



**Q** CITTÀ DI  
UARRATA

# **Progetto per Quarrata**

## INDICE

<b>1) IL CONTESTO.....</b>	<b>pag.3</b>
<b>2) LA CRISI DEL SETTORE.....</b>	<b>pag.5</b>
Il mobile a Pistoia	
La struttura produttiva del Comune di Quarrata e il settore del mobile	
Scambi con l'estero del settore del mobile	
La situazione dell'occupazione	
I dati sul credito	
<b>3) LA STRATEGIA.....</b>	<b>pag.18</b>
Il Tavolo Tecnico	
Il lavoro del Tavolo Tecnico	
La giornata di confronto con le imprese	
Il progetto	
<b>4) LE AREE TEMATICHE DI INTERVENTO.....</b>	<b>pag.29</b>
L'Area I - Innovazione e Capitale Umano	
L'Area II - Promozione ed Internazionalizzazione	
L'Area III - Infrastrutture e Servizi	
L'Area IV - Imprese e Reti	
<b>5) LE ATTIVITA' SUDDIVISE PER FONTI DI FINANZIAMENTO...</b>	<b>pag.39</b>

## 1) IL CONTESTO

Il territorio in cui si sviluppa il progetto è caratterizzato da una presenza storica molto forte della produzione del mobile imbottito, cui si affianca la produzione tessile.

Ambedue i settori attingono la loro forza da un sapiente connubio tra arte e tecnica.

Quarrata, conosciuta come la “città del mobile”, tra produzione, commercializzazione e attività di filiera, conta centinaia di aziende che operano nel settore del legno-arredo, cardine del manifatturiero made in Italy: una realtà di settore che, fino a tempi recenti, ha attribuito a Quarrata il maggiore export di tutta la Provincia di Pistoia dopo il capoluogo.

Storicamente le aziende specializzate nella produzione del mobile sono in gran parte artigiane: la filiera produttiva allargata arriva a comprendere sia i settori a monte, quali l'industria del legno per i mobili e l'edilizia, dei semi-lavorati e dei componenti dell'arredamento, sia i settori a valle della commercializzazione e della vendita dell'arredamento.

La struttura produttiva è costituita prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione, specializzate e integrate lungo la filiera con una forte vocazione nella produzione di mobili imbottiti con legno a faccia vista.

Il settore legno-arredo si lega da molti decenni allo sviluppo e all'immagine del territorio. L'attività legata al mobile, trainante per l'economia della zona, diventa infatti industriale già negli anni '40, con la realizzazione di mobili trasformabili, ma è negli anni '50 che Quarrata si afferma come polo del mobile imbottito, con la creazione di un'ampia gamma di modelli personalizzati con tappezzerie di qualità.

Il “distretto” vero e proprio ha però origine negli anni '60 e deve la sua fama principalmente all'attività dell'impresa Lenzi (nata negli anni venti e consolidatasi nei decenni successivi), considerata la madre del mobile pistoiese: in quegli anni, l'azienda occupava, infatti, più di 900 dipendenti ed era la più grande del settore a ciclo completo in Italia. Dalla ditta Lenzi provenivano gli artigiani che, negli anni, hanno fondato le centinaia di aziende che oggi animano il distretto.

Negli anni '70, per superare la crisi del settore, gli imprenditori del mobile di Quarrata hanno iniziato a perseguire obiettivi di maggiore qualificazione del prodotto, ricorrendo anche al contributo di designer e architetti: ad imprese che utilizzavano design esterni di alto profilo si affiancarono imprese che decisero di dotarsi di un design interno, spesso sviluppato dallo stesso imprenditore.

Vale comunque ricordare che Quarrata ha ospitato negli anni '60 e '70 da Sottsass a Gae Aulenti, da Michelucci a Portoghesi.

Il design (disegno e processo produttivo) e le capacità di marketing e commerciali hanno rappresentato il differenziale in grado di consentire alle imprese di specializzarsi e cogliere specifici target di mercato nazionale ed internazionale, risollevandosi notevolmente nel corso degli anni '80.

Questo percorso di rinnovamento e di diversificazione dei prodotti, sempre però nel rispetto della tradizione locale, è proseguito nel corso degli anni '90, sostenendo il mercato in un contesto di forte aumento della concorrenza.

Negli ultimi anni, il distretto di Quarrata ha attraversato momenti di forte confronto con un mercato altamente competitivo, sia su scala regionale (distretto del mobile di Poggibonsi) che su scala nazionale, a seguito anche dello sviluppo tumultuoso dei distretti meridionali (Natuzzi, Incanto, Calia, Nicoletti,...) che hanno saputo cogliere per primi l'opportunità di strutturarsi come grandi imprese e di operare su scala internazionale con comprovate capacità commerciali e di marketing.

Le imprese del distretto toscano hanno reagito da un lato impegnandosi nel rinnovare i prodotti (con il supporto della scuola di design di Barcellona), dall'altro realizzando l'Agenzia del Mobile Imbottito, società a maggioranza privata che riunisce consorzi, aziende ed Enti pubblici, per dare visibilità al distretto e promuoverlo sui nuovi mercati, esprimendo così, almeno sulla carta, una vivacità in grado di realizzare innovazioni sia sul piano tecnico sia sul piano organizzativo-relazionale-commerciale.

In anni più recenti, alla concorrenza nel settore si è sommata la crisi dell'economia globale che ha prodotto, nell'ultimo anno e mezzo, un danno rilevante al tessuto produttivo locale tanto dal punto di vista della salute economico-finanziaria quanto sul fronte dell'occupazione, con conseguente contrazione della capacità di esportazione, ridimensionamento delle unità produttive operanti, riduzione degli investimenti, aumento del deficit di liquidità e delle ore di cassa integrazione.

La crisi, in un panorama di debolezza strutturale del sistema produttivo italiano, ha fatto precipitare il tessuto produttivo locale in una fase di incertezza e perdita di competitività e ha dato luogo a una flessione nella crescita del sistema distrettuale.

In particolare, le piccole e medie imprese che caratterizzano il distretto non sempre sono riuscite a rispondere in modo adeguato alle esigenze imposte dalla nuova situazione economica globale, in cui conoscenza, informazione, reti, innovazione e servizi rappresentano elementi centrali per l'elaborazione di un nuovo modello competitivo.

La forte crisi, inoltre, ha indotto un forte ridimensionamento della domanda, spingendo il consumo verso una sorta di polarizzazione: il lusso e l'economico.

Tale contesto impone ripensamenti e cambiamenti nelle strategie di mercato, nei modelli di relazione e nell'impostazione operativa verso i mercati internazionali: lo scenario competitivo a livello mondiale – specie con l'emergere di nuovi concorrenti su manodopera e costi produttivi - rende

necessaria una risposta che possa coniugare l'innovazione del prodotto con la tradizione industriale, le radici locali del tessuto produttivo con la ricerca di nuove opportunità di business.

## **2) LA CRISI DEL SETTORE**

### **Il mobile a Pistoia**

Il “distretto” pistoiese del mobile ha il suo centro nel Comune di Quarrata. Nel 2006 (ultimo anno per cui sono disponibili stime basate sui dati dei censimenti), su un totale di 611 imprese attive in Provincia di Pistoia nel settore del mobile, il Comune di Quarrata ne raccoglieva ben 348. Pistoia e Serravalle 154, tutti gli altri comuni pistoiesi 109. La produzione di mobili a Pistoia è connotata in modo particolare dalla fabbricazione di divani e poltrone. Fra le province toscane, Pistoia presenta il più alto numero di addetti ed aziende attive in questo specifico sottosectore e si presenta quindi con caratteri distintivi nettamente diversi da quelli di altre province mobiliere toscane, come Firenze e Pisa.

Nel decennio che va dal 1991 al 2001 il settore del “mobile” ha registrato una sostanziale tenuta strutturale. L'evoluzione successiva al 2001, stimata sulla base dei dati del registro imprese, sembra invece connotata in modo piuttosto marcato dalla diminuzione del numero delle aziende e degli addetti in provincia di Pistoia.

Ulteriori elementi negativi circa la “tenuta strutturale” del settore in provincia di Pistoia provengono dai dati dell'Osservatorio Provinciale del lavoro. Sulla base dei dati disponibili degli avviamenti e cessazioni, si può stimare una perdita pari al 6-7% degli occupati fra il 2004 e il 2006.

### **La struttura produttiva del comune di Quarrata e il settore del mobile**

L'economia della provincia di Pistoia ha sofferto pesantemente, come il resto della Regione Toscana, della crisi economica scoppiata nel 2008 e manifestatasi nella sua gravità durante tutto il 2009. Tutti i settori dell'industria manifatturiera hanno subito ingenti perdite in termini di produzione e fatturato per tutti i trimestri del 2009 e, diversamente dal dato regionale, anche il primo trimestre 2010 si è chiuso con un'ulteriore flessione della produzione del -1,8% e del fatturato di -0,8% segnalando come, in provincia, la ripresa economica non si sia ancora manifestata in modo omogeneo in tutti i settori.

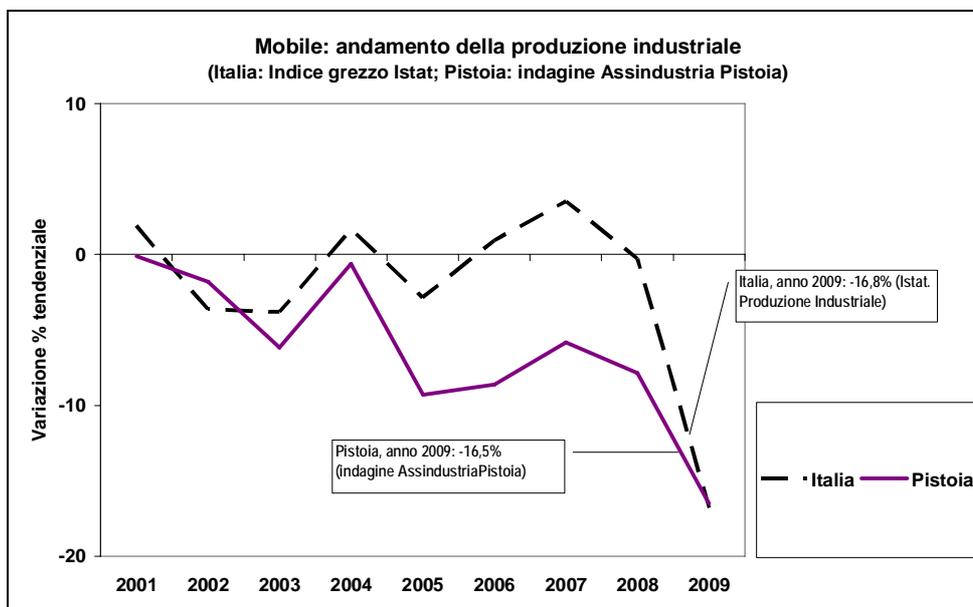
**Tab. 1 Andamento di produzione e fatturato nell'industria manifatturiera in provincia di Pistoia**

Settori	Produzione Industriale					Fatturato				
	1° trim. 09	2° trim. 09	3° trim. 09	4° trim. 09	1° trim. 2010	1° trim. 09	2° trim. 09	3° trim. 09	4° trim. 09	1° trim. 2010
Alimentari	0,7	-0,4	0,7	1,9	0,3	-3,3	-2,4	-5,0	-0,9	-1,9
Tessile e maglieria	-20,3	-4,4	-10,4	-8,1	1,0	-21,4	-8,6	-11,3	-9,2	-2,5
Abbigliamento	-11,7	13,2	-8,8	-11,4	1,3	-15,1	-15,1	-10,4	-9,5	2,6
Pelli cuoio e calzature	-25,9	-27,0	-10,2	-15,3	-9,1	-15,1	-35,3	-10,6	-5,4	-3,2
Metalmecanica	-20,9	-20,4	-13,0	-11,6	0,2	-14,3	-22,2	-12,5	-11,7	-2,9
Elettronica e mezzi di trasporto	-19,8	-6,6	-17,7	-9,3	-0,2	-18,7	-8,0	-24,8	-1,8	0,9
Carta	-3,7	-16,1	-6,0	-13,4	4,4	-5,6	-16,9	-9,9	-14,2	1,0
Mobili	-17,2	-18,4	-14,4	-7,2	-5,2	-13,0	-17,6	-14,0	-4,7	-3,6
Chimica Farmaceutica	-8,0	-13,0	-6,5	-14,0	-0,1	-7,9	-22,9	-5,6	-6,5	4,2
Gomma e Plastica										
Varie	-21,3	-15,4	-21,7	-16,8	-1,6	-20,2	-23,9	-22,4	-15,0	9,3
Classi dimensionali										
Fino a 49	-17,7	-16,6	-12,6	-12,9	-1,4	-16,3	-19,9	-14,0	-11,0	-1,5
50-249	-14,0	-5,9	-3,6	0,7	-3,4	-5,7	-11,6	-4,5	4,2	1,8
TOTALE PROVINCIA	-17,0	-14,3	-10,7	-10,2	-1,8	-14,4	-18,1	-12,0	-7,9	-0,8

Fonte: Camera di Commercio di Pistoia

La produzione di mobili, come si può vedere dalla tabella n.1, è diminuita in modo significativo durante tutto il 2009 con un picco del -18,4% nel II trimestre del 2009; nel I trimestre 2010 è stata registrata un'ulteriore diminuzione della produzione del 5,2%. Lo stesso andamento si può osservare per quanto riguarda il fatturato. La crisi della produzione manifatturiera del settore del mobile sembra comunque il linea con quella degli altri settori produttivi ad eccezione di quello alimentare.

L'indagine sulla congiuntura svolta da Assindustria Pistoia, inoltre, ha registrato, a partire dal 2001 e fino a tutto il 2009, una flessione pressoché costante della produzione fisica (con due brevi pause, nel 2001 e nel 2004), evidenziando un andamento sensibilmente diverso rispetto all'indice della produzione industriale italiana del medesimo settore, che ha mostrato un andamento altalenante ma generalmente più positivo nel corso degli ultimi anni. L'ultimo anno, particolarmente negativo, ha mostrato al contrario un allineamento della flessione nazionale e provinciale.



Nel territorio del comune di Quarrata le imprese del settore del mobile attive alla fine del 2009 erano 315 con circa 1.926 addetti e, rispetto al 2008, sono diminuite del 4,26% mentre gli addetti del 2,53%. Confrontando i dati con quelli dell'intero territorio provinciale, si può notare che sono 714 le imprese del settore e circa 3.700 gli addetti: poco meno della metà quindi delle imprese del settore sono collocate nel territorio del comune di Quarrata, mentre gli addetti sono il 52% del totale.

**Tab. 2 Imprese e addetti anno 2008 e 2009 nel comune di Quarrata e nella provincia di Pistoia**

	Comune di Quarrata						Provincia di Pistoia					
	2009		2008		Var %		2009		2008		Var %	
	Attive	Addetti	Attive	Addetti	Attive	Addetti	attive	addetti	attive	addetti	attive	addetti
Agricoltura, caccia e silvicoltura	276	328	283	304	-2,47%	7,89%	3.762	4.910	3.828	4.331	-1,72%	13,37%
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	0	0	0	0	-	-	4	6	4	5	0,00%	20,00%
Estrazione di minerali	0	0	0	0	-	-	5	19	5	19	0,00%	0,00%
Attività manifatturiere di cui:	832	4.094	867	4.114	-4,04%	-0,49%	4.628	26.498	4.749	26.460	-2,55%	0,14%
<b>Fabbric. mobili; altre industrie manifatturiere</b>	<b>315</b>	<b>1.962</b>	<b>329</b>	<b>2.013</b>	<b>-4,26%</b>	<b>-2,53%</b>	<b>714</b>	<b>3.680</b>	<b>740</b>	<b>3.726</b>	<b>-3,51%</b>	<b>-1,23%</b>
Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua	0	0	0	0	-	-	13	279	12	304	8,33%	-8,22%
Costruzioni	534	795	540	754	-1,11%	5,44%	5.973	10.857	6.067	10.499	-1,55%	3,41%
Comm. ingr. e dett.; rip. beni pers. e per la casa	620	1.246	634	1.261	-2,21%	-1,19%	7.125	16.603	7.176	16.349	-0,71%	1,55%
Alberghi e ristoranti	67	267	58	225	15,52%	18,67%	1.430	5.701	1.403	5.174	1,92%	10,19%
	67	242	65	248	3,08%	-2,42%	796	3.259	804	3.166	-1,00%	2,94%
	46	188	47	176	-2,13%	6,82%	613	2.097	606	2.067	1,16%	1,45%
Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca	260	354	273	338	-4,76%	4,73%	3.724	6.543	3.712	7.125	0,32%	-8,17%
Istruzione	2	5	2	5	0,00%	0,00%	59	813	57	792	3,51%	2,65%
Sanità e altri servizi sociali	6	132	6	122	0,00%	8,20%	89	1.393	82	1.255	8,54%	11,00%
Altri servizi pubblici, sociali e personali	109	194	110	262	-0,91%	-25,95%	1.339	3.658	1.326	3.341	0,98%	9,49%
Imprese non classificate	1	45	3	43	-66,67%	4,65%	26	1.137	32	1.021	-18,75%	11,36%
	<b>2.820</b>	<b>7.890</b>	<b>2.888</b>	<b>7.852</b>	<b>-2,35%</b>	<b>0,48%</b>	<b>29.586</b>	<b>83.773</b>	<b>29.863</b>	<b>81.908</b>	<b>-0,93%</b>	<b>2,28%</b>

Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati CCIAA

Sempre secondo i dati della Camera di Commercio di Pistoia, nel comune di Quarrata, le imprese del mobile rappresentano il 16% del totale delle imprese attive con il 25% degli addetti: la produzione di mobili, quindi, assieme al tessile, si conferma un elemento fondamentale dell'economia quarratina, la cui crisi mette in difficoltà l'intero sistema economico sociale del territorio.

**Tab. 3 La struttura produttiva nel comune di Quarrata**
**Comune di Quarrata - Imprese attive e relativi addetti**

	2009			2008			Var %	
	Registrate	Attive	Addetti	Registrate	Attive	Addetti	Attive	Addetti
Agricoltura, caccia e relativi servizi	275	275	328	283	283	304	-2,83%	7,89%
Silvicoltura e utilizzaz. aree forestali	1	1	0				-	-
<b>Agricoltura, caccia e silvicoltura</b>	<b>276</b>	<b>276</b>	<b>328</b>	<b>283</b>	<b>283</b>	<b>304</b>	<b>-2,47%</b>	<b>7,89%</b>
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Pesca, piscicoltura e servizi connessi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-	-
Altre industrie estrattive	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Estrazione di minerali</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-	-
Industrie alimentari e delle bevande	42	38	175	43	39	162	-2,56%	8,02%
Industrie tessili	312	275	1.152	332	296	1.202	-7,09%	-4,16%
Confecz. articoli vestiario; prep. pellicce	44	42	144	43	39	153	7,69%	-5,88%
Prep. e concia cuoio; fabbr. artic. viaggio	12	9	51	11	8	47	12,50%	8,51%
Ind. legno, esclusi mobili; fabbr. in paglia	42	34	126	44	36	133	-5,56%	-5,26%
Fabbric. pasta-carta, carta e prod. di carta	2	2	17	3	3	17	-33,33%	0,00%
Editoria, stampa e riprod. supp. registrati	7	6	9	6	5	9	20,00%	0,00%
Fabbric. coke, raffinerie, combust. nucleari	0	0	0				-	-
Fabbric. prodotti chimici e fibre sintetiche	3	3	21	3	3	21	0,00%	0,00%
Fabbric. artic. in gomma e mat. plastiche	17	15	156	19	16	155	-6,25%	0,65%
Fabbric. prodotti lavoraz. min. non metallif.	10	8	28	10	8	26	0,00%	7,69%
Produzione di metalli e loro leghe	0	0	0				-	-
Fabbricaz. e lav. prod. metallo, escl. macchine	54	52	198	53	51	120	1,96%	65,00%
Fabbric. macchine ed appar. mecc., instal.	15	14	26	15	14	29	0,00%	-10,34%
Fabbric. macchine per uff., elaboratori	0	0	0				-	-
Fabbric. di macchine ed appar. elettr. n. c. a.	5	5	14	5	5	14	0,00%	0,00%
Fabbric. appar. radiotel. e app. per comunic.	1	1	1	1	1	0	0,00%	-
Fabbric. appar. medicali, precis., strum. ottici	5	5	4	5	5	4	0,00%	0,00%
Fabbric. autoveicoli, rimorchi e semirim.	0	0	0				-	-
Fabbric. di altri mezzi di trasporto	1	0	0	1	1	0	-100,00%	-
<b>Fabbric. mobili; altre industrie manifatturiere</b>	<b>376</b>	<b>315</b>	<b>1.962</b>	<b>380</b>	<b>329</b>	<b>2.013</b>	<b>-4,26%</b>	<b>-2,53%</b>
Recupero e preparaz. per il riciclaggio	8	8	10	8	8	9	0,00%	11,11%
<b>Attivita' manifatturiere</b>	<b>956</b>	<b>832</b>	<b>4.094</b>	<b>982</b>	<b>867</b>	<b>4.114</b>	<b>-4,04%</b>	<b>-0,49%</b>
Prod. energia elettr., gas, acqua calda	0	0	0	0	0	0	-	-
Raccolta, depurazione e distribuzione acqua	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-	-
Costruzioni	547	534	795	552	540	754	-1,11%	5,44%
<b>Costruzioni</b>	<b>547</b>	<b>534</b>	<b>795</b>	<b>552</b>	<b>540</b>	<b>754</b>	<b>-1,11%</b>	<b>5,44%</b>
Comm. manut. e rip. autov. e motocicli	83	76	176	83	76	176	0,00%	0,00%
Comm. ingr. e interm. del comm. escl. autov.	237	212	387	242	218	408	-2,75%	-5,15%
Comm. dett. escl. autov.; rip. beni pers.	357	332	683	362	340	677	-2,35%	0,89%
<b>Comm. ingr. e dett.; rip. beni pers. e per la casa</b>	<b>677</b>	<b>620</b>	<b>1.246</b>	<b>687</b>	<b>634</b>	<b>1.261</b>	<b>-2,21%</b>	<b>-1,19%</b>
Alberghi e ristoranti	82	67	267	75	58	225	15,52%	18,67%
<b>Alberghi e ristoranti</b>	<b>82</b>	<b>67</b>	<b>267</b>	<b>75</b>	<b>58</b>	<b>225</b>	<b>15,52%</b>	<b>18,67%</b>
Trasporti terrestri; trasp. mediante condotta	60	53	211	59	52	224	1,92%	-5,80%
Attivita' ausiliarie dei trasp.; ag. viaggi	12	12	31	11	10	23	20,00%	34,78%
Poste e telecomunicazioni	2	2	0	3	3	1	-33,33%	-100,00%
	<b>74</b>	<b>67</b>	<b>242</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>248</b>	<b>3,08%</b>	<b>-2,42%</b>
Interm. mon. e finanz. (escl. assic. e fondi p.)	2	2	115	2	2	110	0,00%	4,55%
Attivita' ausil. intermediazione finanziaria	44	44	73	45	45	66	-2,22%	10,61%
	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>188</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>176</b>	<b>-2,13%</b>	<b>6,82%</b>
Attivita' immobiliari	181	167	201	187	170	184	-1,76%	9,24%
Noleggio macch. e attrezz. senza operat.	5	5	15	6	6	8	-16,67%	87,50%
Informatica e attivita' connesse	38	35	55	40	36	56	-2,78%	-1,79%
Ricerca e sviluppo	1	1	1	1	1	0	0,00%	-
Altre attivita' professionali e imprendit.	64	52	82	69	60	90	-13,33%	-8,89%
<b>Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca</b>	<b>289</b>	<b>260</b>	<b>354</b>	<b>303</b>	<b>273</b>	<b>338</b>	<b>-4,76%</b>	<b>4,73%</b>
Istruzione	2	2	5	2	2	5	0,00%	0,00%
<b>Istruzione</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Sanita' e altri servizi sociali	6	6	132	6	6	122	0,00%	8,20%
<b>Sanita' e altri servizi sociali</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>132</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>122</b>	<b>0,00%</b>	<b>8,20%</b>
Smaltim. rifiuti solidi, acque scarico e sim.	3	3	17	3	3	92	0,00%	-81,52%
	0	0	0				-	-
Attivita' ricreative, culturali sportive	19	17	23	18	17	20	0,00%	15,00%
Altre attivita' dei servizi	89	89	154	90	90	150	-1,11%	2,67%
<b>Altri servizi pubblici, sociali e personali</b>	<b>111</b>	<b>109</b>	<b>194</b>	<b>111</b>	<b>110</b>	<b>262</b>	<b>-0,91%</b>	<b>-25,95%</b>
Imprese non classificate	80	1	45	67	3	43	-66,67%	4,65%
<b>Imprese non classificate</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>45</b>	<b>67</b>	<b>3</b>	<b>43</b>	<b>-66,67%</b>	<b>4,65%</b>
	<b>3.146</b>	<b>2.820</b>	<b>7.890</b>	<b>3.188</b>	<b>2.888</b>	<b>7.852</b>	<b>-2,35%</b>	<b>0,48%</b>

Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati CCIAA

## Scambi con l'estero del settore del mobile

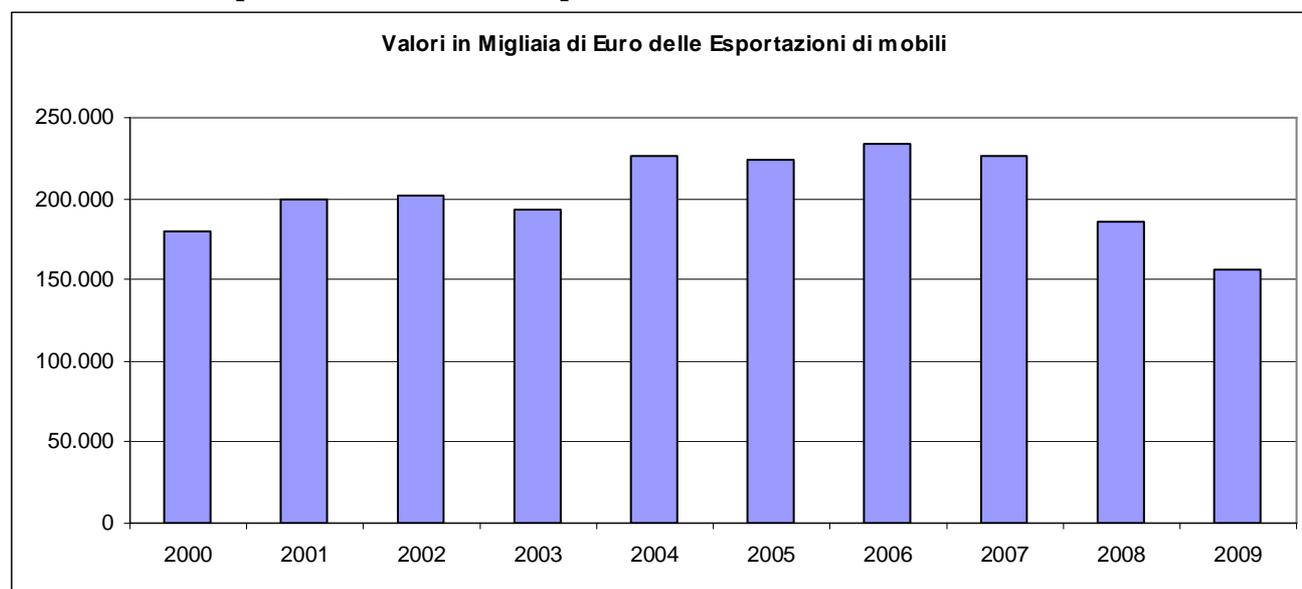
I dati sul commercio con l'estero in provincia di Pistoia per l'industria del mobile hanno fatto registrare, dopo l'ottima performance del 2004 (+17,51%), a partire dal 2007, flessioni continue con un picco negativo nel 2008 (-17,57%) e un risultato di - 15,90% nel 2009. L'ultimo dato disponibile, riferito al periodo gennaio marzo 2010, ha fatto segnare una ripresa delle esportazioni con un +3,60% rispetto allo stesso periodo del 2009.

**Tavola 4. Provincia di Pistoia. Valori in migliaia di Euro delle importazioni e delle esportazioni di mobili (Ateco 2007). Valori assoluti, saldi e variazioni % sull'anno precedente. Serie Storia 2000-2010 I trim.**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009 gen-mar	2010 gen - mar
<b>Valori</b>												
Esportazioni	179.723	199.366	201.683	193.024	226.814	224.580	233.651	226.194	186.446	156.797	41.868	43.366
Importazioni	1.817	3.120	6.434	7.195	7.819	9.733	9.472	8.542	9.745	7.895	2.486	2.732
Saldo	177.906	196.246	195.249	185.829	218.995	214.847	224.179	217.652	176.701	148.902	39.382	40.634
<b>Variazione anno precedente</b>												
Esportazioni	2,50%	10,93%	1,16%	-4,29%	17,51%	-0,98%	4,04%	-3,19%	-17,57%	-15,90%	-21,00%	3,60%
Importazioni	16,60%	71,71%	106,22%	11,83%	8,67%	24,48%	-2,68%	-9,82%	14,08%	-18,98%	-8,10%	9,90%
<b>Variazione esportazioni</b>												
Numeri indici												
Esportazioni (2000=100)	100	110,93	112,22	107,40	126,20	124,96	130,01	125,86	103,74	87,24	-	-

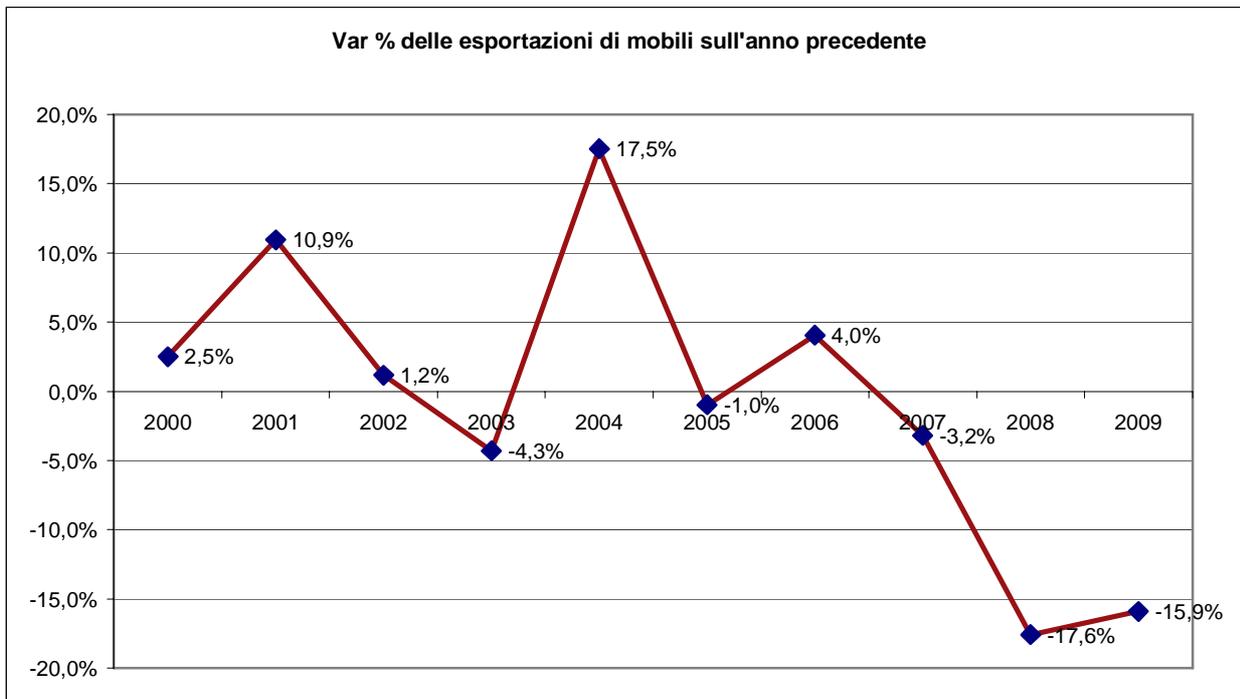
Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT

## Variazione delle esportazioni di mobili nella provincia di Pistoia anni 2000 - 2009

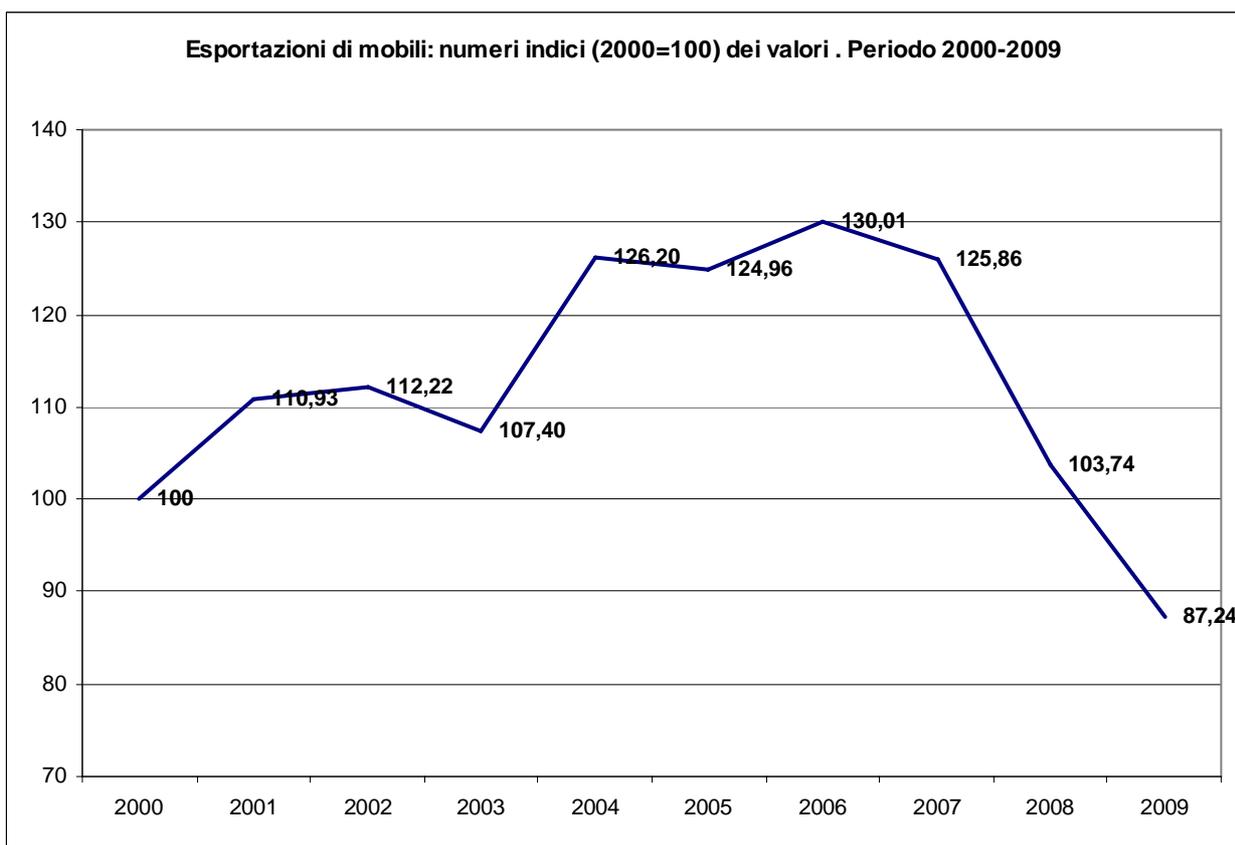


Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati ISTAT

I grafici sotto riportati mostrano come la caduta delle esportazioni si sia accentuata a partire dal 2007 arrivando a toccare il suo punto maggiormente negativo nel 2009. Il numero indice delle esportazioni, con valore 100 al 2000, ha toccato quota 87,24 nel 2009 dopo il picco positivo di 130,01 raggiunto nel 2006.

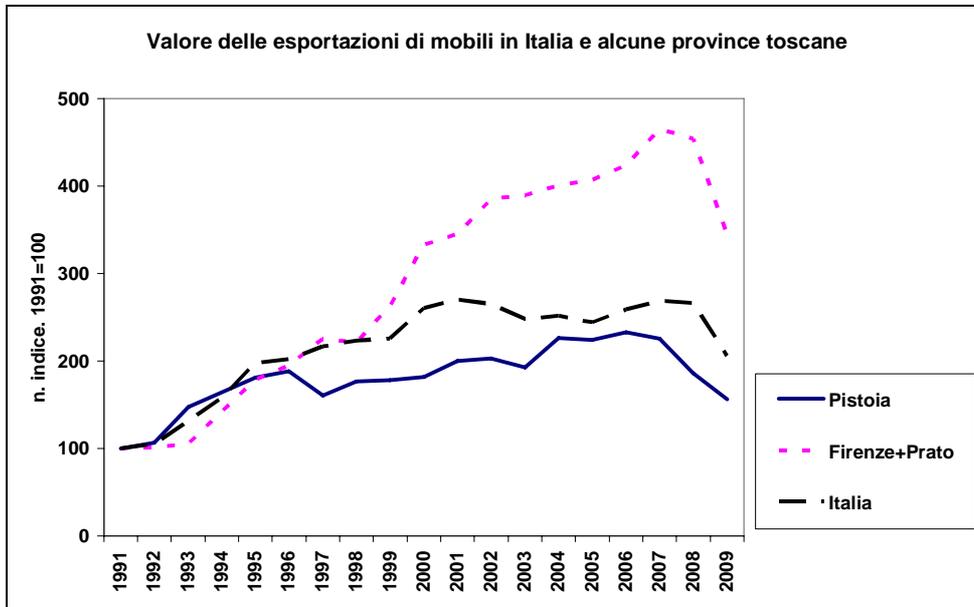


Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati ISTAT

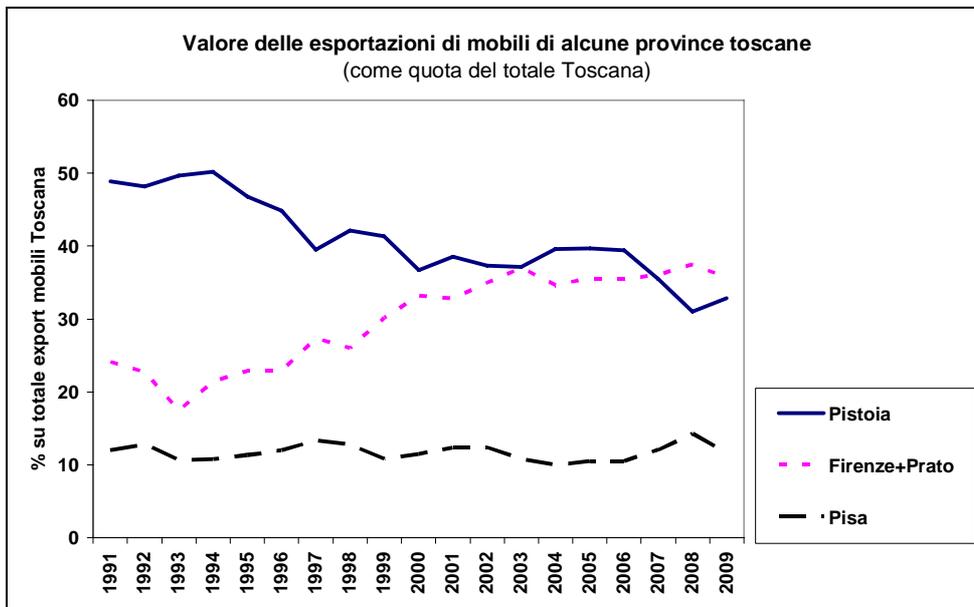


Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati ISTAT

Pistoia rimane la prima provincia toscana esportatrice di mobili in Toscana, con una quota pari al 33% del valore nel 2009.



Una particolarità nell'evoluzione delle esportazioni delle province toscane è costituita, soprattutto a partire dal 1998, dalla divaricazione crescente fra i tassi di incremento medi di Pistoia (e dell'Italia) e quelli delle province di Prato e Firenze. Nel 1991, Prato e Firenze rappresentavano complessivamente meno del 25% del valore delle esportazioni toscane di mobili, mentre Pistoia pesava per circa il 50%. Nel 2007 il peso di Firenze e Prato ha raggiunto complessivamente quello di Pistoia (circa il 35% del valore delle esportazioni toscane di mobili) ed è rimasto superiore nel 2009 (circa il 36% per le province di Prato e Firenze considerate insieme).



Fonte: Elaborazioni Assindustria Pistoia su dati ISTAT

In Italia, nel 2009, Pistoia è stata al decimo posto fra le province esportatrici di mobili, con una quota pari al 2,2% del valore complessivo dei mobili italiani esportati.

**Tav. 5 Pistoia - Interscambio commerciale in valore per area e paese del Gruppo Ateco 2007 Mobili - 2007, 2008, 2009**

(Valori in Euro)

<b>PAESI</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Quota % 2009</b>	<b>Var % 2009- 2008</b>	<b>Var % 2007- 2009</b>
Francia	103.869.412	88.856.916	82.180.614	52,4%	-7,5%	-20,9%
Regno Unito	49.257.624	29.338.185	18.873.709	12,0%	-35,7%	-61,7%
Belgio	9.084.622	9.859.113	9.122.263	5,8%	-7,5%	0,4%
Russia	8.897.490	11.297.840	5.055.017	3,2%	-55,3%	-43,2%
Svizzera	3.447.318	3.187.391	4.036.830	2,6%	26,6%	17,1%
Spagna	6.416.555	3.566.506	3.632.468	2,3%	1,8%	-43,4%
Germania	6.175.694	2.577.142	3.561.178	2,3%	38,2%	-42,3%
Stati Uniti	1.749.573	1.164.815	3.281.508	2,1%	181,7%	87,6%
Algeria	3.667.145	4.292.719	3.020.334	1,9%	-29,6%	-17,6%
Ceca, Repubblica	3.225.851	3.957.095	2.469.524	1,6%	-37,6%	-23,4%
Ucraina	3.059.569	4.153.144	2.025.808	1,3%	-51,2%	-33,8%
Irlanda	3.444.773	2.161.190	1.762.523	1,1%	-18,4%	-48,8%
Ungheria	1.220.105	1.472.394	1.314.912	0,8%	-10,7%	7,8%
Paesi Bassi	2.208.122	1.790.314	1.282.090	0,8%	-28,4%	-41,9%
Arabia Saudita	375.203	372.475	1.198.372	0,8%	221,7%	219,4%
Slovacchia	352.543	280.026	1.105.464	0,7%	294,8%	213,6%
Grecia	891.087	981.603	964.882	0,6%	-1,7%	8,3%
Canada	486.427	477.450	935.214	0,6%	95,9%	92,3%
Lettonia	197.660	403.452	768.364	0,5%	90,4%	288,7%
Cina	401.766	789.181	592.680	0,4%	-24,9%	47,5%
Emirati Arabi Uniti	977.179	898.266	576.320	0,4%	-35,8%	-41,0%
Austria	702.719	528.526	568.741	0,4%	7,6%	-19,1%
Australia	627.230	251.075	546.528	0,3%	117,7%	-12,9%
Corea del Sud	1.088.095	838.519	534.315	0,3%	-36,3%	-50,9%
Slovenia	4.202.125	3.942.910	521.567	0,3%	-86,8%	-87,6%
Israele	406.691	586.725	475.649	0,3%	-18,9%	17,0%
Polonia	998.576	568.646	400.045	0,3%	-29,6%	-59,9%
Iran, Repubblica islamica dell'	364.982	489.601	351.925	0,2%	-28,1%	-3,6%
<b>[AFRICA]</b>	5.391.880	5.316.728	4.336.827	2,8%	-18,4%	-19,6%
<b>[AMERICA]</b>	2.338.500	1.817.724	4.409.916	2,8%	142,6%	88,6%
<b>[ASIA]</b>	5.539.917	6.232.698	5.244.222	3,3%	-15,9%	-5,3%
<b>[EUROPA]</b>	212.154.153	172.788.208	142.169.290	90,7%	-17,7%	-33,0%
<b>[Extra Ue27]</b>	31.524.315	33.495.278	26.498.218	16,9%	-20,9%	-15,9%
<b>[Medio Oriente]</b>	2.750.316	3.252.028	3.110.937	2,0%	-4,3%	13,1%
<b>[MERCOSUR]</b>	16.832	33.777	37.025	0,0%	9,6%	120,0%
<b>[NAFTA]</b>	2.259.556	1.706.758	4.228.972	2,7%	147,8%	87,2%
<b>[MONDO]</b>	226.194.355	186.427.864	156.795.596	-	-15,9%	-30,7%

Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati ISTAT

Analizzando i mercati di sbocco delle produzioni del settore, si può osservare come, con una quota del 52,4%, risulti essere la Francia il maggiore mercato di sbocco dei prodotti realizzati nella provincia di Pistoia. Seguono poi: Gran Bretagna 12%, Belgio 5,8% e Russia 3,2%. L'Europa nel suo complesso assorbe il 90,7% dei prodotti esportati, l'Asia il 3,3% e l'America il 2,8%.

I dati dimostrano come la quasi totalità delle produzioni venga assorbita dai mercati dei paesi occidentali; paesi che, al pari dell'Italia, stanno soffrendo le conseguenze della crisi economica, con bassa crescita e consumi stagnanti, causa anche dell'aumento della disoccupazione che sta investendo un po' tutto il continente. La penetrazione dei mercati emergenti risulta ancora marginale sul totale degli interscambi con l'estero, il che rende più difficile prevedere una ripresa significativa delle

esportazioni, almeno nel breve termine e finché le imprese del settore non saranno in grado di aggredire quei mercati esteri dove l'economia è in crescita ed i consumi di massa in forte espansione.

### La situazione dell'occupazione

La crisi economica si è abbattuta molto duramente sul mercato del lavoro. Dall'analisi dei dati sulle ore autorizzate di cassa integrazione per il settore del legno e mobilio si può vedere come, nel corso del 2009, queste siano aumentate del 363,33% rispetto al 2008. Il grafico sotto riportato mostra in modo evidente l'andamento del fenomeno.

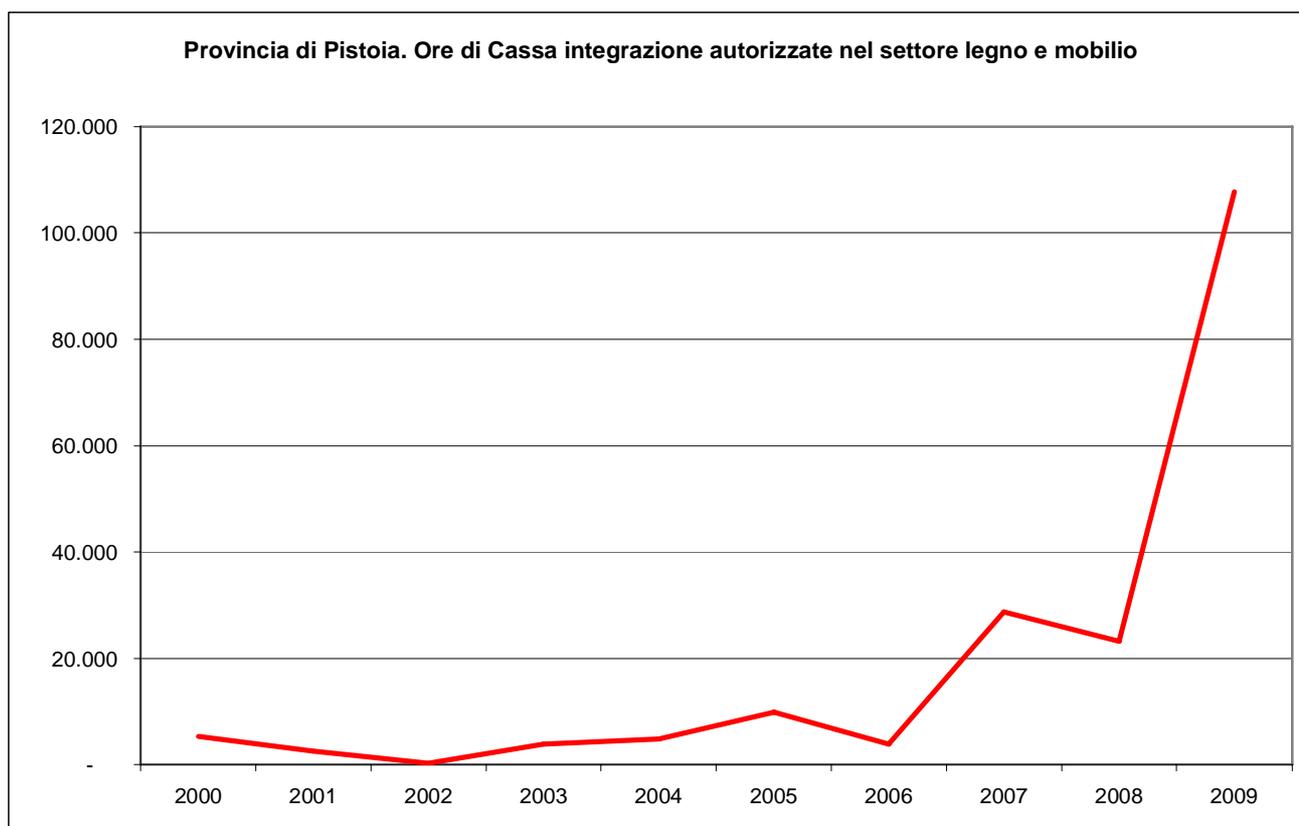
Tav. 6 Provincia di Pistoia. Ore di Cassa integrazione autorizzate nel settore del legno e mobilio. Anni 2000-2009. Valori assoluti e var% su anno precedente

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ordinaria	5.318	2.510	224	3.890	4.860	9.837	3.849	5.139	11.310	48.963
Straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	23.625	11.935	58.737
<b>Totale</b>	<b>5.318</b>	<b>2.510</b>	<b>224</b>	<b>3.890</b>	<b>4.860</b>	<b>9.837</b>	<b>3.849</b>	<b>28.764</b>	<b>23.245</b>	<b>107.700</b>

Fonte: Elaborazioni su dati INPS

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ordinaria	55,82 -	52,80 -	91,01	1.636,61	24,94	102,67 -	60,87	33,52	120,08	332,92
Straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	49,48	392,14
<b>Totale</b>	<b>55,82 -</b>	<b>52,80 -</b>	<b>91,08</b>	<b>1.636,61</b>	<b>24,94</b>	<b>102,67 -</b>	<b>60,87</b>	<b>647,31 -</b>	<b>19,19</b>	<b>363,33</b>

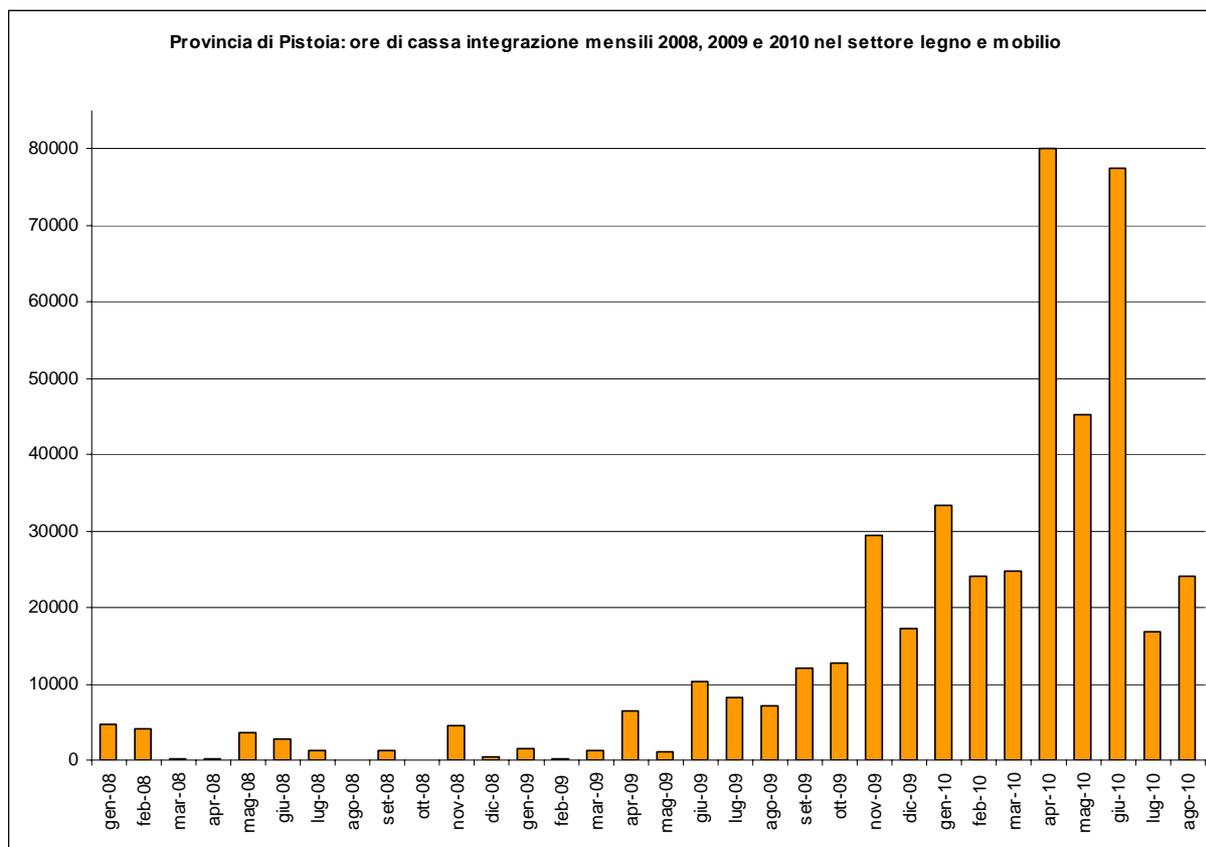
Fonte: Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati INPS



Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati INPS

Se è a partire dalla primavera del 2009 che le ore autorizzate di CIG iniziano ad aumentare vistosamente, è dall'inizio del 2010 che si verifica un'impennata delle richieste: ciò evidenzia come il

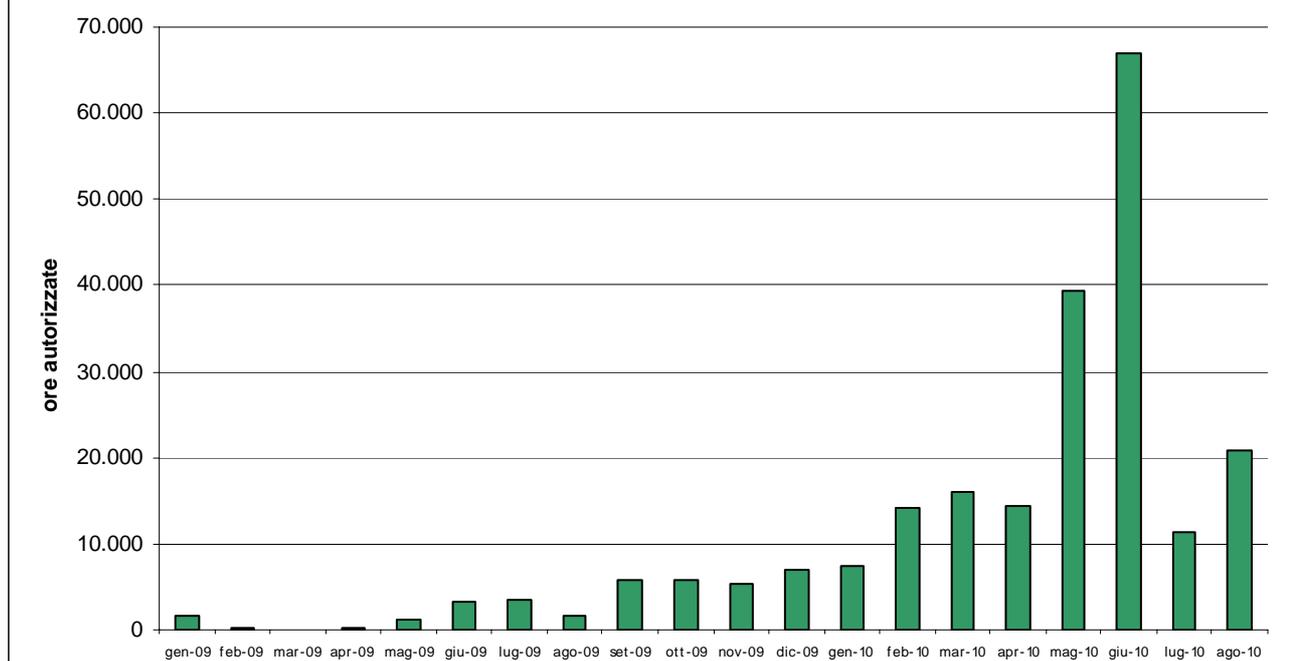
mercato del lavoro inizi a risentire della crisi con un ritardo di qualche mese rispetto al suo effettivo scoppio. I mesi di aprile e giugno 2010 risultano essere quelli con più richieste.



Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati INPS

La CIG in deroga, gestita dalla Regione Toscana, fa segnare un andamento analogo, con le ore autorizzate che toccano i livelli massimi nei mesi di maggio e giugno.

### Andamento della Cassa Integrazione in deroga nella provincia di Pistoia per il settore del legno e mobilio 2009 - 2010

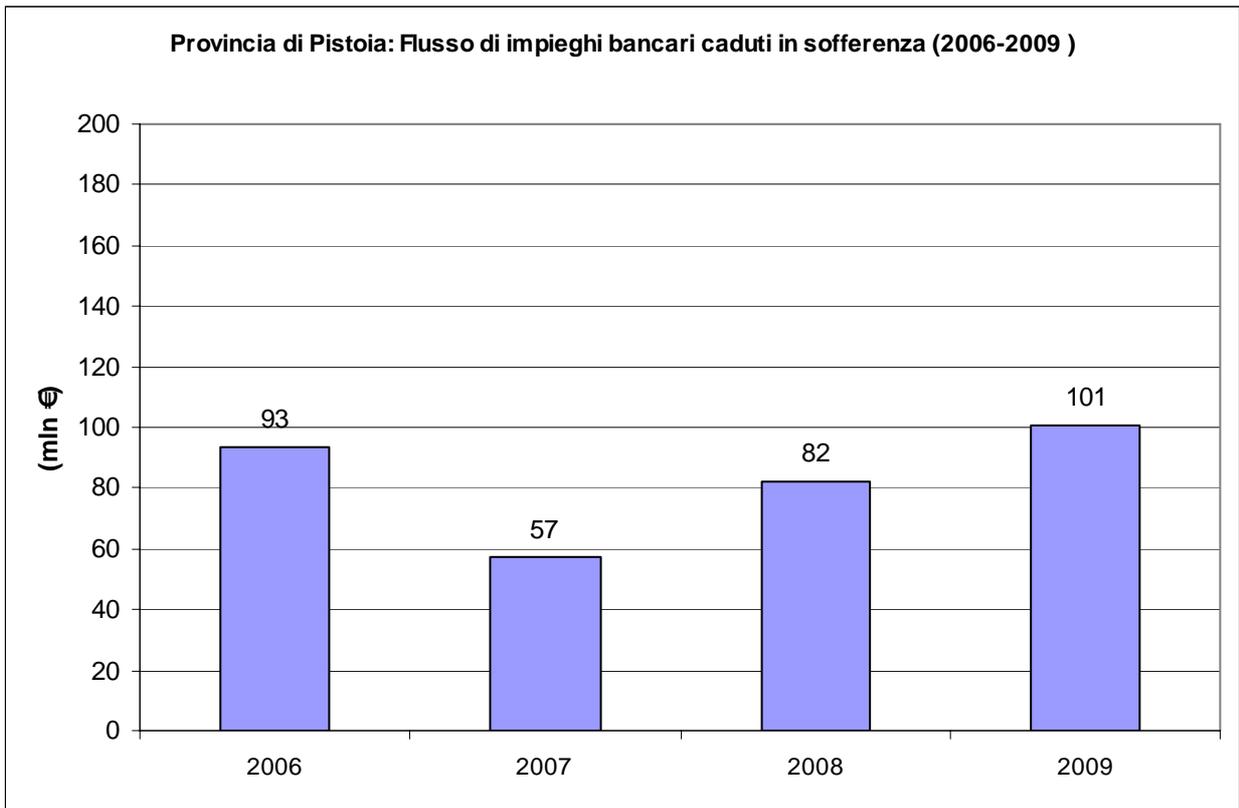


Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati INPS

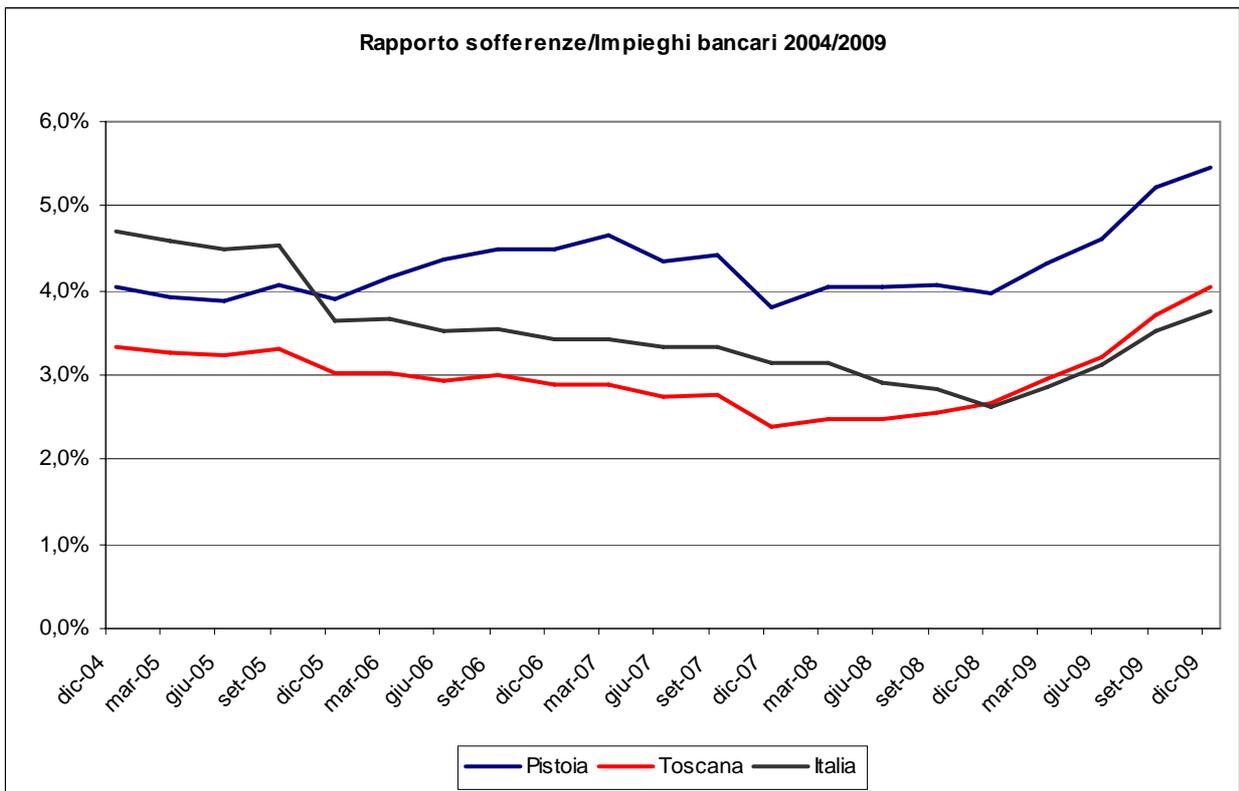
Inoltre, considerando che molte delle persone che hanno avuto accesso agli strumenti di sostegno al reddito perderanno nei prossimi mesi i sussidi pubblici (per lo scadere del periodo di validità degli stessi) e che non vi sono segnali di una ripresa dell'economica tanto decisi da far supporre un aumento della domanda di lavoro da parte delle imprese, emergeranno problematiche di ordine sociale legate al sostegno di quelle famiglie costrette a vivere senza percepire redditi certi e con difficili prospettive di reimpiego. Tutto ciò in un periodo di ingenti tagli ai bilanci pubblici che renderà sempre più difficoltoso per le Istituzioni reperire le risorse necessarie per attivare ulteriori strumenti di sostegno alle famiglie.

#### I dati sul credito

Un altro dato interessante, che mostra chiaramente come le imprese stiano vivendo un periodo di estrema difficoltà, è quello relativo alle sofferenze bancarie registrate nella provincia di Pistoia. Nel corso del 2008 e del 2009 sono aumentati notevolmente i flussi di impieghi caduti in sofferenza, toccando i 101mln, mentre il rapporto sofferenze/impieghi è aumentato in modo significativo a partire dall'inizio del 2009. Ad un confronto con le situazioni italiana e toscana, quella della provincia di Pistoia risulta significativamente peggiore, con un tasso largamente superiore al 5,5%, mentre i tassi italiano e toscano non superano il 4%.



Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati Banca d'Italia



Elaborazioni Provincia di Pistoia su dati Banca d'Italia

Le imprese lamentano una scarsa propensione del sistema bancario a comprendere i problemi finanziari delle piccole e medie imprese pistoiesi e le loro reali capacità progettuali e segnalano

numerose problematiche riguardanti l'erogazione di credito: è la sola valutazione dei parametri di merito del credito che fa decidere sulla concessione o meno dei finanziamenti.

E' stata segnalata, infatti, la quasi impossibilità della maggior parte delle aziende di rientrare nei parametri di bilancio previsti dai rating bancari e la difficoltà di far capire agli istituti di credito le reali capacità progettuali delle aziende e la loro voglia di investire nel futuro: secondo gli imprenditori, le banche non sono in grado di valutare concretamente i loro progetti soffermandosi, nelle loro analisi, esclusivamente sui bilanci.

Riuscire a quantificare questi fenomeni appare, tuttavia, difficoltoso: le informazioni sono infatti disperse, frammentate e di complessa elaborazione.

E' da considerare inoltre che, con la ristrutturazione del sistema bancario, avvenuta negli ultimi anni, le sedi delle banche dove vengono prese le decisioni sulla concessione dei prestiti non sono più sul territorio provinciale, ma, nella maggior parte dei casi, queste sono dislocate fuori dai confini regionali.

Di conseguenza la valutazione sulla situazione di una azienda e sulle sue capacità progettuali, viene effettuata da funzionari che non conoscono né le imprese né il territorio e che basano le proprie decisioni esclusivamente sul merito di credito che emerge dai bilanci.

Quello che manca, quindi, è il contatto diretto banca-imprenditore, ovvero l'unico elemento in grado di consentire una gestione più flessibile della erogazione del credito.

Gli unici istituti di credito che avendo dislocate localmente anche le sedi decisionali, mantengono un contatto diretto con il territorio e le imprese sono le banche di Credito Cooperativo, le uniche che, durante la crisi, hanno cercato maggiormente di supportare le PMI locali. Purtroppo però, la dimensione contenuta di queste banche limita, di fatto, le possibilità di erogazione: con i parametri imposti da Basilea 2, infatti, i loro bilanci tendono ad "ingessarsi" velocemente.

### **3) LA STRATEGIA**

Le misure adottate ai vari livelli istituzionali per tamponare la crisi si sono dimostrate sostegni certo concreti ma purtroppo insufficienti a mantenere e qualificare il settore in generale ed il comprensorio del mobile in particolare, dove la chiusura di note aziende mobiliere ma anche le difficoltà di sopravvivenza di una quantità considerevole di piccole aziende artigiane ha avuto e sta avendo ripercussioni gravissime sul livello occupazionale e sulle condizioni di vita del territorio.

A seguito di un'assemblea cittadina, svoltasi nel mese di febbraio, è emersa la necessità di coinvolgere gli operatori del settore nell'individuazione di soluzioni per affrontare la crisi della più importante realtà produttiva del territorio.

L'Amministrazione Comunale ha perciò avviato un percorso per l'elaborazione di una strategia di rilancio, attraverso il sostegno all'intero comparto produttivo, dell'economia e del territorio di Quarrata, scegliendo di aprire il confronto sulla crisi e sulle possibili soluzioni per superarla alle realtà del tessuto produttivo locale.

Con il coinvolgimento di tutte le rappresentanze sociali, è stato costituito un Tavolo Tecnico di lavoro per la definizione di proposte progettuali concrete e l'elaborazione di documenti strategici; proposte sulle quali chiamare le imprese del territorio al confronto ed al dibattito.

#### **Il Tavolo Tecnico**

Il Tavolo Tecnico ha visto la partecipazione assidua e numerosa di tutte le rappresentanze sociali provinciali: oltre ovviamente all'Amministrazione Comunale, ne hanno fatto parte Provincia di Pistoia, C.C.I.A.A., Associazione Industriali, CNA Pistoia, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti, Centro Commerciale Naturale, PMI - Agenzia di Promozione del Mobile Imbottito, CGIL, CISL, UIL, Pistoia Promuove, Pistoia Futura, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Pistoia, nonché singoli rappresentanti del mondo imprenditoriale e professionale locale.

In questi mesi il Tavolo tecnico ha lavorato alla costruzione di un possibile percorso per affrontare la crisi e per "rilanciare l'immagine e valorizzare la tradizione produttiva della città di Quarrata in un'ottica di sostenibilità ambientale e qualità della vita", ponendosi il duplice obiettivo di:

- intervenire nel breve periodo per risolvere le emergenze del settore;
- individuare le misure più adeguate nel medio/lungo periodo a riqualificare il settore della produzione e della vendita di mobili, e con esso l'intera economia locale.

Un sottogruppo del Tavolo tecnico si è concentrato sulle azioni da intraprendere per intervenire sulle "emergenze" del settore.

Il lavoro di analisi svolto ha fatto emergere come maggiore criticità la difficoltà nell'accesso al credito per le imprese locali. In questa ottica le istituzioni (Comune e Provincia) si sono assunte l'impegno di incontrare gli istituti di credito maggiormente rappresentativi a livello locale (Cassa di Risparmio, Monte dei Paschi di Siena, Banca di Credito Cooperativo di Vignole).

In occasione dei due incontri, svoltisi il 7 aprile ed il 28 maggio, Comune e Provincia hanno segnalato le difficoltà delle imprese e hanno illustrato il percorso intrapreso, presentando i primi risultati del lavoro del Tavolo Tecnico.

La reazione da parte dei rappresentanti degli istituti di credito è stata di grande apprezzamento verso l'iniziativa e di piena disponibilità nei confronti di quelle imprese che, anche attraverso lo strumento della "rete" e secondo modi e tempi definiti, si impegneranno nel progetto di riqualificazione.

Sul fronte degli interventi di medio/lungo periodo, avvalendosi dell'esperienza dei suoi diversi componenti e del contributo apportato da ciascuno in virtù del proprio ruolo e/o delle proprie conoscenze, il lavoro del Tavolo è iniziato dalla individuazione delle peculiarità, criticità e necessità del settore e delle imprese, per poi proseguire da un lato alla ricognizione degli interventi e dei progetti già previsti e/o in corso di attuazione da parte dei diversi soggetti locali (istituzionali e non) che già fornissero una serie di risposte alle esigenze del territorio e del comparto, dall'altro alla individuazione di azioni nuove pensate e calibrate sui "bisogni" delle imprese.

Sotto il primo aspetto, occorre premettere che i molteplici fattori aziendali (clienti, in primis) costituiscono una leva ancora non utilizzata appieno in relazione al potenziale di sviluppo dell'innovazione (non solo tecnologica ma anche organizzativa e di servizio) e di incremento della produttività dell'impresa.

E' noto che come l'economia locale sia legata a quei settori cosiddetti *labour intensive* (legno-arredo e tessile), ove da diversi anni si assiste ad un processo di terziarizzazione massiccia e delocalizzazione in paesi in cui il costo del lavoro, e non solo, è drasticamente minore. Ne deriva che, per arginare e provare ad invertire tale fenomeno, occorre una rinnovata cultura imprenditoriale, ossia di immedesimazione, nella quale tutti gli attori (dall'imprenditore, agli enti locali, ai professionisti, al sistema bancario, al mondo della scuola) diano un maggiore impulso ai necessari elementi per la crescita, lo sviluppo ed il consolidamento dell'impresa locale nel contesto attuale, ovvero globale.

Inoltre, l'efficienza dell'impresa (condizione essenziale perché la stessa possa competere, remunerare equamente i fattori della produzione e contribuire a diffondere pace sociale e ampio benessere) consiste nella capacità di mantenere costantemente in equilibrio le sue funzioni di base: occupazione, sviluppo, produzione, marketing, amministrazione, oltre che d'investire nella giusta direzione in un dato momento.

Tenuto conto che il territorio è ancora oggi foriero di conoscenze e competenze diffuse (in special modo nelle lavorazioni tradizionali sopra menzionate), necessita uno sforzo comune per riequilibrare o meglio cercare di riposizionare molte aziende (in particolare micro), affinché unitamente ad altre – non solo localizzate nel nostro distretto – riescano a superare la difficile congiuntura per una nuova stagione in cui la “domanda”, proveniente anche da paesi lontani, possa permettere di non disperdere quello che in moltissimi anni è stato fatto.

Nell'immediato, come precisato dal recente rapporto del Cnel sulle trasformazioni del sistema imprenditoriale, è possibile porre al servizio di politiche innovative la strumentazione esistente che già consente la governance multilivello.

Occorre rendere accessibili le c.d. “risorse abilitanti”, ma anche aiutare i processi di auto-organizzazione delle imprese ad emergere e diffondersi, focalizzando l'attenzione sullo sviluppo di alcune “idee motrici” su cui le imprese proponenti siano disposte a scommettere, investendo e assumendo parte dei rischi richiesti.

Mediante partnership pubblico-privato e reti di condivisione tra imprese si possono sviluppare “idee motrici” che riguardano gli stili di vita, il buon abitare (per le filiere che fanno capo alla casa ecologica, a basso consumo energetico, sicura, silenziosa, arredata con gusto e servita dalla domotica avanzata), il concetto di salute o di benessere (alimentazione, fitting, esercizi fisici ecc.), lo sport, il turismo, la cultura.

Anche i subfornitori e i fornitori di prodotti intermedi possono dare valore alle loro prestazioni passando dal prodotto al servizio al cliente e, andando avanti su questa linea, fino ad assumere la funzione di co-innovatore, che collabora col committente a innovazioni importanti che coinvolgono il know-how accumulato in azienda.

Perché le imprese siano indotte a cogliere le sfide è importante che siano poste in grado di leggere l'evoluzione del contesto competitivo in cui sono immerse. Per far fronte alla progressiva chiusura dei mercati di massa e alla conseguente crisi di prodotti indifferenziati, esse devono reinterpretare il proprio mercato o individuare nuovi spazi di domanda verso cui indirizzare un'offerta dotata di adeguati fattori di differenziazione. Tradizionalmente, nelle piccole imprese è stato l'imprenditore factotum ad espletare tale funzione, ma questa modalità, forse adeguata quando il contesto di riferimento era quello di prossimità, deve necessariamente cedere il passo ad un approccio diverso oggi che il contesto è divenuto globale.

Occorre agevolare l'accesso delle imprese, soprattutto di piccola dimensione, a organismi di mercato (società di consulenza, di mkt, ecc.), in possesso di un patrimonio di competenze equilibrato che consenta loro di espletare i ruoli di analista e di esperto, in modo da individuare i problemi vissuti

dalle imprese (problemi spesso simili, ma con peculiarità che li rendono casi a sé), identificare la relativa soluzione..

Per mobilitare l'interesse delle imprese sulle "idee motrici" e ad accedere alle "risorse abilitanti", è necessario che esse si pongano obiettivi di lungo periodo.

A questo fine è basilare delineare gli scenari entro cui le imprese si troveranno a operare, per consentire loro di identificare, valutare e selezionare le alternative strategiche che hanno di fronte e, in tal modo, compiere scelte che siano coerenti con l'evoluzione del mercato di riferimento (potenzialità di sviluppo dei segmenti su cui esse operano, arrivo di nuovi competitor); con il contesto in cui sono insediate (qualità dei "fattori di ambiente" di cui è dotato il territorio, disponibilità di imprese di subfornitura, adeguatezza dei servizi alla produzione e dotazione del capitale umano); con le competenze tecnologiche che caratterizzano la realtà in cui operano (il posizionamento degli attori scientifici locali rispetto alla frontiera delle conoscenze nei settori e negli ambiti tecnologici di interesse per l'impresa).

La predisposizione di scenari, facendo ricorso a diverse metodologie (dal foresight al road mapping, all'analisi fattuale), può agevolare l'identificazione delle traiettorie di sviluppo emergenti, i settori attrattivi e le tecnologie a elevata pervasività. E' da ritenere che una tale azione sia utile per sviluppare negli attori economici una visione prospettica del contesto in cui operano e delle dinamiche competitive e possa agevolarli nelle loro strategie di riposizionamento competitivo...

Occorre, altresì, promuovere l'accesso delle imprese a servizi che consentano di rafforzare la loro visibilità, che le aiutino a costruire i fattori di differenziazione insiti nei loro prodotti e a innalzare la qualità dei loro rapporti con la clientela (ideazione, progettazione, logistica, marchi, rete commerciale, comunicazione, interazione e cura del cliente, servizi post-vendita). L'aiuto pubblico per agevolare l'incontro tra imprese di produzione e business service è essenziale.

Indispensabile è poi, in questa fase critica, rafforzare i processi di governance e le tecniche gestionali delle reti (quale ruolo e funzioni riconoscere ai responsabili delle reti, non solo per eludere comportamenti opportunistici da parte dei diversi attori coinvolti, ma anche per accrescere in essi la consapevolezza di appartenere ad un'entità superiore, di cui vanno interiorizzati valori e fini); istituire momenti di monitoraggio, valutazione e manutenzione delle reti, in modo da verificare la qualità dell'evoluzione delle esperienze avviate, la rispondenza dei risultati agli obiettivi perseguiti, l'eventuale necessità di mettere a punto gli aspetti strategici, gestionali e organizzativi.

Ulteriore fondamentale elemento per il successo delle imprese, specialmente alla luce della complessità dell'ambiente in cui esse operano, è rappresentato dalla politica di promozione e valorizzazione del capitale umano.

Ciò determina che i temi legati all'adattabilità, all'imprenditorialità e alla promozione di sinergie tra formazione, ricerca e impresa presentino attualmente un livello di criticità più elevato che non in

passato.

In particolare, quando si parla di capitale umano, il principale target di riferimento va individuato nell'imprenditore. Questi, in un tessuto produttivo frammentato, si identifica con la propria azienda: spesso gli obiettivi e le attitudini dell'imprenditore (e della sua famiglia) divengono finalità dell'impresa.

Conseguentemente, è essenziale operare su un attore tanto decisivo, costruendo iniziative formative che coinvolgano i piccoli imprenditori (non solo nell'erogazione, ma anche nella progettazione), attente non soltanto ai contenuti, ma anche alla loro scansione temporale e, più in generale, alle modalità di delivery e ai format didattici.

Assieme all'imprenditore un altro target importante degli interventi va individuato nel profilo di personale che sempre più massivamente caratterizza il fattore umano interno alle imprese. Esso può essere identificato come i knowledge worker, cioè come lavoratori che espletano funzioni manageriali caratterizzate da innovazione costante e che implica imprescindibili esigenze di apprendimento e di aggiornamento continui. Essi, inoltre, operano sulla base di un bagaglio di conoscenze incorporate attraverso la pregressa attività professionale ed un elevato background formativo, che estrinsecano esercitando un elevato livello di autogestione e autoresponsabilità. Non ci si riferisce necessariamente a specifici profili professionali e ruoli aziendali, che assumono scarsa significatività avendo come riferimento soprattutto le piccole imprese, dove le dinamiche interne spesso prescindono da formali attribuzioni di responsabilità.

L'attenzione alla qualità, l'attitudine all'apprendimento, l'autonomia, la capacità di intrattenere e valorizzare relazioni interpersonali e la disponibilità alla condivisione delle competenze e delle esperienze, l'orientamento al problem solving rendono questa risorsa oltremodo preziosa per ciascuna azienda e per le relative strategie di sviluppo.

Questo motiva la necessità e l'urgenza di interventi formativi costanti e tarati sui diversi fabbisogni delle aziende, pur tuttavia monitorati costantemente sui risultati e l'impatto che essi raggiungono.

La cura del capitale umano deve svilupparsi in termini più generali piuttosto che essere polarizzata su specifici profili sia interni che esterni alle aziende. In una fase di crisi, come quella attuale, è fondamentale l'utilizzo dell'attività formativa in un'ottica di medio-lungo periodo, per salvaguardare le risorse umane presenti nel sistema produttivo e garantire che, una volta superato il ciclo negativo, possa avviarsi una nuova fase di sviluppo, le imprese possano operare in termini competitivi e possa essere adeguatamente assicurata l'occupabilità delle persone.

In estrema sintesi, dall'analisi effettuata emerge come le imprese del territorio dovrebbero poter essere nelle condizioni di:

- rinnovare il prodotto attraverso un design innovativo;
- sviluppare capacità di networking per migliorare la competitività del sistema locale;

- migliorare e consolidare una moderna mentalità imprenditoriale, adeguata ai cambiamenti dei mercati e della tecnologia;
- connettere il rilancio della produzione locale ad una promozione più efficace e diretta della identità territoriale nel suo complesso.

Nell'attività di ricognizione degli interventi e dei progetti già previsti e/o in corso di attuazione, il lavoro del Tavolo non poteva che partire dal Piano Integrato di Sviluppo Urbano Sostenibile (PIUSS) per il quinquennio 2007-2013 presentato dall'Amministrazione Comunale e da quello, tra i progetti portanti di cui il Piano si compone, che rappresenta il fulcro delle politiche comunali nel campo dello sviluppo economico: Abitare l'Arte.

“Quarrata Sarà” (questo il nome del PIUSS) è un insieme di progetti che investono diversi settori di attività, tenuti assieme da un'idea-forza - scommettere sulle risorse locali - e da un progetto centrale - unire arte, cultura e tradizioni industriali in un progetto di grande creatività e di forte innovazione produttiva.

Abitare l'Arte è la principale scommessa lanciata dalle amministrazioni pubbliche e da imprenditori ed operatori della Città del mobile per rinnovare le prospettive di sviluppo della tipica attività quarratina e rappresenta il progetto portante del Piano, poichè investe le caratteristiche e le prospettive della struttura economica della città e della sua stessa struttura fisica.

Innovare e rivitalizzare la Città del mobile significa innovare la città del commercio ad essa connessa; significa creare nuovi modelli di fruizione turistica legati non solo alle risorse culturali ed ambientali del Montalbano ma anche agli eventi ed alle attività connessi alla ricerca artistica, alla creatività, all'innovazione dei processi produttivi; significa innestare parametri di qualità nel sistema delle relazioni sociali, attraverso il potenziamento delle attrezzature finalizzate al superamento delle situazioni di disagio e di emarginazione.

Innovare e rivitalizzare la Città del mobile significa scommettere sul futuro della città, significa investire sul suo equilibrato e sostenibile sviluppo, significa elevare la qualità della struttura urbana e della vita dei suoi abitanti.

All'interno del PIUSS, Abitare l'Arte condensa ed esemplifica gli obiettivi e le aspirazioni della comunità quarratina. Esso coniuga un contenitore di grande valore come Villa la Magia e le attività di promozione artistica, di ricerca e di innovazione di centri di eccellenza o di istituzioni come il Museo Pecci con le linee di ricerca e di sperimentazione finalizzate alla innovazione del prodotto delle aziende leader dell'industria del mobile e dell'arredamento dell'area quarratina.

Abitare l'Arte è un laboratorio in movimento che dal momento della creazione passa alla verifica e selezione dei progetti, alla realizzazione dei prototipi fino alla messa in produzione degli oggetti: il processo nasce nei locali della Magia, che accolgono gli artisti, i creativi, i designer, per spostarsi nei

laboratori delle aziende per le fasi di sperimentazione e di successiva produzione, per poi ritornare a Villa la Magia ed agli altri luoghi e spazi della città per l'esposizione delle diverse fasi del processo e dei prodotti finali.

Nella Villa La Magia il laboratorio si consolida e mette radici attraverso l'attività di formazione di imprese di design che trae origine da questo processo che deve essere alimentato e sostenuto da una fitta rete di relazioni con l'esterno (musei, centri di ricerca e di eccellenza nazionali ed internazionali, strutture universitarie) e dal forte legame con la struttura produttiva locale e dell'area vasta.

Altre azioni che rispondono all'obiettivo, postosi dal Tavolo Tecnico, di rilanciare l'immagine e valorizzare la tradizione produttiva della città sono riconducibili al "Progetto Leonardo", programma d'azione dell'Unione Europea che si propone di attuare una politica di miglioramento e di sviluppo della formazione professionale in Europa attraverso il perseguimento degli specifici obiettivi di:

- rafforzare le capacità e le competenze dei giovani che seguono una prima formazione professionale attraverso la formazione in alternanza e l'apprendistato;
- migliorare la qualità della formazione professionale permanente e l'acquisizione di capacità e competenze in tutto l'arco della vita;
- promuovere il contributo della formazione professionale al processo di innovazione per migliorare la competitività e lo spirito imprenditoriale.

Alcune delle azioni promosse riguardano direttamente i giovani, ai quali viene offerta l'opportunità di compiere un'esperienza di formazione e lavoro in un altro Stato membro dell'Unione; altre sono misure comunitarie transnazionali per realizzare gli obiettivi di mobilità per le persone in formazione professionale e per le persone responsabili della formazione; altre ancora sono veri e propri progetti pilota per sviluppare l'innovazione e la qualità, la promozione delle conoscenze linguistiche, la cooperazione transnazionale per lo scambio di esperienze e buone pratiche, lo sviluppo e aggiornamento degli strumenti di riferimento.

Tra gli interventi ed i progetti già previsti e/o in corso di attuazione, infine, alcune "attività" facenti capo al PIC (Progetto Integrato di Comparto) predisposto dalla Provincia per rispondere ai fabbisogni dello specifico comparto produttivo del manifatturiero.

Come noto, i PIC costituiscono una parte fondamentale della programmazione nelle politiche provinciali di istruzione, formazione e lavoro e nascono dalla concertazione dell'ente con parti sociali, sindacati e associazioni di categoria per sostenere l'orientamento, lo sviluppo della capacità di relazione tra le imprese del comparto in un'ottica di integrazione e di promozione di processi di apprendimento innovativi per lo scambio e la valorizzazione delle buone pratiche, per favorire la sopravvivenza delle imprese a rischio e la costruzione nel territorio di un'offerta integrata di innovazione da parte di università e imprese.

## **Il lavoro del Tavolo Tecnico**

Il lavoro svolto ha portato alla individuazione di quattro aree tematiche, fortemente connesse tra loro, ciascuna costituita dalle azioni e dagli interventi progettuali (che sono state chiamate “attività”) necessari, a giudizio del Tavolo, ad perseguire gli obiettivi necessari alla ripresa del settore:

- conoscere la realtà produttiva del territorio e le sue potenzialità;
- formare giovani in grado di analizzare e sintetizzare la realtà produttiva al fine di portare innovazione, sia alla struttura delle aziende che al loro prodotto;
- valorizzare la Scuola d’Arte nelle varie iniziative, utilizzandola come laboratorio di idee del territorio;
- organizzare eventi promozionali, formativi e culturali su tematiche dell’arredamento e non solo, al fine di creare momenti di incontro e di attrazione;
- individuare un tema “ecologico” che sia linea direttrice ed ispiratrice del processo innovativo e strumento di promozione del territorio;
- avviare un percorso finalizzato alla creazione di un centro formativo stabile destinato ai giovani, per metterli in grado di realizzare prodotti che uniscano tradizione e innovazione, ed alle imprese, per aggiornamenti continui su tematiche di interesse (marketing, comunicazione, programmazione, ecc.);
- realizzare uno spazio espositivo ubicato in Quarrata, che comunichi il “Quarrata Life Style” in cui si valorizzi il territorio, il sistema produttivo in senso lato e diventi un polo di attrazione, sull’esempio di quanto già realizzato da altre realtà toscane (I-Place);
- stimolare l’innovazione formale di prodotto, l’innalzamento della qualità e la creazione di marchi che la attestino.

All’obiettivo progettuale generale di *“rilanciare l’immagine e valorizzare la tradizione produttiva della Città di Quarrata in un’ottica di sostenibilità ambientale e di qualità della vita”* ciascuna Area concorre con un proprio obiettivo specifico che si caratterizza sulla base dei diversi temi trattati.

L’area di intervento relativa alla “Innovazione e Capitale Umano” si pone l’obiettivo di sostenere lo sviluppo del capitale umano per favorire l’innovazione delle imprese del settore del mobile. A tal fine è individuata una serie di interventi focalizzati sulla formazione di settore, sulla valorizzazione di saperi locali, sullo sviluppo di nuove competenze per la riqualificazione della produzione locale ma anche della managerialità delle imprese, sulla innovazione di processo e di prodotto, sulla promozione e sul sostegno della creatività.

Progetto centrale, strettamente collegato a tutte le attività dell’Area I (delle quali si configura al tempo stesso come presupposto e risultato) e trasversale alle attività delle altre Aree tematiche, è la

costituzione, prevista all'attività 9, di un Gruppo Guida di designer, locali ed anche di livello nazionale ed internazionale, che sostenga in modo permanente le imprese nella progettazione di linee innovative di prodotto. Alla concreta istituzione di questo gruppo di progettazione permanente è propedeutica la realizzazione e l'attivazione di un laboratorio/incubatore di impresa (Abitare l'Arte - attività 17 dell'Area Infrastrutture e Servizi).

Obiettivo specifico dell'area di intervento relativa alla "Promozione e Internazionalizzazione" è promuovere l'immagine delle imprese locali del settore del mobile, anche all'estero, e favorire lo scambio di esperienze/buone pratiche per l'innovazione e la creatività.

L'Area, quindi, prevede interventi finalizzati al miglioramento della capacità attrattiva del territorio di Quarrata e del suo principale settore produttivo, individuando a tal fine progetti principalmente inerenti azioni di scambio di buone prassi tra imprese, una serie di iniziative che valorizzino e promuovano le specificità del settore quarratino, le sue tradizioni ed anche la crescente attenzione delle imprese alla sostenibilità ambientale e alla qualità. Particolare attenzione viene data anche alla creazione di spazi per attività di promozione.

L'area di intervento "Infrastrutture e Servizi" si ripropone di sostenere l'innovazione e la promozione del settore del mobile, ma anche dell'economia locale tutta, attraverso il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi.

Particolare importanza assume la creazione di un Laboratorio di prototipi e design (Abitare l'Arte), in cui saranno ospitati imprese e progettisti che avranno come obiettivo centrale di innovare il design dei prodotti del settore. L'intento è quello di favorire la nascita di nuove imprenditorialità, il confronto con il mercato nazionale e internazionale e garantire la qualità e l'innovazione del prodotto. Fondamentali anche gli interventi già previsti o ipotizzati sulla viabilità: per migliorare i collegamenti tra e per le zone produttive.

Infine, l'obiettivo dell'area di intervento "Imprese e Reti": potenziare la rete tra imprese della filiera del mobile anche al fine di migliorarne le rappresentatività e rafforzare l'identità di settore.

Ne è previsto lo sviluppo con due progetti relativi alla creazione di nuovi sistemi di relazione: l'uno all'interno del tessuto produttivo locale, per facilitare la comunicazione e la diffusione di informazioni utili agli operatori di settore, l'altro tra gli stessi operatori locali e analoghe realtà di mercato e di impresa in paesi stranieri, per attivare un processo di confronto di esperienze e di diffusione di buone pratiche.

### **La giornata di confronto con le imprese.**

Contestualmente alla costituzione del Tavolo Tecnico, l'Amministrazione Comunale ha deciso di promuovere un'esperienza di partecipazione per allargare la riflessione e il confronto sulla crisi del settore, coinvolgendo il maggior numero possibile di operatori locali e, quindi, anche realtà del territorio che operano nel settore e che non fanno parte del Tavolo di lavoro istituzionale.

Ciò al fine di individuare alcune linee guida che contenessero una visione al futuro del settore e delle strategie di intervento il più possibile condivise e sostenibili.

La giornata di discussione, tenutasi il 26 giugno 2010 presso il complesso monumentale medico di Villa La Magia, ha preso avvio dal lavoro svolto fino a quel momento dal Tavolo Tecnico per individuare il processo di riqualificazione del settore, chiedendo che le imprese, dopo una riflessione iniziale su aspetti di carattere generale (da quali opportunità offra il territorio di Quarrata a su cosa puntare per accrescere la competitività del settore; da come immaginare lo sviluppo futuro del tessuto produttivo locale a come promuovere l'eco-sostenibilità nel settore), di confrontarsi sulle aree tematiche individuate (Capitale Umano, Promozione e Internazionalizzazione, Infrastrutture e Servizi, Imprese e Reti), di manifestare le loro impressioni e valutazioni rispetto alle azioni delineate dal Tavolo Tecnico e di segnalare ulteriori interventi eventualmente necessari.

Dal rapporto redatto a conclusione della giornata da Sociolab, la società di ricerca e consulenza per la realizzazione di percorsi di partecipazione e confronto strategico della cui collaborazione il Comune si è avvalso per organizzare l'iniziativa, è tratto lo schema di sintesi delle proposte di intervento emerse dai tavoli tematici di discussione.

<b>AREA DI INTERVENTO</b>	<b>AZIONI E INTERVENTI CONDIVISI DAL TAVOLO TEMATICO</b>	<b>ALTRE PROPOSTE EMERSE DA ALCUNI DEI PARTECIPANTI</b>
<b>Innovazione e capitale umano</b>	Formazione mirata sulle esigenze delle aziende (competenze manageriali) rivolta a imprenditori.	Formazione su marketing per figure interne all'azienda.
	Ricerche e analisi del contesto per migliorare la collocazione sul mercato.	Formazione specialistica su innovazione e design per nuove figure aziendali.
	Più chiara definizione e valorizzazione dell'identità del prodotto.	
<b>Infrastrutture e servizi</b>	Riqualificazione degli immobili su via Montalbano.	Percorsi formativi che coniughino competenze commerciali e di design.
	Riqualificazione di via Fiorentina.	
	Creazione di un consorzio di servizi (magazzino comune, contabilità).	
	Esposizione degli elaborati del laboratorio-incubatore di impresa nelle aziende.	
<b>Promozione e internazionalizzazione</b>	Realizzazione di strumenti di comunicazione di facile accesso per il grande pubblico.	Creazione di un marchio ombrello per la certificazione della qualità dei prodotti.
	Sostegno economico alla presenza dei produttori locali in fiere nazionali e internazionali.	
	Formazione per sviluppare la presenza nei mercati esteri rivolta a imprenditori.	
	Promozione multisetoriale connessa al "made in Tuscany".	

<b>Imprese e reti</b>	Sviluppo di una rete connessa a un marchio di qualità e all'adesione a un "disciplinare".	Sviluppo di una rete di tipo verticale legata al prodotto finito.
	Creazione di un disciplinare di condotta e di standard qualità-prezzo dei prodotti.	
	Promozione del marchio sia in termini di riconoscibilità che di garanzia di qualità.	

Dallo schema si evince come le aree tematiche individuate dal tavolo tecnico risultino non solo adeguate alle esigenze espresse dagli operatori locali del settore ma tra loro fortemente integrate nelle proposte di intervento e nelle linee strategiche formulate dai partecipanti.

Queste ultime, infatti, risultano essere fortemente orientate ad affrontare, da diverse prospettive, la strutturale difficoltà del sistema quarratino di "fare impresa" in modo moderno e competitivo nel mercato globale. Un filo conduttore tra i tutti i partecipanti si individua proprio nella denuncia trasversale della mancanza di una moderna e competitiva strategia di impresa a livello di sistema produttivo, che consenta di elaborare una visione di sviluppo di lungo periodo per il tessuto produttivo locale.

## **Il Progetto**

Le indicazioni emerse dal lavoro del Tavolo Tecnico e dalla giornata di confronto con le imprese sono confluite nel progetto di riqualificazione vero e proprio; un progetto vasto e articolato, che parte da una visione integrata e complessiva delle esigenze del settore e che mira a sviluppare alcuni concetti chiave trasversali: creatività, innovazione e sostenibilità.

Innovazione e creatività, che già negli anni '70 avevano reso Quarrata un riferimento in ambito nazionale per quanto riguarda la progettazione del mobile e che si ripropongono oggi quali elementi strategici di competitività.

La strategia di rilancio del settore del mobile imbottito, individuata dal Tavolo Tecnico e pienamente condivisa dall'imprenditoria locale, si pone in totale coerenza anche con la strategia di sviluppo economico a medio-lungo periodo deliberata per l'intero territorio provinciale dagli Attori Locali che compongono Pistoia Futura – Laboratorio per la Programmazione Strategica della Provincia di Pistoia, secondo la quale la "visione" di un'economia pistoiese fondata su cultura imprenditoriale, apertura e dinamismo, innovazione, produzioni (e consumi) sostenibili e di qualità è quella che - nel rispetto delle vocazioni del territorio e dei canoni della nuova competitività - può dare nuova linfa al tessuto produttivo locale. Nei primi mesi del 2011 Pistoia Futura ha altresì previsto il lancio di un "marchio ombrello" dell'intero territorio provinciale, capace di sintetizzare in un logo e nel suo "slogan" simili identità e posizionamento, e che rappresenterà un ulteriore elemento di sostegno al settore del mobile imbottito di Quarrata nella sua attività di riposizionamento e promozione.

Ma la strategia individuata si dimostra decisamente in linea anche con uno tra gli obiettivi prioritari della Regione Toscana, ovvero quello di rafforzare la competitività dei sistemi produttivi territoriali attraverso l'attivazione di una serie di interventi tesi a sostenere processi di innovazione, consolidamento organizzativo e finanziario dei sistemi produttivi nonché l'adattabilità della forza lavoro.

#### **4) LE AREE TEMATICHE DI INTERVENTO**

Viene di seguito riportato il Quadro Logico del Progetto, nelle quattro aree tematiche di cui si compone.

Merita specificare che l'insieme delle azioni individuate costituisce un *minus* per il rilancio di un tessuto imprenditoriale che possiede ancora oggi la passione e la competenza per affrontare il mercato, continuando a investire nel manifatturiero, giacché gli elementi essenziali quali la tradizione, lo stile di vita, il made in Italy (Tuscany) ed altri ancora, costituiscono un patrimonio accumulato nel tempo che non deve essere in alcun modo disperso.

La cooperazione tra i diversi "saperi" rappresenta l'elemento indispensabile per la realizzazione di strategie nuove: privato e pubblico, associazioni imprenditoriali e sindacati, professionisti e università, sostenuti dal sistema bancario, dovranno infatti impegnarsi in progetti e programmi per il rilancio del sistema produttivo quarratino, per raccogliere le nuove sfide e permettere alle aziende di ritornare protagoniste a livello internazionale.

## PCM – Quadro Logico del Progetto

**Premessa:** Il quadro logico del progetto è stato articolato in 4 Aree: **Innovazione e Capitale Umano, Promozione ed Internazionalizzazione, Infrastrutture e Servizi, Imprese e Reti** che nel progetto confluiranno in modo integrato ed organico poiché ognuna di queste Aree contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo generale del progetto *Rilanciare l'immagine e valorizzare la tradizione produttiva della città di Quarrata in un'ottica di sostenibilità ambientale e di qualità della vita*

### Area I – Innovazione e Capitale umano

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Obiettivo generale</b>	Rilanciare l'immagine e valorizzare la tradizione produttiva della città di Quarrata in un'ottica di sostenibilità ambientale e di qualità della vita	Risorse Integrate (in parte finanziate, in parte da finanziare)	Vari soggetti (Istituzioni, Parti Sociali, Imprese, Servizi formativi e di consulenza)		
<b>Obiettivo specifico</b>	Sostenere lo sviluppo del capitale umano per favorire l'innovazione delle imprese del settore del mobile				
<b>Risultati attesi/servizi</b>	Presenza di capitale umano in possesso di competenze rispondenti ai bisogni delle imprese ed alle sfide del mercato globale, in un'ottica di sostenibilità ambientale e di centralità del cliente nell'elaborazione di strategie innovative di prodotto. Aumento delle innovazioni di processo e di prodotto e diffusione di <i>organizzazioni innovative</i> in termini di struttura, processi, sistemi, persone			N°/tipologia imprese, fabbisogni formativi espressi N°/tipologia persone formate N° partecipanti N°/tipologia corsi attivati ....	Schede monitoraggio Schede rilevazione Schede iscrizione Registri attività ...
<b>Attività 1</b>	Indagine sui fabbisogni delle imprese del settore del mobile; progettazione di interventi formativi orientati a: sostenibilità ambientale (nuovi materiali eco etc); commercializzazione/marketing; design; cliente (living lab); sistema delle competenze	<u>Finanziata</u> Progetto Leonardo € 367.868,00 di cui 69.197,00 Provincia	Provincia Pistoia (capofila); PMI e Confcommercio (partner locali)		
<b>Attività 2</b>	Percorso partecipato volto all'ascolto ad al confronto delle imprese e degli stakeholders al fine di rilevare i bisogni e costruire la vision dello sviluppo locale	<u>Finanziata</u> Risorse comunali € . 8.520,00	Comune di Quarrata		

	<b>Logica dell'intervento</b>	<b>Finanziamento</b>	<b>Soggetto Proponente</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Fonti di verifica</b>
<b>Attività 3</b>	Formazione per imprenditori, addetti, neolaureati e neodiplomati in azioni a sostegno delle green-economy e di altre tematiche di sviluppo individuate anche attraverso l'attività 1	<u>Da finanziare</u> Bando Regionale	Imprese		
<b>Attività 4</b>	Formazione per imprenditori e addetti del settore	<u>Finanziata</u> PIC manifatturiero Quota parte di €. 850.000,00	Servindustria		
<b>Attività 5</b> <i>Laboratorio EcoIdee</i>	Valorizzazione della Scuola d'Arte quale Laboratorio di EcoIdee attraverso un concorso rivolto a studenti/esse per favorire l'innovazione di prodotti tecno ecologici; presentazione pubblica degli elaborati (Salone del Mobile di Quarrata 2011 etc). Settori coinvolti: filiera del mobile, biancheria casa, complementi arredo	<u>Non finanziata</u>	PMI		
<b>Attività 6</b> <i>L'arte del vivere Progetti per abitare gli spazi Premio Quarrata</i>	Concorso di idee rivolto ad artisti, architetti, ingegneri, designer, senior (professionisti) e Junior (studenti/esse) su tematiche individuate in base ai bisogni espressi dalle imprese (ECO, lusso accessibile, etc). Gli obiettivi principali sono quelli di: stimolare l'innovazione, valorizzare l'incubatore presso villa La Magia (progetto Abitare l'arte), sollecitare l'attenzione di professionisti esteri, e non solo, sul territorio di Quarrata/Pistoia. Il concorso è diviso in tre sezioni: arredo interno (mobile, biancheria casa e complementi di arredo), arredo esterno, arredo ecosostenibile. Si prevede, per il vincitore junior l'erogazione di una borsa di studio, per il vincitore senior un contratto di lavoro, oltre che il soggiorno presso villa La Magia. I migliori progetti verranno presentati nello spazio espositivo della villa e confluiranno in un catalogo.	<u>Non finanziata</u>	Comune di Quarrata		

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Attività 7</b> <i>Giovani Innovatori</i>	Formazione per giovani under 35, con competenze nel settore arredo e capacità di elaborare idee innovative. Tra i moduli formativi: conoscere le potenzialità del sistema produttivo locale attraverso una ricerca/azione anche su eco-compatibilità; formazione (specialistica nel settore arredo; lingue; comunicazione; marketing; qualità del prodotto, etc); confronto con realtà internazionali; report finale "Il futuro di Quarrata"	<u>Non finanziata</u>	PMI		
<b>Attività 8</b>	Formazione per operatori/imprenditori in ambito tecnologico/produttivo e stilistico/commerciale, per favorire l'ECO innovazione (green comfort, nano tecnologie etc), la qualità del prodotto (marchi/sicurezza/salute/ambiente), sviluppare azioni innovative nel packaging e nel post vendita	<u>Finanziata</u>  Finanziata dal Sistema Provinciale della Formazione	PMI		
<b>Attività 9</b>	Costituzione di un <i>gruppo guida</i> permanente di designer, anche di livello internazionale, per progettare con le imprese una linea innovativa di prodotto. L'idea è quella di offrire spazi che diano la possibilità ai diversi talenti di esprimersi e sperimentare attività concrete/prototipi anche attraverso il coinvolgimento di destinatari finali/clienti (Living Lab). <b><u>Questa attività si intende strettamente interrelata, e risultato delle Attività dell'Area I; Attività 13, 14 e 15 dell'Area II; Attività 17 dell'Area III)</u></b>	<u>Non finanziata</u>	Provincia di Pistoia		
<b>Fattibilità interna</b>					
<b>Fattibilità esterna</b>					
<b>Sostenibilità</b>					
				<b>Precondizioni</b>	

## Area II - Promozione ed Internazionalizzazione

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Obiettivo generale</b>	Rilanciare l'immagine e valorizzare la tradizione produttiva della città di Quarrata in un'ottica di sostenibilità ambientale e di qualità	Risorse Integrate (in parte finanziate, in parte da finanziare)	Vari soggetti (Istituzioni, Parti Sociali, Imprese, Servizi formativi e di consulenza)		
<b>Obiettivo specifico</b>	Promuovere l'immagine delle imprese locali del settore del mobile, anche all'estero e favorire lo scambio di esperienze/buone pratiche per l'innovazione e la creatività				
<b>Risultati attesi/servizi</b>	- Aumento del numero di clienti italiani ed esteri -Aumento dell'innovazione di processo e di prodotto - Rafforzamento rete tra imprese - Casa negozio Vivere Green/Casa BIO				
<b>Attività 10</b>	Scambi tra le imprese del settore del mobile ed i partner esteri (Germania, Finlandia, Spagna); partecipazione alla Fiera di Colonia	<u>Finanziata</u> Progetto Leonardo € 367.868,00 di cui 69.197,00 Provincia	Provincia di Pistoia (capofila); PMI e Confcommercio partner		
<b>Attività 11</b> <i>Quarrata life style</i>	Creazione di uno spazio polifunzionale diviso in area commerciale e area espositiva (mostre temporanee), area eventi (culturali, culinari, formativi..) per promuovere il territorio e il dialogo tra produzione e commercio.	<u>Non finanziata</u>	PMI		

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Attività 12</b>	Organizzazione di una Fiera quale appuntamento annuale per imprese locali, nazionali ed esteri. La fiera rappresenta un luogo non solo di promozione ma anche di confronto, scambio di know how e sviluppo di rete. Si ipotizza la sua realizzazione per almeno tre anni (da finanziarsi con il progetto regionale) al fine di renderne fattibile la sostenibilità	<u>Non finanziata</u>	Provincia di Pistoia		
<b>Attività 13</b>	Creazione di un marchio di qualità (materiali, funzionalità..), per la sicurezza (relax, per i bambini etc), la salute (materiali atossici, anallergici etc), il rispetto dell'ambiente (materiali riciclabili, risparmio energetico, etc) che abbia come tematica centrale l'ECO per favorire l'innovazione (green comfort, nano tecnologie, verniciatura ad acqua, materiali innovativi, pellet etc). <b><u>Strettamente integrata con l'Attività 5, 6 e 9 dell'Area I Capitale Umano</u></b>	<u>Non finanziata</u>	PMI		
<b>Attività 14</b>	Partecipazione al progetto che Toscana Promozione, con la rivista AD, sta realizzando volto alla diffusione di uno "Stile Toscana". Il progetto prevede la realizzazione di attività di comunicazione, l'organizzazione di eventi in occasione del Salone del Mobile di Milano, lo sviluppo di punti vendita/corner all'estero, al fine di valorizzare/riprodurre il vivere e le tradizioni toscane ed attrarre turisti e clienti esteri. <b><u>Questa attività è strettamente integrata con l'Attività 5, 6 e 9 dell'Area I</u></b>	<u>Non finanziata</u> <i>Da proporre a finanziamento triennale nel programma promozionale 2011 Toscana Promozione</i>	PMI		

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Attività 15</b>	Partecipazione alle principali Fiere di settore all'estero dal 2011. L'obiettivo è quello di creare un'isola espositiva divisa in 2 parti: una riservata alle aziende per esporre i loro prodotti, l'altra destinata alla promozione del territorio e dei risultati/prodotti (prototipi, concorsi ecc.). <b><u>Questa attività è strettamente integrata con le Attività 5, 6, e 9 dell'Area I</u></b>	<u>Non finanziata</u>  <i>Da proporre a finanziamento triennale nel programma promozionale 2011 Toscana Promozione</i>	PMI		
<b>Attività 16</b>	Nella IV <sup>a</sup> Edizione di Toscana Furniture Show 2010, saranno invitati sul territorio clienti tradizionali e nuovi del settore contract/arredamento su misura, al fine di favorire la diversificazione dei clienti. Un architetto specializzato realizzerà una camera ed una hall campione, attraverso la collaborazione di aziende locali. Questi ambienti saranno fisicamente presentati allestendo alcune stanze di Villa la Magia. <b><u>Questa attività è strettamente propedeutica all'Attività 17 dell'Area III</u></b>	<u>Finanziata</u>  <i>Toscana Promozione CCIAA € 70.000,00</i>	PMI		
<b>Fattibilità interna</b>					
<b>Fattibilità esterna</b>					
<b>Sostenibilità</b>					
				<b>Precondizioni</b>	

### Area III - Infrastrutture e Servizi

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Obiettivo generale</b>	Rilanciare l'immagine e valorizzare la tradizione produttiva della città di Quarrata in un'ottica di sostenibilità ambientale e di qualità				
<b>Obiettivo specifico</b>	Migliorare le infrastrutture ed i servizi anche al fine di sostenere l'innovazione e la promozione del settore del mobile				
<b>Risultati attesi-servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilità per le imprese di uno spazio per il rendering/prototipizzazione e per l'esposizione</li> <li>- miglioramento della viabilità, della presenza di edifici a fini espositivi, di spazi adeguati per la sosta dei camion</li> <li>- aumento dell'innovazione di processo e di prodotto</li> <li>- consolidamento della rete</li> </ul>	Risorse Integrate (in parte finanziate, in parte da finanziare)	Vari soggetti (Istituzioni, Parti Sociali, Imprese, Servizi formativi e di consulenza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n°/tipologia imprese</li> <li>- n°/tipologia soggetti in rete</li> <li>- n° prototipi</li> <li>- n°spazi di sosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schede monitoraggio</li> <li>- Schede utenti</li> <li>- Registri attività</li> <li>- Incontri ....</li> </ul>
<b>Attività 17</b> <i>Abitare l'Arte</i>	Recupero della villa la Magia al fine di realizzare un Laboratorio/Incubatore di prototipi e design, una residenza per gruppi di creativi (designer, artisti etc), spazi insediativi attrezzati per le imprese. <b><u>Attività propedeutica all'Attività 9 dell'Area I Capitale Umano</u></b>	<u>Finanziata</u> PIUSS €. 220.000,00 (di cui €. 105.600,00 a carico del Comune)	Comune di Quarrata		
<b>Attività 18</b> <i>Laboratorio incubatore prototipi/design</i>	Realizzazione un Laboratorio/Incubatore di prototipi e design, una residenza per gruppi di creativi (designer, artisti etc), spazi insediativi attrezzati per le imprese.	<u>Finanziata</u> PIUSS €. 300.000,00 (di cui € 159.000,00 a carico del Comune)	Comune di Quarrata		

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Attività 19</b> <i>Potenziamento CEQ</i>	Potenziamento del CEQ attraverso la creazione di una struttura di base per le analisi chimiche e il miglioramento della gamma di servizi inerenti la progettazione (confort, impatto ambientale), la certificazione di qualità etc. L'obiettivo è quello di trasformare il CEQ da laboratorio di controllo in Centro di Ricerca applicata sui processi e sui prodotti.	<u>Finanziata</u> Risorse Regionali €. 48.000,00	Comune di Quarrata CCIAA		
<b>Attività 20</b> <i>Riqualificare Via Montalbano</i>	Riqualificazione di via Montalbano al fine di rilanciare le attività espositive e la commercializzazione del mobile, anche attraverso l'ampliamento dell'offerta commerciale e dei servizi e l'introduzione di appositi spazi di sosta e di ristoro	<u>Finanziata</u> PIUSS €. 511.476,00 (di cui €. 211.476,00 a carico del Comune)	Comune di Quarrata		
<b>Attività 21</b>	Realizzazione del prolungamento di via Firenze 1° lotto funzionale strada di collegamento via Macchiavelli – via Follonica	<u>Finanziata</u> €. 2.320.000,00	Comune di Quarrata		
<b>Attività 22</b>	Riorganizzazione e messa in sicurezza della viabilità tratto via Montavano e via Firenze, per l'adeguamento delle vie Gramsci, Brunelleschi, Piero della Francesca e per la realizzazione di nuovo tratto stradale tra via Bocca di Gora e Vinaia e Via Firenze	<u>Non Finanziata</u>	Comune di Quarrata		
<b>Fattibilità interna</b>					
<b>Fattibilità esterna</b>					
<b>Sostenibilità</b>					

Precondizioni

## Area IV - Imprese e Reti

	Logica dell'intervento	Finanziamento	Soggetto Proponente	Indicatori	Fonti di verifica
<b>Obiettivo generale</b>	Rilanciare l'immagine e valorizzare la tradizione produttiva della città di Quarrata in un'ottica di sostenibilità ambientale e di qualità	Risorse Integrate (in parte finanziate, in parte da finanziare)	Vari soggetti (Istituzioni, Parti Sociali, Imprese, Servizi formativi e di consulenza)		
<b>Obiettivo specifico</b>	Potenziare la rete tra imprese della filiera del mobile anche al fine di migliorarne le rappresentatività e rafforzare l'identità di settore				
<b>Risultati attesi-servizi</b>	- Acquisizione di indicazioni utili per la programmazione degli interventi e consolidamento rete locale ed estera				
<b>Attività 23</b>	Forum delle PMI imprese del settore del mobile attraverso un portale interattivo in cui rendere disponibili e scambiare le informazioni	<u>Finanziata</u> Progetto Leonardo € 15.000,00 all'interno del budget di € 367.868,00	Provincia di Pistoia (responsabile) PMI e Confcommercio partner		
<b>Attività 24</b>	Scambio di esperienze all'estero per imprenditori	<u>Finanziata</u> PIC Manifatturiero Quota parte di €. 200.000,00	Servindustria		
<b>Fattibilità interna</b> (ipotesi in)	- Coinvolgimento imprese - buona collaborazione tra i vari soggetti - sensibilizzazione e pubblicizzazione in itinere per favorire partecipazione -condivisione di un'idea comune dello sviluppo (sostenibilità, qualità etc)..				
<b>Fattibilità esterna</b> (ipotesi out)	-crescita economica/domanda interna ed estera basata sulla qualità e sullo sviluppo sostenibile - buon livello di creatività delle risorse umane				
<b>Sostenibilità</b>					

**Precondizioni**

## 5) LE ATTIVITA' SUDDIVISE PER FONTI DI FINANZIAMENTO

<i>N. Attività</i>	PIUSS	Leonardo	PIC Manifatturiero	Regione	Provincia	Altre risorse	Risorse da reperire
<i>Attività 1</i>							
<i>Attività 2</i>							
<i>Attività 3</i>							Da presentare su Bando Regionale
<i>Attività 4</i>							
<i>Attività 5</i>							
<i>Attività 6</i>							
<i>Attività 7</i>							
<i>Attività 8</i>							
<i>Attività 9</i>							
<i>Attività 10</i>							
<i>Attività 11</i>							
<i>Attività 12</i>							
<i>Attività 13</i>							
<i>Attività 14</i>							
<i>Attività 15</i>							
<i>Attività 16</i>							
<i>Attività 17</i>							
<i>Attività 18</i>							
<i>Attività 19</i>							
<i>Attività 20</i>							
<i>Attività 21</i>							
<i>Attività 22</i>							
<i>Attività 23</i>							
<i>Attività 24</i>							

### **Attività per le quali occorre individuare le fonti di finanziamento:**

**Attività 5)** - Valorizzazione della Scuola d'Arte quale Laboratorio di EcoIdee attraverso un concorso rivolto a studenti/esse per favorire l'innovazione di prodotti tecno ecologici; presentazione pubblica degli elaborati (Salone del Mobile di Quarrata 2011 etc). Settori coinvolti: filiera del mobile, biancheria casa, complementi arredo

**Attività 6)** - Concorso di idee rivolto ad artisti, architetti, ingegneri, designer, senior (professionisti) e Junior (studenti/esse) su tematiche individuate in base ai bisogni espressi dalle imprese (ECO, lusso accessibile, etc). Gli obiettivi principali sono quelli di: stimolare l'innovazione, valorizzare l'incubatore presso villa La Magia (progetto Abitare l'arte), sollecitare l'attenzione di professionisti esteri, e non solo, sul territorio di Quarrata/Pistoia. Il concorso è diviso in tre sezioni: arredo interno (mobile, biancheria casa e complementi di arredo), arredo esterno, arredo ecosostenibile. Si prevede, per il vincitore junior l'erogazione di una borsa di studio, per il vincitore senior un contratto di lavoro, oltre che il soggiorno presso villa La Magia. I migliori progetti verranno presentati nello spazio espositivo della villa e confluiranno in un catalogo.

**Attività 7)** - Formazione per giovani under 35, con competenze nel settore arredo e capacità di elaborare idee innovative. Tra i moduli formativi: conoscere le potenzialità del sistema produttivo locale attraverso una ricerca/azione anche su eco-compatibilità; formazione (specialistica nel settore arredo; lingue; comunicazione; marketing; qualità del prodotto, etc); confronto con realtà internazionali; report finale "Il futuro di Quarrata".

**Attività 9)** - Costituzione di un *gruppo guida* permanente di designer, anche di livello internazionale, per progettare con le imprese una linea innovativa di prodotto. L'idea è quella di offrire spazi che diano la possibilità ai diversi talenti di esprimersi e sperimentare attività concrete/prototipi anche attraverso il coinvolgimento di destinatari finali/clienti (Living Lab).

**Attività 11)** - Creazione di uno spazio polifunzionale diviso in area commerciale e area espositiva (mostre temporanee), area eventi (culturali, culinari, formativi) per promuovere il territorio e il dialogo tra produzione e commercio.

**Attività 12)** - Organizzazione di una Fiera quale appuntamento annuale per imprese locali, nazionali ed esteri. La fiera rappresenta un luogo non solo di promozione ma anche di confronto, scambio di know how e sviluppo di rete. Si ipotizza la sua realizzazione per almeno tre anni (da finanziarsi con il progetto regionale) al fine di renderne fattibile la sostenibilità.

**Attività 13)** - Creazione di un marchio di qualità (materiali, funzionalità..), per la sicurezza (relax, per i bambini etc), la salute (materiali atossici, anallergici etc), il rispetto dell'ambiente (materiali riciclabili, risparmio energetico, etc) che abbia come tematica centrale L'ECO per favorire l'innovazione (green comfort, nano tecnologie, verniciatura ad acqua, materiali innovativi, pellet etc).

**Attività 14)** - Partecipazione al progetto che Toscana Promozione, con la rivista AD, sta realizzando volto alla diffusione di uno "Stile Toscana". Il progetto prevede la realizzazione di attività di comunicazione, l'organizzazione di eventi in occasione del Salone del Mobile di Milano, lo sviluppo di punti vendita/corner all'estero, al fine di valorizzare/riprodurre il vivere e le tradizioni toscane ed attrarre turisti e clienti esteri.

**Attività 15)** - Partecipazione alle principali Fiere di settore all'estero dal 2011. L'obiettivo è quello di creare un'isola espositiva divisa in 2 parti: una riservata alle aziende per esporre i loro prodotti, l'altra destinata alla promozione del territorio e dei risultati/prodotti (prototipi, concorsi ecc.).

**Attività 16)** - Nella IV Edizione di Toscana Furniture Show 2010, saranno invitati sul territorio clienti tradizionali e nuovi del settore contract/arredamento su misura, al fine di favorire la diversificazione dei clienti. Un architetto specializzato realizzerà una camera ed una hall campione, attraverso la collaborazione di aziende locali. Questi ambienti saranno fisicamente presentati allestendo alcune stanze di Villa la Magia.

**Attività 22)** - Riorganizzazione e messa in sicurezza della viabilità tratto via Montavano e via Firenze, per l'adeguamento delle vie Gramsci, Brunelleschi, Piero della Francesca e per la realizzazione di nuovo tratto stradale tra via Bocca di Gora e Vinaia e Via Firenze