



UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA

PIANO STRATEGICO LA BASSA ROMAGNA 2020

BOZZA

25 marzo 2014



Unione dei Comuni della Bassa Romagna
Piazza martiri 1 - 48022 Lugo (RA) - tel. 0545 38465 - 0545 38345
www.labassaromagna2020.it





Sommario

Sommario.....	2
L'importanza della pianificazione strategica nel contesto di riferimento.....	4
Obiettivi raggiunti dall'Unione nel suo primo ciclo di programmazione.....	7
Il contesto di riferimento per il piano La Bassa Romagna 2020.....	9
Il percorso partecipativo e le idee del territorio.....	19
Il ruolo dell'Unione per lo sviluppo delle idee del territorio.....	28
ALLEGATI.....	30



*Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie,
della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago.*

*Non comprende la bellezza della nostra poesia o la
solidità dei valori familiari, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri
pubblici dipendenti. Non tiene conto né della giustizia nei nostri tribunali, né
dell'equità nei rapporti fra di noi. Il PIL non misura né la nostra arguzia né il
nostro coraggio, né la nostra saggezza né la nostra conoscenza, né la nostra
compassione né la devozione al nostro paese. Misura tutto, in breve, eccetto ciò
che rende la vita veramente degna di essere vissuta.*

Robert Kennedy, discorso all'Università del Kansas, 1968.



L'importanza della pianificazione strategica nel contesto di riferimento

Interrogarsi sull'importanza ed il perché della pianificazione strategica nel XXI secolo può apparire paradossale e superfluo. Ma non lo è necessariamente, se la domanda viene posta, come in questo caso, in un contesto di grande cambiamento delle dinamiche socio-economiche, dei modelli di governance e competizione dei territori così come delle imprese.

Un contesto di incertezza globale e locale in cui processi di pianificazione strategica – quindi l'identificazione dei fattori critici di successo (e insuccesso), dei vantaggi (e svantaggi) competitivi, delle competenze (e incompetenze) distintive e delle possibili alternative e azioni di sviluppo – non è più un'opzione, ma diventa una condizione necessaria, seppur ancora non sufficiente, per un governo efficace ed efficiente.

Capire e condividere dove andare è fondamentale per avviare un percorso di costruzione e orientare gli sforzi di tutti gli attori coinvolti siano essi pubblici o privati. Ma mai come in questa fase storica, definito un obiettivo e tracciate una o più rotte possibili, le fasi di pianificazione strategica ed esecuzione si dovrebbero sovrapporre e intrecciare in modo continuativo. Solo così risulterà possibile garantire nel contempo:

- focalizzazione, velocità ed efficacia per il raggiungimento degli obiettivi intermedi;
- reattività al cambiamento e capacità di ri-orientamento degli obiettivi di breve e medio periodo;
- capacità di cogliere le opportunità, che passano quando passano, essendo sempre più scarse e rapide del apparire e sparire.

Il tutto senza perdere il senso della sfida sottostante.

Ciò premesso, la sfida implicita del piano La Bassa Romagna 2020 è di migliorare la competitività del nostro territorio ovvero la capacità di porsi in una condizione di vantaggio (o allineamento) rispetto ad altri territori, con riferimento ad una molteplicità di aspetti della realtà economica e della vita sociale. La competitività è intesa in particolare come capacità di attrarre e trattenere e mettere a sistema conoscenze, risorse umane, idee, investimenti ed imprese a fronte di un'offerta qualitativa di spazi, logistica, servizi alla persona e all'impresa, cultura e sicurezza ecc..

La competitività intesa quindi come concetto multidimensionale, un insieme complesso di elementi materiali e immateriali a disposizione di un territorio che possono costituire punti di forza o vincoli a seconda degli aspetti presi in considerazione, ma soprattutto in base alla loro adeguatezza rispetto al contesto storico e alle forti mutazioni in atto.

Un contesto saturo di criticità che risulta quasi superfluo citare essendoci oramai, nostro malgrado, abituati alla loro ingombrante, perdurante e probabilmente in parte strutturale presenza (es. mutazione della struttura demografica, contrazione spesa della Pubblica Amministrazione, *Credit Crunch*, globalizzazione dei mercati, assenza di riforme strutturali, ecc.). Un contesto in cui però, per effetto delle stesse mutazioni in atto, talvolta anche traumatiche, si aprono nuovi spazi e chiavi di lettura per governare lo sviluppo di un territorio.

A mo' di esempio le modalità e regole di assegnazione e utilizzo di fondi comunitari nel prossimo ciclo di pianificazione renderanno più competitivo il confronto tra i beneficiari potenziali, ma nel contempo favoriranno una maggiore oggettività premiando quei progetti maggiormente sostenibili



e di pronta attuazione. Similmente, la presenza sul mercato di operatori finanziari privati o pubblico-privati specializzati su tematiche di investimento infrastrutturali, produttive e tecnologiche (es. fondi di investimento nel settore energia, nel *housing* sociale, nello sviluppo urbano e a favore di imprese etiche/sociali, ecc.) da un lato obbliga la PA e privati interessati a queste forme di finanziamento ad adottare nuovi paradigmi di programmazione e comunicazione tecnica e finanziaria; dall'altro consente agli stessi di indirizzare al meglio gli sforzi nell'identificazione delle soluzioni finanziarie ottimali potendosi inoltre confrontare con interlocutori qualificati e implicitamente incentivati a ricercare soluzioni su progetti sostenibili. Altro esempio è rappresentato dal progressivo consolidamento del quadro normativo di riferimento, la graduale diffusione tra le imprese e la PA di buone pratiche per la strutturazione dei Partenariati Pubblici-Privati, può rappresentare un'importante leva di attivazione di investimenti privati su infrastrutture d'interesse pubblico anche su scala locale. Ci sono poi settori in cui il tasso di innovazione di prodotto e processo, come nel caso del settore energetico, sta creando le premesse per attivare un'ampia gamma di soluzioni finalizzate ad affrontare in modo sistematico le criticità legate al bilancio energetico di un territorio, voce di costo che spesso incide in modo significativo sulla competitività dei nostri territori. Analogamente infine, e sempre a mero titolo esemplificativo, il livello di innovazione, l'accessibilità diffusa a tecnologie ICT, Web ecc. anche nel nostro Paese ha oramai concretamente modificato le modalità con cui cittadini, PA, imprese possono confrontarsi ed operare. Soluzioni che oltre ad "avvicinare" territori e mercati remoti possono svolgere un'importante ruolo per "servire meglio" i bisogni locali così come nel "raccordare" gli attori locali innovando radicalmente processi operativi, riducendo significativamente i costi di transazione e favorendo la condivisione di *know-how*.

In questo contesto monitorare costantemente le dinamiche di modifica di contesto e cogliere con grande rapidità le opportunità che ne derivano diventa il principale fattore critico di successo per governare lo sviluppo e intercettare le, scarse e fortemente contese, risorse necessarie.

Al di là dei succitati e volutamente non esaustivi esempi, ci sono alcuni elementi comuni riscontrabili in molte delle modifiche in atto.

Il primo è l'importanza di fare massa critica non più e solo inteso come condizione utile per attivare economie di scale e quindi migliorare l'efficienza produttiva. Bensì, e specialmente laddove si vuole accedere a nuovi mercati, di attivare risorse finanziarie, come condizione necessaria per potersi sedere al tavolo delle negoziazioni. Il secondo riguarda la progressiva sofisticazione dei modelli, processi, strumenti, ecc. adottati dagli attori economici. Una sofisticazione che interessa gli ambiti tecnici, procedurali, contrattuali, che tende ad escludere dal dibattito chi non l'ha ancora compresa o chi non la fa propria. Una sofisticazione, non di stile, non burocratica, bensì contenutistica che richiede *skill*, competenze e conoscenze specifiche purtroppo non ancora così diffuse nelle nostre realtà. Un terzo elemento riguarda il rapporto tra il settore pubblico e quello privato ovvero la necessità di trovare nuovi paradigmi di confronto tra PA e privati. Ciò sia nella tipologia, mix e qualità dei servizi offerti dalla PA ai cittadini, ma anche in termini di contributi che possono essere apportati a progetti di interesse per la collettività. Partenariati che non devono nascere per sopperire all'assenza di risorse pubbliche bensì per allocare in modo ottimale ruoli e rischi tra i soggetti più qualificati e capaci a governare gli stessi. Da ultimo, il fattore tempo. Non solo e tanto nell'accezione di velocità di esecuzione, importante ma comunque talvolta determinata da "fattori tecnici" non comprimibili, ma e principalmente in termini di tempismo, di saper e poter agire nel momento opportuno in un contesto in cui il ciclo di vita medio delle opportunità tende ad accorciarsi e, arrivare un attimo dopo, è arrivare tardi.



La competitività territoriale dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, nel 2020, alla fine del percorso strategico avviato, molto probabilmente potrà anche essere misurata con i canonici indicatori socio-economici. Dato il contesto, nel mentre, va invece da subito riscontrata nella capacità degli attori pubblici e privati del territorio di generare idee, di trasformarle rapidamente in progetti sostenibili con buone capacità d'impatto, di creare le premesse per una loro tempestiva implementazione.

Per questo, nella definizione della piano strategico La Bassa Romagna 2020, l'Unione ha dato molta enfasi al processo partecipativo. Orientando da subito il confronto sull'identificazione di prime progettualità concrete, sulla condivisione di possibili nuovi paradigmi di collaborazione tra gli attori del territorio, portando al tavolo esperienze utili a meglio comprendere accelerare i processi di cambiamento richiesti, coinvolgendo gli attori che potranno contribuire o beneficiare, a vario titolo, alla realizzazione delle azioni specifiche siano esse di natura pubblica, privata o mista.

Il piano Bassa Romagna 2020 è stato sviluppato dall'Unione con queste premesse e per tutti i succitati motivi va inteso come punto di partenza di un percorso strategico "permanente". Un percorso che si incardina su sei grandi temi - Energia, Capitale Umano, Mobilità e Connettività, Impresa, Sanità e Welfare, Strumenti e processi di Governo del Territorio - la cui rilevanza è emersa chiaramente e ripetutamente dal confronto avuto con il territorio. Un percorso strategico *project based* che ha già identificato, e ove possibile delineato, un primo set di progetti utili al perseguimento di obiettivi di sviluppo condivisi. Un percorso strategico "aperto" a nuove idee e progetti in grado di contribuire all'aumento della competitività del nostro territorio sui temi indicati e di garantire la necessaria flessibilità implementativa.

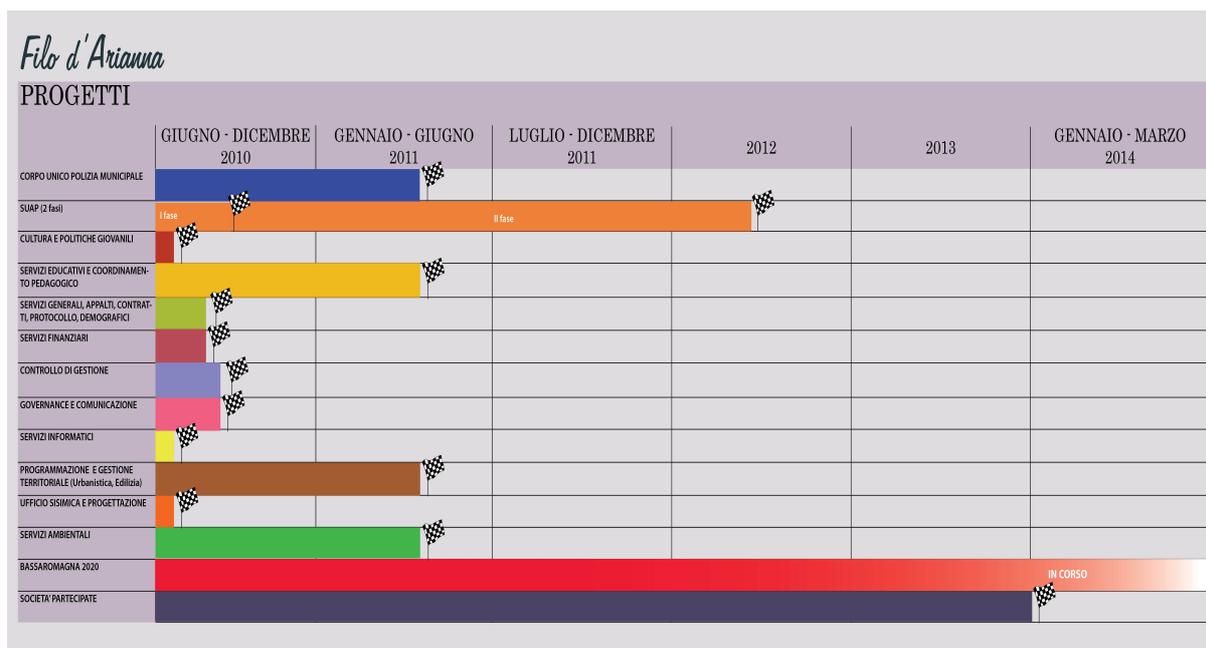


Obiettivi raggiunti dall'Unione nel suo primo ciclo di programmazione

Il Piano Strategico del 2010 viene superato col presente documento. Come dichiarato nel Piano del 2010 la pianificazione strategica si articolava in due esigenze. La prima relativa alla comprensione della crisi economica e i conseguenti impulsi allo sviluppo del territorio, la seconda afferente alla realizzazione dell'organizzazione dell'Unione dei Comuni, quale strumento necessario per la competitività territoriale.

Il secondo obiettivo può considerarsi complessivamente centrato. Alla fine del piano strategico un diagramma di *Gantt* definiva pubblicamente un crono-programma delle integrazioni organizzative da porre in essere. Come si osserva dal grafico sotto riportato, pressoché tutte le azioni si sono concretizzate nei progetti che hanno reso concreta la nuova organizzazione dell'Unione e dei Comuni.

Fig. 1 Diagramma di Gantt integrazioni organizzative



Tutte le prestazioni dei diversi settori costituiti sono documentati dal controllo di gestione, che sul sito dell'Unione, monitora costantemente efficienza e efficacia dei servizi. Sono stati inoltre messe in opera tutte le azioni propedeutiche al raggiungimento degli obiettivi, in particolar modo quelle relative alle relazioni aziendali interne, con particolare riferimento alla gestione del Capitale Umano.



L'organizzazione dell'Unione

2008	2009	2010	2011	2012	2013
14 Servizi associati tra cui: <ul style="list-style-type: none"> • Personale • Entrate • Casa e politiche abitative • Turismo • Protezione civile • Parte dei Servizi Sociali 	17 Servizi associati Nuovi servizi: <ul style="list-style-type: none"> • Assistenza anziani e disabili • Famiglia e minori • Vulnerabilità sociale 	24 Servizi associati Nuovi servizi: <ul style="list-style-type: none"> • Commercio e attività produttive • Sismica • Ragioneria • Appalti e contratti • Suap • Informatica • Politiche giovanili 	26 Servizi associati Nuovi servizi: <ul style="list-style-type: none"> • Polizia municipale • Sanzioni • Urbanistica, Edilizia e Ambiente • Servizi educativi • Servizi residuali di Welfare • Controllo di gestione • Società partecipate • Archivi e protocollo 	28 Servizi associati Nuovi servizi: <ul style="list-style-type: none"> • Unico: Servizi per lo sviluppo (Sportello unico Edilizia, Imprese e attività produttive) • Archivio associato Attività: <ul style="list-style-type: none"> • Approvazione RUE unico • Riordino Società partecipate • Avvio labassaromagna 2020 	29 Servizi associati Nuovi servizi: <ul style="list-style-type: none"> • Gestione associata Lavori Pubblici per 4 Comuni: Lugo, Fusignano, Bagnara di Romagna, Sant'Agata sul Santerno Attività: <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e iter di approvazione Piano Energetico, Patto dei Sindaci e Piano d'azione per l'energia sostenibile (PAES) • Piano strategico labassaromagna 2020

Restano di competenza dei Comuni:

- **Cultura (coordinamento)**
- **Segreteria (coordinamento)**
- **Anagrafe e Stato civile (coordinamento)**
- **Urp (coordinamento)**
- **LLPP e Patrimonio (nei restanti 5 Comuni su 9)**

Personale

Unione	49	48	110	363	354	350
Comuni	660	654	577	304	294	288

L'Unione dei Comuni ha documentato più volte i risultati complessivi in termini di efficienza, e ne dà una completa descrizione nel bilancio consuntivo di mandato, risultati che si sono manifestati sia nell'opportunità di una minore pressione fiscale nei Comuni dell'Unione, a parità di servizi resi, sia in qualità e servizi aggiuntivi rivolti ai cittadini della Bassa Romagna.

Il Piano Strategico del 2010 prevedeva espressamente di proseguire, dopo la realizzazione dell'organizzazione dell'Unione dei Comuni, con una pianificazione strategica orientata allo sviluppo oltre la crisi economica percepita nel 2009. Va precisato che nell'anno citato veniva stimata in modo assai meno profondo la crisi economica che ha inciso sul sistema produttivo del territorio: si pensava che nel giro di un quinquennio la produzione sarebbe tornata a crescere, e che quindi immissioni straordinarie di liquidità nel sistema bancario territoriale avrebbe verosimilmente attenuato gli effetti più nefasti in Italia. Come tutti sappiamo, le cose sono andate diversamente, la crisi è gradualmente sfumata per la maggior parte dei Paesi del mondo economicamente avanzato, ha costituito un significativo riposizionamento di quelli che venivano definiti "paesi in via di sviluppo" (oggi raggruppati nell'acronimo BRIC), ma una crisi che continua a produrre indicatori negativi sull'intera Europa Meridionale. Ciò ha conseguentemente portato ad una sempre maggior contrapposizione fra Paesi appartenenti all'Unione Europea con minori e maggiori aspettative di crescita.

Tutte queste considerazioni sopra espresse, spingono a considerare ancora maggiore l'importanza di una pianificazione strategica partecipata e capace di rigenerare alleanze e partnership fra i soggetti del territorio. Ciò perché le condizioni di crisi strutturale del Paese renderanno ancora più difficile lo sviluppo alla luce del rischio-paese, come descritto nel presente documento. Tuttavia, come si argomentava sopra, l'accezione stessa di strategia deve ritrovare una diversa declinazione, allontanandosi dall'ambizione di prevedere con sufficiente esattezza le condizioni dei fondamentali economici e finanziari, dei settori pubblico e privato, nel medio e lungo periodo.



Il contesto di riferimento per il piano La Bassa Romagna 2020

La realizzazione di un piano strategico a favore dello sviluppo locale non può prescindere dal contesto di riferimento in cui i differenti attori del territorio operano. Senza pretesa di esaustività, si è quindi deciso di tracciare un quadro dell'attuale contesto di riferimento, ponendo attenzione non tanto a fornire un insieme di dati volti a registrare le performance dell'area dell'Unione, quanto piuttosto a descrivere fenomeni e dinamiche che possono impattare sullo sviluppo e il benessere locale e offrire indicazioni sulle sfide principali che attendono la Bassa Romagna.

1. L'Italia

Come noto il 2013 si è caratterizzato per il perdurare di un contesto economico e finanziario sfavorevole. Nella seconda metà dell'anno l'andamento dei principali trend economici è rimasto debole, sebbene si siano attenuati i rischi di una recessione e, in alcuni casi, si siano intravisti i possibili segnali di una ripresa.

La difficile congiuntura economica, che ha visto coinvolte molte aree del Paese a partire dal 2009, si è manifestata negli ultimi due anni con una significativa riduzione di ricchezza: il PIL italiano ha mostrato un'ulteriore contrazione, pari a circa 1,8%, rispetto al 2012 e in termini assoluti non raggiunge ancora il valore del 2011. Si registra inoltre una caduta degli investimenti (-5,5% per il 2013) con un peggioramento delle condizioni di finanziamento e una frenata dei consumi delle famiglie (-2,4% per il 2013) che hanno risentito del calo dei redditi disponibili. In particolare, gli operatori economici hanno assistito ad una contrazione delle esportazioni di beni e servizi legata al rallentamento del ritmo di crescita del commercio mondiale, oltre ad un inasprimento delle condizioni di offerta di credito a famiglie e imprese. Hanno infine contribuito alla definizione di tale quadro economico il contesto di scarsa fiducia e incertezza in cui si trova il Paese.

A partire dalla fine del 2013, la capacità delle imprese ad essere presenti in mercati esteri ha favorito la produzione industriale, ma l'aumento della disoccupazione ha raggiunto un nuovo massimo, assestandosi su livelli critici al di sopra del 12%.

Per l'anno in corso si confermano le previsioni di una timida ripresa dell'economia nazionale. La crescita economica dovrebbe assestarsi attorno all'1% e si prospetta un aumento degli investimenti nel mercato interno. Tuttavia, tale *trend* economico si tradurrà molto difficilmente in un incremento dei consumi, poiché le famiglie cercheranno, almeno in parte, di ricostruire i loro risparmi. Nell'ambito del mercato del lavoro il tasso di disoccupazione dovrebbe stabilizzarsi, ma la debole ripresa non consentirà ancora di riportare l'occupazione ai livelli raggiunti nel periodo antecedente la crisi.

La crisi economica ha profondamente inciso in tutti i territori italiani, mettendo sotto stress i sistemi locali, con un forte inasprimento delle condizioni necessarie allo sviluppo economico e sociale.

Questo sintetico quadro di alcune delle dinamiche socio-economiche attuali e attese, ci fornisce una chiara indicazione: il contesto che ogni area territoriale dovrà affrontare nei prossimi anni sarà soggetto a forti cambiamenti, tensioni e complessità di gestione e governo dei fenomeni economici e sociali superiore al passato.

2. L'Emilia Romagna la provincia di Ravenna e il Territorio dell'Unione



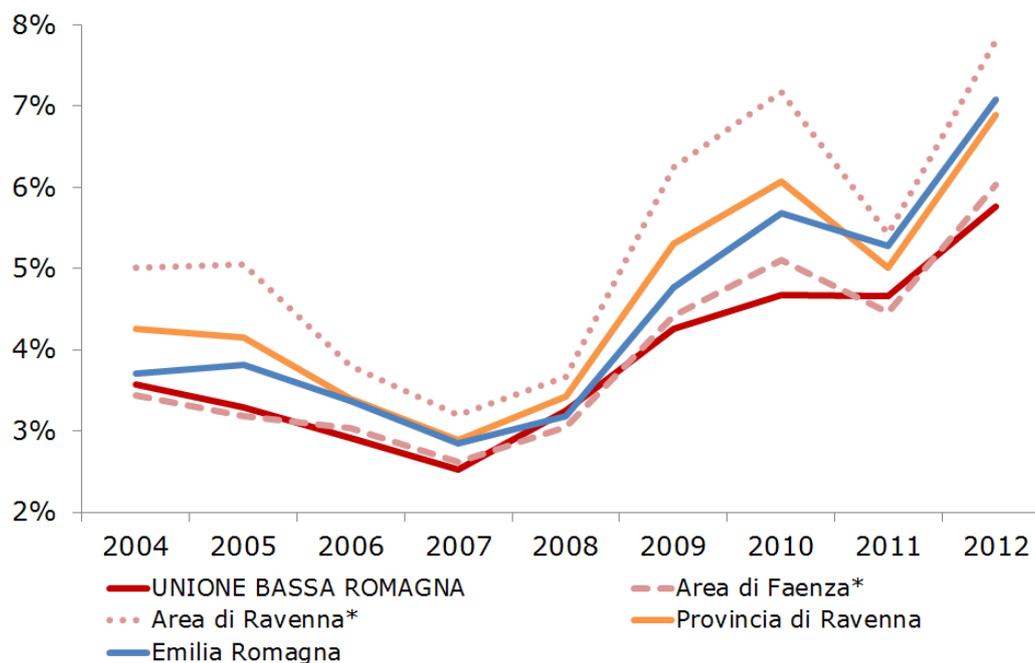
In ambito regionale si ritrovano le stesse dinamiche che contraddistinguono l'Italia: nel 2013 l'attività economica ha dimostrato ancora di essere debole in molti settori. La domanda estera ha supportato un modesto miglioramento rispetto all'anno precedente, ma i servizi e il settore delle costruzioni lamentano ancora le difficoltà di una domanda interna fiacca. Le condizioni che le imprese devono affrontare sono ancora quelle di una capacità produttiva sottoutilizzata e una forte tensione nell'offerta di credito che frena gli investimenti. Analogamente, il mercato del lavoro presenta ancora dati preoccupanti con un'occupazione in diminuzione e una disoccupazione in aumento.

Sul fronte del lavoro nei comuni dell'Unione, la presenza di produzioni specializzate, in particolare nel settore metalmeccanico, ha consentito al territorio di reagire meglio rispetto ad altri alla crisi economica attuale. Infatti, sebbene tra il 2008 e il 2013 il territorio dell'Unione abbia subito una significativa flessione nel livello occupazionale, questa è stata inferiore rispetto a quanto avvenuto nelle altre aree della provincia. La quota di disoccupati, che nel 2008 era in linea con la media provinciale e pari al 3,3 %, è cresciuta in misura minore rispetto alle altre aree del ravennate, assestandosi nel 2013 attorno al 5,8% (contro il 6,9% della provincia e il 7,8% dell'area di Ravenna).

Elementi determinanti, ma non unici, per la tenuta socio-economica del territorio dell'Unione sono stati la vocazione verso il settore agroalimentare e l'export. Il settore agroalimentare ha infatti beneficiato, in linea con quanto accaduto in altre aree produttive, sia di una contrazione meno marcata della domanda a livello nazionale che di un aumento significativo della domanda estera. A livello provinciale le industrie che attualmente presentano la maggiore quota di export sono quelle che operano nel comparto manifatturiero, in particolare nell'ambito della fabbricazione di macchinari, prodotti chimici, metallici, e prodotti alimentari. È probabile che, anche all'interno dell'Unione, siano stati questi stessi comparti a resistere meglio di altri alla crisi economica sostenendo la tenuta occupazionale del territorio. Parallelamente a queste imprese, che hanno dimostrato di essere in grado di rispondere alla congiuntura economica negativa grazie alla loro capacità di soddisfare la domanda estera, vi sono state aziende fortemente colpite dalla crisi. Fra queste vi sono in particolare quelle di piccola dimensione e scarsa vocazione internazionale, le cui caratteristiche dimensionali, benché le abbiano rese potenzialmente più flessibili dal punto di vista produttivo, hanno costituito un limite alla loro capacità di reazione a forti *shock* degli ultimi anni. In particolare, nel contesto economico attuale, le aziende di grandi dimensioni o quelle che hanno saputo individuare importanti nicchie di mercato sono riuscite ad incrementare la loro quota di export. Altre aziende di medio-piccola dimensione, che non disponevano di competenze ed esperienze consolidate, non sono state in grado di reagire alle sfide di mercati sempre più competitivi o di beneficiare appieno della domanda estera.



Fig. 2 Andamento del tasso di disoccupazione (2004 - 2012)



*Le aree di Faenza e Ravenna sono state definiti secondo i relativi sistemi locali del lavoro

Ritornando al livello provinciale, tra il 2008 e il 2013 si è assistito ad una riduzione del numero di imprese attive, in particolare nel settore agricolo (-25,8%) e in quello industriale (-17,2%). L'edilizia ha subito una contrazione costante a partire dal 2010, che ha colpito le aziende di piccole dimensioni e ha raggiunto il suo picco (-3,5%) durante l'anno 2013 a causa della stagnazione del comparto residenziale e la contrazione nelle commesse per le opere pubbliche. Anche nei comuni dell'Unione la crisi ha avuto effetti simili sul numero di imprese attive determinandone, tra il 2008 e il secondo trimestre del 2013, una riduzione del 7%, superiore sia alla media provinciale che a quella regionale, pari rispettivamente al 4,5% e al 2,6%.

Come indicato in precedenza, appare evidente come assieme alla crisi economica sia in atto anche una ristrutturazione in differenti comparti dell'economia che rende ancora più stringente la necessità di interventi di sistema, che attivino la dotazione delle risorse locali facendo affidamento non solo sulle capacità degli enti pubblici, ma che mettano in campo le opportunità offerte dentro e fuori il territorio, dentro e fuori il mercato. Si tratta dunque di verificare e sfruttare le capacità di integrazione e cooperazione tra pubblico e privato, di interagire tra livelli di governo su obiettivi condivisi, di sfruttare le possibilità offerte dalla nuova programmazione europea e di cooperare fattivamente per rendere partecipi i differenti attori anche in forme innovative. I temi ormai ricorrenti sono dunque quelli di avvalersi di soluzioni di operatori specializzati, sfruttare le opportunità offerte dai sistemi ICT, porre attenzione ad un incremento di efficienza nelle relazioni con la PA, avvalersi dei nuovi paradigmi di comunicazione e programmazione, ricercare ed applicare buone pratiche, valutare l'applicazione di innovazione di processo anche in servizi consolidati.



Nonostante i segnali di una timida ripresa, il territorio dell'Unione si trova ad affrontare un quadro socio-economico complesso e strutturalmente diverso dal passato, con la necessità di azioni maggiormente coordinate tra primo, secondo e terzo settore.

3. La competitività della Bassa Romagna

Le aree territoriali, tra cui la Bassa Romagna, sono entrate in un nuovo contesto storico nel quale competono, volenti o nolenti, con le altre realtà nazionali ed europee, per l'attrazione di capitale economico, finanziario, umano e sociale. L'area di Ravenna, in cui è presente l'Unione, è caratterizzata da un elevato livello di competitività territoriale sotto differenti profili di analisi¹. Inoltre le principali aree limitrofe, quali Forlì e Bologna presentano anch'esse delle buone performance competitive.

L'Unione si inserisce dunque in un territorio in cui, nonostante l'attuale congiuntura economica, si è dimostrata ad esempio una capacità di attrazione e crescita demografica, con una buona immigrazione anche se non sempre stabile. Analogamente, un elemento di vantaggio competitivo è riscontrabile in un tessuto di imprese dinamiche che possono competere a livello europeo e internazionale. Due ulteriori fattori possono consentire alla Bassa Romagna di mantenere un vantaggio competitivo rispetto ad altre aree italiane: primo, i benefici derivanti dall'essere presente in una Regione con eccellenze nel campo della formazione e della ricerca – strutture universitarie e centri per l'innovazione – che hanno consentito di rendere più semplice l'utilizzo e la diffusione delle innovazioni; secondo, un grado di infrastrutturazione logistica, ma non solo, che ha accompagnato lo sviluppo socio-economico del territorio.

Fig. 3 Mappa delle prospettive demografiche e socio-economiche²



Le aree di colore blu indicano un territorio che per livello e trend, sia sotto il profilo demografico e socio-economico, potrà presentare un buon livello di competitività anche nel medio lungo periodo. Le aree di colore giallo sono invece aree che, date le condizioni attuali, più facilmente si troveranno in

1

Rapporto sulla Competitività delle Aree Urbane Italiane, Quarta Edizione. Il Rapporto, realizzato da Sinloc in collaborazione con Fondazione ISMU, Istituto Guglielmo Tagliacarne e SiTI ha l'obiettivo di fornire dati, analisi e indicazioni a favore di operatori pubblici e istituzionali per una più efficace scelta degli investimenti in ambito di sviluppo locale. Il Rapporto considera differenti dimensioni di analisi partendo da una base di oltre 70 indicatori che offrono al lettore uno strumento di "diagnostica" territoriale.

² Rielaborazione su dati Rapporto sulla Competitività delle Aree Urbane, Quarta Edizione.



maggior difficoltà (le aree in grigio presentano valori "neutri", in cui non si identificano né prospettive positive né segnali di declino). Nel complesso le prospettive della regione Emilia Romagna segnalano buone prospettive non evidenziando aree in condizioni di debolezza strutturale.

Sul lato delle criticità espresse dal territorio, il maggior rilievo deve essere dato alla relazione tra la popolazione anziana (gli ultra65enni) e le fasce di popolazione in età lavorativa. La tendenza all'invecchiamento della popolazione, dovuta sia ad un allungamento della vita media che ad una capacità limitata di rendere i flussi migratori stabili, potrà rendere più difficoltosa la sostenibilità dei sistemi di welfare, che andranno ripensati per offrire una migliore risposta a domande crescenti di servizi per affrontare l'incremento dell'incidenza delle patologie cronico-degenerative, per favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare nonché per sostenere un'immigrazione stabile.

La Bassa Romagna è inserita in un'area che può ancora dimostrare capacità di crescita e sostegno al proprio sviluppo socio-economico.

Dati i principali fattori competitivi e le criticità ci sono le premesse perché la Bassa Romagna sia in grado di sostenere ulteriormente, in una prospettiva di medio-lungo periodo, lo sviluppo e il benessere dei propri abitanti. Si manterrà però inalterata la necessità di continuare a potenziare e investire in produzioni ad alto valore aggiunto, che possano offrire occasioni concrete di inserimento nei circuiti internazionali. Infine, la competitività del territorio sarà fortemente influenzata dalla capacità di incrementare le dotazioni di risorse economiche e non, in primis grazie alla capacità di attrazione dei fondi messi a disposizione a differenti livelli di governo e da operatori finanziari specializzati.

La Bassa Romagna dovrà confrontarsi con la gestione e il governo di fenomeni socio-economici complessi, che se non affrontati con prospettiva e sguardo d'insieme, potrebbero ridurre il vantaggio competitivo del territorio.

4. Operare nel territorio: vincoli, opportunità e sfide emergenti

Il quadro tracciato nelle sezioni precedenti attraverso la delineazione del contesto di riferimento, porta l'attenzione, prima ancora che sugli interventi e le progettualità, sulla capacità di operare o, meglio, sulle capacità di *execution*. Si tratta dunque di verificare le condizioni per attivare le risorse attraverso processi efficienti e che consentano di portare a termine gli impegni assunti nello sviluppo di iniziative locali.

Dal punto di vista della capacità di azione degli enti locali sono individuabili almeno tre fattori. Primo i vincoli di bilancio dettati sia dalle attuali normative, sia dall'assenza di ulteriori fonti dirette di finanziamento, ad esempio trasferimenti statali o entrate dalla fiscalità generale. Secondo, i partenariati pubblico-privati (PPP), la cui strutturazione e utilizzo può rappresentare un'importante leva di attivazione di investimenti privati su infrastrutture d'interesse pubblico, anche su scala locale. Terzo, l'efficienza nella gestione pubblica per favorire sia l'attivazione di nuove iniziative private che un miglior sfruttamento delle risorse (scarse) a disposizione.

Dal lato del mercato del credito e dei capitali finanziari sono da considerarsi, analogamente, almeno tre fattori rilevanti. Il *credit crunch*, cioè il razionamento e l'inasprimento delle garanzie richieste per accedere del credito, che potrà influenzare, anche per il prossimo futuro, gli investimenti per lo sviluppo d'impresa. Il fenomeno di "polarizzazione" che il sistema bancario sta affrontando. Un processo di razionalizzazione della rete distributiva (sportelli) che potrà condizionare i rapporti relazionali, dando più spazio a rapporti di carattere transattivo, e una complessiva minore capacità



di risposta alle istanze locali. Infine, le innovazioni introdotte attraverso i partenariati pubblico-privati già citati. A lato dei più tradizionali canali di approvvigionamento delle risorse finanziarie esistono oggi opportunità di rilievo nell'ambito dei PPP che cercano di integrare quanto fatto dal settore pubblico e da quello privato separatamente. Come indicato questa innovazione rappresenta un'opportunità per il settore pubblico che privo di risorse e/o del necessario grado di competenza ed efficienza può valutare la possibilità di cooperare con partner privati. Allo stesso tempo tale opportunità rappresenta un'ulteriore occasione di crescita del anche per l'imprenditoria privata. Entrambe le parti hanno dunque delle opportunità, ma che necessitano di consapevolezza, preparazione e impegno.

Come ricordato si sta ora assistendo alla nascita di nuove interessanti soluzioni che potremmo definire "PPP Finanziario". Queste riguardano i cosiddetti strumenti di "Ingegneria Finanziaria" ovvero fondi di investimento di origine pubblica (regionale, nazionale o comunitaria). Per fare alcuni esempi, tra i nuovi strumenti troviamo il FIA - Fondo Immobiliare per l'Abitare per lo sviluppo di iniziative di *Housing Sociale* promosso da Cassa Depositi e Prestiti Investimenti SGR, il programma JESSICA - *Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas* - per lo sviluppo di iniziative di trasformazione urbana o di efficienza/produzione energetica promosso dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) e L'EEEF - *European Energy Efficiency Fund* - per finanziare progetti che prevedono un significativo contenimento dei consumi energetici, promosso dalla BEI, CDP e *Deutsche Bank*.

Le risorse in questo caso non sono erogate a fondo perduto, ma bensì in logica "rotativa" tramite l'erogazione di garanzie, debito e capitale di rischio. La gestione è affidata a soggetti privati specializzati (es. banche) che ricercano ulteriori quote di co-finanziamento per attivare gli interventi proposti. I vari strumenti, pur essendo distinti per tipo d'intervento finanziabile e modalità di funzionamento, sono comunque caratterizzati da aspetti comuni:

- opportunità di mitigare (o annullare) l'impatto sul patto di stabilità attraverso l'erogazione dei fondi direttamente al soggetto privato aggiudicatario di bandi ad evidenza pubblica;
- necessità di definire un adeguato profilo di sostenibilità economica e finanziaria;
- coerenza con le aspettative specifiche del Fondo;
- adeguata "massa critica" dell'intervento;
- capacità di rispetto delle tempistiche proposte;
- attento processo di *match funding*.

Quindi quali sfide competitive e punti di attenzione devono essere considerati per territori locali? In sintesi, senza pretesa di esaustività, sarà necessario porre attenzione alle risorse, che non saranno assegnate automaticamente alle differenti aree urbane, ma distribuite attraverso processi concorrenziali che vedranno i territori competere tra loro. Inoltre, la capacità di candidarsi per ricevere le risorse non potrà prescindere da un'analisi delle esigenze e dall'individuazione di idee progettuali accompagnate da una strutturazione concreta dell'iniziativa. Infine, le stesse iniziative dovranno dimostrare una visione di medio-lungo periodo, il coinvolgimento di tutti gli attori necessari alla riuscita dell'operazione, un'attenta valutazione della sostenibilità economica e chiari obiettivi di impatto.

5. Il mutamento del contesto generale: il sistema del welfare



Lo scenario socio-demografico del territorio dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna è caratterizzato da un'elevata omogeneità interna tra le varie realtà locali.

Un'analisi del contesto deve però tener conto della varietà dei fenomeni in atto e di una necessaria selezione di alcuni, circoscritti, oggetti d'analisi che si distinguono per la loro rilevanza ai fini delle politiche di welfare: invecchiamento della popolazione e struttura per età, presenza straniera, modelli di famiglia e trasformazioni in atto. Va inoltre sottolineato un ampliamento del ventaglio di stati di disagio e un'estensione del perimetro dei rischi, che toccano persone e famiglie "normali", che si possono improvvisamente scoprire vulnerabili e incapaci a fronteggiare le circostanze che impediscono loro di soddisfare bisogni primari.

Tab. 1 Spesa Sociale consolidato Comuni + Unione al netto delle spese per il personale (000/€)**

2009	2010*	2011*	2012	2013
9.653	10.381	10.830	10.025	10.303

*Il dato è comprensivo del fondo nazionale per la non autosufficienza; successivamente trasferito all'Ausl
Fonte: Bilancio Comuni e Bilancio Unione

** I dati sopra riportati non tengono conto dei costi socio-sanitari, comprensivi della spesa relativa alla residenzialità e degli assegni di cura per anziani e disabili, oggetto della programmazione locale ma contabilizzati nel bilancio dell'Ausl.

Nonostante i vincoli posti alle finanze comunali dal Patto di Stabilità Interno, i Comuni aderenti all'Unione hanno continuato in questi anni a investire nella spesa per il welfare, anche grazie alla forma associata, registrando anzi sul fronte del sociale una espansione dei servizi erogati. Questo andamento è frutto di una scelta degli stessi enti che, dovendo scegliere di contenere le spese, hanno deciso di salvaguardare quelle sociali, considerandole prioritarie dato l'impatto sulla vita quotidiana e sul benessere dei cittadini.

Osservando la spesa per interventi e servizi sociali dei Comuni singoli e associati per aree di utenza nel 2013, si evince che la spesa più alta è quella destinata ad anziani e disabili compreso il sostegno alla domiciliarità per i soggetti fragili (57%), seguita da servizi a sostegno della famiglia (22%) e alla fragilità economica (11%). L'impegno dei Comuni si estende anche a interventi di sostegno al disagio adulto, alle problematiche legate alla salute mentale, alle dipendenze e a progetti integrati con l'Ausl.

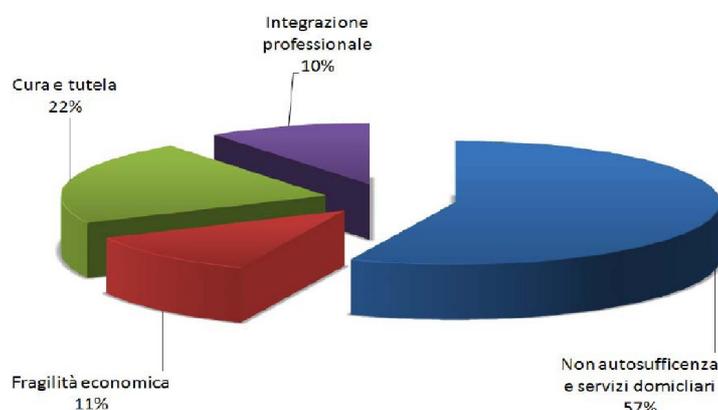
Complessivamente l'aggregato di spesa 2013 Unione, Comuni, Regione, Ausl, Provincia programmato per il nostro territorio attraverso il Piano per la Salute e il Benessere Sociale, ammonta complessivamente ad oltre 31 milioni di Euro.

Tab. 2 Utenti in carico/Spesa sostenuta

	Tipologia Utenti	Utenti in carico	Spesa sostenuta (000/€)
2011	ANZIANI	2 067	€ 2.536
	DISABILI	458	€ 3.418
	MINORI	1 775	€ 2.005
	ADULTI IN DISAGIO	275	€ 385
2012	ANZIANI	2 250	€ 3.057
	DISABILI	471	€ 3.631
	MINORI	1 841	€ 2.149
	ADULTI IN DISAGIO	272	€ 310
2013	ANZIANI	1 986	€ 3.028
	DISABILI	462	€/
	MINORI	1 823	€/
	ADULTI IN DISAGIO	308	€/

Tra le priorità di lavoro dell'ultimo quinquennio va evidenziata l'attività di sostegno diretto ed indiretto alla domiciliarità con l'obiettivo di potenziare i servizi e supportare le risorse proprie di ogni persona, della rete familiare, della comunità, per mantenere quanto più possibile la persona non autosufficiente nel suo contesto abituale di vita, ritardando l'istituzionalizzazione.

Fig. 4 Quota risorse destinate agli interventi per la non autosufficienza



In particolare si è lavorato per sviluppare l'assistenza domiciliare integrata (sanitaria e sociale), aumentare il numero di anziani e disabili fruitori dell'assegno di cura, qualificare la professionalità delle assistenti familiari, potenziare servizi di telesoccorso e teleassistenza. anche gestiti con il concorso del volontariato, promuovere i ricoveri temporanei "di sollievo", sostenere le reti informali di solidarietà sociale.



6. Vantaggi e criticità emersi dal percorso partecipato

A seguito del percorso intrapreso e nello specifico dall'insieme di dati e informazioni raccolti, sia direttamente attraverso interviste e incontri con i differenti attori del territorio dell'Unione, sia attraverso le fonti statistiche disponibili, si è avuta conferma che:

- L'Unione presenta un tessuto imprenditoriale, forte e radicato sul territorio e che sembra aver maturato una buona capacità di resistenza anche verso *shock* esogeni.
- Come noto le principali competenze imprenditoriali si focalizzano su alcuni settori di traino quali l'agroalimentare e la meccanica che, in molti casi, hanno mantenuto il proprio livello competitivo grazie a innovazioni di processo e prodotto di rilievo. Molte delle produzioni locali sono sottoposte ad una concorrenza anche internazionale oltre che nazionale e la capacità di resilienza e adattamento è stata una delle principali caratteristiche a sostegno dello sviluppo economico locale.
- Il territorio è dotato di collegamenti infrastrutturali idonei a sostenere i fabbisogni logistici e le necessità di connessione con gli *hub* nazionali ed europei, pur con opportunità di ampliare e migliorare l'attuale e futura gestione della logistica.
- Il territorio dell'Unione presenta, nonostante il grado di sviluppo economico, un livello qualitativo ambientale di rilievo (basso grado di consumo del territorio) che è, e potrebbe essere anche nel prossimo futuro, un importante *asset* se accompagnato da progetti di recupero e riuso di aree dismesse.
- I comuni dell'Unione appaiono inoltre caratterizzati da un buon livello di capitale sociale con implicazioni dirette nello sviluppo economico, grazie alla maggiore capacità di cooperare rispetto ad altre realtà territoriali d'Italia. Inoltre, una buona dotazione di capitale sociale dovrebbe favorire l'efficienza nell'amministrazione pubblica nella fornitura di servizi collettivi di qualità. La stessa capacità di mettere in atto processi di riflessione e di partecipazione allo sviluppo del territorio dimostrano come sia possibile attivare concretamente la dotazione di capitale sociale presente nell'area.

7. Principali elementi di criticità

Analogamente a quanto evidenziato nella sezione precedente, è possibile indicare alcune delle criticità emerse durante il percorso partecipato di programmazione strategica.

Si rileva un tendenziale e progressivo invecchiamento della popolazione alla luce del quale dovranno essere ripensati i servizi sia pubblici che privati, anche nel medio periodo. La necessità è dare risposta a nuova domanda crescente per affrontare patologie, nuove povertà, esclusione sociale e integrazione dei "nuovi cittadini".

Il territorio si caratterizza per un elevato numero di imprese di piccola dimensione e di tipo familiare. Come spesso accade tali imprese presentano un livello di capitalizzazione potenzialmente inadeguato alle nuove sfide, un'eccessiva dipendenza dal canale bancario e una forte incidenza del debito a breve termine. Inoltre tali imprese, inserite in un ambiente mutevole e caratterizzato da forte dinamicità, dovranno far fronte ad una continua innovazione per mantenere i propri livelli competitivi e affrontare in molti casi il "cambio generazionale".

Sul territorio è presente un patrimonio immobiliare inutilizzato di rilievo prevalentemente privato, conseguente alla speculazione immobiliare avvenuta negli ultimi decenni, nonché ad una presenza



di asset immobiliari "obsoleti" in ambito pubblico che necessitano di interventi manutentivi ovvero di ristrutturazione, che potrebbero essere nuovamente immessi sul mercato ovvero utilizzati a fini sociali.

Il territorio dell'Unione si caratterizza per un buon sviluppo della viabilità lungo il corridoio S. Vitale, ma lamenta alcune criticità per i comuni che non rientrano in questa direttrice. Infine si segnala la necessità di mantenere il territorio attrattivo per le imprese anche grazie ad un adeguato grado di servizi, come quello della banda larga, ormai indispensabile per operare nei mercati globalizzati.

I vantaggi e le criticità individuate, nell'ambito di un contesto soggetto a forti shock esterni, porta nuovamente l'attenzione sulla necessità di agire fin da subito con iniziative di sistema, orientate al medio-lungo periodo e rivolte ad interventi strutturali.



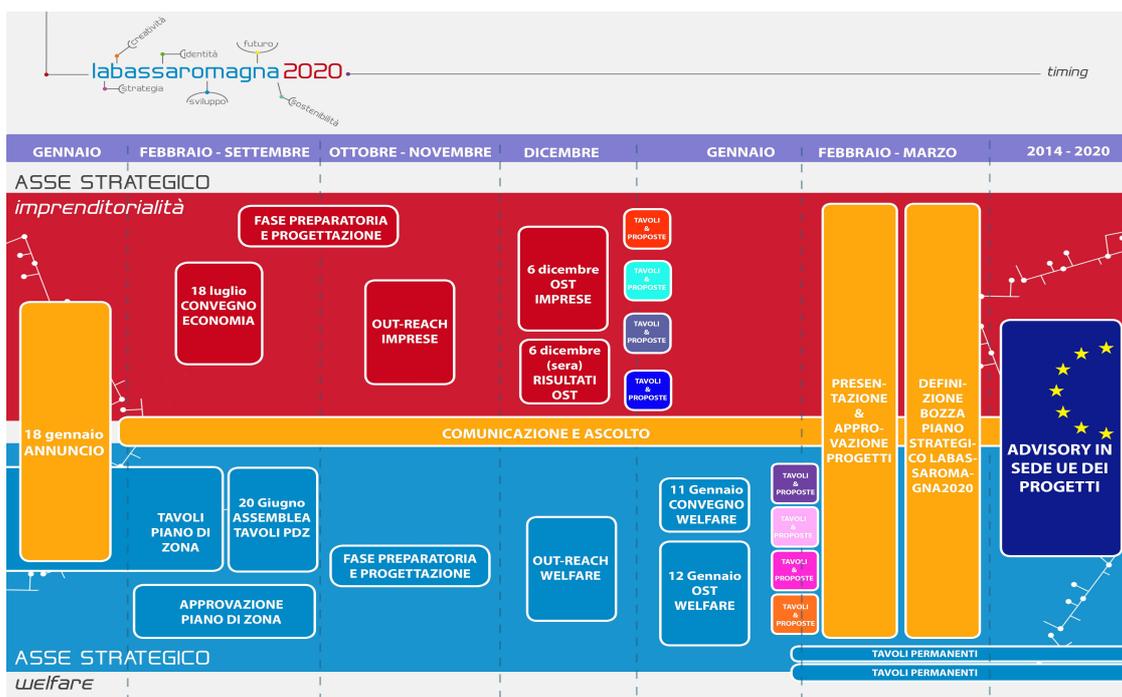
Il percorso partecipativo e le idee del territorio

1. Il processo adottato per il confronto con gli stakeholder del Territorio

L'Unione dei Comuni della Bassa Romagna al fine di sviluppare un'efficace pianificazione strategica per la propria area di riferimento si è avvalsa di un approccio partecipativo che ha implicato il coinvolgimento attivo di differenti stakeholder nelle diverse fasi di sviluppo di pianificazione.

Tale approccio ha visto il dispiegarsi di diverse iniziative per coinvolgere attivamente i diversi portatori di interessi: interviste, incontri, *workshop*, *Open Space Tecnology* (OST), laboratori di partecipazione (*work café*).

Fig. 5 Calendario operativo



Uno strumento, quello adottato, che vuole fare della Bassa Romagna un territorio "resiliente" capace di reagire ai cambiamenti e alle nuove sfide partendo proprio dal ricco patrimonio e dalla forte coesione sociale presente.

Gli assi strategici su cui si è imperniato il percorso di pianificazione sono legati alle politiche di sviluppo economico e di qualità della vita, per questo motivo LaBassaRomagna2020 ha identificato due filoni principali di seguito meglio descritti: il filone Imprenditorialità e il filone Welfare.

Il filone Imprenditorialità



Il mondo imprenditoriale è notoriamente un tassello importante nello sviluppo economico di un territorio ed un osservatore privilegiato della situazione e delle dinamiche locali e non. Per queste evidenti ragioni, il processo di pianificazione partecipata non poteva prescindere dall'ascolto di questo ampio e diversificato gruppo di stakeholder, tanto da dedicargli un filone specifico del processo coinvolgendo le associazioni di categoria, le singole imprese, gli artigiani, i professionisti, i commercianti ecc.

Il percorso è stato strutturato per predisporre un parco progetti in grado di intercettare i finanziamenti strutturali messi in campo dall'Agenda Europea 2014-2020.

Per raggiungere tale fine si è partiti da un'analisi *desk* del territorio realizzata grazie alla collaborazione della Camera di Commercio, della Regione, della Provincia e di tutta la struttura dei Comuni e dell'Unione.

A questa è seguita una fase di ascolto *out-reach* che si è concretizzata nello sviluppo di oltre 40 interviste *one to one* ad un campione di imprese del territorio ed innumerevoli incontri di coordinamento con associazioni di categoria e sindacati.

La fase di *out-reach* si è dimostrata piuttosto fertile e dall'analisi sono emerse aree tematiche di interesse strategico per il territorio dell'Unione, in particolare:

- **energia,**
- **capitale Umano;**
- **mobilità e Connettività;**
- **impresa;**
- **sanità e welfare;**
- **governo del territorio.**

Si è poi proceduto alla creazione di Tavoli e Laboratori partecipativi: sono stati organizzati 7 workshop di lavoro interni a cui ha partecipato il personale dell'Unione, che l'organizzazione di 7 laboratori partecipativi che hanno visto la partecipazione di oltre un centinaio di imprenditori della Bassa Romagna invitati a confrontarsi nella stessa giornata di lavoro (*Work Cafè*).

Il filone Welfare

Il sistema di welfare è oggi attraversato da una profonda crisi che origina, da un lato, da risorse sempre più scarse e vincoli di bilancio sempre più stringenti, e dall'altro dall'emergere di nuovi rischi e nuovi bisogni sociali. Dal 2008 la crisi economica e finanziaria ha aggravato tale contesto in modo assai significativo, contribuendo ad acuire i problemi e accrescere il grado di vulnerabilità degli individui e delle famiglie. Una fase caratterizzata da nuovi rischi, derivanti da profondi cambiamenti demografici, economici, sociali e culturali e, parallelamente, dalla necessità di contenere la spesa pubblica, nonostante l'emergere di nuovi bisogni quali la non autosufficienza, l'esclusione sociale, il mancato sviluppo, la precarietà lavorativa, la difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e responsabilità familiari (un rischio che colpisce e penalizza soprattutto le donne).

In questo contesto occorre ripensare ad un sistema di welfare più flessibile e più ritagliato sui profili di specifiche persone, categorie, territori, un welfare che dovrebbe svilupparsi su un pavimento



regolativo definito dal pubblico, ma che sappia intrecciare in modo virtuoso l’iniziativa privata e associativa con opportunità e incentivi, anche di fonte comunitaria.

Quella della Bassa Romagna è comunque una società che pur nell’asprezza della crisi sperimenta, innova, prova a costruire reti di competenze e di risorse per far fronte a bisogni emergenti che faticano a trovare copertura nel welfare pubblico attuale, sperimentando modelli e strategie inedite di collaborazione fra attori diversi e in partenza lontani, pubblici e privati. Ne è prova il risultato del percorso partecipativo, appena avviato, ma che già ha aperto orizzonti di nuove e inedite collaborazioni.

Punto di partenza per una ridefinizione complessiva del welfare è stato il ripensare le modalità partecipate con cui realizzare la pianificazione sociosanitaria zonale, dandosi come nuovo metodo:

- sperimentazioni di programmazione partecipata centrata su problematiche di lavoro nuove, trasversali rispetto ai vecchi target ;
- processi a porte girevoli e multi metodo (cura delle modalità di scambio);
- attivazione e cura di gruppi perché possono divenire a loro volta sperimentatori delle idee prodotte nei gruppi di lavoro (attivazione);
- creazione di competenze di facilitazione interne al sistema locale e durature.

Più di 300 persone nei Comuni della Bassa Romagna sono state coinvolte attraverso un percorso partecipativo articolato tra interviste (a gruppi informali, associazioni, testimoni privilegiati, leader sociali), assemblee di popolazione, OST.

Molti i temi e le proposte che sono emersi nelle prime fasi del confronto: competenze giovanili e animazione territoriale, gli anziani e il loro ruolo nella comunità, mutuo aiuto, banche del tempo, nuove risposte alla emergenza abitativa, prevenzione della violenza alle donne, scuola, nuove fragilità e solitudini, le famiglie dei disabili e il “dopo di noi”, reti e ruolo del volontariato e degli enti pubblici, ecc.

Tali progettualità rappresentano prime piste di lavoro, su cui prosegue la fase di confronto attraverso tavoli permanenti di lavoro, che è possibile raggruppare ai fini di questo documento in tre aree tematiche di interesse - **Famiglia, Associazioni e Nuove forme dell’abitare** – citate nei successivi paragrafi.

2. Le idee e temi di rilevanza per il territorio

Il processo che, come precedentemente descritto, ha privilegiato modalità di ascolto aperto, flessibile e partecipativo, mirando fin dall’inizio a fare emergere in maniera libera, ma concreta, le priorità, le esigenze, le istanze del territorio e dunque possibili idee e proposte progettuali utili allo sviluppo del territorio nel prossimo periodo di programmazione dell’Unione.

I diversi momenti di ascolto attivati hanno avuto un riscontro molto positivo ed una ampia partecipazione del mondo imprenditoriale locale evidenziando un forte e apprezzato interesse e sensibilità di questi importanti stakeholder al coinvolgimento nella programmazione pubblica.

Tutto ciò ha consentito di far emergere, nei differenti momenti di ascolto che si sono susseguiti, bisogni e risposte ovvero idee e progettualità. Un importante set informativo che a primo impatto poteva apparire eterogeneo e diversificato. Tuttavia, dopo una rapida ragionevole analisi, possono



essere più semplicemente sintetizzate in aree tematiche omogenee e di larga condivisione, che vengono di seguito riportate.

Energia

Attorno al tema dell'energia, da ormai diversi anni, si concentra una sempre crescente attenzione e pulsione innovativa. Vi è stato, e vi è tutt'ora, un grande fermento su aspetti quali la produzione e distribuzione da fonti rinnovabili, le *smart-grid*, le soluzioni volte alla riduzione dei consumi nelle infrastrutture, nell'edilizia, gli impianti produttivi, ecc.. Si sono e si stanno via via affacciando sul mercato operatori specializzati, soluzioni tecnologiche innovative, norme e procedure specifiche, prassi operative di riferimento, strumenti e soluzioni finanziarie dedicate, modelli di *governance* coerenti con nuovi paradigmi transattivi ecc.. Si va, giorno dopo giorno, consolidando la cosiddetta *Green Economy*. Non un semplice settore, o una somma di più settori produttivi di risorse e nuovi beni e servizi. La *Green Economy* è trasversale, sta già cambiando costumi sociali e/o i *pattern* di bisogni e le preferenze e modalità di consumo. Cambiamenti che, in ultima istanza, modificano i canoni di produzione di pressoché tutti i settori dell'economia reale.

Grazie anche alla Commissione Europea – che da tempo ha riconosciuto la sfida indirizzando chiaramente le priorità dei suoi Stati Membri – nei prossimi anni, così come in parte è già accaduto negli ultimi, si prevede l'attivazione di ingenti risorse pubbliche (ma anche co-finanziamenti privati) da destinare alla *Green Economy*. Strumenti finanziari per dotare i progetti *energy saving* di capitale di rischio, debito e garanzie. Linee di finanziamento a fondo perduto per l'assistenza tecnica alle Pubbliche Amministrazioni nella fase di lancio dei progetti, ma anche per rendere sostenibili progetti che, per innovatività o caratteristiche intrinseche, non sarebbero finanziabili dal mercato.

Le direttive europee, da tempo recepite dalla legislazione nazionale, negli anni passati hanno dato un forte slancio alla produzione di energia da fonti rinnovabili e all'efficienza energetica. Il sistema incentivante creato a sostegno delle diverse fonti energetiche rinnovabili, unito alla definizione dell'obbligo di acquisto da parte della rete elettrica dell'energia prodotta, ha contribuito alla diffusione sul territorio nazionale di molti impianti per la generazione diffusa. Parallelamente, è cresciuta a livello europeo e nazionale una forte sensibilità per le tematiche del risparmio e dell'efficienza energetica, aspetto che si è rivelato determinante nella generazione della normativa più recente. L'implementazione di interventi di efficienza energetica fornisce infatti la possibilità di ridurre in modo consistente la spesa energetica, ottenendo allo stesso tempo un adeguamento o un miglioramento della funzionalità degli edifici e delle strutture.

Il confronto con il territorio ha evidenziato che una larga maggioranza delle imprese incontrate ritiene prioritario intervenire su iniziative volte alla riduzione dei consumi energetici e all'attivazione di processi produttivi a maggiore efficienza. Dal confronto è stato infatti confermato che il costo per l'approvvigionamento energetico rappresenta una voce di costo importante per tutte le aziende che adottano processi produttivi interni. Una voce che incide in tutte quelle produzioni energivore e che a mo' di esempio, date le caratteristiche del territorio dell'Unione, ricade significativamente sulla competitività del settore agroalimentare. Dal confronto con gli operatori economici del territorio è anche emerso un chiaro senso di urgenza da parte di imprese, artigiani e professionisti, sull'esigenza di riconversione industriale delle filiera verso tematiche maggiormente attinenti alla *Green Economy*. Il percorso di pianificazione strategica partecipata ha anche evidenziato che il tema dell'efficienza energetica è una priorità, e nel contempo una potenziale opportunità anche per le imprese del territorio, per i soggetti pubblici e tra questi anche l'Unione. Le opportunità



identificate nel processo puntano infatti ad attuare interventi di efficienza energetica sistemici e di area vasta per migliorare le prestazioni nei consumi del patrimonio infrastrutturale pubblico, come trattato nelle schede progettuali allegate.

Sul versante della produzione energetica, invece, negli ultimi anni, anche sul territorio dell'Unione, molte imprese in passato hanno investito nella realizzazione di impianti con pannelli fotovoltaici integrati; tuttavia, come noto, tale settore ha subito una consistente battuta d'arresto in seguito alla drastica riduzione dei meccanismi incentivanti previsti per il settore, rispetto a quanto visto fino ad oggi. Dato il nuovo indirizzo legislativo, potrebbe risultare più interessante per gli operatori rivolgere l'attenzione verso la produzione efficiente di energia termica, oppure con la combinazione della produzione termica ed elettrica grazie ad impianti cogenerativi, anche con tecnologie ad alta efficienza.

Infine, tra i temi emersi dal confronto con il territorio – per le quali si propone un'analisi più approfondita nelle schede in ALLEGATO 1 – vi è un diffuso bisogno e interesse a promuovere forme più sostenibili sia in termini localizzativi che economico-finanziari per lo sfruttamento degli "scarti" derivanti dalla produzione del prodotto dalla filiera agroalimentare. Alla stessa stregua ci si è a lungo interrogati su possibili modalità per valorizzare la biomassa generata dalle attività di manutenzione di un territorio, fondamentalmente rurale, come quello dell'Unione. Un tema delicato che probabilmente, non lavorando sul puntuale ma, nuovamente in logica sistemica e forse attraverso forme di partenariato pubblico-privato, potrebbe trovare risposte più sostenibili e utili per la collettività a quello che oggi è un problema e potrebbe essere un'opportunità.

Capitale Umano

Durante il processo partecipativo è emerso ripetutamente, e a più livelli, la centralità delle risorse umane, della loro formazione e specializzazione e del loro benessere, quale fattore abilitante per assicurare competitività ai territori dell'Unione. Le imprese, gli operatori del non-profit, le associazioni economiche e non – e in generale tutti i partecipanti ai numerosi momenti di confronto attivati – hanno dimostrato piena consapevolezza del potenziale e dei punti di odierna debolezza di questa fondamentale voce del "bilancio intangibile" del territorio. Il senso di urgenza è ampiamente condiviso dagli stakeholder così come lo è il fatto che solo attraverso lo sviluppo di nuove competenze distintive sarà possibile accompagnare la crescita e la permanenza delle nostre imprese sul mercato.

Dai confronti avuti con le imprese è emerso che molte già svolgono attività di formazione interna di rilievo necessaria sia per svolgimento delle mansioni, che per la difficoltà di reclutare personale adeguatamente specializzato sul mercato del lavoro. La formazione è spesso autofinanziata e della durata di circa uno o due anni per il personale senza esperienza. Date tali caratteristiche è comprensibile il rilievo del costo sostenuto dalle imprese, in particolare quelle di piccola e media dimensione. A ciò si aggiunge la necessità di poter investire in personale che abbia interesse a permanere in azienda per periodi tali da garantire il ritorno dell'investimento. Ad oggi le imprese lamentano spesso una ridotta capacità di attrazione di personale esterno all'area dell'Unione portando a focalizzare il reclutamento verso i residenti in un raggio di circa 30-40 km. Una modalità certamente pragmatica, ma che obbliga, anche solo come stimolo, a riflettere sull'effettivo potenziale di attrazione di risorse umane sul Territorio. Trovare dunque nuove modalità per orientare i percorsi di formazione verso competenze utili ad accompagnare l'evoluzione competitiva delle imprese e accorciare il tempo di avvio delle risorse in azienda può essere una robusta leva per ridurre il tempo di risposta alla domanda di mercato.



In questo senso, una delle principali proposte emerse su questa tematica (come si potrà approfondire nell' ALLEGATO 1) riguarda proprio la necessità di rafforzare le iniziative volte a sviluppare le relazioni tra mondo del lavoro e mondo della scuola, con l'obiettivo di avvicinare la formazione scolastica secondaria e quella accademica, alle specifiche esigenze del tessuto economico locale favorendo l'inserimento lavorativo dei giovani diplomati e laureati.

Alcune imprese, di maggiore dimensione, hanno già avviato rapporti e relazioni con Istituzioni universitarie regionali e non (es. Bologna, Forlì, Parma, Milano, Padova) per progetti di ricerca e di sviluppo di prodotti e processi innovativi, ovvero per partecipare a bandi regionali, nazionali ed europei su ricerca e sviluppo. Spesso tali collaborazioni sono però originate da contatti personali, mentre sarebbe opportuno cercare una maggiore formalizzazione per rendere più stabili e produttive le diverse forme di collaborazione.

Mobilità e connettività

Come noto, il territorio dell'Unione si identifica come una "terra di mezzo", rappresentando un "gancio" tra l'appennino e la costa marittima ravennate, la cui maggior parte dei Comuni si insedia principalmente lungo l'asse stradale S. Vitale.

Dal confronto con il territorio, si è potuto riscontrare che l'accessibilità all'area dell'Unione, attraverso le reti stradali esistenti, non presenta particolari criticità. Chiaramente esistono alcune situazioni in cui sarebbe auspicabile un miglioramento quali, a mo' di esempio, il miglioramento dell'accesso alle aree industriali, soprattutto per le imprese insediate sui territori più distanti dalla Via Emilia, dalla Via S. Vitale e dall'A14 e la necessità di potenziare il collegamento verso nord-est e verso la Via Selice, che risulta essere parzialmente inadeguato all'attuale domanda di mobilità.

Dal punto di vista dei servizi di trasporto pubblico, molte imprese che lavorano all'estero considerano importante il potenziamento dei collegamenti verso i principali *hub* dell'area per rendere il territorio maggiormente connesso. L'intenzione è quella di ridurre la distanza e i costi complessivi della mobilità verso le linee ferroviarie ad alta velocità o verso l'aeroporto di Bologna. Iniziative dunque volte a favorire l'interconnettività dell'area.

Le aziende di maggiori dimensioni che effettuano più turni giornalieri di lavoro hanno evidenziato inoltre l'opportunità di verificare se esistano modalità per modulare gli orari dei trasporti pubblici in modo tale da servire al meglio gli spostamenti casa-lavoro riducendo le problematiche di gestione del traffico degli orari di punta e determinando un risparmio concreto per i dipendenti.

In generale, sono emersi pareri positivi anche sul rafforzamento delle politiche per la promozione della mobilità c.d. "lenta", in particolare favorendo l'uso della bicicletta, mezzo di trasporto molto in uso a nell'Unione. In tal senso si rimanda alla lettura della scheda progettuale sul completamento del Corridoio A – S. Vitale inserito nell'ALLEGATO 1.

In termini di infrastrutture è stato evidenziato, da un lato un fabbisogno logistico condiviso che non è ancora totalmente coperto dall'attuale assetto, dall'altro la necessità di migliorare la qualità urbana delle zone industriali, con infrastrutture e servizi funzionali all'impresa (accessibilità, viabilità, logistica, manutenzione stradale, sistema di illuminazione, servizi pubblici e insediamento di ulteriori servizi funzionali alle attività delle imprese).

Infine è emerso un forte interesse - soprattutto tra le imprese, ma anche verso il pubblico e in particolare in relazione ai servizi digitali per i cittadini (ad es. le iniziative legate a nuove modalità



didattiche) – sul potenziamento della connettività telematica e la disponibilità di accesso ad un servizio di banda larga di qualità.

Impresa

Il processo di confronto con il mondo imprenditoriale è risultato particolarmente utile, non solo e non tanto per far emergere le criticità – in larga parte a noi note dato il perdurare della crisi e le evidenti pressioni competitive derivanti da oramai quasi due decenni di economia globalizzata – quanto per condividere casi di successo “della porta accanto”, cercare di delineare e dare più concretezza possibile alle nuove possibili modalità per affrontare alcune delle sfide della competitività del territorio.

Date le difficoltà del contesto di mercato e la situazione di crisi economica mondiale, le imprese hanno posto sin da subito ed in maniera univoca, attenzione sull’importanza di rafforzare e mantenere livelli di adeguata competitività per affrontare i mercati nazionali, europei ed internazionali. Le imprese che si sono infatti difese dalla crisi hanno effettuato investimenti in questo quinquennio, hanno puntato ad ampliare i volumi di export diversificando la gamma prodotti e/o il portafoglio clienti, oppure hanno razionalizzato i processi produttivi interni rendendo più efficienti i consumi e la lavorazione delle materie prime. Altre imprese hanno puntato sulla ricerca, altre ancora si sono aggregate per fornire prodotti di filiera.

Univocamente è emersa l’importanza che anche il proprio territorio contribuisca attivamente ad accrescere lo sviluppo economico e la competitività territoriale attraverso il miglioramento dell’offerta di servizi (sia privati che pubblici) e delle infrastrutture.

C’è consapevolezza che il territorio possa esprimere una buona capacità imprenditoriale e consentire ancora una proliferazione di idee imprenditoriali che possano essere attuabili, soprattutto originate da giovani, ma necessariamente la nascita di nuove imprese deve essere supportata dal punto vista economico, gestionale, amministrativo e autorizzativo. In tal senso vi è conoscenza dell’iniziativa già in essere sul territorio circa il supporto alle *start-up* di impresa, ritenendo che solo in parte esse possano rappresentare una soluzione efficace. Sicuramente si dovrà puntare sulla comunicazione e diffusione di informazioni sugli strumenti di sostegno di questo tipo di iniziative (incubatori, *venture capitalist*, *business angel*, ecc.), che non a tutti risultano noti.

Oltre le note positive, il territorio ha espresso due forti criticità. In primo luogo il passaggio generazionale che molte imprese del territorio devono affrontare, talvolta senza aver ancora tracciato un percorso per farlo. In secondo luogo le dimensioni medio-piccole, spesso familiari o individuali, delle imprese. Due fattori di criticità che caratterizzano non solo il territorio dell’Unione, ma molte realtà italiane.

Sul primo tema, molto spesso sono emerse indicazioni per un maggiore sviluppo della cultura imprenditoriale e manageriale al fine di poter offrire prospettive di crescita alle imprese del territorio, segnalando inoltre l’esigenza di supportare lo sviluppo delle imprese nei cosiddetti *passaggi generazionali* che possono spesso implicare conflitti tra proprietà e modalità di gestione delle imprese. In questo senso le imprese si sono mostrate molto favorevoli e aperte verso la organizzazione di momenti di incontro strutturati per diffondere conoscenza e informazioni sulle possibilità offerte da strumenti quali i fondi di *private equity* o l’utilizzo di *temporary manager* (si veda l’approfondimento offerto dalle schede progetto, ALLEGATO 1).



Passando al fattore dimensionale, in generale le imprese percepiscono positivamente i potenziali benefici della creazione di *reti di impresa*, arrivando a sostenere che questo strumento sia una delle poche leve a disposizione per superare il cosiddetto “nanismo” della struttura tipica imprenditoriale locale e soprattutto per poter competere sui principali mercati nazionali ed esteri. Tuttavia, per favorire questo percorso, il mondo imprenditoriale del Territorio deve maturare la cultura imprenditoriale adatta a favorire le reti di impresa e la condivisione di obiettivi comuni.

Le principali istanze che potrebbero trovare una potenziale soluzione negli strumenti aggregativi (reti di impresa orizzontali, verticali, trasversali) riguardano principalmente:

- capacità di rafforzare l’export, la ricerca di nuovi mercati, l’ampliamento di servizi/prodotti offerti e l’offerta di gamma ai clienti esteri;
- possibilità di sviluppare o sfruttare strutture o servizi comuni (amministrativi, commercializzazione estero, servizi legali, ...);
- capacità di ottenere forniture a minor costo;
- capacità di sviluppare progetti di R&S di comune interesse;
- possibilità di effettuare investimenti infrastrutturali ad utilizzo comune (es. impianti di produzione energetica da “scarti”);
- valorizzazione dei prodotti agroalimentari (iniziative nel settore turistico come ad esempio la creazione di un brand territoriale a garanzia della qualità dei prodotti locali).

Per ulteriori elementi di dettaglio si rimanda all’ALLEGATO 1.

Sanità e Welfare

La fase di ascolto è stata avviata prendendo atto che il settore welfare di oggi fatica a rispondere in tempi rapidi ai mutamenti sociali evidenti come il processo di invecchiamento della popolazione, l’allontanamento della cittadinanza dalle istituzioni, l’ipertecnizzazione delle relazioni di aiuto, la frammentazione e la burocratizzazione delle istituzioni, l’aumento delle precarietà lavorative diffuse e della non autosufficienza anche nel ceto medio.

Moltissimi i temi e le proposte che sono emersi nelle fasi del confronto che è possibile identificare in aree tematiche di interesse quali:

- **Famiglia:** rapporti intergenerazionali, inter-familiari e mutualità, attraverso la creazione di gruppi di mutuo aiuto, reti di famiglie, banca del tempo, e facendo emergere bisogni come ad esempio conciliazione tempi di vita e di cura e tempi lavoro e famiglia, forme flessibili di servizi alle mamme e all’infanzia (si veda scheda ALLEGATO 1), l’adozione e le famiglie dei disabili e il “dopo di noi”.
- **Associazioni:** reti e impoverimento, che mira alla necessità di superare le nuove povertà e l’impoverimento, nuove bisogni cercando di comprendere come fare rete per essere massa critica (es: nuovi canali e nuove risorse per il banco alimentare), mettere in rete persone ed idee, esperienze e prassi.
- **Il problema casa:** abitare e coesione sociale, toccando i temi dell’adeguamento della residenzialità spesso non più idonea ai nuovi bisogni, al fattore nuove povertà ed emergenza abitativa, a possibili soluzioni di *social housing* (al tal proposito vedasi scheda in ALLEGATO



1), *co-housing*, residenzialità temporanea e nuove forme di condivisione di casa e progetti di vita.

In diverse sedi è emersa infine anche la possibilità, nel campo del welfare ed in particolare della ricerca in Sanità, di trovare forme di collaborazione pubblico-private, che possono far nascere idee progettuali ed imprenditoriali basandosi su attività di ricerca scientifica (ad es. *functional food* e centro di ricerca per la medicina rigenerativa - vedasi ALLEGATO 1) che possono nel breve-medio periodo implicare un coinvolgimento più presente del mondo privato in un settore che è considerato a prevalente interesse pubblico.

Governo del territorio

Un'ampia parte delle imprese incontrate ha indicato la necessità di sviluppare e potenziare nuove competenze e servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione ritenendo che una amministrazione efficiente possa essere volano per l'insediamento di nuove imprese e lo sviluppo di nuovi investimenti sul territorio. Il tema della semplificazione di tutto il linguaggio con cui la Burocrazia comunica con l'Impresa, è più volte stato individuato come il focus verso cui concentrare le energie.

Pur condividendo ampiamente la necessità di proseguire nella riduzione dei tempi di rilascio delle pratiche contenenti qualsiasi forma di autorizzazione, sono state evidenziate difficoltà per i processi autorizzativi che coinvolgono gli aspetti edilizi. Inoltre l'industria di trasformazione agro-alimentare, presente e caratterizzante il territorio della Bassa Romagna, ha sottolineato come le difficoltà nel rapporto con la pubblica amministrazione (anche quando l'Unione dei Comuni è solo l'Ente che rilascia l'atto finale, mentre altre amministrazioni pubbliche ritardano il procedimento) derivino dall'assenza di competenze specifiche del settore agroalimentare negli operatori dell'Unione dei Comuni.

Le aree di intervento proposte, pur comprendendo la diversità dei ruoli degli Enti Pubblici, sono le seguenti:

- semplificazione dei principali regolamenti, armonizzazione e alleggerimento integrato dell'insieme della normazione, con particolare riferimento al RUE;
- analisi organizzativa sulla struttura del SUAP e SUE dell'Unione, con la possibilità di individuare una o più figure di esclusivo riferimento del settore di trasformazione agro-alimentare.

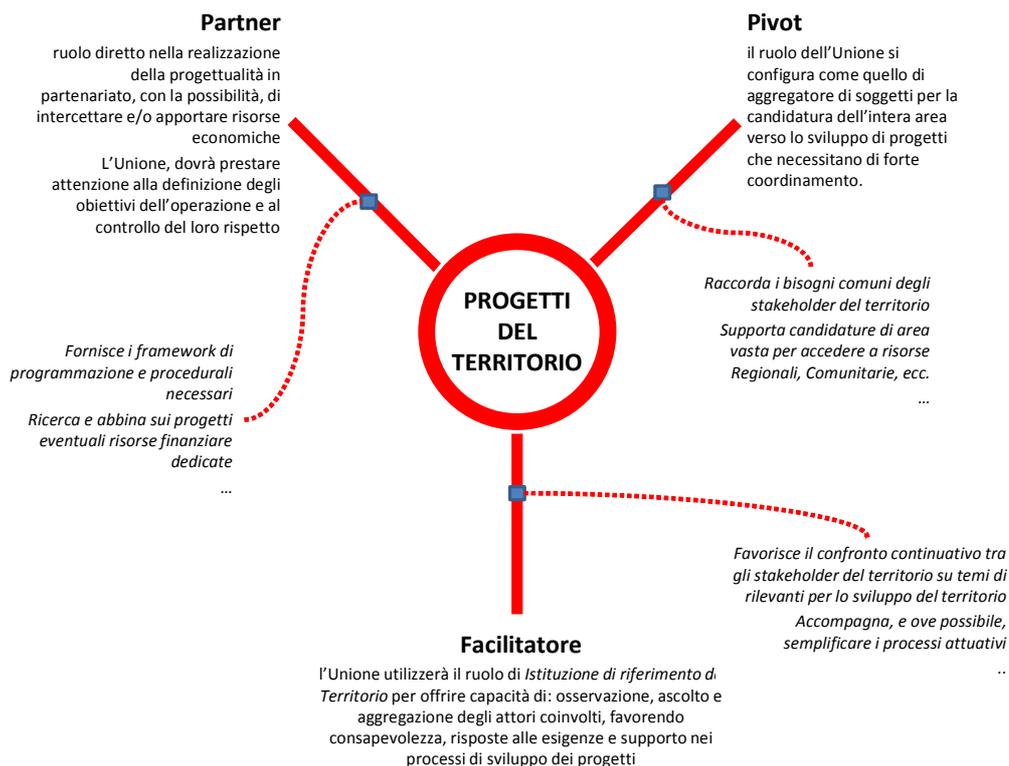
In estrema sintesi, il percorso di ascolto del mondo imprenditoriale locale ha caratterizzato un quadro di istanze, largamente condivise, sia dal punto di vista delle tematiche di intervento sia del grado di priorità e urgenza per le quali il ruolo dell'Unione può assumere diversi profili di intensità.

Dalla partecipazione e dall'ascolto sono emerse molte idee e proposte, di cui quelle con un grado di compiutezza maggiore sono state raccolte e caratterizzate nell' ALLEGATO 1; tale documento tuttavia che rappresenta una lista aperta, modificabile e integrabile, un primo tentativo di dare un indirizzo concreto alle linee programmatiche ma che non deve essere inteso in maniera restrittiva e vincolante.

Il ruolo dell'Unione per lo sviluppo delle idee del territorio

In base alle differenti tematiche emerse nei confronti avuti e ai potenziali progetti che potrebbero trovare spazio nella prossima programmazione è bene definire quale potrà essere il ruolo dell'Unione.

Fig. 6 Schema di realizzazione del Piano



Accanto al ruolo di attuatore diretto delle progettualità nelle procedure tradizionali di appalto pubblico, esistono infatti ulteriori ruoli che in sintesi possono essere ricondotti a tre. Il primo è quello di **Partner** nelle operazioni di partenariato pubblico-privato. In questo caso l'Unione avrà un ruolo diretto nella realizzazione della progettualità, con la possibilità, se necessario, di intercettare e/o apportare risorse economiche per la realizzazione dell'intervento. Le differenti forme di partenariato prevedono inoltre che i soggetti pubblici e privati direttamente coinvolti apportino e integrino anche le competenze al fine di garantire un'ottimale ripartizione dei rischi connessi alla progettazione, costruzione e gestione complessiva dell'iniziativa. Nello specifico, il partner pubblico, in questo caso l'Unione, dovrà prestare particolare attenzione alla definizione degli obiettivi dell'operazione e al controllo del loro rispetto.

Un secondo ruolo può essere quello di **Pivot** nello sviluppo di progettualità di rilievo per il territorio con specifico riferimento all'accesso a fondi pubblici o finanza specializzata destinati al settore pubblico e privato. In un tale contesto il ruolo dell'Unione si configura come quello di aggregatore di soggetti per la candidatura dell'intera area verso lo sviluppo di progetti che necessitano di forte



coordinamento. Il ruolo dell'Unione anche in questo caso può essere definito diretto nello sviluppo della progettualità.

Infine, un terzo ruolo può essere quello di **Facilitatore** nel confronto tra attori pubblici e/o privati. In questo profilo l'Unione potrà utilizzare il ruolo di istituzione di riferimento del territorio per offrire capacità di osservazione delle dinamiche sociali ed economiche del territorio, ascolto delle istanze, aggregazione degli attori coinvolti, favorendo consapevolezza delle criticità, risposte alle esigenze specifiche e supporto nei processi di sviluppo dei progetti attivati o in fase di attivazione. Il ruolo qui definito non prevede dunque attività dirette nelle progettualità, ma la concreta possibilità di favorire i processi.

Il ruolo primario dell'organizzazione in senso stretto dell'Unione dei Comuni non può che essere quello di continuare a perseguire efficienza mediante la ricerca di economie di scala, di integrazioni organizzative, innovando i servizi perché la Pubblica Amministrazione sia sempre più orientata all'Utente, impresa o famiglia.

Riassumendo gli assi tematici della strategia dell'Unione dei Comuni saranno:

- **energia,**
- **capitale Umano,**
- **mobilità e connettività,**
- **imprese,**
- **sanità e welfare,**
- **governo del territorio.**

Tuttavia l'Unione si impegna anche a produrre sul territorio externalità positive quali cultura, sicurezza e innovazione in senso lato (es. proposta contenuta nell'allegato n.4). A tali fini gli strumenti prioritari di cui la "macchina Unione-Comuni" deve disporre appaiono i seguenti:

- **semplificazione,**
- **qualità,**
- **efficienza,**
- **innovazione amministrativa,**
- **innovazione tecnologica,**
- **trasparenza.**

In tal senso lo strumento del Piano Strategico rappresenta l'avvio di un percorso finalizzato a valorizzare il ruolo dei Comuni della Bassa Romagna, permettendo loro di imprimere una soggettività sul piano regionale e nazionale, grazie ad un'avanzata cooperazione organizzativa e politica orientata all'emersione di fattori di successo verso il mondo esterno.



ALLEGATI

ALLEGATO 1 - LE IDEE DEL TERRITORIO – SCHEDE SINTETICHE DEI PROGETTI EMERSI DAL PERCORSO DI CONFRONTO CON LE IMPRESE E ISTITUZIONI ECONOMICHE DEL TERRITORIO

ALLEGATO 2 - LE IDEE DEL TERRITORIO – INSTANT BOOK PERCORSO WELFARE

ALLEGATO 3- *LE IDEE DEL TERRITORIO* - UN FUTURO GREEN PER LA BASSA ROMAGNA DEL 2020

ALLEGATO 4- *LE IDEE DEL TERRITORIO* – SCIENZA IN PIAZZA



Il progetto di strutturazione del piano strategico è stato ideato e sviluppato dall'Unione dei Comuni della Bassa Romagna con il supporto di Sinloc – Sistema Iniziative Locali Spa.