



Interreg



Co-funded by
the European Union

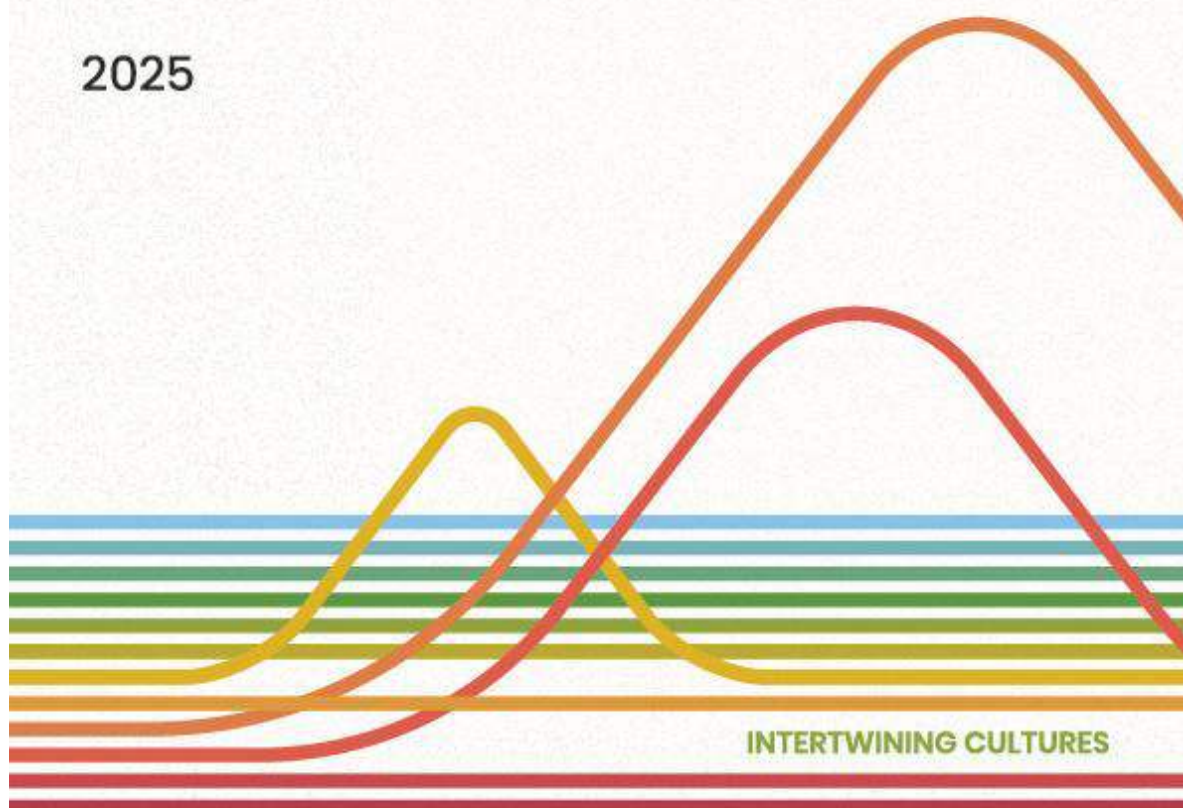
Alpine Space

AlpTextiles



BUSINESS PLAN E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO (3-5 ANNI) per la lana bergamasca

2025



INTERTWINING CULTURES

Executive summary.....	3
1. Approccio metodologico (step di processo).....	5
2. Cosa: materia prima > scheda tecnica lana bergamasca.....	8
3. SWOT Analysis.....	9
3.1 HP.1 : FILIERA DEL SEMILAVORATO.....	9
3.1.1.Punti di forza (Strengths).....	10
3.1.2 Punti di debolezza (Weaknesses).....	10
3.1.3 Opportunità (Opportunities).....	10
3.1.4 Minacce (Threats).....	11
3.2 HP.2: NEGOZIO.....	11
3.2.2 Punti di forza (Strengths).....	12
3.2.3 Debolezze (Weaknesses).....	12
3.2.3 Opportunità (Opportunities).....	12
3.2.4 Minacce (Threats).....	13
3.3 Interpretazione.....	13
4. Cosa: prodotto > filiera del semilavorato.....	15
5. Impatto (alcune riflessioni di comunicazione e raggiungimento dei pubblici).....	15
6. Analisi di mercato.....	18
6.1 Settori di applicazione.....	19
6.1.1 Interesse diffuso per la lana locale, ma con forti vincoli tecnici e di filiera.....	23
6.1.2. La lana bergamasca è considerata adatta ad alcuni usi (imbottiti, arredo, tappeti), meno ad altri (moda, maglieria fine)...	24
6.1.3. Le micro-filiere esistenti funzionano quando c'è un'infrastruttura territoriale (reti associative, cooperative).....	24
6.1.4. Il tema dell'omogeneità della materia prima è critico per l'industria.....	24
6.1.5. Il valore economico della lana rustica è molto basso, ma quello sistemico è alto.....	24
6.1.6. Ci sono già casi di utilizzo sperimentale della lana bergamasca.....	24
6.1.7. Diversi interlocutori chiedono di costruire insieme un prodotto, non solo di comprare materia prima.....	25

6.1.8. La scala resta una sfida.....	25
6.1.9. Carenza di infrastrutture di lavaggio e trasformazione.....	25
7. Modello organizzativo e di governance.....	25
8. Piano economico-finanziario.....	28
8.1 Considerazioni dai tre scenari.....	30
9. Analisi dei rischi.....	31
10. Elementi di attenzione e considerazioni finali.....	32

Executive summary

Il presente documento, che chiamiamo **business plan**, nasce da una sfida complessa e profondamente attuale: **trovare una forma di sostenibilità economica per la gestione della lana bergamasca**, una risorsa che, per caratteristiche ecologiche, culturali e territoriali, ha tutte le proprietà di un bene comune - un **common**.

Come un bene comune, la lana bergamasca **non appartiene pienamente né al mercato né allo Stato**, ma vive nell'intersezione tra paesaggio, saperi locali, pratiche collettive e valori ecologici. È una materia prima che nasce dal territorio, richiede la cura delle greggi e dei pascoli, ha un impatto diretto sulla manutenzione del paesaggio e sul benessere animale, e coinvolge una pluralità di soggetti - allevatori, artigiani, designer, cittadini, pecore e boschi - che, insieme, possono trasformarla da sottoprodotto di origine animale a leva di rigenerazione.

Per questo motivo, il documento è stato costruito ascoltando tutti gli attori del territorio, raccogliendone desideri ed attitudini, ed incrociandoli con una visione di mercato più ampia, applicando un approccio strategico e valoriale basato su due pilastri: il metodo iterativo della *lean startup* e la ricerca di una *sostenibilità integrale*.

Il modello proposto identifica una concreta opportunità di valorizzazione della lana bergamasca, attraverso lo sviluppo di una filiera corta, radicata nel territorio, sostenibile e orientata all'impatto.

Se le condizioni permetteranno di avviare una fase di test, **questa esperienza potrebbe poi diventare un riferimento replicabile in altri territori alpini**.

Il modello proposto prevede due fasi temporalmente successive, per ridurre al massimo i rischi di fallimento:

1. **Fase 1 (Prioritaria):** Filiera del semilavorato - presidio delle fasi iniziali (raccolta, lavaggio, cardatura)
2. **Fase 2 (Sviluppo futuro):** Integrazione verticale verso un prodotto finito, valutando anche l'apertura di punto vendita

Il target a più alta marginalità viene individuato in artigiani, designer, produttori tessili che scelgono di lavorare le lane rustiche. In seconda battuta, il target a più bassa marginalità è composto dal settore bioedilizia, settore isolanti naturali e settore agricolo (acquaponica e idroponica).

A partire da qui, è possibile puntare alla sostenibilità e ad un posizionamento distintivo attraverso solo se si presta attenzione a:

(i) una gestione territoriale integrata e multi-stakeholder, per ricostruire una filiera è necessario condividere una visione di impatto territoriale e suddividere attività e responsabilità su un gruppo allargato;

(ii) la tracciabilità territoriale completa e riconoscibile: anche pensando ad una certificazione;

(iii) una narrazione autentica legata al paesaggio alpino e alla sua tutela, anche in chiave ecosistemica, che metta in evidenza il valore ecologico e culturale del prodotto, legato alla cura del territorio, della biodiversità e del benessere animale, e presidio culturale;

(iv) il coinvolgimento dei pastori come co-protagonisti, non solo fornitori. La bassissima marginalità richiede che una prima grossa cernita venga fatta dai pastori, per ridurre il costo di manodopera per l'impresa.

Ragionare in chiave territoriale e multistakeholder è necessario per far fronte ai limiti imposti dalla fragilità del settore, i quali però possono diventare elementi fondanti di un **modello di impresa alternativo, non estrattivo e a forte valenza territoriale e culturale**, estendibile anche ad altri territori e ambiti merceologici.

I rischi maggiori derivano dalla **concorrenza** da distretti lanieri consolidati (es. Biella) e dalle lane estere che inondano il mercato a prezzi impossibili da pareggiare (la lana australiana ha un prezzo di 4 euro/Kg); dalla qualità della materia prima, che presenta problemi di omogeneità dovuti dal decadimento delle competenze in tosatura / cernita e della caratteristiche tecniche (spessore 35 micron) che la rendono non adatta all'abbigliamento; e alla necessità di lavorare su economie di scala al fine di raggiungere la sostenibilità economica.

La valorizzazione della lana bergamasca rappresenta un caso emblematico di come l'innovazione sociale possa trasformare una risorsa marginale in leva di rigenerazione territoriale, creando valore economico, sociale e ambientale in modo integrato e sostenibile.

1. Approccio metodologico (step di processo)

Ogni impresa nasce da una tensione: trasformare un'intuizione in una realtà capace di generare valore. Ma non tutto ciò che è economicamente sostenibile è automaticamente desiderabile, e non tutto ciò che è desiderabile può funzionare davvero.

La possibilità di trasformare un bisogno in una risposta che generi valore per il mercato ma anche per le persone che fanno parte dell'organizzazione, per l'ambiente circostante e per la comunità che accoglie il progetto è un percorso non lineare, che necessita di grandi capacità di osservazione, ascolto e messa in discussione, soprattutto dell'idea iniziale. L'approccio di Kilowatt si basa su due pilastri, metodologici e valoriali insieme:

- i principi del *lean startup*, ossia partire in piccolo, con pochi elementi essenziali e verificabili (ciò che tecnicamente si chiama *minimum viable product*), per validare le ipotesi più critiche e rischiose prima di compiere scelte economiche complesse o irreversibili. Non si tratta di fare meno, ma di fare con maggiore consapevolezza, riducendo lo spreco di risorse - materiali, finanziarie, umane - e imparando velocemente da ciò che la realtà ci restituisce.
- L'attenzione ad una *sostenibilità integrale*, ossia delle persone, del territorio, delle comunità, alimentata dal desiderio per il lavoro e la trasformazione positiva (impatto) che questo può generare. Lontano dai modelli imprenditoriali mutuati da territori culturalmente e strutturalmente lontani da noi (vedi la Silicon Valley) e lontano da modelli estrattivi che non hanno restituito, in termini di benessere, le promesse fatte, la forma d'impresa è uno strumento per generare una trasformazione positiva che connette, in maniera sistemica, le persone che ci lavorano e i territori.
- Assumiamo una visione orientata all'impatto: l'impresa non è solo un motore economico, ma un agente di trasformazione. L'impatto è il cambiamento sostenibile e sistemico che un intervento è in grado di generare nel lungo periodo - nei comportamenti, negli ecosistemi, nei territori, nei significati culturali. Pensare in termini di impatto significa progettare con una prospettiva di lungo respiro, tenendo insieme risultati economici, equità sociale ed equilibrio ecologico.

Per l'approccio del presente documento è radicalmente centrato sulle persone: pastori, artigiani, clienti, abitanti, amministratori, studenti, ma anche - in una prospettiva ecosistemica - pecore, boschi, pascoli. Ogni passo del processo nasce dal dialogo, dall'ascolto attivo, dalla co-progettazione. L'impresa non si costruisce "per" le persone, ma insieme a loro, e intorno a ciò che conta davvero per le loro vite.

Solo così si può pensare di rigenerare una filiera dimenticata, come quella della lana bergamasca, e trasformarla in un'occasione concreta di benessere collettivo, lavoro e cura del territorio.

Il percorso da seguire per accompagnare la nascita di un'impresa legata alla valorizzazione della lana bergamasca si articola in diverse fasi progressive, guidate da un approccio integrato che unisce la logica del lean startup con una forte attenzione all'impatto sociale ed ecosistemico.

Il percorso condotto si inserisce in una traiettoria già avviata nel progetto AlpTextyle, che ha svolto un prezioso lavoro di attivazione territoriale e messa a fuoco del contesto. Su queste basi si è innestata la nostra azione, a partire da una fase di ascolto profondo delle persone che desiderano dare vita a un'impresa capace di valorizzare la lana bergamasca.

Non si tratta di un processo lineare, né di una sequenza rigida di fasi. Ogni passaggio si alimenta di quelli precedenti e apre nuove domande. Di seguito, ricostruiamo le tappe fondamentali del lavoro svolto, intrecciando momenti di esplorazione, verifica, formulazione e adattamento.

Fasi del Processo

1. Ascolto delle persone coinvolte

Il primo movimento è stato relazionale, volto a creare le condizioni per riconnettersi con tutto il lavoro già portato avanti su AlpTextyle: desideri, competenze latenti, ostacoli e intuizioni delle persone già attive o potenzialmente coinvolte nella futura impresa. Questo ascolto ha costruito una prima mappa di tensioni e possibilità.

2. Analisi di sostenibilità (SWOT)

Abbiamo condotto una doppia analisi SWOT per esplorare due scenari distinti: il primo, incentrato sulla filiera del semilavorato (filato + fiocco); il secondo, più concentrato sulla vendita finale di prodotti attraverso punti vendita. L'analisi ha messo in luce punti di forza, limiti strutturali, opportunità concrete e minacce sistemiche, fornendo una base solida per le scelte successive.

3. Formulazione dell'idea prototipale e costruzione della proposta di valore

A partire dall'ascolto, abbiamo lavorato per co-disegnare un'ipotesi di impresa essenziale ma concreta, costruita su elementi verificabili e sostenibili: non basta identificare un prodotto o un servizio, serve capire cosa rende quel prodotto servizio desiderabile, unico, rilevante per chi lo riceve. L'idea si è focalizzata sulla produzione di filato come leva strategica di sostenibilità economica, sociale e culturale. La proposta di valore è emersa dall'intersezione tra i bisogni reali del territorio e le aspirazioni di chi lo abita, identificando nel filato bergamasco una materia fatta di storie, paesaggi e visioni, capace di attivare immaginari nuovi.

4. Dialogo con gli attori chiave della filiera

Abbiamo attivato interviste e confronti con soggetti strategici: esperti di filiere locali, operatori del settore laniero, designer, cooperative, rappresentanti istituzionali. Questo ci ha permesso di raccogliere dati informali ma cruciali, validare o smentire ipotesi iniziali, aprire connessioni e leggere il contesto con maggiore lucidità.

5. Mappatura dei pubblici e validazione della domanda

A partire dalle interviste, abbiamo mappato i possibili destinatari dell'impresa: clienti, istituzioni, partner, cittadini. Umani e non umani. Identificare le esigenze espresse e latenti, verificare che esista una domanda per quello che si intende produrre, oltre che valutare la dimensione relazionale dell'impatto.

7. Prime proiezioni economiche

Sono stati costruiti due scenari di sostenibilità economica su base triennale, per simulare flussi, margini, costi vivi, compensi e investimenti. Questo ha consentito di valutare la tenuta dell'ipotesi nei suoi diversi assetti e di orientare con più consapevolezza la scelta delle priorità operative.

8. Identificazione delle ipotesi critiche e vincolanti

Il lavoro ha portato a individuare alcune condizioni non negoziabili perché il progetto possa funzionare: dalla disponibilità di lana grezza selezionata con criterio, alla necessità di un magazzino gratuito, fino alla creazione di una domanda consapevole per il prodotto filato. Su queste ipotesi si concentra la fase successiva di validazione.).

9. Verso la prototipazione

Il passo successivo consiste nel passare dal modello teorico a una prima sperimentazione pratica, in piccolo, con lotti ridotti ma tracciabili, e in dialogo diretto con potenziali clienti, artigiani e interlocutori del territorio. Non si tratta solo di testare un prodotto, ma una visione: una filiera che tiene insieme cura, economia e impatto. Condizione fondamentale a che questo avvenga è l'identificazione di una realtà con cui lavorare in ottica di costruzione di impresa.

2. Cosa: materia prima > scheda tecnica lana bergamasca

La pecora bergamasca è una razza autoctona delle valli orobiche, particolarmente rustica e adatta sia alla transumanza che all'allevamento stanziale. È allevata principalmente per la carne, ma produce anche una quantità significativa di lana: **circa 5 kg per ogni ariete e 4,1 kg per ogni pecora**, in media. La lana prodotta dalla pecora bergamasca è una materia prima ancora poco valorizzata, nonostante presenti caratteristiche interessanti. Nello specifico, il vello è bianco con sfumature giallastre e, anche se può contenere peli neri che ne riducono la qualità per alcune applicazioni, risulta unico nel suo genere. La lana presenta una finezza di **32-35 micron**, ben lontana dai livelli della lana merino (16-24 micron), ed è mediamente lunga (50-80 mm), con una

struttura che varia dal semichiuso al semiaperto. La resa della lana, ovvero la parte utile dopo la pulitura, in linea teorica del 60%. Lavorando sulle competenze di cernita dei pastori, però, questa resa potrebbe aumentare, riducendo lo scarto. Nonostante queste caratteristiche positive, occorre sottolineare anche diversi elementi che possono compromettere la qualità complessiva della lana: si riscontrano frequentemente peli morti e contaminazioni da polipropilene dovute all'uso di sacchi in plastica per il trasporto; in più, i lotti risultano spesso disomogenei, condizione quest'ultima che dipende principalmente dalla perdita di competenze nella tosatura e nella cernita da parte dei pastori.

Tradizionalmente impiegata per **imbottiture, moquette, materassi e abbigliamento rustico**, oggi la lana bergamasca trova le sue applicazioni più promettenti anche nei settori dell'**arredamento** e della **bioedilizia**. Non è adatta, invece, alla produzione di abiti di qualità o a contatto diretto con la pelle, data la sua scarsa finezza. Se valorizzata correttamente, può avere impieghi importanti nella produzione di isolanti naturali o in altri ambiti tecnici, come i filtri industriali.

Attualmente, uno dei principali ostacoli alla valorizzazione della lana bergamasca è l'assenza di infrastrutture adeguate sul territorio, in particolare impianti per il lavaggio e magazzini per lo stoccaggio. Questa carenza ha portato a un lento abbandono della materia prima e della cultura a essa legata, che ha generato, di conseguenza, un declino dell'iniziativa imprenditoriale legata alla lana. Per questo motivo, oggi, è molto difficile riattivare una filiera locale efficiente e riconoscere agli allevatori ottenere un ritorno economico adeguato, anche quando la lana raccolta presenta buone caratteristiche.

3. SWOT Analysis

Questa sezione è dedicata ad un'analisi SWOT con l'obiettivo di individuare quale modello di sostenibilità economica possa essere costruito attorno alla lana bergamasca, una risorsa locale dalle grandi potenzialità, ma poco valorizzata. La riflessione parte dalla necessità di definire una strategia concreta per garantire dignità e continuità alla filiera, a partire dalla raccolta della lana grezza fino alla sua trasformazione, ma tenendo in considerazione un bilanciamento tra i rischi e le opportunità dei diversi modelli.

In particolare, si analizzano due ipotesi: una prima riguarda la possibilità di lavorare sulla lana come semilavorato, presidiando le fasi iniziali della filiera - raccolta, lavaggio e cardatura - per creare valore economico e culturale attraverso un approccio integrato tra produzione, territorio e comunità; una seconda riguarda un presidio più lungo della filiera, arrivando fino al prodotto finito e all'apertura di un negozio.

3.1 HP.1 : FILIERA DEL SEMILAVORATO

L'analisi SWOT che segue si concentra sull'ipotesi di sviluppare un modello di sostenibilità economica fondato sulla trasformazione della lana bergamasca in semilavorato. **L'obiettivo è presidiare il primo tratto della filiera** - dalla raccolta al lavaggio e alla cardatura - per restituire valore a una materia prima spesso considerata di scarto, ma che può invece diventare motore di economia circolare, rigenerazione territoriale e produzione culturale. Valorizzare la lana bergamasca in questa fase iniziale significa non solo attivare competenze tecniche e alleanze produttive, ma anche costruire narrazioni capaci di connettere i saperi dei pastori, le esigenze del mercato e il desiderio crescente di filiere sostenibili e radicate nei territori.

3.1.1. Punti di forza (Strengths)

Il progetto si fonda su un posizionamento strategico: occupare una nicchia di filiera oggi scoperta, quella del lavaggio e della prima trasformazione della lana grezza. Il mercato è alla ricerca di materie prime naturali e sostenibili, ma mancano operatori in grado di occuparsi delle fasi iniziali della lavorazione. La valorizzazione della lana autoctona bergamasca offre un'opportunità di differenziazione, soprattutto se accompagnata da studi tecnici, standard qualitativi e marchi. Il progetto può inoltre contare sull'esperienza pregressa dell'associazione nella raccolta, nel rapporto con i pastori e nella costruzione di comunità attive attraverso la cultura della lana, e può essere replicato in altri territori.

3.1.2 Punti di debolezza (Weaknesses)

Una delle principali criticità è l'assenza di impianti locali per il lavaggio e lo stoccaggio della lana, passaggi fondamentali per dare continuità e valore alla filiera. Questo sembra in parte legato alle complessità logistiche emerse a seguito di un cambiamento normativo che ha classificato la lana grezza come un sottoprodotto di origine animale, richiedendo quindi trasporti normati, che aumentano i costi e rallentano i processi.

Il coinvolgimento dei pastori, inoltre, resta fragile: la tosatura è spesso approssimativa e non seguita da una cernita adeguata, perché non vi è ancora una consapevolezza del valore potenziale del prodotto. Questo rischia di rendere questi primi passaggi molto impattanti in un piano economico orientato alla vendita di un sottoprodotto (quindi con meno valore aggiunto).

Lavorando sul semilavorato viene a mancare, infine, uno spazio fisico che funzioni come presidio territoriale, luogo di aggregazione e visibilità pubblica della materia prima come promozione culturale.

3.1.3 Opportunità (Opportunities)

Esistono ampi margini di sviluppo se si riesce a presidiare in modo credibile un sapere raro e trasversale che unisca competenze tecniche, territoriali e culturali. Collaborazioni con università e centri di ricerca potrebbero portare alla certificazione della lana bergamasca, rafforzandone l'identità di prodotto. Eventi all'aperto e attività comunitarie possono sopperire temporaneamente all'assenza di uno spazio fisico, generando comunque attenzione e relazioni. La rete di partner già attivata è forte e consente di dare continuità a una filiera che può diventare riferimento nazionale, soprattutto se si specializza nella parte tecnica senza rinunciare alla dimensione sociale. Concentrarsi sulla fase iniziale della filiera permette anche di attrarre risorse, progettare in modo mirato, e facilitare l'ingresso di figure professionali adeguate (come un commerciale esperto di lana).

3.1.4 Minacce (Threats)

Sul piano esterno, la principale minaccia è la concorrenza di realtà già strutturate nel settore laniero, in particolare nei distretti del Nord Italia (es. Biella). La lana bergamasca ha inoltre una durezza che la rende adatta solo ad alcuni impieghi e può essere percepita come poco versatile. L'instabilità normativa sui sottoprodotti animali, i costi energetici e le difficoltà nel trasporto possono minare la sostenibilità economica del progetto. Anche la resistenza dei pastori a modificare pratiche consolidate costituisce un rischio concreto, in assenza di incentivi diretti e continuità operativa.

3.2 HP.2: NEGOZIO

Questa analisi SWOT approfondisce l'ipotesi di presidiare tutta la filiera – dalla raccolta alla trasformazione, fino alla commercializzazione – fino ad arrivare al prodotto finito (che sarà da definire), aprendo un punto vendita fisico e/o online dedicato ai prodotti realizzati con lana bergamasca. L'idea nasce dal desiderio e dalla pratica delle Code di Lanadi restituire pieno valore a una materia prima spesso considerata marginale.

L'introduzione del negozio nasce dalla convinzione della necessità di avere non soltanto uno spazio commerciale, ma anche un luogo culturale e narrativo, capace di raccontare il territorio, i saperi artigianali e l'identità delle comunità coinvolte. Inoltre, data la complessità di questa materia prima, ma anche il forte significato culturale ed ecologico, l'averne un negozio gestito direttamente assicura la giusta valorizzazione della materia prima.

La proposta prevede la vendita di manufatti in lana locale, lavorati artigianalmente, in un'ottica di qualità, sostenibilità e radicamento territoriale.

3.2.2 Punti di forza (Strengths)

L'apertura di un negozio permette di mantenere un maggiore controllo sulla filiera, gestendo direttamente design, qualità e posizionamento dei prodotti finiti. Questa modalità valorizza il lavoro artigianale e può offrire visibilità concreta alle competenze locali, mantenendo intatta l'identità della comunità. Inoltre, il negozio può diventare un luogo ibrido che unisce commercio e turismo esperienziale, attraverso laboratori, workshop e attività culturali. Il modello di vendita è flessibile: può combinare punto fisico, e-commerce e presenza in fiere o mercati. La natura artigianale e locale dei prodotti, infine, consente di applicare un premium pricing, a fronte di una narrazione forte e coerente e di un prodotto ben costruito.

3.2.3 Debolezze (Weaknesses)

La qualità della lana bergamasca non è ancora certificata, rendendo complesso definire un vantaggio competitivo distintivo. La lana, inoltre, per le sue stesse caratteristiche, non si presta a usi tessili. Il posizionamento di mercato può risultare incerto se non viene costruita un'identità chiara e attraente. La gestione di un negozio richiede competenze multidisciplinari – marketing, gestione magazzino, customer care – che non sempre coincidono con le attuali forze interne design del prodotto richiede figure specifiche, capaci di coniugare estetica, identità e target di mercato. Dal punto di vista logistico, il rischio è legato alla posizione del negozio: se collocato in una zona a bassa affluenza turistica, il bacino di utenza può risultare limitato. Infine, l'investimento iniziale necessario – in termini di personale, affitto, allestimento, scorte e comunicazione – è elevato e il territorio del progetto (Malonno) non è adatto a questo tipo di vendita. Sarebbe necessario trovare un luogo diverso, con un passaggio di pubblico con potere di spesa e interessato ad un prodotto così fortemente caratterizzato.

3.2.3 Opportunità (Opportunities)

Il contesto attuale mostra un forte interesse per il made in Italy, l'artigianato e le filiere sostenibili. Questo trend consente di posizionare i prodotti in segmenti di mercato ad alto valore aggiunto. Un brand ben costruito e comunicato, fondato sulla narrazione territoriale e la qualità artigianale, potrebbe diventare un riferimento nel panorama nazionale e internazionale della lana autoctona. L'e-commerce offre ulteriori possibilità di scalabilità e apertura al mercato estero. Collaborazioni con stilisti, designer o artisti possono generare collezioni esclusive capaci di attrarre nicchie di consumatori sensibili

all'unicità del prodotto. Anche eventi culturali, mostre o residenze d'artista possono fungere da leve promozionali forti, rafforzando il legame tra produzione e comunità.

3.2.4 Minacce (Threats)

Il negozio si troverebbe a competere con il mercato del fast fashion, che offre prodotti tessili a prezzi molto più bassi e con maggiore accessibilità. La discontinuità nella disponibilità della lana locale, legata alla stagionalità o alla variabilità degli allevatori, può compromettere la regolarità dell'assortimento. Molti consumatori faticano a comprendere il valore di un prodotto artigianale, soprattutto se il prezzo non è adeguatamente giustificato attraverso narrazione e qualità. La vendita online comporta sfide logistiche rilevanti: gestione dei resi, spedizioni, customer service, tutti aspetti che richiedono una struttura adeguata. Inoltre, l'avvio di un'attività commerciale richiede adempimenti fiscali, autorizzazioni e procedure burocratiche che possono rallentare l'implementazione.

3.3 Interpretazione

Il negozio rappresenta una prospettiva affascinante, con un forte potenziale in termini di narrazione, valorizzazione artigianale e coinvolgimento della comunità. Tuttavia, si tratta di una strategia che comporta investimenti iniziali elevati - in particolare in immobilizzazioni di magazzino, comunicazione, marketing, design dei prodotti e personale dedicato - oltre a una gestione operativa complessa, che include attività di branding, relazione con il cliente, gestione magazzino, e-commerce e logistica. A questo si aggiunge una criticità strutturale legata alla natura stessa della lana bergamasca: la sua fibra, piuttosto grossolana (circa 35 micron), la rende poco adatta agli usi tessili per l'abbigliamento, soprattutto se a contatto diretto con la pelle. Di conseguenza, il mercato attuale non esprime una domanda significativa per questo tipo di materiale, che è oggi considerato marginale o secondario rispetto ad altre fibre più morbide e pregiate. Costruire una reale domanda per la lana bergamasca, quindi, significa avviare un lavoro complesso e di lungo periodo, che non si basa solo su strategie commerciali, ma richiede un lavoro culturale e sull'immaginario. È necessario investire nella narrazione, nell'educazione del pubblico, nella sperimentazione di nuovi usi e nell'affermazione di un'estetica diversa, che valorizzi la rusticità e la forza di questa lana come elemento identitario e distintivo. Si tratta di un percorso possibile, ma che richiede tempo, risorse e una strategia solida e coordinata.

Infine, in coerenza con i principi sull'imprenditorialità enunciati all'inizio di questo documento, da un lato non si è rilevato un vero desiderio nell'andare in questa direzione e dall'altro il territorio del progetto (Malonno) non è adatto ad una vendita ad dettaglio di questa tipologia ma sarebbe necessario spostarsi fuori dal territorio (es. Ponte di Legno?) per poter incrociare un pubblico potenzialmente interessato e altospeso.

Per questi motivi, si raccomanda di considerare il negozio come una seconda fase di sviluppo, da attivare solo quando la filiera del semilavorato sarà sufficientemente consolidata.

La strategia ibrida - che parta dal rafforzamento tecnico-produttivo e proceda verso la costruzione di un brand e di un punto vendita solo quando si sarà costruito un primo mercato di sbocco e la materia prima avrà un'identità riconoscibile e una rete commerciale stabile - resta, ad oggi, la via più realistica e sostenibile.

Dalla analisi SWOT emerge con chiarezza che la strategia di valorizzazione della lana bergamasca come semilavorato rappresenta un'opzione meno rischiosa e più concreta, a condizione che sia accompagnata da un lavoro tecnico accurato sulla qualità e l'uso più opportuno della materia prima e da un coinvolgimento ampio del territorio (coerente con uno sguardo ecologico e sistemico sulla lana autoctona), dal presidio delle fasi iniziali della filiera e da un investimento mirato sulla dimensione culturale e comunitaria. Il progetto ha il potenziale per generare un impatto significativo sia sul piano economico che su quello sociale. Per avviarlo in modo efficace sono necessari investimenti iniziali, in particolare per la creazione di un magazzino a norma, e un percorso strutturato di formazione rivolto ai pastori e protocolli di qualità territoriali, finalizzati a migliorare la raccolta e la cernita della lana. Serve inoltre costruire alleanze stabili con il mondo pastorale, affinché la filiera possa contare su continuità, fiducia reciproca e una base produttiva solida.

In questa prospettiva, la **strategia ibrida** è quella che offre le maggiori possibilità di successo nel medio-lungo periodo. **Si tratta di un modello che unisce la produzione e la vendita di lana trasformata in semilavorato (ad esempio cardata o lavata, destinata a imprese tessili o artigiani), con la promozione di attività culturali e comunitarie (laboratori, eventi, educazione al valore della lana) e con una vendita mirata di prodotti finiti ad alto valore aggiunto in quantità contenute, attraverso canali selezionati (fiere, negozi locali, e-commerce).** Questo approccio consente di generare reddito, costruire una narrazione forte e al tempo stesso mantenere un radicamento territoriale, valorizzando saperi e relazioni locali senza dover sostenere fin da subito il peso di una filiera completa fino al dettaglio.

4. Cosa: prodotto > filiera del semilavorato

L'analisi SWOT evidenzia una direzione strategica solida e realistica: valorizzare la lana bergamasca puntando sulla produzione di un semilavorato di qualità, espressione di una filiera corta, tracciabile e radicata nel territorio.

Non si tratta semplicemente di "vendere lana", ma di raccontare una storia e un valore territoriale incarnati da un materiale trasformato, selezionato, lavato e cardato, pronto per

essere utilizzato da artigiani, designer, produttori tessili o attori della bioedilizia. **Il valore del prodotto non risiede solo nella sua funzionalità tecnica, ma nella storia che incarna: una lana autoctona, legata al paesaggio, alle comunità pastorali e a una visione di economia rigenerativa.** In questo modello, il semilavorato diventa il veicolo per restituire dignità a una risorsa marginalizzata e per attivare una rete di relazioni economiche, sociali e culturali sul territorio.

5. Impatto (alcune riflessioni di comunicazione e raggiungimento dei pubblici)

Nel contesto di un progetto come quello legato alla lana bergamasca, parlare di impatto significa riferirsi non solo agli effetti immediati di un'attività economica o culturale, ma allargare lo sguardo in termini temporali e geografici ai **cambiamenti sostenibili e strutturali che l'intervento è in grado di generare nel lungo periodo sulle persone, sui territori e sugli ecosistemi.** L'impatto è ciò che trasforma, che modifica i sistemi di relazione e le condizioni materiali o simboliche di chi è coinvolto, andando oltre gli output e gli outcome di breve periodo. L'obiettivo non è solo produrre e vendere lana, ma contribuire a trasformare il modo in cui comunità e territori percepiscono e valorizzano questa risorsa, attivando processi di rigenerazione culturale, ecologica ed economica.

Perché questo impatto si realizzi, è fondamentale mappare e raggiungere consapevolmente i pubblici coinvolti, sia umani che non umani, e definire il contributo di e per ciascuno. Lavorare sulla filiera della lana bergamasca implica infatti una fitta rete di relazioni che va ben oltre il rapporto produttore-consumatore. I pubblici umani comprendono:

- i clienti finali (vedi cap.6 per elencazione completa), da intercettare attraverso narrazioni forti e autentiche sulla provenienza, l'uso e il significato della lana e trasformare quanto più possibile in partner;
- la Regione Lombardia e le istituzioni politiche locali, interessate a sostenere progetti che integrano tutela del territorio, economia circolare e valorizzazione del patrimonio culturale locale;
- le associazioni locali e gli attori della comunità, che possono diventare alleati nel costruire senso, partecipazione e diffusione del progetto;
- i soggetti aggregatori, che possono essere interessati a risolvere il problema della lana per i pastori o per la comunità che è legata a questa tradizione;
- la popolazione locale, che vede nella lana un ancoraggio identitario.

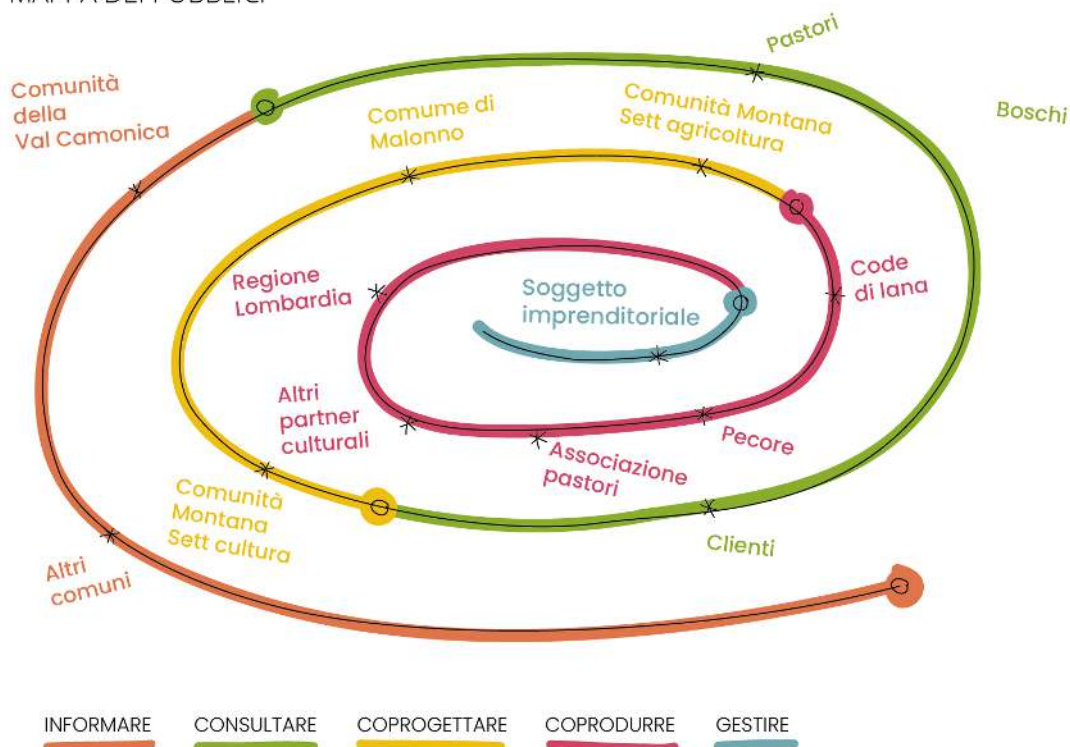
Ma l'impatto si misura anche in relazione a pubblici non-umani, una prospettiva che oggi sempre più studi di ecologia politica, studi animali e pensiero post-umano riconoscono come essenziale per parlare di vera sostenibilità (Haraway, 2016; Tsing, 2015). In questo caso:

- le pecore stesse sono soggetti attivi: la tosatura non è soltanto una pratica produttiva, ma una questione di benessere animale, fondamentale per la salute degli animali e per il loro comfort nei mesi caldi;
- i boschi, i pascoli e il paesaggio alpino sono co-protagonisti della filiera. La presenza delle pecore nei pascoli contribuisce alla cura del territorio: il loro pascolare regola la crescita della vegetazione, contrasta l'infittimento selvatico e riduce l'accumulo di sterpaglie secche, che in tempi di siccità aumentano il rischio di incendi boschivi.

Sostenere le filiere locali della lana, quindi, non ha solo un valore economico o culturale, ma produce effetti ecosistemici diretti, sostenendo la biodiversità, la prevenzione dei disastri ambientali e il presidio del territorio.

Uno strumento utile per pianificare le relazioni strategiche con i diversi pubblici, in ottica di impatto, è la mappa dei pubblici costruita da Kilowatt tra gli strumenti di impact management. Si riporta di seguito una distribuzione dei pubblici per i diversi livelli di coinvolgimento:

MAPPA DEI PUBBLICI



INFORMARE: Aumentare la consapevolezza e conoscenza del pubblico di riferimento, attraverso i mezzi più adatti per raggiungerlo. E' un'azione generalmente unidirezionale.

CONSULTARE: Un processo di consultazione che spesso prevede anche più pubblici insieme, in cui si chiede l'opinione su un determinato tema. Questo livello deve essere necessariamente preceduto da una dimensione informativa, sarebbe un errore chiedere a qualcuno di esprimersi senza aver lavorato prima sulla sua consapevolezza del tema. E' un'azione bidirezionale.

COPROGETTARE: Per coprogettare è necessario lavorare sulla creazione/attivazione della comunità di riferimento, fondamentale sia nella progettazione che nella successiva fase di validazione. La coprogettazione prevede che le istanze sollevate e portate al tavolo vengano rielaborate insieme e utilizzate nella costruzione del modello/soluzione/attività.

COPRODURRE: Il coinvolgimento si realizza anche nella produzione dell'impatto, con un apporto determinante al risultato finale.

GESTIRE: Questo è il livello che prevede di totalmente responsabili delle decisioni e dei risultati di queste ultime.

In questa prospettiva, si riportano due elementi strategici di attenzione:

- **la governance**, che deve essere plurale costruendo processi, strumenti e contesti che facilitino e mettano tutti gli attori nelle condizioni di lavorare in sinergia per un obiettivo (di impatto) comune.
- **la comunicazione** gioca un ruolo cruciale: non si tratta solo di promuovere un prodotto, ma di costruire un immaginario condiviso. Oggi la domanda di lana bergamasca è pressoché nulla perché manca un riconoscimento simbolico, estetico ed etico del suo valore. Comunicare la lana come parte integrante di un sistema vivente, che tiene insieme persone, animali, ambienti e storie, significa lavorare per riattivare un'economia del senso, capace di mobilitare consumatori, decisori pubblici e comunità. È necessario parlare non solo della qualità del prodotto, ma dell'intelligenza ecologica che porta con sé: un filo che lega pascoli e città, mani artigiane e politiche ambientali, territori marginali e modelli economici alternativi.

Non è una strada semplice né rapida: richiede tempo, competenze, risorse e una visione collettiva, ma è l'unica strada per costruire **una risposta efficace, soddisfacente e non estrattiva per il territorio, alla gestione della lana autoctona**. Questa, se sostenuta, può diventare leva di trasformazione sociale, ambientale ed economica. **Sostenere le lane locali, quindi, non è solo un atto di consumo consapevole, ma un gesto politico ed ecologico, con effetti che si riverberano ben oltre il singolo prodotto.**

6. Analisi di mercato

Durante l'incontro del 13 febbraio 2025 con l'associazione **Code di Lana**, sono stati individuati diversi settori potenzialmente interessati all'utilizzo della lana bergamasca. Ciascuno di questi settori presenta caratteristiche tecniche, culturali ed economiche differenti, che ne influenzano la compatibilità con una materia prima rustica e locale come la lana delle pecore bergamasche. Per ogni settore, sono stati mappati gli attori italiani o transfrontalieri potenzialmente interessati alla lana bergamasca. Il lavoro di mappatura ha incluso aziende artigiane e manifatturiere, designer e marchi del made in Italy ma anche realtà già coinvolte con progetti di lana locale e imprese orientate all'economia circolare e ai materiali naturali. Di seguito una panoramica sintetica dei settori identificati, seguita dalla mappatura degli attori contattati o analizzati all'interno di ciascuno.

6.1 Settori di applicazione

Abbigliamento e calze

Questo è uno dei settori più complessi ma anche più sensibili al tema della provenienza e della sostenibilità dei materiali. Tuttavia, la finezza della lana bergamasca (32-35 micron) non la rende adatta per capi da indossare direttamente sulla pelle, ma potrebbe essere interessante per maglieria rustica, accessori invernali, o capi tecnici con funzione isolante. La narrazione sul territorio, la cura artigianale e il valore ecologico possono attrarre brand di nicchia attenti al racconto e alla provenienza della materia. Contatti identificati:

1. **Dartiex** (Rogno, BG), un'azienda situata nel cuore della Val Camonica, specializzata nella produzione di maglieria e calze. Ha un approccio industriale ma potrebbe essere interessata a collaborazioni legate al territorio, in particolare su piccole produzioni caratterizzate.
2. **La Lana Lunatica** (Vermiglio, TN), una realtà artigianale che lavora lana locale e propone capi in feltro e maglia. È orientata a un pubblico attento all'artigianato e alla narrazione ecologica della filiera.
3. **Sartoria Vico** (Milano) è un marchio di design indipendente con sede a Milano, noto per le sue collezioni knitwear di alta qualità. Lavora con attenzione alla sostenibilità e al made in Italy, ed è sensibile a proposte di materiali tracciabili e locali, a patto che siano coerenti con gli standard qualitativi del brand.
4. **Abstract** (Luisago, CO) è un marchio di sciarpe e accessori in lana con un forte posizionamento visivo e narrativo. Potrebbe essere interessato all'uso di filati locali in capsule collection o edizioni limitate, se accompagnati da una storia distintiva e materiali testati.

Tappeti e coperte

Si tratta di uno degli ambiti più promettenti per la lana bergamasca, grazie alla sua rusticità e resistenza. Le caratteristiche tecniche che penalizzano il comfort a contatto con la pelle diventano un punto di forza in questo settore. La lavorazione artigianale e il design locale possono inoltre giocare un ruolo decisivo per il posizionamento in un mercato di alta gamma o di interior design sensibile alla sostenibilità.

1. **CC-Tapis** (Milano, MI) è un marchio di alto profilo nel mondo del design, specializzato in tappeti annodati a mano con un forte valore artistico. L'azienda lavora con filati pregiati, spesso su misura, ed è aperta a progetti sperimentali e materiali innovativi, purché accompagnati da una narrazione potente. Una proposta con lana locale potrebbe trovare spazio in collezioni speciali se supportata da una curatela estetica e culturale coerente.

2. **Trix & Robert Haussmann / Ruckstuhl** (Svizzera) è un interlocutore storico nel mondo dei tappeti e dei rivestimenti fonoassorbenti naturali. Ruckstuhl ha una lunga esperienza con lane europee e un'attenzione marcata alla sostenibilità e all'artigianalità. Sebbene svizzera, l'azienda è un riferimento anche per il mercato italiano del contract e dell'arredo.
3. **Lanificio Leo** (Soveria Mannelli, CZ) è un'impresa storica che unisce innovazione e tradizione nella lavorazione della lana. Utilizza filiere italiane, recupera telai antichi e lavora con designer contemporanei. È un interlocutore naturale per progetti che vogliono valorizzare lana locale in prodotti tessili come coperte, plaid o tappeti, ed è aperto alla co-progettazione.
4. **Radici Carpet** (Cazzano Sant'Andrea, BG) è una delle industrie più strutturate nel settore della moquette e dei rivestimenti tessili per interni. Lavora principalmente con lane australiane, in quanto garantiscono l'omogeneità delle partite e il rispetto di standard industriali. Tuttavia, la sede bergamasca e l'orientamento verso il contract potrebbero aprire uno spiraglio per collaborazioni locali, almeno a livello di test o campionature, a patto di garantire continuità e qualità.

Materassi e imbottiture

Storicamente, la lana grossolana è stata usata per imbottiture di materassi, cuscini e trapunte. Questo impiego risulta coerente anche oggi, in particolare se accompagnato da una narrazione sul comfort naturale e la salubrità dei materiali. L'interesse per materassi naturali, privi di derivati petrolchimici, è in crescita, e la lana autoctona può trovare qui una nicchia interessante. Contatti identificati:

1. **Fiordicotone** (Lecco, LC), un laboratorio artigianale con, specializzato nella produzione di materassi e imbottiture naturali. Nato dall'esperienza e dalla visione di Claudio Febelli, agronomo di formazione, Fiordicotone lavora dal 2004 per valorizzare la lana autoctona, in particolare quella proveniente dalla pecora brianzola.

Pannelli fonoassorbenti

Un ambito tecnico che si sta sviluppando rapidamente è quello dei materiali fonoassorbenti per l'architettura sostenibile. La lana, grazie alla sua struttura, può essere utilizzata per realizzare pannelli acustici, eventualmente trattati e accoppiati ad altri materiali. In questo settore, l'aspetto narrativo è meno rilevante, ma possono aprirsi collaborazioni con studi di architettura e produttori di materiali da costruzione.

1. **Marco Guazzini Design** (Milano, MI), uno studio di design con sedi a Pietrasanta e Milano, guidato dal designer e docente Marco Guazzini, noto per sperimentazioni materiche e per la creazione del materiale brevettato Marwoolus®, a base di lana e marmo. Il suo approccio esplora nuove applicazioni della lana in pannelli

decorativi e acustici, un terreno fertile per testare la lana bergamasca come ingrediente distintivo in prototipi di arredo o rivestimenti acustici.

2. **Isolana (Prato, PO)**, l'azienda italiana specializzata nella produzione di isolanti termoacustici 100% in lana di pecora, senza additivi sintetici. Offre rotoli e pannelli certificati secondo standard edili (UNI EN), ideali per bioedilizia, edilizia sostenibile e comfort indoor. La sua esperienza nella filiera tecnica rappresenta un riferimento interessato all'utilizzo di lana locale con prestazioni garantite.

Concimi e ammendanti

Quando la lana non raggiunge gli standard necessari per la lavorazione tessile o artigianale, può essere destinata a usi agricoli. La lana, infatti, è ricca di azoto e può essere utilizzata come fertilizzante naturale a lento rilascio. In questo settore, la valorizzazione è più funzionale che simbolica, ma può contribuire alla chiusura del ciclo e alla riduzione degli scarti.

1. **Profarm** (San Paolo/Appiano BZ), azienda specializzata in biotecnologie applicate all'agricoltura. Tra i suoi prodotti figura un fertilizzante organico derivato dalla lana di pecora, valorizzata per il suo rilascio lento di azoto e la capacità di migliorare la struttura del suolo. L'azienda opera in una logica B2B e guarda con interesse a fonti di lana locali se compatibili con i propri standard tecnici.
2. **Almalana** (Montereale Valcellina PN), impresa innovativa con sede in Friuli, Almalana trasforma la lana grezza in bioconcimi e pacciamature naturali, con un approccio fortemente orientato all'economia circolare. L'azienda offre prodotti brevettati e standardizzati, è attiva anche nella ricerca, e si rivolge a mercati agricoli professionali. Potrebbe valutare l'utilizzo di lana bergamasca se si raggiungono volumi costanti e qualità omogenea.
3. **Agrivello** (Friuli Venezia Giulia), startup dedicata alla produzione di fertilizzante in pallet a partire dallo scarto della lana. Alla data odierna sono fornitori delle Code di Lana, poiché forniscono il servizio di smaltimento post cernita dietro corrispettivo.

Infine, sono stati mappati dei Lanifici Italiani con cui instaurare un dialogo. Di seguito l'elenco:

1. **Casa dello Scampolo** (Darfo Boario Terme, BS), piccola realtà commerciale familiare, con esperienza nel settore dei tessuti di qualità. Gestita da Erminia e dalla figlia Chiara, la Casa dello Scampolo è attiva nella distribuzione di tessuti e scampoli per sartorie e laboratori artigianali. Potrebbe rappresentare un canale locale di sperimentazione e test per filati e tessuti prodotti con lana bergamasca.
2. **Lanificio Paoletti** (Follina, TV), una delle più antiche filature italiane, fondata nel 1795. Lavora lane autoctone e produce filati e tessuti di altissima qualità per il

settore moda e design. Il Lanificio Paoletti è noto per il suo interesse verso le **lane rustiche italiane** e potrebbe rappresentare un interlocutore strategico per trasformazioni conto terzi o capsule collection legate al territorio.

3. **Lanatura Filati** (Vicenza, VI), azienda artigianale attiva nella produzione di filati naturali, con attenzione alla tracciabilità e alla sostenibilità. È aperta a test e sperimentazioni con lane locali, e potrebbe essere interessata a piccoli lotti trasformabili in filati per la maglieria, anche per uso hobbistico o sartoriale.
4. **Lanificio Fratelli Bianco** (Lanciano, CH), lanificio artigianale con sede in Abruzzo, specializzato nella lavorazione di lane locali e nella produzione di filati a basso impatto ambientale. È noto per il lavoro su **razze ovine autoctone** e potrebbe essere interessato alla lana bergamasca se inserita in un progetto di filiera culturale e territoriale.
5. **Lanificio Botto Giuseppe** (Valdilana, BI), azienda tessile storica piemontese, attiva nel segmento luxury. Lavora con filati pregiati e innovativi. Il loro interesse verso progetti sperimentali, soprattutto se certificati in termini di impatto ambientale e sociale, li rende potenzialmente sensibili a collaborazioni su scala pilota.
6. **Lanificio Drago** (Biella, BI), lanificio industriale con sede in Biella, noto per la produzione di tessuti per l'alta sartoria. Il livello tecnico richiesto è molto alto, ma in un'ottica di capsule tracciabili o narrazioni legate alla lana locale, potrebbero essere coinvolti come trasformatori o consulenti tecnici.
7. **Lanificio Giannini** (Abetone cutigliano, PT), azienda toscana con una lunga tradizione nella filatura e tessitura. Specializzata anche nella produzione conto terzi e nella personalizzazione di filati, è un possibile interlocutore per lavorazioni di nicchia con lana bergamasca, se accompagnate da una strategia precisa di prodotto.

Nel mese di maggio 2025 sono state condotte una serie di interviste con **stakeholder strategici** appartenenti a diversi segmenti della filiera tessile e dei possibili impieghi della lana bergamasca. Gli interlocutori, selezionati per la loro esperienza, visione o rilevanza produttiva, rappresentano un primo nucleo di potenziali partner, clienti o allenati con cui costruire scenari concreti di valorizzazione della lana locale. Le conversazioni sono servite a comprendere i requisiti tecnici richiesti dalla domanda, i limiti percepiti della lana bergamasca e le condizioni necessarie per trasformarla in **materia significativa e desiderabile**, all'interno di filiere sostenibili, innovative o artigianali. L'elenco delle interviste condotte è il seguente:

- **13 maggio 2025** | Viola Franba, La Lana Lunatica
- **27 maggio 2025** | Lanificio Leo
- **29 maggio 2025** | Centro 3T
- **30 maggio 2025** | Fiordicotone
- **4 giugno 2025** | CC-Tapis

- **5 giugno 2025** | Lanificio Paoletti
- **12 giugno 2025** | Marco Guazzini Design

Questi incontri costituiscono il nucleo delle riflessioni e delle evidenze raccolte finora, utili a orientare la costruzione di un modello di filiera realistico, sostenibile e culturalmente radicato. **CC-tapis; Lanificio Leo; Lanificio Paoletti; Marco Guzzini** hanno mostrato un interesse a portare avanti una prova tecnica con la lana bergamasca. Si sintetizzano qui. I principali apprendimenti che emergono da queste interviste, invece, sono:

6.1.1 Interesse diffuso per la lana locale, ma con forti vincoli tecnici e di filiera

Molti attori intervistati dimostrano interesse per la lana bergamasca, ma pongono condizioni chiare: devono conoscerne bene le caratteristiche tecniche (micronaggio, resistenza, elasticità), devono riceverla **già lavata e trasformata**, e preferibilmente **filata o in fiocco pronto**.

6.1.2. La lana bergamasca è considerata adatta ad alcuni usi (imbottiti, arredo, tappeti), meno ad altri (moda, maglieria fine)

Le sue caratteristiche (spessore, ruvidità) la rendono poco adatta per capi a contatto diretto con la pelle, ma interessante per prodotti **da esterno, design tessile, arredamento, tappeti rustici, e bioedilizia**.

6.1.3. Le micro-filiere esistenti funzionano quando c'è un'infrastruttura territoriale (reti associative, cooperative)

Il caso di **Fiordicotone** mostra come la sostenibilità economica derivi dalla presenza di **reti locali attive** che si occupano di raccolta, promozione e rapporto con i pastori. Senza questo livello intermedio, l'utilizzatore finale non riesce a gestire le complessità operative (logistica, selezione, volumi disomogenei).

6.1.4. Il tema dell'omogeneità della materia prima è critico per l'industria

Aziende come **Radici Carpet** o **CC-Tapis** evidenziano la difficoltà di usare una lana locale se non è possibile garantire **costanza nelle forniture** e **caratteristiche fisiche uniformi**. I produttori industriali preferiscono lana australiana o neozelandese proprio per questa stabilità.

6.1.5. Il valore economico della lana rustica è molto basso, ma quello sistemico è alto

Molti intervistati ribadiscono che il valore reale della lana sta nei **servizi ecosistemici** che consente (gestione del territorio, biodiversità, paesaggio), non nel suo prezzo di mercato.

Si invoca il supporto delle istituzioni regionali per compensare questo scarto, anche con strumenti di **advocacy e narrazione pubblica**.

6.1.6. Ci sono già casi di utilizzo sperimentale della lana bergamasca

Alcuni interlocutori (es. CC-Tapis, La Lana Lunatica) l'hanno già impiegata per piccole produzioni o prototipi. Tuttavia, si tratta ancora di nicchie che funzionano se legate a storytelling forte o contesti culturali (mostre, design, sostenibilità).

6.1.7. Diversi interlocutori chiedono di costruire insieme un prodotto, non solo di comprare materia prima

Molti sottolineano che non serve "offrire lana", ma costruire **prodotti insieme**: fare **co-design**, testare, sperimentare. Serve un prototipo sostenuto e pensato con e per chi poi lo usa o lo vende. Questo apre a possibilità di **co-progettazione** tra l'impresa e i produttori.

6.1.8. La scala resta una sfida

Piccole realtà artigianali come **Marco Guazzini**, **La Lana Lunatica** o **Lanificio Leo** sono interessate, ma hanno consumi contenuti. Per costruire un'impresa rigenerativa serve **diversificare le destinazioni d'uso** e riuscire ad attivare anche filiere a media scala.

6.1.9. Carenza di infrastrutture di lavaggio e trasformazione

Tutti gli interlocutori lamentano la difficoltà logistica e normativa di trattare la lana: mancano lavaggi certificati, magazzini, operatori per il ritiro e trasporto.

7. Modello organizzativo e di governance

Valorizzare la lana autoctona in maniera non estrattiva necessita prima di tutto di considerarla una forma di bene collettivo - un **commons** - il cui valore non è appannaggio di un singolo attore economico, ma si distribuisce sul territorio e tra molteplici soggetti. Un bene comune è una risorsa o pratica a cui viene riconosciuto un valore di esistenza e/o d'uso, per cui ci si cura della conservazione e trasformazione, senza arrecarvi danni. Se i beni comuni rurali tradizionali includono acqua, boschi, pascoli e aree agricole, oggi emergono **nuovi commons** più legati alla sfera sociale (Spalazzi, 2025): spazi di aggregazione, nuove filiere, luoghi di socialità e servizi per l'abitare. I beni comuni non sono qualcosa di stabile: sono dinamici, così come le comunità, che non sono qualcosa di definito e perpetuo, ma si plasmano con il cambiare dei bisogni. È l'avere qualcosa da gestire e di cui prendersi cura, oltre a trarne beneficio per il proprio

benessere, che rende necessaria l'esistenza di una comunità e stimola la partecipazione e la gestione collettiva. Non è tanto il bene comune in sé, quanto **la relazione tra abitanti, ecosistema e risorse a innescare processi di comunità (le pratiche di *commoning*)** (Della Torre et al., 2021).

Questo approccio, come più volte ribadito in questo documento, risponde ad una istanza politica che vede i territori come sistemi ecologici interconnessi. In questo senso, la lana bergamasca non può essere trattata secondo le sole logiche di mercato, poiché si colloca in uno spazio tipico del **fallimento del mercato**: un ambito in cui l'interesse pubblico e la produzione di valore sociale ed ecologico non trovano espressione adeguata nelle dinamiche di domanda e offerta (Bollier & Helfrich, 2012).

Il mercato da solo "funziona" infatti laddove ci sono domanda ed offerta chiare e sistemi competitivi; la lana bergamasca, invece, difficilmente può competere in un mercato globalizzato e oligopolistico inondato da lane più morbide ed omogenee, prodotte in maniera industriale. Quando parliamo di filiere locali - o comunque quei beni per cui il valore economico non coincide con il prezzo (Mazzuccato, 2018) - molte forme di valore sociale vengono sistematicamente escluse dai meccanismi di mercato. La lana rustica locale, che non riesce a competere con le lane industriali globalizzate in termini di prezzo o standardizzazione, rientra esattamente in questa categoria: il suo valore ecologico, paesaggistico, culturale e relazionale è elevato, ma non monetizzato né riconosciuto nei circuiti economici dominanti.

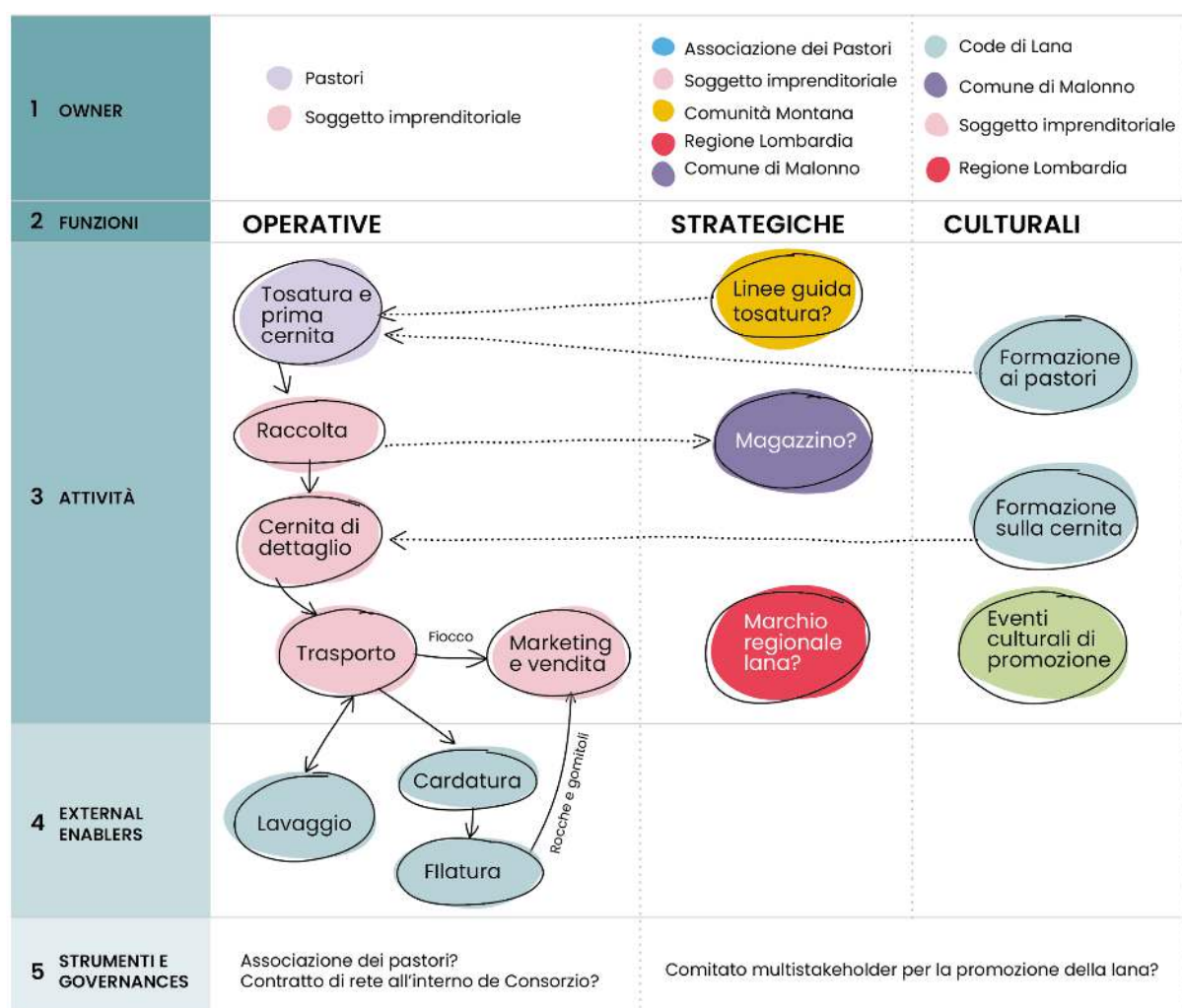
In presenza di bisogni collettivi non soddisfatti dal mercato, dunque, è necessario attivare modelli cooperativi e partecipativi, tipici dell'economia sociale e solidale (Fournier, 2013).

In questo contesto, è necessario progettare un modello di gestione multistakeholder attorno ad una visione di impatto comune. La gestione dei commons (Ostrom, 1990) passa infatti attraverso una distribuzione chiara di ruoli e responsabilità coerenti con le proprie possibilità. Occorre definire strumenti efficaci di discussione e passaggio di informazioni, con una giusta redistribuzione di impegni e compensi. Il successo di una filiera come quella della lana locale non può che derivare dalla costruzione di alleanze territoriali, in cui pastori, artigiani, designer, istituzioni e cittadini co-progettano e co-gestiscono ogni fase del processo.

Il disegno della governance non può essere calato dall'alto, ma va co-costruito attraverso processi facilitati di dialogo e deliberazione, in cui emergano le volontà, le possibilità e le aspirazioni di tutti gli attori coinvolti. Solo così è possibile generare un modello che non riproduca dinamiche estrattive o diseguali, ma che **attivi economie di scopo e valorizzi il territorio in quanto sistema ecologico e relazionale interconnesso** (Latour, 2018; Raworth, 2017).

Un processo corretto prevede che la governance venga disegnata portando tutte le persone ad un tavolo facilitato con i giusti strumenti di dialogo, in modo che il modello finale sia espressione delle volontà, possibilità ed interessi di ciascuno.

Di seguito si riporta una base per una discussione:



8. Piano economico-finanziario

Vengono ora esplorate tre ipotesi evolutive per la costruzione di una filiera economicamente sostenibile basata sulla lana bergamasca. A partire da un'analisi dettagliata dei costi reali e delle proiezioni di ricavo, i tre scenari descrivono diverse configurazioni possibili, con l'obiettivo di verificare la sostenibilità economica in un orizzonte temporale di cinque anni. Ogni scenario si distingue per il tipo di output prodotto, il livello di ottimizzazione nella selezione della materia prima e la strategia commerciale adottata.

Indipendentemente dalla configurazione scelta, tutti gli scenari condividono alcune condizioni operative di base:

- Un compenso al pastore di 0,30 €/kg, che introduce una logica di giusto riconoscimento per la materia prima, oggi spesso senza mercato.
- Il lavaggio della lana in Austria, comprensivo di trasporto, come soluzione attualmente più accessibile per la Valcamonica e con cui si hanno già rapporti.
- Un costo per una risorsa umana part-time di € 15.000 dedicata alla gestione della logistica e dei rapporti commerciali
- La valorizzazione della cernita a 3 €/kg, tenendo conto di una produttività media di 5 kg/ora, quindi con una remunerazione di circa 15 €/ora coerente con il contratto delle cooperative sociali per gli inserimenti lavorativi.

Nello **Scenario 1** si ipotizza la vendita sia di filato che di fiocco, mantenendo l'attuale efficienza nella cernita, che comporta una dispersione significativa della materia prima. L'analisi mostra che questa configurazione genera una perdita economica nei primi tre anni, con un leggero utile solo al quarto e quinto anno. L'attività, quindi, non riesce a coprire i costi fissi fino a metà periodo, risultando fragile e dipendente da altri fattori esterni o contributivi. Ad oggi, la dispersione post-cernita e lavaggio è del 60%: significa che solo il 40% della lana raccolta diventa materiale utilizzabile. Tuttavia, dai dati tecnici emerge che una dispersione più accurata potrebbe abbassarsi fino al 40%, aumentando così la resa della filiera.

La configurazione dello **Scenario 2** ipotizza quindi una significativa riduzione dello scarto attraverso una cernita migliorata già in fase di tosatura. L'ottimizzazione riduce la dispersione al 40%, migliorando di conseguenza la redditività complessiva. La perdita nei primi anni è più contenuta rispetto allo scenario 1 e si registra un utile già a partire dal quarto anno (1.827,50 €), dimostrando che l'efficienza della lavorazione è un elemento chiave per la sostenibilità economica della filiera.

Lo **Scenario 3**, il più ambizioso, parte da una situazione di cernita ottimizzata prevendo la vendita esclusiva di filato, evitando completamente il fiocco, che rappresenta un

prodotto economicamente neutro (copre solo i costi vivi, senza generare margini). Concentrandosi su un prodotto a maggiore valore aggiunto, lo Scenario 3 raggiunge l'utile già dal primo anno (650 €), dimostrando maggiore efficacia rispetto agli altri due modelli. Tuttavia, questa scelta richiede un lavoro più intenso di costruzione del mercato e di relazioni commerciali mirate, poiché il filato necessita di canali di vendita più strutturati.

Le principali differenze tra i tre scenari analizzati riguardano la gestione della materia prima, la tipologia di prodotto venduto, la sostenibilità economica nel tempo e il livello di impegno richiesto sul piano commerciale.

Per quanto riguarda la **dispersione della materia prima**, lo Scenario 1 assume un'elevata perdita di materiale utile dopo la cernita, stimata attorno al 60%. Gli Scenario 2 e 3 migliorano questo aspetto ipotizzando una cernita ottimizzata, che riduce la dispersione al 40%, aumentando così l'efficienza economica.

Anche la **tipologia di prodotto venduto** segna una distinzione importante: mentre gli Scenari 1 e 2 prevedono la commercializzazione sia del filato che del fiocco, lo Scenario 3 rinuncia al secondo, che ha una resa economica nulla, per focalizzarsi su un solo prodotto a maggiore valore aggiunto.

In termini di **sostenibilità economica**, lo Scenario 3 si dimostra il più solido: riesce infatti a raggiungere il punto di pareggio già dal primo anno, mentre negli altri due modelli si deve attendere il quarto anno per registrare un risultato positivo.

Infine, lo **Scenario 3** richiede uno sforzo maggiore sul fronte delle relazioni commerciali. Puntare esclusivamente sul filato implica la necessità di costruire una rete di vendita più solida, instaurare relazioni durature con clienti sensibili al valore della lana locale, e investire nella comunicazione per sostenere un prezzo adeguato. In altre parole, è lo scenario più esigente sul piano relazionale, ma anche quello con il maggiore potenziale di ritorno.

8.1 Considerazioni dai tre scenari

Il fiocco viene venduto al suo costo, senza generare alcuna marginalità: serve unicamente a coprire le spese vive, senza contribuire al sostegno della struttura. Questo evidenzia che i prodotti a bassissimo livello di trasformazione non sono in grado di rendere economicamente sostenibile la filiera. È dunque necessario orientarsi verso semilavorati in grado di garantire un margine, come nel caso del filato.

Le economie di scala risultano determinanti: la raccolta di 2000 kg rappresenta una soglia minima, ma non sufficiente. Per ridurre il costo medio per chilo - in particolare per le voci più pesanti come lavaggio e trasporto - è fondamentale aumentare i volumi lavorati. Solo con una massa critica più ampia diventa possibile ottimizzare le risorse e rendere efficiente l'intera filiera.

Tra le fasi produttive, la cernita rappresenta il nodo più oneroso in termini di costo del lavoro. Con scarti che oggi arrivano fino al 50-60%, il tempo impiegato per selezionare la lana non viene adeguatamente ripagato. È quindi strategico coinvolgere direttamente i pastori in un processo di **pre-cernita** al momento della tosatura: migliorare la qualità della lana conferita significa ridurre gli scarti a valle e contenere i costi complessivi. Questa ipotesi viene incorporata negli Scenari 2 e 3.

Dal punto di vista strutturale, a partire dalle peculiarità del soggetto che gestirà la filiera della lana in modo imprenditoriale, è possibile identificare un duplice asse strategico futuro: da un lato la produzione di beni ad alto valore aggiunto - come filati artigianali, capi sartoriali o oggetti di design - e dall'altro l'attivazione di progetti culturali, educativi o sociali capaci di generare economie di scopo e dare profondità al senso dell'iniziativa. Tuttavia, va tenuto presente che puntare su prodotti a maggiore valore richiede investimenti significativi, sia in termini di produzione che di comunicazione. Per questo motivo è essenziale selezionare un prodotto strategico, realmente adatto al contesto specifico e coerente con le capacità del gruppo che prende in carico il progetto. Intorno a quel prodotto, si possono poi costruire attività complementari - come percorsi di inserimento lavorativo o proposte di turismo esperienziale legato alla lana - che rafforzino l'identità dell'impresa, ne amplifichino l'impatto e ne aumentino la sostenibilità complessiva.

Infine, è imprescindibile avviare un lavoro culturale profondo sul concetto di "prezzo giusto". Il valore di un prodotto in lana non risiede solo nella materia prima, ma nella cura, nella filiera, nel contesto e nella storia che porta con sé. Le proiezioni economiche dimostrano la necessità di incrementare il prezzo finale, ma perché ciò sia possibile, il mercato deve essere accompagnato e formato: bisogna costruire un **immaginario condiviso**, alimentare il desiderio e affermare la reputazione della lana locale come bene culturale e ambientale, e non semplicemente come una merce qualsiasi.

9. Analisi dei rischi

L'attivazione di una filiera sostenibile per la lana bergamasca presenta importanti potenzialità, ma si confronta anche con una serie di rischi - economici, culturali, organizzativi ed ecosistemici - che è fondamentale conoscere e gestire fin dall'inizio. Di

seguito una lettura articolata dei principali rischi, con riferimento anche alla mancanza di un riconoscimento sistemico del valore della lana a livello nazionale.

9.1 Costi di avvio e gestione

L'intera filiera richiede investimenti iniziali significativi: personale, magazzino, trasporti, logistica, comunicazione, marketing. Il rischio è di non riuscire a coprire queste spese in tempi compatibili con la tenuta finanziaria del progetto, soprattutto nella fase di avviamento. Per questo motivo, si prone di abbattere i costi di comunicazione iniziando a lavorare solo con il filato e non con i prodotti ad alto valore aggiunto e si cerca un'alleanza con gli enti pubblici per la concessione a uso gratuito di uno spazio per il magazzino

9.2 Cernita come collo di bottiglia

La cernita della lana rappresenta una delle fasi più costose del processo. Con livelli attuali di scarto post-cernita e lavaggio che arrivano fino al 60%, si rischia di non recuperare i costi del lavoro. Questo rende imprescindibile un investimento nella formazione dei pastori per una buona pre-cernita in fase di tosatura.

9.3. Rischio di dispersione nella proposta

Puntare su troppi prodotti o su strategie di comunicazione poco focalizzate può generare dispersione di energie e risorse. Senza una chiara scelta di un prodotto strategico e identitario, si rischia di non costruire una proposta distintiva né sul mercato né sul piano culturale.

9.4. Mancanza di advocacy culturale e riconoscimento sistemico

Uno dei rischi più strutturali è l'assenza, oggi, di un riconoscimento politico, economico e culturale del valore della lana in chiave ecologica e sistemica. La lana viene ancora trattata come una commodity a basso prezzo, senza alcun riconoscimento del suo ruolo ecosistemico (cura del paesaggio, prevenzione incendi, benessere animale) e della sua valenza culturale. In assenza di un'advocacy sovraregionale, il mercato continuerà a valutarla esclusivamente in termini di costo, ostacolando la creazione di una domanda consapevole.

9.5 Rischio culturale e comunicativo

Il valore del prodotto - e dunque la sua sostenibilità economica - dipende in larga parte dalla capacità di comunicarlo. Se non si costruisce un immaginario condiviso attorno alla lana locale, che ne faccia percepire il significato profondo, il rischio è di non riuscire ad affermare il "prezzo giusto" e di restare intrappolati in un confronto diseguale con il fast fashion o con la lana industriale.

9.6. Fragilità della relazione con i pastori

La riuscita del progetto dipende anche dalla fiducia e dalla stabilità del rapporto con il mondo pastorale. Senza un'alleanza chiara e duratura, c'è il rischio di non poter contare su una fornitura costante e di qualità, mettendo in crisi la continuità della produzione.

10. Elementi di attenzione e considerazioni finali

Il progetto di costruzione di una filiera per la lana bergamasca rappresenta una sfida complessa ma necessaria, che tocca dimensioni economiche, sociali, culturali ed ecologiche. Alcuni elementi richiedono un'attenzione particolare, poiché costituiscono punti critici ma anche leve strategiche fondamentali per il successo dell'iniziativa.

Il primo grande lavoro da fare è di tipo culturale e simbolico: occorre costruire un nuovo immaginario attorno alla lana locale, oggi ancora percepita come materiale povero, grezzo, senza valore commerciale o estetico. Questo immaginario va trasformato attraverso il racconto della relazione tra lana, territorio e paesaggio, del suo ruolo ambientale (cura dei pascoli, prevenzione incendi, benessere animale) e della sua identità culturale (legame con la montagna, con le pratiche pastorali, con le economie lente e resilienti). Senza questo cambiamento profondo nella percezione collettiva, nessuna filiera può essere davvero sostenibile: un prezzo giusto non sarà mai accettato senza un valore riconosciuto.

In seconda battuta, va ridata centralità al ruolo del pastore. I pastori, infatti, sono al centro della filiera. Ma spesso la loro cultura e visione della lana è segnata da anni di svalorizzazione: la lana è vista come uno scarto, un peso, un costo aggiuntivo. Occorre lavorare insieme a loro, non sopra di loro, per cambiare prospettiva. Serve valorizzare le loro competenze, creare alleanze di lungo periodo, e immaginare forme di corresponsabilità nella filiera: non solo fornitori, ma co-protagonisti. Questo richiede tempo, ascolto, fiducia. E un lavoro di facilitazione culturale che accompagni la transizione verso un nuovo ruolo per il pastore nella filiera: non più l'ultimo anello marginale, ma il primo custode di qualità e visione ecologica.

Infine, il progetto non può restare confinato a un'iniziativa locale. È essenziale che la Regione Lombardia assuma un ruolo attivo, non solo come finanziatore ma come promotore di una visione più ampia. Un'opportunità chiave è favorire il coordinamento tra regioni montane che condividono lo stesso problema e le stesse potenzialità: Veneto, Piemonte, Valle d'Aosta, e naturalmente la Lombardia. Costruire una rete nazionale per la lana autoctona, con linee guida comuni, strumenti di certificazione, bandi dedicati, strumenti per la comunicazione congiunta, significherebbe uscire da una logica

frammentata e dare voce politica e sistemica a chi oggi lavora in solitudine. Questo ruolo di regia e connessione istituzionale è imprescindibile per portare la lana fuori dal margine.

La rigenerazione della filiera della lana bergamasca non è un'operazione solo economica. È un progetto culturale, ecologico e sociale. Richiede strategia, ma anche cura; competenza, ma anche visione. Non può esistere senza il coinvolgimento pieno dei pastori. Non può prosperare senza un cambiamento profondo nel modo in cui collettivamente guardiamo alla lana, al paesaggio, al valore del lavoro. E non può reggere senza una governance multilivello che tenga insieme le diverse scale: locale, regionale e nazionale.

Sostenere questa filiera significa molto più che trasformare un materiale: significa costruire un altro modo di abitare il territorio, di riconoscere il lavoro, di immaginare il futuro.

Bibliografia

Bollier, D., & Helfrich, S. (Eds.). (2012). *The Wealth of the Commons: A World Beyond Market and State*. Levellers Press.

Dalla Torre, C., Ravazzoli, E., Omizzolo, A., Gretter, A., & Membretti, A. (2021). Questioning mountain rural commons in changing alpine regions. an exploratory study in Trentino, Italy. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, (109-1).

Fournier, V. (2013). Commoning: on the social organisation of the commons. *M@ n@ gement*, 16(4), 433-453.

Haraway, D. (2016). *Staying with the Trouble: Making Kin in the Chthulucene*. Durham, NC: Duke University Press.

Latour, B. (2018). *Down to Earth: Politics in the New Climatic Regime*. Polity Press.

Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Penguin.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green.

Spalazzi, A. (2025). *Capitolo in La montagna con altri occhi*, Milano: People.

Tsing, A. L. (2015). *The Mushroom at the End of the World: On the Possibility of Life in Capitalist Ruins*. Princeton, NJ: Princeton University Press.



SUPPORTED BY THE EUROPEAN UNION THROUGH THE INTERREG ALPINE SPACE PROGRAMME