Governance di sistema e di progetto e possibili canali di finanziamento

di Giorgio Casoni

Il concetto di capacità competitiva territoriale è entrato a far parte del linguaggio comune degli amministratori. Il termine in generale si riferisce alla attrattività/convenienza dei residenti a rimanere nel territorio e dei non residenti ad entrare, e dalla competitività dei propri prodotti/servizi rispetto a quella di altri territori. Questa capacità deve essere assicurata in modo sostenibile sia dal punto di vista ambientale sia dal punto di vista socioculturale, intendendo con quest'ultimo la capacità di riproduzione dei valori e delle relazioni che alimentano forme stabili di convivenza e cooperazione. Ciò significa che il "processo produttivo" per essere completo e in grado di sostenere la capacità competitiva dell'Oltrepò Mantovano deve essere in grado di *coprodurre,* insieme alle merci, i valori, le conoscenze, le istituzioni e l'ambiente naturale. È solo se tutte le attività sono ricomprese nel sistema produttivo che sarà possibile riprodurre i presupposti, materiale ed umani, della produzione stessa.

Questo ci permette di affermare che diviene sempre più importante rinvestire, non solo in competenze distintive, ma anche nella costruzione di sistemi di interazione tra economia e società per creare una vera cultura di sistema, la cui esistenza presuppone:

- L'esistenza di un insieme di obiettivi comuni e condivisi tra tutti gli stakeholder, verso i quali far poi convergere le capacità progettuali. L'esercizio che ha visto la definizione dell'unicum di progetto e poi la definizione coerente di progetti ha indicato una modalità concreta di convergenza di eterogenee capacità progettuali (ricercatori, amministratori, esperti, ecc.).

- La ricerca di un livello adeguato di consenso che faccia leva sulla mobilitazione, sulla consultazione e sulla concertazione degli attori presenti sul territorio.

- La capacità degli attori coinvolti di definire e poi rispettare regole di comportamento e di azione.

A questo punto è chiara la necessità di definire il *milieu* territoriale che accoglie il progetto di marketing territoriale che avrà il ruolo di fornire quell'ambito di offerta di servizi e quello spazio ulteriore di elaborazione e messa a punto delle convenzioni e norme utili ad assicurare efficienza, efficacia ed economicità al piano strategico e alle correlate progettualità.
La ragione di questa necessità dipende dalla crescente complessità degli scenari competitivi e dalle articolazioni plurilivello delle relazioni tra attori che affollanno inevitabilmente il territorio e che potenzialmente alimentano un sovraccarico di domanda politica sulle amministrazioni locali. Questo fenomeno sarà sempre più evidente grazie al convergere di due fattori: il primo che discende dai processi di decentramento delle competenze e il secondo che scaturisce dall'avvicinamento delle risorse agli utilizzatori finali.

Da tutto questo ne discende la necessità di definire una struttura di *governance* in grado di motivare i soggetti (singoli e collettivi) portatori di richieste e detentori di risorse. Il termine *governance* è in contrapposizione al termine *government,* che fa riferimento alla dimensione istituzionale della politica, caratterizzata dall'idea che esista una forma coerente di esercizio legittimo ed esclusivo della autorità. Il termine *governance* di sistema riguarda il "processo di coordinamento di attori, gruppi sociali, di istituzioni per il raggiungimento di obiettivi specifici discussi e definiti collettivamente in ambienti frammentati e incerti.[58]" La *governance* presuppone quindi il riconoscimento di ambiti di autonomia dei diversi soggetti partecipanti al processo di definizione e implementazione del piano di marketing territoriale e perciò della loro capacità di azione territoriale autonoma. Si delinea così una necessaria ritessitura della trama territoriale non più semplicemente gerarchica, ma anche cooperativa e negoziale.

È questa una struttura che all'interno dell'Oltrepò Mantovano si dovrà occupare, a partire dall'unicum, di gestire i processi di mediazione sociale ed economica e di interdipendenza inter-istuzionale (ad esempio: Comuni-Provincia, Comuni-Camera di Commercio, Comuni-Consulte Territoriali, Comuni-Università, Provincia-Camera di Commercio, ecc.).

[58] Bagnasco A., e Galès P. (1997) Les villes européennes comme societés et comme acteurs, in A. Bagnasco e P. Le Galès (sous la dir.) Villes en Europe, La Découverte, p. 38

Operativamente la struttura di *governance* potrebbe configurarsi come un tavolo territoriale composto dai rappresentanti dei seguenti stakeholder (figg. 8 e 9):

- I 24 Comuni dell'Oltrepò Mantovano;
- L'Amministrazione provinciale di Mantova;
- La Camera di Commercio;
- L'Università di Mantova;
- Le consulte economiche del Sinistra e Destra Secchia;
- L'Agenzia Innovazione sviluppo di Sermide e il Centro Tecnologico Arti e Mestieri di Suzzara.

figura 8
La governance di sistema del progetto di marketing territoriale

In questo senso la struttura di *governance* presente a livello territoriale, si attiva per perseguire le visioni condivise di sviluppo e per produrre beni relazionali, sostenere la fiducia e la partecipazione, attivandosi nei compiti di:

- Riconoscere proattivamente i bisogni territoriali;
- Aggregare e coordinare le progettualità e le motivazioni ad esse sottese;

- Gestire attivamente la capacità realizzativa del Piano strategico di marketing territoriale;

- Monitorare gli stati di avanzamento dei progetti di marketing territoriale.

Metodologicamente la *governance* di sistema del progetto di marketing territoriale dell'Oltrepò Mantovano richiama da vicino la logica della pianificazione strategica dello sviluppo in collegamento stretto con i Comuni, l'Amministrazione provinciale, la Camera di Commercio, l'Università, le Consulte economiche e le Agenzie d'area.

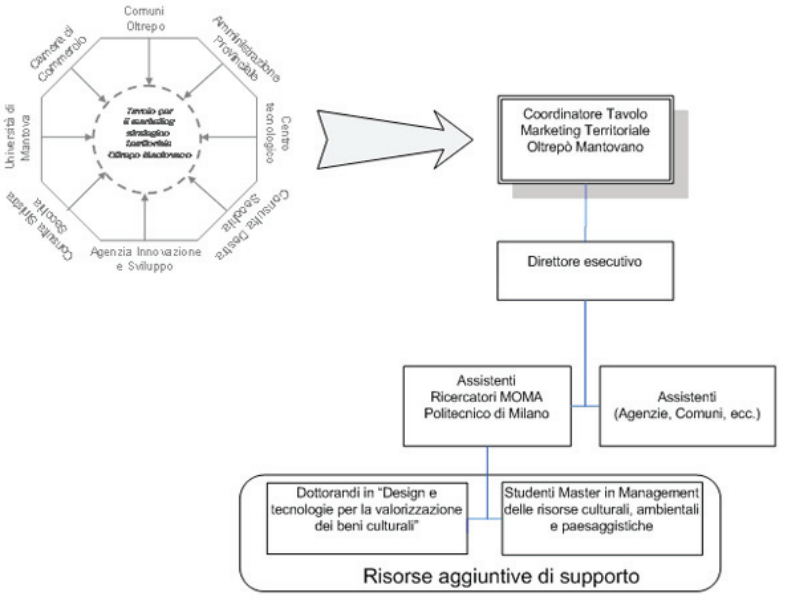

figura 9
Struttura governance di progetto

Per assicurare invece la *governance* dei progetti proposti si propone che sia nominato un coordinatore scelto tra i diversi rappresentanti delle istituzioni costituenti il tavolo di lavoro e che l'Agenzia Innovazione e Sviluppo svolga attività di coordinamento e monitoraggio dei progetti proposti con il supporto del Politecnico di Milano. Quest'ultimo è già da tempo coinvolto con una serie di azioni quali il dottorato di ricerca in "Design e tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali" e il master in "Management delle risorse culturali, ambientali e paesaggistiche"
A ciascun progetto strategico sarà infine assegnato un tutor scelto tra i funzionari/assessori dei comuni committenti del progetto di marketing territoriale, il cui compito sarà di far da tramite tra la rappresentanza politica e

i tecnici coinvolti nel progetto.
Da ultimo, in figura 10 si presenta uno schema generale di implementazione dei progetti di marketing territoriale. Tale schema prevede la collocazione tra lo struttura che si occupa della gestione della *governance* di progetto, la Camera di Commercio, la Provincia e i Comuni dell'area.
La sequenza delle fasi risulta così articolata:

1. presa in carico della bozza di progetto da parte della nuova struttura con responsabilità operativa dell'attuazione dei progetti strategici di marketing territoriale;

2. I ricercatori del Politecnico di Milano procedono con la progettazione esecutiva e, in collaborazione con la Camera di Commercio e la Provincia, definiscono il bugdet di progetto.
I ricercatori in questa fase possono consultare i comuni dell'area beneficiari o referenti del futuro progetto al fine di consentire una ottimale definizione della progettazione esecutiva;

3. Il progetto esecutivo è presentato alla Tavolo per il marketing territoriale strategico dell'Oltrepò Mantovano (cfr. figura 8) per una validazione definitiva.

4. Alla struttura operativa per il marketing strategico territoriale spetta il compito di sviluppare le attività di monitoraggio e valutazione di progetto.

5. Tutti i soggetti coinvolti partecipano infine alla realizzazione del progetto.

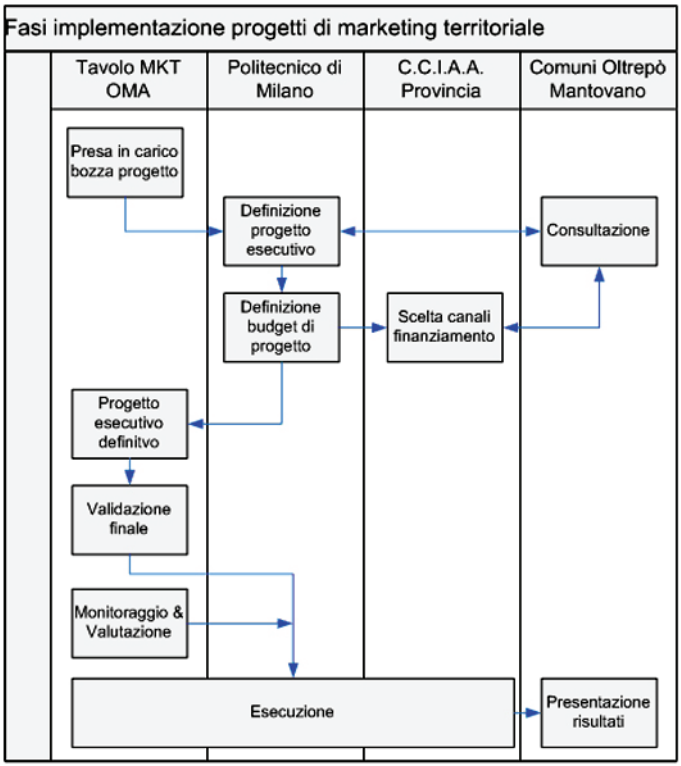

figura 10

I canali di finanziamento

In questa sezione sono elencate alcune opportunità di finanziamento che possono interessare i progetti e le azioni previste dal piano di marketing dell'Oltrepò. L'insieme dovrà essere costantemente aggiornato in relazione all'evolversi dei progetti e all'emergere di nuove opportunità a cura dell'organismo cui sarà affidato il compito di gestire l'attuazione del piano.

Tabella nella pagina seguente

Nome progetto	Finalità	Keywords	Bandi di cofinanziamento
Progetto Agricult	Il progetto AgriCULT nasce con l'obiettivo di posizionare in maniera competitiva e innovativa l'area dell'Oltrepò Mantovano come territorio di produzione di una nuova cultura gastronomica, che lega tradizione e sapere ad un prodotto di alta gamma.	Agricoltura, promozione prodotti tipici, innovazione di prodotto	■ Piano Agricolo Triennale e altri finanziamenti del comparto agricolo
Progetto Fertilità creativa: La creatività come strumento di "fertilizzazione" del territorio	Il progetto individua la necessità di utilizzare un organismo che raggruppi operatori pubblici e privati denominato "Fertilità creativa" che coordini una serie di **azioni di tipo progettuale da distribuire sul territorio**. Tali azioni sono indirizzate verso il coinvolgimento di artisti, designer, creativi della comunicazione, ma anche di esperti di altre discipline di supporto (economia o marketing), mediante workshop e concorsi. L'intervento di artisti piuttosto che di creativi o designer viene gestito e controllato mediante la stipula di un **contratto**.	Beni artistici, promozione artisti, consorzio pubblico-privato, innovazione di prodotto per PMI, design, nuova imprenditoria	■ Docup ob.2 (Misura 1.5: sostegno alla creazione di nuove imprese e Misura 1.8: promozione di forme di associazionismo e reti d'impresa) e azioni di sistema (Ob.3) ■ Fondazione BAM
Progetto Collection in motion	Il progetto intende sviluppare tramite tecnologie digitali, sistemi e strumenti interattivi, le potenzialità delle risorse Culturali e Materiali dell'Oltrepò Mantovano.	Restauro risorse culturali, recupero tradizioni, nuova imprenditoria	■ Docup ob.2 ■ Fondazione Comunità di Mantova ■ Sponsorizzazioni ■ Leggi Regionali Cultura http://www.lombardiacultura.it/scheda.cfm?id=1118#contenuto ■ Legge regionale 9/93 http://www.lombardiacultura.it/scheda.cfm?ID=1250#contenuto
Progetto 900 in scena	L'intento del progetto "*Oltrepò Mantovano - il novecento in scena*" è quello di riconoscere, evidenziare e promuovere questo capitale intangibile attraverso **politiche di conservazione e valorizzazione sostenibili**. *Oltrepò Mantovano - il novecento in scena* è una **rete di presìdi-location** sul territorio, distaccate a partire dalle caratteristiche territoriali di "densità di novecentitudine" e dalla potenzialità nella gestione dei servizi.	Beni culturali	■ Fondazione Cariverona (linea programmatica arte, attività e beni culturali) o ■ Fondazione Cariplo (settore arte e cultura) ■ Sponsorizzazioni ■ Leggi Regionali Cultura http://www.lombardiacultura.it/scheda.cfm?id=1118#contenuto ■ Legge regionale 9/93 http://www.lombardiacultura.it/scheda.cfm?ID=1250#contenuto
Progetto Flavour Dock	**Flavour docks**, il molo dei sapori, che ibrida le esigenze di entrambi i settori economici. Esso è composto da una **trial zone**, in cui il turista può scoprire sapori e itinerari, nonché ricevere informazioni sull'offerta turistica locale, e da una **stock-exchange zone,** in cui le merci vengono stoccate e indirizzate alla distribuzione ma vengono anche vendute via web e direttamente al turista,	Promozione prodotti tipici, turismo	■ Docup ob.2, Bandi sulla logistica - - Misura 2.2 - Potenziamento e qualificazione delle dotazioni infrastrutturali per lo sviluppo del Turismo
Progetto Porte Oltrepò			■ Docup ob.2

Per una consultazione più accurata vedi tabella in allegati, pagg. 120 e121