

## Il Marketing Territoriale per l'Oltrepò Mantovano: contesti, strategie e progetti

di Elena Mussinelli <sup>2</sup>

*Lo scenario di riferimento:  
nuovi strumenti  
per la pianificazione  
di area vasta*

Il contesto ambientale mantovano sta sperimentando, ormai da qualche anno, una dimensione evolutiva degli approcci pianificatori e programmatici orientati alla trasformazione, alla riqualificazione e allo sviluppo del territorio. Questa sperimentazione va agendo a diversi livelli, dal quadro strutturale degli interventi previsti dal Docup (*Documento unico di programmazione* per gli interventi strutturali nelle province lombarde interessate ad Obiettivo 2), anche con il ricorso alla sottoscrizione di patti territoriali (*Destra Secchia*) e con azioni di sostegno allo sviluppo produttivo (*PISL Basso mantovano, Piano per le Attività Produttive della Provincia di Mantova, Piano Agricolo Triennale*), agli interventi di Agenda 21 (*Basso Mantovano*), alla promozione di sistemi e percorsi turistici tematici (*Net Tur, Portale territoriale Oltrepò Mantova, terra dei Gonzaga, Sistema Po Matilde, Strada del vino e dei sapori mantovani, Strada del tartufo, Strada del riso*), ai progetti per la valorizzazione delle risorse ambientali (*Osservatorio del Fiume Po, Progetto Foresta della Carpaneta, Progetto ViATer Vie d'acqua e di terra*).

Si tratta di un complesso di iniziative molto articolato, che coinvolge un ampio quadro di operatori pubblici e privati a vario titolo partecipi di un sistema a rete che va costituendosi, seppur in modo non sempre sistematicamente integrato, come motore di nuove forme di sviluppo locale entro variabili forme, assetti e geografie del territorio.

Questa nuova valenza delle politiche e delle azioni territoriali supera gli approcci localistici e settoriali che hanno contraddistinto una intera generazione di strumenti urbanistici, per evolvere verso le logiche della proattività, della sussidiarietà e della partecipazione attiva dei soggetti alle azioni di governo e promozione dello sviluppo, oltre le tradizionali barriere che sancivano limiti di competenza amministrativa e/o disciplinare.

<sup>2</sup>Professore Associato di Tecnologia dell'Architettura presso il Dipartimento BEST del Politecnico di Milano.

La dimensione innovativa della *governance* si fonda quindi sulla “necessità di alleanze strategiche che impone ai territori nuove geometrie relazionali rimodulate in funzione di interessi ed obiettivi comuni”<sup>3</sup>, e può oggi operare attraverso una molteplicità di strumenti di varia natura, quali piani di azione, piani e programmi strategici, progetti di marketing territoriale, urbano, ambientale e turistico, agende, progetti integrati, ecc., che rappresentano modalità innovative di governo dei processi di sviluppo e trasformazione del territorio in chiave di sostenibilità ambientale e socio-economica, anche grazie all'impiego di adeguati dispositivi per l'informazione, la formazione del consenso e la costruzione partecipata dei processi decisionali.

Il crescente ricorso a strumentazioni e dispositivi connotati da valenze di strategia ed integrazione evidenzia una esigenza diffusa di superamento delle criticità che nel passato anche recente hanno fortemente limitato l'efficacia delle azioni di pianificazione territoriale, per le rigidità del quadro legislativo e regolamentare, per la scarsa attenzione prestata agli aspetti della programmazione economica, e per la debolezza di processi decisionali spesso segmentati e settoriali, anche con una progressiva caduta di consenso attorno a piani e progetti.

Dimensione strategica e integrazione sinergica di competenze, risorse ed ambiti di azione, costituiscono in questo senso la cifra innovativa delle politiche della cosiddetta *governance*, strettamente rapportate a modalità evolute di informazione, formazione e trasferimento delle conoscenze per la costruzione di un consenso che è preconditione per la fattibilità reale ed il successo di qualsiasi processo di trasformazione (forum, workshop e modelli decisionali partecipati, innesco di processi di *competitive intelligence*, ecc.).

In linea con alcune tendenze emergenti nel panorama nazionale, così come in altri contesti europei, anche nel bacino mantovano è rintracciabile il generarsi di nuove forme aggregative di natura socio-economica che si radicano in esigenze comuni: far sinergia nel promuovere obiettivi condivisi, integrare competenze e risorse in un'ottica competitiva, stabilire accordi/alleanze strategiche che diano forma e contenuti operativi a progetti ed azioni com-partecipati.

Come già ha rilevato Aldo Bonomi, la nozione di “geocomunità” bene interpreta questa nuova dimensione, rappresentando “la versione più aggiornata di questo connubio tra elementi comunitari ed elementi societari”.

<sup>3</sup>Fonte: “Dai localismi alle geocomunità”, in: “XXXVII Rapporto CENSIS sulla situazione sociale del paese”, 5 Dicembre 2003.

Il richiamo alla comunità, esplicito nella denominazione, si sposa con il prefisso (geo) a definire le valenze territoriali della dimensione comunitaria ed al contempo allude a tutti gli aspetti di erogazione delle funzioni strategiche che vengono finalizzate allo sviluppo di comunità<sup>4</sup>.

In questo contesto si può cogliere “l’inedita rilevanza che vengono ad assumere università e centri di ricerca per la produzione e diffusione di conoscenze, società di gestione di infrastrutture di trasporto per la gestione della mobilità territoriale, società di gestione delle reti di fibre ottiche per la migliore e più rapida comunicazione a distanza.

Tutti soggetti le cui funzioni pubbliche, cioè di produzione di beni a favore della comunità, non contraddicono anzi trovano nuove opportunità di valorizzazione nella natura giuridica privata o pubblico-privata con la quale vengono erogate”.<sup>5</sup>

Una sfida alla modernizzazione rispetto alla quale assumono centralità crescente l’intensificazione dei rapporti tra enti locali e il rafforzamento delle relazioni con autonomie funzionali, quali ad esempio le università e le Camere di Commercio.

*Caratteri e contenuti di alcune iniziative di ricerca e sviluppo in atto nel contesto mantovano*

E’ in questo rinnovato scenario d’azione che hanno preso corpo alcune iniziative promosse e gestite proprio dall’università in stretta relazione con l’istituzione camerale mantovana ed altri partner locali.

A partire da riflessione critica sui nuovi metodi e dispositivi operativi per una corretta gestione delle problematiche territoriali, il Politecnico di Milano, Polo di Mantova, in collaborazione con la Camera di Commercio Agricoltura Industria Artigianato e con la Provincia di Mantova, ha sviluppato un articolato insieme di attività finalizzate alla valorizzazione delle risorse locali in un’ottica di sostenibilità dello sviluppo e di promozione economica e fruitiva delle peculiarità del contesto territoriale

<sup>4</sup>Bonomi A., “Dalla comunità territoriale alla geocomunità”, in: [http://www.edizionitellus.it/CAsommari/09\\_04.html](http://www.edizionitellus.it/CAsommari/09_04.html)

<sup>5</sup>Bonomi A., idem

mantovano<sup>6</sup>, improntando tale azione ad una concreta fattibilità delle trasformazioni.

Una prima sperimentazione, in diretta continuità con alcune indagini riferite agli scenari di trasformazione del settore edilizio mantovano, ha riguardato la *Definizione di un modello di Competitive Intelligence a supporto dell'innovazione e trasferimento tecnologico per la PMI*<sup>7</sup>, sviluppata nell'ambito del Progetto FSE 2000-2001 (Obiettivo 3., Misura D.4. Azione di sistema), e finalizzata alla costruzione di uno strumento innovativo di supporto alla trasmissione dell'informazione con riferimento a tre "veglie" fondamentali dell'innovazione (quella tecnologica, quella economica e quella giuridica), nonché alla formazione di una *community* di settore quale rete di scambio in ambito locale tra il mondo produttivo e della ricerca.

Su un versante analogo hanno operato altre tre iniziative cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo nell'Obiettivo 3: il primo progetto, *Innovare e qualificare il settore delle costruzioni. Supporto alle neo-imprese mantovane* (Misura D3, Sovvenzione Globale Saturno, Azione 3 "Supporto all'avvio di nuove

<sup>6</sup>La ricerca è stata promossa e sviluppata dal Politecnico di Milano, Centro per lo Sviluppo del Polo di Mantova, Laboratorio Te.Ma, in collaborazione con la Scuola Provinciale Apprendisti Edili di Mantova, sotto la Direzione scientifica di Fabrizio Schiaffonati, con il Coordinamento di Daniele Fanzini e la partecipazione di un gruppo di lavoro composto da Corrado Baldi, Roberto Bolici, Claudio Conio e Andrea Poltronieri (2001). Gli esiti della ricerca sono documentati in: Fanzini D. (a cura di), "Strategie per lo sviluppo e la qualificazione in edilizia. Il caso di Mantova", Clup, Milano, aprile 2003.

<sup>7</sup>La ricerca è stata diretta da Fabrizio Schiaffonati ed Elena Mussinelli, con il coordinamento di Daniele Fanzini e Giorgio Casoni, e con la partecipazione di un gruppo di lavoro composto da Marco Bettiol, Filippo Bignami, Roberto Bolici, Eleonora Di Maria, Andrea Poltronieri, Patrizia Quadri, Silvia Tagliaferri, Stefania Terenzoni, Paolo Tomirotti, e Lacave Allemand & Associés (2002-2004). L'iniziativa ha coinvolto un ampio partenariato, coordinato dal gruppo di ricerca BEST presso il Centro per lo Sviluppo del Polo di Mantova, e composto da Promoimpresa, Provincia di Mantova, Unioncamere Lombardia, con Azienda Innovazione Sviluppo, Azienda Servizi Informativi, Associazione Industriali della Provincia di Mantova, Associazione Lombarda Cooperative di Produzione Lavoro, Associazione Piccole e Medie Industrie di Mantova e Provincia, Associazione Restauratori d'Italia, Centro Ricerche Imballaggio Legno, Centro Servizi Calze, Cestec Spa, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, Lacave Allemand & Associés, Sopraintendenza per i Beni Ambientali e Architettonici per le Province di Brescia, Cremona e Mantova, Scuola Provinciale Apprendisti Edili, Unione Provinciale degli Artigiani. Gli esiti dell'attività di ricerca sono documentati in: Casoni G., Fanzini D., "Edilintelligence. Un modello di competitive intelligence per l'edilizia", Clup, Milano, 2003.

imprese”)<sup>8</sup>, è stato finalizzato ad un aggiornamento del quadro dei fabbisogni del settore e a sviluppare nuove politiche di sviluppo settoriale/territoriale, attraverso il coinvolgimento attivo delle associazioni di categoria e l’individuazione di un gruppo di piccole neoimprese alle quali erogare assistenza specialistica per l’implementazione delle conoscenze e delle opportunità di sviluppo imprenditoriale (check-up, feedback propositivo, stimolo alla attivazione di club di impresa).

Il secondo intervento, *Telesanità e telelavoro. Ricerca ed innovazione per una sanità efficiente al servizio delle imprese* (Fondo Sociale Europeo – Obiettivo 3, Misura D4, “Azione di sistema”)<sup>9</sup>, ha visto la collaborazione attiva di un ampio partenariato, intenzionato a sviluppare una strategia condivisa di miglioramento dei servizi, dell’efficacia del sistema sanitario locale e della PA mediante l’introduzione di innovazione e tecnologie provenienti dalla società dell’informazione.

<sup>8</sup>La ricerca è stata diretta da Fabrizio Schiaffonati e coordinata da Roberto Bolici e Andrea Poltronieri, con la partecipazione di un gruppo di lavoro composto da Corrado Baldi, Antonio Cappelli, Marco Fumi, Stefano Lungo, Paola Mutti, Davide Pincella, Andrea Poltronieri e Giovanni Utica (2004–2005). Il progetto è stato promosso dal Politecnico di Milano, Dipartimento BEST e Laboratorio Te.Ma del Polo di Mantova, con il partenariato della Scuola Provinciale Apprendisti Edili di Mantova, Associazione Industriali, Collegio Costruttori, LegaCoop, ALCOP, UPA, CNA, API, ed è stato rivolto a venticinque neoimprese mantovane.

<sup>9</sup>La ricerca è stata diretta da Fabrizio Schiaffonati, con il coordinamento di Roberto Bolici e Andrea Poltronieri, e con la partecipazione al gruppo di lavoro di Elena Mussinelli. L’iniziativa ha coinvolto un ampio partenariato, coordinato dal gruppo di ricerca BEST presso il Centro per lo Sviluppo del Polo di Mantova in collaborazione con le Aziende Sanitarie Locali (ASL) delle province di Mantova e di Pavia, e composto da PromolImpresa, Formez Telelavoro, InfoCamere, Santer S.P.A, Azienda Servizi Informativi S.P.A, Associazione Industriali – Collegio Costruttori Edili, Unione Provinciale Artigiani, Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa, Associazione Piccole e Medie Industrie di Mantova, A.L.CO.P.L. Lega Coop, Scuola Provinciale Apprendisti Edili di Mantova, Comitato Paritetico Territoriale della Provincia di Mantova, Agenzia Innovazione e Sviluppo S.r.l., Centro Ricerca Imballaggi Legno S.r.l., Centro Servizi Calza S.r.l., Provincia di Mantova, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova, Comune di Mantova, Unioncamere Lombardia.

Il progetto si è focalizzato in particolare sul tema Telesanità e, al fine di giungere all'elaborazione di un prodotto/servizio innovativo, mirato all'attivazione di servizi telematici rivolti alle imprese in grado di rendere più efficace ed efficiente l'attività di interconnessione tra le Aziende Sanitarie Locali e le imprese stesse, si è concentrato sullo studio e sull'utilizzo delle opportunità offerte dalle Information Communication Technologies e dalla riorganizzazione aziendale (Impresa ed ASL) in un percorso di riprogettazione dei processi denominato Business Process Reengineering.

Il terzo intervento, *Un sistema integrato per un modello innovativo di spin-off per le imprese del Destra Secchia* (Misura D4, Azione di sistema, Delibera CIPE 3 Maggio 2002 n. 36)<sup>10</sup>, è nato dalla volontà di estendere e rafforzare il lavoro maturato nell'ambito dell'Obiettivo 2 e del PISL Basso Mantovano, mettendo in campo le nuove risorse derivanti dall'Obiettivo 3 e costruendo un'azione mirata per l'incremento delle imprese all'interno del Destra Secchia, area a maggior ritardo di crescita e con un tessuto imprenditoriale scarsamente sviluppato.

Tale progetto si è quindi configurato come una possibile ulteriore leva per il potenziamento del territorio, favorendo la nascita di nuove imprese attraverso la gemmazione da aziende già esistenti o da università e centri di ricerca, e facendo leva su un insieme integrato di interventi di carattere formativo, di tutoraggio e di supporto finanziario. Il percorso sviluppato, orientato anche in questo caso dalle associazioni di categoria, ha attraversato diversi step operativi, a partire da momenti di informazione e promozione istituzionale, attraverso una fase di selezione di possibili "aziende-madri" e di motivazione dei potenziali imprenditori, sino alla organizzazione di un percorso formativo-imprenditoriale di start-up ed alla creazione di una rete di relazioni a sostegno delle neo-imprese.

Una azione in parte analoga sul piano metodologico è attualmente in corso nell'ambito del progetto *Eco-progettazione e qualità ambientale. Animazione economica per il miglioramento delle prestazioni ambientali dei processi di produzione e dei prodotti in un'ottica di filiera*<sup>11</sup>, sviluppata con riferimento

<sup>10</sup> La ricerca è stata diretta da Fabrizio Schiaffonati, con il coordinamento di Roberto Bolici e Andrea Poltronieri, e con la partecipazione di un gruppo di lavoro composto da Giorgio Casoni, Daniele Fanzini, Elena Mussinelli e Paolo Tomirotti (2005), in collaborazione con Consorzio di Sviluppo Area Ostigliese Destra Secchia, Provincia di Mantova, Agenzia Innovazione e Sviluppo, Nomisma, Promoimpresa e con le seguenti associazioni di categoria: Associazione degli Industriali della provincia di Mantova, Associazione Piccole e Medie Imprese di Mantova, Confederazione Nazionale dell'Artigianato provinciale, Unione Provinciale Artigiani di Mantova.

<sup>11</sup> L'iniziativa, promossa dal Dipartimento BEST del Politecnico di Milano,

al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, Asse 1 Sviluppo della competitività del sistema economico lombardo (Misura 1.9 “Animazione Economica”), che agisce nel contesto dei 26 comuni del “Basso Mantovano”, un’area caratterizzata da elevata disaggregazione del tessuto produttivo e da rilevanti carenze infrastrutturali.

A partire da obiettivi generali riferiti ad una maggior integrazione della dimensione ambientale negli interventi di sviluppo del territorio ed alla promozione di strategie di gestione orientate al miglioramento delle *performance* ambientali dei processi, dei prodotti e degli insediamenti produttivi, il progetto prevede di sviluppare i seguenti step operativi: analizzare i fabbisogni tecnologici/organizzativi delle imprese in materia di ecoprogettazione, coinvolgendo un campione di almeno 40/50 imprese; individuare le *best available technologies* per l’ecoprogettazione, verificandone la trasferibilità ai contesti aziendali analizzati; sviluppare una serie di azioni dimostrative sul territorio, anche per veicolare informazioni sulle opportunità di finanziamento; realizzare alcuni percorsi formativi finalizzati al trasferimento delle conoscenze; supportare 20/30 aziende nella predisposizione delle domande di finanziamento per la realizzazione di ecoprogetti; e, infine, definire un modello di promozione e gestione dell’ecoprogettazione da replicare sul territorio, anche promuovendo appositi partenariati in grado di realizzare percorsi di animazione economica.

Anche le attività di ricerca e formazione hanno costituito un importante asse di azione sul territorio, sia nell’ambito delle iniziative prima citate, sia attraverso la realizzazione di progetti didattici dedicati.

Di particolare rilevanza in tal senso è l’istituzione di un nuovo *Dottorato di Ricerca in “Design e tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali”*<sup>12</sup>.

è supportata da un accordo di partenariato tra PromolImpresa, Az. Spec. CCIAA di Mantova, CNA, Unione Provinciale Artigiani di Mantova, Agenzia di Innovazione e Sviluppo Srl, Centro Tecnologico Arti e Mestieri Srl, e i Comuni di Ostiglia, Poggio Rusco, Revere, Sermide e Villa Poma. La ricerca è diretta da un Comitato scientifico composto da Fabrizio Schiaffonati, Giovanni Utica, Elena Mussinelli, Antonio Cappelli e Claudio Lonardi, ed è coordinata da Roberto Bolici e Andrea Poltronieri, con il supporto operativo di Paola Mutti e di Paolo Tomirotti, referente di Promoimpresa (2006–in corso).

<sup>12</sup>Il Dottorato è stato istituito presso la Scuola di Dottorato del Politecnico di Milano nel 2005, su iniziativa del Dipartimento BEST, in collaborazione con il Dipartimento INDACO e il Polo Regionale di Mantova.

Recuperando l'esperienza maturata nell'ambito del Master Universitario di 1° livello in *Management delle risorse culturali, ambientali e paesaggistiche*<sup>13</sup> realizzato nell'ambito del Fondo Sociale Europeo, Obiettivo 3 (Misura C3 "Corsi di Perfezionamento e Master Universitari di I e II livello"), l'offerta formativa del Dottorato si caratterizza per un progetto didattico innovativo fondato sulla stretta integrazione tra gli aspetti della tutela e del restauro, della gestione e della comunicazione dei beni culturali e ambientali, della progettazione e dell'innovazione tecnologica, nonché della pianificazione e della valutazione economica dei progetti, con la messa in campo di una *faculty* di docenti e ricercatori che trasferiscono nella didattica opportunità di ricerca stabili e continuative, ben radicate nel territorio e nei rapporti con i soggetti locali pubblici e privati.

L'esperienza dei primi anni di attivazione del Dottorato ha portato ad accentuare l'attenzione e gli interessi di ricerca sulle dinamiche in atto nel settore dei beni culturali, ambientali e paesaggistici, un contesto che, nella fase più recente, ha registrato una indubbia accelerazione, con il passaggio da un quadro normativo rigido di tipo vincolistico e prescrittivo, a quadri regolamentari di tipo aperto, processuali e partecipati, e con un vero e proprio scarto concettuale che ancora la tutela alla fruizione e alle reali potenzialità di un bene di trasmettere una permanenza del valore (materiale/d'uso, immateriale/di memoria e identità). Conservazione, recupero e valorizzazione implicano infatti consistenti investimenti (di risorse economiche ed umane) che devono trovare riscontro nell'interesse collettivo ad una effettiva riappropriazione del bene.

Ciò implica l'assunzione di un approccio marcatamente interdisciplinare e interscalare, ben rappresentato dalla integrazione delle competenze nelle aree dell'innovazione tecnologica e del design. Condizione imposta dalla modificazione dello stesso concetto di "bene culturale", che è andato estendendosi dallo specifico di singoli manufatti mobili e immobili alla dimensione dilatata e complessa, spesso immateriale, delle identità culturali e delle tradizioni materiali di interi territori e paesaggi; nella direzione quindi di nozione di "bene" maggiormente strutturale, riferita all'intero patrimonio culturale, am-

Le responsabilità di coordinamento sono affidate a Fabrizio Schiaffonati, supportato nella programmazione delle attività didattiche e di ricerca da una segreteria scientifica composta da Flaviano Celaschi, Daniele Fanzini, Elena Mussinelli e Raffaella Trocchianesi. Ulteriori informazioni e una brochure illustrativa sono reperibili all'indirizzo internet [http://pcsiwa12.rett.polimi.it/~phdweb/corsi/fr\\_corsi.htm](http://pcsiwa12.rett.polimi.it/~phdweb/corsi/fr_corsi.htm).

<sup>13</sup> La Direzione Scientifica e Didattica del Master è affidata a Fabrizio Schiaffonati ed Elena Mussinelli, con il coordinamento di Roberto Bolici e Andrea Poltronieri. L'esperienza del primo anno di attivazione del Master è documentata nel testo: Mussinelli E. (a cura di), "Management dei beni culturali ambientali e paesaggistici", Aracne editrice, Roma, marzo 2005.



bientale e paesistico e al problema della sua valorizzazione – anche economica – come fattore strategico di una possibile prospettiva di sviluppo sostenibile nel contesto nazionale.

Su queste tematiche si è interrogata la ricerca co-finanziata dal MIUR nel 2004 sul tema delle *Tecnologie per il progetto della valorizzazione dei beni culturali*<sup>14</sup>, che ha posto sotto osservazione il contesto territoriale mantovano, proponendone la valorizzazione entro una dimensione economica di tipo distrettuale quale sistema locale di base per sviluppare il milieu culturale, ovvero l'insieme degli elementi del patrimonio artistico ed ambientale che costituiscono il fondamento della realtà locale.

Orientando quindi tale azione allo sviluppo produttivo, e dando forma ad un sistema entro il quale la valorizzazione sia fondata sulla stretta integrazione tra le strategie di promozione delle risorse culturali e i processi di reinfrustrutturazione e di sviluppo dei settori produttivi e di servizio presenti nel sistema stesso. E verificando l'esistenza e l'estensione di una possibile "economia distrettuale" del contesto mantovano ed elaborando di conseguenza le linee operative per la realizzazione di un distretto culturale.

<sup>14</sup> La ricerca, di durata biennale, è diretta dal Prof. Daniele Fanzini, supportato da un gruppo di lavoro composto da Giorgio Casoni, Elena Mussinelli, Stefania Terenzoni e Anna Cavalleri, ed affronta il tema delle "Tecnologie per il progetto della valorizzazione dei beni culturali", nell'ambito del programma di ricerca co-finanziato dal MIUR nel 2004 "Il design per la valorizzazione dei beni culturali. Strategie, strumenti e metodologie di progetto", coordinato a livello nazionale dalla Prof.ssa Maria Benedetta Spadolini (2004-in corso).

In questo contesto trovano chiara collocazione le iniziative relative ai Piani di Marketing Strategico elaborati rispettivamente per l'Area Morenica Mantovana e per l'Oltrepò Mantovano, due iniziative fortemente radicate nel territorio ed ampiamente partecipate dalle comunità locali, come ben evidenzia l'ampio panel dei soggetti in esse a vario titolo coinvolti.

Lo strumento del marketing territoriale rappresenta, in entrambi i casi, una componente particolarmente rilevante, seppur non esaustiva, delle politiche di sviluppo messe in atto dalle istituzioni locali, con un particolare impegno della Camera di Commercio, per dar corpo ad una strategia competitiva in grado di agire integrando molteplici dimensioni: quella economico-produttiva, quella ambientale e paesistica, e quella di un possibile carattere identitario di appartenenza a comunità locali ben riconoscibili.<sup>15</sup>

A scala provinciale sono infatti evidenziabili tre sub-sistemi insediativi connotati da specifici caratteri ambientali, paesistici e socio-economici: la sub-area del morenico mantovano e dei territori pedecollinari, che rappresenta l'ambito di cerniera e di interfaccia con il bacino del Garda verso nord, nella direzione dei territori bresciano e veronese; l'ambito urbano centrale di Mantova, con le sue eccezionali valenze di carattere culturale e storico-monumentale; la sub-area dell'Oltrepò Mantovano, anch'essa rapportata alla scala interprovinciale e interregionale del Sistema Po, un comprensorio connotato da notevoli criticità ma anche opportunità sotto il profilo dello sviluppo socio-economico.

Tre ambiti ben identificabili, anche sul piano semplicemente percettivo, per le peculiarità dei sistemi ambientali e paesistici, per il profilo delle configurazioni geomorfologiche, per le forme e le modalità storiche di strutturazione degli insediamenti, per gli assetti idrografici determinati dai fiumi Mincio e Po, per una differente struttura dei sistemi produttivi.

Caratteri ai quali corrispondono diverse opportunità che i due Piani di Marketing hanno cercato di cogliere ed interpretare, anche sviluppando approcci mirati sotto il profilo dell'impianto metodologico della ricerca, dei contenuti strategici e dei tematismi progettuali proposti.

La ricerca relativa al *Piano di Marketing Territoriale Strategico per l'Area Morenica Mantovana* <sup>16</sup> è stata sviluppata nell'ambito di un contratto tra il

<sup>15</sup> Su queste tematiche si veda: Caroli M., Prezzo G., "Il marketing territoriale", Franco Angeli, Milano, 1999.

<sup>16</sup> La ricerca è stata diretta da Fabrizio Schiaffonati, con il coordinamento di Elena Mussinelli, e il supporto operativo di Roberto Bolici ed Andrea Poltronieri del Laboratorio Te.Ma, Elena Spagna, Alda Ferrari e Claudia Saccani per la CCIAA di Mantova, e Giorgio Casoni per Promoimpresa (2002-2004). Le strategie e i contenuti del Piano sono documentati in: Schiaffonati F., Mussinelli E., Bolici R., Poltronieri A., "Marketing Territoriale. Piano, azioni e progetti nel contesto mantovano", Clup, Milano, 2005.

Politecnico di Milano, Polo Regionale di Mantova, e la Camera di Commercio Agricoltura Industria Artigianato di Mantova, in collaborazione con la Provincia di Mantova, i Comuni di Castiglione delle Stiviere, Cavriana, Goito, Guidizzolo, Mantova, Medole, Monzambano, Ponti sul Mincio, Solferino e Volta Mantovana, l'Associazione Colline Moreniche, la Comunità del Garda e il Parco del Mincio.

Partendo da una ipotesi di valorizzazione fondata sui caratteri di omogeneità territoriale che identificano il complesso sistema insediativo dell'Area Morenica Mantovana, il percorso metodologico ha cercato in primo luogo di riconoscere i possibili confini di identità che ne connotano le specificità e le vocazioni, con lo sviluppo di una approfondita azione di audit del territorio e di un intenso dialogo con i soggetti e gli operatori locali.

Questa azione ha fatto emergere alcuni obiettivi condivisi, assunti quali fattori di orientamento strategico del Piano: primo fra tutti quello di rispettare e promuovere i valori ambientali distintivi dell'Area Morenica Mantovana entro logiche di sviluppo sostenibile, principio al quale far poi corrispondere azioni e progetti puntuali mirati a specifiche esigenze ed opportunità contestuali; e, in parallelo, sviluppare iniziative di comunicazione coordinata mirate alla diffusione di una chiara immagine dell'Area e dei soggetti che in essa operano e si riconoscono, implementando in modo significativo il network delle relazioni interne ed esterne tra istituzioni pubbliche e organizzazioni private (cittadini, istituzioni e pubbliche amministrazioni, imprese, organizzazioni economiche e sociali).

La fase realizzativa del Piano si è articolata attraverso cinque Azioni – Comunicazione, Formazione, Ambiente, Beni culturali, ambientali e paesaggistici e Turismo –, e diversi progetti prioritari, per alcuni dei quali è stata già avviata e in taluni casi ultimata l'attuazione.

L'Azione Comunicazione ha sviluppato progettualmente alcuni nuovi strumenti di supporto alla valorizzazione dell'offerta territoriale, per dare maggior visibilità al sistema delle risorse culturali e ambientali attraverso una presenza coordinata, continua e sistematica a livello locale e globale, in particolare attraverso la realizzazione del Progetto di Comunicazione Immagine Coordinata (il progetto di fattibilità è stato ultimato nel maggio 2004).

L'Azione Formazione ha impostato un programma di percorsi formativi mirati a qualificare l'offerta di servizi e professionalità nei contesti delle pubbliche amministrazioni, del turismo, della produzione e del terziario, a sostenere la crescita del sistema socio-economico locale e ad integrare le politiche del lavoro, dell'istruzione, della formazione professionale e dell'orientamento. Alcuni di questi progetti hanno già trovato attuazione, come nel caso del Progetto Formazione Agenti Locali di Sviluppo, realizzato nel periodo febbraio-marzo 2003, e il già citato Progetto di Master in "Management delle risorse culturali, ambientali e paesaggistiche", la cui seconda edizione è attualmente in fase di completamento.

L'Azione Turismo è stata orientata ad una possibile valorizzazione delle vocazioni turistiche del contesto, anche nel tentativo di preservare il delicato equilibrio di rapporti oggi esistente tra un ricco panel di opportunità frui-

tive diffuse sul territorio e una domanda caratterizzata da specifici target (Progetto Vini dell'Area Morenica Mantovana e Progetto Assaggi di Tipicità. Agriturismo Natura e Famiglia), anche incrociando gli interventi previsti nell'ambito dell'Azione Beni culturali, ambientali e paesaggistici per la promozione del ricco patrimonio di segni e di valori sedimentati nella storia del paesaggio locale, un punto di forza fondamentale per la valorizzazione sostenibile delle risorse ambientali dell'Area Morenica Mantovana (Progetto Ecomuseo Castelli, Colline, Potere).

L'Azione Ambiente, infine, è stata rivolta a sostenere interventi diffusi di qualificazione ambientale riferiti ai processi gestionali del territorio e a singole iniziative di carattere progettuale, attraverso la messa a punto di una ipotesi metaprogettuale finalizzata al mantenimento dei caratteri architettonici e paesistici degli insediamenti. Particolare attenzione è prestata al carattere degli spazi pubblici ed a specifiche modalità valorizzazione delle presenze urbane ed ambientali più significative, anche attraverso la definizione di linee guida e il recepimento di normative cogenti e volontarie in materia di qualificazione ambientale degli interventi nell'ambito di norme tecniche di attuazione e regolamentazioni edilizie comunali.

Tale Azione ha trovato occasione di approfondimento e sviluppo operativo nel Progetto *Valorizzazione Identità dei Luoghi*,<sup>17</sup> recentemente presentato alla Regione Lombardia in relazione alle opportunità di sostegno finanziario offerte dalla Legge regionale 26 febbraio 1993, n. 9 "Interventi per attività di promozione educativa e culturale". Il progetto, elaborato dal Politecnico di Milano e dalla Camera di Commercio di Mantova, prevede la promozione di iniziative orientate a stimolare iniziative pubbliche e private finalizzate alla progettazione di interventi di riqualificazione di luoghi pubblici quali aree verdi, piazze, strade e intorni urbani, alla realizzazione di opere di interesse collettivo di nuova costruzione, al recupero, alla conservazione e alla manutenzione degli immobili e degli spazi urbani, anche attraverso la proposizione di strumenti programmatici e normativi di tipo esigenziale-prestazionale aventi la finalità di innalzare la qualità ambientale e la salvaguardia dell'identità dei centri urbani.

L'obiettivo è quello di posizionare i comuni dell'Area Morenica Mantovana

<sup>17</sup> Il progetto è stato sviluppato da Fabrizio Schiaffonati, Elena Mussinelli, Roberto Bolici e Andrea Poltronieri (2006-in corso).

quali soggetti significativamente attivi e partecipi al dibattito in atto sul miglioramento della qualità architettonica ed ambientale, anche con diretto riferimento alle recenti proposte ed iniziative legislative in ambito nazionale ed europeo<sup>18</sup>.

L'iniziativa si fonda quindi su una azione coordinata tra i diversi comuni dell'Area Morenica Mantovana al fine di verificare le convergenze tra assessorati comunali e settori di competenza nell'ambito dell'urbanistica, dei lavori pubblici, dell'ambiente e della cultura, in ordine alla promozione di un Programma di Concorsi di Architettura (concorsi di idee e/o concorsi di progettazione) su temi e ambiti di interesse condivisi, anche a partire dalla programmazione già in atto a livello locale o da specifiche opportunità ed occasioni strategiche di intervento.

I concorsi di architettura, che avranno anche lo scopo di sviluppare un'azione di promozione culturale, saranno orientati ad esempio al recupero di fatti architettonici minori entro itinerari tematici, al potenziamento del sistema dei servizi di interesse collettivo mediante interventi ex novo o di recupero, a progetti di qualificazione dell'Area Morenica Mantovana come ambito territoriale connotato da alti livelli di accessibilità in senso lato, o ancora progetti di mitigazione e qualificazione ambientale relativi agli insediamenti produttivi ed alle infrastrutture per la mobilità e la logistica.

Il programma operativo per l'attuazione di questa iniziativa è inoltre supportato da un progetto di sponsorizzazione che ne ha verificato la fattibilità tecnica e la sostenibilità economica, anche considerando la rilevanza del partenariato istituzionale che promuove il programma e le opportunità derivanti dai rapporti attivati con soggetti privati già attivi sui territori in esame. Un approccio in parte diverso caratterizza le attività sviluppate per la redazione del *Piano di Marketing Strategico dell'Oltrepò Mantovano-MOMA*, elaborato nell'ambito del "Protocollo d'intesa tra enti pubblici per la definizione e l'attuazione di un Piano di Marketing territoriale strategico per l'area Oltrepo mantovano" siglato il 20 dicembre 2003, i cui esiti sono ampiamente documentati nel presente rapporto e che qui si richiamano sinteticamente.

Tale ricerca è frutto della collaborazione tra il Polo Regionale di Mantova, i Dipartimenti BEST e INDACO del Politecnico di Milano e la Camera di Commercio Agricoltura Industria Artigianato di Mantova, con la Provincia di Man-

<sup>18</sup> Tra queste si segnalano ad esempio la "Legge Quadro sulla qualità architettonica" approvata dal Consiglio dei Ministri del 27 febbraio 2004, la "Risoluzione sulla qualità architettonica dell'ambiente urbano e rurale" del Consiglio dell'Unione Europea del 23 novembre 2000, n.13437/2000, adottata il 12 febbraio 2001 e pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 6 marzo 2001, e il Programma UNESCO di "Promozione delle identità locali", al quale hanno aderito le città di Torino, Napoli, Noto, Venezia, Assisi e Vicenza, e promosso anche da Green Cross Italia (International) e dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato.

tova e i Comuni di Borgofranco sul Po, Carbonara di Po, Felonica, Gonzaga, Magnacavallo, Moglia, Motteggiana, Pegognaga, Pieve di Coriano, Poggio Rusco, Quingentole, Quistello, Revere, San Benedetto Po, San Giacomo delle Segnate, San Giovanni del Dosso, Schivenoglia, Sermide, Suzzara, Villa Poma e Bagnolo San Vito, Ostiglia, Serravalle a Po e Sustinente.

Si tratta di una esperienza nella quale il tema della valorizzazione dei beni culturali – coniugato a quello, altrettanto rilevante, dello sviluppo territoriale e produttivo – riveste un ruolo particolarmente importante, quale fattore chiave per l'individuazione di una nuova identità capace di riaggregare le risorse sociali ed economiche presenti sul territorio e di promuovere nuove dinamiche di sviluppo locale.

Il programma di ricerca ha quindi riguardato in primo luogo l'analisi della domanda e dell'offerta territoriale, la definizione dei segmenti prioritari di domanda e il relativo posizionamento dell'offerta territoriale, per giungere alla definizione di un documento di strategia e delle relative politiche di marketing territoriale strategico, anche in questo caso supportate da attività di formazione, di comunicazione esterna e di diffusione dei risultati della ricerca.

Gli obiettivi specifici dell'azione concernono:

- l'individuazione di azioni di promozione turistica, ambientale, culturale, economica;
- la definizione di progetti e strumenti permanenti di promozione del territorio (identificazione e caratterizzazione di immagine del territorio, comunicazione articolata, brand, logo, sito web, progetti nell'area dei beni culturali, ambientali e paesaggistici, progetti integrati per il turismo, valorizzazione dei luoghi, formazione);
- il potenziamento delle strutture già esistenti nel settore della valorizzazione territoriale, per la definizione di un sistema integrato di promozione turistica (enogastronomia, ambiente, cultura), anche integrando e coordinando i diversi progetti già presenti sul territorio e creando le premesse affinché siano ricondotti ad un unico progetto significativo;
- la definizione di strategie per evitare la delocalizzazione produttiva a favore di processi di frammentazione della produzione (mantenimento delle fasi nobili);
- l'elaborazione, anche attraverso un workshop partecipato dai soggetti locali, di un "Catalogo dei progetti di azione" a supporto della valorizzazione territoriale, co-finanziabili nell'ambito di programmi europei;
- la comunicazione e la diffusione dei risultati, con azioni per la partecipazione delle istituzioni e dei soggetti locali interessati, per la visibilità del

progetto e la costruzione di un sito WEB di comunicazione per la valorizzazione del territorio.

Oltre agli aspetti ed alle azioni connessi alla promozione turistica (il territorio dell'Oltrepò Mantovano come "Riserva del 900", ad indicare una vocazione del paesaggio a darsi come "scena" privilegiata per l'ambientazione di itinerari culturali e fruitivi connessi all'immagine ed alle memorie del secolo appena trascorso), i beni culturali e ambientali supportano due progettualità strategiche per il territorio.

La prima è espressa dalla metafora della "Serra della fertilità", che recupera la tradizione produttiva dei settori primario e secondario e la proietta verso un significativo rilancio economico attraverso il rilancio della ricerca e della sperimentazione: "serra" quindi come luogo dell'innovazione, della vivacità delle idee e della trasformazione dei prodotti.

La seconda si esplicita nell'idea del "Porto di terraferma", che valorizza una condizione localizzativa strategica del territorio dentro la dimensione dello "scambio" e della comunicazione di scala nazionale ed internazionale.

In questa ricerca recupero ambientale, valorizzazione dei beni culturali e promozione socio-economica risultano quindi strettamente correlati agli obiettivi di sostenibilità dello sviluppo formulati dal quadro programmatico di attuazione delle politiche di sviluppo locale, in particolare attraverso il Documento Unico di Programmazione (Docup) e il Programma Integrato di Sviluppo Locale (PISL "Basso Mantovano"), affrontando in particolare il tema di un superamento delle condizioni di subalternità del territorio del Destra Secchia rispetto al più vasto sistema produttivo locale.

Nel loro complesso, l'insieme delle azioni illustrate in questa sintesi, certamente non esaustiva delle dinamiche e delle iniziative in atto, evidenzia come la realtà ambientale e socio-economica del territorio mantovano vada esplorando nuovi scenari, diverse opportunità produttive e rinnovate strategie di mercato, portando avanti con crescente impegno e coordinamento un processo di innovazione alimentato a tre livelli: alla scala dell'innovazione di prodotto e di processo (nuove filiere produttive e di servizio, nuovi modelli gestionali e di distribuzione, ecc.); alla scala dell'informazione e della comunicazione (network, competitive intelligence, brand e marketing, ecc.); e, non ultimo, alla scala dei luoghi della produzione, in termini di localizzazione, impatto e certificazioni ambientali, percezione e identità territoriale, qualità dei manufatti e sostenibilità degli insediamenti.

Molti dei progetti qui richiamati, incluso il Piano di Marketing per l'Oltrepò Mantovano oggetto di questo rapporto, presentano certamente ancora elementi di incertezza sotto il profilo di una loro effettiva e rapida attuabilità, e questo sia per le criticità di natura economica, sia per la complessità sottesa al carattere sperimentale dei progetti stessi.

Ma indubbiamente queste proposte incorporano anche valenze proiettive fortemente ancorate alla dimensione della concretezza e della fattibilità,

a partire dalla rilevanza del partenariato che le ha promosse e dell'elevato grado di partecipazione attiva dei diversi e qualificati soggetti territoriali coinvolti.

Sono proposte che guardano ad una articolata realtà territoriale interregionale, nell'ottica di una progettualità ampia ed aperta ad ulteriori sviluppi, e che si fondano su denominatori comuni di natura strutturale: il potenziamento delle infrastrutture per la mobilità e la comunicazione, la valorizzazione – anche economica – dei sistemi turistici e dei poli culturali, lo sviluppo dei centri di ricerca e innovazione tecnologica, la promozione delle specificità dell'economia locale e, più in generale, l'allargamento di una economia della conoscenza quale preconditione per la sostenibilità sociale dello sviluppo.