



UNIVERSITÀ COMMERCIALE
LUIGI BOCCONI

Unione
delle Camere
di Commercio
della Lombardia



OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

OPES

Osservatorio permanente sull'evoluzione dei sistemi produttivi locali in Lombardia

Quaderno n° 20



CERTeT

Centro di Economia Regionale, dei Trasporti e del Turismo



in collaborazione con:

Camera di Commercio I.A.A. di Mantova

**Mantova verso il futuro:
centri decisionali ed attori
collettivi**

VALERIA LAINA E MICHELE SCARPINATO

Milano, giugno 1999



Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi

Valeria Laina e Michele Scarpinato

INDICE

RIASSUNTO

RINGRAZIAMENTI

Parte I: Centri decisionali ed attori collettivi

1. Ripensare lo sviluppo: dove nasce il problema

1.1 Dove nasce il problema

1.2 Linee di azione

2. Attivare lo sviluppo

2.1 Alcune indicazioni di metodo

2.2 Strumenti di sistema

PARTE II: L'analisi su campo

1. Il metodo dell'analisi su campo

2. Il contesto di riferimento

3. “Cooperare per competere”

4. Gli assi dello sviluppo futuro del capoluogo mantovano

5. Strategie future

6. Conclusioni

BIBLIOGRAFIA

APPENDICE



Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi

Riassunto

Nel 2028, secondo le previsioni fornite da uno studio condotto dall'Università di Bologna per conto del Comune di Mantova, il capoluogo virgiliano conterà poco meno di trentamila anime. “Come rivitalizzare e rinnovare questo capoluogo di provincia che in trent'anni rischia di ridursi ad una piccola borgata” è la domanda assillante che si pongono i responsabili istituzionali mantovani. Questa domanda rappresenta anche lo spunto di partenza della presente riflessione, che è stata suddivisa in due parti: la prima ha un carattere prevalentemente metodologico, la seconda presenta i risultati di un'indagine condotta presso un campione selezionato di interlocutori privilegiati, considerati rappresentativi della realtà istituzionale e imprenditoriale mantovana.

Nella parte metodologica si analizza brevemente la realtà mantovana, allo scopo di mettere in sequenza i nodi del processo di selezione degli obiettivi e i meccanismi attraverso cui gli attori giungono a visioni mobilitanti.

Vengono inoltre segnalate cinque aree di intervento — accessibilità, capitale umano, produzione-tecnologia-innovazione, nuove funzioni polarizzanti, gestione valorizzante del territorio — all'interno delle quali si possono leggere le “domande” che provengono dal sistema economico. Si presentano infine alcuni strumenti di programmazione concertata.

La seconda parte dello studio si concentra sull'analisi su campo, con l'obiettivo di far emergere i punti di convergenza tra le diverse posizioni espresse fino ad oggi e comprendere meglio i punti di contrasto. Il questionario sottoposto agli attori locali era abbastanza “vincolante”, nel senso che le questioni erano poste in modo da costringere gli intervistati a prendere posizione sulle diverse tematiche con affermazioni “forti”. La prima sezione del questionario mirava a raccogliere le informazioni necessarie per compiere un bilancio della situazione attuale e delle possibili evoluzioni nel breve periodo. La seconda sezione voleva fare emergere la disponibilità degli enti e degli attori locali ad entrare in un nuovo “gioco di squadra”. Nella terza parte, gli intervistati erano invitati a ordinare in modo gerarchico i campi di intervento per lo sviluppo futuro del capoluogo, selezionando tra alcune possibili azioni prioritarie relative ai settori terziario, logistico,



turistico, e manifatturiero. L'ultima sezione offriva uno spettro di strategie e percorsi metodologici di programmazione negoziata alternativi.

In conclusione, emerge dall'analisi che, di fronte alla generale consapevolezza dei problemi socio-economici di Mantova, occorre per promuovere lo sviluppo che gli attori locali, pubblici e privati, operino in modo da "fare sistema"; l'ultimo paragrafo conclude il ragionamento offrendo alcune riflessioni propositive per lo sviluppo di Mantova.



Ringraziamenti

Nei lavori prevalentemente empirici è di decisiva importanza per il ricercatore avere dei buoni interlocutori. Nello svolgimento di questo caso territoriale ci siamo avvalsi del supporto di molte persone che desideriamo ringraziare, non formalmente, per la disponibilità mostrataci, per il tempo messoci a disposizione, per la capacità di dialogo franco e a volte persino serrato che ci ha consentito di maturare numerosi giudizi sulla realtà del territorio indagato. A tutti vogliamo dire grazie, assumendoci peraltro la piena responsabilità di quanto riportato che, a volte, non coincide con le valutazioni espresse da alcuni interlocutori.

Ci ha accompagnato lungo tutto il lavoro di analisi l'ufficio Studi della Camera di Commercio di Mantova, del quale vogliamo ringraziare la Dott.ssa Elena Spagna e la Sig.na Claudia Saccani. Vogliamo ricordare inoltre:

Antonino ZANIBONI – Presidente della Camera di Commercio di Mantova; Enrico MAROCCHI – Segretario generale della Camera di Commercio di Mantova; Alda FERRARI – Responsabile Ufficio Statistica della Camera di Commercio di Mantova; Tiziana GUALTIERI – Presidente della Provincia; Giancarlo LEONI – Settore Programmazione, Pianificazione e Trasporti della Provincia; Giacomo CARAMASCHI – Vicesindaco di Mantova; Cesare RUBINI – Sindaco di Curtatone; Remo PEZZALI – Sindaco di Porto Mantovano; Beniamino MORSELLI – Sindaco di S. Giorgio di Mantova; Gino MORI – Sindaco di Virgilio; Elio COMASCHI – Direttore dell'Associazione Industriali; Claudio CALANCA – Presidente dell'Unione Provinciale degli Artigiani; Sergio VILLA – Presidente dell'API; Flavio DELBONO – Ordinario di Economia dell'Università di Bologna.

Scusandoci anticipatamente per ogni eventuale errore ed omissione che ancora fosse rimasto, cogliamo l'occasione per sollecitare eventuali commenti e reazioni a quanto argomentato.



PARTE I

CENTRI DECISIONALI ED ATTORI COLLETTIVI



1. Ripensare lo sviluppo: dove nasce il problema

1.1 Dove nasce il problema

NEL DECENNIO 1986-1996 la provincia di Mantova ha registrato un calo della popolazione di circa 3 mila unità (corrispondenti a uno — 0,76%) con una contrazione del fenomeno decisamente più accentuata nel comune capoluogo, che in dieci anni perde 7.253 unità. La “fuga dalla città”, già evidente negli anni '70, si è così accentuata nel corso degli anni '80 e ha contribuito a sollevare numerosi interrogativi sullo sviluppo futuro di Mantova in termini sia urbanistici, sia socio-economici.

Esaminando l'evoluzione dinamica della provincia di Mantova, in riferimento alle altre realtà territoriali della regione Lombardia, si coglie un certo arretramento relativo. A fronte di altre realtà urbane più intraprendenti, la staticità economica, e un assetto territoriale “congelato” segnano il declino del modello di sviluppo mantovano. Il territorio provinciale ha visto dagli anni '80 in poi lo sviluppo di una rete policentrica, polifunzionale, debolmente gerarchica. Ne è scaturita una sorta di ridivisione del lavoro in cui il capoluogo — che per decenni aveva costituito il punto di riferimento per il tessuto sociale e l'economia della provincia, a carattere prevalentemente agricolo — ha conosciuto un progressivo e rapido ridimensionamento della sua leadership a livello provinciale.

Un mutamento dei centri di gravitazione, non governato, non frutto di scelte strategicamente perseguite, vissuto come perdita di “centralità” del Comune di Mantova. Questa “deriva”, prima lenta, poi sempre più accelerata, si è esplicitata con diverse modalità: una caduta verticale della natalità; una diversificazione produttiva del territorio, che si suddivide in aree specializzate in settori manifatturieri strutturati attorno ad altri poli; in decisioni amministrative frammentate; in nuove preferenze localizzative di strati sempre più ampi della popolazione urbana verso zone lontane dalla città.

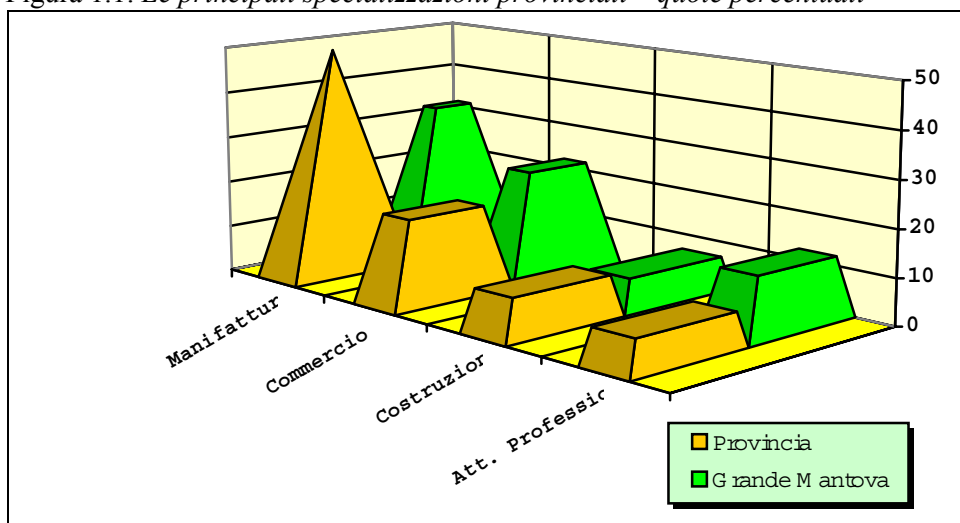
Da un lato, infatti, Mantova capoluogo ha sperimentato una progressiva contrazione, costretta entro severi confini fisici da ostacoli di ordine naturale, quali i laghi formati dal fiume Mincio. Dall'altro, ci troviamo confrontati ad un'estesa fascia urbanizzata (i 4 comuni di cintura cui possono essere aggiunti, da un punto di vista di continuità dello sviluppo, Marmirolo e Bagnolo S.Vito), i cui caratteri si sono via via sedimentati all'insegna di un certo “disordine urbano”, dotata di consistenti presenze di tipo industriale e terziario. All'interno di quest'area urbana allargata, la circolazione dei vari flussi che contraddistinguono l'aggregato urbano (inteso come persone, merci, informazioni, cultura, esperienze) risulta ormai oltremodo difficile, con degradanti fenomeni di congestione che abbassano rapidamente la qualità della vita, e inibiscono il capoluogo dall'esercitare il suo ruolo di fornitore di

servizi gerarchicamente sovraordinati e di qualità superiore a cui era naturalmente candidato.

La presenza e il peso di queste crescenti diseconomie, l'interrogarsi circa il ruolo del comune capoluogo nei confronti del suo hinterland più prossimo e dell'intero sistema provinciale, la percezione di un progressivo degrado che conduce alla perdita di alcuni connotati di benessere e qualità della vita ben radicati nell'area hanno spinto, nei primi anni ottanta, alla nascita di un'ipotesi di lavoro, di una nuova idea, di una provocazione: la "Grande Mantova". In un primo momento si è ipotizzata la creazione di un'unica entità amministrativa, comprendente il capoluogo ed i comuni dell'hinterland; l'ipotesi è stata rapidamente abbandonata per le resistenze dei comuni interessati, che temevano di perdere la propria autonomia per orientarsi verso l'elaborazione di accordi di programma mirati.

Più di un decennio è passato, molto si è discusso, numerose ipotesi sono state vagliate, ma il sistema locale stenta a muoversi. Pressante, dunque, rimane la necessità, da parte di tutti i soggetti locali, di ripensare lo sviluppo di Mantova capoluogo e dei comuni della prima cerchia, anche come volano di ripresa e stimolo positivo per l'intera economia provinciale.

Figura 1.1: *Le principali specializzazioni provinciali – quote percentuali*



Fonte: Ns. elaborazioni su banca dati Excelsior-OCSE

Tutto ciò, va detto con grande chiarezza, in un contesto di sostanziale benessere economico — specialmente se paragonato alle aree di sofferenza, anche lombarde, esterne alla provincia — nel quale il sistema produttivo manifatturiero occupa una buona metà degli addetti provinciali, affiancato da un forte settore commerciale e da un comparto edile significativamente ampio (Fig. 1.1).



Ripensare Mantova esige dunque un riordino delle intere vocazioni produttive che renda compatibile una presenza industriale ancora significativamente importante (18,8% degli addetti occupati nel comparto manifatturiero nel territorio dei 5 comuni) con le nuove vocazioni culturali e terziarie della città. In questo disegno anche l’inserimento e la piena valorizzazione di infrastrutture di servizio alla produzione (compreso il porto di Valdarò) risulterà decisivo. La *Futura Mantova* risiede in uno sviluppo integrato di funzioni terziarie e di funzioni produttive, urbanisticamente compatibili.

1.2 Linee di azione

Un sistema produttivo articolato e diversificato come quello mantovano esige una chiave sintetica di lettura e di “decodificazione” delle esigenze che da esso derivano.

Senza nessuna pretesa di esaustività, si segnalano *cinque aree di attenzione*, e di potenziale intervento, all’interno delle quali possono essere lette le “domande” che provengono dal sistema economico e che si collocano nei punti di “snodo” delle interdipendenze tra attori, esigendo risposte che, su molteplici aspetti, attengono anche al “governo del territorio”. Lo scopo è quello di illustrare alcuni principi guida, con qualche esemplificazione sul territorio mantovano.

A) Il tema dell’*accessibilità* risulta quanto mai decisivo in un sistema fortemente interconnesso e aperto ai commerci con il mondo. Si intende qui attirare l’attenzione sulle differenti modalità in cui il concetto di accessibilità si declina in un territorio e che riguardano la necessità di connettere e di consentire rapidità di spostamenti per *persone, merci e informazioni*.

Il sistema mantovano si caratterizza per un “grado di apertura” decisamente ampio: il saldo della bilancia dei pagamenti stabilmente in attivo (circa 2 mila miliardi nel 1998). Appare dunque evidente l’importanza dell’accessibilità fisica del territorio e la sua piena connessione in rete con lo spazio economico lombardo e padano, prerequisiti irrinunciabili perché il tessuto produttivo possa continuare a svolgere il suo ruolo di sistema “trasformatore”.

Dal momento che la realtà provinciale si presenta oggi frammentata e dispersa dal punto di vista localizzativo e produttivo occorre un forte orientamento verso il rafforzamento delle polarità esistenti. L’area meridionale lombarda e mantovana si colloca a cavallo dell’asse policentrico pedepenninico: ne derivano economie di scala proprie della vicinanza ad altre aree forti, caratterizzate da una forte presenza della piccola e media impresa.

Il problema dell’accessibilità è però rilevante, oltre che per le attività industriali, anche per i servizi, sia quelli per il sistema produttivo, sia quelli indirizzati alle persone.



Se questo tema connesso anche alla mobilità di uomini e merci è ben individuato, una sfida rilevante si giocherà nel prossimo futuro nel campo di un'adeguata circolazione delle informazioni e di quei numerosi servizi a valore aggiunto conseguentemente attivabili, che sollevano il tema di *un'adeguata infrastrutturazione telematica del territorio*. Esso costituisce un obiettivo di medio-lungo periodo certamente prioritario per un sistema che deve, al tempo stesso, garantire la minimizzazione degli spostamenti nelle aree congestionate, e distribuire sul territorio alcuni servizi producibili “a distanza”.

B) Un altro tema di forte rilevanza e assoluta centralità è quello del *capitale umano*, dei percorsi formativi e della trasmissione dei saperi. Nel 1990 Mantova era l'unica città lombarda priva di università. Nel 1992, è stata inaugurata la sede mantovana dell'università di Pavia (Consorzio Universitario Mantovano) con la laurea breve in “Ingegneria dell'ambiente e delle risorse”. Nel frattempo si sono aggiunti altri percorsi di formazione superiore tra cui, da ultima, la facoltà di architettura avviata dal Politecnico di Milano e la *joint-venture*, sempre con il Politecnico, in campo edilizio (l'obiettivo è fornire alle imprese tecnici per il recupero urbano).

Nonostante queste recenti attivazioni, permane un livello di scolarità della popolazione che riflette alcune carenze specifiche di figure professionali appropriate. All'interno dei distretti, gli imprenditori segnalano la difficoltà nel reperire non solo figure professionali specializzate, ma anche manodopera in generale, per cui si fa molto ricorso alla forza lavoro immigrata.

Sinteticamente, appaiono quattro declinazioni rilevanti dell'obiettivo di un investimento “di sistema” sul fronte del *capitale umano*:

- *formazione superiore*: è il nodo della connessione con il sistema universitario padano e della attenzione al servizio dei sotto-sistemi provinciali;
- *formazione permanente*: è quella dedicata al mondo del lavoro e dovrà trovare in futuro modalità organizzative più consone a percorsi alternati scuola-lavoro, e a esperienze formative più integrate nella realtà produttiva;
- *formazione imprenditoriale*: rappresenta la frontiera delle nuove sfide della classe imprenditoriale. Spesso la cultura lavorativa degli imprenditori mantovani è di tipo “reattivo”: tendono a rispondere al problema immediato, senza porre un'attenzione preventiva agli aspetti più generali della vita dell'impresa;
- *formazione di operatori di terziario pubblico*: costituisce una scommessa per il futuro perché tutti i programmi di sviluppo enunciabili e le ambiziose prospettive di intervento sul sistema non sono attuabili senza adeguate risorse umane in grado di gestire progetti complessi.

C) Relativamente alla tematica **produzione-tecnologia-innovazione**, accanto a una forte attenzione per i percorsi di rapida diffusione dei contenuti innovativi nel sistema produttivo, deve trovare spazio un'attenta azione sul fronte organizzativo-gestionale dell'impresa.

Tra le specializzazioni produttive mantovane è certamente il meccanico il comparto “forte”, all'avanguardia dal punto di vista dell'innovazione tecnologica, a cui si affiancano le industrie tessili, quelle alimentari ed il comparto del legno. Questa variegata articolazione produttiva si rispecchia nella presenza sul territorio mantovano di cinque distretti industriali: Castelfreddo (calze-abbigliamento), Canneto sull'Oglio (giocattoli)¹, Casalasco Viadanese (legno-arredo), Basso Mantovano (carpenteria metallica e macchine agricole), ed Oltrepò Mantovano (tessile-maglieria).

Tavola 1.1 *Le specializzazioni “distrettuali” nel tessuto produttivo provinciale*

Settori attività	Addetti	Imprese	Unità Locali
Metalmeccanica	11.810	502	612
Industrie tessili	8.841	433	499
Industrie alimentari	4.625	261	420
Industria del legno e dei mobili	4.791	238	180
Totale parziale	30.067	1.434	1.711
<i>Specializzazioni su totale attività (quota %)</i>	<i>46,5</i>	<i>32,5</i>	<i>28,3</i>

Fonte: Elaborazioni OPES su banca dati Excelsior-OCSE

La diffusione tecnologica è facilitata dalla concentrazione territoriale dei vari comparti produttivi e dai contatti che vanno incrementandosi tra i poli produttivi e il mondo della ricerca e della consulenza. È in questo ambito che devono essere visti i numerosi servizi alle imprese, frutto di una stretta collaborazione tra il settore pubblico e quello privato. Alcuni di essi sono forniti da: *Agenzia Innovazione & Sviluppo di Sermide; Centro di Ricerca Imballaggi Legno di Viadana; Centro Servizi Calza con sede a Castel Goffredo; Centro Tecnologico Arti e Mestieri Srl di Suzzara; Istituto Lattiero-Casario e Istituto Zooprofilattico a Mantova*; altri Consorzi come *Progress&Competition* di Viadana, e *Mantova Export a Mantova*.

D) Tra le nuove **funzioni polarizzanti** — oltre ai servizi alle persone di tipo concentrato (grandi strutture sanitarie, formative o ricreative) — non si può non richiamare qui quelle riguardanti la commercializzazione, il sistema

¹Da più parti si sostiene che oggi Canneto non rappresenti più un “distretto”. Certamente gli addetti del settore sono calati: da 1.500 addetti nel momento di massimo sviluppo del distretto ai 60-70 di oggi. Il settore è ormai dominato dalle multinazionali e la produzione locale è sostanzialmente concentrata in un'impresa.



fieristico e i centri intermodali di trasporto e logistica per il sistema produttivo.

La commercializzazione del prodotto rimane un punto debole del sistema produttivo mantovano e comunque decisamente squilibrata rispetto alle potenzialità produttive del sistema. D'altra parte, essa risulta certamente la funzione critica su cui si giocherà la competitività futura dei distretti produttivi mantovani. È, infatti, la mancanza di un accesso diretto al mercato che in numerosi casi costituisce il limite maggiore delle aziende provinciali.

Per quanto riguarda le *attività commerciali*, l'esame dei dati evidenzia che diversi settori stanno vivendo una fase di difficoltà (diminuzione delle vendite generalizzata a quasi tutte le categorie merceologiche), ed in alcuni casi di crisi vera e propria, la cui origine è rintracciabile non soltanto in elementi di natura congiunturale (riduzione del potere d'acquisto dei consumatori), ma anche strutturale (mutamento dei modelli di consumo, evoluzione della rete distributiva). Questo fenomeno vale in particolare per il comparto alimentare e l'edilizia che, a sua volta, ha determinato una contrazione delle vendite di legname ed affini.

Tutto ciò diventa preoccupante alla luce della rivoluzione "strisciante" in corso nel settore distributivo, che porta alla sostituzione del dettaglio tradizionale con grandi superfici di vendita. Grandi superfici che costituiscono, sempre più, le uniche occasioni di polarizzazione, sia pure a scala minore, sul territorio. Qualsiasi programmazione delle stesse non può essere affrontato come il processo autorizzativo come atto a sé stante, ma deve rispondere a un disegno unitario e coerente della loro dislocazione sul territorio.

La logistica industriale e distributiva, infine, potrebbe essere definitivamente potenziata con il pieno decollo del progetto del Porto di Valdarò. Esso può costituire un possibile polo logistico integrato in un sistema a rete plurilocalizzato di poli attrezzati in funzione della propria localizzazione. Nel caso specifico si tratta di un importante nodo di supporto al sistema produttivo e distributivo dell'area padana, impostato sul coordinamento strategico tra modalità terrestri e vie d'acqua. Il polo si colloca nel punto di intersezione tra il Corridoio Nord-Sud, Brennero-Tirreno, ed il Corridoio Adriatico, e questa collocazione potrebbe ulteriormente rafforzare il suo ruolo. Tuttavia, un'analisi più attenta della realtà del trasporto fluviale evidenzia che quello che potrebbe essere un significativo volano di sviluppo, non è adeguatamente sfruttato: il settore agroalimentare, per esempio, utilizza di preferenza il porto di Cremona rispetto a quello di Valdarò. Lo stesso discorso vale per l'industria chimica che si trova ai livelli minimi rispetto a quanto preconizzato; il settore del legno, infine, pure insediato in aree vicine al fiume non utilizza la via d'acqua. In futuro bisognerà tenere in maggiore conto le esigenze dei singoli comparti, che non possono sostenere i costi connessi alla rottura di carico potenzialmente elevati.



E) Il punto conclusivo di questo rapido *excursus* è quello relativo a una **gestione valorizzante del territorio**, all'interno del quale si situano sia i temi di riequilibrio residenziale e produttivo del territorio, che i percorsi di rivitalizzazione del sistema turistico provinciale.

Il turismo viene sempre più frequentemente indicato da osservatori ed operatori economici come una delle prospettive di sviluppo economico per le aree a sviluppo avanzato ed elevata qualità della vita. È questo un sintomo di come si attribuiscono al turismo, con molta facilità, potenzialità che non sempre il comparto riesce ad esprimere, quantomeno laddove non vi sono adeguate precondizioni.

È peraltro evidente che Mantova abbia delle potenzialità inespresse, come ben testimoniato dall'incremento dei flussi turistici nel capoluogo che in poco tempo — anche grazie ad iniziative come “Festivaletteratura” e le mostre del Centro Internazionale d'Arte e di Cultura di Palazzo Te che hanno favorito la promozione della città all'estero — sono triplicati rispetto ai livelli dei primi anni '90.

Gli obiettivi di un'attenta valorizzazione del territorio sono tutt'altro che di facile implementazione dal momento che grandi difficoltà derivano dalla frantumazione delle competenze e delle responsabilità e alla conseguente mancanza di una leadership autorevole. Un rafforzamento del sistema di offerta nel suo insieme rimane peraltro la direzione maestra sulla quale muoversi nel suggerire ipotesi attuative.

2. Attivare lo sviluppo

2.1 Alcune indicazioni di metodo

LUCI ED OMBRE, dunque, emergono dall'analisi quantitativa del sistema economico, e a queste si aggiungono alcune valutazioni qualitative non totalmente catturate dalle statistiche.

Perché Mantova si è fermata? Perché mostra difficoltà a reinventarsi un nuovo modello di sviluppo? Perché, nonostante il livello dell'analisi sia spesso largamente condiviso, non si traggono conseguenze coerenti? Certamente si fondono qui una molteplicità di motivazioni. La maggior parte ha però origine nella grande stabilità del modello di sviluppo passato. *Mantova è stato un sistema economico vincente per quarant'anni*; non solo si è costruito su indubbi casi di successo individuali, ma ha anche garantito un'adeguata attrattività verso la grande impresa esterna. È facilmente comprensibile che un



sistema che ha sempre vinto, che si è sempre collocato ai livelli alti delle classifiche nazionali e internazionali, mostri qualche difficoltà aggiuntiva a mutare il proprio orientamento e la propria impostazione di fondo. La logica del “ho sempre fatto così, perché mai dovrei cambiare?” è prevalente e a questa spesso si sovrappone, aggravandola, la considerazione del “so fare solo così, per cambiare dovrei cedere la direzione dell’impresa”. Decisivo è, innanzitutto, fare passare un messaggio, forte, chiaro, inequivocabile: la crisi di Mantova non è congiunturale; non ha senso attendere la ripresa, o l’Euro, o condizioni esterne migliori, per poter rilanciare lo sviluppo. Occorre cambiare e sfruttare le risorse endogene, altrimenti il sistema continuerà a perdere colpi e posizioni nella competizione territoriale.

Una “cultura di sistema” presuppone, in ultima analisi:

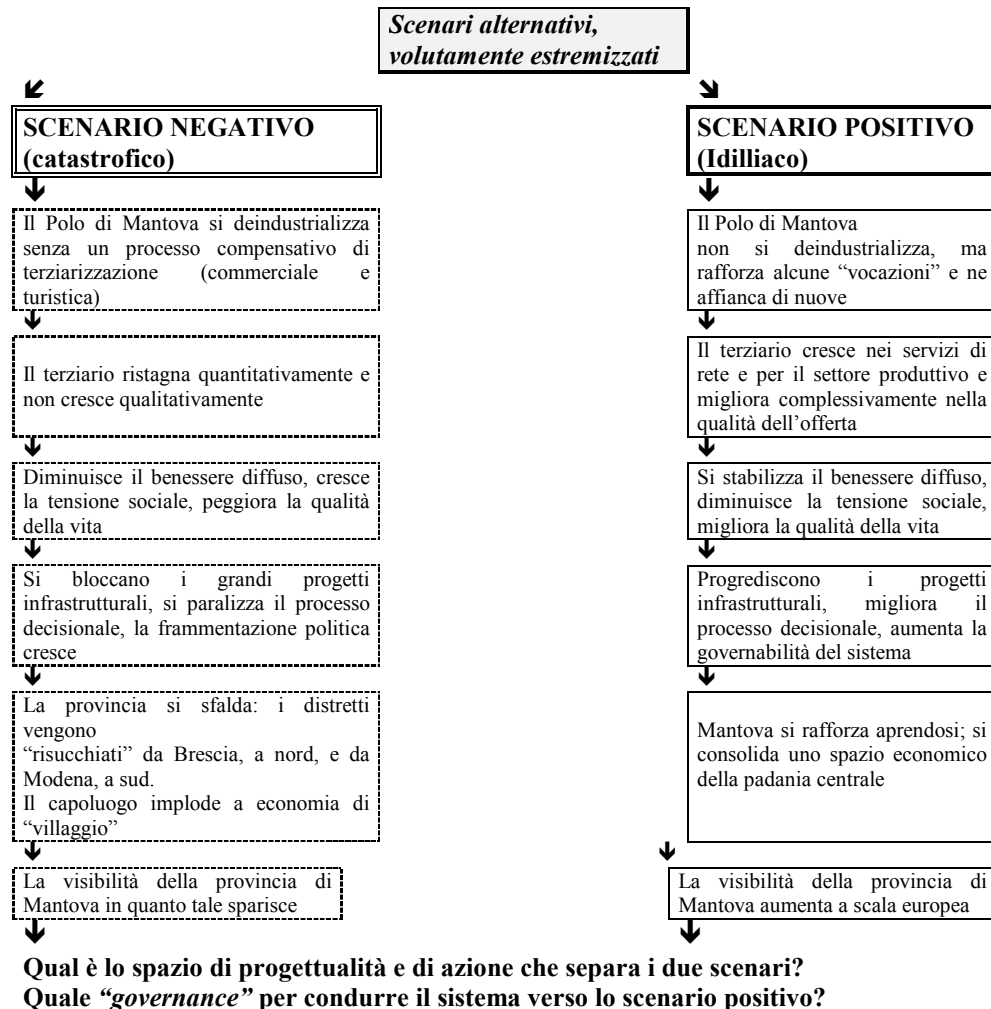
- l’*esistenza di obiettivi comuni e condivisi* nei quali siano rese compatibili le convenienze microeconomiche con quelle di sistema e verso i quali far convergere capacità progettuali, risorse umane e finanziarie ed energie morali. La presenza di opportunità di lavoro e di reddito, di opportunità e di servizi formativi per i giovani, di servizi di rete efficienti, la qualità dell’ambiente, sono solo alcuni esempi di obiettivi rispetto ai quali confrontare scelte e opzioni che possono risultare, in prima istanza, divergenti. La gestione del territorio costituisce senza dubbio una priorità assoluta su cui instaurare e misurare una strategia collaborativa tra soggetti pubblici e privati; offre inoltre molteplici occasioni per innescare ulteriori processi di riqualificazione (formazione, qualità della vita e del lavoro, ecc.);
- la ricerca continua di un *adeguato livello di consenso* su tali obiettivi. Ma il consenso solo occasionalmente si ottiene senza ricercarlo e perseguirlo. Occorre mettere in campo strategie, strumenti, risorse in misura adeguata alla rilevanza dell’obiettivo da perseguire e ai benefici che il suo conseguimento comporta. La trasparenza dei processi decisionali, la chiara identificazione delle alternative, l’esplicitazione rigorosa dei costi/benefici nelle scelte che si vanno a proporre, sono tutti elementi che aiutano a coagulare, attorno a proposte lungimiranti, un adeguato consenso;
- la *presenza di leader* (individuali e collettivi) *riconoscibili e riconosciuti*. Una delle condizioni per il perseguimento dell’obiettivo indicato al punto precedente sta nell’emergere del ruolo del catalizzatore di interessi collettivi;
- la capacità dei diversi soggetti coinvolti di *definire e rispettare regole chiare di comportamento* e di azione. L’incertezza nei comportamenti e nelle regole del gioco rappresentano gli ostacoli maggiori nel consolidare relazioni e comportamenti organici di sistema. La fiducia reciproca — non tanto a livello psicologico, quanto nella capacità di ciascun partner di adottare comportamenti coerenti anche in termini di impegno nello svolgimento del proprio specifico ruolo — è determinante in un disegno di ricompattamento di sistema. Occorre comunque evitare che tradizioni



industriali ed apprendimento sedimentato vadano dispersi, perché ogni nuova partenza è più difficoltosa. Grande attenzione, dunque, per i processi di ricambio generazionale in azienda; l'immissione di una nuova generazione rappresenta una *risorsa innovativa* che va valorizzata al massimo e attrezzata al meglio per vincere la sfida, non banale, a cui è posta di fronte;

- la *ricerca costante* e pervicace, da parte degli attori dello sviluppo, di *relazioni di rete stabili*, di occasioni e strumenti di confronto e di impostazione strategica delle scelte che coinvolgono l'intera comunità. Comunicare e far circolare l'informazione sulle caratteristiche di funzionamento delle diverse componenti del sistema, sui meccanismi di aggiustamento competitivo dei principali "concorrenti di sistema", rappresenta un passaggio fondamentale in questa direzione. Occorre verificare il grado di maturazione della consapevolezza di queste sfide e dei percorsi tra i differenti attori istituzionali e verificare se le azioni attuate e le linee strategico-progettuali finalizzate a dotare il sistema mantovano di una "governance" sono adeguate alla rilevanza economica che detiene e alle sfide competitive che affronta e affronterà nell'immediato futuro. Decisivo risulta a questo proposito l'approfondimento qualitativo, che dovrà essere svolto con alcuni attori protagonisti del sistema produttivo provinciale. La *Tavola 2.1* riporta due esiti, logicamente divaricati, di possibili scenari alternativi nelle dinamiche di sviluppo locali. Non interessa tanto discutere la correttezza di ogni singolo passaggio, né la possibilità che si realizzi, quanto segnalare come ciò che viene qui contrapposto sono due "circuiti di causazione cumulativa" — uno virtuoso e uno vizioso — in cui l'economia, la società e la politica svolgono un ruolo decisivo (qui il futuro lo si fa, non lo si predice): lo spazio che separa i due scenari è proprio quello di una progettualità forte e di un protagonismo attivo; in una parola, della costruzione di una *governance* appropriata.

Tavola 2.1 Il futuro del sistema socio-economico mantovano: scenari alternativi



2.2 “Strumenti di sistema”

Senza voler in alcun modo esaurire il campo progettuale, che potrà emergere solo dagli attori protagonisti, si possono identificare tre livelli differenti — e probabilmente a scala crescente di complessità — di strumenti di risposta che una società locale può darsi per gestire le problematiche dello sviluppo locale.

Il primo è la famiglia dei “*protocolli di intenti*” — nelle svariate forme delle Consulte d’area, dei comitati di coordinamento, dei patti per lo sviluppo, ecc. — sostanzialmente un impegno generico a un metodo di “concertazione”: istruire problemi, dotarsi di strumenti di informazione e di analisi, evidenziare



le possibili risposte alternative, identificare soluzioni condivise, di volta in volta giudicate appropriate.

Questo intendimento ha accompagnato la nascita di uno specifico Patto Locale promosso dalla Consulta Economica d'Area Destra Po-Sinistra Secchia che, rappresentando un luogo importante di incontro tra soggetti e interessi differenti, ha deciso di dotarsi degli strumenti necessari per passare da una fase di discussione ad una fase caratterizzata da interventi concreti². Nonostante sia ancora prematuro formulare un giudizio compiuto sull'esperienza da poco attivata, esistono certamente fondati motivi per ritenere che l'esperienza crei un precedente di grande interesse in provincia, e possa essere presa a paragone per sviluppare strumenti analoghi — con tutte le modifiche del caso — da applicarsi anche in altre situazioni, ad esempio per far fare qualche concreto passo in avanti alla discussione circa il futuro di Mantova.

Un secondo livello è quello dei *patti territoriale* e delle altre forme della programmazione negoziata, che è ancora in fase di assestamento e dovrà confrontarsi con la prima generazione di esperienze — sia sul piano dell'effettiva capacità progettuale e del coinvolgimento dei differenti soggetti implicati; sia su quello del reperimento delle risorse finanziarie e del possibile intervento pubblico in un quadro di finanza coerente — prima di stabilizzarsi normativamente.

Ad oggi essa risulta normata dalla delibera del CIPE del 21 marzo 1997³ che identifica quattro specifici strumenti di programmazione negoziata, e precisamente: le intese istituzionali di programma, gli accordi di programma quadro, i patti territoriali, i contratti di programma e contratti d'area (cfr. *Tavola 2.2*).

²Una prima fase della Consulta d'Area si è conclusa con un Convegno di presentazione della riflessione condotta su “La maturità di un distretto economico tra calo demografico, immigrazione e nuove forme di sviluppo”, svoltosi l'anno scorso a Suzzara. Ora è partita la fase più direttamente operativa, che potrà portare i soggetti coinvolti ad intervenire in modo coordinato sullo sviluppo dell'area Destra Po-Sinistra Secchia.

³La sequenza delle delibere CIPE relative alla materia è la seguente: Deliberazione 10 maggio 1995 (G.U. n. 220 del 20.9.1995) “Regolamentazione dell'istituto del patto territoriale”; Deliberazione 20 novembre 1995 (G.U. n. 4 del 26.2.1996) “Criteri ed indirizzi per il coordinamento nelle aree depresse degli investimenti pubblici oggetto delle singole forme di programmazione negoziata”; Deliberazione 12 luglio 1996 “Criteri e procedure per la realizzazione dei patti territoriali”; fino all'ultima Deliberazione del 21 marzo 1997 (G.U. n. 105 del 8.5.1997) “Disciplina della programmazione negoziata”.

Tavola 2.2 Quadro sinottico degli strumenti della programmazione contrattuale

	Intesa istituzionale di programma	Patti territoriali	Contratti d'area
Finalità	Modalità ordinaria del rapporto tra governo nazionale e giunta di ciascuna regione, per favorire lo sviluppo coerentemente con la prospettiva di trasformazione dello Stato in senso federalista	Obiettivi di promozione dello sviluppo locale in ambito sub-regionale, compatibili con lo sviluppo ecosostenibile	Attivazione di nuove iniziative imprenditoriali e creazione di occupazione attraverso condizioni di massima flessibilità (amministrativa, relazioni sindacali, accesso al credito)
Soggetti	Governo e giunte delle regioni e delle province autonome	<ul style="list-style-type: none"> Enti locali e altri soggetti pubblici; Rappresentanze locali di imprenditori e lavoratori; soggetti privati 	Rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro
Aree	(non appropriato)	Territorio nazionale; le risorse del CIPE sono destinate alle aree depresse	Aree di crisi nei territori ob. 1,2,5b, più altre individuate dal Ministro del lavoro
Modalità attuative	Ogni intesa specifica su un triennio; <ul style="list-style-type: none"> programmi di intervento di interesse comune; accordi di programma quadro da stipulare; criteri, tempi e modi dei singoli accordi; modalità di verifiche periodiche e di aggiornamento 	Per il coordinamento e l'attuazione del patto viene identificato il soggetto responsabile tra quelli pubblici o si costituisce una società mista	Sottoscritto da rappresentanti delle amministrazioni, oltre che dai soggetti promotori. Viene identificato il responsabile unico del contratto d'area (pubblico) che presenta una relazione semestrale sull'attuazione
Contenuto	Generale	Il patto indica: <ul style="list-style-type: none"> specifico obiettivo di sviluppo; soggetto responsabile; impegni e obblighi di ciascuno; attività e interventi da realizzare; piano finanziario e piani temporali di spesa 	Il contratto indica: <ul style="list-style-type: none"> obiettivi delle nuove iniziative imprenditoriali; attività e interventi da realizzare; responsabile unico dell'attuazione; costi e risorse finanziarie

Ns. elab. su informazioni G.U. n. 105 del 8.5.1997

Le novità concettuali contenute in questo ventaglio di strumenti sono rilevanti, sebbene non sempre la differenziazione applicativa di questi strumenti sia netta, generando ampie aree di sovrapposizione concettuale tra gli obiettivi perseguibili e tra le differenti figure giuridiche⁴.

Il terzo livello è quello delle *Agenzie di sviluppo locale*, cioè di strutture *ad hoc* che hanno complessità strategica e gestionale e capacità operative

⁴Il forte grado di sovrapposizione tra “patti territoriali” e “contratti d’area”, ad esempio — pur essendo il primo orientato allo sviluppo locale e il secondo alle aree di crisi — ha, nei fatti, duplicato gli interventi, generato un certo sconcerto e innescato alcune incertezze e confusioni su come orientare sia la concertazione che la progettazione locale.



OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

adeguate a supportare progetti di sviluppo complessi. Il problema, a livello locale, è che l'investitura all'Agenzia deriva, necessariamente, dai soggetti protagonisti dello sviluppo e questi ben difficilmente si spogliano di alcune competenze per delegarle ad un organismo di cui non detengono, per definizione, il controllo.



PARTE II

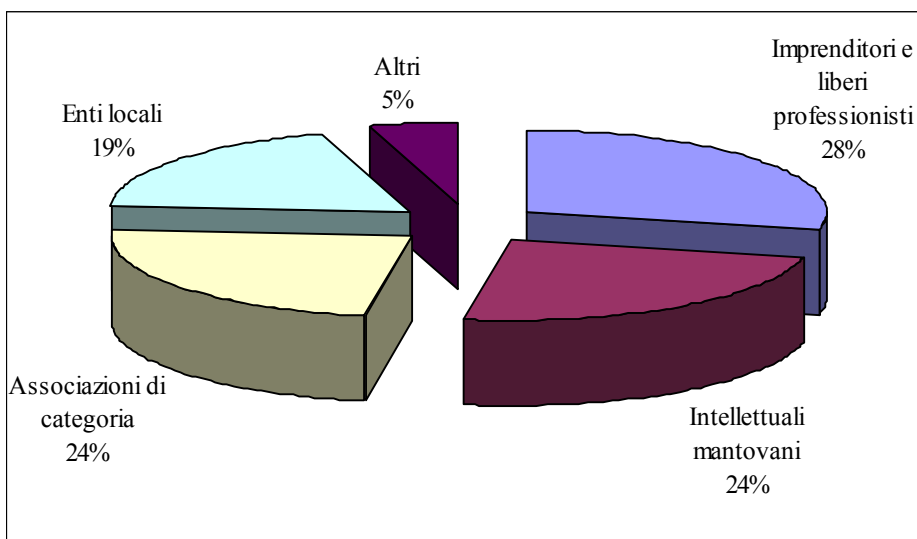
L'ANALISI SU CAMPO

1. Il metodo dell'analisi su campo

LA REALIZZAZIONE del questionario è avvenuta sulla base delle riflessioni formatesi durante i contatti intercorsi con alcuni interlocutori privilegiati e del lavoro di analisi socio-economica del tessuto mantovano; questo strumento, unitamente alle interviste dirette, ha permesso di raccogliere le valutazioni e le aspettative degli attori locali.

Il questionario è stato inviato, nella primavera del 1999, ad un campione di attori locali selezionati sulla base della loro attività lavorativa e professionale e dell'eventuale ruolo politico sul territorio mantovano. (Fig. 1.1).

Figura 1.1: Distribuzione delle risposte per tipologia di interlocutori



Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

Il questionario (riportato in appendice con le relative frequenze marginali) è strutturato in quattro sezioni volte ad approfondire i seguenti temi:

- il contesto di riferimento, nel quale fare emergere il giudizio degli interlocutori sulla situazione attuale, sulle sue possibili evoluzioni a breve e su alcune responsabilità collettive (paragrafo 2);
- la necessità di cooperare per competere, la rilevanza e la disponibilità ad un nuovo gioco di squadra tra gli attori, pubblici e privati, dello sviluppo (paragrafo 3);



- c) la progettualità e lo sviluppo futuro e l'ordinamento gerarchico degli interventi (paragrafo 4);
- d) il percorso metodologico/strumentale da seguire per passare dalle riflessioni e dalle parole alle azioni (paragrafo 5)⁵.

Oltre venti questionari compilati ed una decina di interviste dirette costituiscono l'ossatura su cui è stata costruita l'analisi. La principale difficoltà incontrata nell'elaborazione dei dati e delle osservazioni nasce dall'eterogeneità del campione esaminato, rappresentativo di una società complessa con una molteplicità di attori coinvolti, direttamente o indirettamente, nei processi decisionali. Il lavoro svolto permette comunque di cogliere l'orientamento verso un certo tipo di valutazione e quindi trarne, con la debita cautela, alcune conclusioni. I risultati, i commenti e le riflessioni ottenute sul tema dello sviluppo futuro di Mantova difficilmente sono sintetizzabili in poche righe, a causa della varietà delle opinioni espresse. Per questo motivo, il metodo seguito consisterà nell'individuare i punti di convergenza e di frizione più ampiamente condivisi, considerandoli come punti di partenza per ulteriori studi ed approfondimenti.

Le domande erano poste nel questionario in modo da costringere gli interlocutori a compiere delle affermazioni forti ("sono pienamente d'accordo", "sono parzialmente d'accordo", "sono parzialmente in disaccordo", "sono pienamente in disaccordo") sullo stato di fatto e le prospettive del sistema economico e del sistema degli attori, cercando, ove ritenuto utile e necessario, di ordinare le priorità secondo una gerarchia.

Dall'analisi delle risposte si evincono alcune considerazioni generali interessanti. Esiste, infatti, una generale consapevolezza dei problemi socio-economici di Mantova capoluogo e della provincia, e della necessità di realizzare un tavolo di concertazione costruttivo per risolverli.

Gli spazi per un dibattito proficuo sono sufficientemente ampi e rinnovati rispetto alle precedenti esperienze da consentire il superamento degli ostacoli per una Mantova ammodernata e dinamica. Il paragrafo conclusivo è infine dedicato ad una riflessione propositiva sulle opportunità di sviluppo di Mantova.

⁵ All'inizio di ogni sezione compare sempre, nei rispettivi box, un breve riassunto delle domande relative allo specifico tema trattato.

2. Il contesto di riferimento

Il contesto di riferimento

- a) La spinta allo sviluppo spontaneo del sistema provinciale mantovano alla fine degli anni'80 è da considerarsi esaurita?
- b) Il capoluogo mantovano sta vivendo una situazione di crisi con notevoli disagi per i cittadini?
- c) A cosa è dovuta la perdita di centralità del capoluogo?
- d) Quali errori sono stati commessi nell'affrontare questa situazione?
- e) Quali sono i potenziali rischi a cui Mantova va incontro in caso di inerzia da parte degli attori?

La prima sezione del questionario si propone di verificare quale sia la percezione degli attori locali della situazione e delle problematiche attuali. Quasi tutti gli intervistati concordano sul fatto che lo sviluppo spontaneo del sistema provinciale mantovano si sia ormai quasi del tutto esaurito. In particolare lo stato del capoluogo risulta difficile. Il quadro descritto dagli intervistati rivela una provincia policentrica di cui il comune di Mantova ha progressivamente perso nel tempo il ruolo di guida. Questa perdita di centralità è in parte la conseguenza dell'indisponibilità di una rete infrastrutturale adeguata (Mantova è collegata all'asse nord-sud, ma non all'asse est-ovest) e di una crisi della grande industria non più sostituita dalla crescita del terziario, come avveniva negli anni passati. La situazione così creata ha portato ad una notevole crescita della disoccupazione (*Fig. 2.1*).

Alla domanda relativa al disagio creato ai cittadini da questa situazione si è rilevata una differenziazione nelle risposte a seconda che gli intervistati fossero soggetti privati (hanno tutti risposto in modo affermativo) o rappresentanti degli enti locali o di associazioni di categoria (in questo caso si è rilevata una minore convinzione sul fatto che sia riscontrabile un certo disagio tra i cittadini).

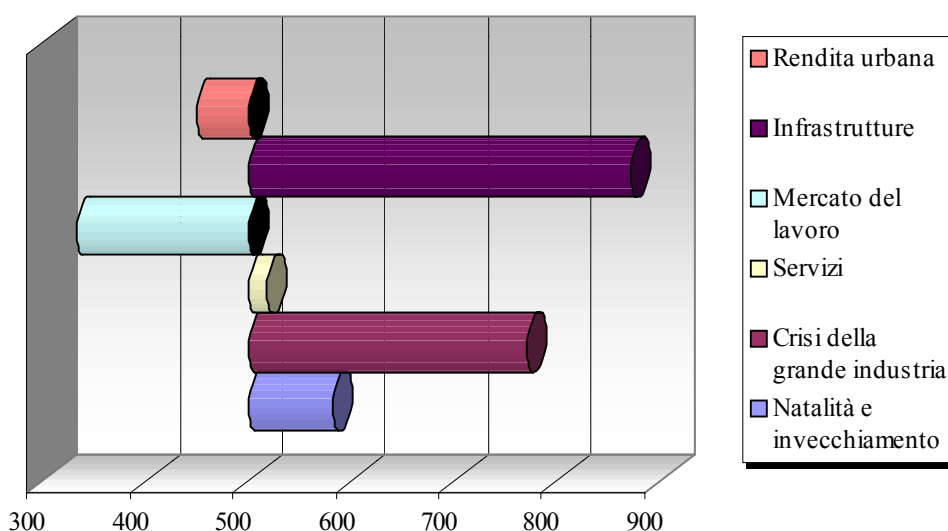
Le difficoltà del comune di Mantova non sembrano rientrare in un quadro di crisi generalizzata, culturale, sociale ed economica, quale quella prospettata nella domanda 1.3 del questionario: solo il 43% ritiene di trovarsi di fronte ad una situazione di crisi, quantunque per più della metà degli intervistati il

capoluogo presenta problemi oggettivi che incidono in misura crescente sulla qualità della vita dei mantovani.

Di fronte a questa situazione, la proposta di mettere in opera un progetto di sviluppo concertato viene condivisa dai più solo parzialmente. Alcuni interlocutori, infatti, non ne vedono l'urgenza.

Rimane comunque problematica la cooperazione tra pubblico e privato: il 48% dei soggetti intervistati non ritiene che esista oggi una disponibilità maggiore tra i soggetti collettivi "a rimboccarsi la maniche e a costruire insieme (pubblico e privato)".

Figura 2.1: Cause della perdita di centralità del capoluogo mantovano



Legenda: Il punteggio varia tra 0 e 1000. Il minimo ed il massimo teorico si raggiungono quando tutti gli intervistati indicassero che uno specifico fattore raccoglie 1 punto (minimo) o 10 punti (massimo). Trasformando la scala, il valore di 500 assume il significato intuitivo di valutazione intermedia.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

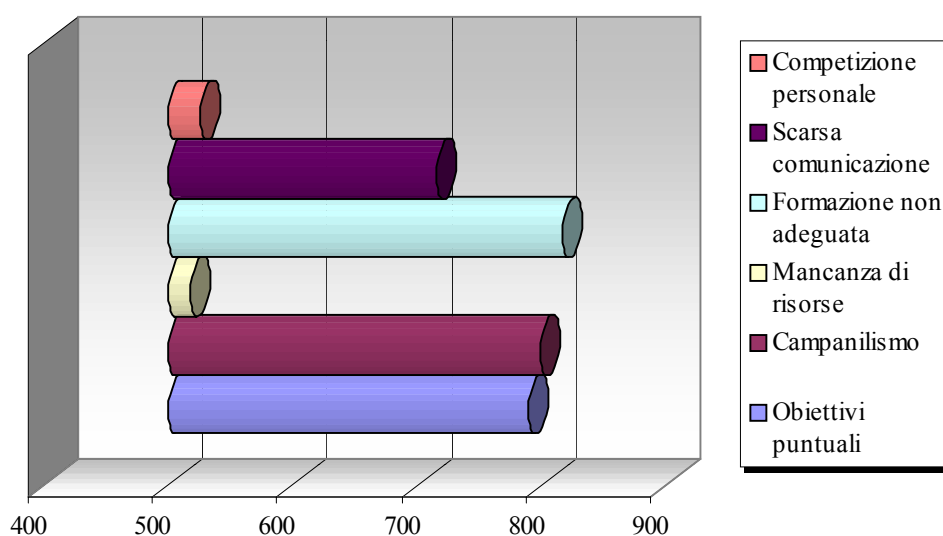
Importante diventa perciò creare un clima di maggiore fiducia in cui interagire, evitando ad esempio un'eccessiva progettazione isolata, senza sinergie né una soglia adeguata a raggiungere una scala di intervento efficiente, e promuovendo la concertazione tra gli attori.

Viene naturale chiedersi se l'elemento catalizzatore che è venuto a mancare sia la presenza di un "attore guida", capace di aggregare il consenso ed in grado di elaborare le iniziative. Se da una parte il 33% concorda senza remore, bisogna anche constatare che il 57% condivide ma solo parzialmente. È vero

infatti che l'assenza dell'attore guida non può essere preso come giustificazione dell'assenza di iniziativa.

La collaborazione risulta essere un processo molto difficile da mettere in atto. Di questo fatto viene in primis imputato il campanilismo (57%), il perseguimento di obiettivi non connessi ad una visione strategica d'insieme e la non adeguata formazione della classe dirigente (Fig. 2.2).

Figura 2.2: Motivi per cui gli attori locali non collaborano



Legenda: Il punteggio varia tra 0 e 1000. Il minimo ed il massimo teorico si raggiungono quando tutti gli intervistati indicassero che uno specifico fattore raccoglie 1 punto (minimo) o 10 punti (massimo). Trasformando la scala, il valore di 500 assume il significato intuitivo di valutazione intermedia.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

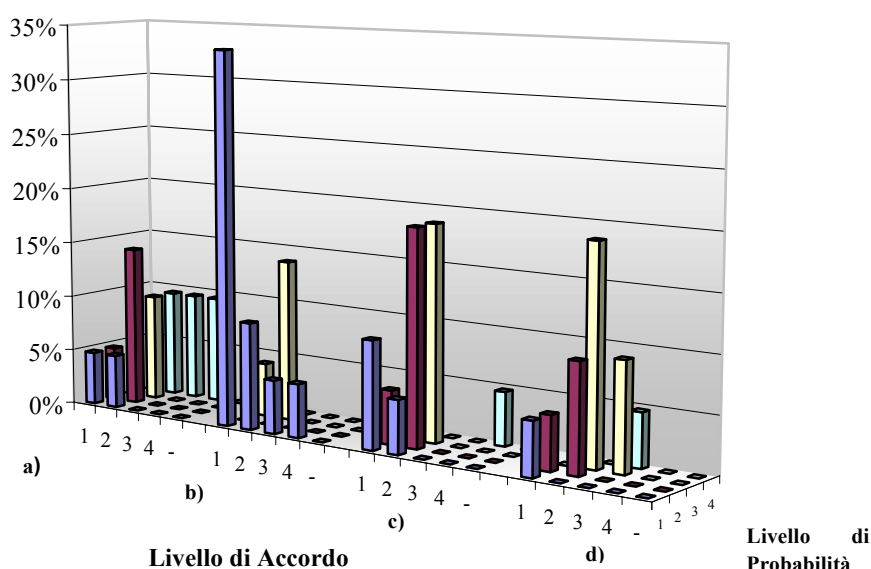
In questa situazione, i problemi che si pongono riguardano principalmente il capoluogo e la provincia.

Il non fare nulla costituisce di per sè già una scelta. Se questa scelta fosse operata dal capoluogo, il rischio più probabile che ne deriverebbe, secondo i soggetti contattati, sarebbe quello di andare incontro ad un'ulteriore perdita di competitività del sistema produttivo⁶ (Fig. 2.3). Gli intervistati non assegnano invece la stessa probabilità al tasso di disoccupazione, nonostante il fatto che la diminuzione della competitività debba prima o poi riversarsi su di esso. Un altro rischio ritenuto importante è il crescente peggioramento della qualità della vita (connesso ai fenomeni di congestione, di carenza di interconnessioni

⁶ Il risultato è ottenuto dalla lettura incrociata di due variabili: il livello di consenso verso l'affermazione fatta e il giudizio sul livello di probabilità che tale evenienza accada.

valide e di inadeguatezza dei servizi alle imprese). Il livello di probabilità assegnato tuttavia lo fa ritenere imminente.

Figura 2.3: *Potenziali rischi per il capoluogo in caso di inerzia*



Legenda: a) aumento del tasso di disoccupazione; b) ulteriore perdita di competitività del sistema; c) peggioramento della qualità della vita; d) erosione del benessere dovuta alla somma degli elementi precedenti.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

Per quanto riguarda il rischio di erosione del benessere nel comune capoluogo, derivante da scelte non fatte da parte degli attori locali, in genere gli interlocutori condividono l'esistenza di questo rischio potenziale, ma non lo considerano un fattore incombente.

A livello provinciale, il rischio discusso con gli intervistati riguardava lo *sfaldamento* del territorio in vari poli orientati verso le province limitrofe; una buona parte (il 43%) degli intervistati ritiene che ci sia questo rischio, e il 33% concorda ma in forma più debole. Tra gli interlocutori "privati" e quelli "istituzionali", sono soprattutto i primi a paventare questo rischio.

Un ulteriore segnale a conferma del rischio di sfaldamento territoriale proviene dalle interviste dirette svolte, che hanno ribadito l'assenza di un'identità culturale "mantovana" e la tendenza da parte di un numero crescente di cittadini e di imprese a rivolgersi all'esterno per ottenere determinati servizi.



UNIVERSITÀ COMMERCIALE
LUIGI BOCCONI

Unione
delle Camere
di Commercio
della Lombardia



OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

3. “Cooperare per competere”

“Cooperare per competere”

- a) Esiste un *gioco di squadra*?
- b) La strategia dell'azione in rete è l'unica vincente?
- c) La coesione e l'identità di un sistema produttivo dipendono dalle interrelazioni tra i vari attori sociali?
- d) All'interno di un sistema provinciale policentrico, il capoluogo dovrebbe far leva su questo aspetto per rilanciare lo sviluppo?
- e) Realizzare progetti di sviluppo condivisi significa rinunciare a certi gradi di libertà?

LA SECONDA parte del questionario si focalizza sul tema “come attivare lo sviluppo oggi”, per fornire alcune indicazioni di metodo.

Gli interlocutori privilegiati contattati hanno espresso un forte assenso per tutte le affermazioni presenti in questa sezione del questionario (vedere appendice).

Il territorio mantovano si caratterizza per una frammentazione produttiva, localizzativa e decisionale, che nella precedente fase di sviluppo ha dato risultati decisamente positivi. Questi stessi fattori di successo si sono oggi trasformati in vincoli, in un mondo in cui la competizione globale spinge ad una forte identità dei territori e a scelte condivise da parte di una molteplicità di attori economici.

La strada della collaborazione non è certo facile ed occorre una grande determinazione e disponibilità a rimettersi in discussione. Con questa affermazione concorda parzialmente solo il 24% degli intervistati, mentre gli altri interlocutori condividono pienamente. L'autocritica non è l'unico atteggiamento essenziale da tenere. Risulta necessario, infatti, anche uno stretto coordinamento delle proprie condotte future e quindi rinunciare al potere di veto sui progetti di sviluppo collettivo.

Lo slogan “cooperare per competere” raccoglie relativamente meno consensi (71% è pienamente d'accordo), a causa dell'esistenza di un 5% che spera di farcela da solo e non condivide il fatto che il fitto intrecciarsi di rapporti stabiliti in una rete sia una condizione necessaria alla tenuta



competitiva di un sistema produttivo, a maggior ragione di un sistema economico maturo quale quello mantovano.

Se dunque da una parte una forte maggioranza degli intervistati ritiene necessario un maggior *gioco di squadra* ed una più elevata collaborazione tra gli attori di una rete per potere competere meglio, dall'altra persiste una piccola percentuale di essi, comunque importante, che non concorda appieno con questo principio. Esiste perciò un parziale disaccordo sulla relazione esistente tra gioco di squadra e potenzialità di accumulazione collettiva in un sistema territoriale innovativo e competitivo.

Infine, l'ultimo argomento trattato riguarda il policentrismo mantovano. Si è visto come il capoluogo abbia perso col tempo il suo ruolo di indirizzo e di guida. Si è chiesto agli intervistati se il policentrismo esistente, vissuto correttamente, potesse diventare un fattore di sviluppo. La risposta è stata pienamente affermativa nel 62% dei casi a fronte di un 5% che si trova in parziale disaccordo e del 33% che concorda ma condizionatamente.

Riassumendo le conclusioni derivanti dall'analisi di questa seconda sezione del questionario si può dire che, a fronte delle difficoltà incontrate in passato nelle azioni di collaborazione e concertazione, si rileva oggi una decisa disponibilità riconscondere la necessità. Comincia a farsi strada una maggiore volontà di cooperare per accrescere la competitività del sistema mantovano.

4. Gli assi dello sviluppo futuro del capoluogo mantovano

Percorsi di sviluppo futuro

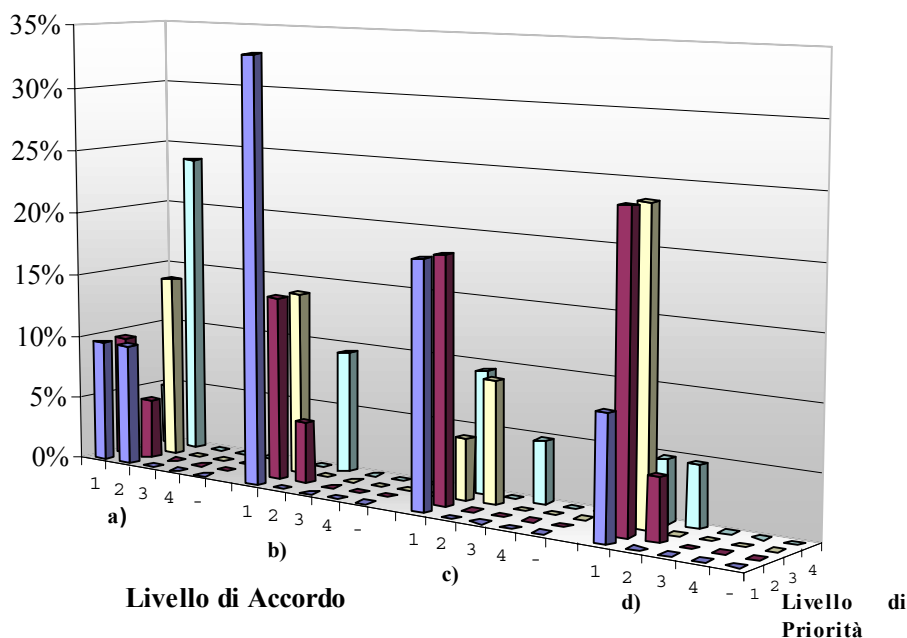
- a) Quali sono gli assi di sviluppo prioritari?
- b) Quali sono le azioni da seguire per irrobustire il tessuto produttivo mantovano?
- c) Come si potrebbe irrobustire il settore terziario?
- d) Quali sono i metodi migliori per realizzare quelle infrastrutture di cui il territorio mantovano ha tanto bisogno?
- e) Come sviluppare il settore turistico?

LA TERZA parte del questionario si proponeva di raccogliere valutazioni sugli interventi ritenuti prioritari per lo sviluppo del capoluogo, anche in veste del suo ruolo provinciale. Proprio allo scopo di costringere l'interlocutore a operare un ordinamento gerarchico all'interno di una situazione complessa e problematica, le domande sono state strutturate a doppio filtro: i soggetti dovevano non solo indicare il grado di assenso per ogni singola opzione, ma anche il grado di priorità attribuito.

Il primo risultato rilevante consiste nella priorità assegnata al potenziamento della funzione terziaria, indicata come prioritaria anche rispetto alla funzione logistica (*Fig. 4.1*). La formazione e la cultura, i servizi direzionali pubblici e privati ed i servizi alle imprese vengono considerati essenziali ed allo stato attuale decisamente insufficienti. Nelle interviste dirette sono state richiamate, ad esempio, le difficoltà incontrate nel rendere operativo sul territorio lo Sportello Unico alle imprese. Il risultato di questa carenza di servizi fa sì che molti imprenditori si rivolgano all'esterno della provincia per usufruire dei servizi necessari.

Malgrado le ripetute asserzioni di congestione del traffico passeggeri e di merci (Mantova è l'unico capoluogo della regione a non avere ancora una tangenziale), la funzione logistica è ritenuta prioritaria da un 20% degli intervistati.

Figura 4.1: Assi di sviluppo prioritari del capoluogo mantovano



Legenda: a) rinnovata funzione produttiva; b) funzione terziaria rinnovata; c) funzione logistica connessa al rilancio del ruolo mantovano; d) funzione turistica potenziata.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

Maggiore è l'importanza attribuita alla funzione turistica, soprattutto per quanto riguarda il potenziamento dell'offerta, superiore anche a quella relativa alla riconversione del tessuto produttivo della città. Lo sviluppo del turismo come vocazione e come settore trainante dell'economia è da molti ritenuta la soluzione migliore per superare la crisi economica della città. È però un comparto ancora tutto da costruire, dal momento che Mantova gode solo di un turismo d'arte giornaliero, dall'esito incerto a causa della forte concorrenza esercitata da Verona e, soprattutto, da Venezia; è dunque comprensibile che gli interlocutori contattati non lo considerino un campo d'intervento prioritario.

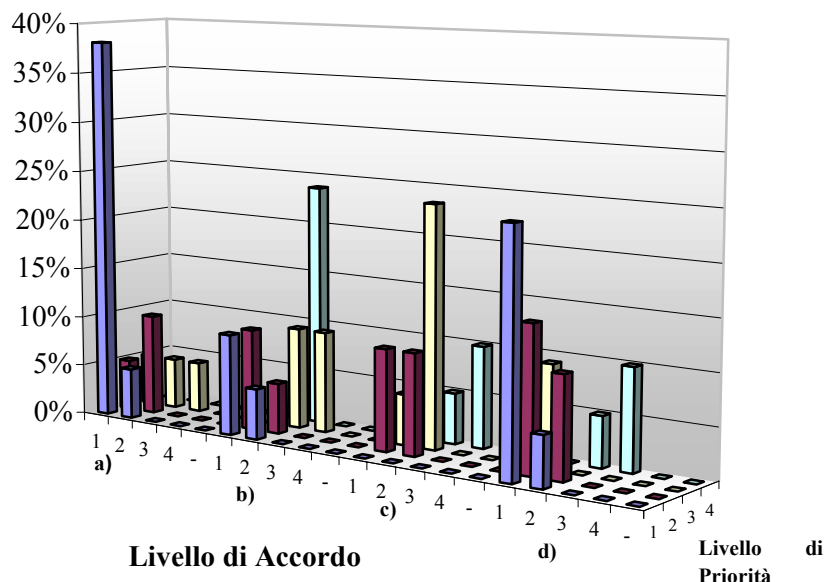
In sintesi, emerge una visione della città che tende a privilegiare il terziario come motore futuro dello sviluppo.

Naturalmente ciò non significa che non venga dedicata attenzione al sistema produttivo manifatturiero, soprattutto per quanto riguarda il miglioramento dell'accessibilità esterna e della mobilità interna. L'annuncio del completamento del centro intermodale di Valdaro per la primavera del 2000, rappresenta un grande passo in avanti in tale direzione. Ci si dovrà, però, preoccupare di garantirne una gestione efficiente, di fare un'adeguata promozione informativa sui volumi di merci massimi consentiti, e di trovare

una soluzione efficiente per ridurre i costi di rottura di carico allo stato attuale eccessivi.

Le altre opzioni offerte per l'irrobustimento del sistema produttivo (rinnovamento delle competenze specialistiche, creazione di nuovi comparti innovativi in cui fare *business* e promozione del *Made in Mantova*, come ad esempio il Consorzio "Terra di Virgilio") non raccolgono molti consensi. Il risultato dipende evidentemente dal fatto che il potenziamento infrastrutturale è visto come l'intervento prioritario, e perciò le altre opzioni, per quanto utili ed anche necessarie al sostegno del settore manifatturiero, perdono forza nel confronto.

Figura 4.2: *Potenziali campi d'intervento nel terziario*



Legenda: a) formazione superiore; b) investire nella cultura; c) investire in una funzione fieristica e convegnistica; d) investire nei servizi alle persone.

Fonte: Ns. elaborazioni su questione postale

Le quattro funzioni appena discusse (terziaria, produttiva, logistica e turistica) sono state oggetto di un'analisi più approfondita.

Analizzando la funzione terziaria (Fig. 4.2), sono emerse le speranze riposte nel Consorzio Universitario Mantovano, ovvero nella formazione superiore in generale, come meccanismo di trasformazione culturale ritenuta necessaria per creare un'identità mantovana. Soprattutto, dovrebbe permettere, secondo quanto prospettato dagli interlocutori privilegiati, di attirare forza lavoro giovane, neolaureati che potrebbero decidere di rimanere a lavorare a



Mantova. La creazione di scuole specializzate permetterebbe inoltre di rispondere meglio alle esigenze delle aziende, creando così un legame diretto tra domanda e offerta.

La seconda preferenza viene attribuita allo sviluppo dei servizi alle persone e al miglioramento della qualità della vita urbana in generale. Investire, invece, in un potenziale polo culturale di attrazione ed in una funzione fieristica e convegnistica non attirano molto l'attenzione. Il primo perché si ricollega con la questione turistica, ritenuta sì importante ma di certo non prioritaria; mentre la seconda s'imbatte nella concorrenza agguerrita delle province vicine.

Da una lettura attenta del questionario, scaturisce una contraddizione su quest'ultimo punto. Infatti, una politica fieristica più pronunciata, da un lato non viene ritenuta essenziale al potenziamento del settore dei servizi in generale (domanda 3.3), dall'altro lato, nella sezione dedicata al turismo, emerge subito che tale politica si colloca al secondo posto delle preferenze espresse, ritenuta quindi fonte di grandi potenziali.

Per quanto riguarda la funzione turistica, è stata indicata nel turismo fluviale e naturalistico un'alternativa rilevante al più tradizionale turismo d'arte. La premessa perché il turismo fluviale e naturalistico possa svilupparsi è la valorizzazione ambientale dei laghi, del Mincio e del suo omonimo parco (il quale tuttavia non è stato concepito a fine turistico) ed il Po.

Un consenso minore hanno riscontrato l'agriturismo ed il turismo enogastronomico. Di poca prospettiva viene ritenuto anche il turismo di svago, sportivo e di tempo libero.

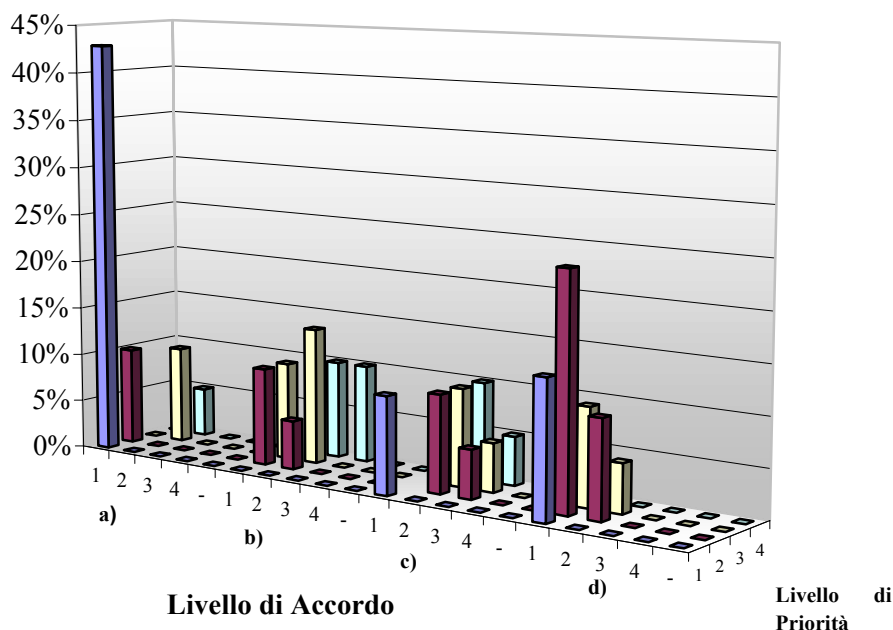
Relativamente agli elementi ritenuti maggiormente rilevanti, tra quelli finalizzati all'approfondimento della cultura turistica, balzano in primo piano quali prioritari le alleanze e i contatti con altri poli di maggior prestigio e richiamo turistico, che creino esternalità positive su Mantova. In questo senso va visto l'inserimento di Mantova nel "Circuito delle città della Pianura Padana". Risulta abbastanza singolare il fatto che le alleanze con l'esterno e la maggiore promozione del turismo vengano indicate come prioritarie rispetto alla diversificazione ed al potenziamento delle strutture ricettive interne.

Relativamente al sistema logistico (Fig. 4.3), si è rilevato come il rilancio di Mantova nella padania centro-orientale passi fondamentalmente attraverso l'identificazione delle priorità modali (gomma, ferrovia, acqua). Inoltre, dovrebbe essere esercitata un'adeguata pressione sia a livello regionale che nazionale per ottenere l'appoggio alla realizzazione delle infrastrutture ed all'accelerazione dei tempi di completamento.

È infine necessaria la creazione di alleanze con attori e/o sistemi esterni alla provincia allo scopo di potenziare il sistema produttivo di un'area molto più vasta. Il caso portato ad esempio da tutti i soggetti contattati è stato l'accordo tra il Quadrante Europa ed il Consorzio che gestisce il Porto di Valdarò. Lo stesso dicasi per l'aeroporto di Montichiari.

In questo contesto, le azioni di ammodernamento delle infrastrutture esistenti e la connessa selezione degli interlocutori a cui affidare la gestione delle importanti infrastrutture logistico-transportistiche non risultano significativamente rilevanti né tanto meno prioritarie.

Figura 4.3: Sentieri di rafforzamento della funzione logistica



Legenda: a) identificare le priorità modali; b) identificare le azioni appropriate sul “software di gestione” della rete infrastrutturale; c) identificare e selezionare adeguati interlocutori; d) stringere adeguate alleanze esterne.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

5. Strategie future

Percorsi di sviluppo futuro

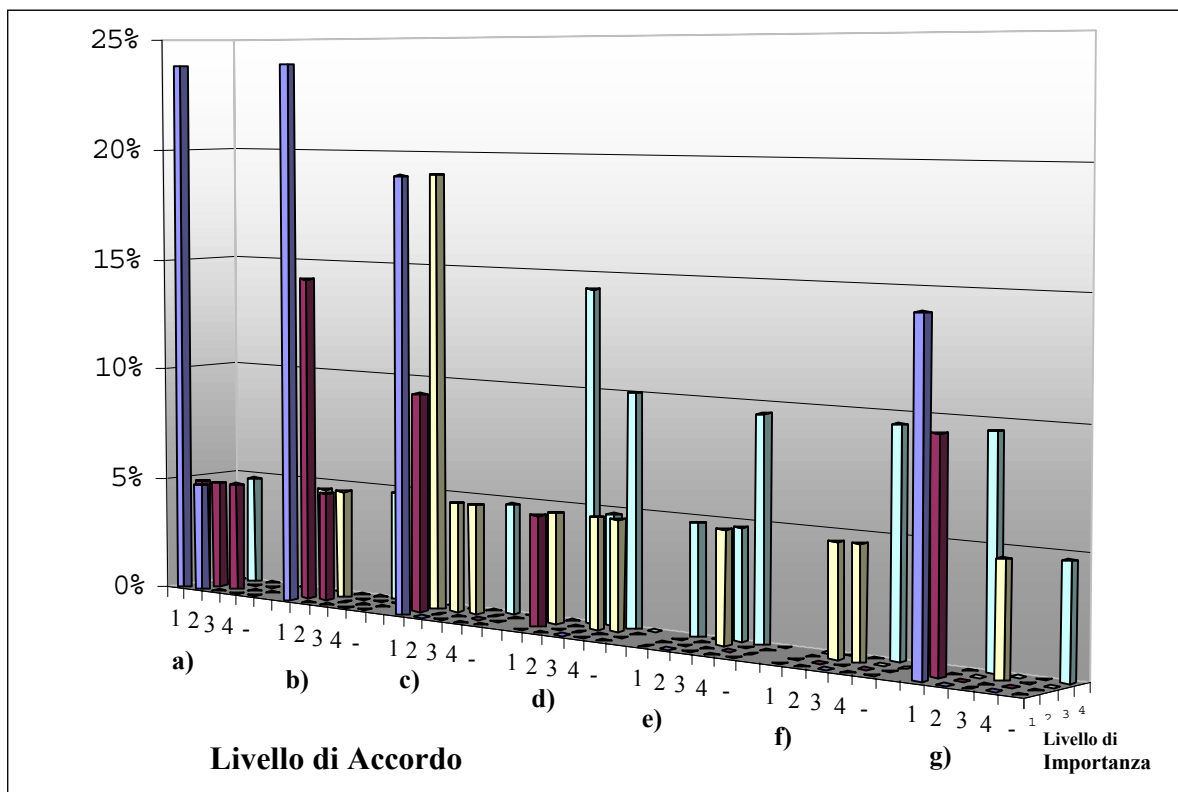
- a) Quali sono stati gli ostacoli al progetto Grande Mantova?
- b) Esistono e sono necessarie e attuabili soluzioni alternative più deboli?

- c) A chi spetterebbe il ruolo guida per realizzare azioni di sviluppo?
d) È necessario rilanciare il ruolo di Mantova anche sulla scena internazionale?
f) Quali contributi sarebbero disposti ad apportare i singoli attori a questo fine?

IL PROGETTO Grande Mantova, cui si è precedentemente accennato, non ha dato seguito a nessuna realizzazione. È difficile capire i motivi principali di questo fallimento (Fig. 5.1). I risultati ottenuti dal questionario, infatti, non permettono di fare affermazioni univoche, data l'ampia distribuzione delle risposte tra le varie opzioni offerte. Si possono comunque fare alcune considerazioni. Ciò che è venuto a mancare, secondo gli intervistati, è stato essenzialmente il rigore nel metodo: circa un quarto degli intervistati attribuisce la massima importanza alla quasi impossibilità di definire i ruoli reciproci per ogni attore coinvolto, nonché i costi e i benefici che ciascuno avrebbe dovuto affrontare. Molto spesso, inoltre, "non è stata colta la portata strategica del progetto".

Il risultato è stato che, seppure inizialmente non tutti i comuni esterni fossero contrari al progetto, ben presto quelli della prima cerchia si sono trovati compatti nel rifiutare quest'ipotesi di lavoro con estrema risolutezza. Non sorprende, quindi, che un altro dei motivi del fallimento sia stata "l'impossibilità di superare i vincoli ed i veti incrociati posti dalle Amministrazioni comunali". Questo spiega inoltre perché, più avanti nel questionario, l'Amministrazione comunale di Mantova non riceva molti consensi quale possibile attore guida e promotore dello sviluppo.

Figura 5.1: Principali ostacoli alla realizzazione della Grande Mantova



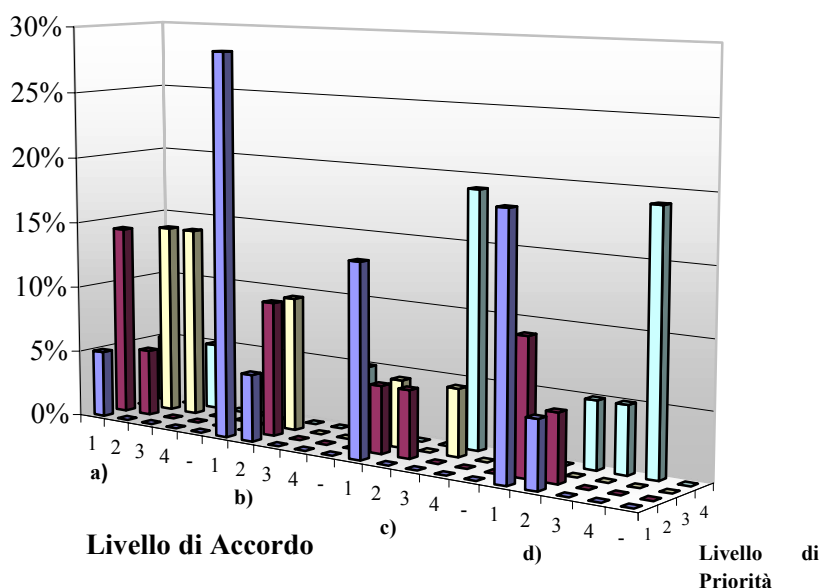
OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

Legenda: a) non se ne è colta la portata strategica, il livello di bisogno non era sufficientemente impellente per mobilitare all'azione; b) non è stato possibile definire i ruoli reciproci di ogni partecipante, i costi e i benefici per ciascuno, le leadership formali e sostanziali; c) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dalle Amministrazioni comunali; d) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dall'Amministrazione provinciale; e) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dall'Amministrazione regionale; f) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dalle Amministrazioni di categoria; g) non è stato possibile dotarsi di un metodo di progettazione rigoroso e di criteri di verifica dei percorsi e dei tempi.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

D'altra parte, una soluzione politicamente più debole di quella di un'amministrazione unitaria del territorio, quale potrebbe essere un'Agenzia d'area o in generale una programmazione concertata, trova di fronte un atteggiamento prudente: solo il 24% degli intervistati è pienamente d'accordo, mentre il 38% lo è solo parzialmente. Il risultato conferma anche quanto emerso durante le interviste dirette: una negoziazione di questo tipo può risolvere solo alcuni problemi del capoluogo (congestione, qualità della vita, per citarne alcuni), ma non tutti (resterebbe escluso, ad esempio, la diminuzione della popolazione). Inoltre, essendo presente sul territorio provinciale un numero relativamente elevato di agenzie di sviluppo, l'idea di costituirne un'altra, sempre focalizzata su una realtà limitata, non raccoglie molti consensi.

Figura 5.2: *Potenziali promotori di iniziative concertate di sviluppo*



Legenda: a) Amministrazione comunale del comune capoluogo; b) Amministrazione provinciale quale ente super partes rispetto ai singoli comuni; c) la Camera di Commercio, quale ente

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

economico funzionale, in grado di compendiare i differenti interessi in gioco; d) un'apposita Agenzia a prevalente capitale pubblico a ciò creata.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

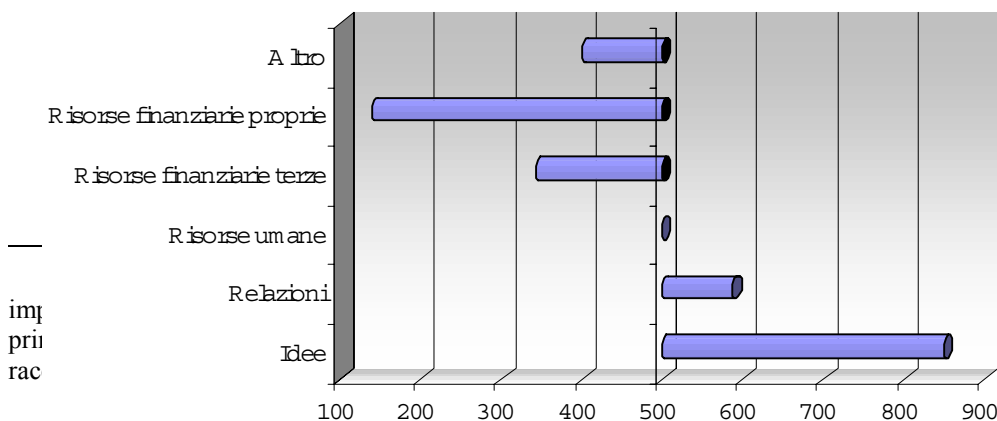
L'Amministrazione Provinciale⁷ viene vista dagli intervistati come l'ente che dovrebbe avere il compito di coordinare e guidare il percorso ed il processo di realizzazione delle azioni di sviluppo di ampia portata (Fig 5.2). Approfondendo l'argomento è opportuno fare una precisazione: i problemi del capoluogo devono in generale essere gestiti dal comune, mentre ciò cui si fa riferimento nel questionario sono le misure di sviluppo condiviso.

Un ruolo importante potrebbe ricoprirlo anche un'Agenzia a prevalente capitale pubblico creata a questo fine. Questa soluzione alternativa è stata maggiormente caldeggiata nel corso delle interviste dirette, durante le quali è stato possibile far emergere riflessioni più approfondite sul tema della concertazione programmata.

Una programmazione negoziata non può per nessun motivo escludere il settore privato (62% degli intervistati sono pienamente d'accordo): definire e realizzare azioni di sviluppo non è solo compito delle Amministrazioni pubbliche. Offrire risorse progettuali e contribuire al reperimento di risorse finanziarie è un ruolo che spetta congiuntamente al settore pubblico e al settore privato.

Se da un punto di vista teorico è facile concordare con queste affermazioni, la disponibilità degli stessi soggetti intervistati (Fig. 5.3) a mettere sul tavolo della discussione delle risorse proprie risulta ridotta, così come quella di ricercare risorse finanziarie terze (*project rising, founding e financing*) che raccoglie solo il 14% dei consensi incondizionati.

Figura 5.3: *Eventuali contributi offerti ad una tavola di lavoro dagli interlocutori intervistati*





OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

Legenda: Il punteggio varia tra 0 e 1000. Il minimo ed il massimo teorico si raggiungono quando tutti gli intervistati indicassero che uno specifico fattore raccoglie 1 punto (minimo) o 10 punti (massimo). Trasformando la scala, il valore di 500 assume il significato intuitivo di valutazione intermedia.

Fonte: Ns. elaborazioni su questionario postale

Qualora fossero organizzati dei tavoli tecnici di lavoro (eventualmente per ogni area tematica trattata quali le funzioni terziarie, produttive, logistiche e turistiche) il maggior contributo offerto sarebbe quello delle “idee”. Più promettente è la disponibilità condizionata a “relazionare” svolgendo attività di lobbying, di ricerca e creazione del consenso. Per quanto riguarda l’apporto di risorse umane, il 40% dei soggetti privati contattati si mostra disponibile, mentre gli enti istituzionali hanno meno da offrire da questo punto di vista. La disponibilità finanziaria, infine, è offerta da alcune autorità amministrative locali e da poche imprese.

L’obiettivo finale, condiviso da tutti gli attori, è quello di rilanciare Mantova sulla scena nazionale ed internazionale. E ciò non potrà avvenire che potenziando e rinnovando un sistema, in passato vincente, che gode di una localizzazione geografica strategica, al centro di otto province tra le più ricche e dinamiche d’Italia.



6. Conclusioni

Come valuta l'iniziativa presa dalla Camera di Commercio, e che La vede coinvolta in questo primo passaggio interlocutorio?

DA UNA lettura attenta del questionario si coglie una doppia percezione ampiamente condivisa: se da una parte è vero che le potenzialità del sistema mantovano non sono state appieno sfruttate, dall'altra rimuovere gli ostacoli risulta essere un compito arduo e spinoso.

Un aspetto essenziale, sempre ribadito nel corso delle interviste dirette, è la necessità di costruire un'identità mantovana, di operare un cambiamento culturale tale per cui il mantovano non pensi più bresciano, veronese, reggiano, ma rivolga la sua attenzione all'interno. Il rischio è, infatti, quello di dirigersi sempre più all'esterno a causa di un senso di malessere e di declino della qualità della vita in generale.

Contrariamente a quanto asserito da gran parte della letteratura locale, il tessuto socio-economico mantovano si è rivelato vincente negli ultimi quarant'anni, grazie ad un sistema produttivo composto da piccole e medie imprese altamente specializzate e competitive (solo di recente la perdita del mercato russo ha colpito il settore della calza) e grazie anche alla presenza di grandi industrie finora dinamiche. È necessario, quindi, che vengano indicate nuove mete, che vengano affrontati nodi rimasti irrisolti affinché il sistema non si adagi sul benessere sin qui conseguito e possa riprendere la via della crescita e della competitività.

Due sono gli ordini di problemi da affrontare: i primi sono legati al capoluogo, i secondi al sistema provinciale nel suo complesso.

Per quanto riguarda Mantova capoluogo, secondo previsioni contenute in un recente studio condotto dall'Università di Bologna per conto del Comune, nel 2028 la città conterà meno di trenta mila abitanti: Mantova rischia di diventare una "piccola borgata". Una delle cause del declino demografico va ricercata in alcune limitazioni edilizie contenute nei vecchi piani regolatori, che hanno accentuato l'esodo verso l'hinterland, dove il costo delle aree è più basso rispetto alla città, i servizi offerti sono competitivi e dove si può contare



anche su una maggiore offerta di verde.⁸ In questo senso è fondamentale che i cinque comuni si confrontino per risolvere questa questione essenziale per l'intera area: evitare il forte spopolamento della città poiché questo si riverserebbe inevitabilmente sui comuni della prima cintura.

Contestuale deve essere anche il rilancio del ruolo del capoluogo e del suo hinterland, ovvero di un'area che si è effettivamente indebolita rispetto ai crescenti poli di Castiglione, Viadana e Suzzara. Il dibattito relativo si sintetizza in una sola domanda: come?

All'inizio degli anni '80 si iniziò a parlare di Grande Mantova come risultato di un compattamento territoriale di cinque comuni: era, secondo i suoi fautori, la risposta a tutti i problemi socio-economici del capoluogo, e permettendo a quest'ultimo di riacquistare un ruolo forte nel sistema provinciale, avrebbe anche consentito di fare da traino per lo sviluppo del territorio. Questa iniziativa fu al centro di numerose polemiche e di una serie di veti incrociati che fecero fallire sul nascere questa proposta. Da questo punto di vista il nodo è ancora oggi rimasto irrisolto.

La provincia nel suo insieme, presenta due priorità: l'assetto infrastrutturale e il diverso grado di sviluppo e di dinamicità produttiva esistente tra le varie aree.

Dal punto di vista teorico si presentano due opzioni:

- gli accordi di programma, con i quali può essere realizzata una programmazione concertata focalizzata su determinati progetti prioritari
- un'agenzia di sviluppo.

Mantova è il frutto di uno sviluppo spontaneo, ormai esaurito, che ha lasciato un'eredità fatta di una diminuita qualità della vita (congestione, accessibilità, standard abitativi), di crescita della disoccupazione e di perdita di competitività del sistema produttivo. Per contrapporsi ora a questo trend occorre *fare sistema*, ovvero creare un mix di relazioni tra i vari enti territoriali della pubblica amministrazione e gli attori privati.

Fare sistema significa per prima cosa sedersi attorno ad un tavolo di coordinamento e aggregare il consenso verso interessi comuni. E una volta emersa la volontà politica di andare in questo senso, i vari attori devono fare delle concessioni di competenze, ossia autolimitarsi (il 67% degli intervistati concorda pienamente con questo principio). In un sistema policentrico, quale è quello mantovano, solo una programmazione concertata che comporti un ampio spettro di partecipazione e al contempo effettui una redistribuzione dei ruoli permetterebbe di esplicitare tutte le potenzialità di sviluppo.

Entrare a far parte di un "soggetto collettivo" di questo tipo (sia esso un'intesa di programma, un patto territoriale, un contratto d'area o un'agenzia di sviluppo) implica per prima cosa il coordinamento delle proprie condotte future, coordinamento che dovrà essere deciso volta per volta. Ciò significa

⁸ Cfr. Centro studi Porta-Aperta (1998).

impostare fin dall'inizio una politica di comunicazione precisa ed esaustiva tra tutti i partecipanti e gli interlocutori interessati.

Sulla base delle realizzazioni italiane ed estere, notevole interesse presenta il modello dell'Agenzia di Sviluppo Economico, quale è stato sperimentato all'estero, in particolare in Francia ed in Gran Bretagna (molto soddisfacenti sono stati a questo riguardo i risultati ottenuti nel Galles). Questa formula non è stata ancora applicata in Italia su realtà territoriali di dimensioni abbastanza ridotte, come è la Provincia di Mantova. Molto utile sarebbe uno studio che valuti queste esperienze operando un confronto, al fine di trarne le condizioni necessarie per il loro successo, e valutarne la fattibilità nel contesto mantovano.

Un'agenzia di questo tipo dovrà:

- elaborare strategie di medio-lungo periodo definendo in modo chiaro e preciso le priorità;
- potenziare lo sviluppo endogeno e rafforzare le economie esterne di sistema;
- realizzare collaborazioni pubblico-private anche con l'utilizzo delle tecniche di *project financing*, e ricercare in modo sistematico gli investimenti necessari.

Parlare di agenzia di sviluppo, non significa fare riferimento alle numerose agenzie presenti sul territorio mantovano, le quali peraltro sono focalizzate su realtà locali estremamente ristrette e mirate. Il grado di apertura deve essere più ampio e finalizzato, per tre ordini di motivazioni:

- Mantova è una provincia piccola sia per superficie che per numero di abitanti: ne conta infatti solamente 376 mila. Una proliferazione di agenzie di sviluppo e di centri servizi per un numero di fruitori sempre più circoscritto risulterebbe inutile;
- limitarsi territorialmente a coprire i cinque comuni di quella che è stata chiamata la Grande Mantova virtuale potrebbe già essere un segno di ritardo sui tempi: l'area sta infatti già iniziando a perdere popolazione a favore del resto della Provincia. Per il momento, questo fenomeno è causato soprattutto dall'invecchiamento della popolazione. È però prevedibile che le circostanze favoriscano un ulteriore esodo dei cittadini verso i comuni interprovinciali, molto più dinamici e nei quali, anche grazie alla vicinanza dei capoluoghi delle province vicine, sono disponibili servizi alle persone ed alle imprese più efficienti. L'agenzia dovrebbe perciò operare anche in favore dei comuni della seconda cerchia;
- considerato che una delle carenze più gravi del territorio è l'assetto infrastrutturale (si ricordi attualmente che Mantova è inserita nell'asse del Brennero e nella direzione dell'Adriatico), la messa in rete dei poli esistenti è fondamentale per mantenere la loro competitività: la rete dei trasporti deve assolutamente inserirsi nell'asse Est-Ovest e realizzare un raccordo stradale e ferroviario diretto con il capoluogo lombardo.



D'altra parte, confinando con otto province, Mantova dovrebbe mettere in opera una rete logistica a raggiera (sia viaria che ferroviaria) che la colleghi in modo efficiente con i capoluoghi vicini. Si tratta di mettere mano ad un processo approfondito di ammodernamento delle infrastrutture che coprono l'intera Provincia.

Secondo questa logica, l'Agenzia di sviluppo deve coprire gran parte del territorio mantovano e in essa vanno inglobate anche alcune competenze attualmente facenti capo ad altre agenzie del territorio, magari tramite un'articolazione per ambiti sub-provinciali.

Una simile meta si può raggiungere solo sviluppando una maggiore capacità e consuetudine a lavorare insieme e non disperdere le risorse, finanziarie, umane, progettuali e di relazioni su piccoli progetti tra loro conflittuali e focalizzandosi su programmi strategici di sviluppo.

Il primo determinante impulso su questa via lo può dare la Camera di Commercio di Mantova anche proseguendo iniziative significative del recente passato promosse dalla Giunta e dalla Consulta Provinciale dell'Economia e del Lavoro insieme al Comune capoluogo, i comuni dell'hinterland e con la Provincia. Il continuo e deciso sostegno fornito dalla Camera di Commercio lungo tutto il percorso che ha portato all'elaborazione del presente rapporto segnala, infatti, la precisa volontà di rilanciare un tema di scottante attualità e soprattutto il proposito di superare le difficoltà che hanno condizionato la progettazione concertata dello sviluppo di Mantova.

In questa logica dobbiamo interpretare le risposte date all'ultima domanda del questionario postale (vedere appendice): l'iniziativa proposta dalla Camera di Commercio è generalmente vista in modo positivo e rappresenta la prima sequenza di una strada "innovativa" che va verso un maggiore coinvolgimento degli interlocutori istituzionali e socio-economici; una progettualità di lungo respiro, fatta di tavoli di lavoro tecnici dove aggregare il consenso pubblico e privato verso obiettivi comuni, ovvero svolgendo il ruolo di catalizzatore degli interessi diffusi.



Riferimenti Bibliografici

- Amministrazione Provinciale di Mantova (1991), *Servizi avanzati alle imprese. I centri pubblico/privati nel mantovano*. Quaderno n°20.
- Amministrazione Provinciale di Mantova (1991), *Piano Territoriale d'Area di Mantova (I fase)*. Quaderno n°21.
- Amministrazione Provinciale di Mantova (1992), *Porto Industriale, centro intermodale ed infrastrutture al trasporto merci*. Quaderno n°22.
- Amministrazione Provinciale di Mantova (1996), *Piano Territoriale d'Area di Coordinamento provinciale di Mantova (I fase); Piano Territoriale d'Area di Mantova (II fase)*. Quaderno n°24.
- Bianchi G. (1990), *L'uso dei modelli nel governo del territorio dei sistemi socio-economici-territoriali*. CNR-IASI, Capri, 6-12 Maggio.
- Camagni R., *Nuove strategie di programmazione regionale. La necessità di un piano. La programmazione regionale oggi: esperienze, confronti, prospettive*. Direzione regionale della programmazione, Regione Sicilia, Acireali, 5-6 Ottobre.
- Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Mantova (1999), *Relazione annuale sull'andamento dell'economia provinciale 1998*.
- Centro Studi Porta-Aperta (1998), *Ricerca di Valutazione sulla mobilità socio territoriale di Mantova e dei comuni limitrofi*.
- ISTAT (1996), *Censimento Intermedio dell'Industria e dei Servizi*. Roma.
- Rassegna Stampa (1996-1997-1998-1999), *La Gazzetta di Mantova, La Voce di Mantova, La Cittadella, Il Sole-24 Ore*.
- Savignano A. (1999), *Sviluppo Sostenibile e Qualità della vita a Mantova. Troppi o troppo pochi? Prospettive etico-politiche*.

<http://www.lom.camcom.it>, *I distretti industriali*.

APPENDICE

“RIPENSARE LO SVILUPPO FUTURO DI MANTOVA”

Risultati dell'indagine postale

SCALA DELLE VALUTAZIONI	(1)	(2)	(3)	(4)	—
Sono pienamente d'accordo	<input type="checkbox"/>				
Sono parzialmente d'accordo		<input type="checkbox"/>			
Sono parzialmente in disaccordo			<input type="checkbox"/>		
Sono in totale disaccordo				<input type="checkbox"/>	
Non sono in grado di rispondere					<input type="checkbox"/>

SEZIONE 1: Il contesto di riferimento
VALORI PERCENTUALI

1.1 Lo sviluppo spontaneo del sistema provinciale mantovano alla fine degli anni '80 è giunto al capolinea. Non si può immaginare che azioni non coordinate di singoli attori portino allo sviluppo equilibrato del sistema economico-produttivo.	90	10	0	0	0
1.2 All'interno della provincia la situazione del capoluogo è relativamente più problematica e, soprattutto, va crescendo un disagio diffuso di cittadini e interessi organizzati.	52	33	14	0	0
1.3 Il capoluogo mantovano e l'area del Destra Secchia stanno infatti vivendo una crisi che pare generalizzata: culturale, economica, sociale e politica.	43	38	19	0	0
1.4 La perdita di “centralità” del capoluogo mantovano è dovuta a:					
a) la caduta della natalità e l'invecchiamento della popolazione;	29	24	33	10	0
b) la crisi della grande industria non sostituita da altre attività economiche;	33	52	5	0	0
c) i problemi connessi al settore dei servizi alle persone;	19	29	19	19	0
d) le crescenti tensioni sul mercato del lavoro;	5	10	38	19	0
e) una rete infrastrutturale inadeguata;	71	24	0	5	0
f) una eccessiva rendita urbana.	10	33	14	14	10
1.5 È venuta a mancare la presenza di “attori guida”, capaci di aggregare il consenso, in grado di elaborare e realizzare quelle iniziative necessarie per affrontare i problemi sollevati.	33	57	5	5	0
1.6 Il risultato, in molti casi, è stato la proliferazione di progetti isolati, senza le necessarie sinergie, senza una soglia adeguata che aiutasse il raggiungimento di una scala di intervento efficiente.	48	33	14	0	0
1.7 Importante è la consapevolezza dei motivi per cui gli attori locali non collaborano (a sufficienza) tra di loro:					
a) perseguimento di obiettivi puntuali, non connessi a una visione strategica d'insieme;	52	24	10	5	0
b) campanilismo, eccessiva frammentazione degli interessi, difficoltà ad aggregarli;	57	24	10	5	0
c) mancanza di risorse (finanziarie, progettuali, umane) a livello aggregato;	10	38	29	5	5

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

d) formazione non adeguata della classe dirigente, impreparazione al lavoro di équipe;	52	38	0	5	0
e) scarsa comunicazione tra gli attori coinvolti, indisponibilità al dialogo;	29	57	5	5	0
f) esasperata competizione personale.	24	33	5	19	10
1.8 La voglia di fare è però cresciuta; c'è oggi una consapevolezza maggiore tra i soggetti collettivi della necessità e dell'urgenza di lavorare a un progetto condiviso di sviluppo.	14	52	29	5	0
1.9 C'è inoltre una disponibilità maggiore tra i soggetti collettivi a rimbocarsi le maniche e a costruire insieme (pubblico e privato) per il futuro della città e della provincia.	14	24	48	10	0
1.10 Non fare nulla è già scegliere. In assenza di un progetto di sviluppo condiviso, il capoluogo rischia:					
a) di vedere aumentare fortemente il suo tasso di disoccupazione;					
b) una ulteriore perdita complessiva di competitività del sistema produttivo;					
c) un crescente peggioramento della qualità della vita, connessa ai problemi di congestione crescente, alla carenza di interconnessioni valide, all'inadeguatezza dei servizi alle persone;					
d) una erosione del suo benessere a causa dell'insieme dei fattori richiamati.					

a) Livello di accordo	Livello di priorità				b) Livello di priorità	Livello di priorità			
	1	2	3	4		1	2	3	4
1	5%	5%	0%	0%	33%	0%	5%	0%	
2	5%	14%	10%	10%	10%	0%	14%	0%	
3	0%	0%	0%	10%	5%	0%	0%	0%	
4	0%	0%	0%	10%	5%	0%	0%	0%	
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
c)					d)				
1	10%	5%	0%	0%	5%	5%	0%	5%	
2	5%	19%	19%	0%	0%	10%	19%	0%	
3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	5%	
4	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

1.11 La provincia può addirittura rischiare uno sfaldamento: i distretti trovano il loro naturale riferimento in Brescia, a nord, e in Modena, a sud. Il capoluogo implode a economia di "villaggio".	43	33	24	0	0
---	----	----	----	---	---

SEZIONE 2: "Cooperare per competere"

2.1 La mancanza di un "gioco di squadra" pregiudica l'accumulazione collettiva verso un sistema territoriale innovativo e competitivo. Tutti si sentono frenati, attendono le mosse dell'altro e cercano di sfruttare al meglio equilibri instabili di breve periodo.	62	33	5	0	0
2.2 La strategia dell'azione in rete (mix di collaborazione e competizione) è l'unica possibile (e potenzialmente vincente) per il rilancio di un sistema economico maturo e complesso qual è quello mantovano. Nessuno può più pensare di "competere da solo".	71	24	5	0	0

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

2.3 La coesione interna, la robustezza e l'identità dei sistemi produttivi locali, persino la loro capacità di apprendimento e la tenuta competitiva, dipendono, infatti, dal fitto intrecciarsi di rapporti che si stabiliscono all'interno della rete di collaborazione.	62	38	0	0	0
2.4 Mantova è una provincia policentrica; il comune capoluogo non gioca però un ruolo riconosciuto di guida e di indirizzo (in campo politico, economico, sociale e culturale). questo policentrismo – se vissuto correttamente – costituisce uno dei punti di forza su cui far leva per rilanciare lo sviluppo futuro dell'intera provincia.	62	24	14	0	0
2.5 La strada della collaborazione tra attori collettivi non è peraltro esente da difficoltà e inciampi: occorre grande determinazione e disponibilità forte a rimettersi continuamente in discussione.	76	24	0	0	0
2.6 In particolare, promuovere visioni condivise di sviluppo (e attuarle) implica un elevato grado di coordinamento delle proprie condotte future. Come l'appartenenza alla UE limita i gradi di libertà delle politiche economiche nazionali, così i soggetti collettivi mantovani dovranno rinunciare al proprio potere di veto sui progetti di sviluppo collettivi.	67	33	0	0	0

SEZIONE 3: Gli assi dello sviluppo futuro del capoluogo mantovano

3.1 Lo sviluppo futuro del capoluogo, e del suo ruolo provinciale passa attraverso il potenziamento di alcune funzioni – alternative o complementari – che riguardano:					
a) una rinnovata funzione produttiva con riconversione dalla grande alla piccola unità produttiva e forte compatibilità ambientale e forte rivalutazione del comparto agro-alimentare;					
b) una funzione terziaria superiore (formazione e cultura, servizi direzionali pubblici e privati, servizi alle persone);					
c) una funzione logistica connessa al rilancio del ruolo mantovano nella padania centro-orientale;					
d) una funzione turistica potenziata e arricchita di nuove declinazioni e specializzazioni dell'offerta.					

a) Livello di priorità					b) Livello di priorità			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4
1	10%	10%	0%	5%	33%	14%	14%	0%
2	10%	5%	14%	24%	0%	5%	0%	10%
3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
c)					d)			
1	19%	19%	5%	10%	10%	24%	24%	5%
2	0%	0%	10%	0%	0%	5%	0%	5%
3	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

3.2 Per irrobustire una nuova funzione produttiva manifatturiera il sistema produttivo dovrebbe, prioritariamente:					
--	--	--	--	--	--

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

a) rigenerare le proprie competenze specialistiche (i “saperi” del mondo produttivo) riformulando in modo innovativo e adeguato alle esigenze degli imprenditori la formazione professionale;					
b) “forzare” la creazione di nuovi business nel comparto manifatturiero, puntando sull’innovazione, su un elevato contenuto di conoscenza, sulle aree di snodo tra differenti settori (nuovi materiali, tecnologie per l’ambiente, ecc.), sull’agro-industria;					
c) promuovere il <i>Made in Mantova</i> : ad esempio il Consorzio “Terra di Virgilio”, attualmente limitato ai prodotti agroalimentari, dovrebbe essere esteso ad altri prodotti e servizi;					
d) investire nella rete infrastrutturale per migliorare la mobilità interna e l’accessibilità esterna.					

a) Livello di priorità					b) Livello di priorità			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4
1	10%	24%	5%	0%	5%	10%	5%	0%
2	0%	10%	10%	0%	5%	5%	24%	5%
3	0%	0%	5%	5%	0%	5%	0%	10%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
c)					d)			
1	10%	0%	0%	5%	48%	10%	0%	0%
2	0%	5%	10%	19%	0%	10%	5%	0%
3	0%	0%	5%	19%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

3.3 Per irrobustire una funzione terziaria superiore il sistema produttivo dovrebbe, prioritariamente:					
a) investire in un sistema di formazione superiore (Università e/o scuole di specializzazione d’eccellenza);					
b) investire in cultura, riqualificando e ampliando l’offerta cittadina alla scala regionale ed extra-regionale, fino a configurarsi quale polo culturale di attrazione;					
c) investire in una funzione fieristica e convegnistica collegata alla promozione del prodotto provinciale e promuovendo tutte le appropriate sinergie con le funzioni formative e culturali;					
d) investire nei servizi alle persone, nella qualità della vita urbana, nel rientro nell’area centrale di alcune attività artigiane a basso/minimo impatto ecologico.					

a) Livello di priorità					b) Livello di priorità			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

1	38%	5%	5%	0%	10%	10%	0%	0%
2	5%	10%	5%	0%	5%	5%	10%	24%
3	0%	0%	5%	0%	0%	0%	10%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
c)					d)			
1	0%	10%	5%	5%	24%	14%	10%	0%
2	0%	10%	24%	5%	5%	10%	0%	5%
3	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	10%
4	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

3.4 Per irrobustire una funzione logistica connessa al rilancio del ruolo mantovano nella padania centro-orientale il sistema produttivo dovrebbe, prioritariamente:								
a) identificare le priorità modali (gomma, ferrovia, acqua) e fare un'adeguata azione di lobbying a livello regionale e nazionale per ottenere certezze sulle infrastrutture e i tempi di realizzazione/completamento delle stesse;								
b) identificare le azioni appropriate sul "software di gestione" della rete infrastrutturale in modo da ottimizzare l'uso delle infrastrutture già esistenti;								
c) identificare e selezionare adeguati interlocutori a cui affidare la gestione di importanti infrastrutture logistico-trasportistiche;								
d) stringere adeguate alleanze con attori/sistemi esterni alla provincia (ad es., Quadrante Europa a Verona, ma non solo) per un potenziamento/riancio della funzione logistica al servizio di un sistema produttivo di area vasta.								

Livello di accordo	a) Livello di priorità				b) Livello di priorità			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1	43%	10%	0%	0%	0%	10%	10%	0%
2	0%	0%	10%	5%	0%	5%	14%	10%
3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
c)					d)			
1	10%	0%	0%	5%	14%	24%	10%	0%
2	0%	10%	10%	10%	0%	10%	5%	0%
3	0%	5%	5%	5%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

3.5 Per irrobustire una funzione turistica rinnovata e ampliata – oltre al potenziamento e al rilancio del turismo d'arte – il sistema produttivo dovrebbe, prioritariamente:								
a) investire sul turismo fluviale e naturalistico, con valorizzazione del Po, dei fiumi e dei laghi, all'interno di un'offerta integrata;								
b) investire sul turismo d'affari e fieristico, possibilmente in rete con altre destinazioni più ricercate e meglio collegandolo al turismo d'arte e culturale;								
c) investire sul turismo di svago, sportivo e di tempo libero di tipo avanzato: parchi sportivi, parchi ricreativi tematici, servizi a supporto di nuovi sport;								

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

d) investire sull'agriturismo e sul turismo eno-gastronomico.					
---	--	--	--	--	--

a) Livello di priorità					b) Livello di priorità			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4
1	33%	5%	0%	0%	19%	5%	0%	10%
2	0%	19%	5%	0%	5%	10%	5%	5%
3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

c)					d)			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4
1	0%	0%	10%	0%	14%	14%	0%	0%
2	0%	14%	19%	5%	0%	10%	5%	10%
3	0%	0%	0%	14%	0%	0%	5%	5%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

3.6 Certamente, nel caso della funzione turistica l'approccio a rete e delle complementarità tra le differenti forme turistiche ricordate deve divenire da subito prioritario. Investire sul settore turistico, peraltro, significa anche far crescere una cultura dello stesso:					
a) attraverso l'introduzione di corsi di formazione ad hoc che incrementino la professionalità degli operatori;					
b) attraverso contatti, alleanze e forme di offerta integrata con altri poli di maggior prestigio e richiamo turistico che creino positivi effetti di ricaduta sul territorio mantovano;					
c) attraverso una promozione più mirata del prodotto turistico, diversificando i canali di comunicazione e vendita, e facendo ricorso, ad esempio, all'intermediazione dei grandi <i>tour operators</i> ;					
d) attraverso il potenziamento e la diversificazione delle tipologie di offerta (alberghi, agritur, campeggi, ecc.).					

a) Livello di priorità					b) Livello di priorità			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4
1	5%	24%	5%	5%	29%	10%	0%	5%
2	0%	10%	5%	5%	10%	0%	14%	0%
3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

c)					d)			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4
1	14%	14%	10%	0%	10%	14%	5%	5%
2	0%	10%	0%	5%	0%	5%	14%	14%
3	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%

SEZIONE 4: Strategie future

4.1 Più di un decennio di riflessioni e dibattiti sulla "Grande Mantova" non hanno prodotto un percorso metodologico certo per realizzare il progetto. Quali ritenete siano state le principali difficoltà:					
---	--	--	--	--	--

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

a) non se ne è colta la portata strategica, il livello di bisogno non era sufficientemente impellente per mobilitare all'azione;					
b) non è stato possibile definire i ruoli reciproci di ogni partecipante, i costi e i benefici per ciascuno, le leadership formali e sostanziali;					
c) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dalle Amministrazioni comunali;					
d) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dall'Amministrazione provinciale;					
e) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dall'Amministrazione regionale;					
f) non è stato possibile superare i vincoli e i veti incrociati imposti dalle Associazioni di categoria;					
g) non è stato possibile dotarsi di un metodo di progettazione rigoroso e di criteri di verifica dei percorsi e dei tempi.					

a) Livello di priorità					b) Livello di priorità			
Livello di accordo	1	2	3	4	1	2	3	4
1	24%	5%	0%	0%	24%	14%	5%	0%
2	5%	5%	0%	5%	0%	5%	5%	0%
3	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
c)					d)			
1	19%	10%	19%	0%	0%	5%	5%	0%
2	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	14%
3	0%	0%	5%	0%	0%	0%	5%	5%
4	0%	0%	0%	5%	0%	0%	5%	10%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
e)					f)			
1	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%
3	0%	0%	5%	5%	0%	0%	5%	0%
4	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	10%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
g)								
1	14%	10%	0%	0%				
2	0%	0%	0%	10%				
3	0%	0%	5%	0%				
4	0%	0%	0%	0%				
-	0%	0%	0%	5%				

4.2 Di fronte alle difficoltà/impossibilità di una soluzione forte (amministrazione unitaria dell'area), sono possibili/auspicabili soluzioni "più deboli", quali: un'Agenzia d'area, la programmazione concertata, un tavolo di concertazione permanente?	24	38	19	5	0
4.3 Il compito di coordinamento e guida del percorso e del processo, per realizzare					

OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

azioni di sviluppo, spetta necessariamente all' <i>interlocutore pubblico</i> . E in questo caso, in particolare andrebbe privilegiato:					
a) l'Amministrazione comunale del Comune capoluogo;					
b) l'Amministrazione Provinciale, quale ente "super partes" rispetto ai singoli comuni;					
c) la Camera di Commercio, quale Ente economico funzionale, in grado di compendiare i differenti interessi in gioco;					
d) un'apposita Agenzia a prevalente capitale pubblico a ciò creata.					

a)					b)			
Livello di accordo	Livello di priorità				Livello di priorità			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1	5%	14%	0%	5%	29%	0%	0%	0%
2	0%	5%	14%	0%	5%	10%	10%	0%
3	0%	0%	14%	5%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
c)					d)			
1	14%	5%	5%	0%	19%	10%	0%	0%
2	0%	5%	0%	0%	5%	5%	0%	5%
3	0%	0%	5%	19%	0%	0%	0%	5%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	19%
-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

4.4 Il compito di coordinamento e guida del percorso e del processo per realizzare azioni di sviluppo spetta <i>ai privati</i> , che soli possono farsi garanti di efficienza nella gestione del processo.	14	14	33	19	10
4.5 Alla definizione e realizzazione degli interventi di sviluppo previsti deve comunque contribuire il mondo produttivo privato, gli interessi organizzati, e la società civile tutta; definire e realizzare azioni di sviluppo non è infatti un compito delle sole Amministrazioni pubbliche.	62	19	5	5	0
4.6 In particolare, il ruolo degli <i>attori privati</i> potrebbe essere quello di offrire risorse progettuali, umane e contribuire al reperimento di quelle finanziarie.	52	38	5	5	0
4.7 Il ruolo degli <i>attori pubblici</i> dovrebbe essere quello di offrire risorse progettuali, regolamentative, e contribuire al reperimento di quelle finanziarie.	67	24	0	5	0
4.8 Il compito di questo "soggetto collettivo" – comunque definito – è di rilanciare Mantova nella competizione nazionale ed internazionale, aumentandone l'attrattività anche sul piano delle nuove localizzazioni, di indicare nuove mete, di non consentire a un sistema che ha già raggiunto molti traguardi di non adagiarsi sul benessere sin qui conseguito.	71	24	0	0	0

4.9 Immaginando la creazione di tavoli tecnici di lavoro, ad esempio, uno per ogni area tematica segnalata (funzioni terziarie, produttive, turistiche, logistiche) che tipo e livello di impegno può assicurare da parte Sua/Vostra?: (rispondere a tutte le voci)	Disponibilità incondizionata	Disponibilità condizionata	Indisponibilità
a) contributo di idee;	67%	29%	0%
b) contributo di reti di relazioni (attività di lobbying,	24%	48%	10%



OPES — «Mantova verso il futuro: centri decisionali ed attori collettivi»

ricerca e creazione di consenso);			
c) contributo di risorse umane proprie;	14%	52%	14%
d) contributo alla ricerca di risorse finanziarie terze (project rising, founding and financing);	14%	24%	38%
e) contributo di risorse finanziarie proprie;	0%	14%	67%
f) altri contributi (precisare):	19%	0%	29%

.....

4.10 Come valuta l'iniziativa presa al riguardo dalla Camera di Commercio, e che ora La vede coinvolta in questo primo passaggio interlocutorio?:	
---	--

.....

