

Comune di Scandicci

PIANO STRATEGICO



Quadro Conoscitivo

IRPET • Istituto Programmazione Regionale Economica Toscana

Realizzato con il finanziamento del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti
Dipartimento per il Coordinamento dello sviluppo del territorio, il personale ed i servizi generali - Nota del Ministro n. 401 del 06.04.06



PIANO STRATEGICO

SCANDICCI

Quadro Conoscitivo

IRPET • Istituto Programmazione Regionale Economica Toscana

OTTOBRE 2006

Indice

A. VERSO UNA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE: INDICATORI DI PERFORMANCE TERRITORIALE NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	3
B. PROFILO SOCIOECONOMICO E TERRITORIALE DI SCANDICCI E IL SUO RUOLO IN TOSCANA	19
C. LE STRATEGIE ISTITUZIONALI A SCALA NAZIONALE E LOCALE	63
D. LE OPZIONI STRATEGICHE DI ALCUNE AZIENDE DELL'AREA SUD-OVEST DI FIRENZE	120
E. GLI ATTORI DEL FUTURO: I GIOVANI	165
F. IL QUADRO TERRITORIALE DEL PIANO STRATEGICO	171

A.

VERSO UNA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE: INDICATORI DI PERFORMANCE TERRITORIALE NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Roberto Camagni

La pianificazione strategica oggi

Nell'arco di pochi decenni, il metodo e gli strumenti della pianificazione strategica urbana si sono affermati in tutti i paesi avanzati e, con qualche ritardo, anche in Italia. Contemporaneamente, metodo e strumenti hanno subito significative revisioni concettuali ed operative, determinate da bilanci critici in merito alla efficacia dei risultati ma, soprattutto, in risposta ai continui e radicali cambiamenti manifestatisi nelle città e nei contesti territoriali dei paesi avanzati, che hanno posto nuove sfide e sollecitato approcci innovativi di governo e di gestione.

Si tratta di un indiscutibile pregio della pianificazione strategica che, per sua natura dinamica, processuale e pragmatica (orientata ai risultati), sembra meglio prestarsi a processi di innovazione continua, sia nella riflessione teorico-metodologica, sia nella sperimentazione attuativa; ma anche di un possibile limite: infatti, la debole istituzionalizzazione e formalizzazione del piano strategico, la sua buona capacità di adattamento a qualsivoglia sistema di obiettivi, rischiano di renderne evanescente lo statuto tecnico, ed effimeri, quando non talvolta indesiderabili, i risultati in termini di benessere collettivo¹.

Se guardiamo comunque al più generale contesto europeo, crediamo si possa affermare che la pianificazione strategica in ambiente urbano stia vivendo un momento importante, di deciso rilancio propositivo e di spiccata innovazione tecnica (Gibelli, 2003). Con riferimento alla riflessione migliore ed alle esperienze più fertili, si può proporre una definizione didascalica di tale strumento che ne restituisce gli elementi caratterizzanti e di autentica discontinuità: *la pianificazione strategica può essere definita come la costruzione collettiva di una visione condivisa del futuro di un dato territorio, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto; un patto fra amministratori, attori, cittadini e partner diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia e una serie conseguente di progetti, variamente interconnessi, giustificati, valutati e condivisi; e infine come il coordinamento delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella realizzazione di tali progetti.*

Quanto agli obiettivi, la pianificazione strategica si sta oggi orientando in direzione della realizzazione di una città ad un tempo “competitiva” e “sostenibile”, capace cioè di salvaguardare e valorizzare le risorse umane necessarie per garantire la prosperità economica, ma in un rapporto equilibrato con una migliorata equità sociale e con una attenta salvaguardia della qualità ambientale.

¹ Come si è da più parti sottolineato, a partire dagli anni '80 dello scorso secolo la pianificazione strategica è stata spesso utilizzata nelle città europee in chiave eminentemente deregolativa, per legittimare interventi per frammenti urbani e per progetti puntuali, realizzati ricorrendo alla deroga come strumento principe e abbandonando qualsivoglia quadro di coerenza spaziale alla scala territoriale adeguata (si veda ad esempio Albrechts, Healey e Kunzmann, 2003).

Il paradigma della sostenibilità nelle politiche di competitività: la "competitività sostenibile"

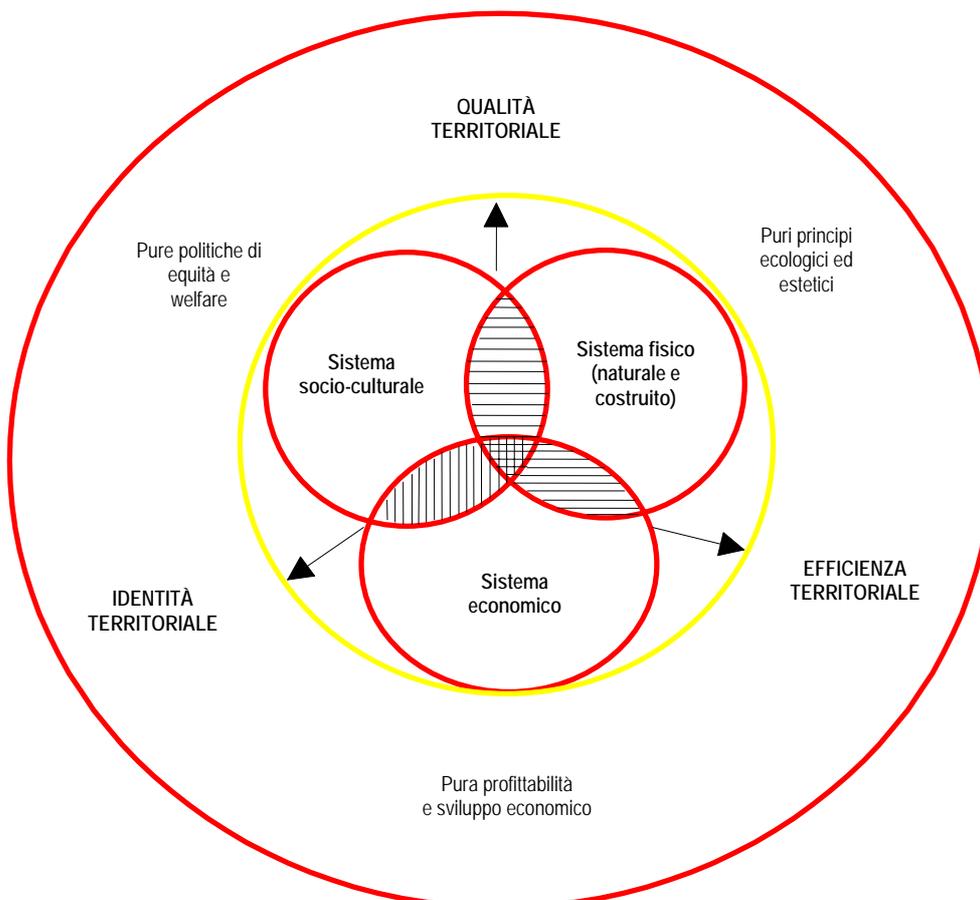
È oggi ampiamente sentita e condivisa la sensazione che le trasformazioni economiche indotte dai processi di integrazione a carattere globale stiano accelerando, e rischiano di relegare i territori in una condizione di ricettori passivi degli effetti delle trasformazioni stesse.

Il senso di precarietà che discende da questa condizione, quando non gli oggettivi impatti negativi sul benessere delle comunità locali toccate da processi di crisi industriale e di delocalizzazione di attività produttive, ha generato la necessità per queste comunità di ritrovare un ruolo attivo, di reagire in senso volontaristico alle trasformazioni del contesto esterno: cercando di costruire nuove identità allorché quelle tradizionali tendono ad indebolirsi; di definire nuovi ruoli e nuove funzioni all'interno della divisione internazionale e territoriale del lavoro; di aumentare la competitività delle attività locali e la attrattività nei confronti di attività esterne mobili; di identificare nuovi obiettivi e nuovi standard di qualità urbana, irrinunciabili in un contesto di modernità.

Qualità, efficienza e identità territoriale costituiscono i tre grandi obiettivi delle comunità territoriali a livello europeo oggi (Camagni, 2004). Il primo ha a che vedere con la qualità delle condizioni di vita e di lavoro, la accessibilità ai servizi primari, la qualità ambientale; il secondo, con l'efficienza dei territori nel campo dell'offerta di servizi e delle condizioni di accessibilità e di mobilità, nonché con quella che si usa chiamare *resource efficiency*, l'efficienza in termini di uso di risorse scarse, suolo ed energia *in primis*; il terzo con le vocazioni produttive, le competenze, la capacità d'uso della conoscenza, nonché con quello che si usa chiamare il capitale sociale: la capacità associativa, la condivisione di valori e di codici di comportamento, la fiducia reciproca, la coesione territoriale e la solidarietà sociale, e così via (Fig. 1).

Si tratta come si vede di obiettivi complessi, che scaturiscono dalla interazione fra sistema economico, sistema sociale, sistema ambientale e costruito; obiettivi che non possono essere perseguiti con gli strumenti di *policy* e di *governance* tradizionali, e che implicano intersettorialità, sinergia e coesione. I progetti con i quali tali obiettivi sono perseguiti devono essere elaborati, discussi, legittimati, ma soprattutto messi in coerenza: la pianificazione strategica, come vedremo in seguito, ambisce a realizzare un percorso che non si risolve nella semplice somma di progetti casuali, valutati separatamente in sequenza, ma un percorso che insieme realizza la massima sinergia fra progetti differenti e valuta la loro coerenza territoriale complessiva. La pianificazione strategica ambisce dunque a realizzare un "progetto di città e di territorio", in opposizione a pratiche di pianificazione focalizzate unicamente sulla scala microterritoriale, perseguendo una coerenza trasversale nei progetti di trasformazione puntuale (Gibelli, 2003).

Figura 1
I GRANDI OBIETTIVI DEL GOVERNO DEL TERRITORIO



Qualità territoriale: qualità dell'ambiente di vita e di lavoro; comparabili livelli di benessere e di qualità della vita fra territori, simile accesso ai servizi di interesse generale e alla conoscenza.

Efficienza territoriale: *resource-efficiency* in termini di uso delle risorse naturali, di suolo, di paesaggio e in termini di uso dell'energia; competitività e attrattività; accessibilità interna ed esterna.

Identità territoriale: presenza di capitale sociale; costruzione di visioni condivise del futuro; salvaguardia delle specificità e delle vocazioni produttive; rafforzamento del vantaggio competitivo proprio di ciascun territorio.

Fonte: Camagni, 2004

Si tratta di obiettivi che, nei piani strategici più recenti elaborati nei contesti più sperimentali in ambito internazionale, si caratterizzano per l'ambizione di *realizzare un modello di "competitività sostenibile"*, intesa come la capacità di un territorio o di una città di valorizzare le risorse produttive necessarie per garantire prosperità economica bilanciata dal miglioramento dell'equità sociale e dalla tutela/valorizzazione della qualità ambientale. Si tratta altresì di obiettivi per il perseguimento dei quali si riconosce la centralità della dimensione territoriale pertinente, che non sempre coincide con le partizioni amministrative esistenti, e dunque di modelli innovativi di *community governance*.

Allorché si tratta di qualità della vita o di identità, il riferimento territoriale è fuori discussione; ma allorché si tratta di competitività e di attrattività, il discorso si fa più complicato. Alcuni economisti come Paul Krugman hanno sottoposto a critica serrata il concetto di competitività, negando che esso possa essere trasposto dal livello micro dell'impresa a quello macro dei paesi o dei territori; altri hanno criticato le politiche di

attrattività degli investimenti esterni, in quanto si risolvono, in un'ottica allargata, in un semplice gioco a somma zero.

Si è risposto recentemente a questi dubbi, dimostrando, per quanto concerne la competitività, che essi valgono per i rapporti fra paesi o aree caratterizzati da limitata mobilità dei fattori e con monete differenti, ma non per aree limitate, come le città o le regioni, o finanche per paesi appartenenti a grandi aree monetarie (Camagni, 2002): per questi ultimi infatti un livello, o un tasso di crescita, insufficiente della competitività possono significare crisi, disoccupazione, spopolamento e al limite desertificazione. Quanto alla attrattività, allorché essa è ottenuta non attraverso condizioni di favore per le imprese esterne (in termini di prezzi del suolo, esenzioni fiscali, riduzioni salariali), ma attraverso il miglioramento della qualità dei servizi interni, essa si risolve in un aumento di efficienza complessiva del tessuto produttivo locale e dunque in un vantaggio collettivo.

Interrogarsi sui modi per innalzare la competitività e l'attrattività delle città e dei territori è dunque lecito dal punto di vista scientifico, oltre che necessario dal punto di vista politico. E il collegamento con la qualità territoriale e con le identità appare pure estremamente chiaro. Da una parte, la qualità della vita è divenuta un fattore di localizzazione importante per i fattori produttivi e le attività con qualche livello di mobilità territoriale: imprese, attività direzionali, professionisti, lavoratori ad alta qualificazione; d'altra parte, vocazioni produttive, competenze consolidate, attitudini delle popolazioni locali costituiscono altrettanti *asset* su cui fondare strategie di sviluppo o di rilancio. Di qui la complessità e la forte interazione fra i diversi obiettivi di cui sopra; di qui la rilevanza della dimensione territoriale; di qui la necessità di nuove forme di pianificazione e di *governance*.

Se questa è la sfida principale, allora occorre tornare a praticare, sia pure rivisitandolo e riattualizzandolo, un approccio integrato e onnicomprensivo allo sviluppo economico, sociale ed ambientale dei territori.

Questa consapevolezza, già maturata in molti contesti europei avanzati a partire dalla seconda metà degli anni '90, è in particolare derivata da una riflessione critica puntuale sui limiti e le contraddizioni connaturate non soltanto agli approcci settoriali tradizionali della pianificazione spaziale, ma anche agli approcci alla riqualificazione della città per parti e per progetti, che hanno goduto di una grande fortuna negli anni della deregulation urbanistica sperimentata in molti paesi europei negli anni '80-primi anni '90.

Le politiche di competitività esigono infatti qualità urbana, nella consapevolezza che solo una città in cui è bello vivere può essere una città attrattiva per le attività esterne. La qualità urbana tende inoltre ad assumere un significato ampio: qualità dei trasporti locali e internazionali, oltre che accesso alla comunicazione immateriale; qualità dell'ambiente urbano, in termini di adeguata offerta abitativa per tutti i gruppi sociali; buona istruzione e formazione professionale; offerta qualificata di spazi per la produzione e il terziario; salvaguardia e valorizzazione delle risorse ambientali; qualità della *governance*, intesa come capacità di costruzione cooperativa e sinergica da parte degli attori pubblici e privati di un progetto strategico (Camagni, Gibelli e Pogliani, 2003).

È sulla base di queste considerazioni che la pianificazione strategica si sta oggi cimentando nella individuazione dei grandi obiettivi e degli assi strategici sui quali focalizzare le politiche locali, e nella sperimentazione di coerenti pratiche di integrazione:

- avendo ormai riconosciuto i limiti, quando non gli effetti seriamente controproducenti, di approcci meramente settoriali: si pensi ad esempio all'importanza cruciale della integrazione fra pianificazione trasportistica e pianificazione urbanistica, del coordinamento fra politiche di riqualificazione urbana e di salvaguardia degli spazi aperti e dei territori rurali periurbani, e fra politiche urbanistiche e politiche sociali;
- e avendo altresì riconosciuto gli effetti indesiderabili delle politiche di deregolamentazione urbanistica: in particolare, gli effetti della trasformazione della città per parti e per grandi

progetti in deroga agli strumenti urbanistici vigenti che, quando svincolata da strategie e da quadri di coerenza complessivi, ha aggravato i fenomeni di doppia velocità della città, la segregazione insediativa, la specializzazione funzionale del tessuto urbano e la propensione alla mobilità su gomma (Healey et al., 1997).

Il piano strategico tende dunque oggi nelle migliori pratiche a configurarsi come il piano che presiede alla integrazione fra politiche economiche, sociali ed ambientali; che identifica le relazioni critiche che intercorrono fra politiche, azioni settoriali e progetti, e si prefigge di coordinarle in maniera efficace; che promuove procedure interattive di co-pianificazione ed esprime una competenza tecnica sofisticata in campo di analisi, previsione/prospezione, simulazione, valutazione.

Le caratteristiche della pianificazione strategica

Ma vediamo ora più in dettaglio quali sono le specificità che caratterizzano le migliori pratiche di pianificazione strategica oggi - quelle che sono definite di “terza generazione” (Gibelli, 1996).

- *Il rilancio di approcci di area vasta*

In molti contesti europei, si sta tornando a pianificare alla “scala pertinente”, cioè alla scala vasta. Questa scala, tipicamente intercomunale, è considerata la più idonea e coerente sia per promuovere strategie di sviluppo basate su una sufficiente dimensione e differenziazione delle attività (e degli attori), sia per realizzare una sufficiente coerenza territoriale delle decisioni a carattere localizzativo/infrastrutturale (Gibelli, 1999).

I nuovi approcci sposano un modello di *governance* metropolitana che potremmo definire istituzionalista: vedono cioè la *governance* come un set di reazioni istituzionali complesse ai problemi di aggiustamento economico, sociale ed ambientale; come un problema di coordinamento fra politiche perseguite alle diverse scale (regionale, metropolitana e locale), in opposizione alla frammentazione amministrativa; come occasione di rafforzamento dell’associazionismo volontario intercomunale, come opportunità per realizzare accordi pubblico/privato sia informali che formali in cui deve essere garantita trasparenza ed una chiara leadership pubblica nel processo decisionale.

Nella prospettiva istituzionalista, la *governance* si associa e si integra al *government*: sia attraverso una ridefinizione dall’alto delle responsabilità in materia di pianificazione spaziale attribuite ai diversi livelli amministrativi, sia attraverso la realizzazione dal basso di accordi cooperativi fra comuni (Gibelli, 2006).

Accanto alla pur necessaria concertazione ed interazione intergovernativa e alla negoziazione, il tema della definizione di regole che tutelino gli interessi della collettività metropolitana e della individuazione di nuove istituzioni che del rispetto di tali regole siano garanti è dunque ritornato nelle agende politiche di molti paesi europei (OECD, 2000).

Approcci di questo tipo, che evidenziano la necessità di promuovere in maniera strettamente coordinata una *governance* di progetto e la accettazione di regole su alcuni ambiti non contrattabili (definiti ad esempio nei piani “strutturali” comunali), si discostano chiaramente da un modello di *governance* essenzialmente neoliberista che vede l’azione pubblica come puro coordinamento *ex ante* e come set limitato di aggiustamenti deboli e di iniziative su misura per la soluzione di problemi locali (Gibelli, 1999; Scott et al., 2001).

Si rende necessario dunque un quadro di riferimento territoriale ed una regia strategica sopralocale, per garantire efficienza, coerenza e compatibilità delle scelte insediative di microscala e per costruire il consenso su di esse e sui principi che le orientano.

In molti paesi europei si sta procedendo in questa direzione: rilegittimando un approccio top-down -sia pure accompagnato da procedure di concertazione intergovernativa, consultazione degli interessi e coinvolgimento della popolazione- che garantisca autorevolezza, stabilità ed efficacia all'azione pubblica di inquadramento strategico. La contropartita è generalmente costituita dalla concessione di più ampi margini di flessibilità agli strumenti urbanistici comunali: ad esempio, consentendo una velocizzazione delle procedure di approvazione dei piani urbanistici, una semplificazione delle norme tecniche di attuazione e il ricorso, fatta salva la compatibilità con le opzioni strategiche del piano di inquadramento e, più in generale, con gli interessi della collettività insediata, alle procedure in deroga per grandi progetti di interesse collettivo.

L'accoppiamento regole/flessibilità dovrebbe garantire la compatibilità/convivenza di decisioni non contrattabili per la loro rilevanza etica, e approcci negoziali e partenariali che permettano di realizzare al meglio e in tempi ragionevoli progetti di riqualificazione e modernizzazione locale. È nel sapiente dosaggio di piano e mercato, nella capacità di costruzione di un consenso verticale e orizzontale su tale modello "ibrido" che si gioca l'interazione (e l'integrazione) tra piano strategico e piano urbanistico comunale.

- *La centralità della prospezione sul lungo periodo*

Una ulteriore specificità dei nuovi piani strategici è la proiezione sul tempo lungo

Anche se orientata ai risultati, la pianificazione strategica torna attualmente ad interrogarsi sul futuro (così come si era proposta nelle sue esperienze pioniere decollate a partire dalla seconda metà degli anni '60): ma rispetto alla prima generazione di piani strategici, la prospezione sul futuro vuole confrontarsi con obiettivi non soltanto ambiziosi, ma anche realistici; vuole inoltre interrogarsi sulle alternative possibili e prevedere più ampi margini di flessibilità nell'implementazione delle strategie.

Dopo la fase deregolativa degli anni '80-primi anni '90 (piani di "seconda generazione"), in cui le strategie di ricapitalizzazione della città hanno privilegiato il breve periodo ed orizzonti temporali angusti, si sta oggi assistendo ad un rilancio della riflessione qualitativa sul futuro, per «anticipare l'inatteso», per prendere in conto le possibili conseguenze di lungo periodo di decisioni e progetti da realizzare nel breve-medio periodo (Donolo, 2001). È questo l'obiettivo del *visioning* strategico, della costruzione della "visione del futuro": un processo e un metodo che, inaugurati nel contesto nordamericano, stanno attualmente sviluppandosi anche in molte città europee.

Il *visioning* strategico aspira dunque a configurarsi come procedura ad un tempo complessa ed estroversa, che prevede la costruzione di scenari qualitativi alternativi e la successiva selezione dell'alternativa desiderabile attraverso tre principali momenti: l'utilizzo, comunque indispensabile, di tecniche di previsione e di modelli formalizzati (*forecasting*); il contributo di riflessioni qualitative prospettiche affidate agli esperti ma anche al "sentire comune" e tradotte in metafore (*envisioning*); la valutazione delle alternative possibili e la selezione dell'alternativa desiderabile attraverso l'interazione con la pluralità degli attori e degli interessi, ma anche attraverso il coinvolgimento e la consultazione dei cittadini (*polling*). L'esito del processo di *visioning* strategico è la costruzione di un accordo sullo scenario desiderabile ("visione condivisa"), sugli assi strategici e sui conseguenti progetti compatibili con lo scenario (Wachs, 2001).

Dedicata a problematiche complesse e alle sfide di lungo periodo, e resa possibile dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie di "*rendering*" che consentono di simulare le prestazioni di scenari alternativi stimandone l'impatto (Bosselman, 1998), la costruzione della visione condivisa di lungo periodo si configura pertanto non soltanto come attività tecnica sofisticata, ma anche come strumento di *governance*, dedicato a mobilitare attori e interessi, e

ad indirizzare le azioni e i progetti puntuali in direzioni coerenti e concertate. La valutazione di compatibilità di azioni e progetti dovrà essere trasparente e pubblica, e sarà resa possibile attraverso un monitoraggio continuo delle prestazioni del piano reso possibile da un sofisticato sistema di valutazione (Cole, 2001).

- *La valorizzazione di procedure interattive ed argomentative*

Le politiche di pianificazione si confrontano oggi, e sempre più si confronteranno in futuro, con la complessità dei problemi e delle soluzioni possibili. Riconosciuto il fallimento dei modelli tradizionali di regolazione dello sviluppo urbano, esse dovranno privilegiare un modello aperto, flessibile e interattivo che:

- faciliti la cooperazione fra amministrazioni locali, la integrazione fra agenzie di settore, e la co-pianificazione fra livelli differenti di governo;
- promuova la negoziazione pubblico/privato e la fattiva realizzazione di accordi;
- garantisca il rispetto delle differenze e il diritto di tutti i gruppi sociali ad essere inclusi nel processo decisionale.

La pianificazione strategica, con la sua attenzione all'interazione fra attori, con i suoi obiettivi di costruzione di una visione condivisa del futuro e di un accordo su programmi, azioni e progetti compatibili; con la aspirazione a realizzare sinergie fra attori e fra progetti complementari, nonché tutte le forme possibili di responsabilizzazione e di coinvolgimento degli interessi locali, si caratterizza dunque come strumento cruciale per la costruzione di "capitale sociale", inteso come l'insieme di relazioni e reti fra soggetti, convenzioni, istituzioni e rappresentazioni collettive che, creando fiducia e solidarietà all'interno di un *milieu* locale, può garantire giochi a somma positiva (Camagni, 2003).

Da tutto questo discende un elemento rilevante, che contraddistingue la pianificazione strategica rispetto a pratiche a carattere tecnocratico o anche solo pubblico-tradizionale: il piano strategico non deve essere un piano *per* la città, realizzato dalla amministrazione locale o da gruppi di tecnici ed esperti, ma un piano *della* città, realizzato attraverso la partecipazione più ampia degli interessi, delle associazioni di base, dei singoli cittadini, con un ruolo della pubblica amministrazione di facilitatore, di coordinatore, di valutatore delle compatibilità, di parziale realizzatore.

L'amministrazione locale vede ampliarsi i suoi compiti nei campi dell'animazione e della comunicazione sociale, compiti che comunque non sostituiscono né tanto meno eliminano i suoi tradizionali ruoli di custode del benessere collettivo.

Esiste tuttavia un passaggio ancora più cruciale nelle concezioni della pianificazione strategica che differenzia gli approcci attuali da quelli che sono stati definiti di matrice "aziendale" o di seconda generazione, e che è considerato irrinunciabile a livello internazionale: il passaggio da concezioni *partenariali-elitiste* a concezioni *trasparenti e partecipative* nei processi di piano. Ancora una volta in questo caso le differenze attengono a questioni di metodo più che di contenuto.

La concezione, o la definizione, che riteniamo oggi inadeguata, e che gode di qualche fortuna culturale e di azione politica nel nostro paese, è quella che vede la pianificazione strategica come "un'azione politico-tecnica volontaria rivolta alla costruzione di una coalizione intorno ad alcune linee strategiche condivise (la strategia)" (Mazza, 2000: 28). L'assunto, e cioè la necessità per qualunque processo di pianificazione strategica che si manifesti una leadership (in genere politica) e un consenso stabile fra attori, è corretto e fuori di dubbio; ciò che poniamo in dubbio, e che non sembra accettabile in una visione moderna delle politiche urbane, è la visione elitaria in cui si "implica l'esistenza di una classe dirigente all'interno della quale *un gruppo* costruisce una comunanza di interessi e di programmi" (ibid., pag. 29; corsivo nostro).

Il rischio di un tale modello è visibilmente quello di approdare a una concezione neo-corporativa delle politiche pubbliche urbane. Se da un lato la formazione di coalizioni è sempre

avvenuta, è lecita e addirittura vantaggiosa in un processo di pianificazione strategica, e trova i suoi esiti progettuali e realizzativi nelle diverse forme di partenariato pubblico-privato che vengono facilitate istituzionalmente nel processo stesso, occorre d'altro lato avere ben chiaro che l'elemento caratterizzante non è questo, bensì il sistema di garanzie, di trasparenze, di pubblicità e di valutazione che la "terza generazione" di piani, partecipativi e "inclusivi", intende (o almeno tenta di) costruire. Operazione difficile certo, ma irrinunciabile, che non autorizza mai scorciatoie che per voler essere realistiche appaiono solo ciniche.

Un processo di informazione e discussione pubblica, quanto più aperto possibile anche se necessariamente strutturato e organizzato, attraverso commissioni, forum e arene, reti civiche interattive; l'affidarsi a pratiche argomentative e comunicative anziché discrezionali o puramente lobbistiche; l'ascolto delle necessità e delle opinioni che emergono dalla cittadinanza attraverso inchieste e pratiche continuative di *polling*; la trasparenza delle negoziazioni fra pubblico e privato e l'evidenziazione dei vantaggi collettivi di progetti privati; e soprattutto l'inquadramento del processo partenariale all'interno di (poche e chiare) regole definite ex-ante e non soggette esse stesse a negoziazione: tutto questo costituisce l'elemento caratterizzante dell'approccio attuale alla pianificazione strategica nelle migliori pratiche e teorizzazioni internazionali.

Come si vede, siamo ben lontani dalla concezione elitista, che affida il successo del piano a "un gruppo non molto numeroso e potente di scommettitori" attorno ai quali si costruisce "una coalizione" (Mazza, 1996, pag. 180). Tale concezione, oltre ad essere ormai inadeguata, apre inoltre la strada a esiti che facilmente si riducono al puro aspetto dello sviluppo immobiliare.

Alla distinzione fra approccio elitista e inclusivo è associata quella, più orientata agli obiettivi, fra approcci che privilegiano le economicità e le convenienze (private) di breve periodo e approcci che privilegiano le economicità e i vantaggi (collettivi) di lungo periodo. Se è vero che associare il privato alle azioni pubbliche significa per ciò stesso riconoscere l'utilità, e la necessaria garanzia, di una profittabilità privata, quest'ultima deve essere comunque responsabilmente inquadrata in azioni e strategie che garantiscano vantaggi di lungo periodo alla città intera.

- *Il coinvolgimento dei cittadini*

La pianificazione strategica deve porsi come obiettivo quello di sperimentare nuove forme di protagonismo e di cittadinanza attiva dei soggetti, ricercando nuove espressioni di democrazia diretta o "deliberativa" (Gastaldi, 2004). Le migliori esperienze internazionali ci insegnano infatti che nel processo di pianificazione strategica il contributo della partecipazione civica è fondamentale per due principali aspetti:

- perché la partecipazione civica assolve in primo luogo ad un compito politico di rinnovamento della democrazia locale, attraverso lo sviluppo di un dibattito pubblico finalizzato ad adattare le strategie, le azioni e i progetti alla domanda sociale. In questo senso, la partecipazione può, e deve, estendersi anche ai temi complessi e alle sfide di lungo periodo, soprattutto su temi di grande sensibilizzazione collettiva quali la sostenibilità e la coesione sociale, poiché può portare a nuove idee e nuovi modi di pensare, a una nuova "razionalità comunicativa" fondata su estese pratiche argomentative (Innes, 1996; Healey 1997);
- perché inoltre la partecipazione contribuisce ad aumentare l'efficacia del piano strategico: un numero crescente di ricerche empiriche relative all'implementazione in specifici contesti urbani ci conferma che i piani "forti", i piani che producono risultati attuativi coerenti sono quelli scaturiti da processi decisionali partecipati, da processi che, costruendo senso di cittadinanza e di appartenenza, facilitano lo sviluppo di coalizioni ampie e solide per dare soluzione duratura a problemi complessi, di area vasta e proiettati sul lungo periodo (Burby, 2003).

Dunque, quella della partecipazione dei cittadini alle decisioni nel processo di pianificazione strategica costituisce insieme una sfida, un obiettivo e una condizione di successo. I vantaggi dei processi di partecipazione e inclusione, sperimentati in altri paesi da molti anni, almeno al livello di grandi progetti di riqualificazione urbana e oggi perseguiti anche all'interno delle pratiche strategiche, sono chiari:

- arricchimento della democrazia (un obiettivo in sé),
- fonte di legittimità per il potere decisionale pubblico,
- fonte di efficienza nelle decisioni, allorché evita opposizioni e conflitti ex-post, nella fase realizzativa,
- strumento per risolvere (alcuni) conflitti di interesse, attraverso la discussione e argomentazione pubblica,
- stimolo al rafforzamento di senso di appartenenza e di fiducia nelle istituzioni,
- efficace strumento di bilanciamento del potere degli interessi forti (*countervailing power*) e strumento per limitare i rischi di neo-corporativismo nella negoziazione fra pubblico e privato,
- fonte di stimoli e suggerimenti per la soluzione di problemi (locali): i cittadini sono *experience experts*, esperti per esperienza personale, e la loro voce è spesso più significativa di quella di esperti non-esperienziali!

Ma sono chiari anche i limiti dei processi partecipativi o di “democrazia deliberativa” (Bobbio, 2002), che sono quelli che nella pianificazione strategica maggiormente richiedono cultura e civismo diffusi, opportuni metodi di gestione del dibattito e dell'ascolto, sensibilità nelle operazioni di interpretazione, sintesi, risposta e interazione.

La partecipazione nelle pratiche strategiche significa, in estrema sintesi, promuovere trasparenza, informazione completa, ascolto e presa in conto delle aspettative dei cittadini, soprattutto dei gruppi più svantaggiati e deboli: tutti elementi che devono essere presenti sin dalle prime fasi del processo di pianificazione e che richiedono la utilizzazione di un ampio ventaglio di tecniche dialogiche, di tutte le forme di comunicazione possibili, e del supporto di una informazione chiara, corretta ed esauriente (Brody et al., 2003).

Questo approccio ambizioso evidenzia i limiti delle pratiche di routine (quali ad esempio le udienze pubbliche: spesso l'unico momento partecipativo previsto anche nelle più innovative leggi urbanistiche regionali approvate recentemente nel nostro paese), poiché rischiano di essere meramente rituali; inoltre, ridimensiona l'importanza degli aspetti normativi, perché la partecipazione non si realizza automaticamente “per editto”, ma soltanto se alla formalizzazione legislativa delle procedure di coinvolgimento dei cittadini (che è comunque necessaria) si accompagnerà un impegno coerente da parte degli attori pubblici locali. A titolo di esempio, nel contesto francese recentemente sensibilizzato anche in ambito legislativo nazionale al tema della partecipazione nella pianificazione urbanistica, una esperienza di frontiera di coinvolgimento della cittadinanza è quella del governo metropolitano di Lione (“*Millénaire 3*”): con l'approvazione nel luglio 2003 di una “*Charte de la participation*” si sono definite le procedure cui dovranno attenersi tutte le attività di pianificazione e trasformazione fisica del territorio lionese (dai piani di inquadramento strategico/SCOT, ai piani urbanistici comunali/PLU, ai piani di settore, ai grandi progetti, ai servizi di prossimità) (Grand Lyon, 2003).

Gli indicatori: di posizionamento competitivo, indicatori-obiettivo e indicatori di performance del piano

- *Introduzione*

Analizziamo ora i sistemi di indicatori utilizzati nelle migliori pratiche a livello italiano e internazionale.

Come abbiamo già sottolineato nelle pagine precedenti, la pianificazione strategica non è soltanto “visionaria”, ma anche “pragmatica”, poiché si propone di pianificare per il futuro senza perdere di vista la capacità di produrre decisioni ed azioni quotidiane coerenti con gli obiettivi di lungo periodo: è dunque la sua efficacia l’elemento centrale di legittimazione del piano strategico (“*get something done*”).

A questo scopo uno degli aspetti peculiari della pianificazione strategica di terza generazione consiste nella costruzione di indicatori idonei per valutare sia il sistema di obiettivi di lungo periodo che il piano deve/può darsi (*benchmarks*), sia la efficacia della implementazione (*performance measures*) (Seasons, 2003).

Va subito sottolineato come, in conseguenza, la costruzione di un sistema informativo in materia di “competitività sostenibile” sia l’obiettivo di fondo di tutti i buoni piani strategici contemporanei: un problema non semplice, poiché gli indicatori “tradizionali” non consentono di valutare con coerenza i risultati in materia di strategie complesse ed integrate. La realizzazione della sequenza conoscenza/ decisione/ valutazione/ revisione richiede infatti la costruzione di indicatori *prestazionali* che consentano una valutazione della compatibilità/coerenza ed anche, per gli ambiti non negoziabili, della conformità delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi esplicitati e formalizzati.

Occorre dunque distinguere tre classi di indicatori, a seconda dell’uso che di essi viene fatto nell’intero processo di pianificazione strategica:

- a. *indicatori di posizionamento competitivo*. Essi sono utilizzati nelle fasi iniziali, diagnostiche, dei piani strategici, usualmente accoppiati ad analisi SWOT (forze e debolezze, opportunità e rischi) dei territori in osservazione. Questi indicatori sono anche quelli più comunemente utilizzati per stilare “classifiche” delle città mondiali, nell’ipotesi che tutte le città siano fra loro in una speciale condizione di competizione, per effetto della flessibilità e globalizzazione delle decisioni insediative. In linea con quanto detto in precedenza, questi indicatori di competitività non riguardano solo gli aspetti economici ma gli aspetti ambientali e di vivibilità delle diverse città/metropoli/territori;
- b. *indicatori - obiettivo*. Sono utilizzati nella fase di definizione degli obiettivi del piano strategico, e obbediscono all’esigenza di misurabilità degli obiettivi stessi, al fine di aumentare l’*accountability* complessiva del processo. Questi indicatori contengono al loro interno dei valori obiettivo, dei *benchmark*, definiti sulla base dell’osservazione delle migliori pratiche in altre realtà territoriali e sulla base degli obiettivi desiderabili e raggiungibili;
- c. *indicatori di performance o di prestazione del piano*. Sono utilizzati per realizzare il monitoraggio del piano nel corso della sua implementazione, al fine di evidenziare risultati positivi o fallimenti, riorientare l’azione di piano, aggiornare gli obiettivi.

Esistono naturalmente ampie zone di sovrapposizione dei tre tipi di indicatori, anche se il grado di dettaglio cresce nel passaggio dal primo tipo al terzo tipo, in parallelo al crescente grado di specificazione degli obiettivi e delle azioni di piano. Inoltre occorre dire che il vero salto metodologico in ambito internazionale è costituito proprio dal superamento degli indicatori del primo tipo, utilizzati nelle fasi iniziali del piano, e dalla proposizione di indicatori-obiettivo e prestazionali, adatti a una fase “seria” di implementazione del piano².

- *Gli indicatori di posizionamento competitivo e l’analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*

² Inutile dire che questi due successivi tipi di indicatori sono stati poco utilizzati fin’ora nelle esperienze di pianificazione strategica in Italia (ove il termine “poco” è da considerarsi un eufemismo).

L'importanza dell'analisi SWOT per l'individuazione dei principali fattori di competitività di una città sui quali costruire le grandi direttrici del piano strategico è evidente.

Si tratta di una azione a carattere prevalentemente (ma non esclusivamente) tecnico che viene introdotta in un processo di pianificazione strategica nelle fasi iniziali, analitiche e diagnostiche (in cui una sintesi delle interpretazioni di forze e debolezze, opportunità e rischi può essere richiesta a un pool di ricercatori e professori). Il piano strategico, per garantire capacità di inquadramento e di orientamento in merito alle scelte di breve, medio e lungo periodo, deve sapere realisticamente individuare punti di forza, debolezze, sfide e rischi del contesto su cui opera; deve saper evidenziare gli elementi costituenti l'identità locale, i problemi cruciali con cui la collettività deve confrontarsi, gli obiettivi da perseguire, le azioni e i progetti possibili.

Una buona analisi di posizionamento strategico richiede pertanto competenze tecniche sofisticate per l'analisi e il monitoraggio delle dinamiche urbane e territoriali, anche se deve evitare approfondimenti dispersivi e non mirati, quali sono ad esempio quelli che spesso appesantiscono i documenti preliminari della pianificazione urbanistica e territoriale, per non far perdere il senso di un progetto collettivo (Noisette e Vallérugo, 1996).

L'analisi di posizionamento strategico si configura inoltre, nelle pratiche più fertili, come un processo continuo: deve consolidarsi in un sistema di monitoraggio che consenta la valutazione continua degli effetti delle trasformazioni incrementali, nonché in strategie di ascolto delle aspettative e del grado di soddisfazione della collettività insediata e dei differenti gruppi di interesse (clienti, acquirenti, potenziali competitori e collaboratori) (Camagni, 1996).

La costruzione di un sistema informativo territorializzato, costantemente aggiornato ed accessibile, costituisce pertanto uno strumento fondamentale per l'accompagnamento/valutazione/revisione nel tempo del piano, sulla base dei risultati conseguiti e di nuovi problemi emergenti.

Presentiamo qui gli indicatori più frequentemente utilizzati nelle migliori pratiche nazionali e internazionali, nonché nelle classifiche variamente presentate sulle città internazionali o globali, distinguendo:

- indicatori di competitività economica e innovazione,
- indicatori di internazionalizzazione,
- indicatori di vivibilità e di qualità urbana/ambientale,
- indicatori di capacità strategica e democrazia locale.
- Le esperienze che si sintetizzano qui provengono dalle seguenti fonti:
- per l'Italia: Progetto Milano (Irer, 1985 e 1988), Megliomilano (Rapporto sulla qualità della vita), OETAMM/Area Metropolitana Milanese (Il posizionamento competitivo delle città: Morandi, 1994), Assolombarda (Milano in Europa: Senn, Airoldi, 1999), Il sistema urbano europeo (Conti, Salone, 2000), Milano capitale europea (Certet-Camera di Commercio, 2002);
- nel contesto europeo: Les villes européennes (RECLUS-Datar, 1989 e 1992); La gerarchia urbana europea (Conti, Spriano/Fondazione Agnelli, 1990; Villes internationales (LET, 1991); Profilo di una città internazionale non capitale (Soldatos, 1990); Posizionamento competitivo delle città in Europa (Lecomte, Gollain/IAURIF, 1992); Sistema urbano europeo (Equipe Paris/Datar, 1993; European Cities Monitor (Healey&Baker, 2002); Compétitivité des entreprises et environnement économique régional (IAURIF, 2002); Competitiveness of world cities (OECD, 2003 e aggiornamenti); Competitive european cities (European Institute for Urban Affairs, 2004);
- per il contesto americano: indicatori nei piani strategici delle aree metropolitane di San Diego, San Francisco, Portland, Austin, e degli stati di New Jersey, Maine, Minnesota, Oregon.

Indicatori di competitività economica e innovazione:

- a. *potenza economica* (indicatori sia di dimensione assoluta, in quanto espressiva di peso internazionale e di rango delle funzioni insediate, sia di valori relativi): PIL, PIL pro-capite, peso demografico, tasso di occupazione, diversificazione del tessuto produttivo, quota attività terziarie avanzate
- b. *capitale umano e innovazione*: livello di istruzione della popolazione, uso di computer e accessi a internet su popolazione, brevetti, spesa e occupati in R&D, quota di occupazione nei settori high-tech e avanzati, tasso di creazione di nuove imprese, tasso di innovazione di processo e prodotto, studenti universitari (totali e facoltà scientifiche)
- c. *grandi funzioni urbane e direzionalità*: imprese multinazionali (n. e fatturato delle maggiori imprese/banche/assicurazioni internazionali), fiere (visitatori, espositori, n. manifestazioni), stampa quotidiana (n. testate e tiratura di giornali nazionali), congressi (n. manifestazioni e n. partecipanti; posti disponibili)
- d. *accessibilità*: aeroporti (n. voli, n. passeggeri), accessibilità generalizzata (potenziale di accessibilità),
- e. *irraggiamento culturale*: creazione artistica, letteraria, teatrale e cinematografica, moda (n. manifestazioni a carattere nazionale e internazionale)
- f. *offerta immobiliare* (offerta spazi uffici, prezzi al mq., localizzazione).

Indicatori di internazionalizzazione:

- a. esportazioni e importazioni (quota sul PIL)
- b. investimenti diretti stranieri (in entrata e uscita)
- c. istituzioni internazionali (n. e occupati)
- d. filiali di imprese multinazionali estere (n. e occupati)
- e. filiali di imprese locali all'estero (n. e occupati)
- f. servizi per l'internazionalizzazione
- g. scuole straniere
- h. conoscenza della lingua inglese nella popolazione
- i. accessibilità internazionale (n. voli diretti)
- j. ricettività e turismo (posti letto; presenze di turisti stranieri)
- k. manifestazioni culturali di richiamo internazionale
- l. paradiplomazia (promozione di relazioni internazionali, gemellaggi, ...)

Indicatori di vivibilità e di qualità urbana/ambientale:

- i. qualità dell'aria (n. giorni/anno di superamento soglie)
- ii. congestione (km percorsi per automobile/kmq; tempi medi di pendolarismo)
- iii. quota di rifiuti riciclati
- iv. trasporti pubblici (estensione rete, quota passeggeri, incremento utilizzazione)
- v. parchi e spazi verdi
- vi. quota di edilizia residenziale pubblica/sovvenzionata
- vii. sicurezza e criminalità
- viii. disagio giovanile e marginalità
- ix. salute (ricettività ospedaliera, morti per diverse cause)
- x. equità sociale (quota bilancio comunale dedicata a servizi sociali; % di prescolarità; disponibilità asili, nidi, ..)
- xi. indice di povertà e tasso di disoccupazione
- xii. qualità dell'acqua di fiumi e laghi
- xiii. habitat animale

Indicatori di capacità strategica e democrazia locale:

- a. tasso di partecipazione al voto
- b. efficienza della P.A. (n. pratiche per addetto, ..)
- c. tempi di realizzazione dei grandi progetti
- d. volontariato
- e. partecipazione: hearings, arene, forum collettivi, referendum e democrazia elettronica
- f. accessi alle reti civiche
- g. senso di appartenenza

• *Come valutare le prestazioni del piano strategico: benchmarks e performance measures*

Oltre alle ormai ben consolidate metodologie di valutazione del posizionamento competitivo delle città, alcune tecniche e criteri mutuati dal management aziendale possono essere proficuamente introdotti nel processo successivo di costruzione ed implementazione del piano strategico. Ci riferiamo in particolare:

- al *benchmarking* territoriale: l'analisi di casi di *best practice*, che consentano di definire in senso quantitativo gli obiettivi strategici che nel medio/lungo periodo si vogliono raggiungere; e
- alle *performance measures*: la costruzione di un set articolato di indicatori prestazionali che consentano di monitorare in corso di attuazione se le diverse politiche adottate stanno ottenendo risultati compatibili con la visione strategica.

L'idea di fondo che ha guidato le recenti esperienze nordamericane ed europee di costruzione di indicatori prestazionali è che, per realizzare una pianificazione efficace, occorra disporre di un sistema di indicatori capaci di evidenziare in qualsiasi momento, e anche per i non addetti ai lavori, i risultati raggiunti e le difficoltà incontrate. Gli indicatori devono fondarsi su dati affidabili e regolarmente aggiornabili e, per quanto riguarda la definizione degli obiettivi di medio e lungo periodo, devono essere sottoposti alla verifica di esperti per garantire che siano ad un tempo ambiziosi e realistici.

Inoltre, valutazione, comunicazione e partecipazione appaiono strettamente correlate. La valutazione deve fondarsi su metodi e indicatori consolidati e ampiamente pubblicizzati, per produrre conoscenza e consapevolezza diffusa, e garantire partecipazione responsabile; può, ad esempio, includere indicatori di percezione, come quelli di cui si è dotata Bilbao metropolitana per monitorare annualmente il grado di soddisfazione della popolazione in merito alle azioni e ai progetti promossi dall'agenzia di pianificazione strategica, oppure periodici e formalizzati

processi di *auditing urbano* su un campione significativo di cittadini come quelli realizzati da Ken Livingstone, sindaco della rinata Grande Londra (Camagni e Gibelli, 1999 e 2002).

In generale, dunque, la definizione di *benchmarks* e la valutazione continua, rafforzando la trasparenza del processo decisionale ed estendendo le opportunità di dibattito democratico, possono contribuire alla realizzazione di valori ed obiettivi condivisi, consentendo di verificare che l'azione pubblica, sia nella fase di costruzione del piano, sia nella fase di attuazione, risponda ad obiettivi di giustizia, equità ed efficacia (Conan, 1998).

Gli indicatori possono essere quelli già in precedenza indicati per definire il posizionamento strategico dell'area, oppure possono essere indicatori ancora più precisi e dettagliati. Per ciascuno occorre definire valori-obiettivo, tratti da una valutazione di ciò che è desiderabile e possibile (anche guardando alle migliori esperienze altrui) e monitorare via via nella fase di implementazione del piano la direzione in cui gli indicatori si muovono: avvicinandosi o allontanandosi dai valori-obiettivo.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV., La costruzione della città europea negli anni '80. Indagine su come sono cambiate 19 città europee negli ultimi 10 anni, Roma, Credito Fondiario S.p.a.
- Albrechts L., Healey P., Kunzmann K. (2003), "Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe", in *APA Journal*, n. 2
- Bobbio L. (2002), "Le arene deliberative", *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 3, 5-29
- Bosselman, P. (1998), *Representation of Places*, Berkeley, Univ of California Press
- Brody S. D., Godschalk D. R., Burby R. J. (2003), "Mandating Citizen Participation in Plan Making", in *APA Journal*, n. 3
- Burby R. J. (2003), "Making Plans that Matter. Citizen Involvement and Government Action", in *APA Journal*, n. 1
- Camagni R. (1996), "La città come impresa, l'impresa come piano, il piano come rete", in Curti F., Gibelli M. C. (a cura di)
- Camagni R. (2002), "Competitività territoriale, *milieux* locali e apprendimento collettivo: una contro-riflessione critica", in Camagni R., Capello R. (a cura di), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, F. Angeli, Milano, 29-56
- Camagni R. (2003), "Piano Strategico, capitale relazionale e community governance", in Spaziant A., Pugliese T. (a cura di), *Pianificazione strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, Milano, Franco Angeli
- Camagni R. (2004), "Le ragioni della coesione territoriale: contenuti e possibili strategie di policy", *Scienze Regionali - Italian Journal of Regional Science*, n. 2, 97-112
- Camagni R., Pio A. (1988), "Funzioni urbane e gerarchia metropolitana europea: la posizione di Milano nel sistema dell'Europa centro-meridionale", in IReR, *Progetto Milano. La trasformazione economica della città*, Milano, Franco Angeli
- Camagni R., Gibelli M. C. (1999), "Come misurare i risultati dell'azione pubblica: l' "Oregon Benchmarking", in *Sviluppo&Organizzazione*, n. 172
- Camagni R., Gibelli M. C. (1999), "Pianificazione strategica per Bilbao metropolitana: un caso di successo", in *Sviluppo e Organizzazione*, 174
- Camagni R., Gibelli M. C. (2002), "Londra città mondiale e sostenibile: le strategie del nuovo governo metropolitano", in *Sviluppo&Organizzazione*, n. 194, 2002
- Camagni R., Gibelli M. C., Pogliani L. (2003), "Contesto economico, strategie e relazioni metropolitane, forma e funzioni urbane" in Comune di Milano, *Relazione sullo stato dell'Ambiente del Comune di Milano*, Milano
- Camagni R., Gibelli M. C. (2004.), "Sviluppo sostenibile di città e regioni: *benchmark* di qualità della vita urbana nel Regno Unito", in *Sviluppo&Organizzazione*, n. 203
- Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford

- CERTeT-Bocconi (2002), Milano capitale europea: tra slogan e realtà, Milano, CCIAA
- Cole S. (2001), "Dare to Dream. Bringing Futures into Planning", in *APA Journal*, n. 4
- Conan M. (1998), *L'évaluation constructive*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues
- Conti S., Spriano G. (a cura di), *Effetto città*, Torino, fondazione Giovanni Agnelli
- Conti S., Salone C. (2000), *Il sistema urbano europeo fra gerarchie e policentrismo*, Torino, Eu-Polis
Sistemi urbani europei, Torino, Dipartimento Interateneo Territorio, Politecnico e Università di Torino
- Donolo C. (2001), "Per una visione condivisa", in Camagni R., Mazzonis D. (a cura di), *Verso un piano strategico per Roma*, Firenze, Alinea
- Equipe Paris (1993), « Le poids économique des villes dans le système urbain européen », in Sallez A, Les villes, lieux d'Europe, Paris, DATAR
- Fouchier V. (2002), *Quels indicateurs pour caractériser l'offre métropolitaine ?*, Paris, DATAR
- Gasparini I. (1985), "Milano e le aree metropolitane europee: innovazione e sviluppo urbano", in IReR, *Progetto Milano. Tecnologia e sviluppo urbano*, Milano, Franco Angeli
- Gastaldi F. (2004), "La dimensione urbana e le innovazioni della pianificazione strategica", in Fedeli V., Gastaldi F. (2004) (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, Milano, Franco Angeli
- Gibelli M. C. (1996), "Tre famiglie di piani strategici: verso un modello reticolare e visionario", in Curti F., Gibelli M. C. (1996) (a cura di), *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Firenze, Alinea
- Gibelli M. C. (1998), "Dall'approccio gerarchico alla *governance*: nuovi approcci alla pianificazione e gestione delle aree metropolitane", in Camagni R., Lombardo S. (a cura di), *La città metropolitana: strategie per il governo e la pianificazione*, Firenze, Alinea
- Gibelli M. C. (1999), "Il piano di area vasta. Nuove ragioni e nuove azioni nel contesto internazionale", in *Territorio*, n. 1
- Gibelli M. C. (2001), "Pianificazione strategica e partecipazione", in *Metronomie*, 18-19
- Gibelli M. C. (2003), "Flessibilità e regole nella pianificazione strategica: buone pratiche alla prova in ambito internazionale", in Spaziante A., Pugliese T. (a cura di), *Pianificazione strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, Milano, Franco Angeli
- Gibelli M. C. (2004), "L'étalement urbain en Italie entre *Villettopoli* et délégitimation de l'urbanisme", Colloque international *Les trois sources de la ville-campagne*, Cerisy-la-Salle, 20-27 settembre
- Gibelli M. C. (2005), "La pianificazione strategica fra tradizione e innovazione", in Martinelli F. (a cura di), *La pianificazione strategica in Italia e in Europa. Metodologie ed esiti a confronto*, Franco Angeli, Milano
- Gibelli M. C. (2006), "Pianificare territori pertinenti: le opportunità offerte dalla cooperazione e dalla perequazione fiscale intercomunale. Insegnamenti dai paesi europei", relazione al convegno *Fiscalità e perequazione territoriale. I nuovi paradigmi del processo urbanistico*, Provincia di Bologna, Bologna, 22 marzo
- Godschalk, D. R. (2004), "Longer view: Land use planning challenges: Coping with conflicts in visions of sustainable development and livable communities", *Journal of the American Planning Association*, 70(1)
- Grand Lyon Communauté Urbaine, Conseil de Développement de l'Agglomération Lyonnaise (2003), *Charte de la participation*, Lione, Direction Prospective et Stratégie d'Agglomération. Mission Concertation
- Healey P. et al. (1997), *Making Strategic Spatial Plans. Innovation in Europe*, London, UCL Press
- Healey (1997), *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*, London, Lacmillan Press Ltd
- Healey & Baker (2002), *European Cities Monitor*, London, Cushman & Wakefield Healey & Baker
- IAURIF (Institute d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région de l'Ile-de-France) (2002), "Performances économiques des régions européennes", *Les Cahiers de l'IA.U.R.I.F.*, n° 135, p. 1-167
- Innes J. E. (1996), "Planning through Consensus Building: A New View of the Comprehensive Ideal", in *APA Journal*, n. 14
- Lecomte D., Gollain V. (1992), « La position concurrentielle de l'Ile-de-France », *Les Cahiers de l'IAURIF*, n. 100

- LET (Laboratoire d'Économie des Transports) (1991), *À quoi reconnaît-on une ville internationale? Tentative de réponse par consultation d'experts (Méthode Delphi)*, Lyon, LET.
- Mazza L. (2000), "Strategie e strategie spaziali", *Territorio*, 13, 26-32
- MeglioMilano (anni vari), *Osservatorio permanente della qualità della vita a Milano*, Milano
- METROPortland/Land Use Planning (2004), *The Portland region - how are we doing?*, Portland
- Morandi C. (a cura di) (1994), *I vantaggi competitivi delle città: un confronto in ambito europeo*, Milano, Franco Angeli
- Noisette P., Vallérugo F. (1996), *Le marketing des villes*, Les Editions d'Organisation, Paris
- OECD (2000), *Principles of Metropolitan Governance*, OECD, Paris
- Oregon Progress Board (2005), *Oregon Benchmarks*, Salem
- Prager J.-C. (2004), "Les élus locaux et le développement économique", A.A.V.V., *Villes et économie*, Paris, La Documentation Française
- RECLUS-DATAR (1989), *Les villes européennes*, Paris, La documentation Française
- Scott A. J. (2001) (a cura di), *Global City Regions. Trends, Theory, Policies*, Oxford University Press, New York
- Seasons M. (2003), "Monitoring and Evaluation in Municipal Planning", in *APA Journal*, n. 4
- Senn L., Airoidi A., Zucca M. (1999), *La posizione competitiva di Milano: un confronto tra regioni urbane europee*, Milano, Assolombarda
- Soldatos P. (1990), "L'espansione internazionale delle città europee: elementi di una strategia", in Conti S., Spriano G. (a cura di), *Effetto Città*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli
- Wachs M. (2001), "Forecasting versus Envisioning. A New Window on the Future", in *APA Journal*, n. 4
- Wachter S. (2002), *L'aménagement durable: défis et politiques*, La Tour d'Aïgues, DATAR/éditions de l'aube

B. PROFILO SOCIOECONOMICO E TERRITORIALE DI SCANDICCI E IL SUO RUOLO IN TOSCANA

ASPETTI DEMOGRAFICI E SOCIALI

Giovanni Maltinti

IL CONTESTO ECONOMICO-PRODUTTIVO

Lorenzo Bacci, Giuseppe Gori

IL CAPITALE UMANO

Sara Mele

IL TERRITORIO

Chiara Agnoletti, Rita Allegrini

LA QUALITÀ URBANA

Ilaria Dal Carobbo

Aspetti demografici e sociali

Scandicci appartiene, insieme a Bagno a Ripoli e a Fiesole, a quei comuni strettamente confinanti con Firenze che storicamente hanno ospitato i flussi di residenti che per ragioni economiche o di prossimità al luogo di lavoro hanno scelto di non abitare a Firenze ma nelle immediate vicinanze.

La vocazione residenziale di Scandicci produce i suoi effetti negli anni 60 e 70 ma già alla fine degli anni '80 il fenomeno del decentramento da Firenze tende a flettere, a Scandicci prima ancora che a Fiesole e a Bagno a Ripoli, due comuni dell'area fiorentina particolarmente qualificati come luoghi di residenza di qualità.

La popolazione di Scandicci tocca il suo massimo proprio intorno al 1984 per poi diminuire lentamente ma con continuità (oggi è di poco superiore a 50mila unità, ed è il secondo per dimensione dopo Firenze), mentre tutti i comuni dell'area, compresi quelli prima ricordati, continuano a crescere, alcuni fino al '90, altri ancora oggi.

L'area fiorentina sembra quindi formata dalla città centrale che cessa di crescere già dagli anni '70, da alcuni comuni che assumono caratteri di maturità urbana già venti anni fa (fra questi Scandicci) e da un'area ovest (Campi, Signe e Lastra a Signa) di perdurante crescita a causa della dinamica relativa dei prezzi degli immobili. In questi ultimi comuni i prezzi sono infatti circa la metà rispetto al centro dell'area.

Tabella 1
POPOLAZIONE

	1984	2006
AREA FIORENTINA	831.194	796.920
Quadrante Mugello	52.474	61.156
Quadrante Val di Sieve	39.207	43.563
QUADRANTE CENTRALE	653.819	593.775
=> Bagno a Ripoli	26.240	25.645
=> Calenzano	13.965	15.619
=> Campi Bisenzio	33.635	39.494
=> Fiesole	14.695	14.210
=> Firenze	434.092	366.901
=> Lastra a Signa	17.147	18.635
=> Scandicci	53.941	49.668
=> Sesto Fiorentino	45.962	46.682
=> Signa	14.142	16.921
Quadrante Chianti	47.516	52.531
Quadrante Valdarno	38.178	45.895
Area Pratese	209.683	242.497
Area Empolese	152.267	166.404
TOSCANA	3.557.309	3.619.872

Come conseguenza di questa più antica urbanizzazione, Scandicci condivide con Bagno a Ripoli e Fiesole la caratteristica di avere indici demografici più tipici delle città più anziane: gli anziani sono quasi il doppio dei ragazzi (Indice di vecchiaia = 190), gli anziani e i ragazzi sono oltre la metà delle persone in età lavorativa (Indice di dipendenza = 54), i ragazzi sono meno di un quinto delle persone in età lavorativa e, infine, l'indice di ricambio lavorativo (il rapporto fra le persone che entrano nel mondo del lavoro e quelle che ne stanno uscendo) è inferiore ad 1 (0,81) ed è fra i più bassi dell'intera area, inferiore anche a quello di Firenze.

Tabella 2
INDICI DEMOGRAFICI. 2004
Valori %

	Indice Vecchiaia (65+)/(0-14)	Indice Dipendenza (0-14 + 65+)/(15-64)	Indice Dipendenza Anziani (65+)/(15-64)	Indice Dipendenza Bambini (0-14)/(15-64)	Indice Ricambio Lavorativo (20-34)/(50-64)
AREA FIORENTINA	190,7	55,4	36,3	19,1	91,1
Quadrante Mugello	162,4	53,7	33,2	20,5	94,4
Quadrante Val di Sieve	179,0	53,3	34,2	19,1	87,5
QUADRANTE CENTRALE	206,4	56,3	37,9	18,4	87,8
Bagno a Ripoli	214,0	55,7	38,0	17,8	77,8
Calenzano	169,3	49,0	30,8	18,2	89,7
Campi Bisenzio	124,8	47,2	26,2	21,0	106,7
Fiesole	213,8	56,9	38,8	18,1	78,5
Firenze	230,8	58,6	40,9	17,7	87,1
Lastra a Signa	155,4	53,1	32,3	20,8	94,5
Scandicci	190,6	54,2	35,6	18,7	81,8
Sesto Fiorentino	185,5	54,6	35,5	19,1	82,4
Signa	137,0	51,3	29,6	21,6	113,5
Quadrante Chianti	167,7	56,7	35,5	21,2	87,2
Quadrante Valdarno	156,3	51,9	31,6	20,2	91,2
Area Pratese	147,9	48,6	29,0	19,6	106,6
Area Empolese	170,5	54,1	34,1	20,0	105,0
TOSCANA	191,8	54,0	35,5	18,5	95,2

Si è detto della tendenza alla decrescita della popolazione, sia per effetto della dinamica naturale, da tempo negativa, sia per la cessazione dei flussi migratori interni che sono venuti a fermarsi quando altre aree limitrofe sono diventate più appetibili in termini di prezzi come scelta residenziale. L'unico elemento che ha contribuito positivamente a sostenere il numero di abitanti di Scandicci è stata la componente straniera che oggi è pari a circa duemila unità (si tratta del valore ufficiale). Vale la pena di notare che si tratta di un dato molto basso (il 4% della popolazione) pari alla metà dei valori che si riscontrano nei centri di Firenze e Prato e comunque inferiore alla media sia dell'area fiorentina che della Toscana. L'andamento dei prezzi degli immobili, oltre che le caratteristiche e la qualità delle abitazioni di questo comune, fanno ritenere che questa caratteristica possa essere confermata anche nei prossimi anni.

Tabella 3
INCIDENZA STRANIERI SULLA POPOLAZIONE RESIDENTE
 Valori %

	1999	2004
AREA FIORENTINA	3,8	6,7
Quadrante Mugello	2,2	5,4
Quadrante Val di Sieve	2,1	4,4
QUADRANTE CENTRALE	4,2	7,2
Bagno a Ripoli	2,4	3,8
Calenzano	1,9	3,8
Campi Bisenzio	4,5	10,6
Fiesole	3,1	4,9
Firenze	5,3	8,2
Lastra a Signa	1,8	5,1
Scandicci	1,8	4,0
Sesto Fiorentino	2,0	4,6
Signa	3,0	7,9
Quadrante Chianti	3,6	6,2
Quadrante Valdarno	2,7	4,6
Area Pratese	4,0	8,5
Area Empolese	2,8	6,7
TOSCANA	2,8	5,4

Passiamo appunto a valutare le prospettive di questo comune dal punto di vista demografico: pur in presenza di ulteriori flussi migratori positivi per la componente straniera, che potrebbero far raggiungere alla popolazione immigrata presente a Scandicci un totale di oltre quattromila unità fra venti anni, si prevede che continui la lenta diminuzione degli abitanti che potrebbero scendere al di sotto delle 47mila unità nel 2023. In questa ipotesi il vicino comune di Campi Bisenzio dovrebbe prendere il posto di Scandicci come secondo comune dell'area fiorentina, anche se in termini relativi il peso demografico di Scandicci nell'area fiorentina (quadrante centrale) resterebbe pari a quello attuale, ovvero continuerebbe a costituire circa l'8% del totale.

Tabella 4
STRANIERI RESIDENTI: PREVISIONE

	2004	2008	2013	2018	2023
AREA FIORENTINA	53.179	70.961	91.925	109.930	127.841
Quadrante Mugello	3.192	4.030	5.292	6.379	7.457
Quadrante Val di Sieve	1.878	2.460	3.223	3.879	4.527
QUADRANTE CENTRALE	42.843	57.461	74.151	88.484	102.729
=> Bagno a Ripoli	961	1.410	1.909	2.339	2.766
=> Calenzano	579	816	1.121	1.383	1.639
=> Campi Bisenzio	4.098	5.486	7.202	8.676	10.139
=> Fiesole	700	1.057	1.432	1.761	2.079
=> Firenze	30.163	40.626	51.691	61.172	70.602
=> Lastra a Signa	938	1.225	1.628	1.977	2.326
=> Scandicci	1.995	2.229	2.963	3.596	4.225
=> Sesto Fiorentino	2.126	2.989	4.031	4.931	5.826
=> Signa	1.283	1.623	2.174	2.649	3.127
Quadrante Chianti	3.203	4.204	5.496	6.612	7.733
Quadrante Valdarno.	2.063	2.806	3.763	4.576	5.395
Area Pratese	19.765	23.657	30.776	36.896	42.994
Area Empolese	10.981	14.323	18.929	22.877	26.799
TOSCANA	193.608	251.147	327.189	392.283	457.058

Tabella 5
PREVISIONI DEMOGRAFICHE

	2004	2008	2013	2018	2023
AREA FIORENTINA	796.193	792.993	792.225	788.010	785.033
Quadrante Mugello	60.526	62.072	64.707	67.146	69.765
Quadrante Val di Sieve	43.327	43.948	44.702	45.220	45.703
QUADRANTE CENTRALE	594.643	587.110	580.053	570.508	562.057
=> Bagno a Ripoli	25.528	25.263	24.866	24.311	23.727
=> Calenzano	15.557	15.626	15.778	15.798	15.767
=> Campi Bisenzio	39.176	41.625	44.386	46.803	49.171
=> Fiesole	14.278	13.976	13.684	13.329	12.978
=> Firenze	368.059	358.238	348.670	338.207	329.158
=> Lastra a Signa	18.531	18.582	18.751	18.790	18.793
=> Scandicci	50.003	49.912	49.107	47.949	46.680
=> Sesto Fiorentino	46.702	46.568	46.384	45.883	45.332
=> Signa	16.809	17.320	18.427	19.438	20.451
Quadrante Chianti	52.273	52.809	53.636	54.191	54.786
Quadrante Valdarno.	45.424	47.054	49.127	50.945	52.722
Area Pratese	238.826	240.858	246.733	250.892	254.744
Area Empolese	165.096	169.466	175.565	180.843	186.350
TOSCANA	3.598.269	3.616.024	3.651.238	3.669.634	3.689.505

L'effetto di questi mutamenti in termini di dipendenza e di ricambio lavorativo sarebbero evidenti: cresceranno gli anziani, tanto che l'indice di vecchiaia si porterebbe oltre il valore di due (mediamente più di due potenziali nonni per ogni bambino), aumenterebbe di oltre 12 punti (da 54% a 66%) l'indice di dipendenza, prevalentemente per la componente anziana, visto che la componente giovanile resterebbe sostanzialmente stabile. Inevitabile la ulteriore flessione dell'indice di ricambio lavorativo che arriverebbe a poco più di due terzi (68%).

Tabella 6
INDICATORI DEMOGRAFICI : PREVISIONE: INDICI AL 31 DIC 2023 HP CENTRALE
Valori %

	Indice Vecchiaia (65+)/(0-14)	Indice Dipendenza (0-14 + 65+)/(15-64)	Indice Dipendenza Anziani (65+)/(15-64)	Indice Dipendenza Bambini (0-14)/(15-64)	Indice Ricambio Lavorativo (20-34)/(50-64)
AREA FIORENTINA	220	61	42	19	71
Quadrante Mugello	180	57	37	20	73
Quadrante Val di Sieve	212	62	42	20	70
QUADRANTE CENTRALE	226	62	43	19	71
Bagno a Ripoli	257	69	50	19	68
Calenzano	217	64	43	20	71
Campi Bisenzio	150	52	31	21	85
Fiesole	238	68	48	20	70
Firenze	243	63	44	18	68
Lastra a Signa	192	59	39	20	71
Scandicci	240	66	46	19	69
Sesto Fiorentino	238	64	45	19	68
Signa	149	51	30	20	88
Quadrante Chianti	192	62	40	21	73
Quadrante Valdarno.	193	59	39	20	73
Area Pratese	188	56	36	19	76
Area Empolese	174	55	35	20	79
TOSCANA	213	59	40	19	71

In valore assoluto, infine, gli anziani di Scandicci sarebbero oltre 1500 in più e le persone in età lavorativa quattromila in meno.

Tabella 7
PREVISIONI DELLA POPOLAZIONE A SCANDICCI PER CLASSI DI ETÀ

	2008	2013	2018	2023	Diff. ass	Diff. %
0-4	2.103	1.911	1.757	1.693	-445	-20,80
5-9	2.215	2.135	1.950	1.806	-269	-13,00
10-14	1.995	2.196	2.114	1.943	106	5,80
0-14	6.313	6.242	5.821	5.442	-608	-10,00
15-19	1.898	1.998	2.171	2.095	242	13,10
20-24	1.940	1.987	2.048	2.192	211	10,60
25-29	2.521	2.247	2.233	2.255	-569	-20,10
30-34	3.526	2.855	2.587	2.535	-1.405	-35,70
35-39	4.080	3.543	2.981	2.746	-1.377	-33,40
40-44	4.098	3.911	3.433	2.949	-935	-24,10
45-49	3.408	3.903	3.728	3.303	184	5,90
50-54	2.975	3.286	3.727	3.571	556	18,40
55-59	3.286	2.866	3.142	3.548	-145	-3,90
60-64	3.605	3.129	2.745	3.001	-988	-24,80
15-64	31.337	29.725	28.796	28.196	-4.225	-13,00
65-69	3.694	3.410	2.981	2.637	-1.059	-28,70
70-74	3.146	3.391	3.152	2.781	-136	-4,70
75-79	2.421	2.756	3.010	2.847	647	29,40
80-84	1.689	1.923	2.207	2.437	851	53,70
85-89	872	1.126	1.306	1.524	877	135,50
90+	442	532	674	810	324	66,80
65 +	12.263	13.138	13.329	13.037	1.505	13,00
TOTALE	49.912	49.105	47.946	46.675	-3.328	-6,70

Il contesto economico-produttivo

• *Il settore manifatturiero*

Il comune di Scandicci, come del resto quelli della prima cintura ad Est di Firenze, si caratterizza per una spiccata vocazione manifatturiera; in tutti i comuni dell'area, con l'ovvia eccezione di Firenze specializzata nel terziario, la quota di addetti manifatturieri sul totale risulta particolarmente elevata (Tab. 8).

In un'ottica di medio periodo la vocazione manifatturiera del comune risulta ulteriormente accentuata ed in crescita. Nel periodo intercensuario gli addetti manifatturieri crescono infatti a Scandicci di quasi il 5% mentre sia a livello regionale che nazionale si osservano riduzioni consistenti (rispettivamente il -7,3 ed il -6,1%) (Tab. 9).

I settori manifatturieri prevalenti nell'area di Scandicci e nei comuni contermini lungo le direttrici Fi-Po-Pt e Fi-Pi-Li sono principalmente quelli del sistema moda (in particolare delle pelli e cuoio) e della meccanica (Tab. 10).

Tabella 8
RAPPORTI TRA ADDETTI PER SEZIONE ECONOMICA E ADDETTI TOTALI DELL'AREA

Sezione Ateco	Calenzano	Campi Bisenzio	Firenze	Lastra a Signa	Scandicci	Sesto Fiorentino	Signa	PROVINCIA
D - Attività manifatturiere	44,31%	48,98%	11,95%	36,7%	44,87%	35,76%	44,1%	26,36%
F - Costruzioni	6,71%	7,43%	4,54%	10,8%	8,33%	5,25%	12,0%	6,88%
SERVIZI COMMERCIALI E TURISTICI ¹	19,71%	22,22%	23,94%	26,6%	18,27%	28,61%	20,7%	22,63%
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	18,60%	7,34%	8,51%	3,1%	4,18%	5,78%	2,2%	6,51%
SERVIZI FINANZIARI E ALL'IMPRESA ²	5,19%	7,32%	21,93%	10,6%	12,91%	14,11%	9,4%	15,98%
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	1,63%	2,33%	5,33%	2,5%	2,55%	2,32%	2,8%	4,09%
ALTRI SETTORI	3,85%	4,38%	23,80%	9,8%	8,88%	8,17%	8,8%	17,56%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%	100,0%	100,00%	100,00%	100,0%	100,00%
TOTALE ADDETTI	12.845	17.752	199.678	5.389	19.522	23.505	4.908	417.896
TOTALE RESIDENTI	15.042	37.249	356.118	17.938	50.136	46.054	15.433	933.860
Rapporto addetti/pop. residente	85,39%	47,66%	56,07%	30,0%	38,94%	51,04%	31,8%	44,75%

Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT, Censimento 2001

Tabella 9
ADDETTI A SCANDICCI PER SEZIONE ECONOMICA. CENSIMENTI 1991-2001

Settore	Addetti 1991	Addetti 2001	Variazione %
D - Attività manifatturiere	8.349	8.760	4,92
F - Costruzioni	1.202	1.626	35,27
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	3.022	3.005	-0,56
H - Alberghi e ristoranti	349	562	61,03
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	867	816	-5,88
J - Intermediazione monetaria e finanziaria	308	376	22,08
K - Att. immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre att. prof.li ed imprenditoriali	855	2.145	150,88
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	608	498	-18,09
Altri settori	1.770	1.734	-2,03
TUTTI I SETTORI	17.330	19.522	12,65

Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT, Censimenti 1991 e 2001

¹ Somma degli addetti delle sezioni G (Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa) ed H (Alberghi e Ristoranti).

² Somma degli addetti delle sezioni J (Intermediazione finanziaria) e K (Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attività professionali ed imprenditoriali).

Tabella 10
RAPPORTI TRA ADDETTI PER SOTTOSEZIONE ECONOMICA DEL SETTORE MANIFATTURIERO E ADDETTI TOTALI DEL SETTORE MANIFATTURIERO

Settore	Calenzano	Campi Bisenzio	Firenze	Scandicci	Sesto Fiorentino	Provincia	TOTALE
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	2,55%	0,98%	7,34%	1,94%	2,31%	5,78%	4,23%
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	17,29%	41,78%	7,44%	6,74%	10,70%	14,94%	14,22%
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari	3,78%	3,78%	9,64%	33,84%	19,87%	18,21%	13,49%
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	1,86%	1,36%	2,13%	3,90%	1,04%	3,30%	2,10%
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e dei prodotti di carta: stampa ed editoria	10,59%	3,91%	11,83%	3,15%	5,54%	6,11%	8,13%
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	0,84%	0,62%	0,05%	0,00%	0,51%	0,20%	0,28%
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	6,08%	2,54%	3,95%	3,39%	16,63%	4,87%	5,78%
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	5,73%	4,12%	1,01%	2,21%	0,92%	3,23%	2,16%
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	5,99%	0,68%	2,05%	0,81%	10,33%	5,38%	3,30%
DJ - Produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo	15,69%	8,12%	8,00%	10,25%	7,39%	9,74%	9,07%
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici, compresi l'installazione, il montaggio, la riparazione e la manutenzione	10,07%	5,44%	16,33%	18,96%	4,47%	9,41%	12,59%
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche ed ottiche	14,28%	15,93%	18,19%	6,79%	16,50%	9,63%	15,37%
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	0,74%	8,06%	3,91%	0,05%	0,75%	2,76%	3,15%
DN - Altre industrie manifatturiere	4,52%	2,68%	8,13%	7,97%	3,05%	6,45%	6,11%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTALE ADDETTI MANIFATTURIERO	5.692	8.695	23.854	8.760	8.405	110.138	55.406

Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT, Censimento 2001

Il grado di specializzazione dell'area in questi due comparti, risulta particolarmente accentuato; si consideri infatti che gli addetti del settore della pelle-moda costituiscono oltre un terzo degli addetti totali del manifatturiero ed oltre il 35% circa dello stesso totale è invece costituito dagli addetti dei settori DJ, DK e DL, riconducibili all'ampio complesso della meccanica.

I due comparti sono caratterizzati da configurazioni economico-produttive profondamente differenti: quella dell'industria delle pelli e cuoio (si tratta per lo più di pelletteria) vede aggregati ampi, diffusi e stratificati di piccole e medie imprese funzionalmente connesse ad attori leader di rilevanza internazionale; quella della meccanica, dove la distribuzione di piccole aziende è comunque significativa, appare incentrata su diverse grandi unità produttive, spesso con assetti multinazionali che presentano collegamenti con l'indotto locale relativamente poco densi e pervasivi.

Prendendo in considerazione il periodo intercensuario 1991-2001 possiamo vedere come, mentre la meccanica ha subito, almeno nel numero degli addetti, un seppur lieve ridimensionamento (in aggregato -7 %, -0,06% se non si considera nella meccanica il settore DJ della produzione di metalli e prodotti in metallo) in contrasto con la dinamica espansiva registrata a livello nazionale (+8,5%), la pelletteria ha registrato un aumento notevole degli occupati (+37%) in netta contro tendenza rispetto alla dinamica negativa registrata nel resto d'Italia (-22,0%).

Tabella 11
ADDETTI A SCANDICCI NELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE. CENSIMENTI 1991-2001

Settore	1991	2001	Variazione %
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	207	170	-17,87
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	753	590	-21,65
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari	2.153	2.964	37,67
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	241	342	41,91
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e dei prodotti di carta; stampa ed editoria	296	276	-6,76
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	0	0	0
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	257	297	15,56
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	247	194	-21,46
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	67	71	5,97
DJ - Produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo	997	898	-9,93
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici, compresi l'installazione, il montaggio, la riparazione e la manutenzione	1.576	1.661	5,39
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche ed ottiche	826	595	-27,97
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	43	4	-90,70
DN - Altre industrie manifatturiere	686	698	1,75
TOTALE	8.349	8.760	

Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT, Censimenti 1991- 2001

Il database Cerved relativo ai dati raccolti dalla camera di commercio di Firenze per gli anni 2001-2005, permette di aggiornare il quadro delineato in merito ai settori della pelletteria e della meccanica, individuati come i principali in termini di fatturato e occupazione nonché i più peculiari in termini di pervasività del tessuto sociale e produttivo del comune di Scandicci. Le tabelle che seguono mostrano sia la situazione attuale delle imprese attive sia la variazione di queste ultime nel quinquennio considerato per i comuni dell'area metropolitana fiorentina.

La tabella 12 mostra che Scandicci risulta al terzo posto per quanto riguarda sia il comparto pelle nel suo complesso sia il totale delle attività manifatturiere, solo Firenze e Sesto Fiorentino hanno, sul territorio comunale un numero maggiore di imprese; per quanto riguarda, invece, la meccanica, Scandicci è seconda solo a Firenze anche se registra un numero di imprese di poco superiore ai comuni di Sesto Fiorentino, Calenzano e Sesto Fiorentino.

Tabella 12
IMPRESE ATTIVE AL 2005 NEI COMUNI DELL'AREA METROPOLITANA FIORENTINA

Settore	Bagno a Ripoli	Calenzano	Campi Bisenzio	Fiesole	Firenze	Lastra a Signa	Scandicci	Sesto Fiorentino	Signa	TOTALE COMUNI
Pelle, cuoio e calzature	47	40	160	9	809	96	298	752	79	2.290
di cui pelletteria	44	36	138	9	758	58	261	737	62	2.103
Meccanica	96	205	206	31	1.175	89	288	231	102	2.423
TOTALE MANIFATTURA	293	530	881	102	4.816	381	991	1.350	476	9.820

Fonte: nostre elaborazioni su dati CERVED

Il quadro dinamico delineato dalla tabella 13 indica invece sicuramente un primato del comune sia per quanto riguarda l'intera manifattura, ove risulta essere l'unico a registrare un seppur risicato incremento delle imprese attive, sia per la tendenza marcatamente positiva nei settori della pelletteria e della meccanica che registrano incrementi tra il 7% e l'8%; nel due settori considerati sembrano far meglio solo i comuni di Calenzano e Signa, mentre i comuni di Firenze e di Sesto Fiorentino risultano interessati da una dinamica decrescente piuttosto evidente.

Tabella 13
VARIAZIONE % DELLE IMPRESE ATTIVE NEL QUINQUENNIO 2001-2005 NEI COMUNI DELL'AREA METROPOLITANA FIORENTINA

Settore	Bagno a Ripoli	Calenzano	Campi Bisenzio	Fiesole	Firenze	Lastra a Signa	Scandicci	Sesto Fior.no	Signa	TOTALE COMUNI
Pelli, cuoio e calzature di cui pelletteria	-4,1	21,2	-3,6	-10,0	-8,3	-11,1	7,2	-10,9	8,2	-6,3
Meccanica	-8,3	33,3	2,2	-10,0	-7,2	-12,1	7,9	-10,9	12,7	-5,6
TOTALE MANIFATTURA	-9,4	13,3	3,0	-16,2	-12,7	1,1	7,5	-0,9	9,7	-5,1
	-9,8	-2,2	-10,9	-7,3	-9,7	-10,1	0,4	-8,8	-2,3	-8,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati CERVED

Altro fattore caratterizzante la struttura del tessuto produttivo scandiccese, fattore peraltro comune all'intera area metropolitana fiorentina, è l'alto numero di micro-imprese (1-9 addetti). Questo risulta evidente sia nel comparto della pelletteria che in quello della meccanica; si può quindi parlare, più in generale, di una caratteristica locale e non settoriale.

Per quanto riguarda il solo comparto della pelle-moda però, rispetto all'insieme dei comuni della Provincia il comune di Scandicci presenta una quota più marcata di imprese di piccole (10-19 addetti), medio-piccole (20-49 addetti) e medie dimensioni (50-99 addetti) oltre ad essere la sede della maggiore impresa del settore (Gucci). Lo stesso non vale per la meccanica, comparto nel quale la composizione per classi dimensionali dell'insieme delle imprese scandiccesi risulta pressoché identica a quella provinciale (fatta eccezione per la quota di imprese medio-piccole e medie, superiore per Scandicci).

Tabella 14
IMPRESE ATTIVE AL 2004 PER NUMERO DI ADDETTI

Imprese	SCANDICCI							Provincia di Firenze						
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250 e oltre	TOTALE	1-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250 e oltre	TOTALE
Pelli, cuoio e Calzature di cui Pelletteria	210	62	17	4	0	1	294	2.653	328	132	19	2	2	3.136
Meccanica	201	61	16	2	0	1	281	2.165	208	54	5	1	1	2.434
	232	27	16	6	0	1	282	3.011	376	125	30	12	9	3.563

Fonte: nostre elaborazioni su dati archivio ASIA

Grafico 15
PERCENTUALI DI IMPRESE APPARTENENTI ALLE DIVERSE CLASSI DIMENSIONALI

Pelli, cuoio e calzature

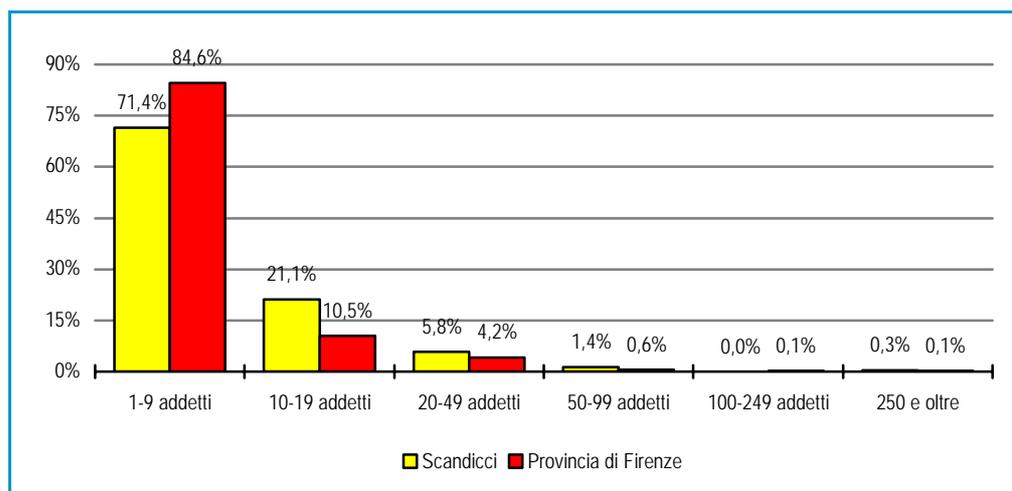
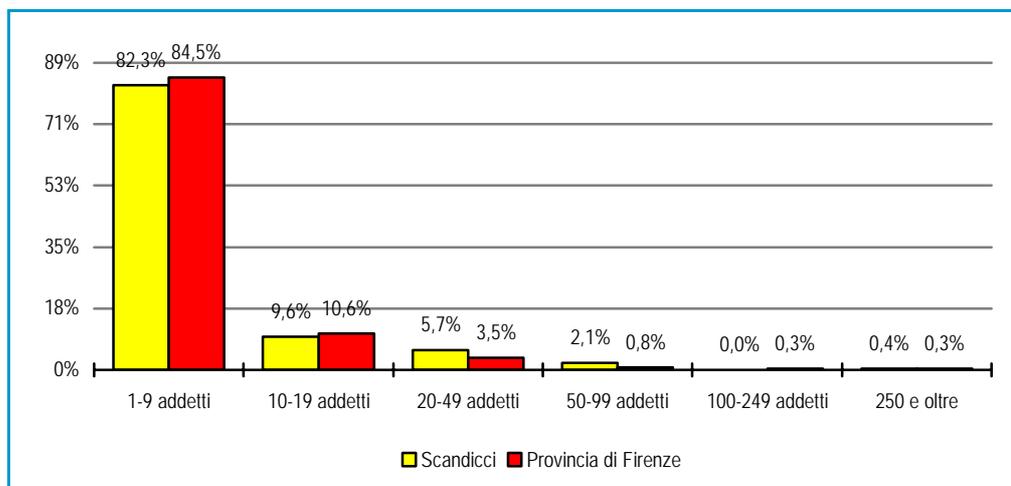


Grafico 15 segue

Meccanica



Fonte: nostre elaborazioni su dati archivio ASIA

Tabella 16
NUMERO DI ADDETTI PER CLASSI DIMENSIONALI DI IMPRESE ATTIVE AL 2004

Addetti	SCANDICCI							Provincia di Firenze						
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250 e oltre	TOTALE	1-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250 e oltre	TOTALE
Pelli, cuoio e Calzature	848	807	507	217	0	434	2.813	7.357	4.391	3.894	1.279	246	1.080	18.247
di cui pelletteria	809	797	487	112	0	434	2.639	5.732	2.747	1.582	382	143	434	11.020
Meccanica	636	351	460	392	0	308	2.147	8.251	5.038	3.653	1.940	1.684	10.851	31.417

Fonte: nostre elaborazioni su dati archivio ASIA

• **La meccanica**

La meccanica è caratterizzata dalla compresenza di unità medio-grandi e dalla consistente diffusione di piccole unità soprattutto a livello artigianale. Per quanto attiene alla tipologia degli output, predomina la produzione di macchine utensili e di componenti elettromeccaniche, con una non irrilevante presenza di meccanica leggera, ovvero mix di lavorazioni e prodotti orientati ad una pluralità di settori, che si estendono dall'*edilizia* alla *pelletteria* (la ABC Morini srl produce accessori metallici per prodotti in pelle e cuoio), dal *tessile* (la Matec s.r.l. opera nel meccanotessile), all'*industria dell'arredamento* (la Giga Grandi Cucine s.r.l. realizza cucine ed attrezzature per ristoranti; mentre Banci s.r.l. e Metalstudio s.p.a, producono complementi d'arredo), dall'*industria biomedica* (la CSO s.r.l. si occupa di costruzione strumenti oftalmici) alla stessa *meccanica* (la Oti Officina Toscana Ingranaggi s.r.l. produce ingranaggi meccanici; la Bmv s.p.a. presse per stampaggio lamiere).

La meccanica è stata trainante e protagonista nel decollo del comparto manifatturiero di Scandicci nel decennio 1951-61; il settore ha poi perso, negli anni, quote sul totale della produzione manifatturiera del comune, ma resta comunque di importanza centrale, considerato il fatto che Scandicci vanta, per questo settore, il più alto numero di addetti del contesto provinciale (seguita da Campi Bisenzio, sede di diverse grandi imprese).

Risulta quindi evidente per la meccanica una precisa sequenza evolutiva: picco espansivo negli anni '60, successiva contrazione in termini assoluti e relativi, sia pure di entità non molto marcate.

Quando si analizza il settore della meccanica evoluta non si può tuttavia prescindere dal considerare che nell'area vasta, e nei comuni limitrofi in particolare, sono localizzate realtà produttive di primo piano (Galileo Avionica spa, Nuovo Pignone spa, GKN Driveline Firenze spa, Esaote spa, Ote spa, Gilbarco spa, El.En spa, Targetti Sankey spa).

Il settore presenta un basso grado di addensamento delle relazioni, dato che le imprese sono tutte o quasi parte di multinazionali e operano su reti translocali; anche l'indotto delle stesse grandi imprese, pur essendo piuttosto sviluppato, non risulta particolarmente strategico dato che le lavorazioni esternalizzate localmente non hanno in genere un contenuto tecnologico e/o innovativo particolarmente elevato (fanno eccezione i sottosettori dell'illuminotecnica e delle tecnologie laser dove si riscontra un grado sistematicità e di densità relazionale tra attori piuttosto elevato grazie alla presenza di varie aziende collegate secondo logiche di gruppo ai maggiori attori locali).

Nel complesso, le prospettive di sviluppo del settore risultano in mano ai singoli attori e sono solo in parte condizionabili da attori istituzionali o dalle dinamiche del micro tessuto produttivo locale.

- *Il settore moda*

La pelletteria e la moda in generale, nell'ambito di una traiettoria di sviluppo senza interruzioni (a partire dagli '60), assumono invece una configurazione produttiva del tutto peculiare. Il sistema di PMI, che si estende in tutta l'area vasta fiorentina e nel valdarno in direzione di Arezzo, si è nel tempo sviluppato ed è cresciuto dimensionalmente (in termini di numero di imprese) grazie anche al contributo di alcune aziende global player. Alcune di questi hanno origine endogena al sistema (si pensi ad esempio a Gucci a Scandicci oppure a Ferragamo a Firenze) altre invece hanno nel tempo localizzato nel sistema dapprima le proprie reti di fornitura e poi, hanno fatto il loro ingresso tramite acquisizioni (si pensi a Dior a Pontassieve ed a Scandicci) oppure attraverso proprie unità produttive (ad esempio Celine a Greve in Chianti, Fendi e Tod's a Bagno a Ripoli, Dolce e Gabbana a Incisa V.no, Prada a Montevarchi).

Grazie al proficuo rapporto fra le imprese global player ed il preesistente tessuto di piccole imprese, spesso artigiane, si è così venuto a configurare nell'area vasta fiorentina e nel Valdarno un vero e proprio polo mondiale del lusso che per quanto concerne la pelletteria rappresenta circa un terzo dell'occupazione del settore a livello nazionale.

Le aziende leader presenti nei vari punti del territorio proiettano su di esso reti di subfornitura ampie e fra loro sovente sovrapposte che si stima coinvolgono tramite relazioni dirette o indirette almeno il 65% delle piccole imprese locali.

La presenza di imprese global player se ha fornito alle PMI locali quello sbocco di mercato (in subfornitura) necessario al loro sviluppo e proliferazione, ha anche condotto ad una riduzione delle aziende autonome (cioè quelle capaci di ricercare propri spazi di mercato) realizzando così una progressiva gerarchizzazione del sistema. La componente autonoma rispetto alle reti di fornitura delle imprese leader resta comunque vitale e da origine ad una propria rete di rapporti di fornitura che si sovrappone e si intreccia con quella delle diverse aziende leader presenti localmente. Tale vitalità è per altro confermata dall'emersione dal basso di altre medie imprese di marchio che nel tempo si sono affermate come imprese leader contribuendo esse stesse alla crescita del sistema (si pensi a The Bridge a Scandicci, oppure a Nannini a Firenze).

Per quanto riguarda le relazioni che intercorrono, su scala regionale, tra i diversi luoghi lungo la filiera si possono evidenziare tre assi principali:

- verso Nord Ovest, un collegamento con il comparto calzaturiero dell'area di Pistoia-Lucca-S. Croce;

- verso ovest, un rapporto di approvvigionamento di pelli conciate con il distretto conciario di S. Croce;
- verso Sud Est, un rapporto con il settore pelletterie del Valdarno che rientra nello spazio di relazioni di fornitura che le grandi griffes proiettano sul territorio.

I possibili sviluppi del settore moda

Consideriamo qui i possibili scenari evolutivi del settore moda affiancando alcune riflessioni in merito alla formazione, tema che, dai dibattiti con l'amministrazione locale, è risultato essere di importanza centrale: il capitale umano è uno degli assi strategici principali dell'intervento nell'area di Scandicci (uno degli obiettivi è infatti la creazione di un punto formativo di eccellenza nella moda e nel design).

1. Il primo scenario possibile è che nel tempo si realizzi un *consolidamento del sistema attuale*, con una robusta presenza di piccole e medie imprese, in particolare terziarie, che affiancano e sono essenzialmente parte dell'indotto di imprese di grandi dimensioni.

Al fine di concretizzare questo scenario, è necessaria la presenza di beni club in grado di rafforzare le economie esterne di agglomerazione e rendere vivo e dinamico il micro tessuto produttivo facilitando altresì la conquista di quote di mercato da parte delle stesse. Questo garantirebbe un vantaggio indiretto anche alle grandi imprese che di questo tessuto si avvalgono, dal momento che sarebbero garantiti nel tempo i meccanismi di produzione e riproduzione del patrimonio cognitivo ed imprenditoriale locale, patrimonio da cui dipende il loro radicamento.

Sul versante della formazione verranno richieste sia competenze stilistiche e imprenditoriali di eccellenza che competenze di livello artigianale. Nel primo caso si può pensare a soddisfare la richiesta formativa attraverso la creazione del nuovo polo formativo che si intende far sorgere nell'area di Scandicci, cui dovrebbero collegarsi le esperienze di alta formazione già presenti in regione. Nel secondo caso (formazione di livello artigiano e/o tecnico) questa potrebbe essere fornita, ad esempio, dalle associazioni artigiane e da forme di aggregazione consortile. Sarebbe auspicabile l'accomunamento di alcune attività o luoghi formativi, come, ad esempio, i laboratori, in modo da creare da un lato risparmi di costo e quindi maggior efficienza, dall'altro percorsi formativi che, pur mantenendo una loro specificità, consentano una visione completa dei processi produttivi cui sono destinati.

2. La seconda possibile forma di transizione contempla l'accentuarsi del processo di gerarchizzazione e l'evoluzione del sistema delle relazioni imprenditoriali verso un maggior grado di centralizzazione, con il *consolidamento di un polo di grandi imprese*. Gli spazi per strategie di sviluppo autonomo delle piccole imprese si chiudono, esse vengono gradatamente assorbite dalle reti dei *leaders*, oppure sono spinte fuori mercato.

Nel caso in cui il sistema delle relazioni imprenditoriali evolva verso un maggior grado di centralizzazione (consolidamento di un polo di grandi imprese), la formazione dovrà strutturarsi anche in base ai fabbisogni della/e impresa/e leader, e dunque, mediante una sorta di cogestione di programmi formativi (forse in parte spiazzando le necessità delle piccole e medie imprese autonome esistenti). Un esempio di questo modello evolutivo può essere tratto dal passato: è il caso della Gucci che assumeva, in qualità di stagisti, gli allievi della scuola di pelletteria gestita dalla provincia e che in anni recenti ha proposto e realizzato corsi di formazione, anche rivolta agli imprenditori, per i propri fornitori.

Ciò che è importante chiedersi, in ogni caso, è quale sia lo stato attuale dell'*offerta* formativa (più che quello della domanda). Ad esempio, esiste in Veneto il caso della I.RI.GEM, ente

finanziato dalle imprese che fornisce formazione per gli orafi non solo dell'area vicentina ma di tutta l'Italia Settentrionale. Bisognerebbe chiedersi se un tale modello sarebbe applicabile in una realtà come quella toscana, dominata, nel settore formativo, dall'intervento pubblico. La proposta della creazione di un campus della moda e del design che inglobi tutti i livelli formativi, da quelli tecnico-produttivi a quelli di eccellenza nel campo dello stile e del design, e la cui offerta formativa spazi dalla manifattura, alla commercializzazione, fino all'innovazione (dunque, una sorta di "città della formazione") potrebbe rappresentare una scelta strategica al fine di attrarre (ulteriormente) le grandi multinazionali della moda nell'area di Scandicci.

3. Il terzo scenario è quello di uno sviluppo multipolare che prevede al contempo una crescita delle PMI, secondo strategie di sviluppo autonomo, e un crescente radicamento delle imprese leader. Quest'ultime si legano sempre più al tessuto locale alla ricerca di capacità progettuali e relazionali da parte dei loro fornitori, mentre per le fasi più strettamente manifatturiere esplorano altri territori a livello regionale, nazionale e, limitatamente alle produzioni più standardizzate, iniziano il ricorso a formule di delocalizzazione produttiva internazionale. È forse lo scenario più interessante dato che è incentrato su una sorta di pluralismo evolutivo, ovvero su molteplici forme di organizzazione delle attività produttive e architetture diversificate delle relazioni tra imprese.

Le grandi imprese global player tendono a ri-orientare all'esterno parti delle reti di sub-fornitura, e rimangono nell'area soprattutto per la sua immagine e per le capacità innovative dell'artigianato locale; il Made in Tuscany diventa un marchio riconosciuto e apprezzato per tanti prodotti in pelle di nicchia (cioè fuori dal lusso standardizzato delle grandi griffes) e consente l'affermazione dal basso di nuove imprese che lavorano sul mercato finale.

Rispetto allo scenario precedente non emerge una forte asimmetria e gerarchia delle reti di relazioni principalmente per le seguenti ragioni:

- Il numero delle imprese leader presenti nel sistema locale aumenta grazie all'ingresso di nuovi attori che arricchiscono il mercato e il tessuto di competenze locali.
- Aumenta il numero di piccole imprese che segue strategie di riposizionamento nella filiera ricercando forme di collaborazione più intense con gli attori leader.
- Aumenta altresì il numero di piccole e medie imprese capaci di impostare una propria autonoma strategia di sviluppo su scala anche globale e non solo locale.
- L'insieme degli attori locali prende finalmente coscienza dell'importanza di creare delle risorse di sistema sviluppando dei veri e propri interventi di "metamanagement" tesi a rafforzare alcune funzioni strategiche.

Tra le funzioni strategiche ovviamente sono inclusi gli interventi nel campo della formazione; il modello da implementare, in corrispondenza di questo scenario, sarà a metà strada tra i due precedenti, sebbene la ragionevole ipotesi di una delocalizzazione delle fasi del processo produttivo più strettamente manifatturiere ed a minor valore aggiunto (le lavorazioni più standardizzabili) imponga di considerare con maggior attenzione la formazione di eccellenza, in particolare in ambito stilistico e imprenditoriale e meno quella di tipo tecnico-professionale.

Posto che gli scenari più auspicabili risultano essere il primo e il terzo proprio perché contengono o il mantenimento e il consolidamento delle condizioni sistemiche locali, o una sua evoluzione verso le fasi a maggior valore aggiunto, in questi casi sarebbe ipotizzabile un irrobustimento dei rapporti tra il settore della moda e quello dell'illuminotecnica (Terzani spa e Targetti Sankey spa sono le più importanti) e dei complementi d'arredo attraverso lo sviluppo di

progetti comuni di alta formazione nel campo del design in un'ottica di valorizzazione del "made in Italy".

- *I servizi*

Per quanto riguarda, invece, il settore dei servizi, il comune di Scandicci presenta, in termini di numero di imprese attive, una marcata sottodotazione, specie nei confronti di Firenze. Si nota infatti dalla tabella 17, quale sia il divario tra le imprese attive, non solo a Scandicci ma in tutta l'area metropolitana considerata, e il capoluogo (il rapporto minimo è di circa 1 a 10): sul territorio comunale fiorentino si trova il 72% delle imprese di servizi dell'area.

Tabella 17
IMPRESE DI SERVIZI ATTIVE AL 2005 NEI COMUNI DELL'AREA METROPOLITANA FIORENTINA

Tipologia di servizi	Bagno a Ripoli	Calenzano	Campi Bisenzio	Fiesole	Firenze	Lastra a Signa	Scandicci	Sesto Fiorentino	Signa	TUTTI I COMUNI
Commercio al dettaglio e ingrosso	558	445	893	267	11.900	408	1.082	1.242	336	17.131
Alberghi e ristoranti	38	54	67	39	2.059	36	115	104	41	2.553
Trasporti e telecomunicazioni	111	118	155	39	1.484	72	211	171	53	2.414
Servizi finanziari e assicurativi	54	16	56	17	1.063	23	89	79	25	1.422
Servizi alle imprese	175	156	307	106	6.601	135	415	485	157	8.537
Altri servizi pubblici e privati	58	48	140	47	2.078	62	184	175	76	2.868
TOTALE	994	837	1.618	515	25.185	736	2.096	2.256	688	34.925

Fonte: nostre elaborazioni su dati CERVED

Questo vale sia per i servizi ai cittadini e alle famiglie che per i servizi alle imprese. Per quanto riguarda i primi rimandiamo ogni conclusione alla parte del documento che tratta il tema della qualità della vita e della qualità urbana; di seguito forniamo alcune valutazioni di massima relative ai servizi alle imprese.

La classificazione ATECO non permette di valutare l'effettiva composizione dell'offerta di servizi più rivolti al versante delle imprese sul territorio comunale di Scandicci; nonostante questo è possibile fare qualche considerazione, e in particolare inferire, anche sulla base dell'aneddotica disponibile, che le imprese più strutturate e, segnatamente i leader del settore moda non si rivolgono per i servizi più avanzati al territorio locale ma piuttosto alle piazze nazionali e/o internazionali più specializzate (le aziende leader della moda, specie per servizi specialistici legati al settore, si rivolgono centri specializzati come Milano, Parigi, Londra o New York).

I servizi alle imprese locali si concentrano quindi più sul fabbisogno, invero ancora modesto, espresso dalle piccole imprese locali laddove questo non venga addirittura intercettato dall'offerta di servizi del polo fiorentino. Ne consegue che, nell'area di Scandicci, questo tipo di terziario fornisce supporto esclusivamente alle imprese di piccole e medie dimensioni e spesso per le funzioni più standard e/o di routine.

Un altro dato a suffragio della crescente vocazione manifatturiera del comune emerge anche dalla considerazione della dinamica del settore terziario: l'incremento del numero di imprese a Scandicci è stato, nel quinquennio 2001-2005, il più basso (1,7%)³ fra tutti i comuni manifatturieri dell'area.

³ Insieme a Firenze (2,2 %), dove la crescita con ogni probabilità è condizionata da un certo livello di saturazione.

Tabella 18
VARIAZIONE % DELLE IMPRESE DI SERVIZI ATTIVE NEL QUINQUENNIO 2001-2005 NEI COMUNI DELL'AREA METROPOLITANA FIORENTINA

Tipologia di servizi	Bagno a Ripoli	Calenzano	Campi Bisenzio	Fiesole	Firenze	Lastra a Signa	Scandicci	Sesto Fiorentino	Signa	TUTTI I COMUNI
Commercio al dettaglio e ingrosso	-2,3	5,4	2,0	-12,0	-2,5	1,0	-1,6	4,4	10,4	-1,3
Alberghi e ristoranti	5,3	13,0	20,9	20,5	8,0	13,9	4,3	22,1	29,3	9,4
trasporti e telecomunicazioni	3,6	-9,3	4,5	-12,8	7,1	11,1	-0,9	-2,3	5,7	4,3
Servizi finanziari e assicurativi	-13,0	12,5	-3,6	11,8	-11,6	-21,7	-15,7	-20,3	24,0	-11,0
servizi alle imprese	24,0	33,3	13,4	2,8	8,0	16,3	10,1	9,3	25,5	9,5
Altri servizi pubblici e privati	17,2	31,3	0,0	4,3	8,2	-9,7	11,4	5,1	2,6	7,8
TOTALE	3,8	10,6	4,8	-4,3	2,2	3,8	1,7	5,0	14,2	2,9

Fonte: nostre elaborazioni su dati CERVED

Il capitale umano

Per effettuare un'analisi della consistenza del capitale umano a livello subprovinciale, quale è il livello del territorio di nostro riferimento, l'unica fonte informativa disponibile è il censimento della popolazione, che peraltro consente l'incrocio di più variabili di studio. Ciò comporta, ovviamente, l'indisponibilità di dati successivi al 2001, anche se la gran parte dei fenomeni che si vogliono analizzare presentano dinamiche di medio periodo.

In questo paragrafo sono quindi presentate alcune elaborazioni dei dati censuari degli ultimi anni per il comune di Scandicci e per il SEL di Firenze.

• *La dinamica dei livelli di istruzione*

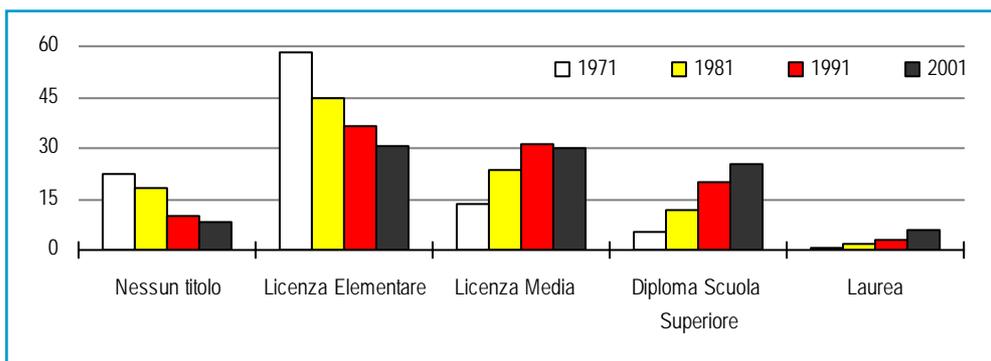
In Toscana, così come in Italia, a partire dall'ultimo trentennio è in atto un processo di graduale innalzamento dei livelli di istruzione. Tale processo ha riguardato anche il SEL di Firenze Quadrante Centrale (da ora in poi SEL di Firenze) e il comune di Scandicci.

Analizzando i dati dal 1971 al 2001, con riferimento all'incidenza dei titoli di studio più alti conseguiti sulla popolazione con più di sei anni, emerge quanto segue. I laureati⁴ sono aumentati in modo considerevole: dallo 0,9% del 1971 al 5,9% del 2001 per Scandicci e dal 3,1% all'11,6% del SEL di Firenze; analogamente i diplomati, che passano dal 5,3% al 25,2% per Scandicci e dal 9,2% al 27,6% per il SEL di Firenze; coloro che come titolo di studio massimo hanno la licenza media inferiore sono più che raddoppiati: dal 13,3% al 30,2% a Scandicci e dal 16,8% al 27% nel SEL di Firenze; coloro che invece hanno solo la licenza di scuola elementare si sono quasi dimezzati a Scandicci, mentre nel SEL di Firenze la loro incidenza è passata dal 46,8% al 26,4%; infine i senza titolo di studio si sono ridotti di due terzi e sono - nel 2001 - circa l'8,3% per Scandicci e il 7,4% per il SEL di Firenze rispetto alla popolazione con più di sei anni (Graff. 19 e 20).

Tali dati, oltre ad un discreto innalzamento dei livelli di istruzione, sembrano mettere in evidenza un sensibile distacco di Scandicci dal complesso del SEL di Firenze soprattutto per quanto concerne la quota di soggetti laureati.

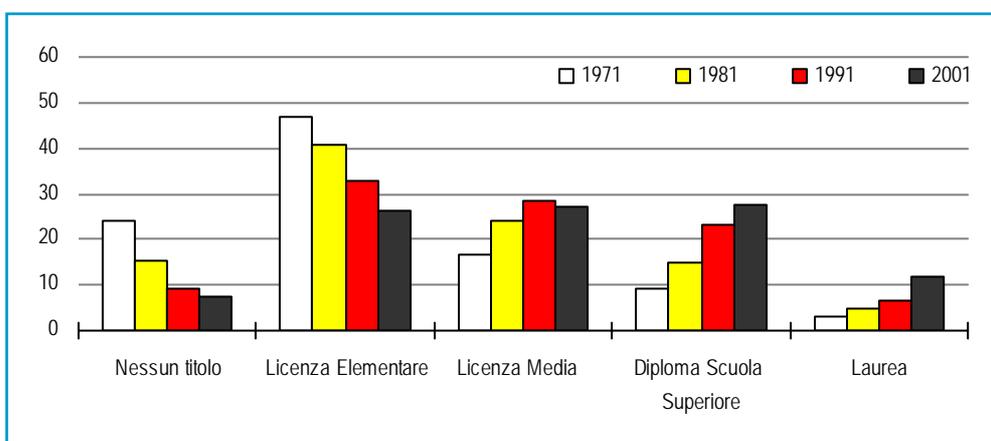
⁴ Tra i laureati sono compresi i soggetti in possesso di diplomi universitari, di specializzazioni post laurea e/o dottorati di ricerca.

Grafico 19
LIVELLI DI ISTRUZIONE SULLA POPOLAZIONE CON PIÙ DI 6 ANNI. SCANDICCI



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Grafico 20
LIVELLI DI ISTRUZIONE SULLA POPOLAZIONE CON PIÙ DI 6 ANNI. SEL FIRENZE QUADRANTE CENTRALE



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Occorre tuttavia osservare che questo confronto nella distribuzione dei titoli di studio può risentire della diversa struttura per età della popolazione, che può variare negli anni. Per depurare i confronti da questo effetto occorre valutare l'incidenza dei livelli di istruzione per classi di età definite. Il giudizio complessivo rimane invariato: a 10 anni di distanza la popolazione da noi analizzata è una popolazione più istruita. Da tutto ciò emerge una forte accelerazione nell'acquisizione degli alti livelli di istruzione. Se, infatti, l'analisi degli ultimi trenta anni dà conto di una dinamica di lungo periodo di progressivo e graduale aumento dei livelli di istruzione, l'osservazione del cambiamento avvenuto durante lo scorso decennio sul contingente dei laureati mostra una crescita piuttosto consistente.

Se passiamo poi a leggere i titoli di studio per fasce di età, possiamo apprezzare l'entità dell'accelerazione nel processo di acquisizione dei livelli di istruzione elevati. Nella fascia di età 25-29 anni, la quota di laureati passa dal 4.6% del 1991 al 10.8% del 2001 a Scandicci e dall'8.3% al 15.3% nel SEL di Firenze; nella fascia 30-34 si passa dall'8.5% al 13.2% per Scandicci e dal 15.3% al 20.8% per il SEL di Firenze. Per quanto riguarda il tasso di conseguimento del diploma di scuola media superiore nella fascia da 19 a 24 anni, questo passa dal 33.5% del 1991 al 68% del 2001 a Scandicci e dal 37.4% al 70% nel SEL di Firenze (Tabb. 21 e 22).

Tabella 21
COMPOSIZIONE DELLA POPOLAZIONE PER TITOLO DI STUDIO E FASCE D'ETÀ. 2001. SEL DI FIRENZE

%	19-24	25-29	30-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75 e più	TOTALE
Nessun titolo	0,6	0,7	0,9	1,1	1,4	3,0	8,2	15,7	4,3
Licenza di scuola elementare	1,4	1,7	2,3	4,6	20,9	43,2	54,4	54,8	26,5
Licenza media inferiore	25,9	28,0	33,8	35,2	29,3	25,3	18,3	12,8	26,0
Diploma media superiore	70,1	54,2	42,3	39,9	29,9	18,3	12,2	10,4	30,3
Laurea	1,9	15,3	20,8	19,2	18,6	10,1	6,9	6,3	12,9
TOTALE	100,0								

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Tabella 22
COMPOSIZIONE DELLA POPOLAZIONE PER TITOLO DI STUDIO E FASCE D'ETÀ. 2001. SCANDICCI

%	19-24	25-29	30-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75 e più	TOTALE
Nessun titolo	0,4	0,4	0,7	0,9	1,3	3,8	10,9	24,1	5,2
Licenza di scuola elementare	1,3	1,4	2,1	4,5	29,5	53,8	65,2	62,2	31,0
Licenza media inferiore	29,3	33,8	40,7	43,8	35,0	26,6	15,1	7,9	29,5
Diploma media superiore	67,8	53,6	43,3	40,2	25,7	12,4	6,7	4,3	27,8
Laurea	1,2	10,8	13,2	10,6	8,5	3,4	2,2	1,6	6,5
TOTALE	100,0								

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Questa lettura conferma, quindi, la distanza nei livelli di istruzione tra Scandicci e la media del SEL di Firenze, sulla quale pesa in modo determinante la realtà fiorentina. Ciò appare in gran parte imputabile alla vocazione produttiva originaria dei due territori, l'uno storicamente caratterizzato da una forte presenza del settore primario, l'altro, invece, centro nevralgico di tutto il sistema regionale in cui da sempre trova spazio anche un terziario di alto livello. Tali assetti originari, ormai superati, hanno di fatto caratterizzato i rispettivi contesti socio economici e quindi la popolazione di riferimento.

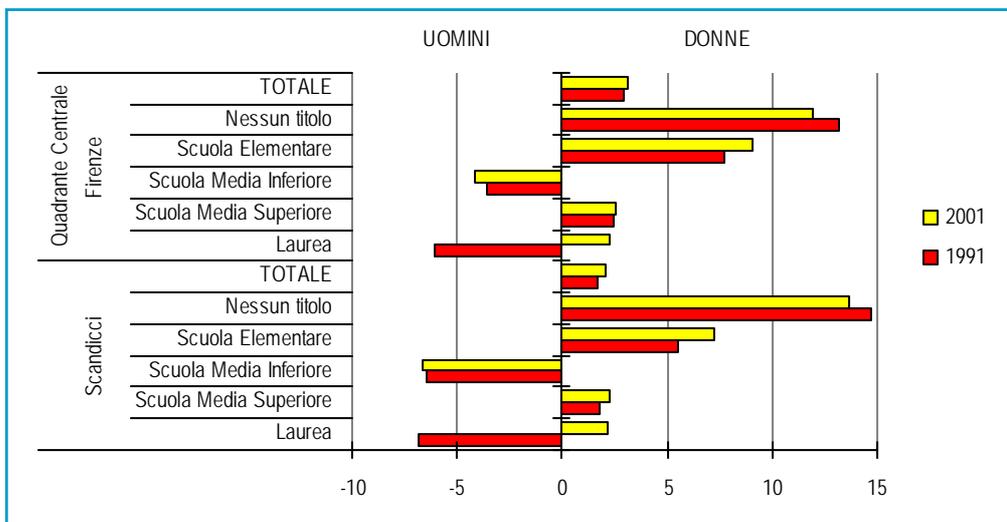
Complessivamente i dati mostrano come quello dell'aumento della scolarità sia un processo contraddistinto da una dinamica generazionale molto spiccata che ha investito in modo sensibile il contingente dei nati tra la fine degli anni '60 e i primi anni '80 il quale, confrontato col contingente dei nati tra il decennio successivo alla II guerra mondiale e i primi anni '70, risulta caratterizzato da un livello di istruzione più elevato.

Sempre con riferimento alla dinamica dei livelli di istruzione, l'investimento femminile in istruzione è cresciuto negli ultimi decenni più di quello maschile. Nell'ultimo decennio intercensuario, pur essendo rimasta sostanzialmente invariata la composizione della popolazione tra uomini e donne sia a Scandicci che nel SEL di Firenze, la composizione per genere dei laureati si è ribaltata: a Scandicci nel 1991 il 56,9% dei laureati (784 unità) risultava composto da uomini, il 43,1% (595 unità) da donne, le quali nel 2001 costituiscono, invece, ben il 52,2% (1.461); nel SEL di Firenze nel 1991 tra i laureati le donne erano il 44% (17.277 unità), mentre nel 2001 erano 52,2% (33.505).

Come dieci anni prima nel 2001, anche tra coloro che possiedono un diploma di scuola secondaria superiore si contano complessivamente più femmine che maschi sia a Scandicci che nel SEL di Firenze. In particolare, nel 2001 si registrano a Scandicci 6.276 donne (52,3%) con il diploma di maturità a fronte dei 5.726 (47,7%) colleghi uomini, mentre nel SEL di Firenze le diplomate sono 79.778 (52,5%); rispetto al 1991 il divario di genere per Scandicci appare aumentato, mentre è rimasto invariato per il SEL di Firenze.

Nell'ambito della popolazione con più di 6 anni, la percentuale della componente femminile tra le persone senza alcun titolo di studio è superiore a quella maschile nei due territori (63,6% a Scandicci e 61,9% nel SEL di Firenze): rispetto al 1991 i differenziali di genere tra questi soggetti si sono solo leggermente ridotti (Graf. 23).

Grafico 23
DIFFERENZE DI GENERE NEI LIVELLI DI ISTRUZIONE SULLA POPOLAZIONE CON PIÙ DI 6 ANNI
ANNI 1991, 2001. SEL FIRENZE - SCANDICCI



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

• *La scuola dell'infanzia e l'istruzione di base*

Tra i cambiamenti che la nostra società ha sperimentato nell'ultimo decennio rientra anche l'aumentata frequenza dell'asilo nido e quindi la presenza dei bambini da 0 a 2 anni in strutture per la primissima infanzia. Se nel 1991 in Toscana l'88% dei bambini fino a 2 anni non frequentava l'asilo nido o la scuola materna, a dieci anni di distanza tale fenomeno riguarda il 76% della popolazione regionale nella stessa fascia d'età, il 70,4% della popolazione di Scandicci e il 69,4% di quella del SEL di Firenze. Ciò evidenzia un aumento del tasso di iscrizione dei bimbi da 0 a 2 anni all'asilo nido o alla materna del 12% circa, da cui deriva un aumento dei bambini che frequentano tali strutture del 104%.

Interessante è il dato relativo ai bambini di zero anni nei due territori da noi analizzati: coloro che sono iscritti all'asilo nido sono il 4,6% a Scandicci mentre sono ben il 7% nel SEL di Firenze su cui incide il dato del comune di Firenze che costituisce la realtà regionale con il più alto ricorso alle strutture per la primissima infanzia, riflesso di una certa organizzazione del mercato del lavoro e in generale degli stili di vita del centro urbano (Tab. 24).

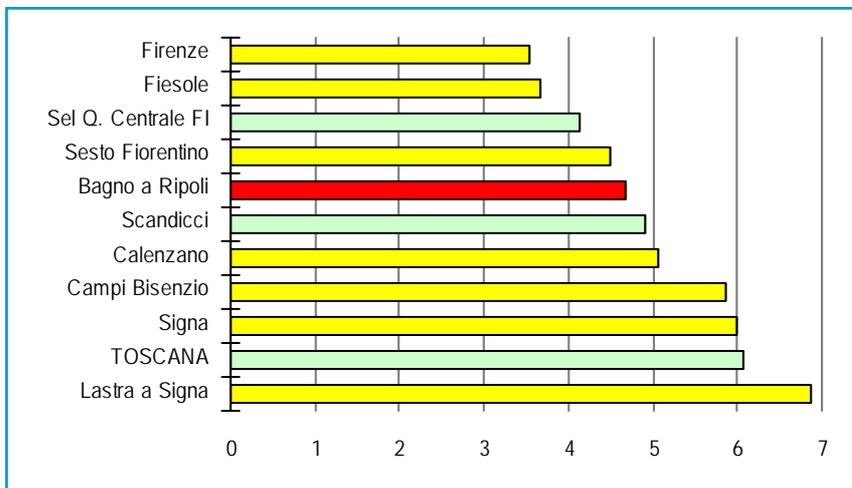
Tabella 24
FREQUENZA DELL'ASILO NIDO E DELLA SCUOLA MATERNA

Comuni	Anni	Asilo nido	Scuola materna	Bambini che non frequentano	TOTALE
Scandicci	0 anni	4,6	0,0	95,4	100,0
Scandicci	1 anno	28,4	0,0	71,6	100,0
Scandicci	2 anni	36,5	21,2	42,2	100,0
Scandicci	0-2 anni	22,7	6,9	70,4	100,0
Quadrante centrale fiorentino	0 anni	7,0	0,0	93,0	100,0
Quadrante centrale fiorentino	1 anno	30,2	0,0	69,8	100,0
Quadrante centrale fiorentino	2 anni	35,1	21,2	43,7	100,0
Quadrante centrale fiorentino	0-2 anni	23,8	6,8	69,4	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Passando ad analizzare la frequenza della scuola dell'obbligo, un indicatore rilevante è quello relativo al numero di soggetti sprovvisti di titolo di studio come quota della popolazione con più di 11 anni.

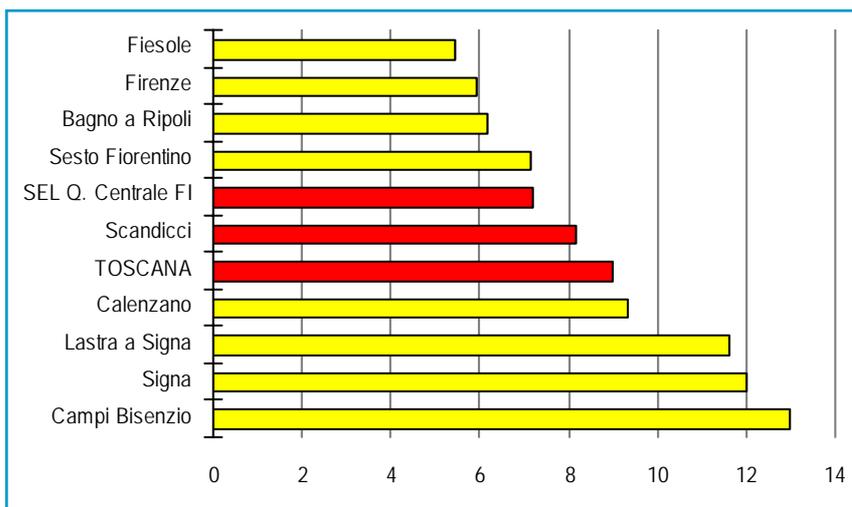
Grafico 25
SOGGETTI SENZA TITOLO DI STUDIO SU POPOLAZIONE CON PIÙ DI 11 ANNI. 2001



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Tale indicatore, che per l'Italia è pari al 12% circa, in Toscana presenta un valore del 10%; i dati relativi al territorio da noi analizzato (Graf. 25) mostrano performance tutte migliori a quelle medie regionali, tra cui spiccano in particolare quelle dei comuni di Firenze (3,5%) e Fiesole (3,7%), con Scandicci (4,9%) che presenta un dato pari circa alla metà di quello medio toscano, sebbene superiore a quello del SEL di Firenze (4,1%). Tale indicatore, tuttavia, risente della struttura per età della popolazione nonché dei ritardi nel conseguimento di un titolo di studio, per tali motivi passiamo a considerarne uno analogo, vale a dire l'indice di non conseguimento del titolo dell'obbligo scolastico (Graf. 26).

Grafico 26
INDICE DI NON CONSEGUIMENTO DELLA SCUOLA DELL'OBBLIGO. POPOLAZIONE 15-52 ANNI. 2001



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Escludiamo dall'analisi i soggetti con un'età superiore ai 52 anni, affinché il quadro non venga influenzato dalla bassa partecipazione scolastica che ha caratterizzato tali soggetti. Le informazioni desumibili da tale indicatore danno conto dei così detti "poveri di istruzione", vale a dire soggetti, con un'età compresa tra i 15 e i 52 anni, sprovvisti del diploma di scuola media inferiore.

Il dato medio regionale è pari al 9%; a fronte di questo la rappresentazione del fenomeno per i comuni del SEL di Firenze mostra l'esistenza di alcune zone in cui la presenza di adulti senza titolo di studio per l'istruzione di base supera il 10%, all'estremo opposto in questa rappresentazione troviamo alcune realtà, tra le quali quella fiorentina, in cui la quota di "poveri di istruzione" risulta inferiore al 6%; Scandicci presenta un dato intermedio pari all'8% circa, comunque superiore a quello medio del SEL di Firenze.

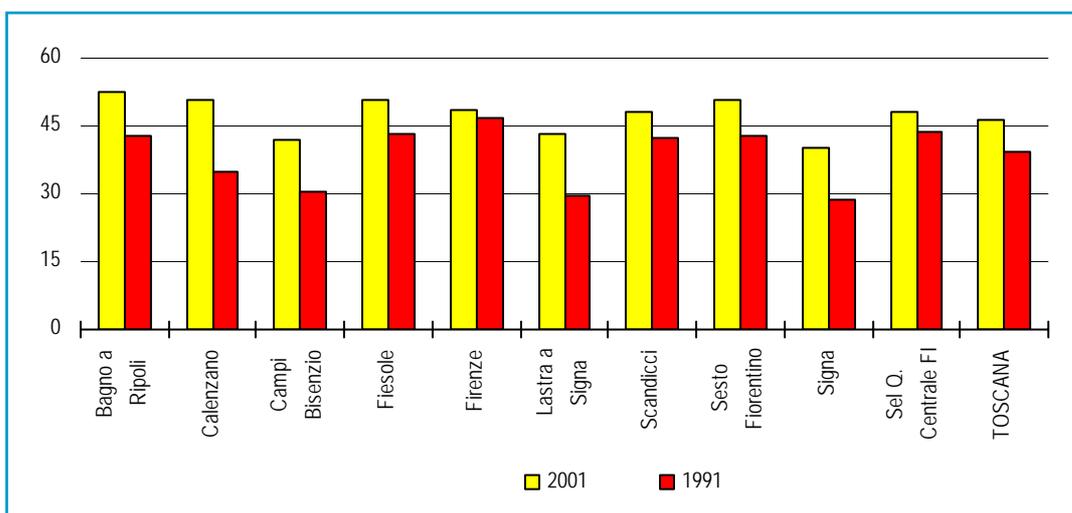
• *L'istruzione superiore e universitaria*

Per valutare le scelte di istruzione superiore e universitaria nel territorio di nostro interesse verificiamo la consistenza di due indicatori di capitale umano, vale a dire la quota di diplomati e di laureati nella fascia d'età 25-34 anni, all'interno della quale gli individui (salvo rare eccezioni) hanno compiuto le loro scelte scolastiche e, nella maggioranza dei casi, hanno completato i relativi percorsi di studio.

Per il complesso della regione la quota di diplomati tra i 25 e i 34 anni è pari al 46.4%, mentre la presenza di laureati per la stessa fascia di età ammonta al 13% circa.

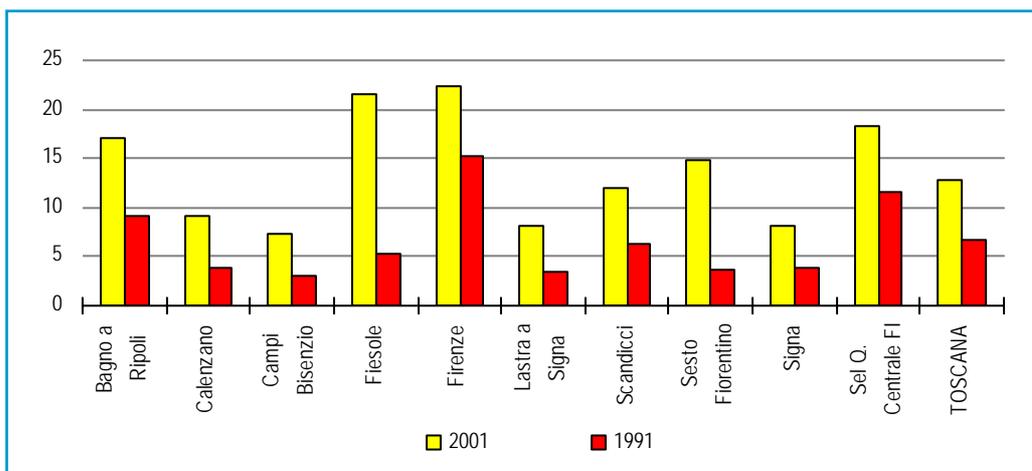
I due istogrammi sottostanti (Graff. 27 e 28) evidenziano la dinamica di questi due aggregati sperimentata nell'ultimo decennio intercensuario: come evidenziato anche in precedenza, in Toscana la quota dei giovani laureati è aumentata considerevolmente anche in rapporto all'incremento dei diplomati della stessa età; la variazione dei laureati (+95%, da 34.200 unità a 66.700) nella fascia d'età considerata è stata infatti quasi il quintuplo della variazione dei diplomati (+20% da 199.800 a 239.900).

Grafico 27
DIPLOMATI NELLA FASCIA DI ETÀ 25-34 ANNI. 1991 E 2001



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Grafico 28
LAUREATI NELLA FASCIA DI ETÀ '25-34 ANNI. 1991 E 2001



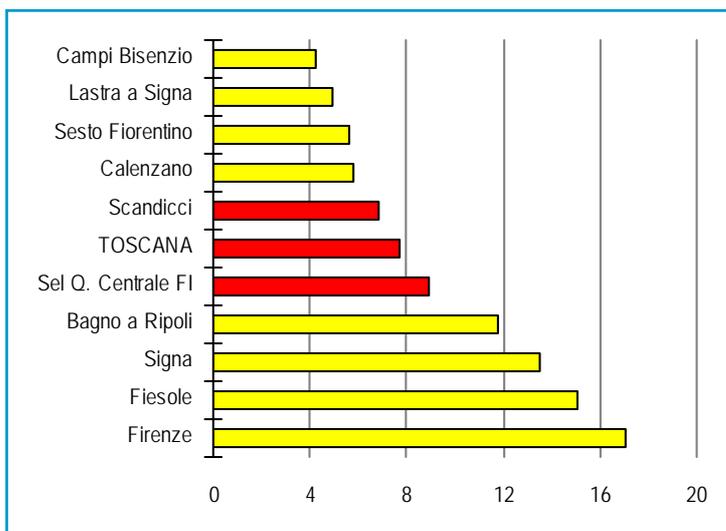
Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

La lettura dei dati per i singoli comuni evidenzia una dinamica molto spiccata per alcuni di essi; sorprende al riguardo il dato relativo ai laureati a Fiesole e a Sesto Fiorentino: nel decennio considerato l'aumento dei laureati nei due comuni appare addirittura stupefacente essendo pari a circa il 270% (da 113 a 416 unità a Fiesole e da 260 a 969 a Sesto Fiorentino). Queste due realtà costituiscono forse le due aree della cintura fiorentina di più elevato prestigio immobiliare, insieme a Bagno a Ripoli. Stante ciò, si può forse ipotizzare che, oltre al processo di innalzamento dei livelli di istruzione che ha interessato la popolazione toscana e non solo, nell'ultimo decennio intercensuario il pregio immobiliare di questi due comuni ha attratto una popolazione di censo più elevato rispetto alla media anche tra i giovani, quindi caratterizzata da un più alto livello di istruzione.

Occorre tuttavia osservare come i due indicatori, sui diplomati e sui laureati, debbano essere letti congiuntamente, in primo luogo poiché insistono sulla stessa fascia d'età, in secondo luogo perché solo l'informazione derivante dall'insieme dei due dati costituisce un buon indicatore del capitale umano complessivo esistente su un territorio.

Alla luce di ciò, al 2001 il comune in cui più alto è il capitale umano accumulato dalla popolazione tra 25 e 34 anni è Fiesole. In tale graduatoria Scandicci occupa una posizione mediana con valori, tuttavia, inferiori alla media del SEL di Firenze, in gran parte imputabili all'indicatore sui laureati la cui presenza, come già detto, risulta molto più bassa rispetto alla media dei comuni del SEL. Tale dato trova riscontro anche nell'indicatore relativo all'incidenza dei laureati sulla popolazione con più di 24 anni (Graf. 29), anche se questo risente della struttura per età della popolazione, per cui un territorio con un basso livello di laureati nei contingenti giovani come Signa, risulta avere uno stock di laureati piuttosto elevato per questioni legate alla composizione demografica.

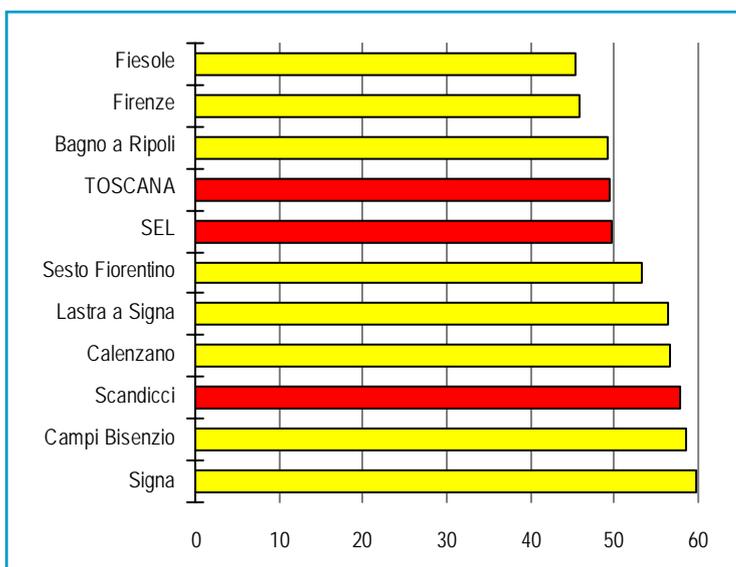
Grafico 29
LAUREATI SU POPOLAZIONE CON 24 ANNI E PIÙ



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Anche per quanto riguarda l'incidenza dei diplomati nella fascia di età considerata a Scandicci il livello appare inferiore alla media del SEL di Firenze; questo può almeno in parte essere spiegato dall'intensità del conflitto scuola-lavoro presente nel comune. L'indicatore che esprime le possibilità occupazionali dei giovani, vale a dire il tasso di occupazione specifico della fascia di età 15-29 anni (Graf. 30), presenta per Scandicci un valore di 8 punti percentuali superiore a quello medio del SEL di Firenze, all'interno del quale i comuni di Fiesole e di Firenze costituiscono i fanalini di coda, essendo non a caso caratterizzati da una maggiore presenza di laureati.

Grafico 30
TASSO DI OCCUPAZIONE. POPOLAZIONE TRA 15 E 29 ANNI



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Relativamente ai percorsi dell'istruzione secondaria, notiamo nel territorio di Scandicci rispetto alla media del SEL di Firenze una maggiore presenza tra i diplomati di maturità non liceali (di durata pari a 4 o 5 anni e di qualifica professionale) a scapito di quelle liceali. Ciò è vero sia per il complesso dei diplomati (il 18% dei quali ha una maturità liceale contro un valore di uno su quattro per il SEL di Firenze), che per le giovani coorti.

Tabella 31
DIPLOMATI PER TITOLO DI STUDIO SECONDARIO CONSEGUITO E CLASSI DI ETÀ. SEL DI FIRENZE E SCANDICCI. 2001

	Quadrante centrale fiorentino				Scandicci			
	Maturità liceali	Altri diplomi di maturità (corso 4-5 anni)	Diploma scolastico di qualifica	TOTALE	Maturità liceali	Altri diplomi di maturità (corso 4-5 anni)	Diploma scolastico di qualifica	TOTALE
15-19	47,1	23,0	29,9	100,0	33,2	39,4	27,4	100,0
20-24	44,9	35,7	19,5	100,0	30,1	47,8	22,0	100,0
25-29	29,9	44,0	26,1	100,0	20,5	51,9	27,6	100,0
30-34	20,3	47,2	32,5	100,0	15,9	50,9	33,2	100,0
35-39	20,1	48,4	31,5	100,0	16,5	49,8	33,6	100,0
40-44	23,8	47,1	29,1	100,0	18,6	53,4	28,0	100,0
45-49	20,8	48,6	30,6	100,0	14,3	52,5	33,2	100,0
50-54	15,7	52,1	32,2	100,0	10,2	52,5	37,3	100,0
55-59	14,5	52,3	33,2	100,0	9,0	54,1	36,9	100,0
60-64	13,7	51,6	34,7	100,0	8,1	54,6	37,3	100,0
65-69	19,7	47,4	32,9	100,0	15,7	49,1	35,2	100,0
70-74	21,3	45,6	33,1	100,0	16,3	52,7	31,0	100,0
75+	20,0	45,3	34,8	100,0	19,4	47,6	33,0	100,0
TOTALE	25,0	45,5	29,5	100,0	18,5	50,9	30,6	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Se passiamo ad analizzare le tipologie di diploma per classi di età (Tab. 31), ci accorgiamo di come negli anni le scelte inerenti il percorso di istruzione superiore siano variate, portando i contingenti di giovani a preferire maggiormente i diplomi liceali rispetto ai coetanei dei contingenti precedenti, soprattutto di quelli che hanno affrontato gli studi superiori negli anni '60, vale a dire in pieno boom economico, caratterizzato da ampie opportunità occupazionali anche per soggetti con livelli di istruzione non elevati. Pur essendo tuttavia vero questo per il complesso dei giovani diplomati, quelli residenti a Scandicci fanno ricorso alle maturità liceali in misura molto inferiore alla media dei giovani diplomati del SEL di Firenze, dimostrando quindi una maggiore preferenza verso titoli di studio secondari più facilmente spendibili direttamente sul mercato del lavoro, a conferma, quindi, di quanto detto in precedenza circa le possibilità occupazionali del territorio.

Per quanto riguarda le scelte relative percorsi universitari, i giovani laureati di Scandicci non sembrano differenziarsi molto rispetto ai coetanei del SEL di Firenze. In entrambi i territori, tra i laureati nella fascia d'età tra i 30 e i 34 anni, il gruppo disciplinare che raccoglie più soggetti, sia maschi che femmine anche se i primi in misura nettamente maggiore, è l'economico-statistico (16,6% in entrambi i casi); a Scandicci seguono il gruppo letterario (11,6%) e l'ingegneristico (10,7%), nel SEL di Firenze seguono il giuridico (12,6%) e il letterario (9,9%), mentre l'ingegneristico appare leggermente meno presente (9%).

Ovviamente il genere influenza le scelte universitarie degli studenti in tutti i territori: ad esempio il gruppo ingegneristico interessa ben il 22% circa dei laureati e appena il 2% delle laureate di Scandicci (per il SEL di Firenze i valori sono rispettivamente pari a 18% e 3%); discorso uguale ma contrario nella composizione riguarda il gruppo letterario e quello linguistico. Si nota, infine, a Scandicci una maggiore presenza rispetto al SEL di Firenze di laureati nel gruppo disciplinare relativo all'educazione fisica (3,2% contro 1,8%) (Tab. 32).

Tabella 32
LAUREATI NELLA FASCIA D'ETÀ 30-34 ANNI PER GRUPPO DISCIPLINARE. SEL DI FIRENZE E SCANDICCI. 2001

	Quadrante Centrale fiorentino			Scandicci		
	Maschi	Femmine	TOTALE	Maschi	Femmine	TOTALE
Gruppo scientifico	4,6	3,1	3,8	3,3	3,4	3,4
Gruppo chimico-farmaceutico	3,4	3,9	3,7	3,7	4,1	3,9
Gruppo geo-biologico	3,6	4,7	4,2	4,7	3,4	3,9
Gruppo medico	8,2	10,2	9,4	5,1	12,7	9,5
Gruppo ingegneria	17,7	3,0	9,2	22,3	2,1	10,7
Gruppo architettura	7,5	7,6	7,5	7,0	6,2	6,5
Gruppo agrario	3,3	1,5	2,3	6,0	0,3	2,8
Gruppo economico-statistico	21,3	13,1	16,6	18,1	15,4	16,6
Gruppo politico-sociale	7,4	9,4	8,6	8,8	6,8	7,7
Gruppo giuridico	12,2	12,8	12,6	8,8	10,3	9,7
Gruppo letterario	6,1	12,7	9,9	6,5	15,4	11,6
Gruppo linguistico	1,5	9,5	6,1	0,5	9,2	5,5
Gruppo insegnamento	0,8	4,5	2,9	1,4	5,5	3,7
Gruppo psicologico	0,6	1,8	1,3	1,4	1,4	1,4
Gruppo educazione fisica	1,5	2,1	1,8	2,3	3,8	3,2
Altri diplomi di laurea	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento 2001

Il territorio

Il comune di Scandicci fa parte di un articolato sistema insediativo policentrico che interessa buona parte della Toscana centrale e che si estende lungo le due direttrici che da Firenze portano al mare per il Valdarno, e attraverso la piana per Prato-Pistoia, via Lucca, portano in Versilia. Quest'estesa area urbana regionale rappresenta una delle emergenze economico-territoriali più significative della Toscana: si tratta di un sistema insediativo policentrico caratterizzato da una fitta rete di interdipendenze tra le città maggiori ed i centri minori del sistema.

Il territorio urbano e rurale del comune è uno dei nodi di convergenza del “quadrante centrale dell'area fiorentina” che disegna un vero e proprio “sistema economico locale” (il Sel 9.3). Infatti, sotto il profilo socioeconomico, infrastrutturale e ambientale quest'area costituisce un bacino geografico unitario, fortemente integrato con l'area centrale della regione, grazie all'intensità dei legami e all'insieme di influenze che l'asse urbano della Toscana centrale esercita su tutto il territorio circostante. Proprio per questo, si descriveranno le principali caratteristiche di quest'area (Sel 9.3) facendo idealmente riferimento ai tre sistemi ambientale, insediativo ed infrastrutturale⁵.

• *Il Sistema ambientale: l'uso del suolo*

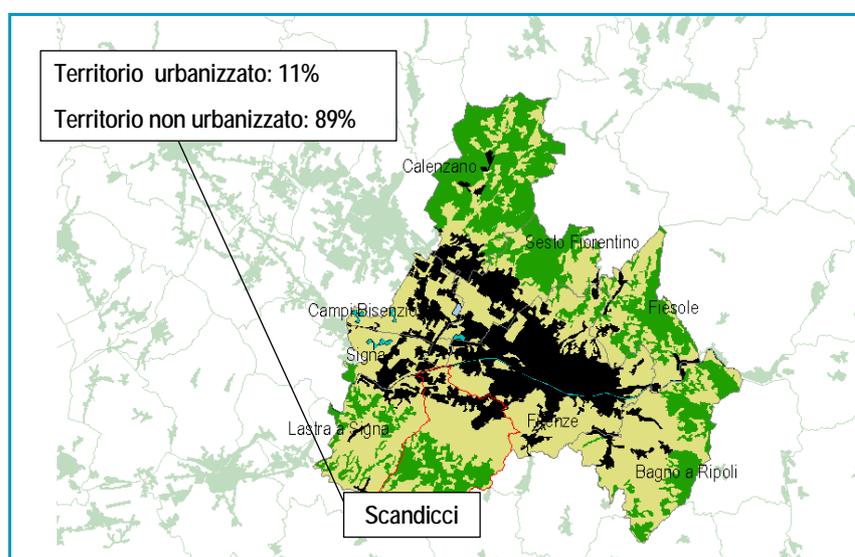
All'interno del quadrante centrale dell'area fiorentina, Scandicci emerge per le caratteristiche di forte naturalità presenti nel territorio comunale. Benché questo aspetto non risulti immediatamente percepibile, essendo l'area urbana della città con diversa compattezza localizzata nel territorio pianeggiante del Comune, dalla lettura dell'uso del suolo emerge con chiarezza la prevalenza del territorio non urbanizzato rispetto a quello occupato dagli insediamenti. Il territorio comunale si estende dal fiume Arno, a nord, fino alla valle del fiume Pesa che ne stabilisce il confine a sud ovest. Morfologicamente il territorio è caratterizzato da una fascia di circa 2.000 ettari che fa parte della vasta piana dell'Arno, della Greve e di torrenti minori come il Vingone. Nella pianura si concentra quasi totalmente lo sviluppo edilizio e residenziale che, attestato sul confine con Firenze, si estende

⁵ I temi trattati specificatamente in questo paragrafo sono: uso del suolo (stato attuale e dinamiche 1990-2000); localizzazione delle principali aggregazioni produttive e commerciali.

sino ad interessare l'intera fascia pianeggiante fino al confine opposto di Lastra a Signa. I rimanenti due terzi del territorio, ad esclusione della zona pianeggiante attorno al fiume Pesa, sono a carattere collinare con rilievi massimi attorno ai 400 metri s.l.m. che costituiscono lo spartiacque ad est e ad ovest separando i versanti dell'Arno e della Pesa. Questa parte del territorio ha conservato quasi intatto il suo equilibrio ambientale ed il suo aspetto tradizionale fatto di vasti territori aperti destinati all'agricoltura con la presenza di coloniche, ville, fattorie e piccoli borghi quali San Martino alla Palma, San Vincenzo e San Michele a Torri, Mosciano, Marciola e Casignano.

La caratteristica del Comune emerge immediatamente quando prendiamo in considerazione l'uso del suolo. Per la sua descrizione sono state considerate le macro categorie corrispondenti al primo livello di rilevazione della Corine Land Cover al 2000 (CLC 2000): territori modellati artificialmente, territori agricoli, territori boscati e ambienti seminaturali, zone umide e corpi idrici; successivamente si è tenuto conto di alcune sottoripartizioni (funzionali, morfologiche e tipologiche) relative alle aree insediate (cfr. Fig. 33).

Figura 33
USO DEL SUOLO 2000, SEL 9.3 AREA FIORENTINA QUADRANTE CENTRALE



Legenda

	Territori modellati artificialmente
	Territori agricoli
	Territori boscati
	Corpi idrici
	Zone umide

Territori modellati artificialmente: zone urbanizzate, zone industriali commerciali e reti di comunicazione, zone estrattive discariche e cantieri, zone verdi artificiali non agricole; Territori agricoli: seminativi, colture permanenti, prati stabili, zone agricole eterogenee; Territori boscati e ambienti seminaturali: zone boscate, zone caratterizzate da vegetazione arbustiva e/o erbacea, zone aperte con vegetazione rada o assente; Zone umide: zone umide interne, zone umide marittime.

Fonte: nostra elaborazione, su base CLC 2000

I principali indicatori presi in considerazione sono: l'impiego di suolo per lo sviluppo urbano -che rende conto dell'incidenza della superficie territoriale occupata dagli insediamenti- e la variazione percentuale delle aree artificiali nell'ultimo decennio, che rappresenta la "modifica" dell'intensità di uso del suolo⁶.

⁶ L'analisi dei dati Corine Land Cover (CLC) costituisce il supporto per la definire, su base regionale e sub-regionale, "l'impiego di suolo per lo sviluppo urbano" e la "variazione percentuale delle aree artificiali" (Indicatori Segnali Ambientali Toscana, 2006).

Tabella 34
USO DEL SUOLO 2000, SEL 9.3 AREA FIORENTINA QUADRANTE CENTRALE
 Valori %

Comune	Territori modellati artificialmente	Territori agricoli	Territori boscati	Corpi idrici	Zone umide	TOTALE
Bagno a Ripoli	5	65	30	1	-	100
Calenzano	9	26	65	-	-	100
Campi Bisenzio	32	65	-	2	1	100
Fiesole	5	53	41	1	-	100
Firenze	48	47	3	2	-	100
Lastra a Signa	7	67	24	1	-	100
Scandicci	11	61	28	-	-	100
Sesto Fiorentino	22	42	36	1	-	100
Signa	28	63	5	5	-	100
TOTALE SEL 9.3	20	51	28	1	-	100

Fonte: nostra elaborazione su dati Corine Land Cover, 1990 e 2000

Il territorio urbanizzato nel comune di Scandicci copre circa l'11% del totale e si sviluppa nella fascia nord del comune; il territorio agricolo occupa, nel bilancio complessivo dell'uso del suolo, il peso maggiore (61%). Il mosaico agrario è composto prevalentemente di seminativi e di oliveti (circa 800 ha ciascuno) e in misura inferiore di vigneti (400 ha circa).

Di seguito il dettaglio dell'uso del suolo del comune, come emerso dalla lettura del quadro conoscitivo del Piano strutturale.

Tabella 35
USO DEL SUOLO 2001, COMUNE DI SCANDICCI - PIANO STRUTTURALE

	Superficie (ha)	%
Superfici artificiali urbane	680,0	11,4
Superfici artificiali extraurbane	188,2	3,2
Aree verdi urbane, aree sportive e ricreative, cimiteri	53,3	0,9
Seminativi	890,3	15,0
Serre e vivai	12,4	0,2
Orti	87,9	1,5
Vigneti	435,3	7,3
Oliveti densi	872,1	14,6
Oliveti radi	234,0	3,9
Oliveti specializzati	73,3	1,2
Coltura mista di olivo e vite	70,1	1,2
Frutteti	24,0	0,4
Oliveto su seminativo	40,8	0,7
Vigneto su seminativo	38,7	0,6
Bosco di latifoglie denso	812,9	13,7
Bosco di latifoglie rado	9,7	0,2
Bosco di conifere denso	5,2	0,1
Bosco di conifere rado	7,9	0,1
Bosco misto denso	820,8	13,8
Bosco misto rado	3,0	0,0
Formazioni riparali	59,7	1,0
Cespuglietti e arbusteti	209,5	3,5
Incolti e prati	267,8	4,5
Vigneto abbandonato	8,0	0,1
Oliveto abbandonato	21,0	0,4
Affioramenti rocciosi e nudi	3,5	0,1
Fiumi, torrenti e fossi	15,9	0,3
Corpi d'acqua	8,4	0,1
TOTALE	5.953,6	100,0

Fonte: Relazione sulle dinamiche dell'uso del suolo, Piano strutturale

Un ulteriore elemento interessante emerge dalla lettura delle trasformazioni territoriali intervenute nel decennio 1990-2000. Questo tipo di confronto è stato operato mediante l'analisi comparativa delle due carte dell'uso del suolo CLC. Da ciò emergono alcune considerazioni di carattere generale che descrivono le principali trasformazioni che hanno interessato il territorio

regionale; accanto a queste sono state riportate le differenze più significative riscontrate nel Sel fiorentino e nel comune di Scandicci.

Tabella 36
VARIAZIONI TERRITORI MODELLATI ARTIFICIALMENTE E VARIAZIONI POPOLAZIONE/ABITAZIONI/ADDETTI, SEL 9.3 AREA FIORENTINA Q. CENTRALE

Comune	Variazioni territori modellati artific. 1990-2000	Variazioni popolazione residente 1991-2001	Variazioni Abitazioni totali (numero) 1991-2001	Numero abitanti/ numero abitazioni occupate 1991	Numero abitanti/ numero abitazioni occupate 2001	Variazione totale addetti 1991-2001	Densità abitativa 2001 (ab/sup. territoriale)	Popolazione / aree modellate artific. (ab/ha) - 1990	Popolazione / aree modellate artific. (ab/ha) - 2000
Bagno a Ripoli	9%	-7,9	1,4%	3,0	2,7	5,6%	340,6	84	71
Calenzano	31%	0,6	6,5%	3,2	2,8	3,5%	195,7	30	23
Campi Bisenzio	27%	8,1	20,6%	3,2	2,8	24,9%	1.301,5	49	41
Fiesole	4%	-6,7	-1,8%	2,9	2,6	-4,2%	334,5	73	66
Firenze	4%	-11,7	-1,8%	2,5	2,3	1,0%	3.477,4	85	72
Lastra a Signa	13%	3,0	6,7%	2,9	2,6	4,6%	416,6	64	58
Scandicci	19%	-6,3	6,0%	3,0	2,6	12,6%	841,3	97	76
Sesto Fiorentino	16%	-2,9	5,4%	2,9	2,6	14,3%	939,1	51	43
Signa	4%	7,4	14,4%	3,0	2,8	-4,6%	820,5	29	30
TOTALE SEL 9.3	10%	-8,1%	1,1%	2,7	2,4	4,0%	1167,	72	60
TOSCANA	10%	-0,9%	7,8%	2,8	2,6				37,34

Fonte: nostra elaborazione su dati Corine Land Cover 1990-2000 e Istat 1991-2001

I “territori modellati artificialmente” crescono del +10% a livello regionale: il posizionamento del Sel fiorentino è perfettamente in linea con la media toscana (+10%); tuttavia le dinamiche locali sono piuttosto differenziate, come dimostrano i valori comunali che vanno da un minimo del +4% (Fiesole e Firenze) ad un massimo del 31% (Calenzano), mentre il comune di Scandicci registra un incremento sensibile del 19%. La crescita dei territori modellati artificialmente è avvenuta sottraendo territorio all’uso agricolo. Si riportano di seguito i dati regionali, utilizzati per confrontare l’andamento coevo registrato negli ambiti comunale e del Sel.

Tabella 37
VARIAZIONI USO DEL SUOLO, TOSCANA 1990-2000

Classi d'uso del suolo	1990 (ha)	2000 (ha)	Variazione %	Variazione assoluta	Incidenza % 1990	Incidenza % 2000
Territori modellati artificialmente	85.523	93.659	10	8.135	3,7	4,1
Territori agricoli	1.049.476	1.037.404	- 1	-12.071	45,7	45,1
Territori boscati	1.149.328	1.152.567	0	3.239	50,0	50,2
Zone umide	5.979	6.018	1	39	0,3	0,3
Corpi idrici	7.666	8.298	8	632	0,3	0,4

Fonte: nostra elaborazione su dati Corine Land Cover 1990-2000

Tabella 38
VARIAZIONI TERRITORI MODELLATI ARTIFICIALMENTE, TOSCANA 1990-2000

Classi d'uso del suolo	1990 (ha)	2000 (ha)	Variazione %	Variazione assoluta	Incidenza % 1990	Incidenza % 2000
Tessuto urbano continuo	3.979	3.979	0	0	4,7	4,2
Tessuto urbano discontinuo	50.571	55.806	10	5.235	59,1	59,6
Aree industriali o commerciali	16.004	18.060	13	2.056	18,7	19,3
Reti stradali e ferroviarie e spazi accessori	2.545	2.944	16	398	3,0	3,1
Aree portuali	638	638	0	0	0,7	0,7
Aeroporti	1.256	1.268	1	12	1,5	1,4
Aree estrattive	6.073	5.894	-3	-180	7,1	6,3
Discariche	95	95	0	0	0,1	0,1
Cantieri	553	575	4	22	0,6	0,6
Aree verdi urbane	939	943	0	4	1,1	1,0
Aree sportive e ricreative	2.869	3.455	20	586	3,4	3,7
TOTALE TERRITORI MODELLATI ARTIFICIALMENTE	85.523	9.359	10%	8.135	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati Corine Land Cover 1990-2000

Da questa lettura emerge la specificità della posizione Scandiccese nel contesto del Sel fiorentino. Accanto ad una realtà tipicamente urbana, nel territorio di Scandicci convivono aspetti di naturalità che rendono il territorio comunale assimilabile (in riferimento alle categorie di uso del suolo) alle aree rurali più classiche della regione, come quella del Chianti fiorentino. Scandicci si colloca quindi come “ambito” di naturalità all’interno di un territorio a forte pressione antropica. Per tali motivi, l’area rurale del Comune si configura come ambito privilegiato all’interno del quadrante centrale dell’area fiorentina.

- *Il Sistema insediativo: dinamica evolutiva*

La crescita degli insediamenti non può essere letta soltanto in relazione all’andamento demografico. I due fenomeni, specialmente nelle aree a forte dinamismo e complessità economica, tendono ad avere andamenti disgiunti. Conferma di questa tendenza è proprio il confronto tra il tasso di incremento medio dell’urbanizzato (+10%) e l’andamento della popolazione residente⁷.

Anche la residenza, che tra le funzioni è la più legata all’andamento del saldo demografico, risente di questa parziale scissione. L’incremento del patrimonio edilizio residenziale (generale aumento del numero totale di abitazioni) è influenzato più dalle dinamiche insediative locali (migrazioni interne, parziale abbandono/sostituzione del patrimonio edilizio esistente, crescita del fenomeno delle seconde case, andamento del mercato immobiliare, ecc.) che dalla crescita demografica vera e propria.

Le trasformazioni legate ai saldi locali e alle migrazioni interne della popolazione e il progressivo stabilizzarsi di comportamenti demografici evoluti (come ad esempio la riduzione delle dimensioni del nucleo familiare e l’aumento del numero complessivo delle famiglie) sono alla base del generale incremento della domanda di residenza.

Il saldo positivo del territorio modellato artificialmente sembra dettato dalla crescita delle due categorie con la maggior incidenza relativa: i tessuti urbani discontinui e le aree industriali-commerciali⁸.

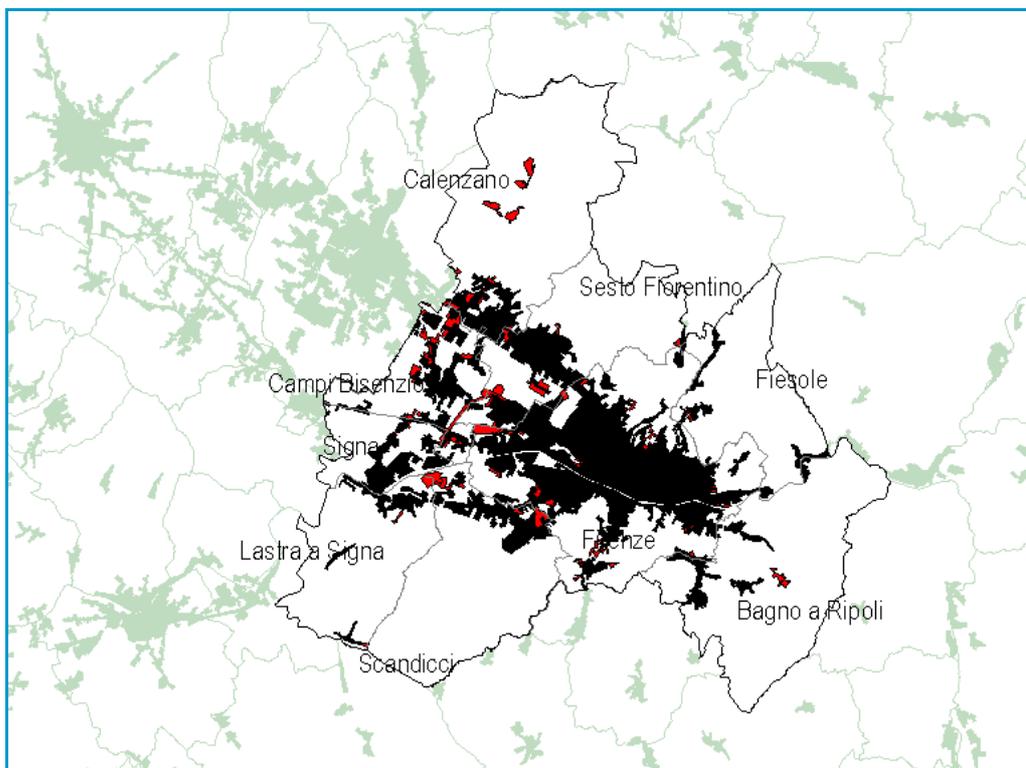
Il dato può essere interpretato prendendo in considerazione due fattori.

Il primo riguarda le aree produttive, che incrementano il consumo di suolo in un periodo in cui il settore subisce (su scala regionale) una parziale contrazione (-7,3% in termini di addetti). La crescita sembra quindi imputabile alle trasformazioni che stanno investendo alcuni comparti manifatturieri: essi infatti attraversano una fase di riorganizzazione fisico-funzionale che comporta l’ampliamento delle aree esistenti, l’inserimento di servizi e di altre funzioni -non ultima quella commerciale- e, in alcuni casi, il trasferimento e la rilocalizzazione delle unità locali sul territorio, con un parziale incremento del fenomeno della dismissione. In questo caso la lettura dei piani strutturali comunali offre un riscontro immediato, per la frequenza e l’incidenza delle azioni di questo tipo.

⁷ Le dinamiche della popolazione residente nel decennio infracensuario 2001-1991 seguono il trend negativo evidenziato su scala regionale. Il saldo negativo che si registra nel Sel è dovuto al consistente calo demografico del capoluogo, anche se le dinamiche prevalenti hanno segno negativo nella maggior parte dei comuni della prima cintura. Oltre al caso di Firenze, che ha una diminuzione della popolazione superiore all’11%, tassi di decremento piuttosto elevati si registrano anche in alcuni dei comuni più grandi della corona: Bagno a Ripoli (-8%), Fiesole (-7%), Scandicci (-6%), Sesto Fiorentino (-3%) seguono un andamento solo in parte attutito dalle variazioni di segno positivo registrate nei comuni di Campi Bisenzio (8%), Signa (7,4%) e Lastra a Signa (3%).

⁸ I tessuti urbani discontinui e le aree industriali commerciali aumentano rispettivamente del 10 e del 13 % (valore medio regionale).

Figura 39
 VARIAZIONI TERRITORI MODELLATI ARTIFICIALMENTE 1990-2000, SEL 9.3 AREA FIORENTINA QUADRANTE CENTRALE



Legenda
 ■ Territori modellati artificialmente esistenti al 1990
 ■ Territori modellati artificialmente realizzati tra il 1990 ed il 2000

Territori modellati artificialmente: zone urbanizzate, zone industriali commerciali e reti di comunicazione, zone estrattive discariche e cantieri, zone verdi artificiali non agricole
 Fonte: nostra elaborazione su base CLC 1990-2000

Il secondo fattore riguarda le aree commerciali, alle quali sembra imputabile un maggior contributo alla crescita della categoria di uso del suolo. Il settore ha infatti conosciuto un periodo di grandi trasformazioni a partire dagli anni Novanta. Durante tutto il corso del decennio 1990-2000, la grande distribuzione organizzata ha assunto un peso crescente anche nel panorama regionale, imponendo un impulso decisivo alle superfici commerciali di grandi e medie dimensioni: il Sel fiorentino rappresenta l'ambito più dinamico, ove questo fenomeno si è manifestato in modo più evidente.

Un approfondimento merita, quindi, la distribuzione degli insediamenti produttivi e commerciali all'interno dell'area. Tale approfondimento è possibile grazie alla rappresentazione cartografica delle principali aggregazioni attualmente presenti: i dati a disposizione riguardano le dimensioni complessive delle aree produttive, il loro rapporto con la rete infrastrutturale, i settori prevalenti di attività, l'eventuale offerta di spazi disponibili derivanti da aree dimesse o libere (cfr. "Atlante territoriale delle aree produttive in Toscana", redatto nell'ambito degli studi preliminari del Pit; la rilevazione ha riguardato le aree maggiori di 50 ha⁹).

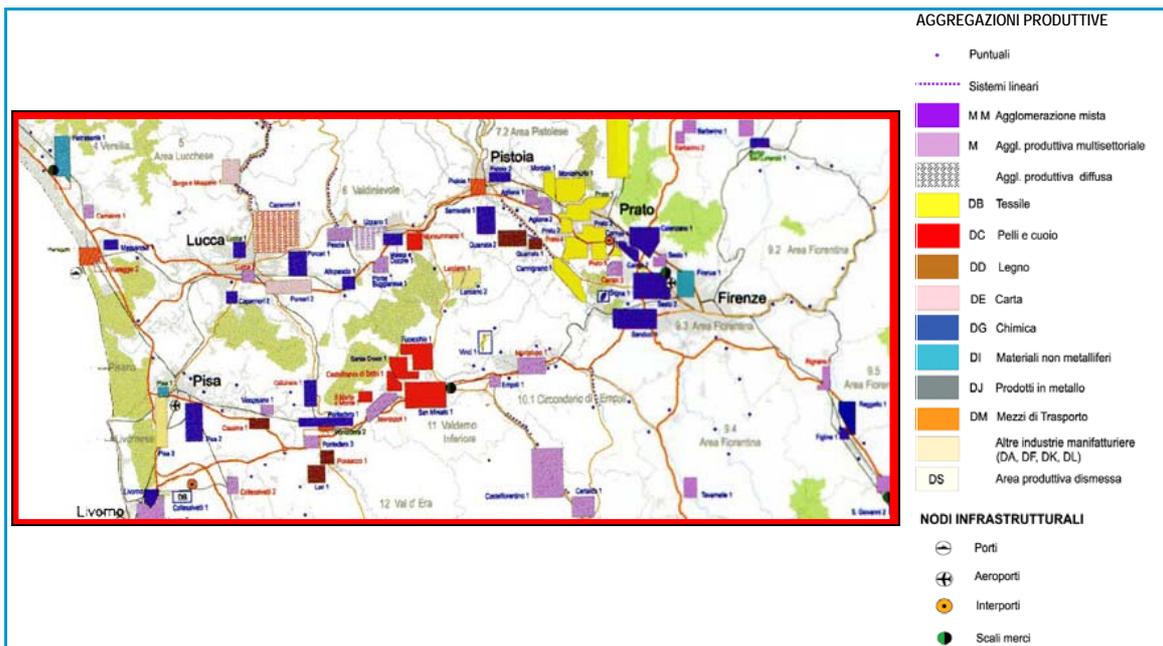
⁹ La ricerca è stata coordinata dal Massimo Preite e fa parte degli studi preparatori per il Pit 2005-2010. È in costruzione presso l'Irpet un archivio georiferito delle rilevazioni, su base CTR 10.000. I dati sono, ad oggi, parzialmente disponibili (in particolare,

Su scala regionale, le aree produttive occupano circa 15.000 ha (il dato si riferisce alle sole aggregazioni superiori a 50 ha); il 25% è composto da aree ancora libere (il dato non comprende le aree dismesse). La distribuzione territoriale dell'offerta (superficie "disponibile" per insediamenti produttivi) è localmente differenziata. Il quadrante centrale dell'area fiorentina è uno degli ambiti regionali con maggior disponibilità di aree libere. In valore assoluto le quote più elevate, oltre 200 ha complessivi, si trovano:

- nell'area pratese (Sel 8), 282 ha: aggregazione Prato 5, Macrolotti 2 e 3 di Prato di recente insediamento;
- Area fiorentina (Sel 9.3), 296 ha: aggregazione di Scandicci (69,5 ha)¹⁰ e di Sesto Fiorentino (83 ha all'Osmannoro);
- Val d'Era (Sel 12), 423 ha: in particolare nell'aggregazione Pontedera 3 (Gello);
- Area pisana (Sel 13), 240 ha: in particolare nell'aggregazione di Pisa 2 (Spedaletto).

Un ulteriore aspetto che è stato preso in considerazione è il legame esistente tra l'area produttiva di Scandicci ed altre realtà regionali (operanti nei settori di attività "pelle e cuoio", "tessile" e "moda"): Prato, Empoli, Santa Croce e il Valdarno aretino. In questo contesto Scandicci si colloca in posizione baricentrica e potrebbe configurarsi come polarità di riferimento per l'attivazione di sinergie e di funzioni di scala sovracomunale (per esempio in tema di dotazione di servizi alle imprese).

Figura 40
ATLANTE TERRITORIALE DELLE AREE PRODUTTIVE IN TOSCANA, STUDI PREPARATORI DEL PIT 2005-2010



non è immediatamente spendibile su tutto il territorio di interesse l'incrocio con i dati camerali georiferiti e con le previsioni di crescita dei piani strutturali).

¹⁰ A questi si aggiungono 120.000 mq in previsione nel Piano strutturale di Scandicci.

Per quanto riguarda le attività commerciali, si riporta -accanto alla distribuzione della principali aggregazioni produttive- la mappa degli insediamenti commerciali della grande distribuzione, che rappresentano degli attrattori territoriali di livello sovracomunale, per la dimensione dei bacini di utenza cui si rivolgono e per le ricadute (anche in termini di incremento della pressione sulla rete delle infrastrutture) che determinano sul sistema dell'accessibilità locale e territoriale per l'intero quadrante. La mappa delle localizzazione privilegia le aree perturbane ed extraurbane di Firenze ma anche dei comuni di Lastra a Signa, Calenzano, Campi Bisenzio e Sesto; in particolare si nota la saturazione della periferia ovest di Firenze e in generale della zona delimitata dall'anello autostradale. Un altro ambito di addensamento è rappresentato dall'asse di collegamento Firenze-Prato, lungo il quale si è concentra un numero rilevante di grandi strutture di vendita, le più recenti e le più grandi (in prevalenza centri commerciali).

Si tratta degli ambiti localizzativi che intercettano i principali flussi di traffico esistenti e in particolare quelli gravitanti sul polo fiorentino; si segnalano gli archi autostradali e gli assi di collegamento tra questi e la viabilità urbana principale.

Tabella 41
LE GRANDI STRUTTURE DI VENDITA ESISTENTI

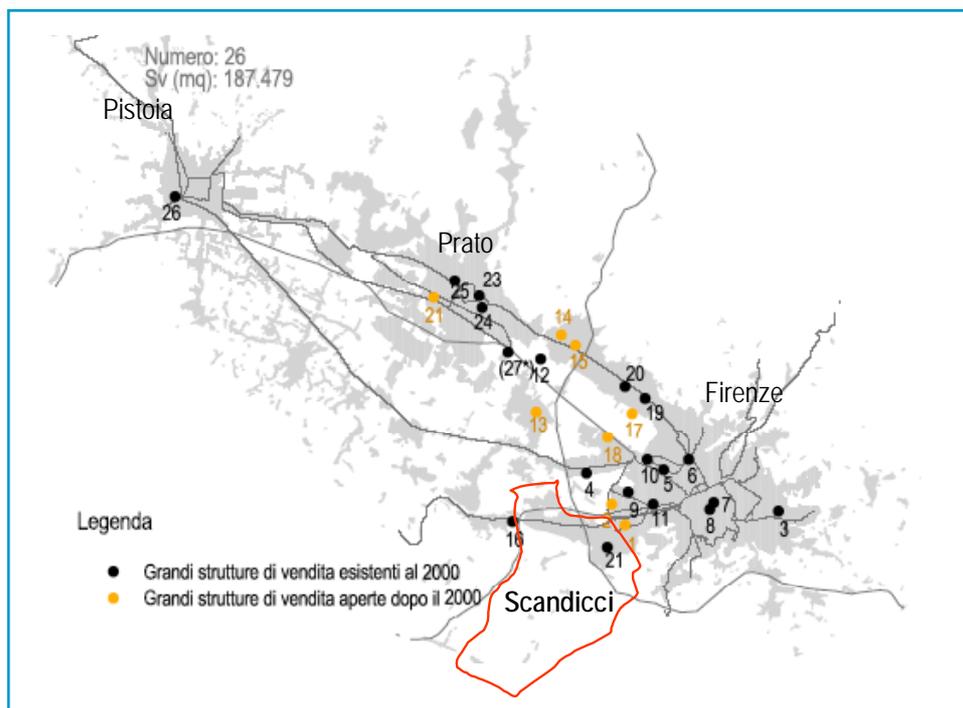
Denominazione	Comune	Indirizzo	Sv (mq)	Insegna			
				Coop/Ipercoop	Esselunga	Gruppo Pam	Altro
<i>Sel 9.3 – Area Fiorentina quadrante centrale</i>							
1	Cc Ponte a Greve	Firenze	Via delle Case Nuove	7.500	•		
2	Cc San Bartolo	Firenze	Via del Cavallaccio	5.014			•
3	Cc Gignoro	Firenze	Via del Gignoro	4.625		•	
4	Cc Piagge	Firenze	Via Lombardia	3.835	•		
5	Esselunga	Firenze	Via di Novoli	3.473		•	
6	Oviesse	Firenze	Piazza Dalmazia	3.465			•
7	Coin	Firenze	Via del Corso	3.465			•
8	La Rinascente	Firenze	Piazza della Repubblica	3.411			•
9	Cc Canova	Firenze	Via Canova	3.178		•	
10	Superal	Firenze	Via di Novoli	2.560		•	
11	Upim	Firenze	Viale Talenti	3.091			•
12	Cc I Gigli	Campi Bisenzio	Via San Quirico	43.980		•	
13	Esselunga	Campi Bisenzio	Via Barberinese	2.930		•	
14	Cc Il Parco	Calenzano	Località Carpognane	10.000			•
15	Mercatone Uno	Calenzano	Via Ciolli	6.200			•
16	Ipercoop (*)	Lastra a Signa	Via Castagnolo	12.250	•		
17	Cc Ipercoop	Sesto Fiorentino	Via Petrosa	20.030	•		
18	Ikea	Sesto Fiorentino	Via Righi	14.000			•
19	Cc Esselunga	Sesto Fiorentino	Via Gramsci	4.028		•	
20	Coop	Sesto Fiorentino	Piazza Vittorio Veneto	3.856	•		
21	Superal	Scandicci	Via Monti	4.795		•	

(*): è previsto il trasferimento dell'Ipercoop di Lastra a Signa nel territorio di Scandicci, per la nuova apertura di una struttura commerciale di complessivi 25.000 mq di superficie di vendita.

(Con riferimento alla figura di seguito, ove è stata rappresentata la localizzazione delle grandi strutture di vendita afferenti alle insegne della grande distribuzione organizzata: 22, centro commerciale Coop, Prato; 23, Coop Prato; 24-25, Superal, Prato; 26, Coop, Pistoia; 27 Grancasa, Prato, con autorizzazione sospesa)

Fonte: nostra elaborazione su dati comunali e Regione Toscana, 2003

Figura 42
LOCALIZZAZIONE DELLE GRANDI STRUTTURE DI VENDITA



Fonte: nostra elaborazione

• *Il Sistema infrastrutturale*

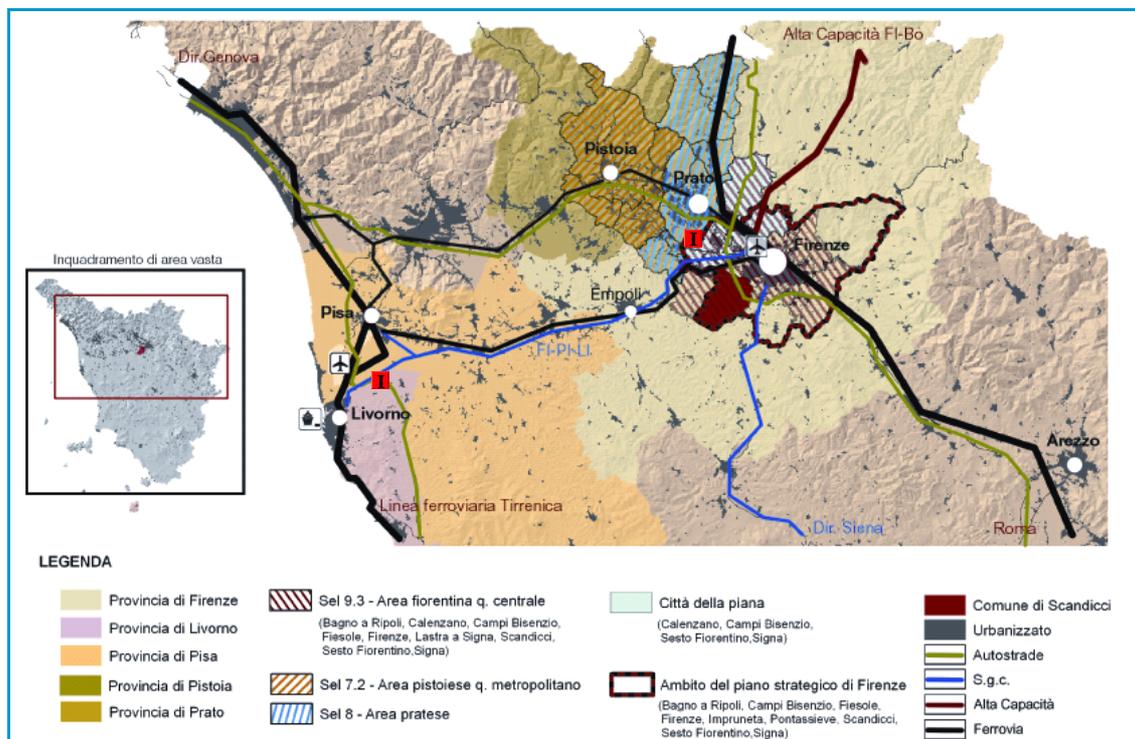
Il disegno della rete infrastrutturale della Toscana centrale comprende le cosiddette “grandi direttrici regionali di interesse nazionale” (A1 Roma-Milano, A11 Firenze-Mare, superstrada Firenze-Pisa-Livorno e Superstrada Firenze-Siena), alcune tra le “direttrici primarie di interesse regionale” (tra cui le strade statali 67 Tosco-Romagnola e 64, nell’area metropolitana Fi-Po-Pt) e una fitta rete di “strade con ruolo di supporto dei sistemi territoriali locali”¹¹.

Alla rete stradale dell’area è riconosciuto un basso livello di efficienza. Tale carenza è attribuibile:

- fragilità dei percorsi autostradali: la coesistenza di flussi di traffico di diversa natura (passeggeri e merci, di breve percorrenza e di attraversamento) produce effetti congestionanti. Questo fenomeno, che può essere considerato una carenza strutturale della rete regionale e nazionale, appare tanto più rilevante in contesti, come quello metropolitano, ove l’elevata concentrazione demografica e il carattere policentrico del sistema insediativo determinano un incremento degli spostamenti di breve e media percorrenza che, per intensità e frequenza, è in grado di generare una consistente domanda di mobilità;
- le dinamiche demografiche e insediative determinano un incremento dei flussi di traffico ed una riconfigurazione del bacino degli spostamenti privati (sia sistematici che non sistematici) tale da incidere in termini di ulteriore pressione sulle reti infrastrutturali esistenti.

¹¹ Le classificazioni sopra riportate del sistema infrastrutturale sono quelle fornite dal vigente Piano di indirizzo territoriale (Pit) della Regione Toscana, approvato nel 2000.

Figura 43
 AMBITI AMMINISTRATIVI, AMBITI SOVRACOMUNALI E PRINCIPALI INFRASTRUTTURE A RETE



Fonte: nostra elaborazione

I principali flussi di traffico gravitanti sul quadrante centrale dell'area fiorentina (e in particolare sull'area urbana di Firenze) determinano la congestione di alcuni percorsi tra i quali si segnalano gli archi autostradali e gli assi di collegamento tra questi e la viabilità urbana principale: viale Nenni, di collegamento tra Firenze e Scandicci, viale Canova, viale Talenti, via Baccio da Montelupo e il Ponte all'Indiano, che collega trasversalmente gli assi di penetrazione; via di Novoli, l'asse via Pratese-via Gramsci, che unisce Firenze con Sesto, e l'asse via Pratese-via Lucchese di collegamento tra Firenze e la zona industriale dell'Osmannoro.

La qualità urbana

• *Il benessere nella provincia di Firenze*

Al fine di stimare la qualità urbana dell'area di nostro interesse, un utile base di partenza è costituita dalla misurazione del livello di benessere che caratterizza il territorio di riferimento, secondo il metodo di analisi elaborato dall'Irpet (Casini Benvenuti, Sciclone, 2003).

L'indicatore utilizzato si pone in alternativa a quello tradizionalmente impiegato dal Sole24Ore (che annualmente realizza la più nota analisi di benessere a livello nazionale). Rispetto ad esso, quello elaborato dall'Irpet si caratterizza per: la scelta di variabili tendenzialmente stabili nel tempo, la considerazione di variabili influenzabili dalle politiche pubbliche e l'utilizzo, nella fase di aggregazione dei dati, di un sistema di pesi che riflette le preferenze dei toscani. Le determinanti del benessere incorporate nell'indicatore, oltre al tenore di vita -che comprende variabili come il valore aggiunto, i depositi bancari e gli stipendi pro capite- riguardano la solidità dello sviluppo economico; la presenza di infrastrutture sociali e

culturali; la qualità dell'ambiente di vita e di lavoro; il livello di disagio sociale; il livello della criminalità.

Oltre ad alcuni limiti¹² insiti nella metodologia utilizzata, ai fini della nostra analisi la limitazione più rilevante attiene alla scala territoriale di livello provinciale, essendo il nostro territorio di riferimento di tipo sub provinciale. Risulta tuttavia interessante analizzare il livello di benessere che caratterizza l'area provinciale (e regionale) all'interno della quale è inserita l'area oggetto della nostra analisi.

Tabella 44
IL BENESSERE NELLE REGIONI ITALIANE. 2004

	Tenore di vita	Solidità dello sviluppo economico	Infrastrutture sociali e culturali	Ambiente di vita e lavoro	Disagio sociale	Criminalità	Benessere	Ranking Nazionale
Emilia R.	561	569	591	640	511	869	626	1
TOSCANA	453	495	521	601	661	883	621	2
Marche	378	505	453	673	670	921	618	3
Veneto	474	522	366	679	686	912	603	4
Valle d'Aosta	647	366	498	687	695	931	597	5
Friuli V.G.	508	598	364	674	609	942	596	6
Lazio	572	474	567	801	593	588	594	7
Abruzzo	273	447	407	608	765	908	592	8
Umbria	373	475	412	611	652	897	587	9
Trentino A.A.	553	434	271	589	640	966	582	10
Lombardia	633	529	368	532	555	783	569	11
Liguria	475	518	508	670	474	797	564	12
Piemonte	501	472	380	690	549	730	553	13
Molise	205	291	270	637	884	893	547	14
Basilicata	161	266	264	676	799	901	524	15
Calabria	164	180	237	618	853	700	491	16
Puglia	196	178	275	750	795	720	480	17
Sicilia	196	152	291	634	806	675	473	18
Sardegna	214	176	369	618	565	787	465	19
Campania	209	173	239	700	874	437	409	20

La Toscana è la seconda regione italiana per livelli di benessere, preceduta solamente -e a breve distanza- dall'Emilia Romagna. Le ragioni di tale risultato risiedono nelle caratteristiche medie della regione fatte registrare per ogni aspetto del benessere considerato. La Toscana non eccelle in alcuna componente della qualità della vita, se non per la dotazione di infrastrutture sociali e culturali, tuttavia non deve fronteggiare alcuna emergenza: è 10° per il tenore di vita, 7° per la solidità dello sviluppo, 18° per l'ambiente di vita e di lavoro, 11° per il disagio sociale e 10° per la criminalità. Proprio il suo essere "in media" le assegna un risultato complessivo molto buono e migliore rispetto a quello ottenuto da regioni a maggiore variabilità interna (ad esempio, la Lombardia, che è 2° per tenore di vita, ma ultima per ambiente di vita e di lavoro, ottiene l'11° posto per il benessere complessivo). In questo quadro di riferimento, le province toscane possono essere ripartite in tre gruppi distinti, di cui un primo a benessere molto elevato, comprendente Firenze, Siena e Arezzo (in particolare, Firenze e Siena occupano le prime due posizioni sul complesso delle 103 province italiane), un secondo a benessere medio, in cui rientrano Pisa, Prato, Livorno, Massa-Carrara, Pistoia e Grosseto e, infine, Lucca che occupa una posizione relativamente peggiore rispetto alle altre città toscane.

¹² I limiti principali dei risultati ottenuti sono essenzialmente due e cioè l'arbitrarietà nella scelta delle dimensioni da considerare e nelle variabili utilizzate per misurarle (in parte determinata dai dati effettivamente disponibili a livello provinciale) e l'applicazione di un metro di valutazione parziale, ovvero la scala delle preferenze dei toscani, per ricavare i pesi da assegnare alle dimensioni analizzate (al primo posto troviamo l'ambiente di vita e di lavoro e all'ultimo il tenore di vita!).

Tabella 45
IL BENESSERE NELLE PROVINCE TOSCANE. 2004

	Tenore di vita	Solidità dello sviluppo economico	Infrastrutture sociali e culturali	Ambiente di vita e lavoro	Disagio sociale	Criminalità	Benessere	Ranking nazionale
FIRENZE	590	532	678	806	673	848	672	1
Siena	550	498	528	835	658	963	650	2
Arezzo	383	524	428	646	821	954	610	11
Pisa	401	502	488	527	651	921	563	29
Prato	510	547	350	628	580	783	545	40
Livorno	374	493	482	477	700	812	543	43
Massa Carrara	308	521	438	548	571	951	539	45
Pistoia	372	423	446	473	702	886	532	47
Grosseto	323	311	578	584	559	913	529	50
Lucca	403	483	444	189	593	881	475	84

Al di là della posizione occupata da ciascuna provincia nella graduatoria nazionale (opinabile, perché influenzata dalla scelta delle variabili e dalla metodologia adottata per la loro aggregazione), ciò che conta è che per i toscani, in Toscana, si vive complessivamente bene. In tale positivo quadro regionale, la provincia di Firenze emerge addirittura come eccellenza nazionale, risultando la prima provincia italiana per livello di benessere.

Stanti i risultati di tale analisi, cosa è possibile asserire circa la qualità della vita di una parte della provincia di Firenze, in particolare dell'area fiorentina (SEL di Firenze, quadrante centrale) e del comune di Scandicci?

• *Alcuni approfondimenti sulla qualità urbana nell'area centrale*

Non volendo in questa sede elaborare un nuovo indicatore multidimensionale per l'analisi del benessere a scala locale, ci limiteremo ad analizzare alcuni elementi che a nostro parere sono in grado di fornire utili indicazioni circa la qualità della vita nel territorio di nostro interesse, costituito dai comuni del Sel di Firenze Quadrante Centrale e in particolare nei comuni di Firenze e Scandicci.

Un indicatore sintetico: i prezzi edonici degli immobili

Un indicatore sintetico della qualità urbana percepita dagli individui è costituito dal valore di mercato degli immobili. I prezzi delle abitazioni (così come degli immobili commerciali o ad uso ufficio) riflettono, infatti, un apprezzamento della qualità del tessuto urbano.

Tabella 46
VALUTAZIONI DEGLI IMMOBILI. 2004

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Abitazioni civili</i>			
Valore medio (euro/m²)	2.095	1.948	2.474
N.indice valore minimo	100	96	111
N.indice valore medio	100	93	118
N.indice valore massimo	100	90	124
<i>Uffici</i>			
Valore medio (euro/m²)	2.194	2.200	2.378
N.indice valore minimo	100	103	104
N.indice valore medio	100	100	108
N.indice valore massimo	100	98	112

Possiamo vedere dalla tabella che gli scostamenti maggiori dei prezzi degli immobili tra Firenze e Scandicci si hanno per le abitazioni civili, che quindi riescono meglio degli uffici a riflettere il valore che può essere attribuito al livello della qualità urbana delle due aree.

Tenore di vita

Riguardo a questo importante indicatore del benessere, vediamo come la situazione di Scandicci sia in condizioni di inferiorità rispetto a quella fiorentina per quanto concerne le prime due variabili: il reddito pro capite risulta essere più basso sia di quello dei fiorentini che di quello dei residenti del Sel e la stessa cosa vale, ma in dimensioni più ampie, per i depositi bancari.

Tabella 47
IL TENORE DI VITA

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Reddito pro capite (2002)</i>			
Valore (euro)	22.517	19.206	24.716
N. indice	100	85	110
<i>Depositi bancari (2004)</i>			
Valore (euro)	15.622	9.036	19.710
N. indice	100	58	126
<i>Autovetture per abitante (2000)</i>			
Valore	0,61	0,81	0,59
N. indice	100	133	97

Scandicci emerge invece sia su Firenze che sul Sel per il numero di autovetture per abitante.

Questa variabile però, pur essendo legata al benessere economico di una popolazione, risulta anche essere associata con il livello di inquinamento e di congestione del traffico, incidendo quindi in maniera sostanziale sulla qualità dell'aria, dimensione che verrà presa in considerazione in seguito.

Mercato del lavoro e capitale umano

La situazione dei residenti di Scandicci per quanto riguarda la disoccupazione è migliore sia di quella dei fiorentini sia di quella degli abitanti del Sel.

Il numero dei diplomati è in linea con quello di Firenze e del Sel mentre la situazione peggiore si ha sul fronte dei residenti laureati, la cui percentuale risulta di più del 10% inferiore a quella dei fiorentini.

Tabella 48
MERCATO DEL LAVORO E CAPITALE UMANO

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Tasso disoccupazione totale</i>			
Valore percentuale	10,9	9,0	12,3
N. indice	100	82,6	112,8
<i>Tasso disoccupazione femminile</i>			
Valore percentuale	12,4	10,5	13,7
N. indice	100	84,7	110,5
<i>Tasso disoccupazione giovanile</i>			
Valore percentuale	10,9	9,0	12,3
N. indice	100	82,5	113,2
<i>Diplomati 25-34 (2001)</i>			
Valore percentuale	47,9	48,1	48,4
N. indice	100	100	101
<i>Laureati 25-34 (2001)</i>			
Valore percentuale	18,2	12,1	22,4
N. indice	100	66	123

Infrastrutture sociali

Tabella 49
POSTI LETTO NEGLI OSPEDALI (2003)

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Posti letto pro capite</i>			
Valore	0,007	0	0,011
N. indice	100	0	144,5

Sul territorio di Scandicci non risultano essere presenti strutture ospedaliere anche se, di fatto, l'ospedale di Torregalli può essere considerato di pertinenza di questo comune poiché, pur essendo collocato sul territorio fiorentino, è situato proprio in corrispondenza del confine con quello scandiccese.

Tabella 50
RICETTIVITÀ ASILI NIDO (2003)

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Ricettività per 100 bambini 0-2 anni</i>			
Valore	20,5	17,3	22,4
N. indice	100	84,4	109,3

Notiamo dalla tabella che la situazione di Scandicci rispetto alla ricettività degli asili nido, all'anno 2003, era inferiore sia rispetto alla media del Sel, che rispetto a quella di Firenze.

Allo stato attuale (anno scolastico 2006/7), la situazione è però notevolmente migliorata rispetto al 2003: a Scandicci viene infatti data risposta al 35,14% della potenziale richiesta (ovvero dei 1161 bambini di età compresa tra 3 e 36 mesi residenti nel comune).

Infrastrutture e servizi per il consumo

Tabella 51
UNITÀ LOCALI NEL COMMERCIO (G) E NEL SETTORE ALBERGHIERO (H) (2003)

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Unità locali nel commercio per abitante</i>			
Valore	0,0385	0,0281	0,0432
N. indice	100	72,9	112,3
<i>Unità locali nel settore alberghiero per abitante</i>			
Valore	0,0063	0,0029	0,0083
N. indice	100	46,1	130,2

Tabella 52
SPORTELLI INTERMEDIARI FINANZIARI E MONETARI (2004)

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Sportelli pro capite</i>			
Valore	0,00069	0,00054	0,00079
N. indice	100	78	114,9

Osserviamo che a Scandicci è presente un'offerta piuttosto abbondante di unità locali di commercio, mentre risulta essere molto più debole quella di strutture alberghiere. Ovviamente questo si giustifica alla luce del fatto che l'attrattiva turistica di Firenze è imparagonabile a qualsiasi altra. Un'opportunità in questo senso sarà offerta dalla tramvia, che potrà essere sfruttata come un agile collegamento con la città per i turisti che volessero alloggiare in un territorio forse più tranquillo ed economico di quello fiorentino.

Notiamo inoltre che sul territorio di Scandicci si ha una rarefazione nel numero di sportelli bancari a disposizione degli abitanti: il dato, sia in valore assoluto che, soprattutto, in termini pro capite, risulta infatti essere inferiore a quello fiorentino.

Qualità ambientale

La quantità di rifiuti urbani pro capite di Scandicci si attesta a un livello inferiore a quello di Firenze e del Sel, mentre la quota di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti risulta essere in linea nei tre territori considerati.

Per quanto concerne le emissioni totali di inquinanti dell'aria (tra le quali sono incluse le emissioni di monossido di carbonio, di composti organici volatili, di ossidi di azoto, di polveri fini e ossidi di zolfo), la situazione di Scandicci è in linea con quella del Sel; mentre se ci limitiamo a considerare il livello delle emissioni di monossido di carbonio in relazione alla superficie del comune, abbiamo un valore inferiore del 30% circa rispetto a quello del Sel e del 75% circa rispetto a quello di Firenze.

Tabella 53
RIFIUTI URBANI E RACCOLTA DIFFERENZIATA (tonn/anno) (2000)

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Rifiuti urbani pro capite</i>			
Valore	0,68	0,56	0,71
N. indice	100	82,3	104,4
<i>Raccolta differenziata / rifiuti urbani</i>			
Valore percentuale	24,02	24,24	22,98
N. indice	100	100,9	95,7

Tabella 54
EMISSIONI INQUINANTI DELL'ARIA (2001)

	SEL	Scandicci	FIRENZE
<i>Emissioni totali pro capite</i>			
Valore	0,15	0,15	0,14
N. indice	100	100	93,3
<i>Emissioni di CO</i>			
Valore (tonn/km ²)	101,95	74	291
N. indice	100	72,6	285,4

- *La cultura: una dimensione rilevante della qualità urbana*

La dimensione culturale assume una rilevanza particolare nel determinare la qualità urbana di un territorio; per tale ragione si propone qui un approfondimento specifico.

Situazione dell'offerta culturale

La situazione attuale dell'offerta culturale all'interno del comune di Scandicci appare connotata da un approccio fortemente improntato alla contemporaneità, anche (e soprattutto) per il fatto che si tratta di un territorio non particolarmente ricco di tradizioni storiche, tanto più rispetto al vicino capoluogo. In questo modo, attraverso cioè il perseguimento della sua vocazione alla contemporaneità, Scandicci ha reso la sua offerta culturale complementare ed integrativa rispetto a quella tradizionale di Firenze.

La contemporaneità è dunque il filo conduttore di quasi tutte le iniziative intraprese di recente in quest'area: con riferimento all'offerta pubblica, sono presenti sul territorio di Scandicci un teatro (il "Teatro Studio", con rilevanza a livello nazionale), una biblioteca, una scuola di musica ed un punto InformaGiovani, oltre ad un'area espositiva open-air per arte contemporanea all'interno del parco di Poggio Valicaia.

Con riferimento, invece, all'offerta privata, sono presenti due cinema (di cui uno con due sale) ed alcune associazioni culturali rappresentate da circoli cattolici e laici che offrono, seppure in modo discontinuo, iniziative culturali e corsi di varia natura, oltre alle tipiche opportunità di aggregazione.

Sono anche presenti molte strutture che, pur non essendo sorte con il fine specifico della diffusione culturale, vengono spesso impiegate per incontri ed eventi di questo tipo. Vedono ad esempio frequente valorizzazione in questo senso il Palazzetto, il cinema-teatro Aurora ed anche alcune ville sulle colline, le quali vengono spesso utilizzate come suggestive locations per concerti di musica classica, così come l'Abbazia di Badia a Settimo (per di più sede, questa, lo scorso anno, del premio Dino Campana).

In flessione è invece la presenza del comune nell'ambito delle attività espositive: l'unica realtà importante ed attiva (anche se lo è stata soprattutto in passato) è l'Associazione Modigliani. Tuttavia, questa opera oggi in modo ridotto, anche e soprattutto perché è venuta meno la sua vecchia sede in Piazza Togliatti, adibita oggi a punto InformaGiovani, dove soltanto sporadicamente vengono organizzate mostre. L'altro spazio disponibile che viene talvolta destinato ad attività espositive, seppure di piccole dimensioni, è il foyer del Teatro Studio.

Per quanto riguarda la presenza di emittenti radio-televisive locali, la provincia di Firenze presenta un'offerta consistente: su 18 radio esistenti a livello provinciale, 10 hanno sede all'interno del comune di Firenze e una sul territorio di Scandicci ("Radio Studio 54"); su 13 emittenti televisive esistenti a livello provinciale, 7 hanno sede all'interno del comune di Firenze, ma sul territorio di Scandicci manca un'offerta di questo tipo.

È interessante notare il forte legame esistente tra le caratteristiche del territorio e le scelte effettuate in ambito culturale. Come emerge dalle segnalazioni degli attori, l'impulso alla crescita culturale non assume la valenza di attrattività turistica in alternativa alla crescita manifatturiera, ma si pone come vera e propria strategia di supporto al sistema produttivo.

In riferimento all'offerta culturale, uno degli obiettivi fondamentali è infatti quello di creare un ambiente attrattivo e appetibile per i talenti creativi, al fine di combinare queste professionalità con il tessuto economico locale, dando vita a collaborazioni e sinergie tra innovazione e ricerca all'interno delle aziende (soprattutto della moda) e l'operato degli artisti e dei creativi in generale. Non si tratterebbe dunque solo di semplice mecenatismo da parte delle grandi realtà produttive, ma di una collaborazione feconda tra artisti e imprenditori, in particolar modo nel settore dell'innovazione. Da qui scaturisce la necessità di scommettere su innovazione, nuove generazioni e nuovi paradigmi, per creare stimoli inediti alla conoscenza e al dialogo, alla critica e alla contaminazione.

L'influenza di Firenze

L'offerta culturale di una realtà come quella fiorentina, fortemente connessa al suo background storico, è rivolta in modo particolare ad un'utenza turistica legata alla tradizione rinascimentale.

La vicinanza di un centro culturale dell'arte classica di rilevanza mondiale, quale quello fiorentino, ha fatto nascere, per contrasto, la ricerca di un'identità autonoma da parte del comune di Scandicci, sfociata in una forte vocazione di questo alla contemporaneità.

I due contesti, e oggi anche le politiche dei due diversi enti, ben si integrano.

Negli ultimi anni è stata intrapresa una ricerca di sinergie, stimolata anche dall'opera dell'Assessorato alla Cultura di Firenze e concretizzatasi, a livello istituzionale, nella creazione di alcune associazioni. Il comune di Scandicci è stato infatti il braccio destro dell'Associazione Firenze Teatri che ha dato vita ad una rete caratterizzata dal coordinamento gestionale di tutti i teatri, sia pubblici che privati, dell'area fiorentina.

L'Associazione Dialoghi riunisce invece tutti gli assessorati alla cultura dei comuni metropolitani di Firenze, Scandicci, Sesto Fiorentino e Pontassieve, al fine di unire le forze di enti diversi e creare un'offerta culturale estiva coordinata.

Il comune di Scandicci ha realizzato e finanziato anche un'agenzia formativa intorno al C.R.E.D.(Centro Risorse Educative Didattiche), funzionale all'aggiornamento degli insegnanti e ad attività finalizzate all'educazione degli adulti.

Si possono in ogni caso segnalare due iniziative significative ispirate alla contemporaneità anche all'interno del capoluogo toscano. La prima è la Fondazione della cultura che, in piena conformità con gli obiettivi previsti dal Piano Strategico di Sviluppo, ha lo scopo di rappresentare la chiave di volta per governare, indirizzare e sviluppare strategie in grado di

rilanciare l'offerta culturale della città. Tra gli obiettivi strategici della Fondazione ritroviamo il sostegno alle forme di produzione culturale innovativa, l'integrazione sia tra imprenditoria creativa ed il sistema universitario, sia tra creatività culturale e quella scientifico-tecnologica ed anche la creazione di complementarità strategiche tra filiere culturali e non-culturali.

La seconda iniziativa degna di nota all'interno del comune di Firenze, che tuttavia non è andata a buon fine, dato che ha dovuto prematuramente interrompere la sua attività, è "Quarter", il primo centro di arte contemporanea del capoluogo toscano, nato con il recupero dell'ex Longinotti, un'area industriale ormai abbandonata da molti anni.

Il fatto fondamentale innovativo era che "Quarter" era sorto insieme allo spazio del grande centro commerciale della nuova Coop di Viale Giannotti, fuori dai circuiti turistici tradizionali, in un'area periferica.

Alla luce di questa esperienza, possiamo affermare che, poiché risulta arduo promuovere operazioni vincenti nell'ambito dell'arte contemporanea in un centro, come quello fiorentino, fortemente connotato da una vocazione artistica d'impronta classica, la città di Scandicci ha l'opportunità di seguire questo percorso, proponendosi come unico centro culturale dell'area fiorentina ispirato alla contemporaneità e alle arti sperimentali.

La cultura: fattore di crescita locale e di attrattività di area vasta

È necessario operare una differenziazione per qualità e forma dell'offerta all'interno della consistente presenza di domanda culturale sul territorio di Scandicci. Il comune appare infatti capace di attrarre utenza anche da Firenze.

La partecipazione dei cittadini alle iniziative culturali "tradizionali" risulta essere molto ampia: la biblioteca di Scandicci è la più frequentata a livello di S.D.I.A.F., con circa l'80% di utenza locale; la scuola di musica, che fino a due anni fa era molto frequentata dai fiorentini, ora che ricopre richieste anche non sperimentali, ha trovato un nuovo pubblico locale. Il Teatro Studio vanta invece una platea metropolitana, se non anche extraregionale. Si tratta, in effetti, di un punto di eccellenza a livello nazionale nell'arte contemporanea e sperimentale, soprattutto performativa, ma non solo, che, nonostante le difficoltà di pubblico del contemporaneo, presenta un'utenza importante.

Ciononostante, la domanda locale nell'ambito dell'arte contemporanea è debole: la città si è un po' avvicinata negli anni ad un tipo di offerta più innovativa, ma ad oggi si trova ancora troppo distante da un livello soddisfacente.

Dunque, si percepisce la necessità di creare forme di collegamento più efficaci con la domanda.

Attualmente si sta lavorando in questa direzione attraverso l'organizzazione, all'interno del cinema-teatro Aurora, di una rassegna culturale parallela a quella del teatro Studio, ma con un taglio riferito ad un pubblico più popolare.

La sfida attuale è di puntare a far diventare Scandicci un polo attrattivo per i talenti creativi, la presenza dei quali sembra essere correlata ad una più alta qualità urbana per gli abitanti del territorio (secondo quanto mostrato da Richard Florida in "L'era dei creativi"). Per far ciò, occorre lavorare sulla dimensione di contemporaneità delle arti, ma anche a favore dell'incremento della ricerca e dell'innovazione nella moda e nel design nelle piccole e medie imprese. Per l'avvio di un dialogo più stringente tra i protagonisti dell'economia e della cultura sono necessarie professionalità specifiche in grado di far interagire tra loro artisti, imprenditori, amministratori; di alimentare la complementarità tra filiere culturali e non culturali (per una "riconversione creativa" dei modelli imprenditoriali); di dar vita a veri e propri incubatori di idee e di azione (si è appena concluso, nell'ambito del Piano Strategico di Sviluppo di Firenze, il progetto "Cultural Planning", finanziato dal Fondo Sociale Europeo e da un'apposita

Associazione temporanea composta da quattro realtà locali impegnate sui fronti dell'innovazione, tra le quali Scandicci. In questa occasione, il comune si è distinto per il ruolo di attivo promotore dell'iniziativa).

- *I fattori di attrattività dell'area*

In definitiva, quali sono gli elementi distintivi dell'area da noi studiata che possono esercitare una funzione attrattiva nei confronti di altri territori in termini di insediamenti produttivi e residenziali?

Proviamo ad elencarne alcuni.

Versante produttivo

- Componente di capitale umano impiegato nella produzione manifatturiera di lunga tradizione, legata ad un "saper fare" contestuale che consente la realizzazione di produzioni artigiane di "vasta scala".
- Tradizione nell'area fiorentina (fin dalla fine della seconda guerra mondiale, per non parlare degli ottocenteschi viaggi di formazione dei giovani aristocratici) di un turismo di altissimo livello utilizzatore di beni di lusso poi prodotti, dapprima per imitazione, dal sistema produttivo locale.
- Capacità e familiarità nel trattare con l'estero da parte del sistema terziario dell'area fiorentina, non riscontrabili in altre aree regionali.
- Polo scientifico-universitario in territorio pisano che determina elementi di competitività per il sistema produttivo locale
- Galileo e istituzioni varie del CNR che operano nel campo dell'ottica, all'interno del quale sono quindi presenti elementi di esternalità produttive.

Versante formativo-culturale

- Patrimonio artistico, concentrato nell'area fiorentina, senza pari al mondo: tutto ciò che, dal punto di vista architettonico e museale, caratterizza Firenze e ciò che la circonda come "culla del Rinascimento" (quasi un marchio di fabbrica riconosciuto a livello mondiale).
- A questo si accompagna la ricchissima offerta di mostre temporanee che annualmente fanno di Firenze e dell'area fiorentina mete classiche del turismo culturale.
- Nell'ambito dell'intrattenimento culturale si segnala la programmazione offerta dal Maggio Musicale Fiorentino, che, negli anni, anche grazie alla presenza di artisti di fama internazionale, ha richiamato un pubblico di affezionati di provenienza anche extraregionale.
- Nell'ambito delle arti contemporanee l'area attorno alla città di Firenze offre una buona varietà di espressioni: dal Museo Pecci di Prato, molto attivo a livello internazionale con un'ampia programmazione di mostre temporanee, nonché sede di un'importante collezione permanente, al Teatro Studio di Scandicci e al Metastasio di Prato, vere eccellenze nel campo delle arti performative sperimentali contemporanee (Attenzione: ultimamente Prato ha molto investito nell'offerta di arte contemporanea e pare continuerà a potenziare tale vocazione; da qui un possibile elemento di competitività interna con la strategia scandiccese).
- Scuole specialistiche legate al patrimonio artistico e più in generale al mondo delle arti in territorio fiorentino: Opificio delle Pietre Dure, Istituto Spinelli per il restauro e altre case museali, Polimoda...
- Offerta formativa per stranieri. Dalle scuole internazionali di livello primario e secondario (American Academy of Florence, American International School of Florence), all'Istituto

Universitario Europeo, struttura di eccellenza di livello internazionale nella formazione post universitaria per le scienze sociali.

- Il sistema universitario regionale statale risulta, inoltre, avere una buona capacità attrattiva nei confronti degli studenti stranieri, circa il 2.5% del complesso degli iscritti negli atenei toscani sono stranieri contro una media nazionale del 1.5%.
- Sempre in ambito formativo universitario, spiccano alcune facoltà che per lungo tempo hanno costituito un punto di riferimento nel loro campo di studi: Architettura , Astrofisica (Osservatorio di Arcetri), Chimica.
- È inoltre presente a Firenze dalla fine del 2005 l'Istituto di Scienze Umane, la prima scuola di Alta Formazione (dottorato di ricerca e programmi post-dottorato) nel settore delle scienze umane.
- Se allarghiamo la dimensione territoriale di analisi, sempre in ambito universitario, occorre considerare le eccellenze pisane costituite dall'Istituto Superiore Sant'Anna e dalla Scuola Normale, nonché in territorio lucchese la Scuola di Alta Formazione di recente costituzione rappresentata dall'IMT(Istituzioni, Mercati, Tecnologie) Alti Studi di Lucca.

Versante “vivere quotidiano”

- Elevata qualità dei sistemi insediativi sia a Firenze che a Scandicci, legata anche all'ambiente paesaggistico e naturale.
- Dimensione urbana contenuta che caratterizza sia il capoluogo fiorentino rispetto ad altri capoluoghi nazionali, ma soprattutto Scandicci rispetto alla stessa Firenze. Scandicci, infatti, può accedere agli stessi servizi del capoluogo fiorentino, ma allo stesso tempo beneficia di una minore congestione. Con la realizzazione della tramvia si assisterà ad una riduzione dei tempi di percorrenza, ciò rafforzerà l'elemento di competitività della “città media” di Scandicci.
- Offerta di servizi pubblici per la primissima infanzia molto elevata a Scandicci in rapporto al numero di richiedenti; ciò talvolta incide sulle decisioni di residenzialità delle giovani coppie.

C.

LE STRATEGIE ISTITUZIONALI A SCALA NAZIONALE E LOCALE

Chiara Agnoletti, Rita Allegrini, Giuseppe De Luca, Massimo Morisi

I documenti disponibili a livello nazionale dai quali desumere chiare indicazioni strategiche che interessano l'area in cui ricade il Comune di Scandicci sono davvero pochi e con un elevato grado di incertezza dovuto alla loro stesura ancora provvisoria. Nei due documenti nazionali generali la dimensione territoriale e quella urbana -al di là di pure dichiarazioni di principio- è assai marginale (Tab. 1), tanto da rendere impossibile tracciare "proiezioni territoriali" significative entro cui collocare l'ambito di riferimento e il territorio del Comune di Scandicci. Queste, al contrario, si trovano con più evidenza in contributi più mirati elaborati dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (prima della separazione nell'attuale legislatura nazionale) o in documenti concorrenti predisposti durante la fase di confronto tra Amministrazioni centrali, Regioni, Autonomie locali ed esponenti del partenariato economico e sociale che ha portato ad individuare 8 tavoli tematici, due dei quali interessanti direttamente il territorio e le città (Tab. 2). Riportiamo succintamente le principali indicazioni territoriali che emergono.

Tabella 1
I PRINCIPALI DOCUMENTI DISPONIBILI A LIVELLO NAZIONALE

Documento	Anno di riferimento	Note
Orientamenti strategici comunitari (OSC)	Luglio 2004	Documento contenente il regolamento generale sulla politica di coesione comunitaria per il periodo 2007-2013, dove si prevede un approccio programmatico strategico e un accordo organico della politica di coesione con le strategie nazionali degli Stati membri. Proprio per questo ogni Stato deve presentare all'UE un <i>Quadro strategico nazionale</i> con l'obiettivo di indirizzare le risorse comunitarie e quelle nazionali in una visione e con un impianto unico. Il Regolamento attribuisce alle città, segnatamente alle città medie, un ruolo trainante nella costruzione della competitività e della coesione nell'UE, recependo gli indirizzi proposti nello <i>Schema di sviluppo dello spazio europeo</i> .
Quadro strategico nazionale (QSN)	Aprile 2006	È una bozza tecnico-amministrativa sviluppata dopo la stesura nel 2005 del <i>Documento strategico preliminare nazionale</i> sul quale si è sviluppato il confronto fra Amministrazioni centrali, Regioni, Autonomie locali ed esponenti del partenariato economico e sociale sulle analisi e le prime ipotesi strategiche

Fonte: nostra elaborazione su dati MITT, ottobre 2006.

Tabella 2
I PRINCIPALI DOCUMENTI CON SFONDO TERRITORIALE DISPONIBILI A LIVELLO NAZIONALE E CONCORRENTE

Documento	Anno di riferimento	Note
MITT, Verso il disegno strategico nazionale, il contributo del Mitt.	Giugno e Ottobre 2005	Sono due rapporti, uno di natura metodologica, l'altro applicativo. L'obiettivo è quello di partecipare alla definizione delle linee strategiche nazionali europee individuando una nuova immagine del territorio italiano poggiante su tre diversi tipi di "spazi contestuali" che generano altrettante strategiche "visioni guida": a) <i>Piattaforme produttive territoriali</i> ; b) <i>Territori urbani di snodo</i> ; c) <i>Fasci infrastrutturali di connessione</i> .
MITT, Reti e territorio italiano al futuro. Una sintesi generale	Maggio 2006	Il rapporto presenta in forma estremamente sintetica un primo disegno strategico dello spazio nazionale così come elaborato dal ministero e condiviso con le Regioni e le Autonomie locali
Tavolo tematico V - Reti, collegamenti e territorio	Marzo 2006	Il documento definisce come prioritari quattro temi: 1. la centralità del sistema logistico; 2. la connessione dei sistemi urbani e degli insediamenti produttivi alle principali reti per la mobilità di persone, merci, conoscenze; 3. l'accessibilità alle aree periferiche; 4. la necessità di definire servizi di trasporto a livello regionale.
Tavolo tematico VII - Città, sistemi produttivi, innovazione	Marzo 2006	Il documento indica analisi e ricerca di indirizzi per le aree urbane

Fonte: nostra elaborazione su dati MITT e Regione Toscana, ottobre 2006

I documenti di politica strategica territoriale disponibili a livello nazionale

I principali documenti disponibili sono:

- *Verso il disegno strategico nazionale. Il contributo del Mitt, 1° rapporto*, Roma giugno 2005 che, riconsiderando criticamente le attività svolte negli ultimi anni dal ministero in merito alle politiche territoriali, puntualizza e specifica i nuovi valori guida e gli indirizzi di azione in ordine al nuovo periodo di programmazione 2007-2013. Il documento, in linea con la strategia predisposta dai cosiddetti “accordi” di Lisbona e Göteborg, afferma che: «nell’ambito delle politiche di coesione e sviluppo, lo spazio fisico può divenire una sola “infrastruttura di contesto”, di cui vanno programmati e progettati i mutamenti necessari a creare un ambiente di vita e di lavoro più coeso, attrattivo ed equilibrato». Proprio per questo il documento propone di indirizzarsi verso una “territorializzazione strategica” che abbia la capacità di: «i) visioni che valorizzino la funzione della dimensione locale all’interno dei sistemi territoriali, di diverso livello, alla cui formazione il locale contribuisce; ii) progetti nei quali gli obiettivi generali delle politiche pubbliche siano riformulati in una situazione spaziale definita». In linea con questo assunto, il documento delinea degli scenari prospettici combinando tre sistemi di riferimento: 1. i contesti insediativi ad elevato valore aggiunto ai fini della coesione e della competitività del territorio italiano; 2. le reti relazionali strategiche (di infrastrutture ma anche di interdipendenze funzionali e organizzative tra i territori urbani); 3. i poli di commutazione di rilevanza strategica per l’armatura spaziale e funzionale del Paese. Rispettivamente questi ambiti vengono chiamati: “piattaforme produttive territoriali; territori urbani di snodo; fasci infrastrutturale di connessione”.

- *Verso il disegno strategico nazionale. Il contributo del Mitt, 2° rapporto*, Roma ottobre 2005 che, analizzando programmi e impegni finanziari per le infrastrutture e sviluppando le proiezioni territoriali del precedente rapporto, formula una ipotesi di lavoro centrata su “piattaforme territoriali strategiche” di livello transnazionale, nazionale o interregionali. Nella Toscana viene individuata una piattaforma nazionale contraddistinta con la sigla B1 e denominata “Asse dell’Arno” entro cui ricade il Comune di Scandicci¹. La scelta riprendeva un precedente progetto del Ministero del 2004 contraddistinto con la sigla S.I.S.Te.M.A. (acronimo di Sviluppo integrato sistemi territoriali multi-azione) che -almeno nelle intenzioni originarie- proponeva nel macro-sistema territoriale urbano e produttivo tra Firenze e Pisa la «sperimentazione di un modello di intervento, programmatico e procedurale, mirato all’intercettazione delle opportunità derivabili dal corridoio infrastrutturale tramite la rigenerazione e la valorizzazione delle aree di frangia e relittuali». La scelta derivava da una condivisibile lettura del ruolo metropolitano che il quadrante gravitante sulla città di Firenze e sui primi Comuni di corona aveva nel contesto territoriale. Si affermava che «Il sistema territoriale registra un contesto infrastrutturale di livello europeo e nazionale caratterizzato dal Corridoio 1 che, per quanto attiene la rete ferroviaria AV, individua come unico snodo quello di Firenze, dall’Asse Ti-Bre che andrà a rafforzare la dorsale tirrenica, oggi innervata dalla A12 (che, su Lucca, si riconnette alla trasversale A11) e dalla linea ferroviaria costiera Roma-Genova-Torino; dall’hub aeroportuale di Pisa. La rete infrastrutturale di primaria rilevanza nazionale ed europea, fortemente caratterizzata da un assetto longitudinale nord-sud (in Toscana, come in tutta l’Italia peninsulare), è riconnessa da sistemi di collegamento trasversale,

¹ «Costituita da spazi geografici caratterizzati da una forte densità di popolazione e da una fitta rete di poli di produzione e di offerta di servizi, che determinano un elevato livello di congestionamento, organizzati intorno alle aree metropolitane di Firenze-Prato-Pistoia e di Pisa-Livorno-Lucca».

tra i quali il “corridoio” costituito dalla linea ferroviaria regionale e dalla superstrada Firenze-Pisa assume in questo contesto un ruolo strategico per l’intero sistema territoriale, garantendone l’integrazione con il Corridoio 1, su Firenze e con l’aeroporto internazionale Galileo Galilei Pisa-Firenze. Tanto rilevante è questa connessione che è in corso il suo potenziamento tramite il quadruplicamento dei binari, che consentirà di utilizzare la linea ferroviaria sia come linea veloce (Firenze, Empoli, Pontedera, Pisa e Pisa aeroporto) sia come metropolitana, inizialmente nel tratto S. Maria Novella, (Rifredi), Le Piagge, S. Donnino, Lastra a Signa, destinata a servire un territorio fortemente conurbato e, ad un tempo, di elevato pregio ambientale»².

Lettura condivisibile, ma rimasta alla fase intenzionale, perché il contesto bersaglio scelto è stato limitato al solo territorio della municipalità di Firenze, affidando a questo il ruolo di capofila ed individuando nei Comuni della provincia di Firenze, ricompresi nel sistema territoriale fino ad Empoli, e della stessa Provincia il “nucleo partenariale”. Il programma, così ridimensionato, è stato indirizzato a studiare la sola navigabilità del fiume Arno a partire da Firenze, rimandando in una seconda fase «l’estensione del tavolo partenariale di base alla Provincia di Pisa ed ai Comuni di Pisa e Pontedera, al fine di condividere il “modello” e creare le condizioni per una sua reiterazione nel territorio pisano»³.

- *Reti e territorio italiano al futuro. Una sintesi generale, Mitt-Dicoter, Roma maggio 2006* (documento predisposto in collaborazione con la Società italiana degli urbanisti) che ripercorrendo la serie di politiche di “territorialità strategiche” operate nel corso degli anni Novanta dal Dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio (appunto Dicoter), dell’allora Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, con il fine di attivare progetti territoriali e urbanistici innovativi, propone una visione al futuro del territorio italiano organizzato in: a. territori snodo e corridoi; b. piattaforme territoriali strategiche.

Viene confermata la Piattaforma territoriale dell’Asse dell’Arno da Firenze al mare, ma questa si attesta su due diversi “territori snodo”: quello poggiante sulla piana interprovinciale da Firenze a Prato e Pistoia; quello poggiante sul triangolo Livorno-Pisa-La Spezia.

Nel primo “territorio snodo” -che rappresenta l’ambito di interconnessione dell’asse longitudinale Roma-Bologna del Corridoio europeo I con le due direttrici trasversali verso il Tirreno: da Firenze al mare per il Valdarno, e da Firenze al mare attraverso la piana per Prato-Pistoia e lungo il piede dell’Appennino per Lucca e la Versilia- rientra il Comune di Scandicci.

I documenti disponibili a livello concorrente

Nell’intesa sancita in Conferenza Unificata nel febbraio 2005, per l’elaborazione del *Quadro strategico nazionale 2007-2013*, Stato e Regioni hanno deciso di dare seguito alla politica di coesione europea, unificando la programmazione della politica comunitaria con quella della politica regionale nazionale. Gli obiettivi, le priorità, le regole della politica regionale di sviluppo sono quindi stabilite in maniera unitaria attraverso il metodo della concertazione.

Nei primi mesi del 2006 ha avuto luogo il confronto tecnico-amministrativo fra tutte le parti sulle analisi e sulle prime ipotesi contenute nei documenti preliminari regionali⁴. Confronto

² MITT-Dicoter, *Progetto Pilota - Complessità territoriali. Progetto esecutivo, macrofase A, allegato B: short-list di possibili candidature di “idee-programma”*, Roma, luglio 2004, Scheda di sintesi n. 8.

³ Idem.

⁴ La Regione Toscana ha predisposto un *Documento strategico regionale preliminare* nel 2005, discusso in Giunta Regionale e approvato con decisione n. 8 del 14 novembre 2005. Il documento ha in parte anticipato il *Programma regionale di sviluppo 2006-2010*, approvato con deliberazione del Consiglio regionale nel settembre del 2006.

organizzato intorno a 8 “Tavoli tematici” con il contributo del partenariato economico e sociale. I tavoli hanno prodotto dei documenti guida non sempre strutturati in modo da poter estrapolare con chiarezza politiche e indicazioni strategiche. Due di questi tavoli, tuttavia, presentano temi ed argomenti rilevanti: il *Tavolo tematico V - Reti, collegamento e territorio*; e il *Tavolo tematico VII - Città, sistemi produttivi, innovazione*. Tuttavia, mentre il documento finale del tavolo V, seppur con non poche difficoltà di lettura, propone un elenco di priorità ed indicazioni; quello del tavolo finale VII, presta più attenzione all’analisi e alla ricerca di possibili indirizzi che non all’individuazione di priorità.

- *Tavolo tematico V - Reti, collegamenti e territorio*

- i. Completamento della rete e dei nodi con priorità per la ferrovia, fermo restando che gli interventi della politica nazionale continuano a essere concentrati su corridoi, nodi e itinerari di livello nazionale ed europeo. Le grandi direttrici est-ovest e nord-sud e i corridoi marittimi, ovvero le Autostrade del mare, rappresentano il logico supporto dell’intera rete infrastrutturale di trasporto.
- ii. dare priorità a quegli interventi che, alle varie scale del sistema, meglio consentono di avere, a livello nazionale, una “rete” di terminali di trasporto e logistici, integrata e interconnessa, omogenea per caratteristiche operative e di servizi offerti.
- iii. Gli interventi ferroviari dovranno garantire l’interoperabilità ed essere identificati ponendo attenzione al servizio da rendere per quanto possibile contribuendo ad individuare tracce esclusive per il trasporto merci.
- iv. Un’azione specifica è necessaria sui porti, capaci di svolgere funzioni di collegamento e di intermodalità, nell’ottica di una loro specializzazione e di completamento della maglia infrastrutturale. Gli scali portuali debbono essere convertiti in terminal, attraverso adeguati interventi infrastrutturali e tecnologici, aprendo al cabotaggio il mercato nazionale del trasporto merci. È anche opportuno concentrarsi sul rafforzamento del ruolo dei terminali portuali, anche nell’Alto Tirreno e nell’Alto Adriatico, intesi quali *hub* di riferimento strategico nella programmazione comunitaria e nazionale.
- v. I sistemi portuale ed aeroportuale debbono essere consolidati e rafforzati curando l’integrazione con i collegamenti ferroviari o di metropolitana alle aree urbane e metropolitane.

- *Tavolo tematico VII - Città, sistemi produttivi, innovazione*

Il documento prodotto è volto più all’analisi e alla ricerca di indirizzi per le aree urbane che non alla individuazione chiara ed esplicita di priorità strategiche. Con questa incompletezza, alcune parziali linee di politica per le città è possibile cogliere:

- i. Per quanto riguarda la tipologia territoriale di riferimento il documento propone due livelli: quello «delle Città metropolitane e altre città identificate dagli strumenti di pianificazione territoriale e strategici regionali in quanto dotate di strutture economico-produttive trainanti»; e quello dei «Sistemi territoriali rilevanti sotto il profilo economico funzionale e turistico culturale e regioni economico-funzionali composte da agglomerazioni intercomunali rilevanti»
- ii. Per quanto riguarda il ruolo del Quadro strategico Nazionale, questo si limiterà ad indicare «quelle tipologie territoriali nelle quali si intrecciano, connettendo e commutando dimensione locale e dimensione globale, flussi multilivello di persone, di beni, di servizi, di conoscenze»: i cosiddetti «“territori di progetto”, che in ragione degli obiettivi potranno essere individuati nei POR anche con delimitazioni spaziali, faranno riferimento alle tipologie delle unità territoriali e svilupperanno iniziative su comuni

singoli o associati, anche -laddove ne ricorreranno le condizioni- in ambiti territoriali inter-regionali e/o transfrontalieri o che perseguono obiettivi transnazionali».

- iii. Per quanto riguarda gli ambiti di intervento, questi sono di fatto demandati alla programmazione regionale: «La dimensione e tipologia delle unità territoriali che beneficeranno di progetti e interventi cofinanziati dipenderanno dagli obiettivi specifici della programmazione operativa, comunque in una visione integrata tra la pianificazione urbanistico-territoriale, il sistema storico, paesaggistico-ambientale, e lo sviluppo socio-economico».

Il documento poi si dilunga sulle indicazioni da seguire per «specifiche procedure ed i criteri di selezione (per brevità: i *sistemi di selezione*)», che non interessano -per ora- questo documento.

I documenti disponibili a livello regionale

All'interno dello spazio regionale i documenti disponibili che si misurano con indicazioni e/o strategie territoriali esplicite non sono numerosi ed in parte ancora in versione “di lavoro” (Tab. 3). Seppur lo stato di avanzamento di alcuni documenti non ci permette di trarre elementi di riferimenti stabili, ma solo alcune indicazioni parziali, una loro disamina unitaria appare assai utile per ricostruire gli sfondi entro cui si può muovere il Comune di Scandicci.

Tabella 3
I PRINCIPALI DOCUMENTI CON SFONDO TERRITORIALE DISPONIBILI A LIVELLO REGIONALE

Documento	Anno di riferimento	Note
Programma Regionale di sviluppo 2006-2010 (PRS)	Approvazione DCR settembre 2006	Documento di programmazione regionale con indicazione delle strategie, delle risorse e dei progetti integrati ad esse collegati
Nuovo Piano di indirizzo territoriale 2005-2010 (PIT)	Atto di avvio del luglio 2005 Bozza di Documento di piano, ottobre 2006	Atto di avvio della formazione del Pit 2005-2010 (strategie generali). Non esiste ancora un documento definitivo, ma solo una Bozza, che contiene gli orientamenti regionali per il territorio più recenti e le strategie
La Toscana nel Quadro strategico nazionale 2007-2013	Giugno 2006 in via di approvazione all'interno del nuovo PIT	Documento elaborato dalla Direzione generale Politiche territoriali e ambientali quale contributo regionale alla definizione del Quadro strategico nazionale nei temi dello sviluppo territoriale e delle infrastrutture
Piano regionale della mobilità e della logistica (Prml)	Approvazione Del Gr. 63/04	Attualmente le competenze del Prml non comprendono le aree portuali; verranno acquisite a partire dal 2008. È un documento in corso di revisione all'interno dei lavori per il nuovo PIT

Fonte: nostra elaborazione su dati Regione Toscana, ottobre 2006

Il *Programma regionale di sviluppo 2006-2010* e il *Piano di indirizzo territoriale 2006-2010* sono i due “pilastri” programmatici su cui si basa l’agenda politico-amministrativa della Regione Toscana per il periodo 2006-2013. Da essi di evince quella “visione guida” e i suoi corollari strategici entro cui possono prendere corpo le politiche locali. Entrambi gli strumenti di programmazione e pianificazione vanno letti in stretta correlazione, avendo la Regione compiuto la scelta, politicamente e metodologicamente strategica, di costruire un nesso inscindibile e funzionale tra piani, strumenti ed atti di governo del patrimonio territoriale e ambientale della comunità regionale, da un lato, e piani e programmi di sviluppo sul versante economico, sociale e culturale, dall’altro.

Il PRS 2006-10 è «lo strumento per guidare la Toscana verso un cambiamento profondo (..) non un semplice documento di indirizzi politico-programmatici, ma un atto di progettazione attuativa», con l'indicazione di «dodici sfide»⁵; quattro «Programmi strategici»⁶ organizzati in 30 «Programmi integrati regionali», che costituiscono il cuore progettuale del PRS, nonché le priorità operative ance rispetto alle programmazioni settoriali.

Dalle «dodici sfide» abbiamo selezionato quelle che più specificatamente sono legabili al territorio e alle politiche “concertative”:

- a. *infrastrutture, logistica, accessibilità*. Accanto al completamento dei progetti già individuati [«completare il sistema Alta Capacità realizzando il nodo ferroviario fiorentino integrato con le reti regionali e metropolitane, completare la variante di valico dell'autostrada A1 e realizzare la terza corsia autostradale da Barberino di Mugello fino a Incisa, completare il piano degli investimenti sulla viabilità regionale e sviluppare il potenziamento delle reti ferroviarie regionali, a partire dalla Pistoia-Lucca»], l'opzione strategica è quella della connessione « con le reti transeuropee di trasporto incentivando il trasporto ferroviario, il sistema portuale ed aeroportuale, le autostrade del mare e le vie navigabili». In questa prospettiva le indicazioni sono:
- la *piattaforma logistica costiera* promuovendo l'integrazione del territorio toscano con le reti transeuropee di trasporto, a partire dal completamento dell'interporto
 - la direttrice tirrenica
 - il corridoio trasversale Firenze–Pisa-Livorno, la Grosseto-Siena-Arezzo-Fano
 - il potenziamento del sistema dei porti toscani integrato con i porti del Tirreno del nord e quello degli aeroporti toscani, fino ad avere un vero e proprio “sistema aeroportuale integrato regionale”.
- b. *Governance*. La scelta è quella di un processo democratico e partecipativo il cui motore principale è il sistema regionale delle autonomie, fondato sulla cooperazione fra Regione ed enti locali. L'opzione politica è quella di «lasciarsi alle spalle il settorialismo, le logiche corporative, i vecchi e nuovi localismi, [per] ricercare al livello territoriale più adeguato la dimensione degli interventi, individuando nell'area vasta il terreno delle sfide più impegnative per l'intera regione. La scelta di valore è integrare, partecipare, concertare le politiche, i programmi, i progetti, e individuare insieme le risorse per la loro attuazione».

Dai Programmi strategici abbiamo selezionato alcuni Progetti Integrati Regionali che, ricordiamo, costituiscono le unità di riferimento dell'attuazione e del monitoraggio del PRS 2006-2010 e, segnalando le priorità di legislatura, sono lo strumento di raccordo con i Piani Settoriali Pluriennali, dei quali costituiscono parte integrante. Per questo motivo essi definiscono obiettivi specifici e azioni progettuali, e comprendono sia una valutazione degli effetti attesi che una definizione degli indicatori di *performance* e della sostenibilità economico-finanziaria, mentre nella programmazione settoriale si trovano gli strumenti attuativi e le relative risorse finanziarie.

⁵ Le sfide sono: 1. La sfida del futuro: puntare sui giovani e sulle donne; 2. La sfida-lavoro: qualità e sicurezza oltre la precarizzazione; 3. La sfida produttiva: verso il distretto integrato regionale; 4. La sfida dell'internazionalizzazione: fare sistema; 5. La sfida dell'innovazione: investire in ricerca e alta formazione; 6. La sfida del territorio: le infrastrutture, la logistica, l'accessibilità; 7. La sfida dell'ambiente: le risorse, i rifiuti, l'energia pulita; 8. La sfida dei servizi: più efficienza e liberalizzazione; 9. La sfida sociale: un *welfare* solidale, efficiente, produttivo; 10. La sfida della cultura: qualità, diritto, valore per lo sviluppo; 11. La sfida delle risorse: oltre i limiti del bilancio regionale; 12. La sfida della *governance*: efficienza e semplificazione.

⁶ I Progetti integrati regionali sono: 1. Competitività, sistema integrato regionale e territorio; 2. Cittadinanza, lavoro, coesione, cultura e qualità della vita; 3. Sostenibilità ambientale dello sviluppo; Governance, conoscenza, partecipazione, sicurezza.

I Progetti integrati regionali che possono più direttamente collegarsi al Piano strategico di Scandicci sono:

- 1.1 *Lo spazio regionale della ricerca e dell'innovazione*
- 1.3 *Distretto Integrato Regionale: il sistema delle politiche industriali*
- 1.7 *Accessibilità territoriale, mobilità integrata*
- 1.8 *Sviluppo della piattaforma logistica costiera*
- 2.7 *Politiche di edilizia sociale*
- 4.3 *Coordinamento politiche territoriali urbane e metropolitane.*

Richiamiamo brevemente il loro contenuto.

- 1.1 *Lo spazio regionale della ricerca e dell'innovazione*

Gli obiettivi generali sono indirizzati: al coordinamento complessivo e alla promozione dell'attività di ricerca svolta dalla Regione in stretta collaborazione con le istituzioni universitarie e con i centri di eccellenza, da una parte; e alla promozione della ricerca industriale, del trasferimento tecnologico, dello sviluppo precompetitivo, alla valorizzazione della ricerca e dell'innovazione, dall'altro.

Gli obiettivi specifici, con riferimento al primo indirizzo, sono:

- la definizione di una collaborazione coordinata e continuata con le istituzioni universitarie della Toscana a favore dell'alta formazione
- la costituzione di un tavolo di confronto e collaborazione con la grande industria e le grandi public utilities toscane per favorire gli investimenti in ricerca e alta formazione
- la partecipazione attiva del mondo bancario e di Fidi Toscana all'attuazione dei programmi di ricerca
- la individuazione di strumenti programmatici e gestionali specifici per una adeguata governance del sistema dell'alta formazione e della ricerca.

Gli obiettivi specifici, con riferimento al primo indirizzo, sono:

- potenziamento continuo e costante delle attività di ricerca industriale ad alto contenuto tecnologico
- valorizzazione delle eccellenze tecnologiche e delle specializzazioni produttive operanti nel settore delle ICT
- valorizzazione degli skills universitari, strutturazione dei risultati perseguiti e creazione di banche dati condivise, nonché attivazione di una borsa dell'innovazione.

- 1.3 *Distretto Integrato Regionale: il sistema delle politiche industriali*

Il progetto integrato si propone di favorire politiche innovative in stretto collegamento con il quadro nazionale e europeo delle politiche industriali, valorizzando le radici locali attraverso interventi selettivi e concentrati, ponendo grande attenzione alle politiche di filiera, al sostegno ai sistemi produttivi locali ad elevata specializzazione settoriale, al sistema della subfornitura, all'attrazione di investimenti, alla necessità di crescita dimensionale e tecnologica delle imprese, chiamate ad un ruolo più diretto nella competizione internazionale, capaci di innovare e divenire i soggetti dinamici del cambiamento.

L'obiettivo è quello di incrementare l'efficienza dei processi produttivi, valorizzare le risorse locali, sviluppare i fattori ambientali della competitività, promuovere la cultura cooperativa della responsabilità sociale tra le imprese, elevare la capacità di interazione con i servizi qualificati che si collocano a monte (ricerca, progettazione e design) e a valle (distribuzione e marketing).

Gli obiettivi specifici si articolano intorno a due grandi aree di intervento: l'evoluzione dei modelli organizzativi delle imprese nei sistemi produttivi locali, l'immissione di crescenti dosi di conoscenza e innovazione nei processi, nei prodotti, nei sistemi locali.

- 1.7 *Accessibilità territoriale, mobilità integrata*

L'obiettivo generale è indirizzato a orientare la mobilità delle persone e delle merci, rendendo maggiormente accessibile ed integrato il sistema dei trasporti del territorio regionale sotto i profili infrastrutturale e dell'articolazione dei servizi, al fine di favorire uno sviluppo territoriale, economico e sociale ambientalmente sostenibile.

Le scelte infrastrutturali di rilievo regionale e nazionale sono definite dal *Piano Regionale della Mobilità e della Logistica* (P.R.M.L.) del 2004 e oggetto dell'*Accordo di Programma Quadro sulle infrastrutture di trasporto* del 24 maggio 2000 e dell'*Intesa Generale Quadro* del 18 aprile 2003.

Per quanto riguarda gli obiettivi di specifico interesse in questo contesto, essi sono:

a) con riferimento agli aspetti infrastrutturali

- Completare il sistema Alta velocità/alta capacità con la realizzazione degli interventi del nodo ferroviario fiorentino integrati con gli interventi di riqualificazione dei binari di superficie per il trasporto regionale e metropolitano, e con i necessari interventi per il potenziamento e l'interoperabilità della rete ferroviaria regionale, e in generale della rete su ferro
- Potenziare il corridoio autostradale: completamento della variante di valico dell'autostrada A1, realizzazione della terza corsia autostradale da Barberino di Mugello fino a Incisa, completamento autostrada tirrenica (compresi i collegamenti con i Porti di Livorno e Piombino).
- Messa in sicurezza strade regionali; varianti strade regionali e raccordo autostradale Prato-Signa-Stagno; realizzazione catasto strade di interesse regionale.

b) con riferimento agli aspetti dei servizi

- Rinnovo del parco rotabile ferroviario e su gomma
- Azioni di supporto per lo sviluppo sul territorio dei Piani Urbani della Mobilità (PUM), finalizzati a favorire l'interscambio modale ed a perseguire la sostenibilità ambientale del sistema dei trasporti
- Estensione orario ferroviario cadenzato mnemonico sulle principali direttrici della rete regionale e adeguamento del servizio sulle rimanenti tratte.

c) con riferimento alle tecnologie per la mobilità integrata (Galileo Toscana), sviluppare sistemi innovativi per favorire l'ottimizzazione e l'utilizzo integrato delle infrastrutture di trasporto, attraverso:

- Creazione di una rete di flotte di mezzi pubblici e privati tracciati in tempo reale e attivazione servizi di orario multimodale in tempo reale, di e-logistica, di gestione traffico e cantieri
- Sperimentazioni di sistemi innovativi di pagamento sulle tratte autostradali della Toscana e definizione di progetti in project financing che prevedano sistemi flessibili di pagamento per le future autostrade regionali

- 1.8 Sviluppo della piattaforma logistica costiera

L'idea è sviluppare la piattaforma logistica costiera promuovendo l'integrazione del territorio toscano con le reti transeuropee di trasporto, incentivando il trasporto ferroviario, il sistema portuale ed aeroportuale, le autostrade del mare e le vie navigabili interne. Questa strategia costituisce elemento di particolare forza trainante nell'ambito più generale definito dal Piano Regionale della Mobilità e della Logistica e viene assunta nel documento di avvio del Piano di Indirizzo Territoriale Regionale allegato alla DGR 759/2005. Il progetto regionale di sviluppo della piattaforma logistica costiera rientra, inoltre, tra gli obiettivi di governance fissati con specifico protocollo d'intesa tra Regione Toscana e Provincia di Livorno nell'ambito della definizione Patto per lo Sviluppo locale. Le scelte infrastrutturali di rilievo regionale e nazionale sono coerenti con l'Accordo di Programma Quadro sulle infrastrutture di trasporto del 24 maggio 2000 e l'Intesa Generale Quadro del 18 aprile 2003.

Gli obiettivi del progetto sono:

- creare i presupposti affinché la piattaforma logistica costituita dall'insieme delle strutture fisse dei porti di Livorno, Carrara e Piombino, dell'interporto di Guasticce, dell'aeroporto di Pisa, assuma la configurazione funzionale di un sistema integrato al suo interno e con i sistemi infrastrutturali per la mobilità
- risolvere le carenze e le criticità della rete ferroviaria per consentire lo sviluppo di sinergie tra i due poli funzionali logistici di Guasticce e Gonfienti ed innalzare i livelli complessivi di accessibilità al sistema favorendo così la distribuzione su ferro dei prodotti di distretto;
- integrare i collegamenti stradali con i porti tramite il completamento del Corridoio Tirrenico, dei collegamenti Livorno-Pisa-Firenze e dei collegamenti Grosseto-Siena-Arezzo-Fano.
- completare l'intermodalità dei collegamenti tra il porto di Livorno, Darsena di Pisa e l'Interporto di Guasticce, tramite l'adeguamento delle vie navigabili.

- 2.7 Politiche di edilizia sociale

L'obiettivo generale è costruire una politica abitativa in coerenza con i principi di riqualificazione urbana fissati dalla legge regionale sul governo del territorio al fine di rispondere alla domanda dei nuclei familiari non in grado di accedere al libero mercato delle abitazioni in affitto.

Gli obiettivi specifici sono:

- Far convergere sul tema della casa iniziative e risorse economiche di tutti i soggetti pubblici e privati responsabilmente interessati al miglioramento della qualità della vita del proprio contesto sociale.
- Definizione di uno Statuto dell'edilizia sociale e revisione della normativa regionale.
- Costruire quadri conoscitivi e strumenti di informazione per supportare le scelte della programmazione regionale e locale, con particolare attenzione all'accesso alla casa di giovani coppie, anche con lavoro atipico, di donne sole con figli.
- Individuare modalità e strumenti idonei a sviluppare la qualificazione e differenziazione dell'offerta pubblica di abitazioni, restituendo continuità e certezza di finanziamento.

- 4.3 Coordinamento politiche territoriali urbane e metropolitane

Il progetto ha un obiettivo ambizioso: trovare un nuovo ruolo al sistema policentrico toscano attraverso l'individuazione di politiche strategiche unitarie in modo da avere una "capacità di rappresentanza" unitaria all'interno del mercato globale. Nella scheda del Progetto, infatti, si sostiene che: «Il rapporto tra le piccole e medie città ed il loro intorno di aree produttive letto in una dimensione locale è passato in secondo piano rispetto alla relazione con il mercato globale».

Da ciò la proposta strategica nuova: «È dunque necessario ricollocare il sistema urbano policentrico della Toscana, letto come un insieme unitario, “la città Toscana”, nella dimensione internazionale»; ma anche la preoccupazione che giustifica il Progetto Integrato Regionale: «La “città Toscana” tuttavia non ha ancora assunto la dimensione di una *global city-region*, ma ad oggi rappresenta un insieme di spezzoni di potenzialità. Per fare ciò la Regione Toscana intende adeguarsi agli obiettivi dello Schema di sviluppo dello spazio europeo (SSSE) e partecipare attivamente alle scelte strategiche di livello europeo sostenendo politiche di innovazione e cogliendo le opportunità offerte a livello locale dalle risorse territoriali e, a livello nazionale, dalle scelte strategiche quali le grandi opere per la mobilità e per il trasporto».

Il *Piano di indirizzo territoriale 2006-2010*. In questa prospettiva si incammina anche il nuovo *Piano di indirizzo territoriale 2005-2010* (PIT), che del nuovo sistema incrociato di programmazione/pianificazione regionale è l'altro asse portante. Infatti, gli indirizzi territoriali in esso delineati informano in maniera vincolante la stessa strategia territoriale del PRS. Come abbiamo già accennato, i due documenti regionali devono essere letti in maniera integrata, perché nel nuovo assetto prefigurato dalle leggi regionali sul governo del territorio (Lr 1/2005) e sulla programmazione (Lr 61/2004 che modifica e integra la Lr 49/1999) sono stabiliti dei legami paritari, stretti e non formali tra la programmazione dello sviluppo e le forme del governo del territorio. I lavori di confezionamento del nuovo PIT sono ad oggi in fase di ultimazione. Dalla *Bozza di documento di piano*, datata settembre 2006, è comunque possibile estrapolare i seguenti paragrafi salienti, nella loro formulazione non ancora definitiva:

«6.1. Una nuova *visione* integrata della Toscana.

Va premesso che la visione della Toscana che il Pit assume e propone non solo al governo regionale ma anche e in specie a quello locale del territorio non è un aggregato di “zone” variamente definite in dipendenza di specifici criteri di scomposizione territoriale. È vero che la trama dello sviluppo regionale, differenziata per cronologia, diffusione e intensità, ha disegnato sistemi locali e aggregazioni territoriali plurimi, che si intersecano e si sovrappongono in un processo che non può mai definirsi concluso né mai conchiuso entro una connotazione territoriale univoca. Ed è altresì vero che lo strumento delle zonizzazioni, della scomposizione dell'insieme territoriale della Toscana per aree specifiche, serve a dare una visibilità “empirica” a queste formazioni ed è utile sia nel momento dell'analisi dello sviluppo sia nel momento della formulazione delle opzioni normative e statutarie, sia in quello dell'applicazione delle strategie e delle conseguenti linee di azione. Tuttavia, quale che sia il criterio che presiede a una data zonizzazione, questa non può essere il presupposto delle scelte e degli indirizzi del Piano perché le une e gli altri hanno l'insieme della Toscana come orizzonte strategico e come movente delle linee e delle norme del suo statuto territoriale. Sul punto occorre una particolare chiarezza, che è esigenza sia teorica che di metodo.

Le norme dello statuto del territorio toscano potranno avere un duplice *focus*, per l'appunto territoriale.

Da un lato, quello che riguarda l'insieme del patrimonio fisico o paesaggistico o ambientale o culturale o di qualsiasi altra natura che l'autorità regionale consideri “bene” indisponibile e da non sottoporre a trasformazioni nel medio lungo-termine. Un bene, cioè, concepito “olisticamente”. Che ha dunque valore superiore a quello delle singole parti che lo compongono e decisivo per la riconoscibilità e la qualità del vivere comune nella nostra Regione. Questo bene potrà non essere legato ad un sito, una zona o un luogo o un manufatto o ad un biotopo particolare. In tal caso costituirà l'oggetto di scelte generali e valide qualunque sia l'angolazione prospettica nella quale si osservi il territorio toscano e il sistema sociale, economico e culturale

di cui è composto. Poiché, quale che sia l'ambito o la situazione territoriale in questione, si potranno sempre dare accadimenti o decisioni pubbliche o private che l'autorità politica, nella sua legittimazione istituzionale e storica, ritiene di dover evitare, prevenire o mitigare.

Da un secondo lato, potremo avere la scelta statutaria che attiene il singolo bene, il singolo luogo, il singolo manufatto, il singolo volto di un determinato patrimonio territoriale e paesistico: qui la localizzazione è tanto necessaria quanto auspicabile affinché l'autorità politica regionale possa dimostrare di volersi assumere la responsabilità anche di scelte ben specifiche e dunque inequivoche. Ad un tempo, le opzioni statutarie del Pit potranno altresì concernere specifici "oggetti" o "beni" che rivestono, per l'appunto, un peculiare "*interesse regionale*" data la loro natura o funzionalità infrastrutturale o paesistica e, in quanto tali, per la rilevanza che assumono nell'insieme delle politiche pubbliche regionali e del loro ancoraggio territoriale, e in precipuo riferimento ai *sistemi funzionali* che compongono la strategia del Pit. In prima approssimazione possiamo qualificare come opzioni specifiche di interesse regionale porti, aeroporti, grandi impianti tecnologici finalizzati al trattamento di rifiuti, alla produzione o distribuzione di energia, alla erogazione e circolazione delle informazioni mediante reti di telecomunicazione. È ovvio che questa duplice accezione richiede, per la sua applicazione normativa, che venga presa sul serio quella collaborazione istituzionale fra livelli locali e regionali di governo che questo Pit presuppone e vuole promuovere e a cui abbiamo più volte fatto riferimento e sulla quale ancora dovremo insistere. Ma occorre anche che la stessa normazione disciplinare del Pit e quella che comunque la Regione riterrà opportuno attivare siano poste come risorse nella piena disponibilità di entrambe queste focalizzazioni statutarie.

Una logica parallela, ma con motivazioni diverse, è quella che debbono seguire le opzioni strategiche del Prs che il Pit annovera e declina all'interno di quei *sistemi funzionali* che abbiamo sopra annoverato tra le componenti della architettura del Piano di indirizzo e che rendono il governo del territorio la trama dell'insieme delle politiche regionali e dei loro obiettivi. I "sistemi funzionali", nell'accezione del Pit, non necessitano di una specifica zonizzazione. Anzi, il loro valore strategico sta proprio nell'investire un insieme di capacità e di funzionamenti sociali, di potenzialità e di risorse territoriali che "facendo sistema" sono funzionali al conseguimento di un insieme importante degli obiettivi regionali. Ad un tempo, vi saranno invece determinate opzioni strategiche che non potranno non avere un altrettanto specifico ancoraggio territoriale: ...divenendo esse stesse nuovi "luoghi" dell'innovazione dell'economia o della società toscana o loro indispensabili e ben localizzate infrastrutture. Ma anche in quest'ultima ipotesi, non si deve alimentare un equivoco talvolta ricorrente. Cioè, che *zonizzare* o *localizzare* significhino definire chi sta dentro o chi stia fuori da una filiera regional-nazionale-comunitaria di finanziamenti. Qualunque zonizzazione, infatti, andrà sempre riferita ad un quadro sistemico che la giustifica. Sia a livello regionale che a livello locale.

Ma in proposito è necessaria una precisazione. La trama dello sviluppo regionale, differenziata per cronologia, diffusione e intensità, ha disegnato sistemi locali e aggregazioni territoriali plurime che si intersecano e si sovrappongono in un processo che non può mai definirsi né concluso né mai definitivamente riconoscibile. Lo strumento delle zonizzazioni serve a dare una visibilità "empirica" a queste formazioni ed è utile sia nel momento dell'analisi dello sviluppo sia nel momento dell'applicazione delle strategie. Ma, specialmente in questa seconda funzione, la zonizzazione perde del tutto la sua natura oggettiva per diventare essa stessa un elemento della strategia. E quindi perde il suo carattere "presunto" di oggettività e di necessità. In questo Pit, a differenza di gran parte dell'esperienza pianificatoria e programmatoria passata della Regione, si assume il superamento della zonizzazione come strumento per l'applicazione delle politiche e si rimanda alla definizione di sistemi territoriali

funzionali che si caratterizzano per quello che sono e che fanno piuttosto che per come vengono “disegnati” sul territorio.

Questo passaggio deriva da due considerazioni altrettanto importanti.

La prima, più legata all’esperienza istituzionale connessa anche alla gestione dei fondi europei, rimanda alla distorsione creata dalle zonizzazioni in termini di qualità delle politiche applicate. Laddove prevale la logica “binaria” della zona (o si è dentro o si è fuori), c’è meno attenzione alla qualità dei progetti e alla sostenibilità economica di lungo periodo. Si viene finanziati più per il fatto di stare “dentro”, che per la capacità di fare buoni progetti e quindi si formano competenze più nell’usare “risorse date” che nel fare progetti capaci di “aggregare risorse” o di mobilitarne di nuove.

La seconda, più legata alle tematiche della programmazione toscana, rimanda invece all’eccesso di “chiusura” che le zonizzazioni hanno rappresentato e rischiano ulteriormente di rappresentare nella applicazione delle strategie per lo sviluppo. Queste richiedevano già prima, e richiederanno con sempre maggiore forza in futuro, una forte dose di apertura e di capacità di integrazione con il “mondo esterno”. Occorre puntare di più sui legami con chi è fuori dal “sistema locale e settoriale” di riferimento, piuttosto che rinsaldare oltre il necessario i tradizionali legami interni.

Per questo il Pit sceglie -come tra poco rimarcheremo- nella sua opzione strategica di qualificarsi sul piano funzionale e afferma due grandi visioni territoriali su cui applicare la strategia di crescita e di sviluppo per il futuro.

Si tratta, da una parte, della città policentrica Toscana (ovvero della regione come città di città) che rappresenta il sistema territoriale urbano fatto delle tante città e delle configurazioni metropolitane e comunque di area vasta in cui si organizza la vita, l’economia e la cultura urbana della regione. Dall’altra parte, si tratta del moderno sistema rurale che rappresenta le diverse realtà rurali, fatte di comunità locali, di agricoltura, di settori verdi e di connesse filiere produttive e di turismo legato alle risorse naturali che è, pur con differenze notevoli fra zona e zona, ricco, avanzato e innovativo e, per questo, competitivo nello spazio delle aree rurali europee.

Queste due visioni territoriali non descrivono in maniera “statistica” e separata tutta la complessa e differenziata realtà empirica della regione ma vogliono rappresentare i fattori funzionali su cui intensificare lo sforzo di innovazione e di sviluppo della Toscana. Sono, si può dire, le direttrici di marcia su cui si sono in parte già avviate le componenti più innovative e avanzate dello sviluppo regionale e che il Pit intende per un verso rafforzare e per l’altro diffondere nell’intero insieme regionale.

Per questo motivo non si tratta di rappresentazioni territoriali nel senso della conoscenza ma piuttosto di “idee forza” per la costruzione e quindi per l’attuazione delle strategie di piano.

Dopo la stagione della “Toscana delle toscane” l’evolversi della situazione territoriale e sociale della nostra regione evidenzia fenomeni, criticità e opportunità che impongono una visione integrata e unitaria dell’agenda regionale. Per governarne lo sviluppo territoriale dobbiamo infatti tener ben fermo l’assunto che quei volti sono le molte toscane di una regione che è pur sempre una e unitaria nelle sue dinamiche essenziali e nelle sue logiche di fondo. Ivi incluse quelle più propriamente urbanistiche. In questa chiave riteniamo che i tanti sembianti della nostra regione possano venire analizzati e interpretati secondo le due anzidette dimensioni, vicendevolmente integrate se non altro ai fini dell’efficacia delle prospettazioni e degli strumenti di governo del territorio. Anche perché il Pit è prima di tutto un “piano territoriale” e come tale può servire solo se individua e riconosce le due grandi modalità storiche in cui il territorio si manifesta: appunto, gli insediamenti prevalentemente urbanizzati e quelli che

prevalentemente non lo sono. E se sa cogliere, però, i legami profondi che rendono quelle due dimensioni i volti di un'unica e medesima realtà territoriale.

6.1.2. La prima componente della visione del Pit: l'universo urbano della Toscana.

Per "universo urbano" della Toscana intendiamo quella densissima rete di città e centri abitati che, con diverso spessore, consistenza, grammatica costruttiva, sintassi e forma, marcano e contraddistinguono lo spazio regionale fino a disegnare un sistema organizzativo di natura policentrica di ineguagliabile valore storico, culturale ed economico nel contesto non solo europeo.

Sistema policentrico di città e centri abitati che si innesta e "diluisce", fino a generare relazioni strutturanti e funzionali, in un territorio rurale anch'esso prodotto di un secolare processo di cognitiva umanizzazione. L'insieme di questo innesto ha prodotto non solo comuni immagini di reciproca coesistenza evolutiva, ma ha anche generato una nuova e riconoscibile forma di organizzazione spaziale fatta di sistemi territoriali locali a loro volta organizzati in "grappoli" di città e centri urbani interrelati tra loro e con lo spazio aperto circostante, secondo varie fogge di equilibrio ecologico, produttivo e paesaggistico, e che, a prescindere dalla loro dimensione, intessono relazioni, scambi e collaborazioni funzionali con l'intera società toscana. Sono connessioni di vita sociale e civile così intense e contigue da farne comunque *un insieme di città* che integra e offre opportunità sia a chi vi vive o lavora, sia a chi vi investe risorse o saperi. Si dice, di norma, che una delle peculiarità del territorio toscano è il grado antico ma costante della sua diffusa antropizzazione: ebbene questa presenza umana è fatta eminentemente di relazioni urbane o periurbane. E costruisce e fa vivere, a sua volta, la Toscana come una grande e articolata città che si colloca pluralisticamente sul suo territorio secondo logiche storiche e sociali plurisecolari, nella piena riconoscibilità dei suoi centri, dei suoi borghi e del divenire e trasformarsi delle loro connotazioni funzionali, delle loro rispettive egemonie e delle loro reciproche attrattività. Una rete di città che si diffonde nel territorio, con la densità delle relazioni e dei dinamismi che legano i suoi nodi urbani, ma non "pervade" il territorio né lo fagocita nell'indistinguibilità della conurbazione amorfa. Una città di città che si affaccia sul mare e che fa di questo uno dei più importanti fattori di sviluppo sia nell'area del turismo e dell'economia marina sia in rapporto alle grandi infrastrutture logistiche e di trasporto della regione. Ma è anche una rete di città che rispetta la pienezza della dimensione rurale del territorio regionale, non solo come limite e contrasto alla banale urbanizzazione della campagna, ma come fattore stesso della qualità toscana con cui si è città. Una città di città che mette in rete le molteplici eccellenze che ogni realtà urbana racchiude in atto o in potenza, e che non ne appiattisce le virtualità sulle singole identità istituzionali.

Questo insieme di città e centri urbani è stato fino ad ora letto come un aggregato di singoli frammenti separati e poco dialoganti; ed investito -specialmente dalle politiche settoriali regionali- da azioni diversificate o territorialmente circoscritte e definite. Ha pesato in questa lettura il riferirsi agli innumerevoli confini presenti sul territorio che tracciano sia ambiti di "gravitazione coatta" (confini istituzionali e amministrativi) sia ambiti di "gravitazione naturale" (quelli della geografia economica). Tuttavia, sono proprio questi ultimi che, sopravanzando fortemente l'evoluzione dei confini politico-amministrativi, determinano nuove e più forti relazioni e movimenti che generano estese e innovative forme di territorialità. Un mutamento morfogenetico che è connaturato all'evoluzione dei processi produttivi, tecnologici e formativi che strutturano parti cospicue di territorio regionale; ed è amplificato dall'assenza di grandi poli urbani gerarchicamente ordinatori e dalla storica presenza di un'urbanizzazione "leggera" fondata sulla presenza pulviscolare di città, borghi e centri piccoli e piccolissimi.

Visto sotto il profilo insediativo, infrastrutturale e delle distribuzioni delle funzioni, l'universo urbano della Toscana può essere infatti rappresentato come un ambito unitario a diverso spessore e compattezza, disteso sull'intero spazio regionale ora a "macchia" ora a "filamenti" ora a "nodi" chiaramente riconoscibili, ma con interscambi economici, sociali e culturali così stretti e strutturati, tali da far emergere una robusta interazione, una forte mobilità, e forme più o meno articolate di sinergismo cooperativo di natura policentrica.

È un ambito unitario, va ripetuto, contraddistinto certo da percorsi storici diversi, da contesti urbani molto eterogenei, da assetti molto variegati, da porosità estremamente articolate, ora compatte, ora rade, da diverse forme di "periferie" contrapposte a diverse "centralità", con differenti "spessori" e compattezze, specialmente lungo le principali direttrici territoriali vallive e costiere, e molti ambiti "radi" e "dispersi" nel resto del territorio; fortemente influenzato da politiche pubbliche e urbanistiche polari e poco dialoganti, ma comunque un ambito reticolare che si effonde nello spazio regionale pur mantenendo specifiche caratterizzazioni di luoghi, di passati, di presenti.

È la ricchezza di questi passati e le potenzialità di questi presenti, nonché la fitta rete di interrelazioni esistenti a richiedere oggi una visione unitaria dell'universo urbano toscano, come *insieme interrelato di città, di centri e di borghi*. È insomma una rete urbana policentrica e dinamica quella cui dobbiamo guardare quando parliamo della "città toscana". Essa deve ancora sviluppare appieno le energie che contiene per un nuovo ed equilibrato dinamismo della società toscana. Energie che la città toscana, se assume piena consapevolezza strategica della sua natura sistemica, può abbondantemente porre in movimento nell'integrazione equilibrata delle sue componenti e nella "conservazione attiva" dei propri multiversi caratteri identitari.

6.1.3. La seconda componente della visione del Pit: l'universo rurale della Toscana.

Ci riferiamo, cioè a quella varietà di campagne, dalla storia economica e sociale diversa ma anch'esse accomunate - tra territori collinari e territori di pianura - da un denso grado di "elaborazione" umana sul piano tecnico e paesaggistico. Campagne variamente "costruite" o variamente "rade" a seconda degli ambiti provinciali in cui ci muoviamo, ma strettamente connesse alle dinamiche dello sviluppo urbano. Tanto che possiamo considerarle, in gran parte del nostro territorio, una sorta di grande mondo "esterno" che avvolge e permea di sé la sfera interiore delle città, i loro tessuti urbani, gli stili di vita dei loro cittadini: per i quali, come raramente in Italia e in Europa si può osservare nella nostra epoca, "campagna" e "città" sono sempre e comunque ...a vicendevolesse portate di mano. Un grande mondo rurale, però, inteso anche come fattore dello sviluppo toscano, ove rafforzare le esperienze di imprenditoria agroalimentare e agrituristica più innovative e coerenti all'immagine di integrità paesaggistica e di qualità specifica - e dunque non volgarizzata - dell'offerta, che ne hanno sin qui sancito il successo. E ove correlare sistemicamente quelle diverse filiere della ricerca e della produzione enogastronomica che fanno della Toscana un grande distretto di ruralità innovativa.

Va da sé che questa duplice angolazione (...l'universo urbano e l'universo rurale) è una forte semplificazione analitica della realtà di fatto. E che vi sono parti essenziali del territorio toscano, sia a fini statutarî che strategici, che vanno annoverate nelle loro peculiarità. A cominciare dalla costa tirrenica (...quasi una grande città di mare) e dalla crucialità del ruolo che essa riveste, non solo per la regione, lungo i grandi assi di comunicazione nazionale ed europea. Per proseguire con la montagna, che in parte possiamo considerare fattore integrante delle campagne toscane ma che, in misura molto importante, è un fattore territoriale con propri caratteri e proprie valenze sistemiche. E le "eccezioni" potrebbero proseguire a lungo. Tuttavia, questa stessa semplificazione permette di approntare sia la strumentazione statutaria sia quella strategica valorizzando le intime correlazioni funzionali che le molte componenti territoriali di

queste due dimensioni (...le tante campagne e le tante città) alimentano tra loro e con il mondo esterno. Se volessimo un esempio parziale ma emblematico, potremmo rimarcare come Campiglia, per quanto si configuri in sé come uno specifico municipio rurale, trovi in Piombino uno “sbocco al mare” che può ridefinire la sua agenda e le sue opportunità. Così come, viceversa, è ormai più ragionevole considerare Piombino una sorta di hub per una pluralità di offerte turistiche anche rurali: il che cambia in modo significativo l’approccio strategico all’insieme della Val di Cornia. E consente visioni che integrano ma non offuscano le matrici di base dei singoli “addendi” del sistema.

Ne deriva che in sede normativa e in sede strategica parleremo di nuova qualità urbana con particolare insistenza. Ebbene lo faremo per costruire uno specifico asse di iniziative strategiche, sempre con uno stretto riferimento a questo connubio unitario città↔campagna che fa della nostra regione una realtà urbana molteplice ma omogenea proprio in quanto innervata al suo stesso patrimonio rurale.

6.3 - I *metaobiettivi* dell’agenda statutaria del Pit

I *metaobiettivi* del Piano, già lo abbiamo visto, sono le opzioni di una Regione che costruisce il suo sviluppo attorno ad un’attenta combinazione di scelte discriminanti. Cioè di convinzioni e di responsabilità etiche, che si possono riassumere in un semplicissimo e radicale assunto riformistico: “*se si può, si fa*”.

I *metaobiettivi* del Pit - come già abbiamo rimarcato nel § 5 - hanno questa duplice valenza, statutaria e strategica. Dunque normativa e propositiva. Indicano, in povere ma essenziali parole, cosa e quando “si può” fare nel por mano alle risorse del territorio in funzione dei beni e dei valori che quel patrimonio racchiude in atto o in potenza. E indicano “come” la Regione, mediante il “patto” insito in questo Pit, auspica lo si faccia. L’intento generale - che, va ribadito, designa di per sé la filosofia del Piano di indirizzo territoriale e la sua stessa carica innovativa - è di fare del governo del territorio una leva essenziale, a scala regionale e locale, di superamento e rimozione delle logiche e delle attese di rendita di posizione. Cioè dei fattori che distorcono e rendono insostenibile sul piano ambientale e paesaggistico ma anche su quello delle implicazioni economiche e sociali di lungo andare, ciò che sovente ai autodefinisce “sviluppo” ma che è solo e semplice resa agli appetiti più miopi e contingenti - privati o pubblici che siano - e che minacciano i beni, le risorse e i valori del patrimonio comune. Appetiti e attese che produrranno sì i loro effetti nel futuro ma che vengono assecondati o addirittura stimolati con scelte pubbliche adottate nel presente. Queste ultime, se e in quanto vengano assunte, testimoniano una evidente carenza di visione politico-amministrativa che non sia l’«occasione» o l’«urgenza» dell’investimento o dell’introito contingente, e la sostanziale subordinazione del pubblico pianificare e regolare al singolo progetto privato e alle aspettative di mera speculazione immobiliare che racchiude. E dunque la negazione di quella nozione di governo del territorio che abbiamo assunto a base di questo Piano e che sta a fondamento dell’ordinamento toscano.

Vediamo dunque cosa c’è in quel *se* che la Regione pone a base del proprio indirizzo territoriale e del “patto” che essa vuole alimentare con le amministrazioni locali mediante il Piano.

6.3.1. - 1° metaobiettivo - Integrare e qualificare la “città policentrica” toscana.

Abbiamo già rimarcato come alla base del Pit si situi una visione della Toscana come *città policentrica* e dinamicamente reticolare ma permanente nella riconoscibilità dei centri e dei nodi urbani che la costituiscono. È in coerenza con tale concezione del territorio regionale, osservato come un tessuto urbano e periurbano integrato, ove borghi e città sono fonti reciproche di

identità e funzionalità, di risorse e limitazioni, di oneri e opportunità, di innovazioni e dinamismi, di esternalità che ostacolano e di esternalità che aiutano ...che parliamo della “città toscana”.

Ma cosa significa per una Regione pensarsi come “città”? E a che scopo?

La Toscana non annovera grandi città. Alcune sono tra le più famose del mondo. Altre includono eccellenze culturali o imprenditoriali o spiccate capacità di ricerca o di alta innovazione produttiva o formativa. Altre ancora vantano cospicui patrimoni paesaggistici o antiche e consolidate vocazioni turistiche. Altre hanno ruoli, funzioni e collocazioni geografiche tali da configurarle come nodi di connessione tra la Toscana e il resto del mondo. Ma tutta questa varietà e una simile differenziata ricchezza di “talenti” non assicura a nessuna di esse una forte e competitiva collocazione funzionale nello scenario globale del confronto, della collaborazione e della competizione tra le maggiori realtà urbane e metropolitane del mondo. Ciascuna delle città toscane ha sì saputo definirsi una propria “nicchia”, in taluni casi anche di eccellenza, e le più dinamiche hanno anche saputo “pensare globale”. Ma, singolarmente considerate, restano prive di quella “massa critica” che le può accreditare al di fuori delle retrovie o delle seconde schiere del panorama urbano internazionale e della distribuzione internazionale delle energie, delle risorse e degli stimoli per crescere e migliorarsi nel nome dell’innovazione e della qualità urbana. Né - da sole - possono proporsi quel ruolo di traino o di motore dello sviluppo regionale che è comunque condizione del loro stesso dinamismo e della loro stessa solidità economica in quanto città. Per queste ragioni l’dea della Toscana come una città policentrica non è solo il risultato di una pacifica constatazione ma è anche un’idea-forza del Pit. La convinzione di una nuova configurazione dell’insieme del territorio regionale. Ove la storia del suo policentrismo è anche la chiave della sua contemporaneità e del suo futuro. È ciò che descrive la Toscana come una società urbana: che va resa capace di funzionare bene, di produrre nel presente nuova memoria e non solo di vivere e di lucrare la rendita di quella del passato. E di proporsi come un’area di integrazione policentrica che consenta alla Toscana di superare i limiti dimensionali che in un confronto europeo e nazionale la penalizzano. Neppure Firenze, a differenza di Bologna, Napoli e Torino - ad esempio - ha da sola i requisiti previsti dagli standard europei per qualificarsi come Mega-Metropolitan European Growth Area. Né, da sola ma unicamente se si pone come parte saliente di un’agenda regionale integrata, può dotarsi delle capacità di visione e progettazione atte a proiettarla in uno scenario di politiche infrastrutturali e di opportunità di sviluppo transregionali e internazionali. Perché simili condizioni si realizzino è necessario quindi che si producano simultaneamente una dotazione di *funzioni forti* che connotino la “città toscana” e l’attivazione di *relazioni forti* fra le sue parti.

La città di città è ancora una visione astratta, proiettata al futuro, non zonizzata e non zonizzabile, che parla di funzioni e servizi avanzati, di competenze innovative, di soggetti imprenditoriali evoluti e di produttori e lavoratori della ricerca e della conoscenza. Parla cioè di un sistema di eccellenze e quindi di un livello di performance. E tutti i soggetti territoriali della Toscana, le città, le aree metropolitane, il capoluogo, magari aggregati su determinate politiche a livello provinciale, di area vasta o mediante altre e utili aggregazioni funzionali, tutti sono chiamati a sostenere il passaggio da una simile visione alla realizzazione concreta delle sue potenzialità: che è fatta di costruzione di eccellenze e di messa in rete a livello regionale delle loro capacità.

Per tutto questo riteniamo appunto la “città policentrica” un metaobiettivo essenziale del Pit. Un’idea che è la ragione e lo scopo per una specifica alleanza “federativa” tra Regione ed Enti locali. In essa occorre che ciascuno, a prescindere dagli assetti, dalle competenze e dalle prerogative ordinamentali, investa le risorse e le capacità di cui dispone o che può mobilitare e attrarre a favore della “città comune” e contribuisca, con appropriate scelte di merito, al

coordinamento degli obiettivi e delle linee di azione a ciò necessari. E per la stessa ragione è da accogliersi con il massimo di attenzione e di favore ogni tentativo che il legislatore nazionale intenda compiere verso l'irrobustimento istituzionale delle capacità integrate di *governance* territoriale e del coordinamento intergovernativo delle politiche locali. A cominciare da un "ripristinato" attuativo dell'istituto della «città metropolitana».

Parte integrante di questo primo metaobiettivo e anzi condizione del suo perseguimento è improntare le scelte di governo della "città toscana" a quella flessibilità che il costante e autonomo dinamismo delle domande, dei bisogni e delle opportunità insoddisfatte crea e alimenta nell'universo urbano. La flessibilità, con riferimento al territorio, significa affermare, nei limiti del ragionevole e delle opzioni statutarie di invarianza, il concetto di reversibilità nell'uso (il riuso delle aree produttive) e di rotazione degli utilizzatori (l'affitto come alternativa alla proprietà della casa ...). Se il territorio è una risorsa scarsa che deve misurarsi con una domanda che cambia sempre più rapidamente, l'esigenza di risposte mobili e flessibili (che il territorio non possiede come caratteristica "naturale") deve essere garantita facendo funzionare i meccanismi della concorrenza nel rispetto di un'adeguata proporzione fra spazi e funzioni destinati alle attività "aperte al mercato" e quelli destinati al fabbisogno locale e pubblico, e quindi protetti.

Di qui la scelta della Regione: che perseguirà e promuoverà, in accordo con gli Enti locali, una serie di obiettivi specifici che danno corpo e sostanza al metaobiettivo della Toscana come "città policentrica". Tra questi è bene qui rimarcare i seguenti.

⇒ 1° obiettivo conseguente: potenziare l'accoglienza della "città toscana" mediante moderne e dinamiche modalità dell'offerta di residenza urbana.

Cioè: una nuova disponibilità di case in affitto. Con una corposa attivazione di *housing* sociale che sia funzionale alle esigenze dei cittadini - autoctoni e nuovi - ma anche dei molteplici "utilizzatori" delle risorse della città toscana di poter cogliere e alimentare le opportunità del dinamismo economico che il sistema produttivo e formativo deve creare. E a cui occorre contribuire con un grado adeguato di "movimentazione" del territorio toscano a cominciare dalla facilità di cambiare residenza al suo interno. Uno degli ostacoli maggiori alla dinamica innovativa della società e del territorio toscano sta infatti nel mercato immobiliare della casa. Un mercato ingessato dalla identificazione concettuale - tale sul piano culturale e politico - tra casa, in quanto proprietà privata della medesima, e sicurezza del futuro. Sappiamo che si tratta di un binomio storico e molto italiano. Che in Toscana si avvicina alla soglia del 90% di residenti che abitano in case di propria proprietà e che ha caratterizzato una colossale e plurigenerazionale destinazione del risparmio dei toscani all'indebitamento presso il sistema bancario in funzione di questa forma di accumulazione familiare. Ne è derivato un assetto del rapporto tra risparmio privato e sistema produttivo che non ha agevolato la vitalità del sistema economico e ha reso la rendita immobiliare e le sue aspettative di redditività nel medio lungo andare un fenomeno di massa. Questo, com'è notorio, ha investito profondamente anche il mondo delle piccole e medie imprese che hanno fondato la loro patrimonializzazione sul "mattoncino" e che nel "mattoncino" hanno sovente - *sub specie* "differenziazione" - individuato lo sbocco della redditività d'impresa o delle opzioni anticicliche. In ogni caso è un circuito che svolge oggi un ruolo pesantemente frenante per una società che voglia ritrovare fattori di crescita e dinamismo sociale. Dei quali è condizione ineludibile lo "sblocco" del vincolo rappresentato dalla «...casa in proprietà». Non anticipiamo in questa sede ricette specifiche: visto che si tratta di definire, elaborare e concordare su una adeguata scala "interurbana" una pluralità di misure, di programmi e di investimenti. È certo che quella che, per brevità, possiamo designare come questione dello *housing sociale* e che corrisponde ad un'offerta importante e

mirata di alloggi in regime di affitto, sarà al centro dell'agenda regionale e della messa in opera di questa Piano. Con un'avvertenza che è bene già qui anticipare con nettezza. Non stiamo parlando soltanto di interventi orientati al recupero residenziale del disagio o della marginalità sociale. Stiamo parlando di una politica pubblica di respiro regionale e di lungo periodo che, proprio come modalità generale - "...molte case ma in affitto" - vuol consentire a giovani, a cittadini italiani e stranieri e a chiunque voglia costruirsi o cogliere nuove opportunità di studio, di lavoro, d'impresa, di poterlo fare in virtù del solo valore che attribuisce a quella stessa opportunità di crescita, non in dipendenza delle vischiose e onerose capacità - proprie o indotte - di indebitarsi per comprarsi o rivendersi una casa. Né soggiacendo comunque alle logiche più brutalmente "estrattive" che contrassegnano ampie fasce del mercato vigente delle locazioni (e che, per certi ambiti urbani e specifici segmenti di utenza, si traduce in una vera estorsione speculativa). Di qui anche la possibilità di "rimovimentare" logiche e aspettative del risparmio e degli investimenti privati, oltre ad una riqualificazione funzionale e culturale del bene casa. E di qui, ancora, una revisione degli orizzonti strategici che amministrazioni locali e operatori evoluti del settore possono formulare a tal proposito e di conseguenza.

⇒ 2° obiettivo conseguente: dotare la "città toscana" della capacità di offrire accoglienza organizzata e di qualità per l'alta formazione e la ricerca.

La capacità di accoglienza è volano dell'attrattività del nostro sistema territoriale. E l'attrattività è a sua volta una componente essenziale della competitività di quello stesso sistema. Una dimensione di grande rilevanza e visibilità internazionale di detta attrattività è la capacità di sostenere il sistema toscano della ricerca e della formazione nelle sue attività di internazionalizzazione e di scambio con il resto del mondo. In questa chiave, saper accogliere in modo congruo e dinamico studenti e studiosi stranieri che vogliano compiere un'esperienza formativa o di ricerca nel sistema universitario toscano e nella pluralità della sua offerta scientifica è il volto non solo di una politica innovativa della residenza - nel senso sopra richiamato a proposito del mercato urbano dell'abitazione - ma anche e proprio di una politica, ancorché infrastrutturale, della ricerca e dell'alta formazione orientate alla competitività del sistema toscano nel suo insieme oltre che di quello propriamente universitario. In questa prospettiva occorre immaginare apposite convenzioni tra Comuni, Regione, Atenei toscani e rispettive Aziende per il diritto allo studio al fine di costruire e far funzionare, secondo gli standards internazionali più elevati, una serie di opportunità insediative in grado di attrarre e di accogliere sia quanti sono interessati a svolgere specifiche esperienze formative e di ricerca innovativa che le nostre Università stiano sviluppando, così come quegli studenti e quegli studiosi interessati alla frequentazione scientifica e formativa del patrimonio storico-artistico dell'Occidente situato in Toscana.

⇒ 3° obiettivo conseguente: sviluppare la mobilità *intra* e *inter*-regionale.

Si tratta di perseguire la messa in opera - mediante la definizione concordata dei PUM - del Piano regionale per la mobilità e per la logistica al fine di "rimettere in moto" la "città" regionale e stimolarne le opportunità rendendo agevole il muoversi tra i suoi centri e le sue attività secondo parametri di efficacia e di sostenibilità - sul piano ambientale, economico e organizzativo - così da rendere pienamente agibili per persone, merci e informazioni l'accesso e l'attraversamento della Toscana e l'insieme delle sue connessioni col resto d'Italia, d'Europa e del mondo. Ciò significa l'attivazione e, a seconda degli stadi di attuazione, il consolidamento di opzioni concernenti operazioni strategiche per la Toscana quali descritte nel «Quadro strategico regionale» - parte integrante di questo Piano -. Si tratta, in particolare, del sistema ferroviario toscano, che - mediante la piena realizzazione degli investimenti nell'alta capacità -

potrà configurarsi come una delle più importanti reti metropolitane di scala regionale in Europa; del sistema portuale toscano e della sua rete logistica a partire dalla sua configurazione costiera secondo le previsioni del *master plan* dei porti; del compimento della modernizzazione e dello sviluppo del sistema stradale e autostradale regionale; dell'integrazione del sistema aeroportuale regionale, sempre secondo le previsioni del relativo *master plan*;

⇒ 4° obiettivo conseguente: sostenere la creatività come qualità della e nella “città toscana”.

È un obiettivo che richiede la definizione di standard omogenei per la qualità della cittadinanza urbana su scala regionale. Questa qualità non può tuttavia solo basarsi sul postulato dei buoni ed efficaci servizi alle persone e alle imprese. Che è condizione essenziale, sfidante e primaria ai fini dell'attrattività e della competitività per la città toscana. Ma non più sufficiente. Occorre infatti assumere piena consapevolezza che l'umanità gioca il suo futuro attorno alle capacità innovative e trainanti delle città che più sanno attrarre le intelligenze, le energie, gli stili di vita e le opportunità di azione per chi vuole sviluppare la propria creatività. Cioè, per scienziati, imprenditori, musicisti, architetti, designer, ingegneri, stilisti, avvocati, scrittori o cuochi che siano. Ma anche per quei cittadini che, senza specifiche formazioni o missioni professionali, vogliono comunque liberamente sviluppare propri talenti, proprie passioni, proprie libere esperienze di relazione e comunicazione. La creatività urbana, laddove si manifesta e accumula, conferisce potere attrattivo e capacità competitive alle città nelle quali si possano dispiegare peculiari abilità professionali e spiccate esigenze culturali ed esistenziali. Sono cioè più attrattive quelle città che ne incrementano e pongono in valore il gusto di innovare i modi in cui si trattano problemi complessi od opportunità inattese. Quelle città che sanno connettere e intersecare una cultura storica e ambientale, una qualità civica diffusa, dei valori estetici presidiati e dei beni collettivi che possono rendere una città un luogo unico e identico solo a se stesso. Alla base di un simile assunto, c'è una precisa constatazione empirica. Non sono soltanto le persone a muoversi in cerca di “opportunità” che producano ricchezza, ma sono sempre più le “opportunità” - quali che ne siano i contenuti, il formato e la ragione imprenditoriali - che si muovono in cerca di luoghi ricchi delle migliori intelligenze creative. E le città del mondo che più si sono organizzate per attrarre e sviluppare capacità e fantasie creative sono i luoghi che guidano la globalizzazione o che sono comunque partecipi delle sue dinamiche senza limitarsi a subirne le conseguenze. Sono appunto “luoghi” della creatività: a) perché sanno attrarre talenti creativi formando e stimolando una propria dotazione autoctona di creatività nei campi più disparati (dalla medicina, all'architettura, alla moda, ai servizi, al *loisir*, ecc.); b) perché sostengono e applicano tecnologie che favoriscono tutti i giorni nuove aree di esplorazione e sperimentazione; c) perché fanno delle diversità culturali, etniche e linguistiche il volano di uno scambio continuo di esperienze, di visioni plurali, di opportunità di cooperazione innovativa; d) perché favoriscono e strutturano la possibilità degli individui di stare in connessione permanente con la creatività altrui, sia sul piano tecnologico sia, soprattutto, con spazi e opportunità per la mutua curiosità e la libera e reciproca informazione. E che sanno rimuovere le rendite accademiche e professionali che, insieme a quelle territoriali e funzionali, vi si oppongono.

In questa chiave complessiva la “città toscana” deve giocare un ruolo innovativo e dunque specificamente attrattivo. Anche nei profili di più apparenti di dettaglio ma che, in realtà, molto influiscono sulla costruzione e sulla manutenzione della sua immagine: come, ad esempio, una definizione delle proprie opportunità e dei propri spazi culturali non subalterna alle mere “occasioni” del mercato mediatico. O poco coerente con i canoni storico-ambientali che contrassegnano i “luoghi” urbani. O - tanto meno - non rispettosi della natura intrinsecamente e incompressibilmente pubblica che quegli stessi spazi di per sé esprimono. Ma soprattutto, nel

suo insieme urbano e rurale, la “città toscana” deve stimolare la propria creatività nella ricerca di una qualità che investa la totalità delle sue componenti territoriali e insediative.

Ne deriva che la “città toscana” deve rimuovere le contrapposizioni concettuali e funzionali tra centralità urbane e periferie urbane. Deve in particolare sapere - e dimostrare di sapere - che ogni periferia è semplicemente una parte di un sistema urbano. Una parte che può essere percepita come degradata: ma di cui va invece perseguita e sancita la qualità proprio in quanto “luogo” in sé. E luogo della creatività urbana in particolare, poiché la periferia quasi sempre assume, rispetto al nucleo centrale della realtà urbana, il ruolo di fascia di contatto con il mondo esterno, cioè con gli stimoli, le criticità, le sfide, le innovazioni di cui esso è portatore proprio in quanto “esterno”. In questa chiave la periferia è, molte volte, il vero motore del cambiamento della città. Ebbene, questo Pit ne vuole esprimere la piena consapevolezza e vuole declinare questa consapevolezza in una linea generale di indirizzo. Una linea che possiamo sintetizzare nel seguente assunto.

È vero che la periferia della “città toscana” esprime il “principio” del policentrismo *nella* gerarchia (...perché Scandicci non potrà mai avere lo stesso “valore” simbolico di Firenze), e che è su tale policentrismo che si struttura l’intero territorio toscano, ove “altre città” e “borghi e centri storici minori” sono venuti progressivamente a comporre un sistema urbano speciale, il cui apparente “disordine” è nei fatti compensato dalla permanenza di molti segni riconoscibili di una civiltà urbana straordinariamente ricca. Ma è anche vero, per restare al nostro esempio, che Scandicci, come tutte le altre città della corona fiorentina, ma sotto alcuni aspetti più delle altre, è cresciuta e negli ultimi decenni si è stabilizzata come città “promiscua”. Nella quale, cioè, si incontrano persone dalle possibilità di vita e dagli stili di vita molto diversi, nella quale non solo si dorme, ma si vive, si lavora, si inventa, si produce, si crea, si fa e si assorbe cultura e innovazione. Ciò non significa che questa speciale “periferia” non abbia proposto e non continui a proporre anche problemi sociali specifici che richiedono e condizionano attenzione amministrativa e pubbliche sollecitudini. La stessa “promiscuità” è sempre risorsa e problema a un tempo. Perché le città, nei loro motori periferici così come, in generale, nei sistemi sociali che le abitano e le compongono non sono mai monocolori, bianche o nere. È sempre il grigio della modernità e della sua intrinseca problematicità a dominare.

Ciò che conta è che le città della “città toscana” non perdano né impediscano a se stesse di acquisire la qualità e la dignità di “luoghi” in movimento: dunque, di luoghi che permangono ma che sanno anche essere cangevoli e attrattive fonti di innovazione e di mobilità sociale e culturale.

⇒ 5° obiettivo conseguente: attivare la “città toscana” come modalità di *governance* integrata su scala regionale

Ribadiamo che è da accogliersi con grande attenzione qualunque innovazione riformatrice del legislatore nazionale nella direzione di un sostegno strutturato e istituzionale alla *governance* territoriale e al coordinamento intergovernativo delle politiche locali. Anche e in specie se dovesse dar corso alla previsione costituzionale dell’istituto della «città metropolitana» e dei suoi necessari corollari normativi, organizzativi e procedurali. Ma quale che sia l’esito di simili sollecitazioni riformatrici, e ritenendo comunque di grande importanza anche le buone pratiche di correlazione tra governi locali che già la legislazione vigente consente e che di certo vanno incoraggiate, questo Pit concepisce comunque - qui ed ora - la “città toscana” come una visione strategica a scala regionale. Essa, da un lato, vuole sostenere e favorire le connessioni economiche e imprenditoriali a supporto di quel di “distretto integrato regionale” che costituisce uno degli architrave del Programma regionale di sviluppo. Dall’altro, vuole promuovere e sviluppare modalità di cooperazione coerenti alla logica e agli obiettivi dei

sistemi funzionali del Pit, atte a porre in sintonia propositiva e attuativa le pur diverse e molteplici opzioni contenute o formulabili negli strumenti e negli atti di governo del territorio a livello locale: a cominciare dagli stessi Piani strutturali dei Comuni e dai Piani territoriali di coordinamento delle Province. La Regione vuole in ogni caso stimolare e sostenere lo sviluppo delle autonomie territoriali e sociali che cooperano tra loro perché sanno valorizzare le risorse e le opportunità che possono mutuamente alimentare e non i vincoli o gli ostacoli che possono giustapporre le une alle altre in nome di reciproci poteri di veto o delle rispettive sindromi “nimby” (...lo si faccia pure ma non nel mio orticello!).

Quest’ultimo non è un assunto ottativo. Il postulato della *governance* territoriale - occorre ribadirlo - è che ogni e qualunque amministrazione locale è sì il *centro* della propria “giurisdizione” territoriale ma è anche *periferia* di molte e altre entità di governo - vicine e lontane - comunque altrove situate: le quali, con le loro decisioni, non possono non influire sugli effetti di quanto si decide all’interno del singolo Comune o della singola Provincia. Perciò, anche se di *governance* non volessimo parlare, avremmo da misurarci - sulla scala della singola amministrazione locale - con processi di governo che travalicano le sue formali competenze e le sue eventuali capacità di visione. Che è come dire che è semplicemente una necessità, prima ancora che un’opportunità, la capacità del governo del territorio di ragionare in termini di *governance* adeguati alla complessità, alla varietà ma anche alla integralità della “città toscana”. Almeno che essa non voglia vivere o vegetare in balia di eventi e di circostanze di cui non controlla né l’origine, né la logica, né le conseguenze. La riprova è che il destino di Livorno così come dell’insieme del patrimonio costiero toscano (sul che torneremo nell’ambito del terzo *metaobiettivo* del Pit) si gioca - non solo ma certo in parte cospicua - in un’agenda di grandi politiche infrastrutturali orchestrate tra il “quadro strategico nazionale” e il “quadro strategico regionale” nell’ambito delle politiche europee per le grandi reti continentali della mobilità e della logistica che lo stesso Quadro strategico regionale assume a proprio postulato e adotta, attraverso questo Pit, come fattore saliente dell’agenda territoriale regionale. Ma la riprova è anche - altro esempio - nei destini dello stesso capoluogo regionale. Firenze, come tale, è chiamata a cimentarsi con interlocutori e competitori di altre realtà regionali e altri insiemi di territori e funzioni. E in questa chiave, un conto sono eventuali alleanze transregionali verso il resto del mondo che configurino “scambi ineguali” tra una presunta monocultura turistica fiorentina e un’offerta di servizi, poniamo, in un’area metropolitana limitrofa come Bologna. Un conto sono colleganze transregionali tra attori e visioni che ragionino su scala per l’appunto regionale, ove la stessa interazione tra Firenze e Bologna abbia alle spalle l’intero quadro strategico della mobilità e della logistica toscana e il significato che esso assume nell’agenda di medio lungo termine per lo sviluppo della regione. Che è come dire: Firenze è più forte se agisce come “capitale” della “città toscana” e se dunque ne interpreta l’agenda in quanto sua parte tanto essenziale quanto costitutiva. Lo è assai meno se gioca autarchicamente il ruolo di mero capoluogo.

Ma al di là degli esempi, ciò che qui ci si può chiedere è se la “città toscana” come modalità di *governance* integrata su scala regionale possa essere programmata, progettata e presidiata in termini di funzionalità e di risultati. La risposta è semplice: volendolo politicamente, sì. E se tale volontà politica è piena e consapevole -come lo è nel presente Piano di indirizzo territoriale- allora proprio quest’ultimo, nella sua messa in opera pattizia e condivisa, può servire allo scopo. Visto che proprio in ciò consiste la sua missione specifica.

6.3.2. - 2° metaobiettivo - Sviluppare e consolidare la presenza “industriale” in Toscana.

Questo Pit ha molto cuore il futuro e il successo del suo sistema produttivo. Abbiamo non a caso inserito tra virgolette quell’aggettivo: “industriale”. L’equivalente sostantivo inglese, probabilmente, non ne avrebbe avuto bisogno: perché esprime ciò che intendiamo con “industriale”. Cioè tutta quella “operosità manifatturiera” che è fatta, certo, di industrie e fabbriche propriamente dette, ma anche di ricerca pura e applicata, di evoluzione e innovazioni tecnologiche, di servizi evoluti a sostegno degli attori, dei processi e delle filiere produttive e distributive. E della loro capacità di stare sui mercati del mondo.

Tutto questo sussumiamo in quell’«industriale». E la sua presenza e la sua permanenza -dinamica ma durevole- come patrimonio territoriale toscano, lo riteniamo uno degli obiettivi primari di questo Pit. Uno di quelli, cioè, verso cui protendere, a livello regionale e locale, con una pluralità di politiche e di azioni specifiche. Il governo del territorio, in specie, può e deve esercitare il massimo impegno perché questa presenza “industriale” nella Toscana dei nostri tempi e del nostro futuro continui a connotarne il volto, la cultura, il paesaggio per sfuggire all’arretratezza degli stereotipi del *loisir* più banale e all’indebolimento immobilistico e *rentier* della sua cultura e delle sue energie imprenditive. È un’esigenza in piena e totale sintonia con tutta la filosofia del Pit. Perciò, proprio in sede di *agenda statutaria*, qualcosa di importante va asserito e dunque promosso: nella logica con cui abbiamo declinato *statuto* in chiave di *agenda*, e nella prospettiva di un governo del territorio consapevole della rilevanza strategica delle sue opzioni propositive e disciplinari.

Ci riferiamo, in particolare, alla necessità di introdurre un criterio guida unitario nel trattamento pianificatorio, normativo e progettuale delle aree, dei manufatti e dei “contenitori” urbani suscettibili di riuso alla fine della loro funzionalizzazione “industriale”. Sappiamo bene che parliamo di un immenso giacimento di risorse territoriali con cui è necessario consentire alla “città toscana” di affrontare con la opportuna flessibilità innovativa il suo fabbisogno di “funzioni forti”, di eccellenza, di assoluta qualità e riconoscibilità sul versante dell’innovazione: sia essa culturale od euristica, o di altra qualificabilità di servizio e produttiva. Il criterio che la Regione intende dunque sostenere è che solo le operazioni di trasformazione e ridestinazione funzionale che rispondono a tale requisito e siano comunque coerenti al metaobiettivo di salvaguardare la durevole presenza della “industria” in Toscana, sono consentanei agli indirizzi del Pit e dunque da condividere e da favorire anche in sede regionale. Fabbriche, più o meno antiche, che diventano lottizzazioni residenziali sono il contrario di ciò che la Regione intende come interesse della “città toscana” alla tutela e allo sviluppo della presenza “industriale” nel suo territorio. Nuovi laboratori di ricerca scientifica o di studio o di sperimentazione di nuove tecnologie o di nuovi materiali o centri di servizi innovativi per la progettazione o la gestione di nuovi processi produttivi, possono invece ben situarsi - a condizioni ambientali normativamente garantite e con soluzioni architettoniche esteticamente e tecnologicamente adeguate - persino nel cuore dei quartieri antichi delle nostre città. In una parola, se manca il requisito della qualità innovativa di uno specifico progetto strategico che abbia una qualche valenza di “sistema” e che sia orientato direttamente o indirettamente al mondo della produzione e alle sue filiere, e capace di sviluppare forti ed eccellenti funzioni *industry oriented*, ebbene ridestinazione e riuso vanno decisamente scoraggiati. E sono da privilegiare, in tali circostanze, progetti di mero restauro conservativo. Né, per le aree dismesse, sono da incoraggiare edificazioni alternative. Naturalmente, proprio perché la “industria” toscana molto ci sta a cuore e proprio nella sua presenza costitutiva del paesaggio sociale e territoriale della regione, una simile soluzione preferenziale va attentamente declinata nelle circostanze specifiche di fatto. Nel senso che - laddove la rilevanza strategica dei progetti sia accertata e dove la loro finalizzazione a nuove articolazioni territoriali dei processi o delle filiere produttive, lo sia altrettanto - allora è

auspicabile la definizione di opportune soluzioni negoziali con gli attori imprenditoriali interessati, capaci di prevedere anche opportune soluzioni perequative che premino il loro impegno a garantire il permanere - effettivo, durevole e significativo - della propria presenza “industriale”.

6.3.3. - 3° metaobiettivo - Conservare il valore del patrimonio territoriale della Toscana

Abbiamo già anticipato, nel § 2, cosa intendiamo per “territorio”. Ne abbiamo parlato nei termini di un essenziale patrimonio pubblico ove si integrano, sul piano esistenziale e funzionale, almeno due accezioni sostantive e mutuamente correlate. Quella di territorio come *patrimonio ambientale, paesaggistico, economico e culturale* della società toscana. E quella del territorio quale *fattore costitutivo* - appunto patrimoniale - *del capitale sociale* di cui dispone l'insieme di antichi, nuovi e potenziali cittadini della nostra realtà regionale. Perciò, quale che sia la titolarità dei suoli, dei manufatti e dei beni paesaggistici che vi insistono, il territorio - nelle sue componenti fisiche così come in quelle culturali e funzionali - è comunque e pregiudizialmente patrimonio pubblico: che pubblicamente e a fini pubblici va custodito, mantenuto e tutelato nei fattori di qualità e riconoscibilità che racchiude e negli elementi e nei significati di “lunga durata” che contrassegnano la sua forma e la sua riconoscibilità storica e culturale. È solo su questa base, cioè in funzione della tutela del suo valore e nei limiti ad essa intrinseci, che il territorio va reso capace di accogliere, sostenere e armonizzare la iniziativa e la progettualità degli operatori economici che, con il lavoro e con l'impresa, fondano o promuovono sul territorio le proprie aspettative di reddito e le proprie capacità di innovazione. Perciò, va ribadito, piani e strategie dell'azione pubblica, da un lato, e l'intraprendere innovativo del progetto privato, dall'altro, debbono trovare nella «conservazione attiva» del patrimonio territoriale il principio e il limite regolativo della loro mutua interazione. Da questo assunto propriamente valoriale derivano una serie di implicazioni “normative” e un insieme di correlate linee di piano e d'azione politico-amministrativa che - nelle condizioni date - sono riassumibili in due obiettivi imprescindibili per l'agenda statutaria di questo Pit. Vale a dire:

⇒ 1° obiettivo conseguente: tutelare il valore del patrimonio “collinare” della Toscana

Il patrimonio “collinare” è uno dei fattori salienti della qualità del territorio toscano, cioè della sua universale riconoscibilità: un bene - dunque - imprescindibile per lo stesso valore del patrimonio territoriale collettivo. I poggi e i declivi che quel patrimonio compongono, esprimono una storia plurisecolare di razionale ed equilibrato rapporto fra lavoro e natura, oltre che di lotta per la sopravvivenza in un territorio fragile che l'intelligenza di generazioni di uomini e di comunità sociali hanno trasformato in opera d'arte.

Oggi, ciò che l'avvento della società industriale non è riuscita a fare e che gruppi di amministratori locali lungimiranti hanno saputo preservare, è a forte rischio di erosione. Pur in presenza di un patrimonio paesaggistico ancora cospicuo e di esempi virtuosi di attenzione e manutenzione, assistiamo ad una pervasiva aggressione della rendita immobiliare, a una diffusa attrattività delle sue sollecitazioni all'utile immediato e a crescenti insediamenti e lottizzazioni che non dialogano con il paesaggio né con il contesto rurale e che si segnalano per un qualità architettonica e manifatturiera molto spesso scadente. Naturalmente, quando parliamo di “colline”, non a caso circondiamo la parola di virgolette. Poiché, parlare di “colline”, nel contesto e ai fini di questo Pit, significa ricorrere a una metafora per richiamare un fenomeno erosivo che investe più parti del patrimonio paesaggistico toscano (...che le “colline”, per l'appunto, nell'immaginario collettivo simboleggiano). Un fenomeno, cioè, assai più ampio di quanto registrabile nelle aree che i Piani territoriali di coordinamento definiscono come collinari e che accomuna, invece, realtà propriamente di collina come realtà rurali e paesaggistiche di

pianura e di valle. È su tutto l'insieme del suo patrimonio territoriale, infatti, che la Regione ritiene che l'urbanizzazione e la edificazione nelle aree siano da ammettere e progettare solo e in quanto lo si faccia in coerenza con i dettami della Convenzione europea sul paesaggio e solo nel rispetto della normativa nazionale e regionale che vi danno applicazione. Contestualmente, questo Pit ritiene che urbanizzazione ed edificazione nelle campagne debbano aver luogo solo come ipotesi pianificatoria e progettuale tanto eccezionale quanto eccellente. Cioè secondo disegni strategici che contemplino la valorizzazione del patrimonio paesaggistico in funzione di chiari e durevoli visioni imprenditoriali e comunque di accertabili, programmate e radicate ipotesi di innovazione economica e sociale di scala ampia e non contingente. Occorre, in breve, che siano in gioco visioni e operazioni che investano "un sistema" territoriale e una filiera di opportunità e di funzioni: ...non interventi che pretendono la propria legittimazione in virtù dell'autovalorizzazione immobiliare specifica e peculiare dei beni che ne sono oggetto. Ed è indispensabile che quelle visioni e quelle operazioni assumano la qualità del patrimonio paesaggistico come valore costitutivo della progettazione e come limite alla modificabilità della situazione territoriale su cui, in modo diretto o mediato, si intenda intervenire. Contestualmente, la Regione considera altamente auspicabile che, ai fini suddetti e laddove necessario, gli strumenti di governo del territorio ridefiniscano, in coerenza con il presente indirizzo, le proprie acquisite opzioni pianificatorie e che altrettanto avvenga, per quanto di competenza, per gli atti di governo territoriale.

In parallelo, la Regione ritiene che il governo del territorio debba assumere come modalità preferenziale -allorché piani e progetti attengano al valore paesaggistico del patrimonio territoriale- l'attivazione di meccanismi perequativi che consentano il trasferimento delle sollecitazioni all'urbanizzazione in aree diverse da quelle di maggior pregio o di maggiore fragilità paesistica e ambientale.

Più in generale, occorre che il "presidio" delle campagne e dei territori collinari continui ad essere assicurato da una presenza orientata all'innovazione e al produrre reddito d'impresa, e rurale in specie, ma sempre con l'attenzione a far sì che quel presidio abbia e mantenga le qualità estetiche e paesaggistiche che lo rendono un valore universale in sé e non un semplice e banale "contesto".

⇒ 2° obiettivo conseguente: tutelare il valore del patrimonio costiero della Toscana

Mutatis mutandis, anche per le coste la Regione adotta un indirizzo preciso. Che si può sintetizzare come segue: salvo che per i porti, ...non si urbanizza a mare. Contestualmente, la Regione intende superare il "piano della portualità turistica" così come oggi configurato, e privilegiare una portualità in cui l'offerta turistico-diportistica adotti una nuova selettività: sia sul piano della qualità che della quantità degli interventi modificativi. Una selettività, in particolare, che sia comunque ancorata alla filiera cantieristica e manutentiva della industria nautica toscana e alle sue dislocazioni territoriali. Così, come per il patrimonio "collinare" e rurale della Toscana, anche per le coste la Regione ritiene necessario interrompere il proliferare di attività meramente orientate alla valorizzazione immobiliare e alla conseguente speculazione di breve periodo. Vogliamo privilegiare - invece - chiari e innovativi disegni imprenditoriali, capaci di far sistema con un'offerta turistica organizzata e integrata nella chiave di servizi plurimodali e coordinati. E che, al centro della sua attrattività, abbia un paesaggio costiero integro e pienamente riconoscibile nella varietà dei suoi fattori estetici, storici e funzionali. È a tali condizioni che la stessa offerta turistica costiera può ben avvalersi della liberalizzazione degli ormeggi. Mentre, più in generale - e sempre nel rispetto dei suddetti indirizzi -sono da incoraggiare le potenzialità attrattive connesse allo sviluppo di un armonioso *waterfront* che investa l'insieme del patrimonio costiero toscano e, mediante attente progettualità coordinate di

conservazione attiva e di neoqualificaziine funzionale, colleghi il fascino delle città e dei borghi di toscani, la suggestione dei porti, nelle loro infrastrutture demaniali così come nelle loro passeggiate a mare, entro una trama unitaria ove centri urbani ed entroterra costiero acquisiscano una nuova vitalità nell'abitare e nell'intraprendere.

Ma la tutela e la valorizzazione del patrimonio costiero toscano ha anche il volto di una grande e specifica politica pubblica che persegue l'innovazione profonda del patrimonio territoriale della nostra Regione e delle sue potenzialità competitive e attrattive. Si tratta di quella "piattaforma logistica costiera" che occupa uno spazio cruciale nell'agenda del Piano regionale di sviluppo e nelle strategie regionali di sostegno alla dinamicità del sistema economico toscano, ma anche italiano e comunitario. E che riveste una posizione eminente nell'agenda delle opzioni strategiche di questo Piano e in quel "Quadro strategico regionale" con cui la Toscana ha contribuito alla definizione del Quadro nazionale ove si situano le principali linee di investimento europeo. È un disegno infrastrutturale decisivo che conferisce alla Toscana una posizione cruciale nel sistema nazionale della mobilità e nella progettualità nazionale ed europea in materia di reti portuali e logistiche, e di connessioni ferroviarie e viarie tra le sponde del Mediterraneo e i grandi snodi del trasporto internazionale. Perché investe anche la stessa collocazione funzionale della Toscana nella distribuzione internazionale dell'offerta organizzata di mobilità e di logistica per persone, merci e informazioni. E tutto ciò, proprio a far leva sulla sua costa e sulla capacità delle sue città marine e del loro entroterra di far sistema: sia tra sé che con l'insieme del territorio toscano. Ma proprio per questo consideriamo la piattaforma logistica costiera qualcosa "di più" di una pur grande politica infrastrutturale. E la riteniamo, ai fini di questo Piano, essa stessa una parte saliente dei nostri *metaobiettivi*.

6.4. - L'agenda dei progetti infrastrutturali e dei beni paesaggistici toscani di "interesse regionale"

Le opzioni statutarie del Pit possono altresì concernere - [...] - specifici "oggetti" o "beni pubblici" o "infrastrutture determinate" o "individuati aggregati di funzioni" o comunque il trattamento di ben specifiche e localizzate "questioni" paesistiche e territoriali che rivestono, per l'appunto, un peculiare "interesse regionale". Ciò in ragione della rilevanza che assumono nell'insieme delle politiche pubbliche regionali e del loro ancoraggio territoriale, e in precipuo riferimento ai sistemi funzionali che compongono la visione del Pit⁷. Da un lato, ci riferiamo al patrimonio infrastrutturale regionale, nel quale possiamo qualificare come opzioni di interesse regionale porti, aeroporti, grandi impianti tecnologici finalizzati al trattamento di rifiuti, alla produzione o distribuzione di energia, alla erogazione e circolazione delle informazioni mediante reti telecomunicative. In ogni caso, il Pit alimenta - nella misura di quanto possibile e auspicabile sul piano normativo e programmatico - strategie di interesse regionale attinenti a specifiche progettazioni infrastrutturali, alla cui definizione e/o messa in opera possa venire destinato un apposito impiego dell'istituto dell'*accordo di pianificazione*. Anche in questo caso, pertanto, viene privilegiata una logica di condivisione pattizia, ancorché diretta e coordinata ad iniziativa regionale.

Da un altro lato, tra i beni e i progetti di interesse regionale, spiccano in ogni caso i beni paesaggistici toscani. Per essi, al di là delle previsioni disciplinari che saranno disposte nella sezione specifica di questo Piano, è da rimarcare come la Regione Toscana intenda in prima persona dare attuazione alla Convenzione europea del paesaggio e sovrintendere alla sua piena efficacia. A tale fine, la Regione assicura la partecipazione civica e amministrativa nella

⁷ Cfr. ancora § 7.

definizione e nella messa in opera delle politiche che ineriscono alla «conservazione attiva» del paesaggio e del suo valore. Tale esigenza verrà soddisfatta non in termini settorialistici ma integrando la dimensione paesaggistica e le sue problematiche nelle politiche culturali, ambientali, economiche e comunque in ogni ambito tematico la cui trattazione abbia un impatto sul patrimonio paesaggistico toscano. Ciò significa ribadire il conferimento del rango «statutario» ai valori paesaggistici e renderli, in sé, uno specifico e imprescindibile parametro di valutazione della congruità al Pit delle scelte di piano, di programma e di azione che abbiano luogo nel territorio regionale. Nella stessa prospettiva, la Regione promuoverà e sosterrà ogni iniziativa formativa, utile al radicamento di una adeguata cultura paesistica tanto nel mondo degli operatori pubblici e privati che partecipano alle politiche territoriali, quanto verso l'insieme della società toscana».

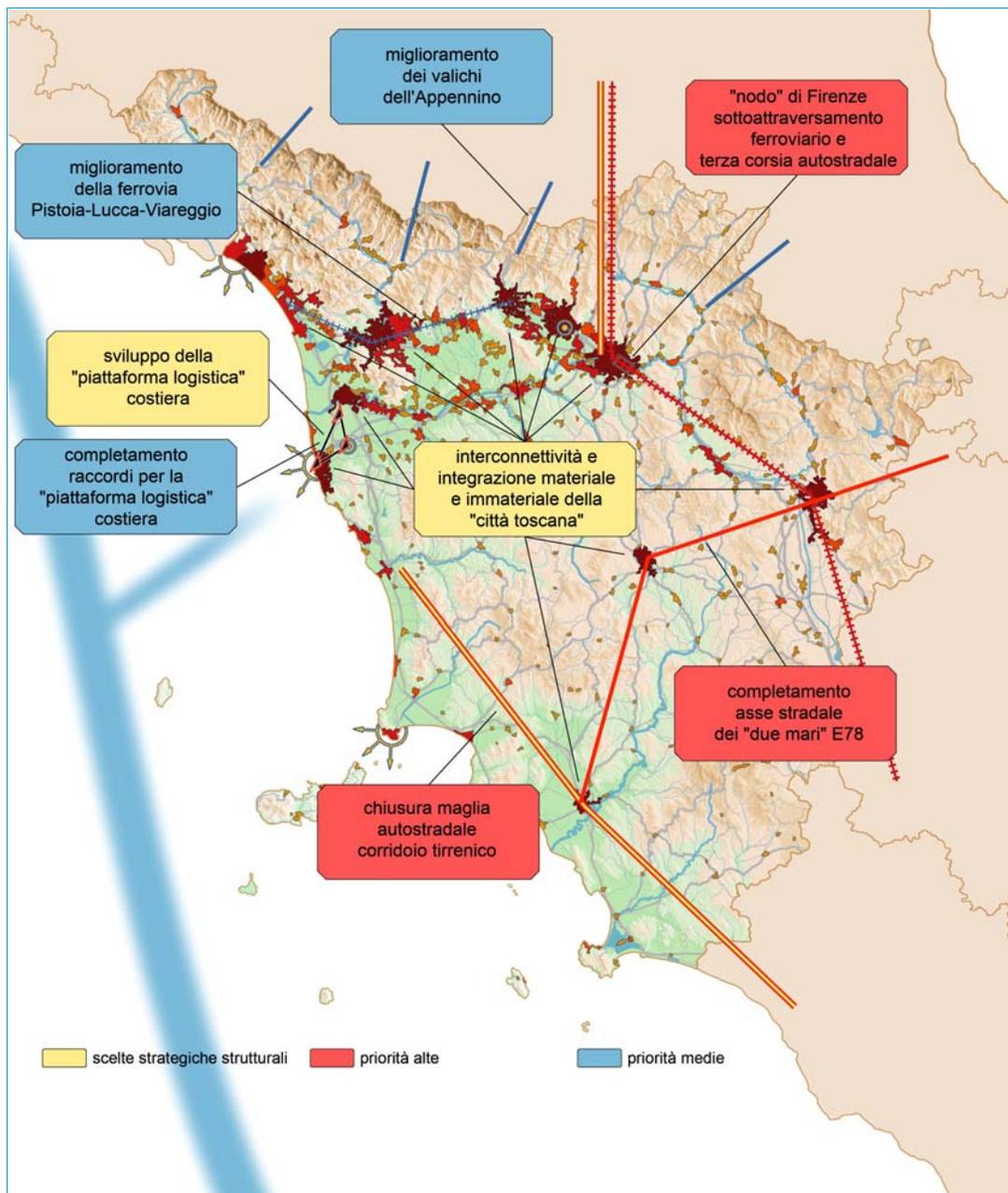
Il *Quadro strategico nazionale 2007-13* è l'ultimo documento di livello regionale che occorre annoverare in questa sede. che ha il doppio ruolo di contributo regionale alla costruzione del QSN per la parte riguardante le infrastrutture e la mobilità e momento di verifica delle indicazioni statali.

Secondo il documento le previsioni discendenti da accordi e da programmi operativi in corso che dotano il territorio di un telaio infrastrutturale robusto tale da elevare la competitività di sistema sono:

- con priorità *alta*:
 - il nodo alta velocità/alta capacità di Firenze e completamento AV/AC ferroviaria Bologna-Firenze-Roma;
 - variante di valico dell'autostrada A1 e realizzazione della terza corsia;
 - completamento del corridoio autostradale tirrenico, come da parere della Commissione VIA del 31 marzo 2006;
 - completamento della strada di grande comunicazione E78, Grosseto-Siena-Arezzo-Fano;
 - miglioramento e messa in sicurezza della strada di grande comunicazione Firenze-Pisa-Livorno, in via di realizzazione con fondi della Regione Toscana e degli enti locali.
- con priorità *media*
 - miglioramento della linea ferroviaria Pistoia-Lucca, con raddoppio della tratta Pistoia-Montecatini e velocizzazione della tratta Montecatini-Lucca, nonché sotto-atteveramento di Montecatini⁸;
 - realizzazione dei raccordi ferroviari nell'area Pisa-Livorno per lo sviluppo della Piattaforma logistica costiera;
 - miglioramento e messa in sicurezza della direttrice ferroviaria tirrenica;
 - realizzazione della terza corsia autostradale per il tratto Firenze-Pistoia della A11;
 - realizzazione della terza corsia autostradale per il tratto Viareggio-confine regionale della A12;
 - miglioramento e messa in sicurezza dei valichi appendici delle strade statali n. 62, 63, 64, 12 e 67;
 - miglioramenti delle strade regionali n. 2 e 429 con fondi della Regione Toscana.

⁸ Il progetto è definitivo per un costo di 220 mln euro di cui 180 da RFI e 40 del Comune di Montecatini.

Figura 4
SINTESI DELLE SCELTE STRATEGICHE PROPOSTE DALLA TOSCANA



Fonte: Regione Toscana, Direzione generale Politiche territoriali e ambientali, *La Toscana nel Quadro strategico nazionale 2007-2013*, Firenze giugno 2006

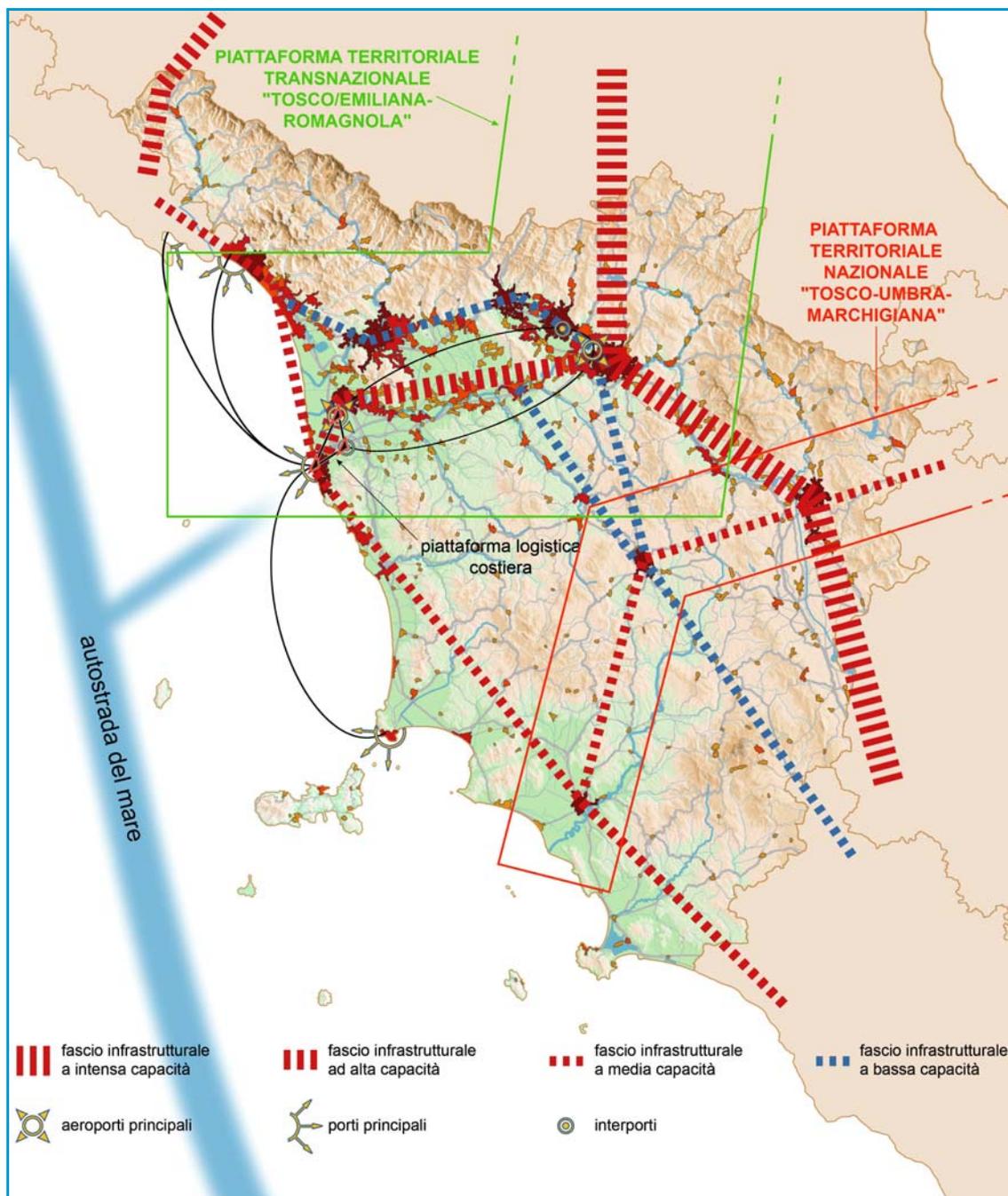
Di queste strategie, l'incrocio tra alcune di esse -secondo il Documento- potrebbe innescare un ambizioso *progetto di territorio*⁹: «l'ipotesi di sviluppo della piattaforma logistica costiera in rapporto alla rete transeuropea dei trasporti ed al riequilibrio e integrazione fra le modalità di trasporto», e il contestuale *coordinamento delle politiche territoriali urbane e metropolitane*, con particolare riferimento alla grande area policentrica tra la costa e il capoluogo regionale. Un'area solida anche rispetto ai tradizionali parametri economici: delle esportazioni toscane verso il resto del mondo pari a 23.947 mln di euro correnti (al 2004), quest'area rappresenta un ammontare di 16.220 (pari al 67,7%); ancora più netto il peso per le esportazioni ne verso il resto d'Italia, a fronte di un valore regionale complessivo pari a 35.402 mln di euro correnti (al 2004), quest'area incide per 22.612 (pari all'80%).

In virtù di questa nuova prospettiva, il documento porta a tracciare una diversa visione strategica complessiva della Toscana rispetto a quella prospettata dal MITT-Dicoter (di cui al § 1 di questo capitolo). Infatti, il prossimo completamento ferroviario (2008 tratta e 2012 nodi) dell'alta capacità e della variante autostradale di valico (2011) per il tratto appenninico tra la Toscana e l'Emilia Romagna, è un'opportunità forte a livello transregionale ed europeo, in quanto consente di ipotizzare nuovi scenari di relazione sia spaziali che economici tra l'area forte della Toscana, da aprire direttamente ai progetti prioritari relativi all'asse stradale e ferroviario *Corridoio I* (Berlino-Milano-Roma-Palermo), alle autostrade del mare attraverso la "porta" di Livorno, nonché al già citato asse stradale e ferroviario *Corridoio Europeo V*. Il nuovo quadro infrastrutturale risultante dalla realizzazione dell'alta velocità/alta capacità tra Firenze e Bologna porta a sviluppare un sistema logistico regionale di valenza internazionale, tale da conferire alla Toscana in modo quasi "meccanico" (anche se nella fase iniziale deve essere assistito ed aiutato) un ruolo privilegiato di piattaforma commerciale per gli scambi tra oriente e occidente.

L'idea strategica (Fig. 5) è quella di anticipare il vantaggio competitivo legato alla sinergia del fascio di infrastrutture stradali e ferroviarie passanti per l'Appennino in modo da organizzare una interconnessione laterale al Corridoio I che, partendo dal nodo Pisa/Livorno, via Firenze, Bologna e da qui verso Parma/Verona per il Brennero, e verso Padova/Trieste per l'Est europeo, colleghi stabilmente il Tirreno con L'Europa dell'Est e con l'area dei Balcani; ma al contempo un *gateway* di sistemi territoriali urbani (sia regionali che infraregionali), nel quale possano acquistare sempre più rilevanza la qualificazione logistica, la gestione dei flussi di informazione, la fornitura di servizi rari e la realizzazione di nuove funzioni industriali e di servizio a maggiore valore aggiunto, in modo da creare nuove reti immateriali tali da far competere anche aree in apparenza più deboli, oltre a favorire la "dinamizzazione" delle interdipendenze con le regioni contermini.

⁹ Con una forte caratterizzazione prospettica, così come inteso proprio nella proposta dal documento del MIT, *Verso il quadro strategico nazionale*, cit., «Un progetto di territorio guarda innanzi, immagina il futuro, affronta l'ignoto, sceglie un contenuto. La sua identità permanente è data dal dinamismo dell'approccio», p. 14.

Figura 5
 CARTA DELLE INTERDIPENDENZE SELETTIVE
 Proposta di piattaforma transnazionale toscano/emiliana-romagnola (in verde) e la piattaforma nazionale mediana dei "due mari" (in rosso)



Fonte: Regione Toscana, Direzione generale Politiche territoriali e ambientali, *La Toscana nel Quadro strategico nazionale 2007-2013*, Firenze giugno 2006

In questa nuova visione prospettiva la Toscana si candida ad ospitare una vera e propria *piattaforma territoriale strategica transnazionale "tosco/emiliano-romagnola"* che, partendo dall'asse urbano e infrastrutturale di Livorno-Pisa (porto e terminale di autostrada del mare,

aeroporto, interporto), connetta l'area a più forte sviluppo della Toscana e questa con il sistema economico-territoriale dell'area metropolitana di Bologna, in modo che da qui possa ulteriormente svilupparsi sia verso Parma/Verona e il Brennero, che verso Padova/Trieste e l'area dell'Est. Di questa piattaforma transnazionale, il Comune di Scandicci è in posizione centrale.

SCHEDA DESCRITTIVA ED ELENCO DEGLI INTERVENTI PREVISTI SGC Firenze-Pisa-Livorno

Tipologia e caratteristiche dell'infrastruttura

La SGC Firenze-Pisa-Livorno può essere classificata come strada extraurbana principale appartenente al sistema viario di grande comunicazione. Percorre in direzione trasversale la Toscana centrale e collega le due aree forti della regione: l'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia e Pisa-Livorno; procedendo in direzione est-ovest, l'infrastruttura attraversa aree densamente urbanizzate a carattere prevalentemente residenziale nel primo tratto, aree relativamente meno dense a destinazione produttiva (distretto del cuoio) nel tratto centrale e termina in zona costiera in prossimità del porto di Livorno.

Si estende per una lunghezza pari a circa 100 Km ed è a due corsie di marcia.
Raccoglie sia i traffici legati alla mobilità privata che quelli connessi al trasporto delle merci.

Localizzazione

La SGC attraversa una porzione di territorio regionale ricadente nelle tre province di Firenze, Pisa e Livorno. Attraversa i comuni di Firenze, Scandicci, Lastra a Signa, Montelupo, Empoli, S.Miniato, Monopoli in Val d'Arno, Pontedera, Cascina, Lari, Pisa, Crespina, Faglia, Collesalveti, Livorno.

Grado di integrazione con altre infrastrutture

Il tracciato della SGC rappresenta il collegamento viario principale tra la piattaforma costiera (porto di Livorno, interporto di Guasticce, aeroporto di Pisa) e i principali collegamenti nazionali passanti per il capoluogo regionale.

Interventi previsti

I principali interventi -programmati o in corso di realizzazione- per la Firenze-Pisa-Livorno consistono sia in interventi di adeguamento e messa in sicurezza del tracciato stradale sia in opere di potenziamento dei collegamenti con altre infrastrutture viarie e puntuali.

Descrizione degli interventi

Bretella Prato-Signa: nuovo collegamento (strada extraurbana primaria) in direzione nord-sud; raccorda la Fi-Pi-Li alle principali direttrici longitudinali di interesse nazionale.

Bretella del cuoio: raccordo tra la Fi-Pi-Li e la strada provinciale Francesca.

Nuovi svincoli: Empoli est ed ovest.

Opere di miglioramento dei collegamenti con il porto di Livorno e con l'aeroporto di Pisa e ridefinizione dell'accesso al sistema metropolitano fiorentino.

Sintesi delle previsioni degli strumenti comunali

Piano strutturale di Empoli

Obiettivo: miglioramento dei collegamenti tra Empoli ed i comuni del circondario, maggiore integrazione con la rete di livello provinciale; linee di azione: variante alla Ss 429 della Val d'Elsa e raccordo con la Fi-Pi-Li.

Piano strutturale di Scandicci

Obiettivo: adeguamento del sistema infrastrutturale; linee di azione: raccordo della viabilità comunale con lo svincolo della bretella per Prato.

Piano strutturale di Signa

Obiettivo: potenziamento del sistema infrastrutturale; linee di azione: realizzazione della nuova bretella Stagno-Gonfienti per i traffici nord-sud.

Piano strutturale di Livorno

Obiettivo: miglioramento dell'accessibilità al porto; linee di azione: realizzazione del tratto terminale della SGC Fi-Pi-Li.

Piano strutturale di Pisa

Obiettivo: adeguamento del sistema infrastrutturale; linee di azione: adeguamento della SGC Fi-Pi-Li.

Gli strumenti della pianificazione territoriale e urbanistica locale

Questo paragrafo è finalizzato a ricostruire le politiche territoriali e urbanistiche sviluppate dagli enti istituzionali della Toscana, nell'intento di "situare" il Comune di Scandicci e le sue possibili strategie di sviluppo all'interno del contesto territoriale di cui è parte e di cui deve pertanto assumere la complessità. La metodologia impiegata è quella dell'interrogazione e dell'interpretazione di una delle principali fonti delle politiche pubbliche: i piani territoriali e urbanistici. L'obiettivo generale è quello di far emergere gli scenari impliciti contenuti in piani e strumenti. Con l'avvertenza che l'imminente entrata in vigore del nuovo Piano di indirizzo territoriale della Regione Toscana eserciterà implicazioni importanti sia sulla gestione sia sulle integrazioni e sugli adeguamenti che potranno derivarne a scala comunale e provinciale.

L'elenco dei principali strumenti compresi nell'ambito territoriale di riferimento è riportato nella tabella 6.

Tabella 6

GLI STRUMENTI DELLA PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E I PIANI STRATEGICI URBANI

Strumento	Anno di formalizzazione	Note
Ptc di Firenze	Approvazione 15/06/98	
Ptc di Prato	Approvazione 03/12/03	
Ptc di Pistoia	Approvazione 19/12/02	
Ptc di Pisa	Approvazione 22/12/98	
Ptc di Livorno	Approvazione 27/11/98	
Ptc di Arezzo	Approvazione 16/05/00	
Schema strutturale per l'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia	Approvazione DCR 212/90	Lo Schema strutturale è uno strumento di indirizzo per la pianificazione comunale; ha un ruolo di coordinamento in riferimento a due temi: le infrastrutture, il sistema dei servizi e la riorganizzazione dei poli urbani e territoriali. Lo schema strutturale ha avuto un ruolo strategico di riassetto complessivo dell'area metropolitana ed è stato assunto dal Pit 2000 quale atto di riferimento.
Piano strategico di Firenze	In fase di nuova redazione	L'ambito del primo piano strategico era individuato dai seguenti comuni, tra cui Scandicci: Firenze, Bagno a Ripoli, Campi Bisenzio, Fiesole, Impruneta, Pontassieve, Scandicci, Sesto Fiorentino, Signa.
Piano strategico di Prato	In fase di redazione	L'ambito del piano strategico di Prato è quello comunale. La redazione del piano ha preso l'avvio con l'insediamento della nuova giunta comunale (settembre 2004). Sono stati attivati quattro tavoli tematici (corrispondenti ai quattro assi strategici): 1) la città compiuta; 2) sostenibilità e innovazione; 3) cultura e cambiamento; 4) città coesa, sicura e solidale. Nel maggio 2005 è stato pubblicato il documento n. 1 denominato "Resoconto dei primi mesi di consultazione".
Piano strutturale, comune di Scandicci	Approvazione 2005 Il Regolamento Urbanistico è stato adottato nel marzo 2006 ed ora è in fase di controdeduzione dopo le osservazioni presentate	In relazione al piano di Scandicci, si rimanda alla scheda ove è stato messo in evidenza il quadro generale delle strategie e delle azioni previste dal Piano. Sono state analizzate in dettaglio le previsioni per il sistema infrastrutturale (cfr. art. 70 delle Nta e tavola Pr 8). È stato preso come riferimento anche il progetto del piano strutturale corrispondente all'area interessata del piano guida di Rogers; si tratta della scheda per l'Utoe n.4 (denominata "Scandicci nuovo centro") e delle relative previsioni-prescrizioni.
	Piano guida Rogers per il centro di Scandicci	Versione del piano guida Richard Rogers Partnership, ottobre 2003. (la maggior parte delle previsioni del piano guida sono confluite nel piano strategico di Firenze per il centro di Scandicci; si farà pertanto riferimento ai soli contenuti del piano strutturale per l'Utoe n. 4 denominata "Scandicci Nuovo centro").

Fonte: nostra elaborazione su dati Regione Toscana, ottobre 2006

Sono stati presi in considerazione i piani delle province di Firenze, Prato e Pistoia per l'ovvia ricaduta che essi determinano nell'assetto dell'area metropolitana Fi-Po-Pt¹⁰; quelli di Livorno e Pisa, poiché rappresentano il terminale di riferimento dello snodo Scandiccese, secondo il ruolo di cerniera tra Firenze e la costa esplicitamente attribuito a Scandicci dal Ministero; quelli di Arezzo, poiché costituisce uno sbocco naturale delle relazioni (di tipo insediativo e produttivo) dell'area metropolitana e di Scandicci (rete di relazione con l'area produttiva del Valdarno).

• *La pianificazione provinciale*

Sono stati presi in considerazione i piani delle province di Firenze, Prato e Pistoia, per l'ovvia ricaduta che essi determinano nell'assetto dell'area metropolitana Fi-Po-Pt; delle province di Livorno e Pisa, poiché rappresentano il terminale di riferimento dello snodo Scandiccese, secondo il ruolo di cerniera tra Firenze e la costa esplicitamente attribuito a Scandicci dal Ministero; della provincia di Arezzo, poiché costituisce uno sbocco naturale delle relazioni (di tipo insediativo e produttivo) dell'area metropolitana e di Scandicci (rete di relazione con l'area produttiva del Valdarno).

PROVINCIA DI FIRENZE

<i>Sistema insediativo</i>	Il Ptc della provincia di Firenze individua delle linee di sviluppo per Firenze e per l'area fiorentina incentrate su: <ol style="list-style-type: none"> 1. Salvaguardia e valorizzazione dell'integrazione economica tra le aree collinari e la pianura dell'Arno; 2. Qualificazione del sistema residenziale fiorentino: miglioramento della qualità della vita e qualificazione morfologica degli insediamenti; 3. Valorizzazione e potenziamento del settore turistico: diversificazione dell'offerta e integrazione con le attività di formazione culturale; 4. Potenziamento delle grandi direttrici dell'area fiorentina (localizzazione delle funzioni): nord-ovest: polo tecnologico di Calenzano; sud-ovest: riqualificazione dell'area ex-Nobel a Signa; est: polo produttivo-terziario a Pontassieve; area centrale: progetto per il Parco della piana.
----------------------------	--

PROVINCIA DI PRATO

<i>Sistema insediativo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obiettivi generali per il sistema funzionale tessile-moda: accrescere la competitività e l'efficienza del sistema produttivo (efficienza del sistema della mobilità e dotazione di servizi). 2. Obiettivi generali per il sistema territoriale della Piana: sviluppo equilibrato degli insediamenti (recupero dell'esistente); diversificazione produttiva del distretto tessile; integrazione modale degli spostamenti; riqualificazione ambientale delle aree degradate; potenziamento della rete dei servizi.
----------------------------	--

PROVINCIA DI PISTOIA

<i>Sistema insediativo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obiettivi generali del Ptc: tutela delle risorse e difesa del suolo; tutela e valorizzazione degli insediamenti (consolidati e di recente formazione); miglioramento complessivo dell'accessibilità. 2. Le linee di sviluppo indicate dal Ptc per la pianura pistoiese: <ul style="list-style-type: none"> - valorizzazione dell'impianto insediativo storico; ricostruzione dei margini urbani; densificazione dei tessuti più recenti; - potenziamento del ruolo di Pistoia nel contesto metropolitano (polo commerciale di terziario direzionale); - potenziamento della capacità ricettiva nei contesti urbani 3. obiettivi per il potenziamento del sistema del florovivaismo: <ul style="list-style-type: none"> - razionalizzazione del sistema della mobilità e della logistica; - potenziamento dell'efficienza della rete dei servizi.
----------------------------	--

¹⁰ L'Area metropolitana, seppur fisicamente individuata dalla Regione Toscana in attuazione della L. 142/90 con il territorio delle tre province di Firenze, Prato e Pistoia, nella realtà per la notevole intensità di interrelazioni coincide con un ambito territoriale più ristretto, coincidente con il bacino interprovinciale della piana che si estende da Firenze a Pistoia. Quest'area è stata interessata da uno strumento di politica territoriale, lo *Schema strutturale per l'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia*, approvato con delibera del Consiglio Regionale n. 212 del 21 marzo 1990, ancora in vigore, perché recuperato nelle strategie pianificatorie del vigente *Piano di indirizzo territoriale regionale* del 2000.

PROVINCIA DI AREZZO

<i>Sistema insediativo</i>	<p>Gli obiettivi generali del Ptc di Arezzo sono: tutela del paesaggio e delle testimonianze storiche; tutela delle risorse e difesa del suolo; potenziamento della rete dei servizi e delle infrastrutture. Gli obiettivi vengono ulteriormente declinati per i sistemi territoriali (sistemi territoriali di programma articolati in unità di paesaggio; sistema dell'Appennino e Sistema dell'Arno e del Tevere).</p> <p>Si riportano le strategie e gli indirizzi relativi al sistema territoriale dell'Arno e del Tevere:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Riqualificazione del sistema degli insediamenti (distribuzione delle funzioni);2. Limitazione delle conurbazioni lungo la viabilità (di rango nazionale, regionale e di collegamento fra i sistemi locali);3. Superamento della separazione tra fiume e territorio;4. Riqualificazione ambientale e tutela dei paesaggi (territorio aperto e paesaggi fluviali);5. Completamento delle infrastrutture per la mobilità (poli ospedalieri).
----------------------------	---

PROVINCIA DI LIVORNO

<i>Sistema insediativo</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Obiettivi generali per il sistema urbano: garantire qualità della vita (potenziamento dei servizi e tutela della qualità ambientale)2. Obiettivi generali per il sistema rurale: tutela attiva del territorio e del paesaggio (mantenimento della funzione agricola); integrazione agricoltura-turismo (progetto d'area "la strada del vino").3. Obiettivi per il sistema produttivo-logistico: protezione degli insediamenti e limitazione della pressione sulle risorse naturali; potenziamento della rete infrastrutturale; qualificazione e destagionalizzazione dell'offerta turistica.
----------------------------	---

PROVINCIA DI PISA

<i>Sistema insediativo</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Sistema ambientale: interventi di assetto idraulico, istituzione di aree protette, monitoraggio della qualità dell'aria, efficienza delle reti tecnologiche.2. Sistema della qualità urbana: creazione di circuiti naturalistici e storico-culturali, riqualificazione delle aree produttive, potenziamento dei servizi e delle attrezzature di livello superiore.3. Sistema della mobilità: interventi di potenziamento della rete infrastrutturale e sviluppo dell'intermodalità.
----------------------------	--

Si riporta il dettaglio della principali previsioni indicate dai piani territoriali di coordinamento provinciali per il sistema infrastrutturale e un approfondimento per gli interventi previsti per la Fi-Pi-Li.

LE PREVISIONI DEI PIANI TERRITORIALI DI COORDINAMENTO PROVINCIALI PER IL SISTEMA DELLE INFRASTRUTTURE

PROVINCIA DI FIRENZE

<i>Sistema infrastrutturale</i>	<p>Il territorio della provincia di Firenze è interessato da la realizzazione della linea ad alta capacità (in fase di cantierizzazione).</p> <p>Obiettivi di riorganizzazione complessiva della mobilità proposti dal Ptc:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Alta capacità: opzione, ampiamente condivisa ai vari livelli, di assegnare all'infrastruttura un ruolo importante anche nel trasporto merci; uso metropolitano delle linee ferroviarie esistenti; in particolare, per quanto riguarda la direttrice nord-ovest, quadruplicamento della linea nella tratta S.M. Novella-Prato. La linea ad alta capacità riguarda anche il sistema territoriale del Mugello e della Romagna Toscana attraverso i quali si collega con la Regione Emilia Romagna. Vengono confermate le opere per il tratto toscano del Mugello, con un tracciato che taglia trasversalmente la vallata della Sieve e quella del Santerno, in prossimità dei centri abitati di S.Piero a Sieve e di Scarperia.2. Il Ptc recepisce alcune delle previsioni dello Schema Strutturale per la viabilità stradale: lo Schema propone un modello di viabilità basato sull'attenuazione della pressione centripeta dei flussi sul nodo fiorentino e di redistribuirli su una rete di viabilità interconnessa e gerarchizzata. Elemento chiave del sistema era la strada di collegamento fra la Firenze-Livorno, il nodo di Signa e l'area pratese. Un ruolo simile, anche se di importanza minore, doveva essere assunto dalla tangenziale fiorentina nel tratto sud-ovest.3. Raddoppio del tratto dell'A1 del Valico per migliorare l'attraversamento dell'Appennino.4. Potenziamento dei collegamenti regionali e nazionali: raddoppio del tratto autostradale del Valico Appenninico della A1 (che interessa la parte occidentale dei comuni di Firenzuola e Barberino di Mugello).
---------------------------------	---

PROVINCIA DI PRATO

Sistema infrastrutturale

I sistema funzionale della viabilità è organizzando per livelli funzionali la trattazione.
Il primo livello funzionale riguarda il sistema delle connessioni d'area vasta. Gli obiettivi del primo livello sono:
Rafforzare i collegamenti tra il territorio provinciale e le reti d'interesse regionale e nazionale;
Adeguate e potenziare la rete stradale primaria stradale (riduzione ed ottimizzazione della mobilità di merci e persone indotta dalle attività produttivi; separazione dei percorsi afferenti i principali luoghi della produzione e quelli dei servizi urbani);
Integrazione intermodale tra in corrispondenza delle maggiori polarità insediative (residenziali, terziarie o produttive).

PROVINCIA DI PISTOIA

Sistema infrastrutturale

Gli interventi del Ptc della Provincia di Pistoia che contribuiscono alla strategia di rango regionale mobilità e logistica riguardano interventi di miglioramento dell'A11.

PROVINCIA DI AREZZO

Sistema infrastrutturale

Obiettivi espressi dal Ptc per il sistema infrastrutturale: integrazione intermodale; completamento e potenziamento dei principali tracciati; favorire la maggiore permeabilità della barriera degli Appennini; garantire i collegamenti con i poli ospedalieri in fase di realizzazione.

PROVINCIA DI LIVORNO

Sistema infrastrutturale

Il Ptc attribuisce a Livorno il ruolo di "porta del mare" della Toscana.
Principali azioni riferibili alla mobilità e alla logistica: espansione della Darsena Toscana e nuova espansione del porto (vasca di colmata, cfr. Prg del Porto). Per il dettaglio di tali previsioni si rimanda ai contenuti del piano strutturale comunale (tombamento del tratto terminale del Canale dei Navicelli, completamento della Firenze – Porto fino alla Darsena Toscana).
Il Ptc fa riferimento, individuandola come invariante strutturale, alla Piattaforma logistica costiera, costituita dal porto di Livorno, dall'insieme delle infrastrutture a rete viarie e ferroviarie a dall'Interporto di Guasticce, a cui appartiene come potenziale idrovia, anche il canale scolmatore dell'Arno. Le funzioni di centro intermodale devono evolvere da quelle di movimentazione ed immagazzinaggio di merci a funzioni di più elevato valore aggiunto come assemblaggi, confezionamento, trattamento e predisposizione dei colli per il trasporto. Eventuali localizzazioni di servizi alle persone dovranno trovare stretta relazione con l'abitato di Guasticce in modo da qualificarne la dotazione di servizi.
Miglioramento dei collegamenti urbani, del porto e dell'interporto con la rete ferroviaria ed autostradale.
Contemporaneamente alle azioni relative alla piattaforma logistica costiera, il Ptc prevede la conversione del Porto Mediceo a porto Turistico e ad attività per la nautica, unitamente al potenziamento delle funzioni portuali per traghetti passeggeri e navi da crociera.

PROVINCIA DI PISA

Sistema infrastrutturale

L'aeroporto Galilei è riconosciuto come l'infrastruttura di maggior rilevanza nel territorio della Provincia; distinto tra civile e militare, classificato come scalo primario di valenza regionale per collegamenti nazionali, internazionali e intercontinentali. Obiettivo per il sistema aeroportuale: potenziamento dei collegamenti ferroviari con la Stazione di Pisa Centrale.
Potenziamento dei collegamenti di scala urbana e metropolitana: tranvia urbana di Pisa; servizi tranviari su sede ferroviaria; raccordo delle aree urbane costiere (Livorno-Viareggio-Lucca); previsione di nodi di interscambio (Aeroporto e Porto).

A questa prima lettura si affianca, ed in parte si sovrappone, quella derivante dalla strumentazione urbanistica locale, sempre con l'obiettivo di ricercare gli elementi strategici di sovracomunalità in essi contenuti, facendo emergere eventuali criticità o potenzialità implicite.

- *I piani strutturali comunali*

La tabella riportata di seguito contiene il dettaglio dello stato di avanzamento nella formazione di questi strumenti:

AREA METROPOLITANA FIRENZE-PRATO-PISTOIA (così come proposta nello *Schema strutturale del 1990*)

Stato di avanzamento nella formazione della strumentazione locale: piani strutturali (Ps) e regolamenti urbanistici (Ru)

Area Fiorentina quadrante centrale

Comune	Popolazione 2001	Sup. territ. (kmq)	Ps Avvio proc.	Ps Procedura	Ps Adozione	Ps Approvazione	Ru Adozione	Ru Approvazione
Bagno a Ripoli	25.232	74,09	27/05/97	Art. 25	30/07/98	18/03/99	19/11/98	15/04/99
Calenzano	15.042	76,87	26/11/01	Art. 36	22/12/03	26/04/04	13/03/06	-
Campi Bisenzio	37.249	28,62	21/12/98	Art. 36	14/04/03	19/04/04	02/12/04	20/07/05
Fiesole	14.085	42,11	22/01/97	Art. 36	30/11/98	12/04/99	11/12/00	30/07/01
Firenze	356.118	102,41	04/03/02	Art. 36	20/04/04	-	-	-
Lastra a Signa	17.938	43,06	26/12/98	Art. 36	02/09/02	21/11/03	-	-
Scandicci	50.136	59,59	10/07/01	Art. 36	12/11/03	31/05/04	10/03/06	-
Sesto Fiorentino	46.054	49,04	20/12/00	Art. 36	10/07/03	30/03/04	-	-
Signa	15.433	18,81	30/03/98	Art. 36	03/11/03	21/11/03	-	-

Area Pistoiese quadrante metropolitano

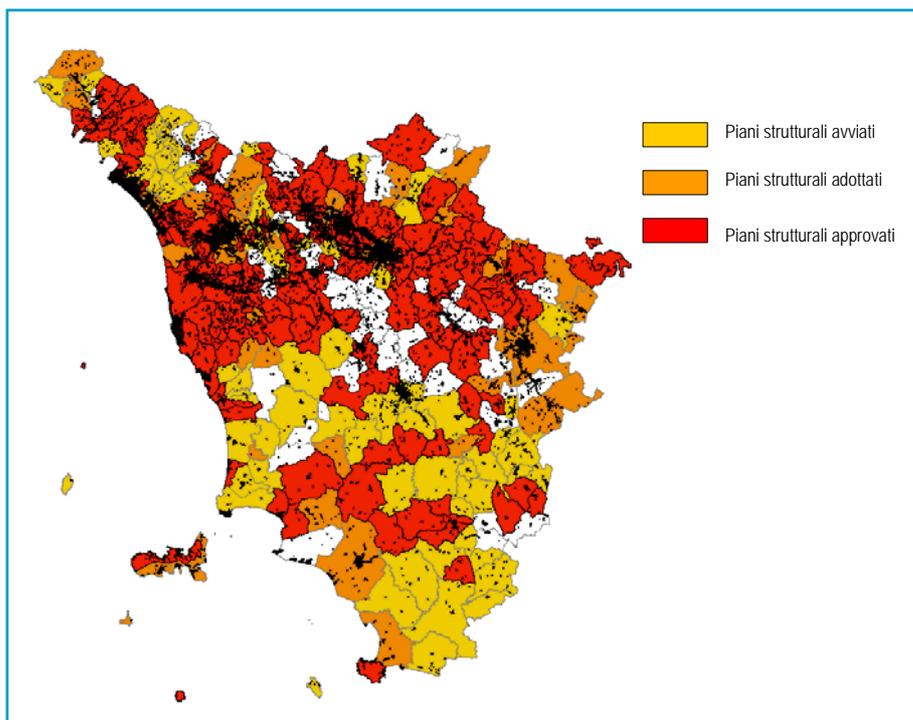
Comune	Popolazione 2001	Sup. territ. (kmq)	Ps Avvio proc.	Ps Procedura	Ps Adozione	Ps Approvazione	Ru Adozione	Ru Approvazione
Agliana	14.624	11,64	25/09/03	Art. 25	-	-	-	-
Montale	10.143	32,02	20/06/03	Art. 25	30/12/04	-	-	-
Pistoia	84.274	236,77	20/12/99	Art. 36	26/02/02	19/04/04	-	-
Quarrata	22.683	46,00	28/12/98	Art. 36	26/04/02	13/12/04	-	-
Serravalle Pistoiese	10.150	42,11	29/12/98	Art. 36	21/11/02	29/08/03	-	-

Area Pratese

Comune	Popolazione 2001	Sup. territ. (kmq)	Ps Avvio proc.	Ps Procedura	Ps Adozione	Ps Approvazione	Ru Adozione	Ru Approvazione
Cantagallo	2.820	94,93	03/02/98	Art. 36	19/04/99	28/12/99	05/03/01	05/04/02
Carmignano	11.857	38,59	20/12/98	Art. 36	-	-	-	-
Montemurlo	17.502	30,66	22/12/99	Art. 25	05/04/04	-	-	-
Poggio a Caiano	8.622	5,97	27/09/02	Art. 36	09/07/04	-	-	-
Prato	172.499	97,59	13/03/95	Art. 36-VP	27/11/98	27/11/98	15/04/99	03/05/01
Vaiano	9.051	34,24	03/05/99	Art. 36	27/03/02	15/04/04	-	-
Vernio	5.535	63,28	23/06/00	Art. 36	-	-	-	-

Fonte: nostra elaborazione su dati Regione Toscana, aprile 2006

Figura 7
STATO DI AVANZAMENTO NELLA FORMAZIONE DEI PIANI STRUTTURALI



Nella lettura è assegnato (volutamente) un peso preponderante alle politiche infrastrutturali, nella convinzione che l'azione pubblica degli ultimi anni sia fortemente concentrata su questo tema e che rappresenti una delle chiavi di volta per il recupero di competitività dell'area in cui è inserito Scandicci.

Stato di avanzamento nella formazione dei piani strutturali comunali

La lettura sintetica -contenuta nella successiva tabella sinottica- dei piani strutturali comunali fa riferimento agli strumenti fino ad oggi approvati nell'area di riferimento per il piano strategico di Scandicci (area metropolitana Fi-Po-Pt, comune di Empoli e capoluoghi di provincia di Arezzo, Pisa, Livorno).

L'analisi dei contenuti strategici dei piani strutturali si pone in continuità con l'attività di ricerca svolta per la Regione Toscana in sede di revisione del Pit e si avvale degli strumenti (e di una parte dei risultati) sviluppati in quella sede. In particolare ci si riferisce alla struttura della tassonomia obiettivi-strategie che risponde alla finalità di sintetizzare e confrontare i contenuti dei piani strutturali.

La tassonomia è organizzata secondo una doppia maglia (obiettivi, strategie-indirizzi) alla quale si affiancano i contenuti operativi (linee di azione e progetti) nelle loro diverse declinazioni locali. Questa struttura di riferimento viene proposta per ciascuno dei sistemi in cui si possono far convergere le azioni dei piani: sistema ambientale, insediativo e infrastrutturale.

In questa sede l'analisi dei piani ha posto in luce alcuni temi attorno ai quali si concentra l'attenzione dei comuni, in riferimento ai due sistemi insediativo e infrastrutturale.

Per tali temi sono stati esposti gli approcci locali più ricorrenti, nel tentativo di evidenziare le potenziali sinergie e criticità alla scala sovracomunale; la specificità di ogni obiettivo-strategia, che tende inevitabilmente a sfumare in una rappresentazione sintetica di questo tipo, può essere

recuperata con il rimando alle schede dei piani strutturali ove sono riportati i contenuti dei principali progetti esaminati.

Per la lettura sintetica dei piani si fa riferimento alla tabella di sintesi, che raccoglie le indicazioni strategiche più frequenti in un unico quadro di riferimento. Lo schema è organizzato nel seguente modo: nella colonna di sinistra sono riportate le strategie e gli indirizzi afferenti al sistema insediativo/infrastrutturale; in riga, le corrispondenze con i diversi piani strutturali analizzati.

Le caselle campite rappresentano le strategie di maggior respiro contenute nel piano; i numeri indicati tra parentesi rimandano alla tabella che contiene la declinazione comunale delle linee di azione. La selezione delle strategie è avvenuta tenendo conto del peso assunto dalle azioni rispetto al disegno complessivo di piano (in termini di convergenza con l'orientamento di fondo del comune) e all'oggettiva rilevanza delle azioni ivi contenute (per dimensioni, caratteristiche e per gli eventuali legami di sinergia con i temi di interesse per il piano strategico di Scandicci). Si deve sottolineare come queste valutazioni non siano sempre supportate da un'esplicita dichiarazione da parte del piano¹¹.

In allegato si propone la lettura in dettaglio delle azioni selezionate (descrizione e dimensione dei progetti, sintesi delle linee di azione di valenza sovracomunale); nel caso delle previsioni riguardanti il sistema infrastrutturale, si riporta l'elenco dettagliato dei principali contenuti dei piani.

¹¹ Manca in molti casi una strutturazione degli obiettivi secondo un ordine, una gerarchia, un sistema di valori desiderato.

SISTEMA INSEDIATIVO

Quadro di sintesi delle previsioni dei piani strutturali

			Bagno a Ripoli	Calenzano	Campi Bisenzio	Fiesole	Firenze	Lasira a Signa	SCANDICCI	Sesto Fiorentino	Signa	Empoli	Prato	Pistoia	Livorno	Pisa	
11 Tutela, valorizzazione e recupero del patrimonio edilizio esistente	111	Tutela e salvaguardia dei caratteri fisici degli edifici e dei tessuti storici															
	112	Valorizzazione dei centri storici e dei nuclei di antica formazione											(1)	(2)			
	113	Tutela e salvaguardia dei caratteri fisici e di inserimento paesaggistico degli insediamenti rurali e sparsi (*)															
	114	Eliminazione e prevenzione delle diverse forme di degrado (**)															
12 Riorganizzazione fisico-funzionale del sistema insediativo	121	Consolidamento del sistema insediativo policentrico															
	122	Interventi di completamento dei tessuti urbani consolidati															
	123	Interventi di densificazione e di riordino urbanistico delle aree di recente formazione								(3)	(4)						
	124	Riorganizzazione e /o potenziamento del livello di dotazione dei servizi pubblici o di interesse generale							(5)		(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	
	125	Ridistribuzione e/o inserimento delle funzioni di servizio alla residenza															
	126	Riorganizzazione e/o miglioramento qualitativo delle aree e degli spazi pubblici							(12)								
	127	Riordino e riqualificazione delle aree produttive e delle aree miste produttivo-residenziali											(13)				(14)
	128	Trasformazione e recupero delle aree dismesse							(15)			(16)		(17)			(18)
	129	Rafforzamento del ruolo urbano dei centri minori															
	1210	Distribuzione delle funzioni in rapporto alla gestione integrata degli spazi e dei tempi															
13 Incremento della capacità insediativa (residenza) (***)	131	Interventi di recupero del patrimonio edilizio esistente															
	132	Interventi di nuova edificazione (nuova espansione, completamento, ristrutturazione urbanistica)															
14 Riorganizzazione e/o potenziamento delle funzioni non residenziali	141	Potenziamento della capacità ricettiva															
	142	Potenziamento delle attività produttive (artigianali e/o industriali) (****)			(19)				(20)								(21)
	143	Potenziamento delle attività commerciali e terziarie			(22)				(23)	(24)				(25)			
	144	Potenziamento del livello di dotazione delle attrezzature sportive e ricreative								(26)			(27)				(28)

		Bagno a Ripoli	Calenzano	Campi Bisenzio	Fiesole	Firenze	Lastra a Signa	Scandicci	Sesto Fiorentino	Signa	Empoli	Prato	Pistoia	Livorno	Pisa
31 Riordino del sistema della mobilità urbana	311	Eliminazione dell'attraversamento dei centri abitati													
	312	Regolazione e riduzione del traffico nelle aree urbane													
	313	Realizzazione di percorsi pedonali e ciclabili													
	314	Gerarchizzazione della viabilità urbana													
	315	Completamento della viabilità urbana													
	316	Riordino del sistema del trasporto pubblico e riduzione della mobilità privata													
	317	Riordino del sistema della sosta veicolare													
32 Adeguamento del sistema infrastrutturale esistente	321	Modifica di tracciato degli assi infrastrutturali primari													
	322	Completamento del sistema infrastrutturale													
	323	Miglioramento dei collegamenti della rete infrastrutturale di supporto ai sistemi locali con la rete infrastrutturale primaria													
	324	Riqualificazione e riorganizzazione prioritaria delle infrastrutture esistenti													
	325	Adeguamento dei principali nodi													
33 Potenziamento del sistema infrastrutturale	331	Potenziamento dei collegamenti di rete													
	332	Potenziamento dei collegamenti di livello regionale e nazionale													
	333	Potenziamento delle infrastrutture per la logistica													
	334	Nuove realizzazioni (strutture puntuali, di rete e nodi)													

(*): 113.a, per funzioni turistico ricettive

(**): 114.a, per funzioni turistico ricettive; 114.b, per funzioni residenziali stabili

(***): rafforzamento e promozione della vocazione del territorio alla residenza

(****): 142.a, interventi di completamento/ampliamento delle aree produttive (artigianali e/o industriali); 142.b, individuazione di nuove aree a destinazione produttiva (artigianale e/o industriale); 142.c, riorganizzazione del sistema delle aree produttive; 142.d, recupero e sostegno alle attività tradizionali

LINEE DI AZIONE DI INTERESSE SOVRALocale

Comune di Sesto Fiorentino

	Strategie ed indirizzi	Linee di azione
(3; 24; 26)	Completamento e consolidamento delle aree urbane non consolidate (*).	<p>Area Ginori: potenziamento del museo di Doccia attraverso l'inserimento di strutture di servizio e di show-room; interventi di densificazione residenziale lungo via Giulio Cesare; sistemazione della viabilità e dei suoi nodi e previsione di percorsi pedonali (le funzioni previste per l'area sono di tipo residenziale, commerciale e produttive).</p> <p>Area ex Cantiere Comunale: recupero dell'area a fini residenziali.</p> <p>Area Stazione sud: trasferimento delle attività produttive esistenti e riconversione dell'area attraverso l'inserimento di funzioni a supporto della stazione ferroviaria; potenziamento del sistema della sosta per favorire lo scambio modale degli spostamenti.</p> <p>Area Battilana: previsione di nuovi spazi pubblici attraverso l'inserimento di nuove aree verdi e potenziamento della funzione residenziale.</p> <p>Area ex-Casermes: riassetto insediativo dell'area per potenziare le connessioni nord-sud: incremento della dotazione di verde e potenziamento della funzione residenziale.</p> <p>Area Nord-Coop: riqualificazione dell'area attraverso l'inserimento di nuove funzioni produttive, commerciali e residenziali.</p> <p>Area isolini: realizzazione di nuovi spazi verdi attrezzati, potenziamento dei collegamenti pedonali e ciclabili con l'Università e Zambra, localizzazione di attrezzature per lo sport e lo spettacolo sportivo, la previsione di un corridoio centrale per il passaggio della linea della tranvia.</p> <p>Area Osmannoro Sud: localizzazione di un impianto di termovalorizzazione (previsione recepita dal Piano di Gestione dei rifiuti di Firenze, approvato nel 2001).</p> <p>Area Osmannoro Nord: rifunionalizzazione dell'area Ingromarket attraverso l'inserimento di attività produttive e terziarie (funzioni ricreative, logistiche e direzionali di supporto alle attività produttive).</p> <p>Area Osmannoro Stazione: inserimento di funzioni legate alla prevista fermata della linea ferroviaria Firenze-Campi (piccolo polo terziario, completamento della viabilità a sud, nuove aree di sosta).</p>

(*) "Alle trasformazioni previste nelle aree urbane non consolidate è affidato il compito di contribuire in maniera rilevante al completamento e al consolidamento dell'assetto fisico e funzionale ipotizzato per la città" (relazione, pag. 141). Si tratta di alcuni comparti strategici nei quali la realizzazione degli obiettivi di riqualificazione è affidata all'iniziativa economica degli operatori privati e da attuarsi attraverso l'approvazione di piani particolareggiati di iniziativa pubblica.

Comune di Signa

	Strategie ed indirizzi	Linee di azione
(16)	Recupero di aree dismesse	Recupero dell'area ex Nobel: inserimento di funzioni di rango metropolitano e miglioramento dell'accessibilità; realizzazione di un complesso di impianti per la produzione cinematografica, previsione di un parco tematico, di verde attrezzato sportivo, di attività commerciali, ricettive e di residenze.
(4)	Riqualificazione complessiva del sistema insediativo	Riqualificazione degli insediamenti di S. Angelo a Lecore, dell'Indicatore e di S. Piero a Ponti: potenziamento dei servizi, delle attrezzature e dell'accessibilità (predisposizione di un progetto comune con Campi Bisenzio). Riqualificazione degli insediamenti residenziali tra Signa e Villa Arrighi (via cavalcanti, Utoe Arrighi).
(6)	Potenziamento delle attrezzature e dei servizi	Previsione di una nuova stazione ecologica per la raccolta dei rifiuti speciali (da definire all'interno del Piano delle aree ecologiche).

Comune di Scandicci

	Strategie ed indirizzi	Linee di azione
(5; 23)	Potenziamento del sistema policentrico-creazione di una nuova centralità urbana e rafforzamento di quelle esistenti.	<i>Indirizzi e azioni per il sottosistema "La città centrale"</i> Creazione di una forte centralità in prossimità della sede comunale mediante tessuti compatti e continui. Strutturazione urbana dell'asse della tranvia dal municipio fino al parcheggio scambiatore di Villa Costanza. Attivazione di un mix di funzioni pregiate, in particolare di tipo culturale e formativo. Assunzione della linea della tranvia come asse di riorganizzazione urbana.
(5; 12)	Riorganizzazione e/o potenziamento del livello di dotazione delle aree e degli spazi pubblici.	Realizzazione di un cuore civico in piazza del Municipio (Utoe 4, Scandicci-Nuovo centro): realizzazione di un insediamento compatto e multifunzionale: introduzione di nuove funzioni e attrattori intorno ai principali spazi pubblici e alla tranvia; incremento delle attività formative e delle attrezzature e servizi per le aziende produttive; individuazione di due assi di riorganizzazione spaziale e funzionale che si incrociano sulla piazza del Municipio, il primo in direzione nord-sud costituito da viale Nenni e dalle aree limitrofe a verde attrezzato, dal nuovo centro fino al parcheggio scambiatore (funzioni rare culturali e direzionali, spazi pubblici, tranvia), il secondo in direzione est-ovest costituito dalla doppia direttrice via Pascoli-via Donizetti e relative piazze (spazi di relazione e commerciali, interventi di riordino urbanistico edilizio sui fronti e sui piani terreni degli edifici esistenti).
(23)	Potenziamento dell'offerta di aree commerciali.	Individuazione di una area per attività prevalentemente commerciali nell'Utoe 6 (Piscetto), con funzioni complementari e pubblici esercizi, in connessione con lo svincolo autostradale; eventuale prolungamento del tracciato tranviario con realizzazione di parcheggio scambiatore.

Comune di Prato

	Strategie ed indirizzi	Linee di azione
(1)	Conservare il carattere e l'immagine del centro antico per assicurare il potenziamento ed il mantenimento delle funzioni qualificanti (commerciali, amministrative, culturali ecc.).	Inseadimento di nuove attività culturali (museo del tessuto ecc.) nel cosiddetto "doppio asse delle attività culturali" (*); concentrazione di tutte le funzioni pubbliche di tipo amministrativo nel "nucleo civico" da piazza del Comune a piazza Mercatale; pedonalizzazione e pavimentazione di piazze e strade (Sd 6).
(17)	Riqualificazione della cerchia delle mura e dei bastioni.	Progetto di recupero della fabbrica Campolmi (Pn 6.4).
(13)	Riqualificazione e recupero del sistema degli insediamenti produttivi e inserimento di funzioni residenziali o di interesse comune.	Riqualificazione dell'area produttiva Macrolotto 0; inserimento di servizi e "funzioni centrali" nell'asse via Filzi, via Pistoiese (Sd 3). Riqualificazione del tessuto misto residenziale produttivo tra via Bologna e viale Galilei: riqualificazione degli spazi interni lungo il Gorone, parco del Gorone, recupero di "alcune grandi fabbriche" per attività collettive; organizzazione delle sedi universitarie e rilocalizzazione della nuova biblioteca comunale (Sd 5).
(8; 27)	Riorganizzazione e potenziamento del livello di dotazione dei servizi pubblici o di interesse generale (attrezzature scolastiche, sanitarie, culturali, sportive ecc.)	Proposta di rilocalizzazione delle funzioni pubbliche e delle strutture amministrative nel centro antico. Localizzazione del nuovo stadio di atletica (Pn 2.1); localizzazione di un pattinodromo e di una piscina coperta, impianti sportivi lungo la Montalese e lungo la strada attrezzata di nuovo impianto (Pn 2.2); localizzazione di un impianto sportivo e di un bocciodromo (Pn 2.3); localizzazione del piazzotto dello sport e delle attività complementari (palestre e attività terziarie) (Pn 2.4); attrezzature sportive scoperte collegate al campus scolastico della declassata (Pn 2.5-Sd 11).

Comune di Pistoia

	Strategie ed indirizzi	Linee di azione
(2)	Valorizzazione del centro storico del capoluogo attraverso il riuso del patrimonio edilizio esistente da parte della popolazione e delle attività, tale da garantire uno scenario fisico di grande qualità culturale e potenzialità economica.	Mantenimento degli istituti didattici e culturali presenti nel centro storico; inserimenti di volumi qualificati per attività universitarie nell'ambito degli interventi di recupero del patrimonio pubblico. Confermare la valenza funzionale di "cittadella del direzionale e dei servizi". Incentivare la presenza residenziale e relativi servizi alla persona anche in relazione alle caratteristiche funzionali di servizio: residenze per studenti, addetti al terziario. Definire un progetto degli spazi aperti all'interno delle mura, che prescriva tipologie ed uso dei materiali (indirizzi e prescrizioni per il Ru).
(9)	Migliorare la fruibilità generale dei servizi tenendo conto dei bisogni della popolazione e della sua distribuzione sul territorio (2).	Presidio ospedaliero del Ceppo: riorganizzazione dell'area ospedaliera interna al centro cittadino. Complesso delle Ville Sbertoli: restauro e ripristino degli elementi significativi sia di tipo edilizio che ambientale. Complesso del Villone Puccini: ricucitura dell'assetto originario e apertura alla fruizione pubblica. Caposaldo del viale Adua: riordino, riqualificazione e potenziamento delle aree scolastiche. Caposaldo del Bacino della Giudea: valorizzazione delle qualità ambientali, funzioni ricreative e ricettive. Caposaldo dell'Arboreto: realizzazione di un giardino orto- botanico. Caposaldo della ex discarica Bulicata: realizzazione di un'area a verde attrezzata con funzioni ricreative (impianti sportivi a servizio del tempo libero e dei flussi turistici previsti). Nuove attrezzature sanitarie: decentramento delle strutture socio-sanitarie a servizio dei centri minori al fine di una migliore distribuzione delle funzioni (limitare la mobilità di persone e cose, superare la monofunzionalità insediativi).

(25)	Organizzazione, riordino e infrastrutturazione del "subsistema la Città del terziario": il Ps individua dei capisaldi dei servizi e delle attrezzature di livello sovracomunale, presenti o da collocare sul territorio comunale quali elementi strategici.	Caposaldo della zona sud ex Breda: polo di servizio e per attrezzature nelle aree ex San Giorgio; adeguamento del sistema infrastrutturale e del sistema dei parcheggi; conferma del ruolo di intermodalità delle aree poste direttamente a sud della ferrovia; inserimento di funzioni terziarie per la costituzione di un polo con funzioni direzionali, commerciali e di servizio; integrazione delle aree di verde pubblico. Caposaldo dell'area est: realizzazione di un polo con funzioni prevalentemente di terziario commerciale e direzionale, con previsione di quote minori di residenza e per attrezzature di interesse generale. Caposaldo commerciale di Sant'Agostino 1: consentire il recupero urbanistico della zona assecondando il processo in atto di integrazione tra diverse funzioni che non siano quella artigianale e industriale.
------	---	---

(2) Il Ps individua il "subsistema dei Capisaldi delle attrezzature di interesse generale" che comprende "l'insieme di aree e di edifici destinati ai servizi e alle attrezzature di interesse generale da mantenere, riqualificare o realizzare ex novo nel quadro delle politiche di settore della regione Toscana". Il Ps individua otto capisaldi da valorizzare attraverso specifici piani di dettaglio, gestioni speciali o programmi integrati; per essi il Ps offre delle indicazioni con valore prescrittivo per il Ru (art. 47 Nta).

Comune di Livorno

	Strategie ed indirizzi	Linee di azione
(10)	Costituzione di centralità con servizi di livello territoriale (art.26 Nta).	Attività terziarie, espositive, commerciali e sportive, ricettive, Utoe Porta a Terra; verde pubblico, attività terziarie, attività correlate alla ricerca scientifica e tecnologica, Utoe Nuovo Centro.
(10)	Riqualificazione del sottosistema insediativo centrale: La Venezia, il Pentagono, Le Spianate.	Recupero del Cantiere Orlando; recupero degli ambienti e delle banchine lungo i fossi ad uso culturale-commerciale; razionalizzare l'uso per la nautica; completamento degli isolati danneggiati durante gli eventi bellici e ripristino degli antichi percorsi (quartiere Venezia); valorizzazione delle strade commerciali e del percorso delle Guglie, completamento delle cortine edilizie lungo le strade storiche (Spianate).

Comune di Pisa

	Strategie ed indirizzi	Linee di azione
(18)	Recupero delle aree produttive dismesse o in fase di dismissione (centro storico nord).	Recupero area Ex Sifop, Ex Forest, Aedes, area Guidotti a scopo residenziale (ordinario o speciale) e delle aree GEA per servizi. Recupero area dell'ex Distretto per servizi pubblici ed abitazioni speciali (studenti). Scheda norma Utoe "Progetto parco museale": progetto di Parco museale a margine del centro storico; azioni di riqualificazione, recupero e cambiamento di destinazioni d'uso con l'inserimento di funzioni museali o legate ad attività culturali; creazione di percorsi di connessione tra la rete dei musei e le emergenze monumentali.
(11)	Incrementare l'offerta di aree per i servizi urbani e territoriali.	"Il Ps individua aree ricomprese nel comparto funzionale dei servizi urbani e territoriali per un totale di 255,77 ha". In esse sono incluse le maggiori concentrazioni di servizi esistenti e di progetto: aree di ricerca CNR, poli universitari e di istruzione superiore, altri servizi urbani, funzioni complementari a quelle produttive di beni e funzioni sanitarie pubbliche regionali e universitarie ecc." Completamento del polo Ospedaliero Cisanello.
(14; 18; 28)	<i>(Trasformazione e recupero delle aree dismesse)</i>	Recupero e riuso della stazione Leopolda: servizi urbani e di quartiere. Riqualificazione degli insediamenti del Calambrone: recupero delle strutture delle colonie per ricettività alberghiera, residenze speciali per anziani e studenti. Aree dismesse centro storico Nord: area Ex Sifop, Ex Forest, Aedes, area Guidotti a scopo residenziale (ordinario o speciale), aree GEA per servizi, area ex Distretto. Scheda norma Utoe "Area cuscinetto centro storico/Porta a Lucca": trasferimento dello stadio e recupero dell'area per nuove residenze e standard; nuova localizzazione dello stadio nell'area Sud Porta a mare. Scheda norma Utoe "Area via del Brennero": riqualificazione generale dell'asse via del Brennero e degli insediamenti (attrezzature sportive, servizi, accessibilità ecc.). Scheda norma Utoe "Area Sud Porta a mare": riconversione delle attività produttive nei settori scientifico, tecnologico e nautico; realizzazione di un polo fieristico; riqualificazione e potenziamento dell'attività cantieristica; collegamento diretto in Arno del canale dei Navicelli e costruzione di nuove darsene. Scheda norma Utoe "Marina": qualificazione e riassetto delle attrezzature per la balneazione e del lungomare (reintroduzione delle tipologie storiche, ripristino dei viali alberati interni, riconfigurazione di piazza Viviani; Utoe "Marina").

Strategie per il sistema insediativo

Con riferimento al sistema insediativo, i temi più ricorrenti nei piani strutturali riguardano:

- a. Il recupero e la valorizzazione del patrimonio edilizio e storico;
- b. Riorganizzazione e/o potenziamento del livello di dotazione dei servizi pubblici o di interesse generale;
- c. Riordino e riqualificazione delle aree produttive e delle aree miste produttivo-residenziali.

a. Il recupero e la valorizzazione del patrimonio esistente

Il recupero del patrimonio edilizio esistente, la tutela dei centri storici e, in generale, la valorizzazione dei beni storico-architettonici sono tra i contenuti più frequenti dei piani.

Nei casi esaminati, la tutela del patrimonio edilizio esistente e storico reca la chiara impronta della legislazione regionale: viene sottolineata la necessità di limitare l'occupazione di nuovo suolo da parte degli insediamenti (soprattutto residenziali) e la correzione delle situazioni di degrado. Nell'uno come nell'altro caso, raramente si può parlare di singoli progetti di rango sovracomunale; si tratta piuttosto di azioni di recupero abbastanza diffuse sul territorio, che possono riguardare sia porzioni urbane significative sia singole realtà localizzate. Si possono comunque citare alcune eccezioni in cui le proposte di piano sembrano assumere un peso rilevante non soltanto alla scala urbana: si cita Prato (riqualificazione di vaste porzioni urbane, fuori e dentro le mura cittadine, con inserimento di spazi pubblici o ad uso pubblico e di servizi per la residenza, in particolare verde urbano e aree di sosta); si menziona Livorno, per la previsione di un recupero completo delle aree portuali ed Empoli, che ha intrapreso delle azioni significative per la riqualificazione del centro urbano.

Ciò che interessa sottolineare è l'attenzione viva prestata da parte di tutti i comuni alla questione della qualità degli insediamenti, da un punto di vista sia morfologico che funzionale; nel loro insieme queste azioni prefigurano un quadro generale di correzione del grado di sottoutilizzo del patrimonio abitativo (c'è da chiarire in quale misura queste azioni possano intervenire nella correzione dei mercati immobiliari a sostegno della funzione residenziale stabile) ma anche un innalzamento complessivo della dotazione di spazi pubblici e di servizi per la residenza stabile (servizi di base). Queste azioni hanno un carattere diffuso e riguardano particolarmente i centri principali (soprattutto in riferimento alle aree fragili del sistema insediativo residenziale: centri storici, aree di frangia, rete dei centri minori). A questo proposito si può portare il caso di Sesto Fiorentino, dove l'azione di recupero e riqualificazione funzionale viene estesa all'intero corpo delle frazioni e dei centri minori, prefigurando un innalzamento generalizzato della qualità degli insediamenti. Analogamente Bagno a Ripoli punta molto sulla qualificazione dei centri abitati minori. Nel caso di Scandicci l'attenzione nei riguardi di questo tema (centri minori e patrimonio residenziale sparso) si coniuga anche con la volontà di elevare il livello di offerta per la residenza stabile (fasce collinari, centri storici dei borghi minori); l'attenzione nei confronti del recupero del patrimonio edilizio è strettamente legata alla tutela dei caratteri del paesaggio e alla inibizione pressoché totale delle nuove espansioni nelle zone collinari, per mantenere un elevato livello di pregio.

L'area presa in considerazione è ambito in cui si rileva un elevato grado di presenza e di qualità delle emergenze storico-artistiche; si può trattare sia di singole realtà, sia di interi tessuti o complessi edilizi. Il tema del recupero di questo ingente patrimonio è un tema necessariamente frequentato dai comuni. Un elemento di indubbia criticità è rappresentato dalle caratteristiche dell'ambito localizzativo. In molte delle circostanze in cui si pone il problema del recupero, le emergenze architettoniche sono inserite in un contesto di basso pregio insediativo e ambientale (si tratta di una realtà ormai nota, che ha riguardato in modo particolare i comuni

della prima cintura fiorentina, ove la crescita degli insediamenti, sia residenziali che produttivi, ha inglobato le preesistenze). Le reali opportunità di riutilizzo di queste strutture (i cui costi di restauro e di gestione sono elevatissimi e spesso vincolati – nelle possibilità di riuso – dalle caratteristiche stesse del bene che potrebbe porre particolari restrizioni per le esigenze di tutela) non possono prescindere dal considerare realisticamente anche la ricomposizione del contesto e del paesaggio urbano come condizione ineliminabile per la valorizzazione delle singole emergenze.

Le strategie comunali di recupero delle emergenze storico-architettoniche puntano quasi ovunque all'acquisizione di funzioni pregiate compatibili con l'immobile, spesso orientate verso quella formativa e museale (si possono citare, oltre al Castello dell'Acciaiuolo, la villa Rucellai di Campi Bisenzio).

Nel caso del Castello dell'Acciaiuolo di Scandicci, si prospettano alcune osservazioni:

- il restauro dell'immobile, sostanzialmente completato sotto il profilo architettonico, potrebbe porre il problema della riqualificazione urbana delle aree adiacenti (un elemento di criticità è la vicinanza con l'area produttiva a Sud-Ovest ed il relativo degrado del paesaggio urbano; questo fattore è stemperato dalla prossimità con il centro civico e dalla previsione degli interventi di ricostituzione della centralità urbana secondo il progetto Rogers)¹²;
- elementi positivi sono la centralità rispetto al contesto urbano e metropolitano (facilità di accesso verso Firenze in previsione della tramvia) e la relativa disponibilità di spazio nell'intorno del nuovo centro civico, in grado di accogliere servizi aggiuntivi.

Una certa attenzione meritano i tentativi comunali di ricostruire e valorizzare gli spazi centrali e gli antichi nuclei¹³, per ricomporre intorno ad essi gli elementi fisici di aggregazione sociale. Tutti i comuni della cintura fiorentina, in misura variabile, si confrontano con questo tema. Nella maggior parte dei casi si prevede di recuperare un'identità quasi completamente assorbita dalle polarità maggiori del sistema metropolitano e spesso modificata radicalmente a seguito della crescita pregressa (Scandicci, Campi Bisenzio, Sesto Fiorentino, Bagno a Ripoli). In altri casi si tratta di percorsi segnati e favoriti da un'identità locale già molto forte, come per esempio nei comuni di Fiesole, Prato ed Empoli. Si tratta di realtà urbane maggiori, con una fisionomia ben distinta (Fiesole) e meno soggetta alla dominanza fiorentina. Il caso di Prato risulta emblematico per il tentativo di agganciare allo sviluppo delle funzioni culturali e museali di avanguardia la nuova immagine della città (da città fabbrica a città dei servizi e della cultura).

Nel caso di Scandicci, si deve menzionare il piano Rogers del 2003 per la ricostituzione del centro urbano, i cui contenuti principali sono stati assorbiti nell'attuale piano. Si ripercorrono brevemente le linee essenziali del progetto Rogers che prevede la realizzazione di un cuore civico in piazza del Municipio (cfr. Utoe 4, Scandicci-Nuovo centro), come recepite dal piano strutturale: realizzazione di un insediamento compatto e multifunzionale e introduzione di nuove funzioni e attrattori intorno ai principali spazi pubblici e alla tranvia; incremento delle attività formative e delle attrezzature e servizi per le aziende produttive; individuazione di due assi di riorganizzazione spaziale e funzionale che si incrociano sulla piazza del Municipio, il primo in direzione nord-sud costituito da viale Nenni e dalle aree limitrofe a verde attrezzato, dal nuovo centro fino al parcheggio scambiatore (funzioni rare culturali e direzionali, spazi

¹² Si sottolinea come la realizzazione di un elevato livello di qualità urbana e ambientale, lungo tutta la fascia attraversata dalla tramvia nel percorso che unisce Firenze e Scandicci, sia una condizione necessaria a modificare, nel senso auspicato dal piano di Scandicci, gli attuali livelli di qualità degli insediamenti delle aree centrali; in particolare si sottolinea come nel tratto fiorentino il percorso della tramvia intercetti tessuti urbani molto frammentati, in cui mancano i requisiti di continuità spaziale e tipologica.

¹³ A questo proposito vale forse segnalare come le centralità urbane (intese nel senso di entità fisiche-storiche) vengano spesso inserite tra le cosiddette invarianti strutturali dei piani, cioè tra gli elementi rappresentativi dell'identità dei luoghi.

pubblici, tranvia), il secondo in direzione est-ovest costituito dalla doppia direttrice via Pascoli-via Donizetti e relative piazze (spazi di relazione e commerciali, interventi di riordino urbanistico edilizio sui fronti e sui piani terreni degli edifici esistenti).

b. Riorganizzazione e/o potenziamento del livello di dotazione dei servizi pubblici o di interesse generale

Il riconoscimento di un ruolo progettuale forte al sistema dei servizi nel ridisegno complessivo delle gerarchie urbane viene testimoniato dalla viva attenzione che ciascun comune (seppur con le dovute differenze di visioni e di opportunità) presta a questo tema.

Si possono evidenziare due scale di intervento, proposte dai piani; una prettamente urbana e una territoriale. Alla scala urbana emergono istanze diffuse e generali di sostegno alla residenza stabile, attraverso l'incremento dell'offerta di servizi (esercizi di vicinato; scuole e strutture sanitarie di presidio; verde pubblico attrezzato). Il tema viene affrontato sia in termini di distribuzione e diffusione, che di potenziamento e innalzamento del livello di prestazione complessivo.

Alla scala territoriale la ridefinizione del sistema dei servizi è chiaramente percepita come una leva con cui modificare e riorganizzare gerarchicamente gli assetti territoriali consolidati e aumentare la competitività dei singoli comuni all'interno del sistema metropolitano. Alquanto ricorrente è il tentativo di accrescere il proprio peso all'interno dell'area metropolitana puntando sul mantenimento e sull'accentuazione delle relative autonomie.

Questa esigenza è maggiormente avvertita nei comuni che hanno subito un'interazione più spinta con il capoluogo fiorentino e che, dopo aver subito il fenomeno di decentramento di popolazione e attività, si sono consolidati come poli "secondari"; in questi casi viene evidenziata l'esigenza di acquisire funzioni pregiate, interpretando la ridistribuzione produttiva e residenziale in modo più complesso (come è in parte già avvenuto: Firenze ha ceduto funzioni non solo produttive ma anche dirigenziali e ceti medio-alti di popolazione; si cita inoltre la nascita dei poli universitari di Sesto Fiorentino, Prato ed Empoli).

Il tema della dotazione dei servizi si interseca con quello della loro accessibilità (alla scala urbana e territoriale) e della competitività complessiva del sistema.

Nel primo caso occorre rilevare gli elementi di criticità insiti nelle caratteristiche del sistema infrastrutturale portante (che rimane, allo stato attuale, imperniato sulla rete stradale e che sconta l'annoso problema della mancanza di separazione tra i traffici locali e nazionali); a questo si sommano le situazioni di congestione interne agli abitati interessati dal traffico di attraversamento, soprattutto nell'asse Firenze-Prato (che si sta sempre più qualificando come asse del terziario, anche se rimangono grossi addensamenti produttivi come l'Osmannoro), solo parzialmente risolti con il completamento della Mezzana-Perfetti-Ricasoli. L'asse inferiore, lungo cui gravita Scandicci, ha una connotazione produttiva e residenziale più marcata; tuttavia -a causa delle maggiori carenze di dotazione complessiva- risente in maniera del tutto simile delle pressioni del traffico veicolare dovute ai flussi pendolari giornalieri.

Nel secondo caso, la convergenza delle strategie comunali verso obiettivi simili rappresenta un ostacolo alla formazione di azioni sinergiche e coordinate per incrementare la competitività del sistema. Questo aspetto risulta evidente considerando che i comuni della prima cintura, senza nessuna esclusione, cercano di partecipare della centralità fiorentina in modo più attivo acquisendo: servizi alle imprese; strutture culturali, per la formazione e poli universitari; terziario commerciale afferente alla grande distribuzione (Campi Bisenzio, Scandicci e Signa).

Un'ultima osservazione: la saldatura dell'asse Fi-Po (storicamente più forte) ha favorito i comuni della cintura nord ovest per la presenza di due polarità sufficientemente distanti e forti (Firenze e Prato) da generare un'intensità di rapporti (funzionali e di relazione) in grado di

favorire la fascia di comuni interclusa; si potrebbe immaginare che un rafforzamento del polo Empolese possa generare una saldatura più efficace tra Firenze e Scandicci.

Si citano infine le strategie indicate da Empoli: la qualificazione del sistema dei servizi viene indicata come l'elemento cardine per consolidare il ruolo centrale di Empoli all'interno del Circondario e della Val d'Elsa e, parallelamente, per assurgere al rango di polarità per il sistema metropolitano di Firenze.

c. Riordino e riqualificazione delle aree produttive e delle aree miste produttivo-residenziali

Si riportano di seguito le previsioni (strategie e linee di azione, dimensioni massime ammissibili) per le aree a destinazione produttiva emerse dalla lettura dei piani dell'area. I carichi massimi sostenibili indicati dai Ps per le funzioni non residenziali sono stati riportati nella tabella di seguito così come indicati dai piani stessi; le disomogeneità riscontrate nell'uso delle unità di misura e nelle stesse definizioni di attività produttive non permettono di esprimere le ipotesi di crescita per queste funzioni ad una scala sovracomunale.

Comune di Sesto Fiorentino

Obiettivi/indirizzi espressi per il sistema socio-economico

La crescita del sistema economico sestese si profila entro un orizzonte di economia reale centrata più sulla produzione che non sui servizi; il Ps propone di selezionare le nuove imprese privilegiando quelle più qualificate e moderne, che contribuiscono a creare innovazione nelle fasi a monte dei processi produttivi.

1.2 <i>Riorganizzazione fisica e funzionale del sistema insediativo</i>	Riqualificazione dell'Osmannoro (da periferia a porta di Firenze)	Progressiva riqualificazione attraverso il completamento della viabilità, messa in sicurezza dell'area, riqualificazione dell'immagine e della funzionalità della via Lucchese e potenziamento dei collegamenti con il trasporto pubblico.					
Destinazione d'uso	Um	Esistenti	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	Totale (A+B+C)	Incrementi
Attività produttive "a carattere diffuso" (terziario, commercio di vicinato e piccolo artigianato artistico)	mq (Sul)	315.484				303.283	96%
Attività produttive in senso stretto	mq (Sul)	1.464.217				249.950	17%

Comune di Campi Bisenzio

Obiettivi/indirizzi espressi per il sistema socio-economico

Tutela e valorizzazione delle attività produttive pregiate quali Galileo, GKN, Lanificio Pecci ed altre da individuare nel Ru.

1.2 <i>Riorganizzazione fisica e funzionale del sistema insediativo</i>	La riqualificazione architettonica degli edifici industriali esistenti.						
				La riqualificazione della piccola area produttiva di Maccione posta all'ingresso della città sulla provinciale lucchese.			
1.4 <i>Riorganizzazione e/o potenziamento delle funzioni non residenziali</i>				Tutela e valorizzazione delle attività produttive pregiate quali Galileo, GKN, Lanificio Pecci ed altre da individuare nel Ru.			
				Previsione di nuove attività commerciali: nove medie strutture di vendita (Msv), di cui otto non alimentari; una grande struttura di vendita (Gsv9 di 3.000 per ampliamento di Msv esistente.			
Destinazione d'uso	Um	Esistenti	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	Totale (A+B+C)	Incrementi
Attività industriali e artigianali	ha (+ mq)	272 ha + 30.000 mq			102 ha		37,5% circa
Attività commerciali	mq	61.583			15.200		25%

Comune di Calenzano

1.2 <i>Riorganizzazione fisica e funzionale del sistema insediativo</i>		Ristrutturazione urbanistica dell'insediamento produttivo di Dietro Poggio: azioni di rifunionalizzazione abitativa degli edificati ad uso produttivo mediante sostituzione edilizia.				
1.4 <i>Riorganizzazione e/o potenziamento delle funzioni non residenziali</i>	Arrestare l'ulteriore crescita della superficie territoriale occupata da insediamenti produttivi; riqualificare gli insediamenti esistenti mediante il reinserimento di funzioni terziarie (commercio e servizi).	Il Ps consente la trasformazione degli spazi esistenti da utilizzazioni produttive a terziarie, vietando il suo contrario; stabilisce quale obiettivo prioritario per il Ru l'arricchimento delle funzioni di servizio e commerciali (art. 19, Nta).				
	Potenziamento delle attività terziarie.					
	Potenziamento delle attività ricettive.					
Destinazione d'uso	Um	Esistenti	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	Totale (A+B+C)
Attività produttive (*****)	Mq (Sul)		191.275			191.275
Commercio al dettaglio	Mq (Sul)		71.030			71.030

Comune di Signa

1.4 <i>Riorganizzazione e/o potenziamento delle funzioni non residenziali</i>	Completamento degli insediamenti industriali e trasferimento delle attività produttive localizzate nei sistemi residenziali.	Completamento dell'insediamento produttivo ad ovest del tracciato della variante alla Ss 325.				
		Potenziamento dell'unità delle industrie (via Amendola): miglioramento dell'accessibilità e potenziamento dei servizi alle persone e alle imprese.				
	Rafforzamento del sistema delle attività commerciali.	Individuazione di una nuova struttura di vendita nell'area dei Capitelloni.				
	Potenziamento delle attività turistiche	Previsione di nuove strutture ricettive in immobili e complessi localizzati in zone di pregio ambientale e paesaggistico.				
		Potenziamento di villa Castelletti quale centro congressi e ricevimenti; inserimento di funzioni ricreativo-sportive integrate con la funzione idraulica (area di laminazione).				
		Previsione di un villaggio turistico, commerciale e residenziale integrato da funzioni culturali (Teatro Rossi, Utoe Costa).				
	Valorizzazione delle risorse per rafforzare il ruolo di Signa in ambito metropolitano.	Creazione di un sistema di parchi tematici per la promozione di funzioni turistiche, culturali e ludiche di ambito sovracomunale (piana di Lecore, Renai, collina degli Arrighi). Parco dei Renai: all'interno del parco sono ammesse attività sportive, culturali, ricreative, ecc.				
1.2 <i>Riorganizzazione fisica e funzionale del sistema insediativo</i>	Riqualificazione delle aree miste produttivo-residenziali	Riqualificazione dell'area della Costa. Riqualificazione di S. Mauro a Signa potenziando la dotazione di servizi e di attrezzature.				
Destinazione d'uso	Um	Esistenti	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	Totale (A+B+C)
Commercio al dettaglio	mc		10.766 mc (recupero) + 52.770 mc (nuovo)		12.500	
Attività artigianali, commerciali, showroom (Area ex Nobel)	mq di Sul				2.200	
Artigianale	mc		7.4350		18.550	
Artigianale (Area ex Nobel)	mq di Sul					45.000
Scuola professionale (Area ex Nobel)	mq di Sul					5.000
Attrezzature (Renai)	ha		270 (recupero)			
Attrezzature ricettive, per la salute e il benessere (Area ex Nobel)	mq di Sul					28.000

Comune di Prato

Obiettivi/indirizzi espressi per il sistema socio-economico

Ottimizzazione dell'uso delle aree produttive esistenti senza previsione di nuova offerta per gli insediamenti produttivi come incentivo alla infrastrutturazione e alla sperimentazione di nuovi modelli organizzativi delle aziende.

1.2 Riorganizzazione fisica e funzionale del sistema insediativo	Riqualificazione e recupero del sistema degli insediamenti produttivi e inserimento di funzioni residenziali o di interesse comune.	Riqualificazione dell'area produttiva Macrolotto 0; inserimento di servizi e "funzioni centrali" nell'asse via Filzi, via Pistoiese (Sd 3). Riqualificazione del tessuto misto residenziale produttivo tra via Bologna e viale Galilei; riqualificazione degli spazi interni lungo il Gorone, parco del Gorone, recupero di "alcune grandi fabbriche" per attività collettive; organizzazione delle sedi universitarie e rilocalizzazione della nuova biblioteca comunale (Sd 5).
	Trasferimento delle attività produttive all'esterno della città.	Riqualificazione del tessuto misto residenziale industriale tra il centro e la declassata (zona via Valentini) e trasferimento dei complessi industriali inquinanti (Sd 7).
	Favorire il recupero delle aree residenziali esistenti e di quelle derivanti dal trasferimento degli insediamenti industriali.	Inserimento di complesso residenziale e spazi verdi (zona via Valentini) e sostituzione di insediamenti produttivi (Sd 7).
	Riqualificazione funzionale e ambientale delle aree destinate alle attività produttive, attraverso interventi di ricucitura urbana, di ridisegno degli spazi aperti e della rete dei collegamenti, incremento nella dotazione dei servizi.	

Comune di Pistoia

Obiettivi/indirizzi espressi per il sistema socio-economico

Rafforzamento del ruolo di Pistoia nel contesto metropolitano ed in quello provinciale attraverso una riorganizzazione e riqualificazione dei servizi, nonché privilegiando le comunicazioni e il trasporto pubblico tra l'area metropolitana, la montagna e la Val di Nievole.

Incentivare il consolidamento e il rinnovamento tecnologico e funzionale di attività già presenti sul territorio.

1.2 Riorganizzazione fisica e funzionale del sistema insediativo	Riorganizzazione funzionale e territoriale delle attività produttive, sparse e collocate impropriamente, entro i poli previsti (art. 43 Nta).	
	Realizzazione di servizi alle imprese e di impianti tecnologici necessari alla tutela del territorio.	
	Organizzazione, riordino e infrastrutturazione del "subsistema la Città del terziario": il Ps individua dei capisaldi dei servizi e delle attrezzature di livello sovracomunale, presenti o da collocare sul territorio comunale quali elementi strategici.	Caposaldo commerciale di Sant 'Agostino 1: consentire il recupero urbanistico della zona assecondando il processo in atto di integrazione tra diverse funzioni che non siano quella artigianale e industriale. Caposaldo della zona sud ex Breda: polo di servizio e per attrezzature nelle aree ex San Giorgio; adeguamento del sistema infrastrutturale e del sistema dei parcheggi; conferma del ruolo di intermodalità delle aree poste direttamente a sud della ferrovia; inserimento di funzioni terziarie per la costituzione di un polo con funzioni direzionali, commerciali e di servizio; integrazione delle aree di verde pubblico. Caposaldo dell'area est: realizzazione di un polo con funzioni prevalentemente di terziario commerciale e direzionale, con previsione di quote minori di residenza e per attrezzature di interesse generale.
1.4 Riorganizzazione e/o potenziamento delle funzioni non residenziali	Favorire l'agriturismo e tutte le forme di ricettività o di servizio che utilizzano il patrimonio edilizio esistente.	
	Riordino e riqualificazione interna alle aree produttive esistenti, nonché la ridefinizione dei margini insediativi.	

Destinazione d'uso	Um	Esistenti	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	Totale (A+B+C)
Attività produttive	Mq (St)					417.500

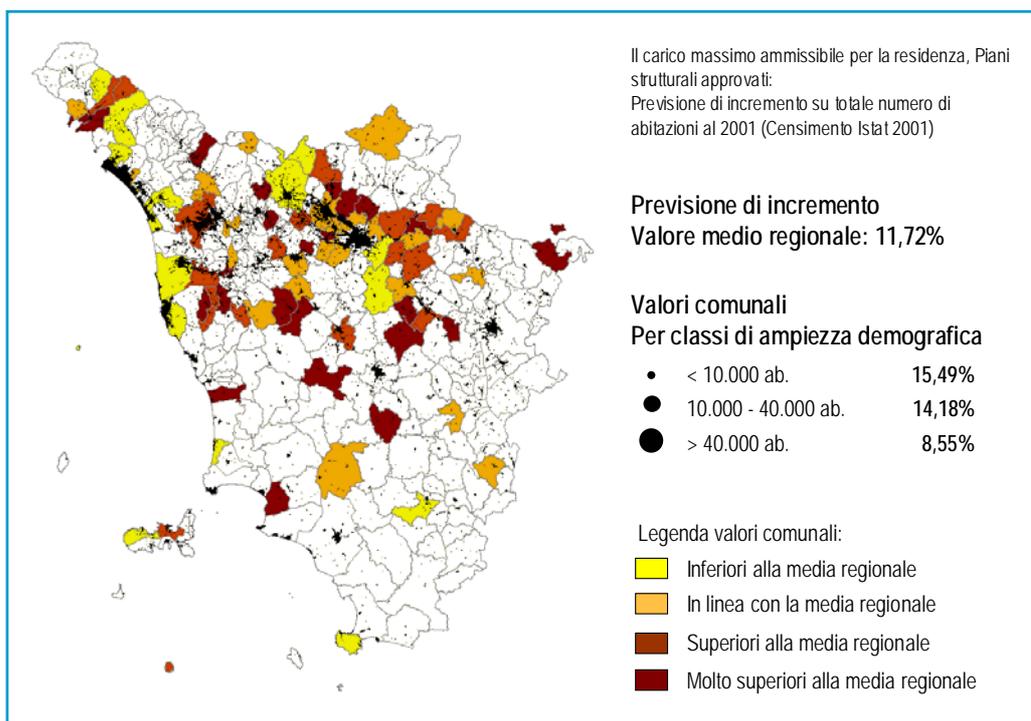
IL CARICO MASSIMO SOSTENIBILE PER LA RESIDENZA NEI PIANI STRUTTURALI

Comuni	Carico massimo ammissibile – Piani strutturali approvati			Previsione di incremento Ps	
	Volume residenza (mc)	Numero abitazioni	Abitanti teorici insediabili	Incremento	Incremento abitanti
				Numero abitazioni Ps (su totale ab. 2001)	teorici insediabili Ps (su totale pop. 2001)
		(a1)	(b1)	A = a1 / a2	B = b1 / b2
Bagno a Ripoli	182.400	608	1.520	6,02%	6,02%
Calenzano	636.600	2.122	5.305	38,10%	35,27%
Campi Bisenzio	573.120	1.910	4.776	13,58%	12,82%
Fiesole	186.800	623	1.872	10,78%	13,29%
Lastra a Signa	222.000	740	1.850	10,58%	10,31%
Scandicci	636.300	2.121	5.302	10,49%	10,58%
Sesto Fiorentino	512.100	1.707	4.268	9,22%	9,27%
Signa	408.000	1.360	3.400	23,20%	22,03%
SEL AREA FIORENTINA*	3.357.320	11.191	28.293	12,85%	12,79%
PROVINCIA DI FIRENZE	7.109.357	23.258	59.516	14,81%	15,64%
TOSCANA	26.480.125	86.000	218.544	11,72%	13,65%

I dati sono stati estrapolati dal corpus normativo del piano (Norme tecniche di attuazione, Statuto dei luoghi ecc.) e dalle relazioni dei Piani strutturali; l'incremento è stato calcolato prendendo come base di riferimento il totale popolazione residente ed il totale abitazioni al 2001. Le previsioni di crescita delineate a partire dai piani sono state espresse in termini di previsioni di incremento del numero di alloggi (colonna A, calcolate sul totale abitazioni occupate e non occupate al 2001) e in termini di previsioni di abitanti teorici insediabili (cfr. tab.5, colonna B, calcolate considerando il carico aggiuntivo di presenze insediabili – residenti e non residenti - come incremento sul totale della popolazione residente al 2001). Al fine di operare il suddetto confronto, il dimensionamento della residenza, che nei piani strutturali viene espresso in unità di misura eterogenee, è stato riportato in termini di volume (mc), numero di abitazioni, abitanti teorici insediabili. Tali grandezze sono state ricavate utilizzando dei parametri medi di riferimento, laddove non espressamente indicati dal piano stesso: 300 mc per alloggio, 120 mc per abitante, 2,5 abitanti per alloggio.

(*): I dati del Sel Area Fiorentina non comprendono quelli del comune di Firenze il cui piano strutturale non è ancora approvato
Fonte: nostra elaborazione su dati Piani strutturali; dati popolazione censimento Istat 2001; dati abitazioni censimento Istat 2001

NUMERO DI ABITAZIONI: PREVISIONI DI INCREMENTO PERCENTUALE



LE PREVISIONI DI CRESCITA CONTENUTE NEI PIANI: CARICHI MASSIMI SOSTENIBILI PER LA RESIDENZA E LE ALTRE FUNZIONI

RESIDENZA

COMUNE	DESTINAZIONE D'USO INDICATA DAL PIANO	UNITÀ DI MISURA	ESISTENTI	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	TOTALE (A+B+C)
Scandicci	Residenziale	Abitanti	50.136				5.302
Scandicci	Residenziale	Mq	2.917.700 (**)	122.800		69.800	192.600
Calenzano	Residenziale	Mq (Sul) Abitazioni		206.785 2.122			206.785 2.122
Campi Bisenzio	Residenziale	Abitanti mc	38.569			456.000	4.776
Empoli	Residenziale	Alloggi Volume (mc) Abitanti insediabili	16.676	604.000	341	1.409 4.375	1.750
Sesto Fiorentino	Residenziale	mq (Sul)	2.476.720				226.975
Signa	Residenziale	mc		141.605 (recupero) + 119.900 (nuovo)		112.500	374.005
Signa	Residenziale	mq di Sul (Area ex Nobel)				5.000	
Signa	Residenziale	abitanti	15.000	1.200/1.400		2.000	18.200/18.400
Pistoia	Residenziale	Abitazioni Abitanti Mq	36.889	1.510		39	1.549 4.425 154.900
Bagno a Ripoli	Residenziale	Abitazioni Vani	9.000 circa	60 210			608 2.130
Fiesole	Residenziale	Mc Abitanti		53.800 538		133.000 1.334	186.800 1.872
Lastra a Signa	Residenziale	alloggi		214	288	238	740

ATTIVITÀ PRODUTTIVE-ARTIGIANALI

COMUNE	DESTINAZIONE D'USO INDICATA DAL PIANO	UNITÀ DI MISURA	ESISTENTI	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	TOTALE (A+B+C)
Scandicci	Attività produttive	Mq					265.800
Sesto Fiorentino	Attività produttive in senso stretto	mq (Sul)	1.464.217				249.950
Calenzano	Attività produttive	Mq (Sul)		191.275			191.275
Pistoia	Attività produttive	Mq (St)					417.500
Sesto Fiorentino	Attività produttive "a carattere diffuso" (terziario, commercio di vicinato e piccolo artigianato artistico)	mq (Sul)	315.484				303.283
Signa	Artigianale	mc		7.4350		18.550	
Signa	Artigianale (Area ex Nobel)	mq di Sul					45.000
Lastra a Signa	Attività produttive	mq (Sf? - superfici comprensive di spazi edificati e di pertinenza)					135000
Campi Bisenzio	Attività industriali e artigianali	ha (+ mq)	272 ha + 30.000 mq			102 ha	

ALTRO (TERZIARIO-ATTIVITÀ RICETTIVE)

COMUNE	DESTINAZIONE D'USO INDICATA DAL PIANO	UNITÀ DI MISURA	ESISTENTI	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	TOTALE (A+B+C)
Calenzano	Commercio al dettaglio	Mq (Sul)		71.030			71.030
Sesto Fiorentino	Attività commerciali (medie e grandi strutture di vendita)	mq (Su)	133.222				92.310
Signa	Commercio al dettaglio	mc		10.766 mc (recupero) + 52.770 mc (nuovo)		12.500	
Campi Bisenzio	Attività commerciali	mq	61.583			15.200	
Lastra a Signa	Attività commerciali (grande distribuzione)	Sf (superficie edificata + quella di pertinenza)					35000
Scandicci	Terziario						185.500
Signa	Attività artigianali, commerciali, showroom (Area ex Nobel)	mq di Sul				2.200	
Signa	Scuola professionale (Area ex Nobel)	mq di Sul					5.000
Signa	Attrezzature (Renai)	ha		270 (recupero)			
Signa	Attrezzature ricettive, per la salute e il benessere (Area ex Nobel)	mq di Sul					28.000
Scandicci	Attività ricettive	Mq		17.200		21.700	38.900
Pistoia	Attività ricettive (*****)	Nuove presenze					300.000-350.000
Bagno a Ripoli	Attività ricettive	piazzole (campeggio) posti letto (ostello)				120 100	
Lastra a Signa	Attività ricettive	posti letto					600
Lastra a Signa	Attività ricettive	campeggi mq (Sl)					90000
Fiesole	Attività artigianali, commerciali e terziarie			58.084		32.000	90.084

Scheda di sintesi dei piani strutturali

Comune di Scandicci

Strumento urbanistico (Prg ex Lr 5/95)

Piano strutturale:

Adozione: 12/11/03

Approvazione: 31/05/04

Procedura: art. 36

Regolamento urbanistico: adottato (10/03/06)

Provincia: Firenze

Sel 9.3 – Area fiorentina quadrante centrale

Popolazione 2001 (Istat 2001): 50.136 abitanti

Superficie territoriale: 59,59 kmq

Contenuti del Piano strutturale

A – Articolazione del territorio in sistemi, sottosistemi e Utoe

<i>Sistemi territoriali</i>	<i>Subsistemi</i>	<i>Utoe</i>
A. La pianura alluvionale del fiume Arno		1 - San Giusto- Le Bagnese
B. La città	B1. La città centrale B2. La città dell'industria	2 - Scandicci 3 - Vingone
C. Le pendici collinari settentrionali		4 - Scandicci - Nuovo Centro
D. La dorsale collinare		5 - Casellina
E. Le pendici collinari meridionali		6 - Piscetto
F. La pianura alluvionale del torrente Pesa		7 - L'Olmo-Borgo ai Fossi
		8 - San Colombano-Badia a Settimo
		9 - Capannuccia-Viottolone
		10 - Rinaldi
		11 - San Martino alla Palma-Santa Maria a Marciola
		12 - San Vincenzo a Torri
		13 - Mosciano-Casignano-Giogoli
		14 - Poggio Secco-Giogoli Rossi
<i>Tot. n. 6</i>	<i>Tot. n. 2</i>	<i>Tot. n. 14</i>

B – Invarianti strutturali (*)

<i>Oggettuali</i>	<i>Prestazionali/Funzionali</i>
<i>a. Invarianza storico-insediativa:</i>	<i>c. Invarianza culturale e sociale</i>
1a. Siti archeologici	1c. Istituzioni culturali e formative
2a. Patrimonio edilizio presente al 1940	2c. La fiera di Scandicci
3a. Tracciati viari fondativi	
4a. Strade vicinali	
5a. Tracce del sistema delle centuriazioni	
6a. Elementi ordinatori dello spazio pubblico	
7a. Manufatti antichi di ingegneria idraulica	
<i>b. Invarianza paesistico-ambientale</i>	
1b. Parco artistico culturale di Poggio Valicaia	
2b. Ambiti fluviali	
3b. Aree sensibili già vulnerate da fenomeni di esondazione	
4b. Parchi storici e giardini formali	
5b. Boschi densi	
6b. Aree con sistemazioni agrarie storiche	
7b. Formazioni arboree decorative	
8b. Aree di protezione paesistica e/o storico ambientale	
9b. Ambiti di reperimento per l'istituzione di parchi, riserve e aree naturali protette di interesse locale	

C – Obiettivi, strategie, linee di azione

Visione e presupposti del piano
 Definire le politiche di governo del territorio comunale in un'ottica di forte integrazione con l'area metropolitana fiorentina.
 Valorizzare e potenziare alcune funzioni ritenute strategiche per lo sviluppo locale, come la produzione di qualità¹⁴ e il terziario avanzato.
 "Scandicci è una città sul cammino di una più spinta autonomia economica e funzionale: completare la città, tradurre la raggiunta identità socio-economica in una adeguata organizzazione morfologica e funzionale, è uno dei "punti chiave" del Ps di Scandicci".

Obiettivi/indirizzi espressi per il sistema socio-economico
 Attivazione di specifiche politiche atte a garantire l'accesso alla casa alle categorie sociali più deboli.
 Potenziamento dell'offerta turistico-ricettiva.
 Mantenimento e incentivazione delle attività di coltivazione in tutte le forme legate alla azienda agraria.
 Organizzazione di una rete di ospitalità di dimensioni contenute e di rilevante qualità, ivi comprese forme di ricettività turistica all'aria aperta.
 Realizzazione di percorsi e itinerari ambientali, culturali, storico-artistici, enogastronomici, sostenuti da una offerta ricettiva qualificata e diversificata.
 Salvaguardia e sviluppo dell'attività agricola con particolare attenzione alla forestazione e alle colture legnose tradizionali.
 Messa in atto di politiche di sostegno alle attività delle aziende agricole, anche attraverso strategie locali di promozione di attività integrative.
 Realizzazione di percorsi enogastronomici sostenuti da una offerta ricettiva di pregio.
 Contenimento delle attività potenzialmente concorrenziali o sostitutive dell'attività agricola.
 Integrazione del sistema produttivo con funzioni e attività complementari, in particolare ricerca e formazione, servizi alle imprese e agli addetti, ricettività alberghiera (*).

<i>1. Sistema insediativo</i> <i>Obiettivi</i>	<i>Strategie ed indirizzi</i>	<i>Linee di azione</i>
<i>1.1</i> <i>Tutela, valorizzazione e recupero del patrimonio edilizio esistente (centri e nuclei storici, edifici di interesse storico-artistico, edifici rurali ecc.)</i>	Salvaguardia e qualificazione dei borghi storici. <i>Eliminazione e prevenzione delle diverse forme di degrado.</i>	Individuazione dei borghi posti in prossimità e lungo la via Pisana. Controllo delle trasformazioni sul patrimonio edilizio esistente al fine di garantire la tutela dei caratteri morfologici e tipologici. Salvaguardia e qualificazione dei nuclei storici collinari. Riqualificazione ambientale delle ex escavazioni lungo il torrente Greve (Utoe 1) e delle aree attualmente occupate dal depuratore per il quale è previsto il trasferimento. Recupero e riqualificazione delle aree lungo il Vingone (Utoe 3 e 7). Riqualificazione urbanistica e ambientale delle aree di margine adiacenti all'autostrada (Utoe 6). Recupero delle aree di degrado della piana (Utoe 9, Capannuccia-Viottole).
<i>1.2</i> <i>Riorganizzazione fisica e funzionale del sistema insediativo</i>	Rafforzamento delle centralità urbane esistenti. <i>Interventi di riordino e di riqualificazione urbana (tessuti consolidati, aree di recente formazione, aree produttive); riqualificazione funzionale di vaste porzioni urbane.</i>	Potenziamento del ruolo di san Vincenzo a Torri (caposaldo dei sistemi territoriali gravitanti sulla Val di Pesa). Indirizzi e azioni per il subsistema "La città centrale": creazione di una forte centralità in prossimità della sede comunale (tessuti compatti e continui); strutturazione urbana dell'asse della tranvia (tratto municipio-parcheggio scambiatore di Villa Costanza); attivazione di un mix di funzioni pregiate (cultura e formazione); assunzione della linea della tranvia come asse di riorganizzazione urbana. Riqualificazione dei tessuti urbani adiacenti al parco dell'Acciaolo (Utoe 5, Casellina). Mantenimento delle "porosità" del tessuto recente e sua riqualificazione all'interno di un sistema di varchi ambientali sedi del rapporto città/collina (art. 55, Nta). Attivazione di strategie premiali (sic ?) finalizzate alla riqualificazione del tessuto edilizio di recente formazione e/o al suo adeguamento agli standard qualitativi e prestazionali contemporanei. <i>Riordino dell'area San Giusto – Le Bagnese (Utoe 1):</i> ricomposizione del sistema di aree legate al corso della Greve; inserimento di attrezzature e servizi di interesse comune (istruzione, sport e tempo libero); definizione di un margine costruito verso est (stradone dell'ospedale) sul confine con

¹⁴ I settori leader individuati dall'amministrazione comunale sono la moda, la produzione di pelletteria di qualità, il meccanotessile, la meccanica di precisione; sono ritenute strategiche le piccole e medie imprese operanti nell'artigianato artistico e di servizio per le nuove tecnologie.

	<p><i>Riorganizzazione e/o potenziamento del livello di dotazione dei servizi pubblici o di interesse generale.</i></p> <p><i>Riorganizzazione e/o potenziamento del livello di dotazione delle aree e degli spazi pubblici.</i></p> <p><i>Trasformazione e recupero delle aree dismesse.</i></p>	<p>Firenze; completamento dei tessuti residenziali e nuova struttura ricettiva di pregio servita dalla linea tranviaria. Mantenimento della separazione fra i due insediamenti di S. Colombano e Badia a Settimo (?).</p> <p>Inserimento di attrezzature e servizi di interesse comune: istruzione, sport e tempo libero (Utoe 1). Connotazione commerciale degli assi di via Turri e Pantin (Utoe 2). Rafforzamento del ruolo di spazio pubblico centrale di interesse commerciale e sociale per l'asse di via Roma a Scandicci (Utoe 3). Riorganizzazione e rafforzamento della rete di spazi pubblici come elemento di connessione tra il nucleo storico di Scandicci, il nuovo centro e l'abitato di Casellina. Rafforzamento del ruolo centrale del parco dell'Acciaio nel sistema del verde urbano.</p> <p>Inserimento di spazi e funzioni pubbliche per la riqualificazione dell'insediamento di San Giusto (Utoe 1). Consolidamento e riqualificazione in termini di spazio pubblico centrale dell'asse di via Roma a Scandicci (Utoe 2). Definizione di un sistema di piazze (Matteotti, Togliatti, del Municipio); interventi di riqualificazione urbanistico-architettonica, riqualificazione del patrimonio edilizio recente (ricomposizione e valorizzazione dei fronti stradali). Realizzazione di un cuore civico in piazza del Municipio (Utoe 4, Scandicci-Nuovo centro); realizzazione di un insediamento compatto e multifunzionale; introduzione di nuove finzioni e attrattori intorno ai principali spazi pubblici e alla tranvia; incremento delle attività formative e delle attrezzature e servizi per le aziende produttive; individuazione di due assi di riorganizzazione spaziale e funzionale che si incrociano sulla piazza del Municipio, il primo in direzione nord-sud costituito da viale Nenni e dalle aree limitrofe a verde attrezzato, dal nuovo centro fino al parcheggio scambiatore (funzioni rare culturali e direzionali, spazi pubblici, tranvia), il secondo in direzione est-ovest costituito dalla doppia direttrice via Pascoli-via Donizetti e relative piazze (spazi di relazione e commerciali, interventi di riordino urbanistico edilizio sui fronti e sui piani terreni degli edifici esistenti).</p> <p>Riqualificazione dell'area produttiva dismessa dell'ex fonderia delle Cure (Utoe 5, Casellina). Riconversione del complesso del Ministero delle Finanze e della porzione in corso di dismissione della centrale Enel (Utoe 7, Borgo ai Fossi). Recupero dell'insediamento zootecnico dismesso a San Vincenzo a Torri (Utoe 12, San Vincenzo a Torri).</p>
1.3 <i>Rafforzamento e promozione della vocazione del territorio alla residenza</i>	Interventi di nuova edificazione e di completamento ¹⁵ .	Interventi localizzati nelle Utoe 3, 7, 8, 10, 12.
1.4 <i>Riorganizzazione e/o potenziamento delle funzioni non residenziali</i>	Mantenimento e riqualificazione dei luoghi della produzione.	Integrazione del sistema produttivo con funzioni e attività complementari, in particolare ricerca e formazione, servizi alle imprese e agli addetti, ricettività alberghiera. Riqualificazione morfologica e razionalizzazione dei tessuti industriali. Creazione di varchi ambientali e mantenimento di aree agricole residuali (la città dell'industria, art. 55, Nta). Realizzazione di uno scalo ferroviario riservato al trasporto merci. Prolungamento della tranvia (o di mezzo assimilabile) lungo la direttrice della via Pisana, nella prospettiva di una possibile estensione

¹⁵ Gli interventi si riferiscono a completamento e nuove aree per edilizia residenziale; si tratta di previsioni aventi carattere di azioni ancorché desunte dalla voce delle schede Utoe denominata "obiettivi". Nel caso dell'Utoe 12, San Vincenzo a Torri, l'integrazione residenziale è prevista "a monte della strada provinciale in continuità con il recupero dell'insediamento zootecnico dismesso"; successivamente si precisa che "il Ru potrà localizzare una piccola parte del dimensionamento complessivo previsto per la collocazione di modesti quantitativi edilizi di completamento in interstizi ineditati compresi tra edifici esistenti lungo la Sp n.98".

	<p><i>Potenziamento dell'offerta di aree produttive.</i></p> <p><i>Potenziamento dell'offerta di aree commerciali.</i></p>	<p>intercomunale. Interventi di riqualificazione e integrazione dei tessuti produttivi esistenti mantenendo la prevalente funzione produttiva (Utoe 5, Casellina). <i>Tutti gli indirizzi contenuti all'art. 55, punto 2, Nta "La città dell'industria" possono essere considerati come linee di azione finalizzate al rafforzamento della vocazione produttiva del territorio (*).</i></p> <p>Realizzazione del comparto per le attività produttive o per altre attività integrate o complementari nella zona del Padule; riqualificazione delle attività produttive esistenti (Utoe 6, Piscetto). Potenziamento e diversificazione degli insediamenti produttivi (Utoe 11, San Martino alla Palma-Santa Maria a Marciola).</p> <p>Individuazione di una area per attività prevalentemente commerciali nell'Utoe 6 (Piscetto), con funzioni complementari e pubblici esercizi, in connessione con lo svincolo autostradale; eventuale prolungamento del tracciato tranviario con realizzazione di parcheggio scambiatore.</p>
2. Sistema ambientale	Strategie e indirizzi	Linee di azione
2.1		
<i>Tutela delle risorse naturali (aria, acqua, suolo, ecosistema della fauna e della flora)</i>	Riduzione dei fenomeni erosivi e stabilizzazione dei versanti (difesa del suolo).	Mantenimento e riqualificazione della copertura forestale, rafforzamento delle strutture di servizio e di protezione antincendio. Manutenzione del territorio aperto (fossi, regimazione delle acque, realizzazione della cassa di espansione della Pesa). Integrazione delle attività agricole con idonee pratiche di difesa del suolo.
2.2		
<i>Tutela e valorizzazione delle risorse ambientali e paesaggistiche</i>	<p>Mantenimento della continuità del territorio aperto e dei varchi ambientali.</p> <p>Rafforzamento del rapporto con il fiume e con il parco dell'Arno.</p> <p>Manutenzione e presidio della rete viaria minore.</p> <p><i>Valorizzazione dei parchi.</i></p> <p>Garantire la conservazione degli elementi fondativi della qualità del paesaggio (disciplina del territorio aperto).</p>	<p>Valorizzazione dei varchi ambientali quali elementi di relazione tra pianura alluvionale e pendici collinari (art. 59, Nta).</p> <p>Creazione del segmento comunale del parco fluviale dell'Arno e realizzazione delle relative infrastrutture. Riorganizzazione della produzione orticola con metodologie di coltivazione biologica o integrata in considerazione della contiguità con gli insediamenti e con il parco fluviale dell'Arno.</p> <p>Criteri per la gestione della rete viaria minore (sistemi denominati: "Le pendici collinari settentrionali", art. 56, Nta; "La dorsale collinare", art. 57, Nta). Individuazione di percorsi e itinerari all'interno della rete viaria pubblica e vicinale esistente, finalizzati alla fruizione degli elementi di rilievo storico e ambientale (Utoe 11, San Martino alla Palma-Santa Maria a Marciola; Utoe 13, Mosciano-Casignano-Giogoli; Utoe 14, Poggio Secco-Giogoli Rosso).</p> <p>Rafforzamento della caratterizzazione artistico-culturale del Parco di Poggio Valicaia come museo di arte ambientale. Integrazione del Parco di Poggio Valicaia con aree di pre-parco: individuazione di un possibile sistema di aree di pregio e di tutela delle colline meridionali dell'area fiorentina. Incentivazione di attività di coltivazione coerenti con la presenza del Parco di Poggio Valicaia.</p> <p>Tutela delle aree di paesaggio agrario storico. Tutela e riqualificazione delle forme insediative e paesistiche caratteristiche del contesto agricolo e boschivo. Tutela e valorizzazione ambientale del fondovalle Pesa.</p>
2.3		
<i>Prevenzione ed eliminazione dell'inquinamento e del degrado ambientale e paesaggistico</i>	Superamento di situazioni localizzate di degrado ambientale.	Contenimento degli effetti ambientali prodotti prevalentemente dal traffico automobilistico privato.

3. Sistema infrastrutturale Obiettivi	Strategie e indirizzi	Linee di azione
<p>3.1 <i>Riordino del sistema della mobilità urbana</i></p>	<p>Razionalizzazione e completamento della rete viaria, organizzazione del traffico e della sosta, anche mediante strumenti di regolamentazione dei tempi e degli orari delle attività svolte sul territorio.</p>	<p>Riordino e gerarchizzazione della viabilità dell'insediamento di San Giusto: riordino viario centrato sul completamento dello stradone esistente in direzione Torregalli, con linea di trasporto pubblico (antenna di tranvia o navetta di interscambio) a servizio dell'ospedale e razionalizzazione della viabilità di quartiere (Utoe 1).</p> <p>Mitigazione del traffico privato e riordino della mobilità con priorità del trasporto pubblico nell'asse di via Roma a Scandicci.</p> <p>Interventi di mitigazione e razionalizzazione del traffico privato su via Roma (interventi connessi alla riqualificazione di via Roma, Utoe 2 e 3); drenaggio del traffico proveniente dalle colline verso il nuovo anello che immette su viale Nenni.</p> <p>Riordino e completamento della viabilità di servizio al sistema industriale di Capannuccia-Viottolone e creazione di un raccordo con lo scalo ferroviario in previsione (Utoe 9, Capannuccia-Viottolone).</p> <p>Riordino viario e realizzazione di tracciato alternativo alla strada interna al nucleo antico di Rinaldi (Utoe 10, Rinaldi).</p> <p>Realizzazione di nuova viabilità provinciale esterna all'abitato di San Vincenzo a Torri.</p> <p>Alleggerimento del traffico su via Pisana, via Baccio da Montelupo e nella zona Ponte a Greve-Casellina: ampliamento di via Baccio da Montelupo (che dovrebbe diventare la principale direttrice verso la zona industriale) e pedonalizzazione del centro storico di Ponte a Greve.</p> <p>Adeguamento della viabilità a servizio delle nuove residenze di Badia a Settimo, Mantignano, Ugnano e Pontignale.</p> <p>Realizzazione di un nuovo asse viario di collegamento tra il Nuovo Centro e il parcheggio scambiatore di Villa Costanza.</p> <p>Fluidificazione del traffico su viale Aldo Moro.</p> <p>Riduzione del traffico di attraversamento del centro abitato di Vingone e miglioramento dell'accessibilità all'area industriale.</p> <p>Miglioramento dell'accesso al sistema autostradale in prossimità di Badia a Settimo.</p> <p>Adeguamento del sistema viario di accesso al nuovo insediamento produttivo di via del Padule (ex Pip).</p> <p>Estensione del tracciato tranviario all'interno dell'abitato di Casellina.</p>
<p>3.2 <i>Adeguamento del sistema infrastrutturale</i></p>	<p>Miglioramento della prestazione della viabilità provinciale mediante opere di razionalizzazione volte al miglioramento dei livelli di sicurezza per la circolazione e di qualità ambientale per gli insediamenti.</p>	<p>Raccordo della viabilità comunale con lo svincolo della bretella per Prato (Utoe 9, Capannuccia-Viottolone).</p>
<p>3.3 <i>Potenziamento del sistema infrastrutturale</i></p>		<p>Realizzazione di uno scalo ferroviario riservato al trasporto merci; strategie per la città dell'industria, art. 55, Nta (*).</p> <p>Prolungamento della linea di trasporto ferroviario Firenze-Pisa fino all'area industriale di Scandicci.</p> <p>Previsione di un eventuale prolungamento del tracciato tranviario in connessione con lo svincolo autostradale (e con l'area commerciale) ricadente nell'Utoe 6, con realizzazione di parcheggio scambiatore.</p> <p>Prolungamento della tranvia (o di mezzo assimilabile) lungo la direttrice della via Pisana, nella prospettiva di una possibile estensione intercomunale; strategie per la città dell'industria, art. 55, Nta (*).</p>

D – Carichi massimi ammissibili

Destinazione d'uso	Um	Esistenti	Residuo (A)	Recupero (B)	Nuovo (C)	Totale (A+B+C)
Residenziale	Abitanti	50.136				5.302
	Mq	2.917.700 (**)	122.800		69.800	192.600
Attività produttive	Mq					265.800
Attività ricettive	Mq		17.200		21.700	38.900
Terziario						185.500

"I quantitativi riportati nelle schede di dimensionamento delle varie Utoe sotto la voce esistente includono [...] le consistenze non ancora realizzate su lotti ineditati e/o non saturi per i quali il vigente Prg prevede l'applicazione diretta o indiretta di indici di fabbricabilità" (Art. 60, comma 7, Nta, *Lineamenti generali/individuazione delle Utoe*).

(*) Gli indirizzi e le azioni relativi alla riorganizzazione e al potenziamento della città dell'industria (art. 55, Nta) hanno un carattere di evidente integrazione con altre linee strategiche; pertanto sono stati riportati sia sotto la strategia "mantenimento e riqualificazione dei luoghi della produzione" sia in altre parti della scheda, contrassegnate con l'asterisco.

(**) I mq di esistente sono comprensivi di artigianato di servizio e esercizi di vicinato.

Note e osservazioni

1) Le norme tecniche del Ps sono suddivise in tre parti: una prima parte generale, dove vengono esposti i principi e i riferimenti normativi che costituiscono la base di partenza per la costituzione del piano; la seconda parte molto corposa, denominata "Statuto dei luoghi" contiene quattro titoli. Il primo è dedicato alle invarianze strutturali: le invarianze strutturali sono suddivise in tre grandi famiglie, la prima dedicata all'invarianza storico-insediativa (siti archeologici, patrimonio architettonico di interesse storico-artistico ecc.), la seconda denominata invarianza paesistico ambientale ove vengono menzionati i parchi, gli ambiti protetti e le formazioni di interesse paesaggistico e ambientale; infine la terza, invarianza culturale e sociale. I titoli seguenti (titolo II, III e IV) contengono le disposizioni per la tutela degli ambiti a rischio idrogeologico e per la gestione delle risorse (del territorio aperto e degli insediamenti) nonché le disposizioni generali riguardanti i sistemi. La terza parte delle Nta, è dedicata alle strategie per il governo del territorio: nei tre titoli che la compongono il Ps affronta rispettivamente: il tema della gestione delle risorse nei diversi sistemi territoriali identificando per ciascuno delle strategie d'uso; i lineamenti generali relativi alle Utoe, approfonditi in un apposito allegato denominato "Atlante delle Unità Territoriali Organiche Elementari"; le salvaguardie (tra le salvaguardie, art. 70: "Razionalizzazione e integrazione degli assetti infrastrutturali").

2) Tra gli elaborati del Ps troviamo l'"Atlante delle Unità Territoriali Organiche Elementari": per ogni Utoe vengono riportati un estratto cartografico e una scheda descrittiva. Questo elaborato sembra strutturato molto bene soprattutto per la presenza di una parte descrittiva e conoscitiva dove si ripercorrono in sintesi le caratteristiche delle Utoe; in questo modo sembra più chiaro il legame di natura argomentativa esistente tra quadro conoscitivo e quadro strategico. Per ogni Utoe la scheda contempla:

- estratto cartografico (Ctr in scala variabile);
- obiettivi (elencati sottoforma di strategie e preceduti da un quadro di riferimento comunale che colloca l'Utoe nel contesto generale di Scandicci);
- indirizzi e prescrizioni per la tutela degli aspetti idrogeologici (suddivisi in: sistema fisico, sistema normativo, indirizzi per la tutela degli elementi fisici del territorio);
- caratterizzazione ambientale e individuazione delle principali criticità ai fini della tutela ambientale (declinate per le diverse tipologie di risorse e di impatti: acque, aria, rumori, campi elettromagnetici, rifiuti, indirizzi per la tutela ambientale);
- indirizzi e prescrizioni per la tutela degli aspetti agroforestali e/o per la disciplina del verde urbano;
- tabelle contenenti i dati su attrezzature e servizi esistenti e di progetto, sulle dimensioni massime ammissibili e sugli standard.

D. LE OPZIONI STRATEGICHE DI ALCUNE AZIENDE DELL'AREA SUD-OVEST DI FIRENZE

Massimo Morisi, Silvia Givone

Premessa

La redazione del Piano Strategico si è avvalsa necessariamente delle opinioni espresse da parte del mondo delle imprese in merito ai punti di forza e di debolezza del contesto territoriale e alle attese nei confronti dell'amministrazione pubblica. Al fine di valutare questi elementi si è deciso di percorrere due strade, diverse dal punto di vista metodologico, ma che dovevano convergere verso una percezione più completa delle opinioni. Si è quindi percorso sia la strada delle *interviste dirette* riservando questo strumento ad un gruppo di grandi e medie imprese operanti nell'area, sia la strada dei *Focus Group*, organizzati intorno a tre temi specifici quali il Polo formativo della Moda, il Settore della Pelletteria e le prospettive del Sistema manifatturiero locale. I risultati dei due percorsi metodologici intrapresi sono sintetizzati nei paragrafi che seguono:

Le interviste

Le interviste che seguono sono state realizzate come interviste aperte "face to face" nel mese di giugno 2006 a otto dirigenti di aziende medio-grandi (rispetto alla media locale) dell'area Sud-ovest di Firenze.

Le aziende scelte, pur appartenendo a comparti produttivi molto diversi, si caratterizzano per innovatività e dinamismo e, indipendentemente dal numero di addetti e dal fatturato, possono essere considerate dei leader nel proprio settore. Si tratta quindi di aziende che hanno saputo gestire in modo strategico la propria crescita e anche la crisi economica degli ultimi cinque anni andando a consolidare il proprio ruolo di soggetti trainanti per lo sviluppo locale.

I temi affrontati con i dirigenti delle aziende considerate sono stati:

- caratteristiche dell'azienda o del gruppo;
- evoluzione strategica negli anni;
- caratteristiche del processo produttivo con particolare attenzione alle fasi terziarizzate;
- caratteristiche e mutamenti nella rete dei fornitori locali;
- organizzazione logistica ed esigenze connesse;
- network locale;
- punti di forza e di debolezza dell'area, con particolare attenzione alle risorse infrastrutturali del territorio;
- priorità di intervento percepite.

Tutti questi temi sono stati approfonditi tenendo come "sotto traccia" la questione della localizzazione nell'area industriale che da Scandicci arriva alla Piana fiorentina.

Le aziende

BP studio compagnia della lana e del cotone s.r.l.

Osmannoro.

Azienda che produce maglieria per donna, per una clientela di target medio-alto.

Circa 60 addetti.

L'azienda è parte di un gruppo di cui fa parte un'immobiliare finanziaria che funge da capogruppo, una s.r.l. che si occupa della produzione, un'altra s.r.l. che gestisce un negozio monomarca, e una società con sede negli USA che gestisce la commercializzazione nel Nord America.

Roberto Cavalli s.p.a.

Osmannoro.

Azienda che produce abbigliamento e accessori per uomo, donna e bambino, alta moda e pret-a-porter.

Circa 300 addetti.

Tessilform s.p.a. (Patrizia Pepe)

Sesto Fiorentino.

Azienda che produce abbigliamento e accessori uomo e donna. Target medio-alto.

Circa 200 addetti.

Azienda a se stante che non fa parte di alcun gruppo.

CSO costruzione strumenti oftalmici s.r.l.

Scandicci.

Azienda che produce strumenti oftalmici.

110 addetti.

Azienda a se stante che non fa parte di alcun gruppo.

Frigel Firenze s.p.a.

Scandicci.

Azienda che produce sistemi di refrigerazione.

Circa 70 addetti.

Parte di un gruppo di tre società: un'immobiliare finanziaria (capogruppo); una s.p.a (Frigel) e un'altra piccola azienda che fa esclusivamente ricerca applicata all'ottica.

Giga grandi cucine s.r.l.

Scandicci.

Azienda che produce sistemi cottura per cucine professionali.

73 addetti.

Azienda a se stante che non fa parte di alcun gruppo.

Sankey Targetti s.p.a.

Osmannoro.

Azienda che produce sistemi di illuminazione per architetture, interni ed esterni.

Circa 1700 addetti per tutto il gruppo.

Parte di un gruppo di nove società di cui Sankey Targetti è la capogruppo.

Savino del Bene s.p.a.

Scandicci.

Spedizioniere.

2000 addetti.

Capogruppo di 80 società dislocate in tutto il mondo.

Gucci s.p.a.

Scandicci.

Azienda che produce abbigliamento, calzature, accessori, profumi, alta moda, ecc..

Circa 750 addetti.

L'azienda appartiene ad un gruppo multinazionale.

Caratteristiche del processo produttivo

L'organizzazione del processo produttivo varia moltissimo da azienda ad azienda, in particolare per quanto riguarda le fasi esternalizzate.

Per quanto nessuna delle aziende considerate esaurisca all'interno il proprio processo produttivo, il grado di esternalizzazione può essere molto diverso: abbiamo infatti aziende la cui produzione è svolta principalmente all'interno con l'esternalizzazione di poche specifiche lavorazioni, aziende che hanno la parte principale della produzione all'interno e che si avvalgono di "aziende gemelle" per effettuare in toto parte della produzione e supplire così a carenze di spazio, aziende che hanno mantenuto al proprio interno solo la fase dell'assemblaggio dei componenti e del collaudo e aziende che hanno mantenuto esclusivamente la fase di ideazione e progettazione e che fanno realizzare a terzi l'intera produzione.

Ciò che è rilevante notare è che tutte le aziende intervistate mantengono al proprio interno le fasi di ideazione e progettazione del prodotto e che le lavorazioni terziarizzate sono solo in rarissimi casi affidate per motivi di costi ad imprese non italiane. Nel prossimo futuro nessuna delle aziende intervistate prevede di delocalizzare la produzione in paesi a basso costo di manodopera, anche perché si tratta in tutti i casi di aziende che hanno fatto della tecnologia, della creatività e comunque della qualità del prodotto e delle materie prime un elemento strategico per la propria crescita.

I fornitori, laddove si è creato un indotto, sono locali, altrimenti appartengono ad altri distretti industriali italiani specializzati in alcuni tipi di produzioni.

Per molte delle aziende contattate la reperibilità in zona di fornitori adeguati inizia a costituire un problema. Le aziende meccaniche lamentano infatti il progressivo impoverimento del know-how meccanico, sia per trovare mano d'opera specializzata, sia per trovare fornitori adeguati; l'humus industriale che prima era garantito dalla presenza della Galileo, e che ha favorito anche la creazione di aziende dinamiche come la CSO e la Frigel, va perdendosi. Le aziende della moda d'altro canto segnalano la carenza di fornitori e di manodopera nel settore dell'abbigliamento: se infatti il distretto del cuoio garantisce produzioni di altissima qualità per la pelletteria, non altrettanto può dirsi per il tessile e la maglieria. Si richiama infatti l'attenzione sulla carenza sia di specifiche professionalità (magliaie, sarte, stiratrici), sia di imprese fornitrici in grado di offrire un servizio "tutto incluso", dal taglio alla stiratura.

La logistica

La funzione logistica è realizzata all'interno per tutte le aziende contattate, salvo una. In sette aziende su otto c'è un settore che si occupa specificamente della logistica; mentre in una sola azienda questa funzione è delegata ad una società cooperativa esterna che si occupa in via esclusiva di tutti gli aspetti riguardanti la logistica dei prodotti.

A parte questo caso, l'organizzazione logistica è pressoché identica in tutte le imprese considerate: gli approvvigionamenti prevedono sia scorte di magazzino che forniture continue a seconda delle ordinazioni. Normalmente il trasporto delle forniture è a carico del fornitore che si avvale generalmente di corrieri nazionali o internazionali. Quasi esclusivamente via corriere, e quindi su strada, viaggiano anche le merci in uscita; via camion viaggiano le merci in tutta Europa, fino al Portogallo da una parte e alla Turchia dall'altra. Il container, e quindi il trasporto via mare, viene utilizzato solo dalle aziende meccaniche e solo per trasporti molto lontani

(americane ed estremo oriente). Le aziende della moda spediscono invece i propri prodotti sempre tramite camion o, per le mete più lontane, aereo.

Il treno non è considerato un'opzione praticamente per nessuno dei dirigenti intervistati principalmente per tre ragioni: 1) la priorità assoluta data alla puntualità della consegna; 2) gli scarsi volumi delle spedizioni che non riuscirebbero a riempire un vagone; 3) la scarsa "praticità" di questo tipo di trasporto visto che se si deve riempire un camion per portarlo alla ferrovia, e un altro per portare la merce a destinazione, tanto vale pagare un trasporto unico.

Il network locale

Dal punto di vista della capacità dell'azienda di inserirsi nel territorio, anche facendo rete con altri soggetti locali, non necessariamente industriali, possiamo individuare sostanzialmente due modelli: l'"azienda globale" e l'"azienda locale".

Sono del primo tipo le aziende che si collocano realmente su un mercato globale, dal punto di vista delle vendite, dei fornitori, dell'approvvigionamento delle materie prime e del reperimento delle risorse umane. Per questo tipo di aziende la localizzazione a Firenze risponde esclusivamente a motivi storici e "di marchio" (made in Florence), mentre la presenza o meno di un know how locale è quasi irrilevante.

Appartengono al secondo tipo invece quelle aziende che pur muovendosi su un mercato internazionale rimangono fortemente ancorate al territorio e alle sue risorse, prime fra tutte quelle umane.

A questo proposito si può osservare come la qualità delle istituzioni formative locali a tutti i livelli costituisca un volano di sviluppo determinante. Non a caso le aziende che sono riuscite ad integrarsi e a creare un network con il territorio l'hanno fatto mettendosi in relazione con l'Università, il CNR o le altre agenzie formative di livello inferiore.

Punti di forza e di debolezza dell'area

Per quanto le otto aziende considerate siano profondamente diverse per settore di appartenenza, organizzazione, tecnologie e caratteristiche del processo produttivo, i loro dirigenti si esprimono in modo molto simile relativamente ai punti di forza e di debolezza dell'area.

Costituisce un punto di forza insostituibile la localizzazione in Toscana in generale e a Firenze in particolare per l'immagine che viene associata al territorio: bellezza, arte, qualità...

Per alcune aziende è stato un punto di forza determinante nel passato, ma sempre più debole oggi, la presenza di un know how locale. Come si è già osservato, infatti, alcune aziende sono nate e cresciute grazie ad alcune competenze specifiche diffuse sul territorio, competenze che tuttavia vanno perdendosi e la cui assenza va ad annoverarsi tra gli elementi critici del territorio.

Le aziende che abbiamo definito "locali" evidenziano come elemento di forza la posizione strategica dell'area industriale in cui hanno sede: prossima alle principali vie di comunicazione e dotata di spazi sufficienti per sviluppare l'attività.

Strategica è anche considerata la presenza sul territorio di centri universitari di eccellenza in settori quali la fisica, l'ottica e l'ingegneria.

L'unica vera debolezza rispetto al territorio che emerge dalle interviste riguarda la carenza di risorse umane con competenze tecniche qualificate e la sempre maggiore debolezza di un indotto che sia in grado di offrire i servizi richiesti.

Le risorse del territorio

Dalla ricognizione presso le otto aziende selezionate emerge l'immagine di un territorio sostanzialmente all'altezza dei servizi richiesti da imprese dinamiche, innovative e in crescita. Non a caso i rapporti con le istituzioni locali sono considerati buoni se non addirittura ottimi e i servizi portuali e aeroportuali sostanzialmente adeguati. Più carente è considerata la rete stradale per l'accesso a Firenze e per l'attraversamento della città: l'assenza di una bretella che favorisca la distinzione tra traffico locale e spostamenti tra Nord e Sud Italia è sentita come una grave mancanza. L'interporto infine non è considerato una risorsa poiché nessuna delle aziende intervistate lo utilizza e alcune a stento erano a conoscenza della sua esistenza.

Se fossi il sindaco...

Le indicazioni che i dirigenti intervistati hanno immaginato di dare al sindaco del comune in cui ha sede l'azienda, o più in generale al governo locale, sono molto diversificate: c'è chi segnala la necessità di potenziare l'aeroporto di Firenze, chi lamenta l'assenza di servizi di TPL per la propria zona industriale e chi suggerisce interventi in ambito formativo. In generale comunque non emerge una vera domanda di intervento al soggetto pubblico.

<i>BP STUDIO Compagnia della lana e del cotone</i>	
Composizione del gruppo	"È un'azienda a se stante per quanto riguarda la produzione, per quanto riguarda la parte finanziaria c'è una capogruppo. La capogruppo è un'immobiliare finanziaria; poi abbiamo l'industria che è <i>BP studio, compagnia della lana e del cotone</i> ; poi c'è BP studio s.r.l che gestisce un negozio di abbigliamento in centro a Firenze; poi c'è una società americana che gestisce la commercializzazione degli USA."
Addetti	Circa 60
L'evoluzione strategica negli anni	<p><i>passato</i></p> <p>"Negli anni precedenti al 2001 avevamo una media di crescita abbastanza importante. Noi siamo venuti in questi locali a fine '99 in previsione di un grande sviluppo. Purtroppo nel 2000 con l'11 settembre il nostro mercato più importante, quello americano, si è disintegrato. Abbiamo quindi dovuto fare un'attenta analisi per ridurre i costi fissi. L'evoluzione è stata nel senso di comprimere il numero delle lavorazioni esterne e avere un controllo qualitativo importante su meno soggetti anziché su tanti piccoli. Questa è stata una ristrutturazione importante. Tenga presente che siamo passati da una produzione di 250.000 pezzi l'anno a 55.000...abbiamo scelto di posizionarci su un alto livello di prodotto piuttosto che sul medio basso. E questo ci ha salvato. Tuttavia è una scelta che comporta una serie di problematiche relative alla ricerca, allo stile..."</p> <p>"Noi abbiamo avuto degli enormi problemi dopo l'11 settembre. Abbiamo perso completamente il mercato americano che era il nostro mercato più importante. Ci fu quindi un calo di fatturato che si ripercosse sull'occupazione e nel 2002 furono messi in mobilità circa 25 lavoratori, quasi tutti di reparti produttivi per contenere i costi di personale interno."</p> <p>"Dal 2001 di strategie ne abbiamo messe in campo tantissime. Storicamente abbiamo solo prodotto donna, poi per far fronte alla crisi abbiamo fatto le collezioni uomo, mettendo in piedi tutta una struttura per uomo con sette rappresentanti in tutta Italia, delle aziende di rappresentanza importanti; aziende che avrebbero dovuto crescere con noi e farci crescere, fino a che abbiamo deciso che non era il nostro mercato. Abbiamo cambiato tre rappresentanti in Germania. Abbiamo fatto dei contratti con rappresentanti uno in Inghilterra e uno in Francia, ma anche quelli non hanno dato gli esiti che speravamo."</p>
	<p><i>presente</i></p> <p>"Oggi ci sono i grandi nomi e lo sconosciuto. Una volta un'azienda che aveva un bel prodotto riusciva a collocarsi, oggi è molto più difficile se non hai un marchio così risonante. Noi ci stiamo sempre più alzando di target con questo marchio, ma lottiamo con aziende che hanno anche molta più capacità economica di far conoscere il loro marchio. La pubblicità non è una garanzia se non ha alle spalle una grande disponibilità economica. Se lei esce su un giornale di moda con una pubblicità una volta o anche cinque volte, non serve a nulla e le pubblicità su questi giornali costano cifre proibitive. Altra possibilità è aprire dei negozi monomarca, però anche questo non è semplice: richiede disponibilità economiche, ma quelle si possono anche trovare, ma soprattutto materiale umano che lo gestisca e non è facile. Le idee ci sono, stiamo studiando tutte le possibilità. Noi abbiamo qui il nostro outlet; una volta si pensava di aprire qualche outlet in giro per l'Italia: ci sono delle collocazioni giuste, altre meno. A Barberino ad es. è troppo vicino. La collocazione giusta sarebbe stata forse quello della moda, dove c'è Gucci; ma non è detto che il ritorno poi sia quello sperato. Abbiamo fatto delle indagini, dei budget e ci siamo resi conto che per renderlo un investimento economicamente valido, ce ne sono di magliette da vendere..."</p>
	<p><i>futuro</i></p> <p>"Noi cominciamo a vedere un po' un'inversione di rotta. Questi anni sono stati anni veramente duri da superare. Ci abbiamo creduto e ora abbiamo un animo un po' più leggero. Non siamo ancora usciti dalla crisi, ma ora siamo ottimisti anche se non siamo in grado di fare previsioni a lunga scadenza."</p>
Caratteristiche della produzione	<p><i>% produzione esternalizzata</i></p> <p>15-20%</p> <p>"La filiera produttiva è tutta nell'ambito dell'azienda, esistono tuttavia alcune lavorazioni che necessitano di particolari macchinari e che quindi preferiamo esternalizzare. Inoltre c'è una concentrazione di ordini in alcuni periodi dell'anno per cui preferiamo avvalerci della collaborazione di altre imprese per produrre questo surplus di lavorazioni. Le fasi che esternalizziamo sono sempre fasi produttive anche se non ce ne è una in particolare. Dall'acquisizione dell'ordine in poi: smacchinatura, rifinitura, montaggio..."</p> <p>"La produzione avviene principalmente in Toscana. Avevamo dei gruppi esterni, lavoratori a domicilio, in provincia di Viterbo, però stiamo chiudendo. Poi abbiamo una piccola unità in provincia di Arezzo. Stiamo lasciando il gruppo di Viterbo perché ora la nostra politica è di concentrare il più possibile la produzione."</p> <p>"abbiamo poi in provincia di Arezzo qualche cosa. Fuori dalla Toscana, i nostri maggiori fornitori stanno in Umbria perché c'è una specializzazione in quella zona. In Provincia di Viterbo facevamo riferimento a 20-25 dipendenti; in sostanza era un magazzino con una coordinatrice che distribuiva il lavoro a domicilio. Adesso stiamo smantellando, addirittura abbiamo venduto le macchine"</p>

	% esternalizzata su area fiorentina 10%	"Come numero i nostri fornitori possono essere 40 o 50, ma c'è chi fa in un anno lavorazioni per mille euro e chi invece per 40-70.000 euro. Dipende dal tipo di intervento. Questi soggetti sono tutti locali, salvo qualche eccezione in Umbria e in Calabria. In Calabria ci siamo avvalsi della collaborazione di due piccole aziende che erano in grado di realizzare dei prodotti che qui nessuno sapeva fare. Il prodotto in questione era destinato ad un cliente in particolare, un cliente inglese, ma una volta che il cliente non ha piazzato l'ordine è caduto anche il motivo di questa collaborazione."
I fornitori	caratteristiche	"I nostri fornitori sono aziende completamente autonome che lavorano anche per altri." Marginali: 80% Standard: 20% Tuttavia per il tipo di lavorazioni che eseguiamo difficilmente ci sono tante variazioni sul modo in cui vanno fatte: le tecniche e le tecnologie sono più o meno sempre le stesse." "Noi facciamo una buona ricerca e quindi si crea un rapporto di collaborazione abbastanza importante. Se diventano nostri fornitori vuol dire che hanno le qualità che chiediamo. Ad es. noi non ci avvaliamo dei cinesi, che hanno magari anche aziende in quest'area, perché non ci garantiscono quei requisiti di qualità che noi richiediamo. Comunque il livello di qualità dei nostri fornitori in quest'area equivale a quello che troviamo in altre aree presso cui ci forniamo."
	criteri di scelta	"Li scegliamo sulla base della loro capacità, del rispetto delle scadenze: essendo il nostro prodotto un prodotto di alto livello, i nostri clienti vogliono il rispetto assoluto delle scadenze. Avere il prodotto in una vetrina tre giorni prima o tre giorni dopo può fare la differenza. "
	contatti	"Prima di arrivare alla produzione vera e propria si fanno diverse prove e campioni. I contatti sono frequenti e di persona."
	mutamenti	"Ci siamo concentrati su realtà già organizzate. Prima noi avevamo un dipendente che dalla mattina alla sera portava il lavoro ai lavoranti a domicilio o alle aziende locali che facevano alcune fasi di lavorazione. Siamo arrivati a capire che alcuni prodotti entravano uscivano dall'azienda anche 4 o 5 volte. Andavano a un lavorante che faceva la smacchinatura e poi tornavano qui, poi andavano a un lavorante che faceva la rammagliatura, poi rientravano, poi venivano mandati a fare un'altra lavorazione, poi facevamo fare le piccole rifiniture, poi rientravano per il controllo qualità. Ci siamo resi conto che un capo aveva una miriade di operazioni esternalizzate. Oggi cerchiamo di trovare aziende artigiane che svolgano al proprio interno la maggior parte di queste operazioni."
Logistica	flussi	"Le materie prime vengono principalmente dal nord Italia, dai maggior filatori. Facciamo qualche piccola importazione tipo da Scozia e Inghilterra, filati particolari, cashmere...poi abbiamo fornitori nella zona di Prato."
	mezzi	"Le nostre forniture avvengono tutte per corriere su camion. Le strade sono piene di camion, ovviamente ognuno dovrebbe fare la sua parte. Ma le alternative quali possono essere? Ferrovia? I nostri tempi di consegna sono ristrettissimi." "Noi stockiamo ma temporaneamente. Noi lavoriamo solo su ordine. Una volta ricevuto l'ordine procediamo agli ordinativi. La merce arriva, viene stoccata qualche ora e poi parte il processo produttivo: consegna ai lavoranti ecc. La funzione logistica sia in entrata che in uscita è organizzata tutta all'interno dell'azienda. Per l'approvvigionamento usiamo sempre UPS o altri corrieri. Abbiamo solo un mezzo in azienda che ci serve per consegnare le lavorazioni ai lavoranti esterni o, se del caso, portare il materiale da spedire direttamente alla sede UPS che sta qui a Campi."
	esigenze	"I nostri clienti ordinano in un lasso di tempo minimo: aspettano l'ultimo momento per capire linee, tendenze, colori e quando scelgono vogliono la merce nel più breve tempo possibile, a volte anche con lettere di credito per cui il ritardo di un giorno può compromettere l'ordine. Siamo arrivati ad utilizzare questo corriere ultraveloce. Noi utilizziamo principalmente UPS. Spediamo tutto tramite loro. I loro tempi di consegna sono rapidissimi. Hanno un'organizzazione formidabile: loro vengono la sera entro le cinque e mezzo e da quel momento il cliente può vedere tutta la movimentazione. Ci sono due tipi di spedizioni: quella ordinaria e quella veloce. Se usi quella veloce oggi ritirano alle cinque e il giorno dopo è negli Usa. Sembra incredibile ma è così: io una volta avevo dimenticato una cosa qui, dagli USA ho chiamato: è partito alle cinque da qui e io l'ho avuto il giorno dopo. Noi non possiamo rinunciare a questo. D'altra parte sappiamo che UPS usa le ferrovie in altri paesi: concentra e poi spedisce via treno. In altri paesi fa così, mi pare in Germania. Come mai qui non è fattibile? Noi non possiamo far venire alle 17.30 le ferrovie in azienda! O portargli la merce con l'idea che arriverà nel luogo scelto in 24 ore."
	criticità	"Tutto è migliorabile, ma noi riusciamo a dare dei begli impulsi, proprio perché sappiamo quanto è importante il rispetto dei tempi."
Il network locale		"Non abbiamo stretto nessun tipo di accordo con altri soggetti presenti sul territorio. Per quanto riguarda le altre imprese locali abbiamo stretto accordi con aziende locali che svolgono attività che noi non possiamo curare al nostro interno."

		<p>"Abbiamo dei rapporti con Polimoda che ci chiede di far fare degli stages ai loro studenti e noi li accogliamo volentieri e a volte capita che li assumiamo. Le ultime tre ragazze che hanno fatto lo stage attualmente sono nostre dipendenti, le abbiamo assunte. Noi se vediamo qualcuno con del talento non ce lo facciamo scappare, anche se poi c'è anche chi prende il volo: quando vengono richieste da aziende con questi marchi importanti non riescono a rinunciare. Avere sul Cv di aver lavorato nell'ufficio stile di Gucci fa molto di più che aver lavorato nell'Ufficio stile di BP studio!"</p>
Le risorse del territorio	<i>Rete stradale</i>	<p>"si sa bene che è il caos, ma è troppo semplicistico dire così e basta. Ci dobbiamo chiedere cosa facciamo noi per evitarlo. Se le strade per andare in direzione del centro sono intasate da centinaia e centinaia di macchine o si fanno altre strade o si fanno mezzi pubblici. Non so."</p>
	<i>porto</i>	Non lo usiamo
	<i>interporto</i>	Non lo usiamo
	<i>aeroporto</i>	<p>"Noi lo usiamo molto. Abbiamo la necessità di muoverci continuamente, sia per la presentazione dei campionari sia per tutto il resto. Io continuo a chiedermi perché noi continuiamo a bocciare l'idea della pista lungo l'autostrada. Qui per andare NY non parte nessun aereo, deve andare a Pisa o a Bologna."</p>
	<i>Istituzioni locali</i>	<p>"non abbiamo particolari rapporti. Non abbiamo particolari problemi comunque. Sì certo ci sono le solite verifiche, sugli impianti ecc. ma niente di speciale."</p>
Punti di forza		<p>"Qui siamo in un'area che ha avuto uno sviluppo economico non indifferente. La zona dell'Osmannoro è ben servita da tutti i punti di vista: dai servizi pubblici alle altre aziende che vi sono localizzate. Si lavora bene. Questi sono punti di forza. Siamo vicini alla città, ai servizi logistici, amministrativi, camera di commercio, tribunale...la zona è ottima."</p>
Punti di debolezza		<p>"Le risorse umane ci sono ma non nel settore della produzione. Abbiamo avuto la necessità di assumere una stiraatrice e una rammagliatrice e ho dovuto cercare un mese, un mese e mezzo senza riuscire a trovarla. Ho messo annunci sulla nazione, su La Pulce che essendo più a basso livello mi pareva più plausibile, società di lavoro interinale- che francamente funzionano. Ho avuto un'intervista venti giorni fa un'intervista con la Provincia in cui mi hanno detto del loro sito che pubblica le offerte di lavoro. Ho pubblicato anche lì, ma le risposte sono: o extracomunitari che sono pieni di buona volontà ma ad imparare, non hanno quindi la specializzazione che noi chiediamo, oppure pochissimi italiani che anche loro vogliono imparare...Fortunatamente alla fine ho trovato, tramite un'agenzia interinale, una persona che abita nella zona di Quarrata e che in passato aveva già lavorato in una azienda. La rammagliatrice che abbiamo trovato invece è una donna di 50 anni che lavorava in proprio e che ha deciso di smettere la sua attività e di aspettare la pensione da dipendente. Trovare il personale di produzione per noi ormai è talmente difficile che il nostro presidente un giorno mi ha detto "forse siamo collocati nella zona sbagliata. Dovremmo delocalizzare in zone meno vicine alla città dove i giovani non vanno tutti all'Università". Andando in zone di provincia, lontano dalla città, Mugello, Carmignano, Quarrata, dove l'accesso agli studi è un po' più difficoltoso e quindi è più probabile trovare della mano d'opera di fabbrica. Le persone qui invecchiano e dobbiamo rinnovarle, ma non so come faremo. Il personale di medio livello è di zona e adeguato alle nostre esigenze."</p> <p>"Il principale punto di debolezza come le dicevo prima riguarda le risorse di produzione, questi mestieri che vanno sparendo. Se io ho bisogno di trovare una segretaria di direzione, metto un annuncio o mi rivolgo a due agenzie internali e mi arrivano 200 CV! Persone validissime, laureate in economia e commercio, spesso con il massimo dei voti. Queste figure sono certamente importanti ma se manca chi produce non servono a nulla. Questa per noi è una grossa carenza. Io ho visto che la provincia fa dei corsi di apprendistato che secondo me sono anche troppo lunghi. Noi abbiamo trovato una ragazza che ci è piaciuta, che lavorava in una pelletteria e voleva cambiare lavoro. Ha fatto l'apprendista da noi con mansione di addetta macchine da cucire e il contratto prevede 42 mesi di apprendistato 42 mesi sono tantissimi, è una laurea breve, un'esagerazione! Un giovane che si trova di fronte a un periodo di apprendistato così lungo perde anche la motivazione. Mancano delle "scuole" in senso ampio che insegnino certi tipi di lavori su questo territorio. Qui il personale sta invecchiando. Tutte le volte che qualcuno va in pensione noi troviamo sempre più difficoltà a sostituirlo."</p>
"messaggio al sindaco"		<p>"Io le dico francamente l'aeroporto sarebbe una cosa da fare. La rete stradale e autostradale bene, la delocalizzazione degli uffici benissimo, ma per noi tutte queste cose non rappresentano delle forti difficoltà. La burocrazia c'è, è auspicabile che ce ne si sempre meno, ma non ci si può lamentare. L'area è ben servita, l'ufficio delle imposte è lì a Firenze nuova...L'unica cosa che le posso dire semmai è l'aeroporto."</p>

<i>Roberto Cavalli s.p.a.</i>		
Composizione del gruppo	"queste sono informazioni di natura amministrativa che non so darle nei dettagli; che io sappia non esiste un vero gruppo. Ci sono tante aziende, con ragioni sociali differenti, ma non c'è un vero gruppo. La Roberto Cavalli opera nel settore moda, abbigliamento e accessori, ci sono tantissime aziende di commercializzazione ma la Roberto Cavalli è questa. Ci sono tante aziende che hanno la licenza, ovvero che producono in licenza per Cavalli."	
Addetti	Circa 300, di cui 280 su Firenze	
L'evoluzione strategica negli anni	<i>passato</i>	"come tutti sanno la Roberto Cavalli è nata dalla stamperia. Il core è sempre stato la stampa dei tessuti e intorno a quello si è costruito uno stile di abbigliamento"
	<i>presente</i>	"sono state chiamate professionalità manageriali per dare all'azienda un passo diversa; per renderla in grado di consolidarsi sul mercato"
	<i>futuro</i>	"noi stiamo ancora crescendo. L'obiettivo è crescere ancora e consolidare il successo. Quindi mantenere uno stile autorevole ma essere in grado di rispondere alle curve del mercato. Svilupperemo ulteriormente gli accessori, compresa la bigiotteria"
Caratteristiche della produzione	<p><i>% produzione esternalizzata</i></p> <p>"la linea donna Roberto cavalli è gestita interamente qui; mentre l'uomo è in licenza, ovvero ci sono dei terzi che confezionano e commercializzano i capi su licenza nostra e corrispondono alla Roberto Cavalli le royalties. Il licenziatario in genere non lavora in esclusiva per noi, anzi devono essere credibili sul mercato, quindi difficilmente sono monoprodotti o mono cliente. La licenza è un sistema con cui molti stilisti sono cresciuti, anche perché permette di dare uno stile ad una varietà di prodotti dagli abiti, agli accessori, alla bigiotteria, ai profumi fino alla vodka! Un altro settore tipicamente in licenza è l'abbigliamento bambino che risponde a criteri molto particolari, sia per la produzione che per la commercializzazione, per questo viene data in licenza, nel nostro caso ad un'azienda di Jesi. Noi scegliamo i nostri licenziatari tra le aziende leader del settore in Italia, per cui non porteremo mai qui queste linee visto che non c'è storicamente la technicalità e l'esperienza che ci serve"</p> <p>"qui viene fatta la stampa e poi viene impostato la linea donna e lo stile per l'uomo e gli accessori; la produzione però viene fatta tutta all'esterno da terzisti che non lavorano necessariamente per noi. Ad esempio gli accessori di pelletteria vengono fatti da un'azienda di Scandicci. Per l'abbigliamento noi prepariamo i tessuti, i modelli, il piano tagli, il prototipo e poi tutta la produzione viene realizzata da un contoterzista secondo i tempi e i prezzi concordati. Le aziende di moda sono un <i>converter</i>, pochissimi hanno una produzione interna. Questo per competenze e attitudini: sono talmente vari i prodotti della moda che necessariamente non si possono avere in azienda tutte le competenze per realizzarli"</p>	
	<p><i>% esternalizzata su area fiorentina</i></p> <p>"vengono gestiti direttamente da qua le stampe dei tessuti, che sono realizzate tutte in questo stabilimento, la linea donna e gli accessori di pelletteria. Come produzione abbiamo qui in azienda solo la stamperia e un laboratorio di sartoria che fa i prototipi e gli abiti su misura per i testimonial e per clienti e occasioni particolari: l'abito per Sharon Stone o per la notte degli Oscar viene fatto qui"</p> <p>"quasi tutta la pelletteria è qui su Scandicci, S.Miniato, Montevarchi. Saranno una cinquantina, quindi diciamo circa il 50% dei nostri fornitori."</p>	
I fornitori	<i>caratteristiche</i>	<p>"Mediamente sono subfornitori cosiddetti marginali, anche se questa definizione è un po' riduttiva nella moda. A questi noi diamo i materiali, tutti i gli accessori anticontraffazione, le specifiche di produzione. Poi abbiamo anche i subfornitori partner, che sviluppano con noi il prodotto. Noi decidiamo il materiale, gli diamo lo schizzo e loro insieme a noi definiscono nei dettagli il prodotto e lo confezionano. Queste due tipologie sono presenti in tutte le aree in cui abbiamo terzisti: qui in Toscana, nelle Marche, nel Veneto."</p> <p>"Tutti i nostri fornitori sono italiani. Non abbiamo terzisti all'estero: attualmente il made in Italy è uno dei nostri elementi di forza. Certo il costo del lavoro in Italia non è competitivo ma finora abbiamo fatto forza sulla qualità."</p> <p>"la qualità dei nostri fornitori in quest'area, tutta pelletteria, è ottima. Sono realtà piccole ma di ottimo livello"</p>
	<i>criteri di scelta</i>	"qualità del prodotto; affidabilità; rispetto dei tempi di consegna"
	<i>mutamenti</i>	"pensiamo di allargare la nostra rete di fornitori in quest'area nel settore della pelletteria."
Il network locale	<p>"Abbiamo principalmente rapporti con Polimoda che ci fornisce giovani stagisti. È un bacino importante per la ricerca e lo stile, ma non ci fornisce tecnici che sono la cosa più difficile da trovare"</p> <p>"le aziende della moda proprio per come sono fatte difficilmente fanno rete anche se potrebbe essere utile per la formazione di quelle professionalità tecniche che tutti cerchiamo. Io a suo tempo, quando lavoravo allo stabilimento di Novara per Versace, avevo cercato di parlarne, ma c'è sempre questa ritrosia, questo timore di essere copiati. Sarebbe necessario invece che le aziende della moda su uno stesso territorio si attivassero di più per promuovere insieme, anche finanziariamente, scuole di formazione professionale che formino quel tipo di competenza che è così difficile trovare. Il problema è che comunque a fronte di questa necessità la capacità di assorbimento sarebbe limitata: nel senso che queste professionalità servono tantissimo, ma ne servono poche. Non ci sono aziende in grado di assorbire centinaia di addetti. Io penso che quest'area sarebbe in grado di assorbire qualche decina di persone all'anno, non centinaia."</p>	

Le risorse del territorio	<i>Rete stradale</i>	"quella è un problema, per il traffico, ma non so come si possa risolverlo. Come rete invece qui la collocazione è strategica: siamo a due passi dall'autostrada e dalla superstrada"
	<i>porto</i>	Non so
	<i>interporto</i>	Non so
	<i>aeroporto</i>	"Tutto sommato Pisa è distante da Firenze quanto i principali aeroporti delle metropoli europee lo sono dal centro della metropoli e per le tratte europee anche Firenze va benissimo"
	<i>Istituzioni locali</i>	No so, sono qui solo da cinque mesi
Punti di forza	<p>"Cavalli non si sposterà mai da qua. La famiglia è di qua; la stamperia e le maestranze sono qua e l'essere di Firenze fa parte del marchio. La localizzazione di un'azienda, specialmente nella moda, è un'alchimia che è difficile ricreare altrove. Hugo Boss ha tentato di spostare parte dell'azienda nell'hinterland milanese ma è stato un mezzo fallimento. Poi spostare un'azienda è un investimento molto grosso senza certezza del risultato."</p> <p>"sicuramente la presenza di un distretto della pelle è un punto di forza. Mentre non si può dire altrettanto per la confezione."</p> <p>"ad ogni modo l'azienda è nata qui e la testa è qui, ma la produzione potrebbe essere in qualunque altro luogo del mondo che lo renda compatibile per qualità, prezzo e velocità di spostamento. Noi le cose le mandiamo a fare dove le fanno meglio, le persone le prendiamo dove ci sono...Non abbiamo neanche particolari materiali legati al territorio: se dovessimo fare cotto o vino sarebbe un'altra cosa ovviamente."</p>	
Punti di debolezza	<p>"Il problema è che vengono meno certe professionalità, ma non solo qui. In Italia in generale. Chi va più a imparare a cucire? Non ci sono più i laboratori di una volta che garantiscono un certo tipo di prodotto. Anche perché il contratto del tessile non è che sia poi così allettante, per cui a fronte di un livello di professionalità richiesto molto elevato, perché la manodopera italiana deve giocarsi tutto sulla qualità, non è che corrisponda una gratificazione economica molto alta. A questo punto a una ragazza conviene andare a fare la commessa in un supermercato che non deve neppure fare lo sforzo di imparare un mestiere facendo anni di apprendistato. All'estero poi, la qualità migliora di anno in anno. Ormai sono anni che gli mandiamo macchinari e tecnici. Nella pelle ad esempio il livello qualitativo raggiunto all'estero è ottimo e d'altra parte la conceria e la lavorazione della pelle è sicuramente un'attività destinata al terzo mondo: sono lavorazioni altamente inquinanti, ricche di metalli pesanti e dannose per la salute. Ci sono fasi dell'abbigliamento che necessariamente sono destinate ad essere delocalizzate, mentre le fasi "di fascia alta" rimarranno sempre qui."</p> <p>"Se noi volessimo un giorno sviluppare la nostra linea di pelletteria aumentando la produzione non troveremmo sufficienti partner per farlo, anche perché sono realtà piccole di natura sostanzialmente artigianale"</p> <p>"Oggi grosse aziende da cui attingere modellisti, CAD, tagliatrici, sarte, non ci sono. Io ho bisogno di un bravo modellista ma qui è difficilissimo trovarlo. Se dovessimo prendere sarte o addetti al controllo qualità, siamo costretti a prenderle fuori; qua non ne troviamo perché mancano quelle realtà strutturate che formano le professionalità. Sulla pelletteria invece la presenza di Gucci ha consolidato un know how molto importante. Determinate figure che abbiamo anche cercato ed assunto le abbiamo prese da un'altra parte. Qui mancano proprio certe scuole tecniche: scuole di modellisti, a parte Polimoda che non so se fa corsi per modellisti, non ne conosco."</p>	

<i>Tessiform s.p.a. (Patrizia Pepe)</i>		
Composizione del gruppo	Tessiform SPA è un gruppo cui fa capo la proprietà e non ci sono collegate altre aziende a questo sistema. All'interno di Tessiform Spa c'è il marchio Patrizia Pepe, che è anche l'unico. All'interno di questo marchio ci sono diverse linee tra uomo e donna e diverse collezioni. Non ci sono aziende di proprietà collegate. Ci sono aziende che partecipano con noi a delle situazioni di commercializzato o produttive, ma non appartengono al gruppo.	
Addetti	Circa 200	
L'evoluzione strategica negli anni	<i>passato</i>	"L'azienda come Spa credo abbia 12-13 anni"
	<i>presente</i>	<p>"Noi produciamo tutti i prodotti di abbigliamento, sia uomo che donna. Di cui una grossa parte di produzione propria e una parte di prodotti che vengono forniti dall'esterno, tranne che un servizio di commercializzato puro. Ad esempio? Scarpe, cinture, abbigliamento di pelle."</p> <p>"Internamente abbiamo un piccolo laboratorio per i campioni, ci sono 5 persone che lavorano internamente, dove viene sviluppato una parte del prodotto."</p> <p>"Perché in casa la scelta strategica è quella di non avere manodopera sul conto lavoro, ma di investire sulla progettazione e l'area commerciale e di sviluppo prodotto."</p> <p>"Siamo presenti come punti di diffusione in Italia con 9 diffusioni. Come diffusioni intende negozi monomarca? No, intendo quelle diffusioni che forniscono poi i multimarca. Show room di vendita. Mentre come monomarca ne abbiamo circa 50 fra Italia e estero."</p> <p>"Attualmente il nostro mercato più importante è sempre l'Italia. L'estero sta piano piano prendendo piede, Cina, Giappone, Nord Europa. Ma il 70% circa del fatturato è fatto in Italia."</p>
	<i>futuro</i>	<p>"È in continua evoluzione, oggi in Tessiform si contano 200 dipendenti, sono in continuo aumento sia il fatturato che il trend di crescita. Il nostro imput è quello di migliorare la qualità, per avere sempre migliori risultati e aprire anche mercati nuovi. Siamo alla continua ricerca del servizio esterno per quanto riguarda la manodopera, quello che noi ricerchiamo sono le strutture a giro completo su quella che è la nostra richiesta, cioè prima si parlava di taglio, confezione e stiro, siamo sempre indirizzati alla selezione dei fornitori che ci danno un servizio completo. Questo per ottimizzare gli aspetti sia di logistica che di tempistica."</p> <p>"c'è un grosso spazio ancora da prendersi all'estero, come ad esempio il mercato americano che per volontà aziendale è ancora chiuso alla distribuzione, perché vogliamo prepararci, sia dal punto di vista qualitativo che di impostazione produttiva, in un certo modo per entrarci con due piedi anziché in punta di piedi. Prevedete quindi un'evoluzione strategica a breve tempo? Sì, a breve tempo c'è la strategia di cominciare a sondare anche quel mercato."</p>
		"L'estero sta piano piano prendendo piede, Cina, Giappone, Nord Europa. Ma il 70% circa del fatturato è fatto in Italia. Quindi c'è un grosso spazio ancora da prendersi all'estero, come ad esempio il mercato americano che per volontà aziendale è ancora chiuso alla distribuzione, perché vogliamo prepararci, sia dal punto di vista qualitativo che di impostazione produttiva, in un certo modo per entrarci con due piedi anziché in punta di piedi."

Caratteristiche della produzione	% <i>esternalizzata produzione</i>	<p>"Abbiamo circa 70 laboratori esterni, tra taglierie, confezionisti, stierie. Noi demandiamo all'esterno tutte le fasi. Dal taglio, alle confezioni allo stiro. È tutto esterno, internamente abbiamo solo una logistica, intesa come magazzino capi finiti e materiali, che sono due strutture esterne alla ditta, ma in zone limitrofe, dove abbiamo demandato a una cooperativa la gestione, per una questione di costi. Vengono preparate le commesse ai terzisti, i quali hanno l'onere di prendersi carico del trasporto. Sempre presso i terzisti demandiamo tutti gli aspetti di fasi di lavorazione, dal taglio, alla consegna del capo finito al magazzino."</p> <p>"A livello di produzione, intesa come prodotto finito. I progetti sono sviluppati internamente, dall'ideazione fino alla messa in produzione a livello di commesse. Le commesse sono realizzate per la gran parte in Italia, gran parte nelle zone limitrofe, soprattutto quando c'è urgenza di velocità di esecuzione. E dove c'è possibilità, una piccola parte viene prodotta all'estero."</p> <p>"Su un volume di 100, la fetta che viene gestita da terzisti in zona, in regione, oggi è pari al 70% soprattutto nella provincia di Firenze, Empoli, Prato e Arezzo. Il resto è suddiviso per un 20% nel Triveneto; 5% nei paesi dell'est e poi in altre zone d'Italia."</p>
	% <i>esternalizzata su area fiorentina</i>	"la maggior parte dei laboratori nostri fornitori sta tra Firenze, Empoli e Prato".
I fornitori	<i>criteri di scelta</i>	"Noi facciamo del servizio per l'utente finale il punto di forza. Di riflesso dobbiamo esserlo anche dal punto di vista produttivo. Quindi quello che noi cerchiamo è il servizio e la velocità con cui ci rispondono dall'esterno."
	<i>caratteristiche</i>	<p>"Sulla parte del commercializzato puro ne abbiamo pochissimi. Uno per la jeanseria, uno maglieria e uno reparto pelle e uno per le scarpe. Anche per loro la scelta credo sia stata fatta a suo tempo, quando nacquero queste linee."</p> <p>Al 90% eseguono su lavorazioni indicate da noi. Noi diamo indicazioni anche sul modo in cui devono essere prodotti. Diamo anche indicazione di acquisto di macchinari specifici. Siccome abbiamo un reparto tecnico che promuove tutta la messa a punto dell'informativa tecnica, nonché il controllo dello sviluppo del primo campione per la messa in produzione. Quindi siamo a conoscenza di tutti i criteri tecnici di confezione che servono per ottimizzare la qualità e questo noi lo trasmettiamo all'esterno. Questo riguarda la parte del conto lavoro. Poi c'è una piccola fetta di commercializzato puro, dove invece fornendo sempre noi l'idea del progetto, loro ci portano il prodotto finito in casa e noi li non interveniamo a livello strategico. Questi sono fornitori appartenenti al punto B, standard.</p> <p>" I laboratori su cui possiamo fare affidamento sono pochissimi carenti, ed è per questo che siamo costretti a trovare soluzioni esterne alla Regione. Uno per i costi e uno per il servizio che non è a 360 gradi. Non è una questione di qualità del lavoro è questione che sono pochi quelli che fanno servizio completo: taglio, confezione e stiro"</p> <p>"Dal punto di vista della qualità non ci sono differenze tra i nostri fornitori in zona e quelli nel triveneto. Il problema oggi è di trovare queste situazioni, cioè sono rimaste poche, quelle che ci sono, si sono destrutturate per contenere i costi. Quindi trovare quei laboratori che hanno la serietà dal punto di vista della catena di produzione nonché del servizio completo è sempre più difficile, perché da parte loro c'è sempre il discorso economico da far quadrare."</p>
	<i>mutamenti</i>	"Grosse prospettive di produzioni estere: per i tempi soprattutto, è difficile ipotizzarle oggi. Vorremmo capire invece dove è meglio svilupparli a livello regionale, anche se abbiamo battuto tutti gli angoli, per capre dove ci potevano aiutare i terzisti che ancora oggi ci sono, ed è per questo che non abbiamo ancora allargato il parco fornitori al di là della Regione e del Triveneto proprio per questo tipo di velocità e di servizio che richiediamo."

Logistica	<i>flussi</i>	"Le nostre materie prime provengono dalla zona o dal tri-veneto, così come i prodotti finiti. Mentre le merci, come le dicevo demandiamo in tutta Italia, in Germania"
	<i>mezzi</i>	"Sono strutturati anche per i trasporti di breve distanza, come Prato e provincia, perché per i trasporti ci appoggiamo a una struttura esterna privata, con cui abbiamo creato una collaborazione a livello contrattuale, perché abbiamo spostamenti abbastanza frequenti, soprattutto nella zona di Bologna, dove abbiamo una diffusione nostra." "Utilizziamo corrieri internazionali standard. Per il mercato asiatico utilizziamo spedizioni aeree, sempre con i corrieri."
	<i>organizzazione</i>	"la funzione logistica è gestita da una cooperativa esterna sotto la nostra cura e controllo. La cooperativa lavora in esclusiva per noi e ha due strutture una qui a Capalle e una a Prato. Questa organizzazione ci consente di monitorare i picchi di lavoro in certi periodi rispetto ad altri, perché loro sono indipendenti sulle scelte strategiche anche di personale o funzionale, di messa a punto del magazzino. Ci sono alcune persone nostre interne, sui punti nevralgici, che si integrano perfettamente con quella realtà."
Il network locale	<p>"Sì, diciamo che abbiamo la fortuna che il nostro titolare da quest'anno è vicepresidente dell'Unione Industriale Pratese. Questo ci consente di avere dei contatti con tutte queste realtà a cui lei faceva riferimento ed è lui che si fa portavoce direttamente. Ci sono degli accordi con queste strutture in quanto in maniera quasi permanente abbiamo i vari stagisti che vengono qui a fare gli stages aziendali. Non saprei dirle ora su quale situazione abbiamo raggiunto l'accordo."</p> <p>"C'è un forte legame con la cultura, ci sono sicuramente anche lì delle collaborazioni dirette e continuative. Lo vediamo nel quotidiano, periodicamente vengono allestite anche qui delle mostre fotografiche o di pittura. Da questo punto di vista sono molto attivi a livello di direzione."</p>	
Le risorse del territorio	<i>Rete stradale</i>	<p>"Attualmente per noi ci sono notevoli disagi sia dal punto di vista della rete stradale che dei servizi ferroviari. Quindi questo penso sia anche dal punto di vista strategico importante, perché sta diventando una difficoltà."</p> <p>"Rispetto al Nord Italia, la linea Bologna Firenze è sempre molto trafficata. Per quanto riguarda i servizi ferroviari, lo snodo di Prato non è seguito come si dovrebbe."</p> <p>"Dal punto di vista rete stradale oggi siamo penalizzati, sicuramente sia a livello locale che regionale ci saranno dei progetti per riuscire a migliorare quello che è ormai un problema e che noi lo viviamo quotidianamente, anche solo per spostarci dalle varie zone in cui abitiamo per venire qui."</p> <p>"Per assurdo qualche giorno fa, abbiamo impiegato due ore e quarantacinque minuti per fare 19 km, per andare a controllare un laboratorio. Alla fine diventano costi aziendali, abbiamo degli ispettori o dei collaboratori tecnici, che sono all'esterno e a volte è difficile per loro raggiungere i luoghi."</p>
	<i>porto</i>	"Non ho particolari segnalazioni di questioni che non funzionano, se non nella norma."
	<i>interporto</i>	"No lo usiamo."
	<i>aeroporto</i>	"Sull'aeroporto non ho situazioni particolari da segnalare, è più un discorso di infrastrutture legate alle strade e ai servizi ferroviari, per il resto è abbastanza congeniale."
	<i>Istituzioni locali</i>	Non saprei
Punti di forza	<p>"L'azienda sta qui perché è nata qui. Con la regione ha sempre avuto dei legami particolari e su cui non vuole prendere decisioni diverse. È un discorso di cultura."</p> <p>"Al momento, quello che ci lega maggiormente nella regione è il tipo di servizio celere che noi richiediamo per quanto riguarda la produzione. Questo sarà il nodo fondamentale di ulteriori strategie da valutare per il futuro. Nel senso che se la regione ci darà garanzie dal punto di vista industriale di ulteriori sviluppi, noi potremmo sicuramente aumentare i volumi di oggi e quindi la richiesta della manodopera. In caso contrario saremo costretti a prendere visione di altre situazioni più congeniali, anche all'estero."</p>	
Punti di debolezza	<p>"Sta diventando anche quello un settore difficoltoso, perché in un'azienda come questa dal punto di vista organizzativo, ha bisogno sempre di più oltre che di manodopera, di trovare specializzazioni nel settore. Soprattutto in certi reparti comincia ad essere difficoltosa la ricerca in Regione e quindi si sta ampliando anche al di fuori della Toscana. Che tipo di funzioni risultano carenti? Area tecnica della produzione e ispettori esterni per il controllo della produzione. Quindi specifici sia nella gestione dei reparti che nella valutazione tecnica qualitativa della confezione."</p>	

	<p>"La manodopera "di basso profilo" si trova, se invece si vuole trovare degli specialisti, diventa più difficoltoso, perché i pochi che sono rimasti hanno occupazione ed è difficile reperirli."</p>
<p>"messaggio al sindaco"</p>	<p>"A livello di infrastruttura la priorità di intervento dovrebbe essere sulla rete stradale. Anche a livello di rete telematica. Abbiamo delle difficoltà per esempio ad attivare delle collaborazioni a causa della mancanza della connessione ADSL in alcuni comuni in provincia di Firenze. Noi chiediamo a volte un servizio di modellistica all'esterno, ci sono dei laboratori che sono strutturati per fare il progetto su carta. Noi diamo il progetto e loro realizzano questo lavoro. Abbiamo la rete telematica che non arriva in diverse zone e questo diventa un problema per attivare questi laboratori. Sono già capitati 2 casi di questa natura e questo ci comporta il fatto di escludere a priori l'opportunità di aprire una fonte importante di collaborazione."</p> <p>Sarebbero poi necessari degli interventi in ambito formativo. Dagli istituti tipo il Buzzi di Prato escono fuori con una conoscenza mirata di un settore specifico. Ormai però serve una specializzazione, ma anche una conoscenza di base degli altri reparti, per velocizzare anche l'inserimento interno. Serve non tanto una figura con competenze specifiche, ma abbastanza poliedrica con diverse conoscenze del mondo dell'abbigliamento. Potrebbe essere un tecnico, ma che è a conoscenza in maniera generale di tutti gli aspetti della realtà produttiva. Aspetti legati sia alle materie prime sul tessuto, che alle strategie produttive, basi di modellistiche che possono consentirti di leggere un documento che viene da un reparto del Cad."</p> <p>"All'amministrazione vorrei dire di cominciare a pensare a prevenire quelle che sono le opportunità future che queste aziende vorrebbero che si creassero, perché noi oggi siamo votati al fatto della ricerca delle fasi produttive complete esterne, perché il mercato richiede oggi questo tipo di velocità. Guardando però al futuro, bisogna sempre rispondere, quindi dovrebbe essere forse l'istituzione che trova questa soluzione e che viene da noi a proporci un tipo di servizio diverso, impostato sotto un nuovo sistema a livello industriale. Di sicuro ci aspetteremmo di trovare soluzioni diverse da quelle che ci sono oggi. Associazioni di aziende che creano un servizio completo e che sono flessibili in tutti questi aspetti, potrebbe esser un'idea..."</p>

<i>CSO costruzione strumenti oftalmici srl</i>		
Composizione del gruppo	È un'azienda a sé stante che non fa parte di alcun gruppo	
Addetti	110	
L'evoluzione strategica negli anni	<i>passato</i>	
	<i>presente</i>	
	<i>futuro</i>	"Questa azienda è sempre stata in crescita. Credo e spero che anche negli anni prossimi sarà così. Quale strada prenderà l'azienda in quanto tale al momento non lo so. Immagino che prima o poi da s.r.l. tenderà di diventare una spa, ma al momento non lo so."
Caratteristiche della produzione	<i>produzione esternalizzata 20%</i>	"Noi ci occupiamo dell'assemblaggio, del controllo e dell'imballaggio. Alcuni sottogruppi vengono fatti fuori, ma non è mai il prodotto finito ad es. i cablaggi o piccoli sottogruppi meccanico-ottici. Tutte le funzioni esternalizzate sono funzioni produttive. 80% realizzato in azienda 20% esternalizzato." "Per fare tutto all'interno dell'azienda dovremmo essere il doppio e quindi di dimensioni tali che se ci fosse un calo di produzione poi sarebbe difficile da gestire. Esternalizziamo anche perché se no dovremmo acquistare dei macchinari che non sono specifici per il nostro lavoro, non avrebbe senso comprarli." "Difficile localizzare i nostri fornitori perché sono moltissimi: alcuni sono qua dietro, altri nella zona, altri ancora nella zona di Arezzo o addirittura fuori Toscana."
	<i>% esternalizzata su area fiorentina 10%</i>	"In zona 10% (50% sul totale fornitori). Gli altri sono per la maggior parte non italiani."
I fornitori	<i>caratteristiche</i>	"Per fornitori intendo però tutti coloro che ci fanno fattura: anche consulenti, avvocati... Come consulenti abbiamo un gruppo di avvocati, un'azienda che ci fornisce le consulenze per il lavoro, una parte di commercialisti; ci sono anche alcuni consulenti tecnici che ad es. sviluppano software con esigenze specifiche, ci sono consulenti per lo sviluppo e la progettazione delle ottiche. I consulenti di questo tipo non sono più di 5. Queste sono tutte aziende esterne all'azienda nessuna delle quali è nostro esclusivo fornitore." "Marginali: 5% Standard: 35-40% partner: 10% di mercato: 50%"
		"I fornitori di questa zona per queste caratteristiche non sono proprio adeguati, in particolare per quanto riguarda la certificazione di qualità. Noi abbiamo soprattutto clienti esteri e la certificazione di qualità ci viene richiesta piuttosto spesso. Il grosso dei nostri clienti considera la certificazione una conditio sine qua non e in Toscana non è che se ne trovino tanti di certificati e certificati bene. Ci sono aziende un po' di eccellenza anche in Toscana, però in Toscana siamo parecchio artigiani, dal punto di vista industriali abbiamo ancora da fare grossi passi. La dimensione delle aziende toscane è normalmente medio piccola. Questa considerazione vale anche per gli altri aspetti che per noi sono importanti: puntualità della consegna...sono artigiani! Sono abbastanza bravi per quanto riguarda il rispetto delle specifiche, ma per quello che è il rapporto col committente: puntualità, informazioni e via discorrendo si può migliorare parecchio."
	<i>criteri di scelta</i>	"Noi abbiamo criteri legati all'ISO9001 che sono scritti nel nostro manuale della qualità: ad es. se il fornitore è già certificato iso9001; puntualità nelle consegne, qualità delle consegne, il rispetto delle specifiche. Poi ci sono dei fornitori che hanno una specificità di lavoro tale che non si può scegliere diversamente."
	<i>contatti</i>	"Lo scambio delle informazioni avviene in modo diverso da caso a caso: a volte si dà un disegno, un progetto...dipende dalla tecnologia di lavoro. Usiamo tutti i metodi possibili immaginabili: di persona, per mail, per telefono."

	<i>mutamenti</i>	<p>"Sì la rete negli ultimi anni è cambiata: cambia in continuazione siamo sempre alla ricerca di fornitori nuovi, migliori. Abbiamo certo dei fornitori storici, ma ne cerchiamo sempre di nuovi. Al momento i nostri fornitori sono circa 1900. Negli ultimi 5 anni saremmo cresciuti di 200-300 unità."</p> <p>"Non so come si evolverà la rete: bisogna vedere che tipo di lavori verranno fuori. Per quello che facciamo adesso non servono cambiamenti, se viene fuori qualcosa'altro di nuovo potranno esserci dei cambiamenti."</p>
Logistica	<i>flussi</i>	"Il grosso delle materie prime per la meccanica mi arrivano da 50 metri! Ci sono altre materie prime che mi arrivano da diverse parti del mondo, alcune addirittura da Singapore. I mezzi che utilizziamo sono i più vari: aereo, talvolta nave ma principalmente camion. (...) I nostri prodotti vanno poi in tutto il mondo: il grosso va in Germania, Inghilterra, USA, Giappone, Australia."
	<i>mezzi</i>	<p>"I mezzi che utilizziamo sono i più vari: aereo, talvolta nave ma principalmente camion. Il mezzo che non utilizziamo al momento è il treno: mi sono arrivate delle brochure delle ferrovie e ora volevo un po' valutare... I nostri prodotti vanno poi in tutto il mondo: il grosso va in Germania, Inghilterra, USA, Giappone, Australia."</p> <p>"Per i trasporti in Toscana abbiamo una persona interna come autista; abbiamo poi degli accordi commerciali con alcuni corrieri nazionali ed internazionali, tipo UPS, TRACO, tanto per dirne alcuni. Non sono comunque corrieri locali ma nazionali o internazionali."</p>
	<i>esigenze</i>	<p>"Di solito lavoriamo sulla scorta minima del magazzino: via via che i prodotti in magazzino finiscono vengono riassortiti. La nostra scorta minima è di circa due mesi di produzione. La funzione logistica è organizzata completamente all'interno (da me). Le strutture logistiche di cui disponiamo sono adeguate per il momento, si potrebbe migliorare il software di gestione del magazzino ma ne stiamo già discutendo"</p> <p>"Dal punto di vista logistico quest'area è gestita malissimo: già solo per lo spostamento delle persone non c'è niente. Quando si parla di abbandonare il mezzo privato per usare il pubblico bisogna pensare che qui, se abbandoni il mezzo privato, non arrivi mai e non torni mai! L'altra cosa che qui non ci sono mezzi alternativi al camion: qui l'unica cosa che viene a portarti via la merce è un camion: in questo senso potrebbe essere una cosa utile pensare ad una stazione di smistamento delle merci, un interporto o qualcosa di simile."</p>
	<i>criticità</i>	"Il momento più debole della funzione logistica per la nostra azienda è l'organizzazione del magazzino e infatti stiamo lavorando proprio a quello."
Il network locale	<p>"Sì da 3-4 anni facciamo parte di una rete che fa riferimento al CNR di Firenze che si chiama Optinet e che sviluppa alcuni prodotti nell'ambito dell'ottica. In particolar modo sviluppa farmaci legati alla coagulazione dell'occhio. Noi siamo nel settore nell'ottica legata all'occhio, nel senso che facciamo prodotti per oculisti e per ottici, le nostre ricerche sono tutte finalizzate in quel campo lì. Alla Regione abbiamo recentemente chiesto dei fondi per una collaborazione con l'Università di Siena per lo sviluppo di una strumentazione per la fotostimolazione di un farmaco che viene messo nell'occhio e che dovrebbe servire ad una coagulazione senza punti.</p> <p>L'accordo è già di fatto esistente, è stata fatta una richiesta alla Regione e ora parte il progetto. In genere come azienda siamo sempre in collaborazione coi maggiori ottici o oculisti italiani. Quando dobbiamo sviluppare un prodotto nuovo per noi il mercato è quello. Anche questa collaborazione con l'Università per ora è positiva. Ogni partner del gruppo sviluppa le risorse umane per conto suo: il lavoro è stato diviso per ogni azienda di appartenenza per quello che era lo specifico campo di conoscenza, non ci sono gruppi di studio o di lavoro misti. Da un punto di vista produttivo è stato positivo: noi abbiamo fatto quello che volevamo fare senza particolari criticità."</p>	
Le risorse del territorio	<i>Rete stradale</i>	"dire un disastro è dire poco. Firenze ha mezza circonvallazione fissa chiusa, non ci si circola. Dovrebbe essere fatta la bretella dall'altra parte e poi la bretella su Firenze. Bisogna fare in modo di lasciare l'anello di Firenze libero da tutto il traffico che non è di Firenze. Invece qui ci passa tutto il traffico tra nord e sud. Come è stato fatto a Roma."
	<i>porto</i>	"Niente da dire"
	<i>interporto</i>	"Non lo usiamo"
	<i>aeroporto</i>	"secondo me è migliorato parecchio; essendo collegato con i principali aeroporti internazionali per noi è comodissimo."
	<i>Istituzioni locali</i>	"non ci sono problemi; l'unica cosa sono i certificati della camera di commercio che sono particolarmente onerosi perché bisogna andare in centro. Ora comunque si riesce a fissare quasi tutto tramite internet."

Punti di forza	"In ogni caso l'azienda è nata in Toscana e penso che ci rimarrà, anche perché qui ha trovato un know how per crescere. Essendo un'azienda del settore ottico è un po' una costola della Galileo. Il grosso della conoscenza dell'ottica in Toscana viene da quella che è stata la Galileo."
Punti di debolezza	<p>"Purtroppo in Toscana non abbiamo più una conoscenza dell'ottica come una volta. Abbiamo grosse difficoltà a reperire mano d'opera meccanico-ottica. Non ci sono scuole di meccanico-ottica, esistono scuole di meccanica, di elettronica, che mettono insieme le due cose, ma non scuole che danno una formazione specifica per il nostro settore. Noi la nostra mano d'opera la prendiamo da un'azienda simile alla nostra qui di Firenze che, purtroppo per loro sta andando male, e quindi ci permette di prendere i loro fuoriusciti."</p> <p>"Il principale fattore critico è quello di essere un po' distante dal giro della grande industria. Firenze sta perdendo tutte le sue industrie: bisogna un po' cercare di capire dove si sta andando prima di ritrovarsi soli. Si sta perdendo la vocazione industriale, penso alla Zanussi che sta delocalizzando... Noi non delocalizziamo perché il nostro è un settore di nicchia; inoltre l'Electrolux penso non stia investendo in tecnologia avanzata, per cui riescono a fare le stesse cose in altri paesi a costi più bassi. Bisognerebbe investire in alta tecnologia. L'unico modo per combattere chi produce a basso costo di mano d'opera è questo."</p>
"messaggio al sindaco"	"Non saprei. Se devo proprio dire una cosa Firenze e Scandicci hanno fatto questa tramvia che secondo me non serve a nulla: che ripensino il percorso insieme. Questa zona per dire non viene servita. Si mette in comunicazione la coop di Scandicci con quella di Firenze. È un'opera ai fini della coop mentre sarebbe meglio farla ai fini dei lavoratori che si spostano. Che ripensino il percorso! Comunque la priorità assoluta rimane la bretella dell'autostrada."

<i>Frigel Firenze s.p.a.</i>		
Composizione del gruppo	"Dal punto di vista industriale è un'azienda a sé stante; le quote di maggioranza dell'azienda sono detenute da una società finanziaria che appartiene alla mia famiglia. Quindi è un gruppo tecnicamente parlando, ma a livello industriale è un'azienda singola: non è collegata ad altre aziende di tipo industriale. C'è poi un'altra piccola azienda controllata dalla Frigel. È un'azienda che abbiamo creato l'anno scorso e che fa ricerca nell'ambito della fisica applicata all'ottica. È un'attività diversa da quella che svolge la Frigel, ma è un'attività che secondo noi offre interessanti prospettive e che abbiamo messo in piedi collaborando con alcuni professori del polo scientifico dell'Università di Firenze. Ci sono poi altre società controllate dalla Frigel che sono le nostre filiali commerciali all'estero: ne abbiamo una negli USA, una in Germania e una Cina (che fa anche una parte di produzione ma solo per il mercato cinese), abbiamo poi un'altra filiale a Brescia. La nuova società di cui le parlavo fa attività di ricerca pura in un settore che secondo noi ha tantissime possibilità di sviluppo, soprattutto perché in questa zona la fisica applicata all'ottica può contare sia a livello industriale, sia a livello accademico di importanti competenze."	
Addetti	Circa 70 di cui 45-50 nello stabilimento di Firenze	
	<i>presente</i>	"Le persone che lavorano qui hanno un profilo molto elevato: un terzo dei nostri dipendenti è laureato. Anche gli operai assemblatori hanno un livello di competenze molto elevato: sanno fare molte cose, operazioni complesse, hanno competenze tecniche specializzate...I nostri dipendenti li abbiamo formati noi e il periodo di formazione è stato anche abbastanza lungo"
	<i>futuro</i>	"Per noi non è comunque pensabile un trasferimento all'estero perché per noi il costo del lavoro di assemblaggio, dipende in minima parte dalla mano d'opera. Per noi la mano d'opera incide sul 10% dei costi, pertanto non ha alcun senso trasferirci dove la mano d'opera costa meno. Anche se ci costasse la metà, risparmiamo il 5% del prodotto e questo non pagherebbe mai un trasferimento. Noi siamo piuttosto obbligati a comprare sui mercati i componenti che hanno il costo minore. Il nostro futuro sta nel puntare su produzioni a basso contenuto di mano d'opera e ad alto contenuto di tecnologia quindi inventare prodotti, essere molto innovativi, potenziare le attività a più alto contenuto non solo tecnologico ma anche di creatività, mentre la parte di mano d'opera va fatta fare da mano d'opera straniera."
Caratteristiche della produzione	<i>% produzione esternalizzata 40-50%</i>	"La produzione avviene tutta qui anche se in parte viene subappaltata a dei terzisti di zona perché al momento abbiamo dei problemi di spazio. Ci trasferiremo a breve in un capannone nuovo, quello che era dell'ex Sita e che prese fuoco due anni fa. Quando saremo lì avremo più respiro. Le nostre filiali all'estero sono tutte commerciali, salvo una piccola produzione che facciamo in Cina per il mercato cinese." "40-50% della produzione è esternalizzata ad altre due imprese che assemblano i nostri prodotti e che di fatto suppliscono alle nostre carenze di spazio. Poi c'è tutta una serie di subfornitori che ci forniscono componenti fatti a disegno per noi."
	<i>% esternalizzata su area fiorentina</i>	"Per il 95% la nostra produzione è realizzata in Toscana cioè in questa zona, a Sesto fiorentino e a Rignano sull'Arno."
	<i>criteri di scelta</i>	"affidabilità, qualità del lavoro, qualità del servizio, competenza nel svolgere il lavoro."
	<i>caratteristiche</i>	"Quelli con cui lavoriamo in via continuativa sono quelli che hanno in passato dimostrato di avere queste caratteristiche: ne avevamo anche altri in passato ma non soddisfacevano appieno le nostre esigenze. Quelli che abbiamo ora per qualità del lavoro e competenze non hanno nulla da invidiare a quelli di qualunque altra zona. Qui c'è una tradizione di certe lavorazioni. Sono zone che anche se a livello di meccanica la presenza si è ridotta, rimane un know how diffuso. Rimangono tanti artigiani che sanno come si lavora, molto più che in Cina. Ci rendiamo conto che è molto difficile trovare laggiù le esperienze e quindi la qualità del prodotto finito che si trova ancora qui."
I fornitori	<i>mutamenti</i>	"In percentuale sul valore 5 anni fa il 40% dei nostri fornitori era in Toscana, oggi il 30% e in futuro probabilmente sarà circa un 20%. Detto ciò, in termini di volumi la situazione va letta in modo di verso: il 30% di oggi è sicuramente superiore al 40% di 5 anni fa, mentre il 20% di domani sarà superiore al 30% di oggi. In termini di volumi quindi non abbiamo una riduzione di lavoro per l'indotto, anzi semmai il contrario... Le aziende che costituiscono il nostro indotto si trovano nella zona, provincia di Firenze un po' allargata...non andiamo comunque oltre il raggio di 100 km da qui." "In parte ci siamo dovuti rivolgere all'estero per fare alcuni acquisti per una questione di costi. Questa è una tendenza che purtroppo a mio avviso dovrà continuare. Alcuni componenti, quelli a più alta incidenza di mano d'opera e a minor incidenza di tecnologia se fatti in Italia non sono competitivi. Da questo punto di vista tendiamo a rivolgerci ai paesi dove la mano d'opera costa meno: Europa dell'est o estremo oriente. Prima questi fornitori erano in Toscana e in Emilia, comunque si parla solo dei componenti ad alto valore di mano d'opera. Per tutto il resto rimangono un sacco di fornitori qui. La maggioranza degli acquisti li facciamo comunque in zona."
	<i>flussi</i>	"i nostri fornitori sono per il 30% di zona, 30% da altre zone d'Italia, essenzialmente Nord-Italia e l'ultimo 30% è importato dall'Unione europea e da paesi extra-UE."

Logistica	<i>mezzi</i>	<p>"Tutto ciò che è italiano viaggia essenzialmente su strada, quello che viaggia da e per la UE fino al medio-oriente, sempre su gomma, il resto su nave (porti di Livorno o La Spezia). Il treno non lo usiamo mai. È venuto naturale pensare sempre alla gomma, al treno non abbiamo mai pensato, forse perché facciamo trasporti tutto sommato con quantità limitate. Le nostre spedizioni sono per la maggior parte dei casi qualche pancake, a volte ci sono anche camion completi, però più raramente...oltre a questo non saprei dirle perché non usiamo il treno, per abitudine in Italia il trasporto merci si fa su gomma...ma anche all'estero non è che i nostri fornitori ci impongono il trasporto su ferro...ci hanno sempre proposto il camion, anche quando il trasporto non è a cura nostra."</p> <p>"Noi non abbiamo mezzi. Le merci che ci arrivano dai nostri fornitori in alcuni casi, se il trasporto è a carico nostro, arrivano con corrieri nazionali o internazionali, oppure se se ne occupano loro chiamano i loro spedizionieri. La nostra politica è generalmente di far prendere cura del trasporto al nostro fornitore in modo da non doverci preoccupare dell'organizzazione logistica, e non doverci neanche accollare i rischi del trasporto. Laddove il fornitore non è disponibile è il nostro ufficio acquisti che prende contatto con la rete di spedizionieri con cui lavoriamo normalmente e dà l'incarico di ritirare la merce dal fornitore. Lo stesso grosso modo per la merce in uscita. Per i trasporti internazionali sono spedizionieri internazionali, i nomi più grossi, Transnet, Savino del Bene...per spedizioni in ambito italiano ci rivolgiamo a corrieri nazionali, per il collettivo ci affidiamo sempre a corrieri nazionali i quali magari a loro volta si appoggiano a padroncini locali. Per gli acquisti idem: ci rivolgiamo a corrieri nazionali, oppure agli spedizionieri internazionali a cui ci appoggiamo abitualmente. L'unico spedizioniere della zona è però Savino del Bene, o qualcuno di Prato, se no ci rivolgiamo ad agenzie del nord Italia; alcuni non sono neanche italiani...a seconda delle tratte scegliamo lo spedizioniere più competitivo..."</p>
	<i>esigenze</i>	"Abbiamo un magazzino di 1500 mq2 che in futuro diventeranno 3000 per poter alimentare la produzione senza interruzione. Pensare di gestire la produzione con un just in time sarebbe impossibile. Parallelamente abbiamo un continuo flusso di merci, perché c'è sempre da fare la macchina speciale o il pezzo su commessa. C'è un continuo flusso di merci in entrata. Direi che ci sono in media una decina di trasporti al giorno."
	<i>criticità</i>	"per ora siamo stretti ma ci stiamo allargando"
Il network locale		<p>"Abbiamo un accordo, un contratto, con il Polo scientifico universitario, in particolare con il LENS con il quale abbiamo un accordo di ricerca. Poi abbiamo contatti anche con il CNR, con l'Istituto di fisica applicata. Le competenze in questi centri sono di altissimo livello e sinceramente le collaborazioni fino ad ora si sono rivelate ottime."</p> <p>"Ci sono dei contatti per fare dei progetti comuni con altre imprese. Ma niente di concreto ancora. A livello istituzionale troviamo molto utile quello sportello che si chiama promoFirenze o sprintToscana, non mi ricordo, quello che sta a Villa fabbricotti e che dà tutte le informazioni che vanno dai servizi finanziari, a tutte le informazioni utili per la penetrazione dei mercati all'estero oppure sulle opportunità di finanziamento. È una risorsa che troviamo molto utile e con la quale abbiamo avuto frequenti contatti."</p>
Le risorse del territorio	<i>Rete stradale</i>	"Il territorio di Scandicci è organizzato bene, la viabilità è ottima, al di là dei problemi contingenti dovuti alla costruzione della terza corsia. C'è la Fi-Pi-Li che va verso il porto. C'è la A1 che ci collega al resto dell'Italia. Sarebbe stato bello se avessero fatto al posto della terza corsia, o in aggiunta a questa, la bretella che tagliava fuori il traffico dell'Italia Nord-Sud dal traffico di Firenze, poi a livello di viabilità all'interno della zona industriale di Scandicci le soluzioni trovate sono ottime: ci si muove bene con il sistema delle rotonde, le strade sono larghe"
	<i>porto</i>	"non sono in grado di esprimere un giudizio, bisognerebbe sentire chi si occupa specificamente delle spedizioni."
	<i>interporto</i>	Mai usato
	<i>aeroporto</i>	"l'aeroporto dovrebbe essere un aeroporto più serio. Non un aeroporto dove noi fiorentini dobbiamo sempre fare un volo in più."
	<i>Istituzioni locali</i>	"il rapporto è ottimo. Abbiamo avuto un grosso supporto da parte della giunta comunale per la realizzazione del nuovo capannone. Per questo c'è stata piena collaborazione."
Punti di forza		<p>"La fisica applicata all'ottica e la fisica applicata alla biologia possono vantare in Toscana (in questa zona, a Pisa, a Siena) punti di eccellenza rinomati in tutto il mondo. C'è quindi un altissimo livello di competenza e pertanto ci sono possibilità di portare avanti dei progetti che possono poi avere delle implicazioni commerciali."</p> <p>"Questa zona è collocata in modo strategico rispetto alla viabilità: c'è la Fi-Pi-Li, la A1 a due passi. Inoltre è una zona industriale ma è anche piacevole: i capannoni non sono così pressati come in altre zone tipo Calenzano o Sesto fiorentino, c'è anche del verde. Per me è la zona migliore dove svolgere attività industriale in tutto il circondario della provincia di Firenze. Svantaggi proprio non ne vedo, a parte l'aeroporto e la famosa bretella."</p>
Punti di debolezza		"Una delle principali difficoltà per noi è trovare personale che sappia già montare le macchine tipo le nostre, perché non c'è nessun background di aziende che fanno prodotti di questo tipo. C'erano in Toscana alcune aziende che facevano macchine tipo le nostre ma hanno chiuso. Siamo rimasti solo noi. Pensi che noi andiamo a ricercare gli operai di queste"

	<p>aziende per vedere dove sono finiti e offrirgli di lavorare per noi, perché hanno delle competenze che è difficilissimo trovare su questo territorio. Nel nord-est italiano, dove ci sono diverse aziende che fanno prodotti tipo i nostri è molto più facile."</p> <p>"Ci sono delle scuole professionali dove fanno un po' di formazione ma non è sufficiente. Purtroppo il nostro settore è abbastanza specifico: ci sono dei tecnici che si chiamano "frigoristi" e che una volta che hanno acquisito le competenze di termodinamica necessarie per installazione di impianti di refrigerazione o caldaie, si mettono in proprio. Ci sono delle scuole per frigoristi ma non in Toscana. Ci sono in Piemonte e nel triveneto, ma è proprio un insegnamento specifico. Noi abbiamo dei contatti con queste scuole, ma essendo lontani è poi molto difficile trasferirli. È facile trasferire i manager, non un operaio con famiglia, anche perché in questo settore trova facilmente lavoro lassù."</p> <p>"Forse da parte del sistema universitario italiano, rispetto alle esperienze che ho avuto nel mondo anglosassone, vedo più difficoltà nel portare avanti un certo tipo di ricerche: cioè non c'è tanta mentalità di business, per non dire che non ce n'è per nulla. Nelle università anglosassoni ci sono dei veri e propri uffici che fanno ricerche di mercato, che si occupano di contratti di ricerca congiunta per la successiva divisione degli utili, che siano royalties o cessione di brevetti. Vedo cioè un'attività di ricerca che guarda più al mondo dell'industria rispetto alle università italiane. Sarebbe quindi molto auspicabile una maggiore collaborazione tra mondo industriale e università. Il mondo industriale deve fare la sua parte perché c'è una mentalità, soprattutto nella piccola impresa, che porta una certa resistenza a rivolgersi all'università per fare ricerca. La ricerca nella piccola impresa italiana viene fatta in casa quasi totalmente, ma la sua parte la deve fare anche il sistema universitario italiano che dedica troppe poche risorse alla ricerca. All'estero le università finanziano con mezzi molto più importanti la ricerca."</p> <p>"Non si riesce a parlare e a indirizzare di comune accordo certe branche della ricerca ad uno sviluppo industriale non dico prossimo, ma di breve termine. Non c'è contatto su questo. È una questione di mentalità: va benissimo che l'Università faccia ricerca pura, ma bisognerebbe che alla fine questa ricerca non rimanesse nei cassetti. Manca quel tassello che congiunge i risultati teorici con le possibili applicazioni industriali. L'Università porta avanti la ricerca di base, e poi ad un certo punto si interrompe e nessuno porta a casa questi risultati riuscendo a trasformarli in applicazioni commerciali. Le persone con cui lavoriamo costituiscono un'eccezione, hanno mentalità molto più aperte, ma il sistema nel suo complesso è impostato nel modo che le ho descritto."</p>
<p>"messaggio al sindaco"</p>	<p>"Io penso che a livello locale viene fatto tutto quello che è necessario. Tanti problemi che ci sono in Italia esulano dal livello locale. Sono problemi a livello nazionale su cui il governo locale si trova imbrigliato. In particolare per quanto riguarda i costi di fare impresa, a cominciare dal famoso cuneo fiscale di cui si parla si parla ma per ora non si vede nulla. Gli aspetti fiscali in generale e poi la scarsa attenzione alla ricerca. Sono cose di cui si legge tutti i giorni sui giornali e che andrebbero affrontati con urgenza e con coraggio."</p>

<i>Giga grandi cucine s.r.l.</i>		
Composizione del gruppo	"L'azienda è a se stante, non fa parte di un gruppo. Ci occupiamo di grandi impianti per la ristorazione (per comunità, alberghi, ristoranti)."	
Addetti	73	
L'evoluzione strategica negli anni	<i>passato</i>	"L'azienda nasce circa 50 anni fa come produzione carrelli cucina. I figli del fondatore hanno preso in mano tutto ed hanno iniziato a dedicarsi al settore cottura. Hanno venduto il Know how per quanto riguarda la linea carrelli a una azienda dell'Emilia- Romagna e sono andati avanti con il discorso della cottura."
	<i>presente</i>	"In passato l'azienda ha anche preso in considerazione l'idea di delocalizzare. Per ora ha voluto rimanere qui anche perché negli ultimi anni è sempre cresciuta. Per avere una grossa riduzione dei costi, ma per ora si sono mantenuti abbastanza contenuti. Quindi l'evoluzione strategica dell'azienda in questo momento non prevede questa prospettiva. Perché comunque alla fine quando delocalizzi hai anche delle responsabilità verso le persone: c'è gente che lavora per noi magari da trent'anni e la devi mandare a casa. Per ora stiamo qui."
	<i>futuro</i>	"Bisogna vedere se ci capita ancora come l'11 settembre o lo Tsunami (noi abbiamo lavorato tanto con i villaggi alle Maldive, Singapore). Ora ad esempio è importante Dubai, perché dovrebbero costruire circa 40 alberghi. Riuscire a farne anche solo due di quelle cucine, rappresenterebbe un buon guadagno. Comunque non prevediamo grandi cambiamenti per il futuro se non che dovrebbero andare per la maggiore le cucine in vetroceramica e siamo già puntati su questo segmento." "Noi è già da 6, 7 mesi che stiamo lavorando su un forno pizza che cuoce la pizza in un minuto e mezzo. Si sta andando avanti con questa nuova società che è stata creata per la dimostrazione e la vendita di questo prodotto."
Caratteristiche della produzione	<i>% produzione esternalizzata</i>	"Noi non produciamo niente. Qui viene fatto solo l'assemblaggio, in base a dei nostri disegni. Da una ditta ci facciamo fare le manopole, da un'altra i bruciatori, un'altra ancora ci fornisce l'acciaio. Diamo i disegni ai nostri fornitori, in base ai quali questi ultimi ci forniscono il materiale per assemblare il prodotto." "A livello di indotto abbiamo dei fornitori nel Veneto, ma quelli del Triveneto ci danno materiale, non manodopera."
	<i>% esternalizzata su area fiorentina</i>	"Saranno 5 o 7 su un totale di circa 50 fornitori. Uno di questi è il fornitore più importante, quello che ci fornisce l'acciaio e si è spostato qua accanto quando ci siamo trasferiti noi. Loro lavorano all'80% per noi."
I fornitori	<i>criteri di scelta</i>	"Affidabilità, prezzo, qualità."
	<i>caratteristiche</i>	"La maggior parte dei fornitori lavora in base a un processo loro. Noi diciamo: abbiamo bisogno di questo tipo di termostato, con queste caratteristiche, poi sta a voi decidere qual è il processo di produzione, se farlo all'estero o altrove. Quindi rientra nella categoria standard Si. Direi che la maggior parte rientra in questa categoria, circa un 65-70%." "Il resto è commercializzato. Armadio frigorifero, forno, lavello lavastoviglie, lavabicchieri, sono tutte cose che non produciamo, ma che commercializziamo con il marchio nostro."
	<i>mutamenti</i>	Non saprei
Logistica	<i>flussi</i>	"I nostri clienti sono in tutta Europa, mentre i nostri fornitori principalmente nel triveneto, noi in questo settore siamo l'azienda più a sud d'Italia."
	<i>mezzi</i>	"Abbiamo anche i mezzi nostri. Se si sta parlando di ritiro del materiale finito presso di noi, la maggior parte dei compratori viene con i propri mezzi. Altrimenti se lei acquista e dice che il camion non ce l'ha, noi vendiamo in porto assegnato e si da la consegna a una ditta esterna." "Altrimenti, siccome noi sulla piazza di Firenze, Prato, Pistoia, facciamo anche le vendite dirette, a quel punto usiamo i nostri mezzi, si carica il camion, si fa la consegna e si installa. Abbiamo un fiorino e un camion." "Se non usiamo i nostri mezzo ci affidiamo a padroncini. Altrimenti si sta lavorando anche con Saletti." "il trasporto su ferro sarebbe fattibile, ma c'è un problema della consegna e del ritiro, i tempi si allungano notevolmente. Io dove vado a portare il materiale? A Prato? A Sesto? Lei deve chiamare una persona che da qui lo porti alla stazione, e poi andarlo a prendere alla stazione d'arrivo, scaricare e rimetterlo su un altro camion. Quindi è più complicato portarlo e poi riprenderlo, piuttosto che portarlo direttamente. Se fosse organizzato meglio forse... Ci dovrebbe essere un servizio integrato da parte delle ferrovie."

	<i>esigenze</i>	<p>"È un discorso di prezzi e consumo in generale. C'è anche il discorso della resa (quanto tempo ci impiega)."</p> <p>"noi ci approvvigioniamo per forniture continue, in base a dei programmi di lavorazione che facciamo, in base alle vendite. Abbiamo magazzini, anche grandi, perché ci sono tante tipologie di prodotto".</p>
Il network locale		"Con l'Associazione degli Industriali per la formazione del personale responsabile della sicurezza, che deve essere formato, perché deve avere un attestato dove si dichiara che è autorizzato."
Le risorse del territorio	<i>Rete stradale</i>	<p>"Per quanto riguarda il discorso del raggiungimento o la ripartenza dal nostro stabilimento, noi siamo molto comodi.</p> <p>Se poi mi dice per il personale, in quel caso ci sono delle difficoltà per raggiungere l'azienda."</p> <p>"Rispetto a eventuali infrastrutture viarie che dovrebbero essere costruite? Il discorso di Scandicci, vediamo se porta benefici. Per me porterà molto poco."</p>
	<i>porto</i>	"Sì, lo usiamo per il materiale diretto in Tunisia o in Marocco ma non ci sono particolari problemi che io sappia"
	<i>interporto</i>	"non lo usiamo"
	<i>aeroporto</i>	<p>"quando uno esce dall'aeroporto, a parte il discorso dei taxi, se uno vuole venire a Scandicci, che fa?"</p> <p>"Non è fonte di problema la pista lunga o la pista corta. Basterebbe anche un discorso di gemellaggio con Pisa, potenziare il flusso. Una collaborazione migliore tra Firenze e Pisa sarebbe importante. A livello di scambi, di mezzi. Un treno più veloce, che arrivi in mezz'ora a Firenze."</p>
	<i>Istituzioni locali</i>	"Noi con il Comune di Scandicci abbiamo operato bene. Una buona collaborazione. Questo è un settore particolare, perché su Scandicci il 65-70% è pelletteria."
Punti di forza		<p>"Siamo nati qui e andiamo avanti qui. Non è che sia stata scelta con un obiettivo particolare o per avere determinate agevolazioni. Era nata qui e vi siamo rimasti. Non è un discorso di manodopera, perché la nostra è molto semplice."</p> <p>"Ci siamo trasferiti qui quando c'è stata la vendita degli immobili della ex superpila. Sono stati venduti i lotti a piccole imprese e la parte più grande l'abbiamo acquistata noi e l'azienda che ci rifornisce l'acciaio. Abbiamo fatto questa scelta anche per la comodità dello svincolo, perché noi lavoriamo al 50% in Europa, sicché la maggior parte dei trasportatori viene a prendere direttamente il materiale qui da noi. Con lo svincolo a 500metri è facile raggiungere l'azienda. È nata qui e sta qui perché c'era il discorso degli investimenti che furono fatti, perché la società è nata come linea carrelli, venivano fatti carrellini per la ristorazione alberghi.."</p> <p>"C'è poi il discorso dell'amicizia che legava il sig. Poli, proprietario dell'azienda e il sig. Luigi Berti, proprietario del nostro fornitore di acciaio che sta qui a fianco. L'alleanza tra le due aziende è andata a rafforzarsi sia per quanto riguarda il discorso del prodotto, sia per i costi, che è la cosa principale per poter essere competitivi e per l'innovazione futura."</p>
Punti di debolezza		"No, per noi no, essere in quest'area non ha un particolare significato. Non c'è niente che ci possa dare né beneficio né perdita."
"messaggio al sindaco"		" ci vorrebbero più agevolazioni per le imprese. Soprattutto fiscali. Basti pensare all'ICI, un'enormità, con la quale si paga la bonifica per il Chianti!"

<i>Sankey Targetti s.p.a.</i>		
Composizione del gruppo	"La struttura del gruppo è abbastanza complessa: siamo 9 aziende; la capogruppo è la Targetti che detiene la partecipazione di maggioranza di tutte le aziende che nella maggior parte dei casi è del 100%, in alcuni casi dell'80%. È capogruppo anche perché ha la leadership strategica di tutto il gruppo. Tutte le aziende che fanno parte del gruppo si occupano di luce. La Targetti ha questa struttura che la differenzia fortemente da tutte le sue concorrenti perché noi riteniamo che per operare in questo settore si debba avere il massimo grado di specializzazione. Uno degli elementi competitivi più importanti è proprio questo nel settore dell'illuminazione."	
Addetti	per tutto il gruppo circa 1700	
L'evoluzione strategica negli anni	<i>passato</i>	"L'azienda è stata fondata dal sig. Sankey Targetti nel 1928 ed è stata guidata da lui e dai suoi quattro figli fino alla sua morte nel 1985. Nel 1993 i quattro fratelli hanno deciso che la gestione consociativa di questa azienda non era il massimo in termini di efficienza e hanno ceduto le proprie quote ad uno dei fratelli, l'attuale presidente Paolo Targetti che ha impostato un progetto di crescita di questa azienda con il progetto di andare a quotarsi in borsa nel 2000; poi siccome la situazione ha avuto una evoluzione particolarmente positiva e le condizioni erano favorevoli siamo andati in borsa nel 1998."
	<i>presente</i>	"In definitiva abbiamo tutto il mercato dell'illuminazione che spazia dalle gallerie all'illuminazione domestica. Noi abbiamo deciso di muoverci in un segmento di questo mercato: quello "architeturale", cioè noi facciamo luci da interni e da esterni per l'illuminazione di architetture. Ciononostante questo settore va sotto-segmentato per avere dei mercati molto più omogenei: il mercato domestico ad es. è estremamente diverso dall'illuminazione di un negozio o di un centro storico. Noi non facciamo luce per fare luce come si fa per uno svincolo di autostrada; noi si fa luce per creare ambiente e atmosfera. La Targetti si occupa del coordinamento di queste attività e si è autopositionata nel settore del terziario (negozi e uffici esterni e interni). Le aziende che coordina sono dimensionalmente più piccole anche se spesso si tratta delle aziende leader in Europa per il proprio settore. Anche da un punto di vista finanziario la Targetti Sankey consolida nel proprio bilancio il bilancio di tutte le altre aziende. In borsa risulta un bilancio consolidato che è la sommatoria di tutti i bilanci con la detrazione delle traslazioni interne tra le aziende del gruppo."
		"Noi abbiamo una filosofia molto precisa che viene rigidamente rispettata salvo grandi eccezioni: nell'azienda si cresce rigorosamente dall'interno e si entra neo-laureati. Quasi mai un manager dell'azienda ha una storia che nasce molto lontano dall'azienda. Questa azienda ha un forte carattere e questo carattere spesso non si concilia con le esperienze fatte fuori e lontano da qui. I manager che vengono da fuori spesso vogliono e sperano di portare la propria esperienza all'interno dell'azienda. Ma qui, non solo il management (che devo dire fa il suo), ma anche tutto il gruppo, li rifiuta. Noi siamo contenti di muoverci secondo le nostre abitudini. Ora siccome questo alla fine ha anche i suoi lati negativi, perché quando si cresce solo all'interno si rischia di compromettere la "catena genetica", noi inseriamo dal basso giovani promettenti tramite questi accordi con le scuole."
	<i>futuro</i>	"Questa strategia ha diversi aspetti negativi, ma il peggiore in assoluto, che tuttavia noi viviamo con serenità, è quello che, su dieci giovani che entrano, solo 4-5 rimangono. Noi prendiamo dei giovani con alte potenzialità, li formiamo e ne facciamo dei giovani manager; ovviamente poi il mercato ce li prende. D'altra parte non è che un'azienda come questa possa offrire posizioni dirigenziali a tutti quelli che entrano: chi arriva qui ha grandi potenzialità, viene formato e poi quando si rende conto di avere davanti a sé ad occupare posizioni dirigenziali manager molti giovani, intorno ai 40 anni, si rendono conto di dover aspettare troppo e quindi prendono il volo. Noi siamo anche un po' orgogliosi di questa cosa: molti dei manager delle aziende più importanti del settore, o anche fuori settore, vengono dalla nostra esperienza interna."
		"La strategia per il futuro è la stessa che abbiamo avviato fin'ora che è anche quella che ci ha portato in borsa: evoluzione per linee interne ed esterne. Promuoviamo quindi lo sviluppo di ognuna delle aziende del gruppo, che hanno una crescita fisiologica, che in alcuni casi può però essere anche di dieci punti percentuali, e uno sviluppo per acquisizioni. Ogni tanto si procede ad una acquisizione di un'azienda esterna per posizionarla in un segmento del nostro mercato. Si tratta di una discontinuità, di una crescita repentina, quindi dobbiamo segnalare agli azionisti il valore della crescita con e senza la nuova acquisizione. A Firenze comunque pensiamo di ridurre le unità produttive concentrandole su Campi, senza diminuire il personale, anzi aumentandolo... Oggi tendiamo a contenere l'aumento del personale per la carenza di spazio, se fosse stato possibile come spazi, avremmo aumentato l'occupazione di decine di unità negli ultimi due anni."
		"Abbiamo unità produttive in varie parti del mondo ma storicamente l'impresa è nata a Firenze; la testa è a Firenze e non abbiamo alcuna intenzione di delocalizzare né la parte più importante che è la testa dell'azienda, né la parte più importante delle lavorazioni, cioè quelle che ci rendono competitivi su questo mercato. Queste lavorazioni le facciamo qua per tenere in mano nostra il know how che costituisce il nostro fattore competitivo."
		"Stiamo per costruire un nuovo stabilimento a Campi dove speriamo di avere tutti gli spazi necessari per la nostra crescita."

Caratteristiche della produzione	<p>% produzione esternalizzata</p> <p>20-30%</p>	<p>"Il nostro mercato di riferimento è il mondo. Abbiamo filiali commerciali in tutti i mercati del mondo: abbiamo una Targetti Francia, una Targetti Germania, una Targetti USA, una Targetti Cina...queste sono aziende commerciali cioè non producono ma acquistano i prodotti di tutte le nostre aziende e li rivendono sul mercato locale. Le aziende che producono sono posizionate intono a Firenze per la maggior parte, ma abbiamo stabilimenti produttivi anche in altre zone."</p> <p>"Visto il prodotto che trattiamo e lo scenario su cui giochiamo siamo costretti a lavorare su un mercato globale. Per le cose che produciamo qui, tendiamo a privilegiare fornitori locali. Ma si tratta più di terzisti che di fornitori: sono lavorazioni con tecnologie specializzate..."</p> <p>"Tutti i nostri prodotti in parte sono realizzati all'interno e in parte sono il frutto di esternalizzazioni. Ad esempio noi acquistiamo all'esterno prodotti di pressofusione, gli stampi sono di nostra proprietà ma la fusione viene fatta da un terzista. Poi il pezzo che ne risulta può venire da noi ed essere lavorato all'interno oppure essere mandato ad un altro terzista per una lavorazione speciale."</p> <p>"Sull'intero processo circa il 20-30% viene svolto fuori. Poi dipende dai prodotti. Su alcuni la lavorazione esterna è anche dell'80%, ma in genere è tra il 20-25%."</p> <p>"Noi abbiamo anche delle unità produttive in Cina, ma non per delocalizzare come si intende normalmente, cioè non per abbattere i costi ma per costruire apparecchi per il mercato cinese o meglio per il mercato asiatico. Qualche componente lo importiamo, ma è una quota irrilevante."</p>
	<p>% esternalizzata su area fiorentina</p> <p>50% del totale della produzione esternalizzata</p>	<p>"Qui a Firenze abbiamo 5 stabilimenti, 1 nel sud Italia, 2 in Cina, 1 nelle Filippine e 1 a Los Angeles. Qui c'è la direzione generale, la gestione di tutta la logistica del prodotto della capogruppo. Ogni azienda ha la propria struttura di progettazione che viene coordinata dalla capogruppo. Qui a Firenze le nostre aziende fanno progettazione, ingegnerizzazione, personalizzazione (rispetto alle specifiche del cliente), le produzioni più correnti, quelle che camminano un po' più da sole si possono fare anche altrove."</p> <p>"Di questo 20-25% la metà circa viene esternalizzata in zona. Quello che non viene realizzato qui è perché qui non ci sono le tecnologie. Le tecnologie si sviluppano laddove c'è ricettività da parte del territorio e qui più di tanto non c'è. Poi ci sono delle punte di eccellenza anche qua, però..."</p>
I fornitori	criteri di scelta	<p>"La qualità del rapporto che ci lega; la qualità della lavorazione; l'affidabilità. Noi abbiamo un processo di produzione impostato su una fortissima elasticità. Quindi il fornitore deve essere in grado di seguire le nostre esigenze di elasticità, tempestività e precisione nella consegna. Molto spesso i fornitori hanno a disposizione i nostri piani di produzione in modo da adeguare il loro ciclo di produzione in funzione del nostro. La partnership è molto integrata."</p>
	caratteristiche	<p>"I fornitori di quest'area rispetto a questi criteri sono più che adeguati. Noi abbiamo rapporti molto buoni con questi fornitori, più che decennali; noi non abbiamo esclusive su di loro, ma loro vivono il rapporto con Targetti quasi come fosse un rapporto esclusivo. La Targetti gli garantisce a volte l'80% o quasi del loro giro di affari; con questo però si devono mettere a disposizione delle nostre esigenze."</p> <p>"Marginali: pochi ma importanti eseguono i montaggi degli apparecchi (eseguono il 50% dei montaggi). Questi sono intesi come una propaggine del nostro apparato produttivo. Il fornitore monta gli apparecchi esattamente secondo le nostre istruzioni, addirittura usano le nostre macchine di collaudo e le nostre procedure di collaudo ma non sono nostre aziende, né lavorano in esclusiva per noi. L'esclusiva ci piace poco perché alla fine devi prenderti la responsabilità di mantenere il livello di lavoro, di occupazione... partner: (oltre il 50%)alcuni prodotti a disegno Targetti vengono sviluppati insieme al fornitore. Cioè noi indichiamo gli obiettivi e poi il fornitore decide insieme a noi come arrivarci. di mercato: tutti gli altri. Ci sono una quantità di componenti che sul mercato si comprano così come sono."</p>
	contatti	<p>"Le informazioni ce le scambiamo dando loro a volte accesso a segmenti del nostro software, a volte in via cartacea, trasferendo loro in via telematica dei segmenti dei nostri tabulati e cose del genere."</p>

	<i>mutamenti</i>	<p>"La rete dei nostri fornitori non ha subito grandi cambiamenti negli ultimi 5 anni. Certo da quando è arrivata la Cina un po' il baricentro si è spostato su quell'area, nel senso che oggi alcuni fornitori vengono anche da lì, mentre prima non c'erano. Ma sostanzialmente non ci sono stati grossi mutamenti."</p> <p>"La rete sostanzialmente rimarrà la stessa. Anche se abbiamo prospettive di crescita, i nostri terzi cresceranno con noi. E poi con il nuovo stabilimento è chiaro che qualche cosa ci porteremo all'interno."</p>
Logistica	<i>flussi</i>	<p>"Le nostre materie prime provengono tutte dal Nord Italia e dall'Europa; viaggiano tutte su gomma intasando l'autostrada del sole! Il treno è impossibile perché innanzitutto le quantità che viaggiano per singolo fornitore sono ridotte e non possono viaggiare per vagoni completi; il collettame con le ferrovie ha dei tempi di risposta poco affidabili e molto lunghi nel tempo. Il nostro processo di produzione inoltre è impostato in maniera tale che il processo si pilota secondo le aspettative del cliente e le esigenze del mercato fino all'ultimo momento, per cui dobbiamo avere la certezza dei tempi di consegna delle forniture, la certezza delle quantità ecc. ecc. quindi abbiamo bisogno di un rapporto molto stretto con i nostri fornitori"</p> <p>"Per certe parti della nostra produzione abbiamo approvvigionamenti a flusso continuo, quasi just in time; per certe altre invece, prodotti che hanno discontinuità nel tempo, lavoriamo su scorte di magazzino."</p>
	<i>mezzi</i>	<p>"I nostri clienti chiedono il prodotto in tempi rapidissimi. Non conta nulla se il trasporto costa di più, a volte il doppio. Noi utilizziamo moltissimo corrieri espressi tipo UPS, a volte spediamo dall'altra parte del mondo in via aerea! Il nostro prodotto è visto come un completamento di un'operazione più grande. Ad es. costruzione di uno shopping center: l'illuminazione deve arrivare all'ultimo, non può stare lì con i lavori in corso, però quando arriva l'operazione sta concludendosi e quindi deve arrivare subito. Poi ci sono anche dei trasporti impegnativi che facciamo per container, ma è meno frequente. Il treno per noi dà un servizio impossibile. Nel nostro settore il treno non viene neanche utilizzato all'estero."</p> <p>"Abbiamo qualche convenzione con qualche trasportatore, operatori leader nazionali o internazionali. Abbiamo dei rapporti molto consolidati nel tempo che fa servizio di shuttle con le nostre filiali internazionali. Per esempio fra noi e Parigi c'è un'azienda francese che fa trasporti da sempre due volte a settimana. Altrimenti andiamo sempre a cercare i leader internazionali che poi alla fine sono quelli che hanno il rapporto qualità-prezzo migliore."</p>
	<i>esigenze</i>	<p>"La funzione logistica è organizzata in proprio da ciascuna azienda del gruppo, però considerando il tipo di lavoro che facciamo assieme, ad es. noi lavoriamo molto sul contante internazionale, che significa che lei ha un referente che dialoga con la casa madre per avere un servizio di illuminazione completo e allora siamo noi che gestiamo la funzione logistica per tutti. Poi ogni azienda ha la sua rete di clientela e la sua logistica."</p>
	<i>criticità</i>	<p>"Gli spazi che abbiamo a disposizione non sono assolutamente adeguati. Da una parte meglio, perché più spazio c'è più materiale si accumula, dall'altra abbiamo davvero bisogno del nuovo stabilimento. Noi siamo qui da 60 anni e queste infrastrutture sono assolutamente insufficienti. Nel nuovo magazzino avremo il doppio in superficie e il 50% in altezza, quindi tre volte in termini di volume."</p>
	<i>Il network locale</i>	<p>"Noi abbiamo una convenzione che ci lega con la facoltà di ingegneria di Firenze da 20 anni. Abbiamo un laboratorio che gestiamo insieme all'Università e che permette agli studenti di sviluppare le proprie tesi di laurea. Poi abbiamo, non proprio una convenzione, ma un accordo che si rinnova da 6-7 anni con la scuola S. Anna di Pisa nell'ambito di un master in "marketing innovativo" che consente ad alcuni studenti di venire qui a fare degli stages. Questi studenti si collocano generalmente nell'area commerciale vendite. Collaboriamo con la facoltà di architettura senza aver però mai formalizzato niente; gli studenti di questa facoltà vengono spesso qui a sviluppare le loro tesi e lo stesso vale per la facoltà di economia, i cui studenti spesso poi rimangono. In genere se accettiamo uno studente per la tesi è perché abbiamo poi qualcosa da offrirgli: non vogliamo perder tempo noi, ma soprattutto non vogliamo far perdere tempo ai ragazzi. Per noi questo è un tessuto fondamentale: è il nostro modo per procurarci risorse fresche."</p> <p>"Noi abbiamo infatti non solo gli accordi che le ho detto con le scuole di livello universitario, ma anche con scuole medie superiori, come la scuola di scienze aziendali che è il livello massimo a livello medio superiore (per figure come segreterie direzionali, assistenti e così via); oppure come l'istituto tecnico Leonardo da Vinci da dove provengono i nostri tecnici, capi reparto e così via."</p>

	<i>Rete stradale</i>	"io non sono un urbanista però tutte le volte che ci muoviamo da qui è un dramma. La bretella fino a Incisa è un ingorgo permanente. Abbiamo un'azienda a Migliarino Pisano e per andare a Pisa il traffico è sempre molto pesante. La viabilità ordinaria, non dico che è bloccata ma quasi... Qui c'è della gente, me compreso, che cerca di arrivare un'ora prima dell'orario di lavoro e va via due ore dopo perché tanto arriva a casa più o meno alla stessa ora! Vuol sapere cosa penso delle nuove iniziative tipo la tramvia? Penso che siano preziosissime, ma riteniamo che il problema non si risolverà per niente finché non ci sarà una tramvia o qualcosa del genere che vada trasversale alla piana di Sesto fiorentino, che vada da Calenzano verso Scandicci cioè che attraversi l'area industriale. Quest'idea di fare le raggere è carina su un foglio di carta però non funziona. Se io, come tanti dipendenti di questa azienda, voglio venire in autobus qui, da Careggi, devo andare in centro e poi venire qua; quando da qui a Careggi sono meno di 5 km! Noi sentiamo un grande bisogno di un collegamento tra Osmannoro, Calenzano e Scandicci zone da cui provengono il 50% dei nostri addetti che vengono tutti in macchina. Gli altri vengono dal Valdarno, prendono il treno e poi devono prendere l'autobus per venire qua."
	<i>Rete ferroviaria</i>	"noi abbiamo una fabbrica vicino ai Gigli, ma nessuno prende la ferrovia, anche se la stazione di Pratignone sarebbe lì vicino, ma non è che la gente ci può andare piedi, non si possono mica fare 2km a piedi. Il treno secondo me è una grande risorsa però va integrata con i trasporti locali."
	<i>porto</i>	"il porto di Livorno è il nostro porto di riferimento, per cui ci si lavora parecchio. Funziona tutto regolarmente."
	<i>interporto</i>	Non so
	<i>aeroporto</i>	"Che le devo dire, si fa con quello che si ha. Io ritengo comunque che alla fine non sia neanche malissimo perché ci collega benissimo con le principali città europee. Certo fa un po' sorridere come aeroporto, però è in linea con le caratteristiche della città. Certo sarebbe bello avere un vero aeroporto, però se il prezzo da pagare fosse quello di avere un mostro vicino a casa... Noi siamo proprio sotto voli che partono e sento il rumore, l'inquinamento, il puzzo di cherosene che piove dal cielo... tutto sommato non so se vale la pena avere qui un aeroporto più grande."
	<i>Istituzioni locali</i>	"Il rapporto da un punto di vista personale è sempre stato splendido con tutti i sindaci che si sono avvicendati: il comune, la regione, la provincia...c'è sempre stato accordo e condivisione degli obiettivi e, devo dire, anche simpatia, però, forse siamo stati sfortunati noi, ma siamo incappati in una serie di inciampi di tipo burocratico che hanno fatto sì che abbiamo presentato il nostro primo progetto industriale al comune di Campi nel '99 o nel 2000 e ancora stiamo aspettando la licenza edilizia."
	<i>Opportunità culturali</i>	"per noi le opportunità culturali sono fondamentali, è un elemento di competitività. Noi valorizziamo al massimo le opportunità culturali e utilizziamo tutte le iniziative. Invitiamo a parteciparvi i decisori di tutto il mondo, attività di tipo museale, musicale... Noi abbiamo da vent'anni a questa parte un rapporto strettissimo con la Galleria dell'accademia."
Punti di forza		"La collocazione in quest'area per noi è non è particolarmente vantaggiosa per alcuni aspetti, mentre per altri versi è strategica: l'elemento culturale per la nostra attività è fondamentale. Il fatto di stare a Firenze nel mondo ci aiuta moltissimo: ci aiuta nei rapporti con la committenza; nella ricerca delle risorse umane, perché gli studenti dalle università straniere vengono volentieri a Firenze, non so se è altrettanto vero per Brescia! Un progettista australiano se lei gli dice vieni a lavorare a Firenze viene, se gli dice vieni a Brescia, innanzitutto vuole sapere dov'è Brescia! Noi qui abbiamo americani, francesi, tedeschi, cinesi, un siriano..."
Punti di debolezza		<p>"Il nostro è un indotto importante, ma non è che le risorse presenti sul territorio rappresentino un particolare valore aggiunto: le imprese del lombardo veneto hanno altre opportunità rispetto a noi. In questo senso Firenze, o la Toscana, è una collocazione territoriale abbastanza poco funzionale alla nostra attività. Non c'è indotto. Tutti i nostri fornitori più importanti stanno nel nord Italia, o in Europa. Qui nei dintorni non c'è quasi niente. Parlo di imprese che producono componenti di elettronica o elettromeccanica. Da questo punto di vista la collocazione qui è infelice."</p> <p>"Relativamente alle risorse tecniche comunque negli ultimi anni devo dire che si è notato un po' di scadimento. Nell'ambito della pura formazione tecnica. Dal punto della qualità complessiva degli uomini c'è una grande dispersione: ci sono giovani molto molto ben preparati e in gamba, e altri del tutto immaturi. Negli ultimi tempi le scuole tecniche hanno un po' sofferto...Prima il perito industriale veniva qui a fare il responsabile tecnico di qualche attività, molto più spesso oggi viene a fare un lavoro da operaio specializzato e solo successivamente diventa responsabile di reparto o simili. Per quanto riguarda l'Università invece, io non mi aspetto che questa formi dei tecnici "rifiniti". Quello che conta è l'imprinting. In questo senso la facoltà di ingegneria mi sembra adeguata, un po' meno la facoltà di architettura. Oggi l'architetto è un professionista ancora tutto da definire: qui arrivano architetti che vogliono fare il designer, il filosofo, il venditore...gli architetti oggi sono figure molto evanescenti."</p> <p>"Gli aspetti negativi del rapporto che noi abbiamo con gli enti formativi sul territorio comunque sono marginali. Il problema è che quando questo meccanismo diventa routine allora la qualità del rapporto scade. Dalla facoltà di ingegneria, che tradizionalmente ci manda 3-4 persone l'anno a sviluppare le proprie tesi, abbiamo avuto episodi di eccellenza e veramente episodi di mediocrità."</p> <p>"Così come non sempre è facile trovare posti per stages di studenti, anche perché abbiamo dei tremendi problemi di spazio. Noi qui prima di prendere una persona a fare uno stage dobbiamo liberare una scrivania! Qualche volta ci si divide le scrivanie come fossero letti a castello!"</p>

<i>Savino del Bene s.pa.</i>		
Composizione del gruppo	"Questa è la sede centrale dell'azienda, le altre dipendono tutte da noi. Siamo un gruppo, ci sono circa 80 società, ma questa è la direzione generale. Queste 80 società sono in Italia e all'estero."	
Addetti	"Noi abbiamo 2000 dipendenti. Di questi, 700-800 sono in Italia. Qui ce ne sono 50."	
L'evoluzione strategica negli anni	passato	"Noi siamo un'azienda nata a Firenze, che come molte altre aveva necessità di spazio. Ci siamo quindi spostati in quest'area, anche perché gli accessi erano difficili. Questo è successo 20 anni fa. L'azienda è nata all'inizio del secolo scorso. Noi ci occupiamo di logistica nel senso più preciso del termine. Organizziamo trasporti all'estero, ovviamente organizziamo anche quelli italiani, in quanto questi sono parte di un trasporto più grande"
	presente	"Ben venga il discorso sullo sviluppo di quest'area, però per noi è relativo quest'interesse. Se poi c'è una viabilità migliore, un ulteriore sviluppo della piccola media industria, meglio. La nostra clientela è però da tutta Italia e da tutto il mondo. Se noi avessimo dovuto vivere con quello che c'è qui, saremmo morti già da un po'. Certo la nostra azienda si è sviluppata con l'artigianato fiorentino e italiano nel dopoguerra, però oggi noi spediamo di tutto, dall'acqua minerale, a trattori, etc."
	futuro	"Se guardi le previsioni nel nostro campo, i trasporti crescono molto di più dell'economia, perché i trasporti non sono tutto sommato costosi. Ho letto su un giornale qualche giorno fa, che sono previsti degli aumenti nei prossimi 5 o 6 anni, del 40-50 % nel nostro settore. Si muove di tutto, anche le cose più impensate, perché il trasporto costa poco, quello su nave. Costa più portare un contenitore da Udine a Livorno, che da Livorno a New York. I dazi ormai sono pochi. Quindi non costa tanto portare un prodotto da un x paese ad un altro. Noi spediamo delle componenti dei trattori a delle ditte americane (caterpillar), le quali prendono i motori in Inghilterra, i cingoli in Turchia e spediscono in America, dove li assemblano. Perché il trasporto costa poco. E più il vantaggio che ne deriva dall'usare la manodopera a basso costo, che l'onere del trasporto dai paesi di produzione. Visto che il nostro paese si allunga nel mediterraneo, è il trasporto con le navi che dovrebbe essere utilizzato. Non ha senso che un camion da Torino vada a finire a Napoli lungo l'autostrada del sole. Dovrebbe imbarcarsi a Genova e sbarcare da Civitavecchia in giù. Questo dovrebbe fare lo stato, dovrebbe impiegare un numero di traghetti. Le deve fare comunque le autostrade, ma quando le avrà fatte, ce ne vorranno delle altre. Non finirà mai questo problema, lo sviluppo dei trasporti è così grande, che non si farà in tempo a costruirci delle strade dietro. Alla fine si cementifica tutto.
		Va preso atto che siamo in questa situazione, ma sarà ancora peggio. Quando sarà fatta la terza corsia, non basterà nemmeno quella, allora cosa dovrà farne? Una quarta, una quinta? Questo te lo dico da osservatore esterno, perché a me non incide questo discorso, perché io faccio altro, io porto la merce nei porti o negli aeroporti." "Negli anni è cresciuta. Lo sviluppo nostro è fuori di qui. In quest'area manterremo le posizioni, cercheremo di fare di più, ma lo sviluppo nostro è fuori. Noi abbiamo 2000 dipendenti, 800 sono qui in Italia e 1200 sono fuori. Abbiamo 300 dipendenti in America, abbiamo uffici in Francia, Portogallo. Abbiamo fatto uffici in Turchia, Romania, Bulgaria, lì c'è sviluppo vero non dove siamo noi. Lì sono gli anni '60 nostri, in Turchia per esempio. Ci sono delle crescite veramente grandi, che cerchiamo di intercettare."
	mezzi	"Abbiamo anche qualche mezzo nostro, magazzini e strutture, ma rappresenta una minima parte di quello che facciamo. Non abbiamo navi, né aerei. Nel caso in cui si dovessero andare a prendere 100 cartoni in una cartiera qui vicino, ci mandiamo un nostro camion. Questi cartoni verranno portati nel nostro magazzino e dopo una compagnia aerea li porterà per esempio a New York." "Principalmente le navi, il treno no, i camion si. Scegliamo il camion e non il treno, perché il camion è più veloce. Inoltre il treno arriva alla stazione, invece il camion arriva a casa tua. Per quello che riguarda l'Europa, dove noi facciamo pochissimo, tutto va su gomma, pochissimo su rotaie. Il treno si utilizza con il trasporto delle piastrelle che vengono dall'area di Sassuolo (Modena), lì ci sono dei treni che partono dall'area di Bologna, Modena e vanno verso Livorno, La Spezia e Genova." "Per la posizione e la conformazione del nostro paese, l'utilizzo della ferrovia sarà sempre marginale per il lavoro che facciamo noi. La maggior parte dei trasporti all'estero, che non sia Europa, viene fatto con le navi. In Italia ci sono molti porti: Livorno la Spezia e Genova da questa parte, dall'altra ci sono: Venezia, Ancona e Ravenna. Si tratta di distanze di 200 km al massimo. Per trasporti così corti il camion è più adatto. Per il trasporto su treno, si dovrebbero infatti utilizzare i camion per trasportare dalla fabbrica ai binari. Devo prendere il contenitore alla ferrovia, lo devo portare alla fabbrica, poi riportare al porto. E un percorso molto costoso. Ci sono dei terminali interni, un interporto che funziona è a Verona, dove vengono portati i contenitori, vengono fatti i posizionamenti dalle fabbriche dell'area e poi da lì vengono portati con il treno nei vari posti. Già nell'area di Milano funziona meno, perché Genova è a 130 km, quindi conviene andare direttamente con il camion."

	<i>criticità</i>	"Tempo fa si richiedeva al Comune di Scandicci uno spazio per fare un magazzino. Mi dissero che non c'era spazio, che non era previsto. Qui il Comune di Scandicci non ha locali per uso uffici di certe dimensioni. Infatti l'azienda d'informatica nostra, è andata a Signa perché qui non ha trovato spazio."
Il network locale		"Lo si sta facendo con l'Università di Firenze, si sta organizzando dei corsi per un master in logistica, ancora non è definito. Lo stiamo facendo perché non ci sono studi specifici nel nostro settore. Noi ogni anno assumiamo 10-15 persone." "Visto lo stato della scuola, assumiamo laureati, non abbiamo livelli più bassi. Laureti in Economia e commercio e lingue. Poi ci sono anche dei laureati in lettere. Poiché la scuola non dà la conoscenza specifica per il nostro lavoro, la scuola ci serve solamente perché si spera che abbia dato ai ragazzi una certa apertura mentale, una certa disciplina. È fondamentale la conoscenza dell'inglese, i documenti sono tutti scritti in inglese."
	<i>porto</i>	"Funziona. Io non vedo grosse problematiche. Probabilmente guardando nel dettaglio o più approfonditamente di quello che sto facendo io, si vedrà che magari far muovere un contenitore a Livorno può costare un 20% in più rispetto a La Spezia. Questo non te lo so dire, ma non è significativo."
	<i>interporto</i>	"No. Non ci serve. Gli Interporti non servono, perché le fabbriche producono, gli si manda un camion con contenitore a casa e da lì va direttamente al porto e va via. Cosa me ne faccio dell'Interporto."
	<i>aeroporto</i>	"Va bene così. Se facessero una pista un po' più lunga andrebbe meglio, ma non posso pensare che l'aeroporto di Firenze diventi un aeroporto che possa soddisfare le esigenze di trasporto finale. Se io devo andare a New York o Hong Kong, non posso pensare di partire da Firenze. Perché non ci sono sufficienti passeggeri, perché questi sono aerei molto grandi, perché è una pista per fare volare pochi aerei. Bisognerebbe che la facessero lungo l'autostrada e avrebbe un grosso impatto ambientale. Andiamo a Pisa, perché non si può andare a Pisa. L'aeroporto di Pisa non è così lontano da Firenze. Non funziona la Malpensa. Se devo andare a Hong Kong, io da Firenze vado a Francoforte e ho tutti i voli dell'Italia per andare a Hong Kong, perché dovrei andare alla Malpensa dove ne ho uno solo? Ci metterò 20 minuti in più. Quelli di Verona fanno come faccio io, non vanno alla Malpensa, vanno a Monaco e poi a Hong Kong. Alla Malpensa ci vanno i Milanese e i Torinesi, perché è a 60 km. Ma se devo prendere un aereo e devo cercare una convenzione, vado dove ce ne sono di più. Certi voli poi dalla Malpensa non ci sono, se vuoi andare in India ad esempio non ci sono voli dalla Malpensa. Ci sono pochissimi voli lunghi alla Malpensa."
		Come puoi quindi pensare a Firenze, quando non funziona nemmeno la Malpensa?!. A Firenze si potrebbe fare un aeroporto europeo, che ci siano più voli possibili per tutta Europa, con buoni parcheggi, che mi sembra ora funzioni abbastanza. Ma se ho da fare voli intercontinentali, da qui posso andare a Parigi, a Londra, a Francoforte e a Monaco. Da Pisa si può pensare di fare qualche volo per l'America. Da Bologna, da Venezia e da Napoli l'hanno fatto un volo per andare in America."
	<i>Istituzioni locali</i>	"Abbiamo avuto un problema perché volevamo organizzare un asilo nido da noi, ma la USL non ha definito idonei i nostri locali, perché c'era troppo rumore. Eravamo arrivati anche al punto di farcelo da noi l'asilo nido."
Punti di forza		"Noi qui troviamo un fattore competitivo decisivo: le risorse umane. Noi abbiamo un buon bacino, abbiamo uffici in tutta Italia. A Milano è molto più dura, troviamo risorse umane più scadenti che si pagano di più. Sono più infedeli, cioè cercano posizioni di maggior vantaggio economico. Qui noi siamo un'azienda leader del nostro settore, siamo un'azienda grande e quindi troviamo un buon clima di lavoro, quindi non abbiamo molti turn over ed è un vantaggio non da poco."
Punti di debolezza		"Se ci sono, sono marginali. Certamente noi siamo in provincia. Noi siamo un'azienda abbastanza grande e quindi vengono a trovarci, ma se io fossi a Milano certe cose le farei meglio di qui. Le persone che incontro sono tutte di lì. Di contro, sempre il discorso famoso delle risorse umane, che non è secondario e forse è più importante del primo."
"messaggio al sindaco"		"Non saprei. Non è compito del presidente della Toscana, lui può casomai creare le condizioni migliori. Per quanto riguarda il mio lavoro, non credo che il pubblico territoriale possa fare molto, possono fare forse di più a Roma. Questo non riguarda il mio lavoro, io credo che il pubblico possa fare qualcosa per quanto riguarda l'edilizia popolare per i giovani."

Vista la particolare rilevanza di Gucci per il territorio di Scandicci, l'intervista a quest'azienda è stata condotta seguendo una traccia diversa da quella utilizzata nel caso delle altre imprese. L'intervista è stata infatti centrata in modo particolare sulle dinamiche tra azienda e territorio, con particolare attenzione ad una riflessione strategica su potenzialità e criticità .

<i>Gucci s.p.a.</i>			
L'azienda e il territorio	L'azienda sul territorio	Punti di forza	<p>È stato molto interessante vedere come in maniera assolutamente razionale l'impresa ha deciso che è nel suo interesse rimanere su questo territorio nella sua connotazione di centro direzionale - il polo della moda non è Firenze in Italia e quindi uno potrebbe, nel momento in cui viene meno la fiorentinità dell'azionista, fare scelte diverse. Ecco, così non è stato e quindi è un'azienda che ha deciso di rimanere qui nel suo cervello direzionale. Nello stesso tempo è un'azienda che, rispetto ad altre opzioni, ha deciso di rimanere qui e di rafforzarsi qui nel suo impianto industriale. Perché? Perché evidentemente esistono delle ragioni strutturali per rimanerci. Non è un problema di volersi bene o di avere l'interesse a farlo. La prima ragione è che in fondo l'impresa ha capito -e questo vale molto per il tipo di mestiere che facciamo noi- che l'eredità e le radici diventano un fattore chiave del successo. È un'azienda che ha voluto dire, dopo i suoi 85 anni di vita, che uno degli elementi del successo sta nelle sue radici e nella sua eredità. La seconda ragione è operiamo in un territorio che è un polo mondiale di competenza della qualità tecnica della pelletteria."</p>
		Punti di debolezza: <i>Contraffazione e "collateralismo"</i>	<p>"Gucci è un'impresa che alla fine riconosce l'esistenza dei problemi legati alla mobilità, i problemi di campanilismo politico e altri vincoli, però sta di fatto che esistono ragioni fondamentali che inducono l'impresa a rimanere e a consolidare le radici. Da questo punto di vista uno potrebbe dire che questa è una situazione rassicurante e dunque noi saremmo contenti di dire che qui vorremmo rimanere per altri cento anni. Però ci sarà un momento in cui la qualità tecnica dei prodotti non sarà più sufficiente. Ci deve essere anche quella che io chiamo una qualità sociale dei prodotti. Prendete con beneficio di inventario ciò che sto per dire... io veramente non voglio offendere nessuno. Sto scoprendo che questo territorio, che fornisce a noi i prodotti, è lo stesso che ospita anche gli aspetti della contraffazione e l'alimentazione del mercato parallelo, che è un fenomeno enorme. Non se ne parla, ma sono lì, sono lì... fino ad ora, questo non ha rappresentato un vincolo strutturale che potesse imporre riflessioni di tipo diverso. Quello che sta accadendo è che sta diventando sempre più importante la qualità sociale dei prodotti per quelli che uno mantiene qua; per quelli che vengono dalla Cina è un altro discorso. Diventa importante anche per un discorso dell'immagine e del Made in Italy... pensate a tutte le campagne pubblicitarie che stanno facendo le associazioni dei produttori italiani delle scarpe. Non c'è aeroporto mondiale dove uno non si trova questi grandi manifesti con la stampa Made in Italy. E questa è una cosa assolutamente fondamentale che deve essere... dico però che intravedo un futuro nel quale alcune contraddizioni emergeranno. E paradossalmente queste contraddizioni emergeranno proprio nel momento in cui si alzerà il tappeto e si vedrà che cosa c'è sotto. E questo sta emergendo in tutte quelle imprese industriali, come la nostra, che si sta ponendo il problema di certificarsi secondo gli standard internazionali ISA 8000. E vi assicuro che è politicamente bellissimo dire questo. Nel momento in cui uno va a mettere le mani su che cosa vuol dire questo - per esempio significa certificare che centinaia e centinaia di unità produttive presenti su questo straordinario territorio operano secondo regole del lavoro e dell'ambiente che rispondono a questi standard - ecco io penso che prima o poi qualche sorpresa noi l'avremo. Quindi, in futuro sarà importante, per attrarre aziende e per far rimanere quelle che ci sono, evitare - uso una parolaccia e perdonatemi - che si verifichi una radicalizzazione nel collateralismo industriale fra coloro che producono bene e coloro che invece vanno ad alimentare l'illegalità. Questo collateralismo secondo me esiste. Noi vogliamo assolutamente rimanere qui, però stanno emergendo questi aspetti. Io ho rappresentanti sindacali che operano sul territorio e che conoscono questo territorio molto meglio di quanto non lo possa conoscere io. Loro con grandissima diplomazia, con grandissimo tatto e senso del costruire ci stanno indicando, stanno indicando il dito a delle realtà che vanno in questa direzione. Questo è un tema, ma non è il tema principale."</p> <p>"Sì, ma le dirò di più, io non sarei sorpreso -e questo è quello che ci stanno indicando- che le stesse unità produttive che servono noi -le stesse- di N livello, sono le stesse che magari..."</p> <p>"I problemi erano quattro. Il primo era questo, non so come chiamarlo. Qui c'è gente che dice che ci sono i cinesi che producono qui, che a un certo punto della catena della fornitura, non solo di Gucci ma di tutto il sistema della pelletteria, ci sono degli imprenditori che hanno deciso per ragioni economiche di cominciare a operare al di fuori del sistema controllato per poter impiegare lavoratori cinesi. E questo non sarebbe un problema in sé. Se sono cinesi, turchi o italiani a noi non importa. Il problema riguarda le pratiche del lavoro che certa gente accetta e altri no. Sono al limite della legalità e si capisce che questo può diventare un problema. Voglio essere certo di non essere frainteso quando parlo dei cinesi."</p>

		<p><i>Centro "bicefalo"</i></p> <p><i>Spazi</i></p> <p><i>Frammentazione degli attori</i></p>	<p>Non c'è nessun problema: devono lavorare tutti purché nell'ambito dell'ILO o delle commissioni internazionali. Però io lì il rischio lo vedo e qualcuno, che è molto più avvezzo di me all'analisi del territorio, dice che questo esiste da decenni. Fino ad ora non ha creato un grandissimo problema perché era come un iceberg: c'era la parte emergente e la parte sotto l'acqua. Adesso invece si stanno innescando delle logiche di mercato diverse che sono legate ai fenomeni della certificazione sociale e che probabilmente potrebbero portare a galla tutti questi aspetti.</p> <p>Esistono altri tre problemi e poi concludo. Uno riguarda la mobilità. Noi abbiamo un centro bicefalo. Abbiamo deciso di stare su questo territorio, il che non significa necessariamente Scandicci. A Scandicci si trova il centro direzionale ma in realtà anche a Firenze ce ne è uno. Da diverse parti del mondo abbiamo trasferito a Firenze - il sindaco forse lo sa - tutto il cervello del design, che prima era diviso fra Milano, Firenze e Londra. Avevamo bisogno di spazi e lì c'è un pezzo importante, così come ci sono altre funzioni di impresa altrettanto importanti come il merchandizing ed altri. Questa esistenza di un centro bicefalo fa sì che è come se ci fossero sul territorio due cervelli che si devono parlare quotidianamente. Questo significa che devono essere collegati come dei neuroni. L'altro giorno la mia segretaria, che anche lei non è del territorio - è mezza tedesca, mi ha fatto notare che nelle mie note spese ci sono più costi di taxi... Scusate la banalità, ma mi ha fatto presente che spendo meno ad andare a Milano e a tornare che non ad andare a Firenze in taxi. Scusate la battuta, però dietro c'è questo discorso dell'asse Firenze-Scandicci che effettivamente è un problema, sicuramente non è quello che farà decidere le aziende, per amor di Dio... però questo elemento c'è.</p> <p>Il terzo discorso riguarda gli spazi. Le aziende vengono qui nella misura in cui ci sono degli spazi disponibili e vi dico che per noi lo spazio fisico sta diventando un problema, soprattutto in un momento nel quale, grazie a Dio, stiamo aumentando volumi del trenta per cento all'anno. Significa aumentare del trenta per cento la capacità produttiva, cioè cercare il trenta per cento in più di quei lavoratori di cui abbiamo parlato prima. Significa trovare il trenta per cento di spazio in più per i magazzini, cioè i pellami che stavano in tot metri quadri adesso hanno bisogno di più spazio. Recentemente abbiamo pensato di creare su questo territorio, al di fuori del centro direzionale, un gruppo di cento persone che fosse la direzione commerciale per tutta l'Europa. Noi abbiamo la direzione commerciale americana in America, quella giapponese in Giappone, quella asiatica a Hong Kong e quella europea fino a ieri era a Casellina. A Casellina siamo affamati di spazio e non ci stiamo più, dobbiamo buttare fuori qualcuno. Cosa facciamo? Pigliamo tutti quelli della direzione commerciale europea e li mettiamo da un'altra parte. Ecco, questa operazione di trovare sul territorio uno spazio non è stata una cosa semplicissima. Tutto questo per dire che c'è fame di spazio. Attenzione, sono tutti indicatori positivi perché vuol dire che si cresce, e ben vengano quindi questi tipi di problemi, intendiamoci, rispetto a quelli della MAT.</p> <p>Il quarto e ultimo problema riguarda il fatto che su questo territorio sembra esserci una contraddizione fra un elemento fondamentale, che io chiamo il sentire politico comune di tutti gli attori sociali presenti sul territorio rispetto all'attenzione del territorio. Non è un caso che oggi siamo qua. Ma questo va un po' in contraddizione con quella che io chiamo la frammentazione degli attori.</p> <p>Lui diceva che dobbiamo pianificarci. In realtà, dietro a questo discorso della pianificazione, è vero che gli attori sociali sul territorio hanno questo sentire comune da una parte però poi, dall'altra e per certi aspetti, ognuno si muove nell'ambito delle proprie autonomie. Lei faceva l'esempio di Pontassieve... ma altri esempi li potrei fare io... sarebbe bello che ci potesse essere un maggiore coordinamento - chiamiamolo così. Invece che pianificazione io lo chiamo coordinamento. Senza questo altrimenti ci troveremo tra poco sul territorio N centri della moda: il Polimoda, poi faremo il castello dell'Acciaio, poi la Provincia di Firenze che comincia a dire che qua sopra avrebbe una bellissima villa... questo è un esempio banale che va però nella logica di una grandissima spinta, volontà e sentire comune che però un po' perde questo aspetto per via della frammentazione degli attori. Quindi, sintetizzando i punti: affidabilità del territorio, mobilità, spazi e frammentazione.</p>
	L'azienda per il territorio		<p>"Per quanto riguarda la formazione, specialmente nell'ultimo anno, nel 2005 noi abbiamo fatto un progetto piuttosto grande e importante dal punto di vista dell'innovazione all'interno dell'azienda ma importante anche per il territorio in generale, dal momento che sono state messe in formazione circa 1.500 persone di cui un buon 350 dell'indotto. Abbiamo realizzato un'esperienza innovativa, utilizzando fondi pubblici tramite fondi impresa, non solo per il nostro personale dipendente ma anche per l'indotto, per la rete dei nostri terzisti. L'obiettivo di questo tipo di esperienza di formazione era quello di cominciare a trasmettere ai fornitori della Gucci, che si trovano prevalentemente nelle zone di questo territorio, una sorta di cultura di impresa. Volevamo cioè trasmettere quello che noi condividiamo quotidianamente con loro, però cercando di sistematizzare o tentando perlomeno di astrarsi un po' dalla quotidianità per gettare alcuni modi di impresa da condividere in futuro. Questo è avvenuto alla luce anche della modernità e della necessità di innovazione all'interno di un settore, come quello della pelletteria, dove alcune professioni non possono essere tecnologizzate. In altri aspetti si possono portare invece delle innovazioni, soprattutto a</p>

		<p>livello di gestione, di organizzazione, di trasmissione delle prassi manageriali. Prassi manageriali tra virgolette perché le aziende su cui abbiamo operato erano aziende dai quattro dipendenti fino a un massimo di quaranta. I settori che abbiamo coinvolto erano la pelletteria, le calzature, la gioielleria e l'accessoristica (accessori metallici). Quindi abbiamo fatto un migliaio di ore di formazione e abbiamo creato anche, un po' ambiziosamente, quello che abbiamo chiamato un mini master per i titolari delle piccole imprese nostre fornitrici. Abbiamo dato vita a 56 ore di temi molto pratici, molto diretti... quindi, abbiamo previsto una giornata di comunicazione, un numero di ore dedicate a tempi e metodi, alla pianificazione, alla qualità, all'ingegnerizzazione... sono tutte tematiche molto orientate al pragmatismo, per cui alcune aziende hanno cominciato a lavorare per aprire la mente e affrontare il loro modo di lavorare con metodologie un po' diverse. C'è il pellettiere che ancora lavora col muletto, cioè con un'organizzazione ancora un po' arcaica, ma gli può essere spiegato che, organizzandosi in un determinato modo, può dedicare più tempo ad altre cose. Si tratta di lavorare su una questione metodologica. Abbiamo fatto questo mini master per i titolari. Era un percorso trasversale di 56 ore. Poi avevamo creato dei moduli di approfondimento per gli operativi"</p>
Potenzialità del territorio da sviluppare	Cultura d'impresa	<p>"All'inizio gli imprenditori che hanno partecipato ai nostri corsi hanno avuto forse un pochino di perplessità, ma devo dirle che adesso ci stanno chiedendo innanzitutto di poter continuare e poi, all'interno anche della condivisione delle metodologie, stanno dando seguito a ulteriori progetti. Ecco, questa è stata una cosa innovativa proprio al livello del territorio. Mi interessava dividerla con voi perché in questo settore dovremmo lavorare un po' di più sulla parte della cultura di impresa. Per cultura di impresa si intende lavorare sui metodi. Inoltre, lo scorso anno abbiamo fatto nella zona di Pistoia un'esperienza, come partner di un progetto di formazione, per industrializzatori nell'area delle calzature. E, attraverso un percorso durato due anni, all'interno abbiamo portato una persona di questo gruppo - che era rivolto a occupati e non occupati. È una persona che lavorerà nell'area dell'industrializzazione, ma ha iniziato in quei lavori tipo addetto alla manovia. Si parlava prima di richieste di professionalità. Non ci sono solamente richieste di modellisti e di stilisti. Occupandomi di selezione per quindici anni, come dico sempre io, le persone ai cancelli vogliono tutti fare marketing o stile. Però gli stilisti che arrivano in fondo sono pochi. Prima di fare il marketing, da noi le persone sono mandate a fare la nave-scuola in negozio, dove si incontra il cliente, si impara la gestione delle risorse umane, la parte economica del controllo di gestione, dove si conosce il prodotto. I negozi sono una sorta di mini azienda."</p>
	Immagine	<p>"Ci sono alcune professioni - in questo caso si parlava del pellettiere, dello scarnitore, dell'addetto alla manovia, del venditore che, secondo noi, possono essere rivisitate e viste sotto un'altra ottica. Le aziende hanno bisogno anche e soprattutto di queste professionalità. L'esperienza che abbiamo fatto noi l'anno scorso nella formazione del nostro network di fornitori è stata interessante anche per poter lavorare nell'ottica di questa modernità di cui è stato parlato, modernità come innovazione tecnologica e innovazione di metodi gestionali."</p>
	Cultura d'impresa e formazione	<p>"Sicuramente sarebbe necessario, per quanto riguarda l'orientamento, lavorare anche sulla scuola. Per far capire che esistono anche questi mestieri, queste professioni che possono dare degli sbocchi e delle opportunità. È chiaro che tutti potranno lavorare un domani in una Gucci, però è necessario far capire che ci sono anche questi percorsi. Mi è capitato di sentire qualcuno che mi ha detto che i ragazzi di oggi preferiscono andare a spingere un carrello alla Coop piuttosto che venire a fare il pellettiere. Io ho un figlio di sedici anni, quindi... Importante, secondo me, è una fase di orientamento in cui far capire... non è facile. Io in Gucci lavoro da venticinque anni e ho visto tutto il percorso, ho lavorato anche in produzione, prima di arrivare nelle risorse umane. Conosco la catena e tutto il ciclo. La parte di orientamento è fondamentale."</p> <p>"Ci sono alcune strutture che sicuramente possono dare una preparazione abbastanza curata. Ora sto pensando alle scuole che abbiamo anche qui a Firenze, il Polimoda, la scuola di pelletteria. Secondo me dobbiamo focalizzarci di più sul fornire delle figure professionali... Ad esempio, io mi riferisco all'area del retail, cioè all'area dei negozi... In quel settore non abbiamo una scuola di formazione da cui escono persone preparate per... forse comincerà Polimoda a lavorare su questo settore... Comunque noi sentiamo un bisogno nell'area della formazione di persone che possono gestire dei punti vendita. Noi, per fare la formazione del nostro personale di vendita, li abbiamo cercati fuori. L'inserimento in azienda di stager non basta... non è che la persona... non dico un anno ma ci vuole del tempo per imparare un mestiere... per diventare un bravo tagliatore... Noi abbiamo il taglio tradizionale e il taglio tecnologico, il taglio ad acqua... per fare un tagliatore ci vogliono come minimo cinque anni. E non è solamente il tagliatore, ma anche altre tipologie professionali..."</p>

I Focus Group

Il presente rapporto è una sintesi di quanto emerso dalla realizzazione di tre focus groups con alcuni “testimoni privilegiati” della realtà industriale di Scandicci.

I focus sono stati realizzati nel mese di giugno 2006 e hanno coinvolto i seguenti soggetti:

Focus Group n. 1 “Polo Formativo Moda”

Partecipanti: Giovanni Maltinti, IRPET,
Sebastiano La Spina, Associazione Industriali di Firenze,
Marco Griffi, CNA,
Nicoletta Benigni, Gucci,
Laura Chini, Alta Scuola di Pelletteria,
Paola Carbonari, Università di Firenze, corso di laurea in Progettazione della Moda,
Philip Taylor, Polimoda,
Isabella Fineschi, Provincia di Firenze.

Focus Group n. 2 “Settore Moda Pelletteria: Prospettive di Sviluppo”

Partecipanti: Lorenzo Bacci, IRPET,
Bargiacchi, Pelletterie Giancarlo,
Laura Chini, Alta Scuola Pelletteria,
Massimo Guerrini, Fattori,
Toscoval, Pelletterie ALMAX, Dino Migliorini, MD Pelletteria,
Massimo Morisi, Università di Firenze.

Focus Group n. 3 “Sviluppo Manifatturiero e funzioni direzionali”

Partecipanti: Simone Gheri, Sindaco di Scandicci,
Massimo Morisi, Università di Firenze,
Guido Savio, Savio Firmino,
Amedeo Savio, Savio Firmino,
Claudio Vanni, Unicoop Firenze,
Giancarlo Bertelli, Consulenza direzionale Confindustria,
Duccio Dorin, Frigel,
Paolo Nocentini, Savino Del Bene,
Franco Furno', Gucci, Maurizio Ruini,
CNA Firenze, Lastrucci, Powersoft.

- ***Il territorio e i suoi punti di forza***

Nella visione degli stakeholders il territorio dell'area fiorentina e scandiccese in particolare si caratterizza per alcuni elementi di forza che ne fanno un territorio altamente competitivo a livello nazionale ed internazionale.

In questo senso gli elementi caratteristici sono sostanzialmente due: la presenza di un know how artigianale diffuso e di altissima qualità, che affonda le proprie radici nella storia dell'area e la presenza di una dotazione infrastrutturale strategica e sostanzialmente efficiente.

Il primo aspetto risulta cruciale sotto molti punti di vista: dal punto di vista delle competenze disponibili sul territorio, ma anche dal punto di vista dell'immagine che un'area così densa di tradizione porta con sé.

“Per quello che ci riguarda e per quello si ha in comune con moltissime o quasi tutte le aziende manifatturiere, si tratta praticamente dell'humus, che consiste nell'ambiente e

nella vicinanza di tante aziende piccole e meno piccole che sono in sinergia tra loro, diciamo così. Per questo motivo si può sfruttare questo *genius loci*, per usare un termine che piace ai politici e che indubbiamente rappresenta un valore in più. Probabilmente è questo ciò che determina la presenza e la permanenza di aziende come Gucci.”

“Anche per questo motivo noi ci sentiamo molto legati alla tradizione e all’ambiente culturale di Firenze e credo che questo non sia uno svantaggio per Scandicci, ma anzi credo che sia un vantaggio.”

“Gucci è un’azienda che ha deciso di rimanere qui nel suo cervello direzionale. Nello stesso tempo è un’azienda che, rispetto ad altre opzioni, ha deciso di rimanere qui e di rafforzarsi qui nel suo impianto industriale. Perché? Perché evidentemente esistono delle ragioni strutturali per rimanerci. Non è un problema di volersi bene o di avere l’interesse a farlo. La prima ragione è che in fondo l’impresa ha capito -e questo vale molto per il tipo di mestiere che facciamo noi- che l’eredità e le radici diventano un fattore chiave del successo. È un’azienda che ha voluto dire, dopo i suoi 85 anni di vita, che uno degli elementi del successo sta nelle sue radici e nella sua eredità. La seconda ragione è che -e a questo riguardo tra poco arrivano le brutte notizie- operiamo in un territorio che è un polo mondiale di competenza della qualità tecnica della pelletteria.”

“Scandicci, secondo me, ha la fortuna di trovarsi a contatto con una realtà storica, culturale e produttiva che è quella di Firenze, da cui è stato trasmesso il know-how. E ancora ce ne è tanto da trasmettere.”

La presenza di imprese leader del mercato della moda e di un consistente indotto, dà all’area di Scandicci un forte vantaggio competitivo: il sistema è dotato di una stabilità che altri non hanno e che consente alle aziende di innovare e rilanciarsi continuamente sul mercato.

“Scandicci ha un vantaggio ipergalattico, competitivo, meglio di Milano e posso dire anche meglio di Firenze, perché ha l’impresa.”

“il fatto di appoggiarsi a un leader che ti dà la possibilità di avere una continuità di produzione, che è una costante importantissima nell’economia aziendale, ci ha messo... ti mette in condizione di avere uno standard di produzione e occupazionale di un certo livello.”

Il secondo aspetto che rende l’area di Scandicci appetibile da parte delle aziende, non solo del settore moda, riguarda la dotazione infrastrutturale. L’area si trova a due passi dall’autostrada del Sole e dalla Fi-Pi-Li, quindi è collegata direttamente con le due direttrici fondamentali per il trasporto merci: quella che collega l’Italia all’Europa del Nord e quella che conduce al porto di Livorno.

“sia la Firenze-Pisa-Livorno per certi aspetti, sia il nuovo svincolo dell’autostrada e la terza corsia per altri aspetti, ci hanno spinto a fare degli investimenti in questa area.”

“Noi siamo venuti per questo, per le infrastrutture e per la centralità dell’area, cogliendo due aspetti, da una parte il polo direzionale e dall’altra un’area commerciale più rivolta al consumatore -e qui c’è la previsione sul CDR, lì all’uscita del nuovo, del vecchio svincolo insomma, e quindi anche del nuovo svincolo, di un’area strategica rispetto alla viabilità e alla possibilità di raggiungere questo centro commerciale nei tempi più brevi possibili.”

“Scandicci ci era sembrato un territorio agevole dove la confluenza dell’Autostrada del sole con la Fi-Pi-Li quindi fino al porto di Livorno, la vicinanza con l’aeroporto di Peretola e con quello di Pisa, erano elementi salienti che ci davano l’impressione che questo fosse il territorio adatto in cui svilupparsi. Siamo quindi arrivati qui e devo dire che non ci siamo assolutamente trovati male.”

C’è anche chi nota una ulteriore caratteristica, non secondaria per la maggior parte delle aziende: in quest’area esiste una buona preparazione delle risorse umane e soprattutto una notevole predisposizione alla fedeltà aziendale.

“Noi, non specificatamente nel territorio di Scandicci ma direi tutta l’area, a differenza delle altre parti del paese -perché noi siamo presenti in tutta Italia- noi dotiamo delle risorse umane di un livello superiore a quello delle altre parti di Italia. Magari le università danno dei titoli generici, ma noi ci lavoriamo un po’ sopra le riusciamo a cavare fuori qualcosa. Abbiamo molte più difficoltà nel Nord-est e a Milano dove, in termini specifici, paghiamo di più e sanno di meno, tanto per portare il discorso terra terra. Qui c’è più fidelizzazione all’azienda, che è un aspetto importante e un valore per l’imprenditore.”

- *Il territorio e le sue criticità*

L’analisi delle criticità del territorio, secondo la visione degli attori coinvolti, parte da osservazioni generali sulle caratteristiche dell’area e delle dinamiche di mercato che interessano alcune imprese per focalizzarsi poi su due grandi temi sensibili: quello della formazione delle risorse umane e quello delle infrastrutture.

Le criticità generali

Dal punto di vista generale ciò che per un verso costituisce un valore aggiunto per le imprese locali, cioè la *presenza di grandi aziende leader*, dall’altra costituisce un elemento di rischio:

“Se da una parte un regime di monopolio dà stabilità, dall’altra ne toglie: in qualche modo questa centralità su pochi, o su una firma o su due firme, depaupera le aziende di tutto quello che sapevano fare. Se andiamo avanti così, nell’arco di cinque anni non avremo più un modellista e le figure alte del lavoro...”

“io lavoro per Ferragamo e lavoro per tutti. E sono costretto a lavorare per tutti perché non mi fido più, né di Gucci né di... Io ho lavorato per trentacinque anni per la Celine, sono stato bene, mi sono fatto il capannone, mi sono fatto la casa, stavo benissimo. Massimo Morisi, Università di Firenze Facevate delle cartelle splendide, io ne ho ancora una... Migliorini Dino, MD Pelletteria Tutto a un tratto hanno preso i fagotti e sono andati in Spagna. Ce lo fai il venti per cento in meno? Non ci si fa. Dalla Spagna sono andati in Cina. E io? Rimasi a girarmi le dita. Ferragamo è una bella ditta, mi fido, mi fido, mi fido ma permetti che non mi debba salvare, perché anche Gucci- loro sono giovani ma io sono un po’ più vecchio -ha avuto un tracollo anni fa, quando in famiglia se le davano a morte e le ditte di Gucci chiudevano come birilli...”

Sempre sul piano generale si nota, nella maggior parte delle piccole imprese locali, specialmente nel settore della pelletteria, una scarsa predisposizione alla pianificazione strategica, all’innovazione di processo, alla formazione. Si nota quindi una certa *immaturità* nella gestione aziendale che rende molte imprese fragili di fronte ai mutamenti dei mercati.

“Io vedo che il pellettiere preferisce stare a fare la chiusura il sabato mattina... per assurdo... io i soci li tempesto di informazioni, mando loro tutti i bandi dei contributi... ce ne fosse uno che rispondesse! Non si preoccupano neppure di capire le opportunità che può dare la partecipazione a un bando... e i progetti glieli faccio io gratis... non si devono neppure pagare il progetto... e dei progetti che ho fatto non ne ho forato uno, quindi quanti progetti ho fatto, tanti soldi si sono portati a casa... ma per dire la forma mentis... il sabato è meglio fare tre ore di straordinario e preparare il lavoro per il lunedì... non ci si preoccupa mica di andare a una riunione da cui può venire una idea giusta che può servire a migliorare tutto il processo.”

Non secondaria risulta poi la prossimità col capoluogo: l'esistenza, come viene definito, di un centro decisionale “*bicefalo*” in molti casi non garantisce al territorio quella capacità di risposta auspicata dalle imprese.

“Noi siamo legati alle tempistiche di decisione dei nostri politici, pensiamo al termovalorizzatore, al problema di Firenze Fiera, all'auditorium, alla fondazione della cultura e così via, tutto quello cioè che sta venendo fuori. E Firenze purtroppo ne è il catalizzatore, perché certe decisioni vengono prese e noi, come Scandicci, di conseguenza dobbiamo andare a ruota. Credo che in alcuni casi, come in quello di Scandicci, si debbano fare delle forzature sulla realtà fiorentina perché sta bloccando e sta creando delle difficoltà a tutti... quella di non decidere e di rimandare e di pensare più a giochi politici e meno alle esigenze del territorio... questo crea dei grossi problemi.”

“Questa esistenza di un centro bicefalo fa sì che è come se ci fossero sul territorio due cervelli che si devono parlare quotidianamente. Questo significa che devono essere collegati come dei neuroni. L'altro giorno la mia segretaria, che anche lei non è del territorio - è mezza tedesca, mi ha fatto notare che nelle mie note spese ci sono più costi di taxi... Scusate la banalità, ma mi ha fatto presente che spendo meno ad andare a Milano e a tornare che non ad andare a Firenze in taxi. Scusate la battuta, però dietro c'è questo discorso dell'asse Firenze-Scandicci che effettivamente è un pro(...) sicuramente non è quello che farà decidere le aziende, per amor di Dio... però questo elemento c'è.”

Le risorse umane

La questione delle risorse umane emerge come una delle criticità più rilevanti dell'area: è sempre più difficile reperire personale qualificato per le produzioni locali. In questo senso emergono due problemi: la *carezza di percorsi formativi* adeguati, ma soprattutto la *scarsità di offerta* per questo tipo di professioni o comunque per questo tipo di percorsi formativi.

“Noi abbiamo una grossa carezza nel campo delle risorse umane, che sono impegnate nelle attività meramente di produzione. Sto parlando di attività che possono essere in qualche maniera sdegnate dalle agenzie e forse anche da qualche azienda: tagliatrici, cucitrici... di gente che fa questo tipo di lavoro le nostre aziende hanno bisogno. Anche questo è un aspetto che noi dobbiamo curare. Questi tipi di attività non vengono assolutamente considerati dai giovani.”

“Negli ultimi anni siamo cresciuti tanto e ora non troviamo più le persone che davvero riescono a fare quello di cui noi abbiamo bisogno... non tanto noi quanto soprattutto le microaziende che avranno bisogno di crescere per diventare come le nostre.”

Appare quindi piuttosto condivisa l'analisi del problema: le professioni su cui si basa lo sviluppo industriale dell'area non sono più professioni appetibili o, per dirla con le parole del direttore di Polimoda, non sono professioni "glitzy".

"Perché penso che uno dei motivi della difficoltà che ha il mercato del lavoro nel reperimento di manodopera sia il fatto che oggi certi mestieri "non suonano bene": Io ho tre figli e faccio fatica a immaginare di dire a mia figlia che il suo futuro è fare la scarnitrice..."

"Non abbiamo un profilo sufficientemente glitzy per pretendere che lo studenti paghi da sé questo discorso. A questo punto faccio una domanda. Per avere un sacco di tecnici in questo territorio. Il fattore limitante, guardiamo bene... è expertise? No. È un centro world class."

"Noi abbiamo fatto un percorso di due anni e mezzo tentando di lanciare un corso di alta sartoria, finanziando dei ragazzi... sito del Polimoda, presentazioni, TV, you name it, nel limite di Polimoda, navigando all'interno di un budget molto controllato. Noi abbiamo dei sistemi di controllo... abbiamo imparato un po' da Gucci perché è andato un nostro esperto in Gucci e ha imparato un sacco di cose... Comunque, è molto, molto controllato. E il risultato è stato quattro candidate."

È necessario lavorare innanzitutto sull'immagine della professione: dalla terminologia che viene utilizzata per la definizione delle mansioni, all'immagine che in generale richiama il laboratorio di pelletteria.

"Sono venuti da noi, attraverso uno scambio di apprendistato, degli studenti stranieri che, con un'aria bella gonfia e orgogliosa, dicevano: IO SONO UN APPRENDISTA PELLETTIERE. Ai nostri corsi invece gli apprendisti arrivavano e a bassa voce dicevano io fo l'apprendista pellettiere... Due mondi completamente diversi. Evidentemente in altri paesi c'è una cultura che da noi non esiste."

Secondo gli addetti ai lavori risultano particolarmente inadeguate le attività di orientamento che non riescono né a fornire un'immagine accattivante di questo tipo di profilo professionale, né a passare il messaggio sulle opportunità occupazionali (e anche economiche) offerte ad un tecnico di questo settore.

"Sicuramente sarebbe necessario, per quanto riguarda l'orientamento, lavorare anche sulla scuola. Per far capire che esistono anche questi mestieri, queste professioni che possono dare degli sbocchi e delle opportunità. È chiaro che tutti potranno lavorare un domani in una Gucci, però è necessario far capire che ci sono anche questi percorsi. Mi è capitato di sentire qualcuno che mi ha detto che i ragazzi di oggi preferiscono andare a spingere un carrello alla Coop piuttosto che venire a fare il pellettiere."

L'offerta formativa

Rispetto all'offerta formativa in generale, non necessariamente legata alle professioni del settore della pelletteria, emerge innanzitutto la difficoltà dell'*Univerista* di rispondere ai bisogni delle imprese:

"non si riesce a stringere con l'università un rapporto finalizzato alla realizzazione di un progetto e un prodotto che poi deve essere anche venduto. Con l'università si riesce a

instaurare una convenzione, gli si dà i soldi, si spera che alla fine qualcosa venga fuori con qualche tesi, ma spesso ci lasciano a metà del progetto perché chi lo seguiva magari era un post-laureato con una borsa di studio che trova finalmente lavoro vicino a casa oppure ci lascia perché non si è visto rinnovare il contratto, come è successo anche di recente. Quindi, non è possibile riuscire a mettere insieme un qualche cosa che faccia sviluppare un humus intorno a noi.”

“L’università non ha accettato di cambiare e di adeguare i programmi alle esigenze delle aziende. Il risultato è che sforna continuamente dei laureati che noi dobbiamo formare di nuovo. Il discorso della formazione è un problema che esiste e che sta venendo fuori.”

“Il grande problema dell’università in questi ultimi anni è un problema di finanziamenti, che sono sempre più ridotti di anno in anno, il che comporta una contrazione notevole nella possibilità di accedere anche, per esempio, a una docenza qualificata. Mi riferisco a certi designer degli accessori di oreficeria o a uno stilista con un nome nel campo dell’abbigliamento. Per noi diventa molto problematico reperirli. Alla fine l’unica attrattiva proponibile per i docenti è riferita al prestigio di essere un insegnante dell’università, che per qualcuno può essere piacevole ma per altri può diventare un problema. Dovendo investire del tempo a scapito del proprio lavoro, quantomeno una remunerazione ragionevole dovrebbe essere la cosa più logica.”

Non da meno sono però i problemi che riguardano le altre agenzie formative più orientate alla formazione professionale. Da una parte si rileva una *carezza strutturale* e irrecuperabile: certi mestieri non si possono più imparare come prima perché non si può più “entrare in bottega” giovanissimi per “imparare l’arte”; dall’altra si assiste ad un *decadimento delle istituzioni formative* tradizionali.

“La formazione del personale per le piccole aziende o in mestieri con contenuto artigianale è un problema grave e annoso perché storicamente la manodopera e gli artigiani si formavano andando a fare l’apprendista all’età di dieci anni. E in questo modo apprendevano la manualità e il mestiere. Questo non è più possibile e quindi una certa manualità di alcuni mestieri è irrecuperabile, perché non si impara a scolpire il marmo a venti anni, senza avere fatto niente di simile prima.”

“A Firenze c’era l’istituto statale d’arte che era una scuola veramente di eccellenza, dove veniva data una formazione di primissimo ordine, a livello universitario devo dire. Dal 1968, con la riforma dell’istruzione della scuola italiana, è stato distrutto questo sistema di scuola, per cui di lì non viene più niente. Tengono i ragazzi lì non so a fare cosa... non certo a imparare una professione. Questo sistema dovrebbe essere ricostruito ma è questo il problema.”

In questo contesto il ruolo del soggetto pubblico appare del tutto inadeguato: non solo riesce a essere promotore di formazione di qualità ma talvolta addirittura ostacolo. Particolarmente critica risulta a questo proposito la questione dell’*accreditamento* delle agenzie formative:

“Io considero il sistema di accreditamento delle agenzie formative della Regione Toscana sostanzialmente fallito dal punto di vista della selezione delle agenzie in ragione della loro offerta formativa in termini di qualità. Perché? Perché è un accreditamento pensato soltanto per organizzare e garantire la fase burocratica dell’erogazione formativa e cioè tutta una serie di processi complessi -non assolutamente banali- che costringono le agenzie a diventare sostanzialmente dei

ministeri, di garanzia per la Regione Toscana che in qualche modo eroga dei fondi pubblici. Questo comprime pesantemente la progettazione e l'erogazione di formazione qualificata.”

“la scuola di alta formazione - che ha un'offerta formativa interessantissima, a tutt'oggi non ha ancora l'accreditamento della Regione Toscana o comunque fa una grande fatica, come tutti, per riuscire a ottenere l'accreditamento. Avete impiegato un mese per organizzare una struttura molto interessante e sei mesi per poter dire alla Regione Toscana che si poteva fidare di noi.”

“la Regione riconosce la bottega artigiana e il maestro artigiano. Però, francamente, di questo riconoscimento io non so che cosa farmene in termini di associazione di categoria se non posso impiegare questo imprenditore, che ha anche una qualifica e un ruolo, nei percorsi formativi. E vi garantisco che impiegare, dal punto di vista tecnico e burocratico, un maestro artigiano nella formazione è pressoché impossibile.”

Si rileva in particolare come a fronte di un numero molto elevato di agenzie accreditate, l'offerta formativa non risponda quasi mai alle reali esigenze delle imprese ma piuttosto alle idee che di queste esigenze si è fatto il soggetto pubblico.

“Il problema non è, come dicevi tu, se le imprese sono soddisfatte o meno delle agenzie perché, secondo me, le agenzie devono organizzare le attività formative e le attività formative dovrebbero essere organizzate individuando i docenti secondo le necessità. Non deve esserci un'agenzia formativa che ha i propri docenti stabili, fissi. Se la Gucci vuole fare un corso di retail e in questo nostro territorio non abbiamo i docenti, l'agenzia se li va a cercare fuori, come già è stato fatto.”

“È proprio questo il concetto, che oggi siamo in una situazione per cui nel nostro territorio non è possibile lavorare per agenzie. A parte le giuste e condivisibili osservazioni che faceva Marco, cioè che hanno accreditato tante agenzie, che sono 1.800, ma soprattutto è stato impedito che le agenzie di altre regioni venissero nel nostro territorio in quanto non accreditate. A questo punto si capisce che non si può più ragionare in termini di agenzie, ma si ragiona in termini di ciò che può offrire l'agenzia. Nel caso loro, non avendo agenzie in grado di poter rispondere a quelle esigenze di docenze nel campo del retail, evidentemente se le sono andate a cercare fuori. Questo perché il docente può venire, ma l'agenzia non può venire.”

“le agenzie formative si adeguano ai bandi. Non è mai l'istituzione che adegua i bandi alle esigenze delle imprese.”

“Da un po' di tempo a questa parte anche la Provincia fa il gendarme della situazione: fa i bandi, i progetti vengono in qualche modo finanziati e poi si inizia l'azione di gendarmeria. Cioè, per dire, è una cosa assurda perché poi è evidente che si sbaglia, perché ci abbiamo tanti di quei paletti che praticamente è impossibile talvolta portare fino in fondo un corso.”

Le Infrastrutture e la viabilità

Tra le criticità di maggior rilievo emerge, come si è detto, la questione della viabilità del territorio. In particolare gli attori coinvolti nei gruppi di discussione confermano quanto emerso anche dalle interviste in profondità (cfr. report): una sostanziale insoddisfazione rispetto alle scelte di investimento infrastrutturale. Si rileva infatti come la bretella Firenze-Barberino, che evitasse la sovrapposizione dei due principali flussi di traffico dell'area (quello nord-sud e quello urbano legato alla città di Firenze), dovesse essere considerata prioritaria rispetto alla terza corsia.

“A me quello che pare sia da evidenziare, perlomeno in questa fase, è la viabilità del territorio che non è adeguata alle esigenze produttive. Il collegamento con Livorno è dato da una superstrada malmessa e con limiti di velocità per cui... non è un collegamento né veloce né agevole per un rapporto più fattivo con l'interscambio, con i porti eccetera. L'altra questione è la scelta della terza corsia dell'autostrada, che io e - da quello che mi risulta - quasi tutti gli operatori, compresi anche gli amministratori, non consideriamo una buona scelta perché l'opzione migliore sarebbe stata quella della bretella Incisa-Barberino, così da liberare l'autostrada intorno a Firenze per il traffico locale.”

“È chiaro che la famosa bretella del Mugello per noi è fondamentale per alleggerire il traffico locale e per spostare tutto il movimento che non interessa Firenze. Per me è prioritaria e assoluta, anche di più forse della terza corsia che si sta già realizzando. Un'azienda come la nostra, che fa circa l'ottanta per cento del fatturato all'estero, in Europa e in tutto il mondo, necessita non solo delle strade intorno a Firenze, per Livorno e dell'Autostrada del sole, ma anche di collegamenti aerei, che al momento non sono sufficienti e non sono adeguati alla necessità dei nostri uomini, che stanno più in aereo che in ufficio.”

La principale critica che viene fatta rispetto alla pianificazione infrastrutturale è che questa abbia tempi talmente lunghi da risultare sempre “vecchia” rispetto all'evoluzione dei bisogni dei territori.

“Non esiste! Così come non esiste di fare la terza corsia dell'autostrada, che quando sarà finita e dopo che ha dato noia a tutta l'Italia perché ha bloccato tutto, sarà già vecchia.”

“Bisogna che questa governance forzi i tempi per l'applicazione delle cose che devono essere fatte in una maniera più veloce. Non si può aspettare che la Firenze-Pisa-Livorno sia satura... è dieci anni che è così... sono quindici, sedici anni che è stata costruita e sono dieci anni che è satura. La terza corsia dell'autostrada... la Firenze-Pisa- Livorno era satura nel 1988 quando fu inaugurata... perché fu pensata nel 1975... è una cosa assurda!”

Si criticano in particolare certe scelte considerate avulse dalle reali esigenze degli operatori economici:

“È la stessa logica! Anche Livorno è un porticciolo. È inutile che facciano la strada per Livorno, capito? È un porticciolo Livorno! Bisogna andare a La Spezia, a Genova... Non ci sono servizi. È inutile stare a spiegarsi. Va bene Livorno, ma ricordiamoci che siamo quelli che siamo. (...) Sono stati fatti in Italia tanti interporti, da Napoli a

Guasticce a Genova, e non ne funziona neanche uno. Se andate al Monte dei Paschi, ve lo vende subito quello di Guasticce perché non sanno cosa farsene. L'idea era quella di fare un grande deposito intorno ai porti e di raccordarsi con le ferrovie per il trasporto della merce... ma non ci va nulla!”

“Perché la merce non si muove come vuole chi se la studia a tavolino. Se io devo mandare via un contenitore, lo faccio andare dove deve caricare la merce e poi lo mando via. Mica si deve fermare a Guasticce! L'interporto di Prato non funziona mica! È stata tutta una invenzione – e ci hanno rimesso chissà quanti denari pubblici... e non è solo quello di Guasticce. Questa roba l'hanno fatta in tutta Italia. Questi li hanno già fatti e - lo ripeto – se qualcuno lo vuole comprare al Monte dei Paschi, ci può andare perché lo vende volentieri. Sono vuoti! Ma avete visto quanto è grande, andando giù per la superstrada?! Ecco, io mi domando a cosa serve quello che vogliono fare qui.”

- *Le proposte degli stakeholders*

Sul piano propositivo gli attori intervistati richiamano l'attenzione su diversi temi. Innanzitutto viene posta una questione di *governance*: si richiama la necessità di un governo del territorio autorevole che sappia coordinarsi con tutti i soggetti coinvolti nelle politiche e con gli altri attori istituzionali.

“Il ragionamento di coordinamento a livello di *governance* territoriale è fondamentale. Noi non possiamo più prescindere dall'analizzare quello che avviene a Scandicci con quello che avviene nella piana. Bisogna che ogni amministrazione comunale rinunci anche a una piccola parte della propria potestà che fino ad ora aveva, mettendola a disposizione, in un raggio più ampio, di un piano di sviluppo che può essere provinciale o interprovinciale. Magari sarebbe desiderabile una regia superiore che dia delle indicazioni.”

“sarebbe necessaria una visione pianificata, una pianificazione condivisa da tutti i soggetti in modo tale che qualcosa vada da una parte e qualcos'altro vada da un'altra parte. Altrimenti il rischio è quello di una competizione sfrenata e lo si vede... mio malgrado ne sono stato protagonista io con il Comune di Pontassieve, per cui un'azienda per i motivi che ho detto prima, non aveva avuto risposta, non perché il sindaco non era in grado di darla, ma perché erano inseriti in una fase in cui i tempi erano quelli. E quindi l'azienda ha deciso di andare da un'altra parte. È una pianificazione che deve vederci tutti insieme, sennò alla fine ci mordiamo fra di noi e questo non ha senso. Sul produttivo tutto ciò ha una valenza e è chiaro che sulla grande distribuzione ce l'ha ancora di più.”

“Bisogna anche imparare a concertare e a prendere una decisione che interessa tutti.”

Non solo: emerge anche come elemento di primaria importanza la capacità di guardare in ambiti regionali e nazionali diversi per scambiarsi esperienze e buone pratiche.

“Noi non siamo l'ombelico del mondo dove facciamo bene noi e gli altri non lo fanno. Ci sono delle regioni che ci potrebbero in qualche maniera aiutare a migliorare. Le relazioni di sistema, come voi sapete, possono essere di vario tipo. Quello che io auspicherei è creare azioni di sistema tese a conoscere quelle che sono le procedure e quanto viene fatto nelle altre regioni.”

“Noi a Polimoda guardiamo fuori e personalmente mi sono sempre recato all'estero per imparare. È un caso che suggerisco, quasi come studio obbligatorio e si potrebbe fare una task force e invitare loro qui, raccogliere best practice...”

Sul versante *infrastrutturale*, oltre alla già citata bretella Firenze-Barberino, si richiama la necessità di migliori collegamenti internazionali, in particolare collegamenti aerei.

“Da Firenze partono solo voli per Francoforte, Parigi, Londra e si deve andare lì per fare viaggi in tutto il mondo. Non sarà possibile pensare a qualcosa di diverso, ma sarebbero auspicabili dei collegamenti diretti con l'Est Europa. Una volta si parlava del treno speciale Firenze-Pisa in cui si poteva fare il check-in addirittura sul... poi non venne fatto e finì...”

“A noi occorre un giorno in più per andare all'estero. Purtroppo questa è una cosa che non potremo risolvere – io penso – a meno che, guardando a un lontano futuro, non si possa pensare a un nuovo aeroporto a Firenze o, se questo non sarà possibile, come mi pare di capire, almeno quello di Pisa dovrà essere un aeroporto internazionale e intercontinentale. Abbiamo bisogno di qualcosa di più. E quando si prospetta che il territorio di Firenze e per primo quello di Scandicci debbano essere coinvolti in un asse dorsale di sviluppo dell'economia, bisogna dare al territorio questo tipo di strutture aeroportuali, altrimenti la gente qui non viene.”

Mentre per sostenere le imprese si invita la pubblica amministrazione a favorire il più possibile lo start-up e l'accompagnamento e a creare i presupposti per la creazione di poli o distretti tecnologici.

“credo che sia necessario impegnarci perché si possano creare nuove realtà imprenditoriali. Cioè, l'accompagnamento allo start up delle imprese. Secondo me, questa potrebbe essere un'azione importante perché proprio nel settore della moda abbiamo bisogno di innovazione, anche nelle idee e nelle teste, che non vuol dire essere innovativi nel campo del design, ma vuol dire essere innovativi anche nel capo dell'organizzazione imprenditoriale.”

“secondo noi ciò che deve essere fatto a livello comunale, o meglio ancora a livello regionale, sarebbe quello di cercare di costruire un distretto tecnologico, di dare le possibilità di costruire le condizioni di contorno per attirare aziende e sviluppare nuove imprese sul territorio che concorrano a certi obiettivi. Bisogna che le istituzioni, i Comuni o, ancora meglio, la Regione diano delle direttive, cioè scelgano degli argomenti e su quelli rischiarare ed investire.”

“si tratterebbe di scegliere degli obiettivi, dei filoni. Noi siamo nel mondo della mobilità. Sembra che per la Regione la mobilità sia un argomento importante e centrale, quindi decida che quello è un argomento centrale e investa su quello. Dietro a quell'argomento, a quel filone, a quegli investimenti nasceranno tutta una serie di aziende, di indotti, di prodotti e di soluzioni che saranno finanziati sicuramente dalle istituzioni ma poi dovrà essere la stessa istituzione che va a promuovere questi prodotti in altre regioni o all'estero. Come succede anche in Germania e in altre nazioni, vengono fatte delle sperimentazioni a livello di Regione. Questo modello poi viene esportato in altre regioni. Perché il problema nostro, ma credo che lo sia anche di altre aziende, non è quello di inventare prodotti nuovi -sì, c'è anche questo ovviamente- ma il problema è quello di vendere questi prodotti, di trovare il cliente che li compra.”

Relativamente al tema centrale emerso dagli incontri con i testimoni privilegiati che hanno partecipato agli incontri, ovvero quello della *formazione*, si sottolinea la necessità di interventi che individuino l'orientamento professionale dei giovani come priorità.

“prima di formarli dobbiamo orientarli questi giovani. Dobbiamo far capire loro che esiste un percorso lavorativo sicuro e gratificante da un punto di vista professionale e, per fare questo, dobbiamo sviluppare un'azione di orientamento.”

“Se i processi di orientamento fino alla data di oggi ci danno questo tipo di risultato o smettiamo oppure ritorniamo in campo con un concetto di orientamento molto diverso.”

“Io credo che quindi siamo tutti assolutamente d'accordo nel dire che dobbiamo intervenire sui giovani, fare loro capire che ci sono, oltre alle attività di marketing e di stilismo, anche tante altre attività molto importanti sia per il loro sviluppo professionale e di carriera che per le aziende, le quali hanno bisogno di queste figure professionali.”

Questo tipo di orientamento dovrebbe in primo luogo mettere in luce le opportunità professionali che concretamente offre l'area fiorentina, e dall'altra favorire un'immagine più *appealing* di alcune professioni.

“si deve fare orientamento al mercato del lavoro. Cioè, far sapere che cosa è il mercato del lavoro nel nostro territorio per dare a questi giovani la possibilità di potersi muovere nel cercare un posto di lavoro. Non soltanto dobbiamo insegnare loro come fare a redigere un curriculum vitae, ma dobbiamo dare delle indicazioni... andargli a dire che a Scandicci o a Empoli ci sono attività nel settore della moda.”

“cioè, riuscire a invogliare questi ragazzi nelle scuole a non diventare tutti ingegneri e dottori, con tutto il rispetto per le professioni... e tutti specialisti di marketing... ..ma dargli la netta sensazione che il nostro è un settore nel quale si guadagna, nel quale si acquisisce professionalità, nel quale non si lavora più nelle cantine o nei garage, ma si lavora in aziende strutturate con tutte le regole da un punto di vista della sicurezza... queste sono le cose importanti da fare.”

Risulta quindi particolarmente importante lavorare *sull'immagine delle aziende* del territorio, che, spesso ingiustamente, sono associate ad ambienti insalubri e a mansioni molto faticose.

“a me interessa che passi anche questo concetto, cioè che la piccola impresa artigiana o di pelletteria non è più quella che sta in uno scantinato in situazioni insalubri e di sfruttamento dei ragazzini, così come mi interessa che non passi l'idea che la pelletteria è solo Gucci. Esiste invece un sistema di valori produttivi moderni dove, in qualche modo, uno trova anche un futuro che è un'evoluzione professionale, che è una competenza professionale. Quindi il codice nominale di come noi comunichiamo l'essere impresa è importante soprattutto se è legato a questa vocazione alla modernità.”

“Dobbiamo rendere glitzy questa professione: se non abbiamo materia prima, tutto rimane pura teoria. Credo che, lavorando insieme, le carte in regola ci sono e l'atteggiamento di questa città è uno dei potenziali fattori di potenziale successo. Dobbiamo innescare il “glitzy”, cioè rendere “glitzy” la pelletteria e i tecnici che ci lavorano. Questi devono parlare agli amici di quello che fanno con orgoglio, wow!”

Gli interventi in questo senso dovrebbero avere un approccio innovativo e creativo, che riescano effettivamente ad esercitare un certo fascino sui giovani:

“si potrebbe pensare ad un evento - si chiama Amici per la pelle, è una città aperta, bar, disco in fabbrica. Abbiamo mai pensato di fare Amici per la pelle? Scandicci è una città aperta, vi accoglie e ci sono tre discoteche in fabbrica, una rock, funky... cioè, sono simbologie.”

“Pensiamo a un premio Scandicci per gli studenti più promettenti dell'anno e il presidente della repubblica che è invitato a conferire un premio ai giovani modellisti dell'anno.”

L'idea di creare un polo formativo nell'area risulta comunque un'idea vincente agli occhi degli stakeholders intervistati, purchè questo polo abbia alcune caratteristiche:

“Secondo me ci dovrebbe essere un rapporto più stretto con l'università. L'università deve scegliere degli argomenti su cui investire e magari, se ci fossero le istituzioni e la Regione a scegliere gli argomenti per i corsi di laurea in una determinata direzione... poi le aziende possono attingere da questo bacino di personale per poter subito fare entrare questi laureati nel mondo del lavoro. Se quelli vanno a sviluppare l'elettromagnetismo e noi siamo a sviluppare prodotti per la mobilità o per l'audio professionali... cioè, sono due mondi talmente distanti che io non mi metto a formare una persona in quella direzione.

“Se questo polo di sviluppo vuole realizzare gli obiettivi che tu dicevi, evidentemente deve anche conoscere che cosa può offrire il mercato del lavoro. Quindi credo che sia innanzitutto assolutamente necessaria una indagine campione seria - non c'è bisogno di fare cose particolari - che ci consenta di capire cosa vuole il mercato del lavoro in termini concreti. E poi si fa la formazione.”

“un polo tecnologico che ha queste ambizioni deve fare sistema, cioè deve conoscere cosa succede, deve scambiare le prassi, deve conoscere le procedure, deve conoscere quelle che sono le iniziative nelle regioni più importanti...nell'abbigliamento, è evidente, ci si deve rivolgere al Piemonte e all'Emilia... nelle calzature ci si deve rivolgere alle Marche...”

In particolare emerge come cruciale la capacità del polo formativo di essere accreditato come tale:

“Io penso che il polo formativo potrebbe essere l'elemento che fa da garanzia all'erogazione di formazione su questo territorio dentro un perimetro, tra virgolette, vuoi territoriale vuoi di competenze che il polo formativo garantisce per tutto l'indotto successivo. Si accredita il polo formativo sostanzialmente...”

In questa partita la Regione e gli enti di governo locale giocano un ruolo fondamentale in particolare per quello che riguarda il riconoscimento delle qualifiche professionali e il coordinamento di tutti gli attori della formazione.

“Io dico che la Regione Toscana potrebbe favorire alcuni elementi di incentivi all'occupazione e di valorizzazione delle competenze, riconosciute nell'ambito del libretto formativo e dal polo, come incentivi e valorizzazioni nell'ambito di contratti di area di secondo livello.”

“C’è veramente, insomma, molta confusione. Da parte delle istituzioni c’è tutta una partita aperta su quelle che sono le qualifiche professionali e noi ci siamo trovati, e ci stiamo trovando tuttora, ad avere delle qualifiche che non ci sono. Non ci sono le qualifiche per i profili che noi vorremmo in qualche modo sfornare, tra virgolette. Credo che si debba fare una maggiore azione di concertazione perché, ad oggi, tutte le relazioni sono affidate al nostro buon cuore. Noi ci conosciamo tutti e cerchiamo di collaborare, cerchiamo di fare sinergia. Ma deve essere aperto un ragionamento anche sul discorso culturale per cui, quando si parla di orientamento, credo che si debba andare oltre all’organizzazione di open day nelle scuole superiori. Dovremmo fare un po’ come è stato fatto venti anni fa con il Made in Italy, che lo Stato ha speso miliardi e miliardi per valorizzare il Made in Italy e poi i vari Valentino e Armani e anche tutte le piccole aziende ne hanno beneficiato.”

“E un’altra cosa fondamentale: io credo veramente in un coordinamento fra tutti gli attori della formazione. Sarebbe veramente utile perché - lo ripeto - ad oggi è affidato alle nostre relazioni e alla nostra capacità di relazionarsi. Io credo che un minimo di cabina di regia, che si spera si possa avviare, con tutto quello che sta avvenendo nel Comune di Scandicci... si possa arrivare a una programmazione.”

“Voi sapete che, a livello dell’artigianato, è passata la possibilità di fare delle contrattazioni di secondo livello, quindi di livello regionale, in cui penso che alcuni elementi di innovazione anche in termini di mobilità di lavoro e di riconoscimento delle competenze potrebbero essere colti con maggior favore. Penso al libretto formativo. Il libretto formativo è uno strumento, già in essere, che riconosce delle competenze ai lavoratori che hanno sviluppato dei percorsi formativi e che, insomma, costruisce e identifica questo tipo di competenze. Io non credo che ci sarebbe niente di male se la Regione Toscana, in un ambito di contrattazione di secondo livello, potesse prevedere degli incentivi all’occupazione o degli sgravi occupazionali in un ambito di contrattazione negoziata di livello territoriale a persone e professionalità che si identificano all’interno del sistema economico locale e, in particolare, all’interno delle professionalità del settore della moda. Io penso che questo salverebbe il settore in parte da una competizione evidente.”

“per non essere uno scarnitore, ma per essere un addetto alla preparazione della pelle, oltre a cambiare il nome, si può pensare a una modifica organizzativa minima, a una rotazione delle mansioni, a una disciplina dell’apprendistato che preveda almeno -parlo dell’apprendistato- almeno una rotazione delle mansioni in una fascia di produzione? Altrimenti è evidente che o la persona rimarrà scarnitore oppure sarà quello che imparerà a fare la scelta dei pellami, il taglio a mano, il taglio al laser, la scarnitura, la spaccatura, cioè a fare tutta una fase, ossia la fase delle materie prime. Questo è un investimento, come l’investimento nei tecnici.”

Infine va segnalata l’importanza attribuita alle certificazioni, in particolare alla ISA8000 che in questa fase consente di imprimere a tutte le aziende del territorio un salto di qualità nel processo produttivo e marcare la differenza rispetto ai concorrenti asiatici.

“Il processo di riqualificazione da dove passa? Ecco, vi dico le cinque linee: la prima è un discorso di processo per cui devo reintervenire sul processo... certificazioni; la seconda linea: mi devo innovare e non solo tecnologicamente; la terza: mi devo ristabilizzare dal punto di vista del credito perché, se non ho risorse, non faccio neanche strategia di alcun tipo; mi devo dedicare all’aspetto della formazione per poi affrontare quello della promozione e della commercializzazione, laddove ho le caratteristiche per farlo. In questo senso noi abbiamo individuato nell’ISA8000 la norma che in qualche

modo garantisce il consumatore finale su quello che è il nostro modo di produrre: non solo lo produciamo in Italia ma lo facciamo nel rispetto delle regole sociali.”

“Innovazione di processo non tanto concepita come ISO9001, che poi, se si va a vedere, è un pezzo di carta. Noi bisogna anche entrare nelle aziende, capire quali sono i punti deboli... Ora, io non sono una pellettiera però a volte entro in una pelletteria e vedo le fustelle messe non vi dico come... anche solo per ricercare una fustella, questi perdono mezz'ora... mi devono spiegare quei tempi morti chi glieli paga... di sicuro non li paga il mercato, perché il mercato i tempi morti non li vuole avere... questi dunque sono tutti segni rossi. Io li devo riqualificare. Gli devo insegnare come... cioè, devo uniformare il linguaggio in qualche modo... devo metterli in condizione di contrarre dei tempi.”

E. GLI ATTORI DEL FUTURO: I GIOVANI

Francesca Giovani, Sfeffania Lorenzini

All'interno del progetto di ricerca "Toscana 2020" l'Irpet ha deciso di focalizzare l'attenzione sulla condizione giovanile. Prioritario obiettivo dell'indagine è quello di fotografare i giovani di oggi per cercare di capire meglio coloro che saranno gli adulti di domani, indagare come si preparano ad affrontare il futuro e cosa si aspettano dalla Toscana del 2020.

A tal fine è stata effettuata un'indagine campionaria su circa 4.000 giovani, tra i 18 e i 30 anni, residenti in aree tipologiche della Toscana che sono state ritenute rappresentative degli articolati sentieri di sviluppo della nostra regione: Firenze (area urbana), Scandicci (area urbana); Lido di Camaiore (area turistica); Prato (distretto industriale); Piombino (area turistico-industriale).

In questa sede concentreremo la nostra attenzione su i giovani di Scandicci con l'obiettivo di coglierne le specificità e, in particolare, l'atteggiamento nei confronti del futuro.

Gli intervistati

- *La condizione occupazionale*

La maggior parte dei giovani di Scandicci risulta essere nella condizione di lavoratore (58%); una quota elevata risulta studente (36%); il 4,5% è in cerca di occupazione. Dal punto di vista occupazionale sicuramente Scandicci esprime un quadro particolarmente favorevole in quanto elevati tassi di occupazione si coniugano alla disoccupazione più bassa in assoluto tra le aree oggetto di studio (la media campionaria è dell'8%). Un ulteriore elemento di forza dell'area riguarda il fatto che, insieme a Firenze, si contraddistingue per tassi di disoccupazione praticamente identici per la componente maschile e femminile, mostrando come, nelle aree urbane, dove i sentieri di sviluppo sono consolidati, il *gender gap* risulti attenuato¹.

Il settore di impiego prevalente è ovviamente quello terziario, dato che corrisponde al crescente processo di terziarizzazione della Toscana dove l'incidenza del comparto è giunta ormai a rappresentare oltre il 60% dell'occupazione complessiva. Tra i giovani di Scandicci è occupato nel settore il 67% degli intervistati; tra la componente femminile le opportunità occupazionali nel comparto sono, come noto, più elevate (79% contro il 58% della componente maschile). Scandicci si caratterizza però come uno dei territori dove è più consistente il peso dell'occupazione nell'industria (complessivamente il 32% contro il 29% della media campionaria). La professione svolta dai giovani lavoratori è prevalentemente di tipo impiegatizio, soprattutto tra la componente femminile (66% delle donne contro il 26% dei maschi), mentre tra i maschi è più presente il lavoro di tipo operaio (40% contro il 24% del genere femminile), ma anche di tipo autonomo (29% contro l'8% delle donne).

Tra i dipendenti la maggior parte (68%) lavora con un contratto a tempo indeterminato; non bisogna però trascurare che una quota consistente di intervistati, superiore alla media campionaria, lavora con contratti "a termine" (32% contro il 29%). Sono soprattutto le giovani donne a lavorare con tipologie contrattuali flessibili (34% contro il 29% dei maschi).

¹ A livello campionario la componente femminile risulta invece complessivamente svantaggiata (circa il 10% è in cerca di occupazione contro il 6% dei maschi); tale svantaggio è particolarmente evidente soprattutto nei mercati tradizionalmente più deboli come Lido di Camaiore e Piombino.

- *Con chi vivono*

È ormai un fenomeno estremamente noto il fatto che i giovani italiani rinviino sempre più a lungo il loro ingresso nella vita adulta prolungando la permanenza nel nucleo familiare di origine.

Tra i giovani di Scandicci vive stabilmente con i propri genitori l'88% degli intervistati; tale percentuale è significativamente più elevata rispetto alla media campionaria (81%).

- *Il livello di scolarizzazione*

Il livello territoriale sembra avere una notevole influenza sulla distribuzione dei livelli di istruzione confermando l'influenza delle caratteristiche dei mercati locali del lavoro sui percorsi scolastici.

Il livello di scolarizzazione e di partecipazione scolastica dei giovani intervistati mostra come la realtà urbana di Firenze sia caratterizzata in modo netto dalla più elevata partecipazione all'università (50,5% di laureati e iscritti università contro il 39% del dato medio) che la contraddistingue da tutte le altre aree, anche da quella di Scandicci (34%) che, pur appartenendo alla realtà metropolitana fiorentina, riflette condizioni socio-economiche strutturalmente diverse².

Le loro opinioni

- *Senso di appartenenza territoriale*

A Scandicci, in quanto grande Comune contiguo a Firenze, si registra la più alta quota di giovani (20%) che sente di appartenere alla propria Provincia, mentre le identità territoriali con la regione, con l'Europa e con il mondo intero risultano molto più basse rispetto alla media toscana. La tendenza della popolazione di spostare la propria residenza progressivamente in anelli concentrici sempre più lontani dal centro storico ha reso Scandicci una vera e propria periferia di Firenze: l'attrattività esercitata dal capoluogo fiorentino spiega, quindi, come mai i giovani a Scandicci presentino l'incidenza più alta di appartenenza locale (43%, come somma delle scelte in favore del Comune e della Provincia).

Tabella 1
A QUALE DI QUESTE UNITA' GEOGRAFICHE LEI SENTE DI APPARTENERE?
Valori %

	SCANDICCI	TOSCANA
Comune	22,9	22,9
Provincia	20,2	9,0
Regione	15,1	20,1
Italia	21,9	22,9
Europa	7,4	8,6
Mondo	8,6	11,9
Nessuna	4,0	4,5
TOTALE	100,0	100,0

- *Fiducia nelle istituzioni*

L'aspetto di maggior rilievo riguarda i "giovani privi di fiducia" che rappresentano quasi il 40% degli intervistati a Scandicci. Il dato è drammatico e inatteso. È vero che generalmente i giovani sono caratterizzati da una gran voglia di cambiamento e di rivoluzione: in questo senso si

² Il condizionamento familiare sui percorsi formativi dei giovani è un fenomeno noto. Dato che i giovani del ceto impiegatizio e della borghesia sono tradizionalmente sovrarappresentati nella classe degli universitari, mentre i figli della piccola borghesia e della classe operaia sono distanziati di molto, si comprende come a Scandicci, dove queste ultime due classi sono sicuramente percentualmente più rilevanti rispetto alla realtà fiorentina, il tasso di scolarizzazione sia più basso.

potrebbe comprendere la tendenza dei giovani a rifiutare l'assetto istituzionale vigente per preferire una società nuova e spesso idealizzata; ma in questo caso la situazione è diversa perché al giudizio dei giovani è stato sottoposto un elenco sicuramente ampio di istituzioni e, ciononostante, moltissimi intervistati non hanno trovato nemmeno un caso da salvare. Siamo di fronte ad una crisi di fiducia, che investe soprattutto il mondo giovanile che abita nei centri più periferici (o decentrati come nel caso di Camaiore e Piombino), dove sono più tangibili i segni della crisi economica e dove minori sono le prospettive di cambiamento. Nell'ambito delle scelte di fiducia positive va notato che il sindacato a Scandicci riceve molti consensi, mentre non c'è altrettanta fiducia nella classe imprenditoriale: ciò avviene anche a Piombino e Camaiore, perché in tutte queste aree sono molto presenti figli di estrazione sociale operaia e perché la storia di questi luoghi ha incontrato più spesso crisi industriali che sviluppo.

Tabella 2
QUALI SONO LE ISTITUZIONI SU CUI LEI RIPONE MAGGIORE FIDUCIA PER IL FUTURO?
Valori %

	SCANDICCI	TOSCANA
Unione Europea	5,7	7,4
Governo	2,5	3,5
Amministratori della Regione	1,9	2,4
Amministratori del Comune	3,7	3,0
Classe imprenditoriale	1,1	2,1
Sindacato	3,7	3,0
Magistratura	1,7	3,0
Forze dell'ordine	4,4	5,2
Scuola	5,9	7,6
Chiesa	4,2	4,4
Ricerca scientifica	11,4	14,9
Associazioni di volontariato	13,9	14,4
Altro	0,4	0,6
Nessuno	39,5	28,4
TOTALE	100,0	100,0

- *Atteggiamento verso gli immigrati*

A Scandicci la presenza attuale di residenti stranieri è pari al 2,8% sul totale (inferiore all'incidenza media regionale che è del 4,6%), ma si prevede che fra venti anni possa salire fino al 9% (12,4% la media toscana).

Tabella 3
IMMIGRATI RESIDENTI
Unità e valori %

	2004			2024		
	Stranieri	Popolazione	Incidenza %	Stranieri	Popolazione	Incidenza %
SCANDICCI	1.398	50.379	2,8	4.225	46.680	9,1
TOSCANA	164.800	3.566.071	4,6	457.058	3.689.505	12,4

È quindi un'area che, rispetto ad altre, non ha ancora sperimentato grossi problemi legati alla presenza e all'integrazione degli immigrati stranieri. Forse sta anche in questo il motivo per cui a Scandicci la quota dei giovani con atteggiamento "aperto" nei confronti degli immigrati non è soltanto superiore a quella di coloro che hanno un atteggiamento "chiuso", ma costituisce la maggioranza assoluta degli intervistati (la stessa cosa accade anche a Firenze, non accade invece a Prato). Tenendo conto di una serie di domande rivolte ai giovani sugli immigrati, si è

stimato che il campione di Scandicci si divide fra il 57% di “aperti”, il 14% di chiusi e il 29% di moderati, all’interno dei quali quasi il 10% è indeciso.

Tabella 4
SECONDO LEI SARÀ POSSIBILE IN FUTURO TROVARE UN LAVORO MIGLIORE
Valori %

	SCANDICCI	TOTALE
Aperto	57,1	52,8
Moderato	28,6	30,3
di cui Indeciso	10,0	8,7
Chiuso	14,4	16,8
TOTALE	100,0	100,0

Come vedono il futuro personale

• *Gli studenti*

Ai giovani studenti intervistati è stato domandato se ritenessero più o meno probabile trovare il lavoro desiderato nei prossimi anni. Solo un’esigua minoranza è risultata ottimista nei confronti del futuro. Tale livello di sfiducia, generalizzato in tutte le aree di riferimento, testimonia quanto i giovani che stanno intraprendendo percorsi formativi di livello medio o alto in generale stiano vivendo una fase storica che rende loro impossibile avere fiducia nelle opportunità offerte dal mercato del lavoro. Scandicci si evidenzia però come il territorio dove il pessimismo appare più elevato (il 30% degli intervistati ritiene molto difficile trovare il lavoro desiderato contro il 26% della media).

• *Che cosa si è disposti a fare per trovare il lavoro desiderato?*

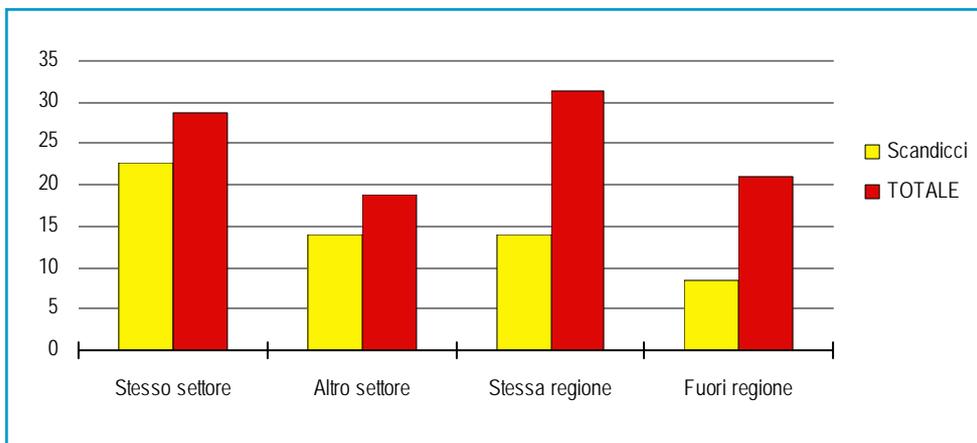
La stragrande maggioranza dei giovani studenti intervistati dichiara che sarebbe disposta a trasferirsi dalla provincia di residenza di fronte ad un’offerta di lavoro ritenuta interessante (oltre il 70%): il 10% entro i confini regionali; il 16% entro i confini nazionali; il 13% in Europa; il 30% ovunque. L’elevata predisposizione alla mobilità viene comunque ridimensionata dall’analisi territoriale che mostra come i giovani scandiccesi siano in assoluto i meno disponibili a trasferirsi dalla provincia di residenza (28% contro il 19% della media), fenomeno spiegabile presumibilmente con il forte senso di appartenenza dei giovani dell’area.

• *I lavoratori*

Ai lavoratori è stato invece domandato se ritenessero possibile, in futuro, trovare un lavoro migliore rispetto a quello attualmente svolto in regione o fuori regione, nel settore in cui si sta attualmente lavorando o in altro settore.

Come mostra il grafico successivo su tutte le possibilità prospettate i giovani di Scandicci manifestano in assoluto il maggior grado di sfiducia. Solo una minoranza ritiene che sarà facile trovare un lavoro migliore: nello stesso settore (23% contro il 29% della media), in altro settore (14% contro il 19%), nella stessa regione (14% contro il 31%), fuori regione (8% contro il 21%), evidenziando una sfiducia diffusa sulle prospettive occupazionali sia a livello locale che generale.

Grafico 5
SECONDO LEI SARÀ POSSIBILE IN FUTURO TROVARE UN LAVORO MIGLIORE?
Valori %



Il fatto che, sia gli studenti, sia i lavoratori dell'area, abbiano mostrato una particolare sfiducia circa le opportunità occupazionali future, nonostante nel territorio siano stati rilevati i tassi di disoccupazione più bassi in assoluto tra le varie realtà, può forse essere attribuito alle vicende attraversate recentemente da importanti realtà aziendali della zona (Ciatti, Matec, Zanussi) che possono avere influenzato in senso negativo la percezione del futuro.

Come vedono il futuro della società

• I problemi del futuro in Toscana

A Scandicci, come nel resto della Toscana, la scelta dei giovani rispetto ai problemi più urgenti da risolvere, è stata molto chiara: la mancanza di occupazione è in assoluto il problema più percepito (22%), più grave, più limitante per questi giovani che, senza un lavoro adeguato, ovviamente non sono in grado di impostare la propria vita in modo autonomo e gratificante; nell'ordine seguono la lotta all'aumento dei prezzi (12%), la lotta alla criminalità (11%), la scuola (10%) e, un po' distanziati, i problemi della difesa ambientale e della casa e (8,5% circa).

Tabella 6
QUALI SONO I PROBLEMI PIÙ URGENTI DA AFFRONTARE NEL FUTURO DELLA TOSCANA?
Valori %

	SCANDICCI	TOTALE
Scuola e studio	10,1	11,3
Occupazione	21,8	22,8
Difesa dell'ambiente	8,5	11,6
Donne e pari opportunità	2,4	2,7
Lotta all'aumento dei prezzi	12,3	13,8
Casa	8,3	6,4
Criminalità	11,1	11,7
Droga	5,4	6,3
Altro	3,3	2,9
Non sa	16,9	10,5
TOTALE	100,0	100,0

Va segnalato che quello della casa si delinea come un problema diffuso nella nostra regione, ma sicuramente più critico nelle aree urbane e suburbane dove la concentrazione della popolazione è alta, gli spazi edificabili sono sempre più scarsi e, soprattutto, i prezzi dell'abitazione (acquisto o affitto che sia) sono diventati esorbitanti. Infatti, a Firenze e a Scandicci, una quota di giovani ben superiore a quella registrata negli altri Comuni e nella media toscana sceglie la casa come problema prioritario da affrontare per il futuro.

- *Opinioni sull'intervento pubblico*

I giovani di Scandicci, ancor più della media toscana, sono a favore di un intervento pubblico "forte", in grado di offrire servizi pubblici più diffusi e più qualificati richiedendo però tasse più elevate (quasi 43%); un quinto del campione è, invece, dell'opinione opposta, cioè preferirebbe avere meno servizi pubblici in cambio di tasse più basse cioè un intervento pubblico "leggero"; infine un gruppo consistente di giovani (22%) manterrebbe invariata la situazione attuale e il 14% ammette di non saper rispondere.

Quindi, una buona parte di giovani (la più ampia) è convinta che le tasse possano aumentare in futuro se ciò significherà offrire ai cittadini maggiori servizi pubblici e di migliore qualità. Occorre, però, fare attenzione al gruppo dei "conservatori" (22%): se dietro la posizione di mantenere invariata la situazione attuale ci fosse l'idea che il livello odierno delle tasse è il massimo accettabile, allora questi giovani potrebbero essere ideologicamente vicini a coloro che preferiscono un intervento pubblico debole; in tal caso la somma dei due gruppi darebbe una quota di giovani pari al 43%. Insomma il gruppo dei giovani di Scandicci, ma lo stesso vale per i toscani in genere, potrebbe essere "spaccato a metà" rispetto alle preferenze fiscali, rispetto cioè all'alternativa fra un intervento pubblico più invasivo oppure più leggero.

Tabella 7
TASSE E SERVIZI
Valori %

	SCANDICCI	TOSCANA
Meno servizi e meno tasse	21,0	24,9
Più tasse e più servizi	42,8	41,0
Situazione invariata	22,0	20,7
Non sa	14,1	13,5
TOTALE	100,0	100,0

F. IL QUADRO TERRITORIALE DEL PIANO STRATEGICO

Matteo Adami, Chiara Agnoletti, Rita Allegrini

Il quadro conoscitivo si completa con le elaborazioni cartografiche che descrivono l'ambito territoriale, urbano e di area vasta, del comune di Scandicci.

Nella prima tavola sono stati rappresentati, in un ambito di riferimento di area vasta¹: la rete infrastrutturale (esistente ed in progetto), le principali funzioni di ambito sovracomunale (come ospedali, centri commerciali, università, ecc.), i parchi e le grandi aree verdi metropolitane.

La seconda tavola (cfr. Tav. B) costituisce un approfondimento dell'ambito urbano di Scandicci, con la segnalazione delle principali emergenze e di alcune previsioni del piano strutturale.

Il terzo gruppo di tavole rappresenta un approfondimento relativo alle attività produttive; le informazioni ivi contenute (cfr. Tavv.1-6) fanno parte di un archivio georeferenziato realizzato dall'Irpet sulla base dei dati regionali² e collegato agli archivi camerali e alle previsioni dei piani strutturali.

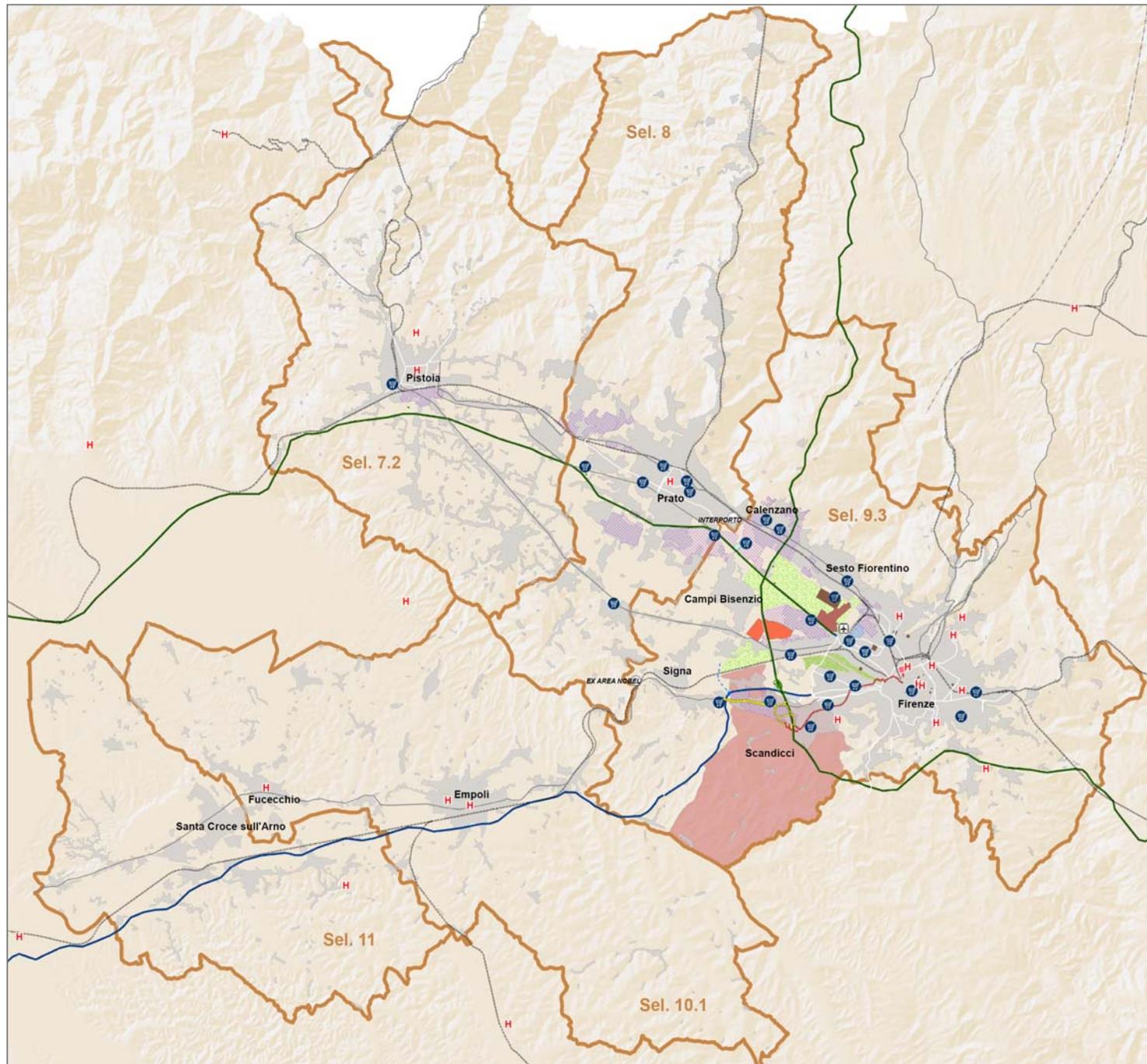
Si riporta di seguito l'elenco degli elaborati grafici:

- Tav. A - *Scandicci e l'ambito di riferimento di area vasta*
- Tav. B - *L'ambito urbano di Scandicci*
- Tav. C - *Il sistema produttivo*
 - Tav. 1 - Scandicci
 - Tav. 2 - Firenze, Sesto Fiorentino
 - Tav. 3 - Firenze
 - Tav. 4 - Campi Bisenzio, Prato
 - Tav. 5 - Campi Bisenzio, Calenzano
 - Tav. 6 - Prato, Montemurlo

¹ In questo caso, anche per esigenze di rappresentazione, l'ambito di area vasta è stato fatto coincidere con i cinque Sel area fiorentina, area pratese, area pistoiese, valdarno inferiore e circondario empolese.

² Si fa riferimento in particolare al materiale elaborato in sede di revisione del piano di indirizzo territoriale della Regione Toscana: *Piano di indirizzo territoriale 2005-2010-Studi preparatori, Vol. III Le aree produttive in Toscana. Atlante territoriale*, a cura di M. Preite, Regione Toscana, Firenze 2005.

Tav.A – Scandicci e l'ambito di riferimento di area vasta



Legenda

INFRASTRUTTURE

-  Aeroporto A. Vespucci
-  Nuova bretella Stagno-Prato
-  Casello Firenze-Scandicci
-  Proposta prolungamento tramvia
-  Tracciato tramvia
-  Strade Statali
-  Tracciato ferroviario
-  Progetto Alta Capacità
-  Autostrade
-  Sgc Fi-Pi-Li

POLARITA' METROPOLITANE

-  Ospedali
-  Centri commerciali
-  Centro Congressi Firenze
-  Polo Espositivo Fortezza da Basso
-  Polo tecnologico ferroviario
-  Università
-  Multisala
-  Mercato ortofrutticolo
-  Centro commerciale i Gigli
-  Aree produttive

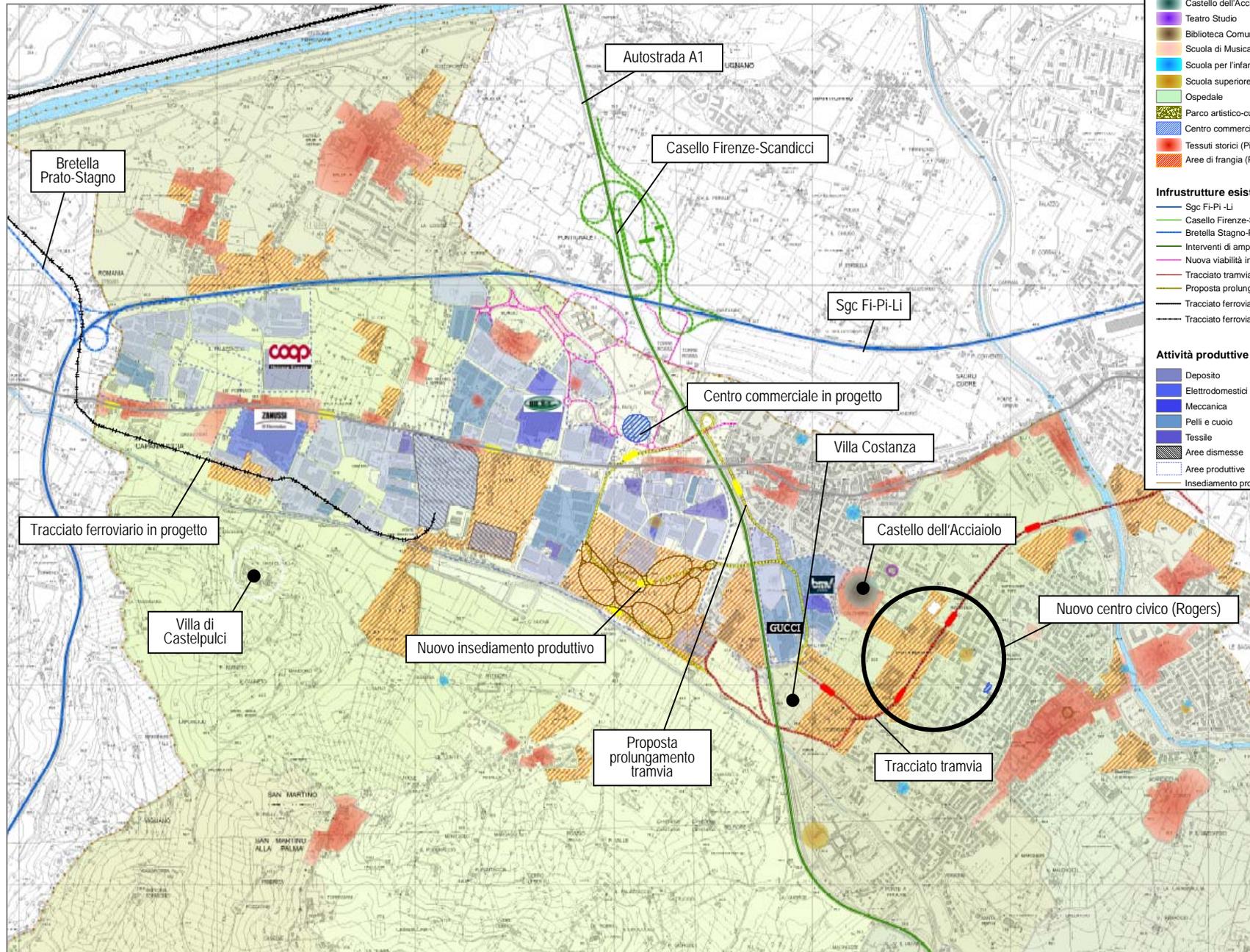
-  Progetto Parco della Piana
-  Parchi esistenti

AMBITI TERRITORIALI

-  Sistema economico locale (Sel)

- Sel 9.3, area fiorentina
- Sel 8, area pratese
- Sel 7.2, area pistoiese
- Sel 11, valdarno inferiore
- Sel 10.1, circondario empolese

Tav.B – L'ambito urbano di Scandicci



Legenda

- Municipio
- Castello dell'Acciaio
- Teatro Studio
- Biblioteca Comunale
- Scuola di Musica "Centro d'arte Vito Frazzi"
- Scuola per l'infanzia
- Scuola superiore secondaria
- Ospedale
- Parco artistico-culturale di Poggio Valcaica
- Centro commerciale in progetto
- Tessuti storici (Piano strutturale)
- Aree di frangia (Piano strutturale)

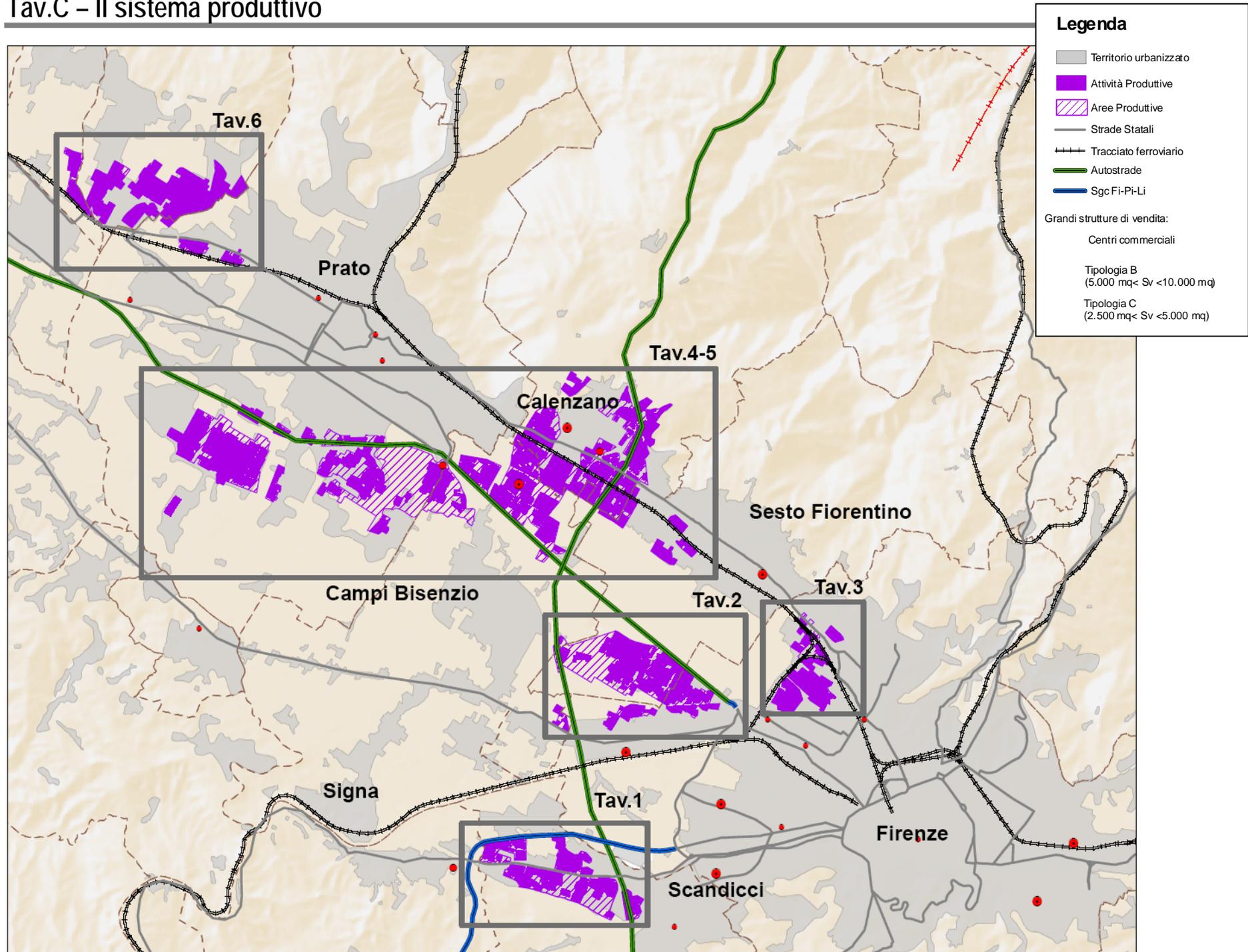
Infrastrutture esistenti ed in progetto

- Sgc Fi-Pi-Li
- Casello Firenze-Scandicci
- Bretella Stagno-Prato
- Interventi di ampliamento A1
- Nuova viabilità interna (Piano strutturale)
- Tracciato tramvia (in fase di realizzazione)
- Proposta prolungamento tramvia (Piano strutturale)
- Tracciato ferroviario
- Tracciato ferroviario in progetto

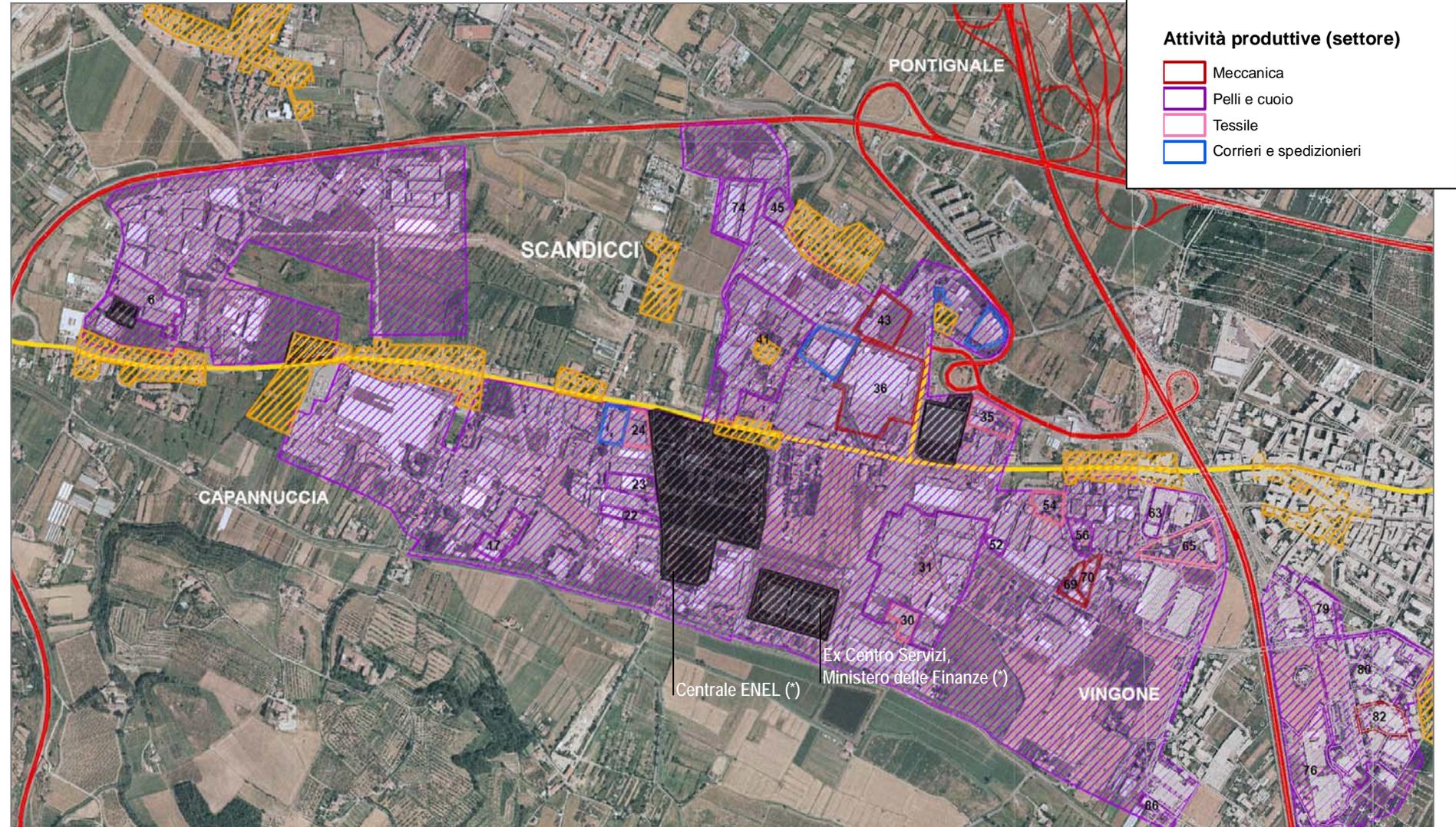
Attività produttive (settore)

- Deposito
- Elettrodomestici
- Meccanica
- Pelli e cuoio
- Tessile
- Aree dismesse
- Aree produttive
- Insediamento produttivo in progetto

Tav.C – Il sistema produttivo



Tav.C1 –Scandicci



(*) Aree per attrezzature, impianti e infrastrutture di interesse sovracomunale", ex art. 94 del Regolamento Urbanistico comunale.

Tav.C2 –Firenze, Sesto Fiorentino

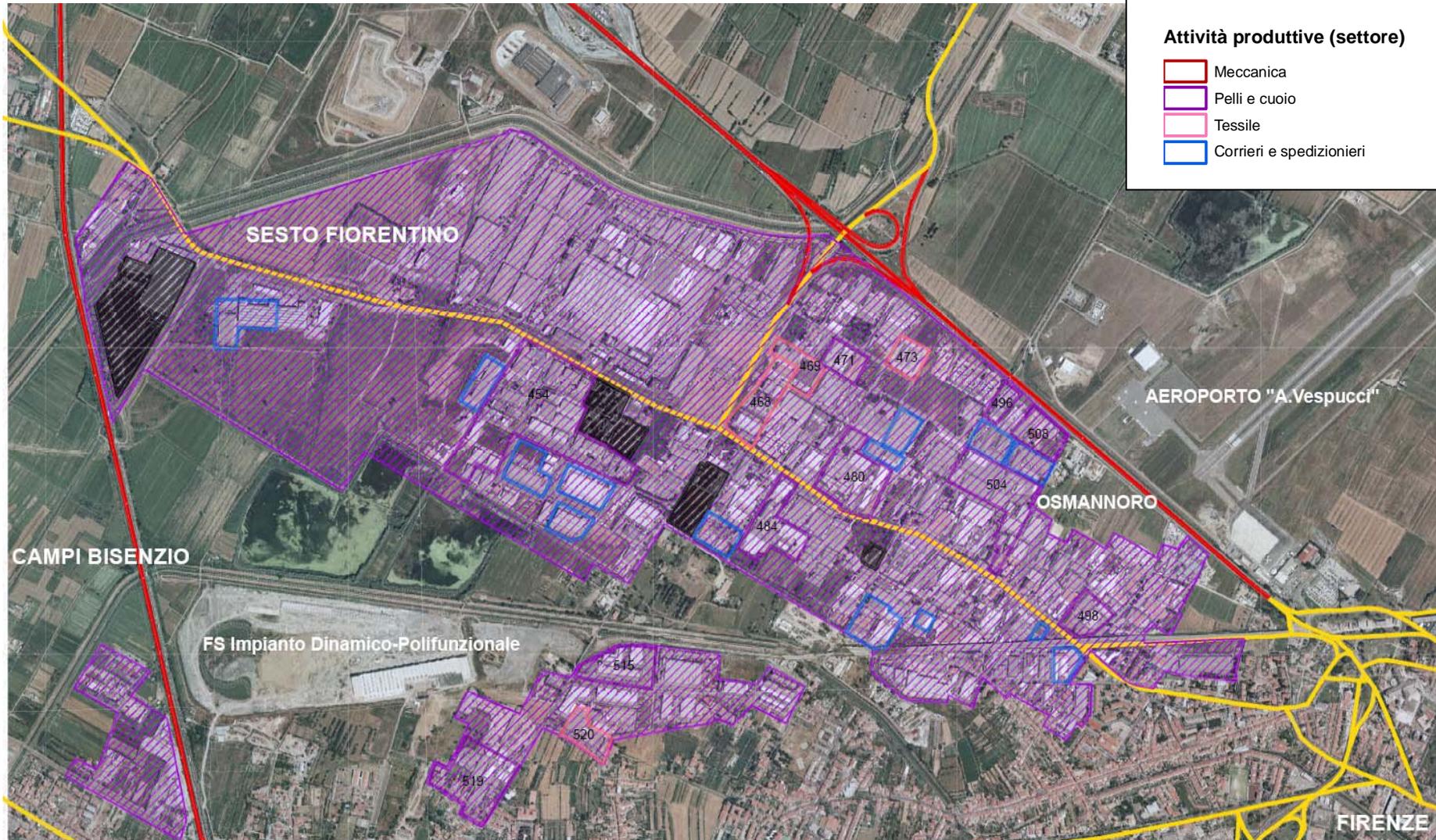
Legenda

- Tessuti storici (Piano strutturale)
- Aree produttive
- Aree produttive dismesse

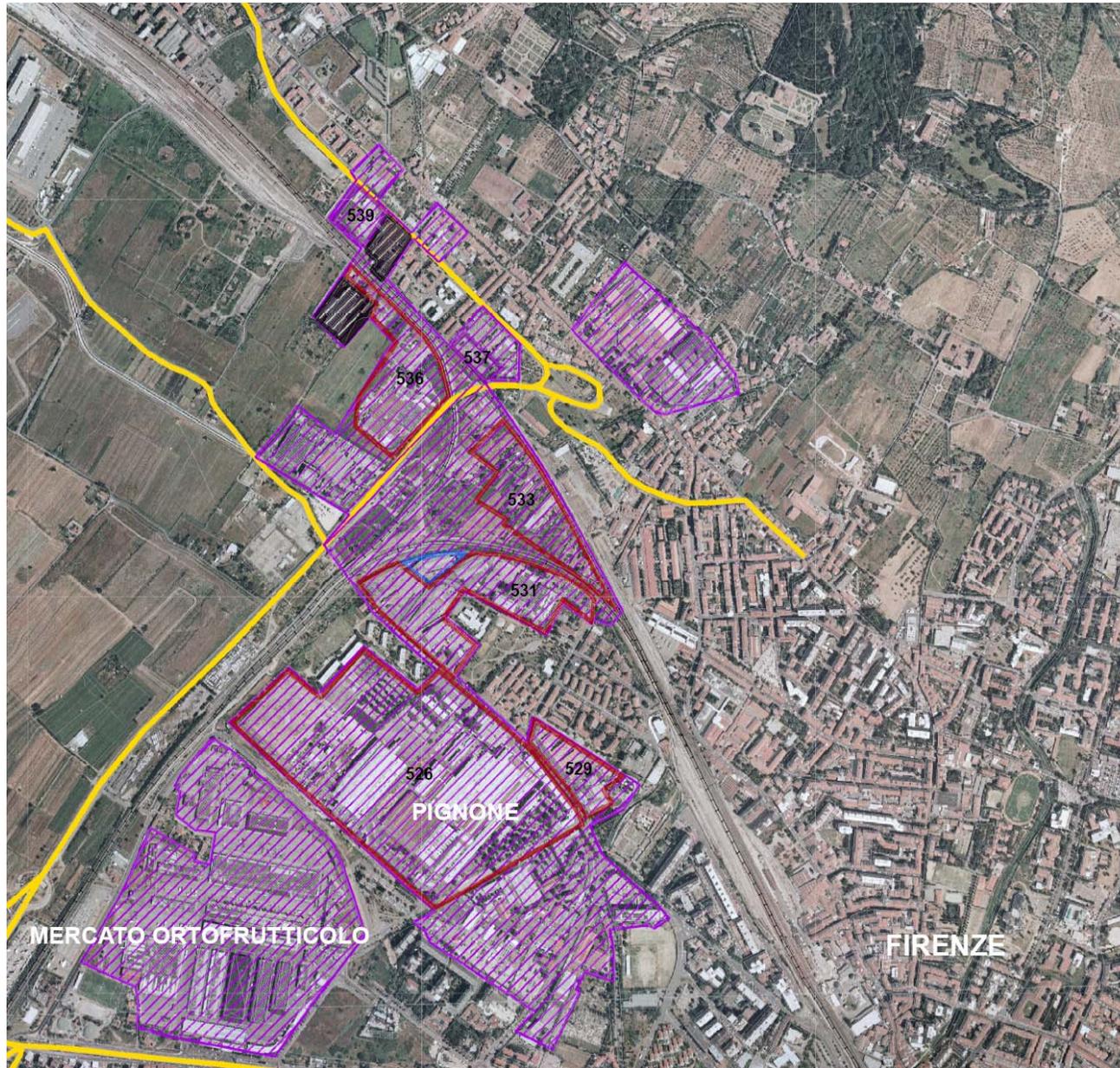
- Viabilità principale
- Viabilità secondaria

Attività produttive (settore)

- Meccanica
- Pelli e cuoio
- Tessile
- Corrieri e spedizionieri



Tav.C3 -Firenze



Legenda

-  Tessuti storici (Piano strutturale)
-  Aree produttive
-  Aree produttive dismesse
-  Viabilità principale
-  Viabilità secondaria

Attività produttive (settore)

-  Meccanica
-  Pelli e cuoio
-  Tessile
-  Corrieri e spedizionieri

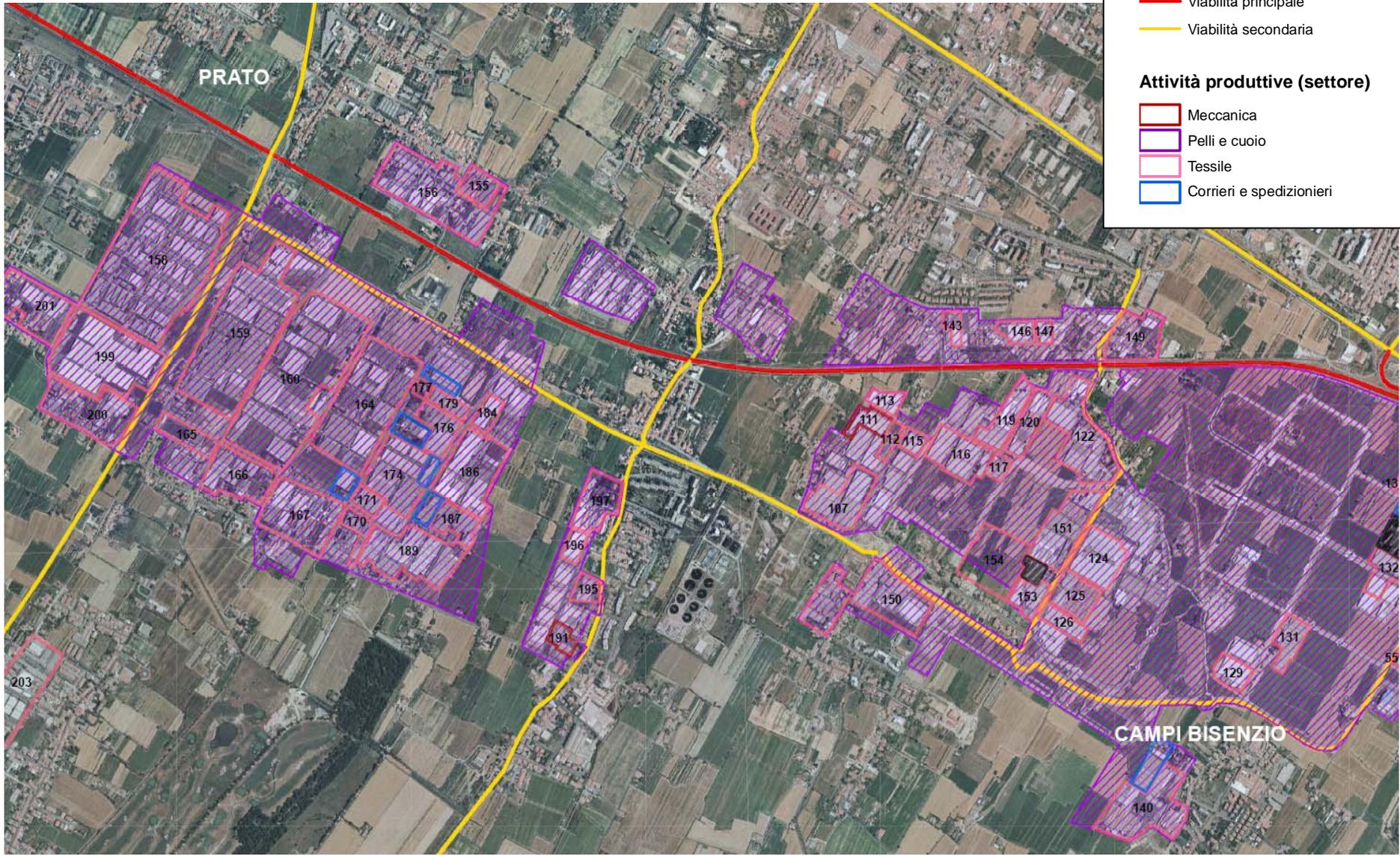
Tav.C4 – Campi Bisenzio, Prato

Legenda

- Tessuti storici (Piano strutturale)
- Aree produttive
- Aree produttive dismesse
- Viabilità principale
- Viabilità secondaria

Attività produttive (settore)

- Meccanica
- Pelli e cuoio
- Tessile
- Corrieri e spedizionieri



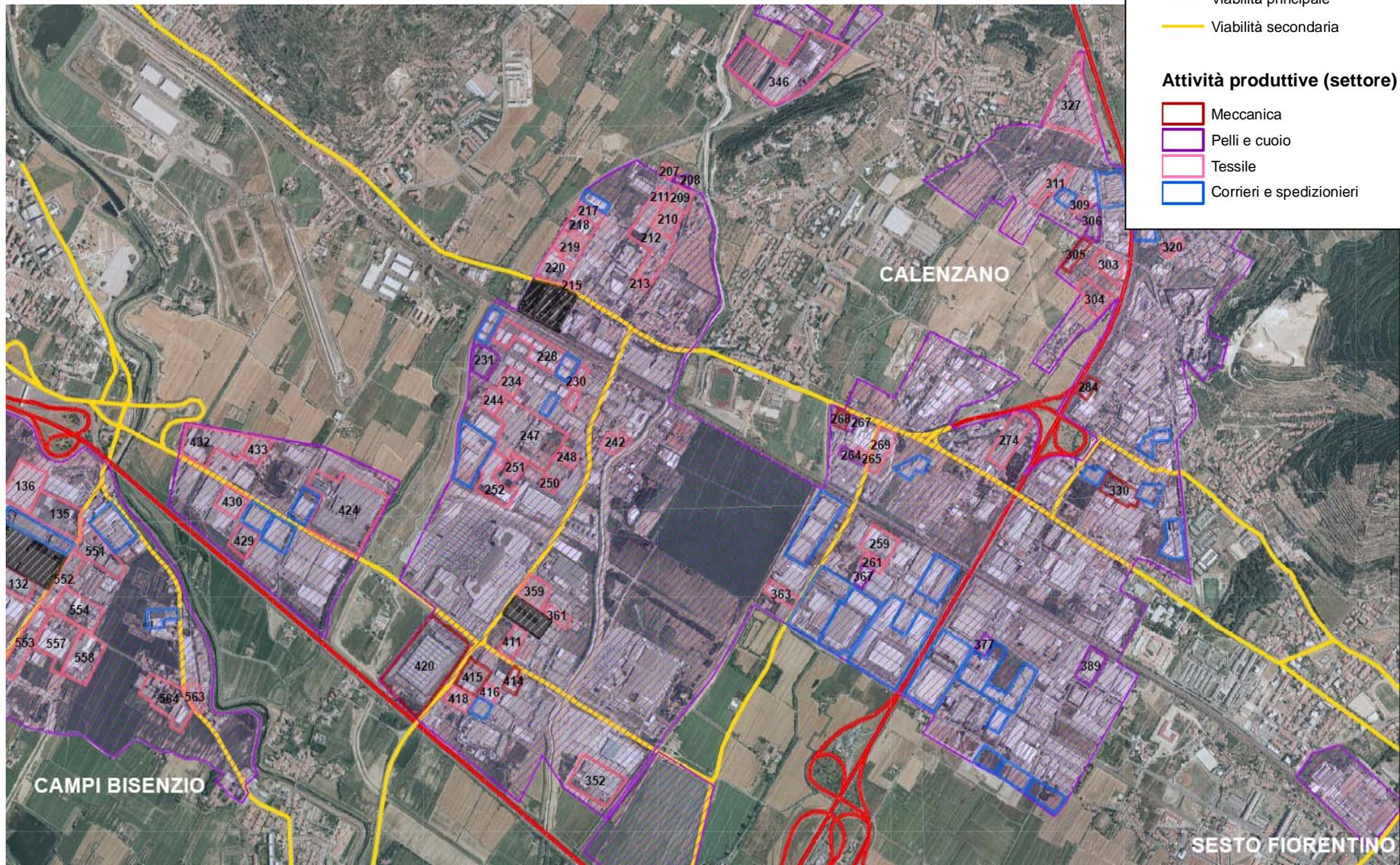
Tav.C5 – Campi Bisenzio, Calenzano

Legenda

-  Tessuti storici (Piano strutturale)
-  Aree produttive
-  Aree produttive dismesse
-  Viabilità principale
-  Viabilità secondaria

Attività produttive (settore)

-  Meccanica
-  Pelli e cuoio
-  Tessile
-  Corrieri e spedizionieri



Tav.C6 – Prato, Montemurlo

Legenda

-  Tessuti storici (Piano strutturale)
-  Aree produttive
-  Aree produttive dismesse

-  Viabilità principale
-  Viabilità secondaria

Attività produttive (settore)

-  Meccanica
-  Pelli e cuoio
-  Tessile
-  Corrieri e spedizionieri

