



LUOGO AL CAMBIAMENTO QUADERNI DAI TERRITORI

Forlì-Cesena, 02.07.2026

PERCORSO PARTECIPATIVO PER IL RIORDINO TERRITORIALE

Emilia-Romagna. Insieme, con cura.

Quaderno dai Territori

FORLÌ'-CESENA – 02.07.2026

Percorso partecipativo per il riordino territoriale

Premessa

Il percorso “Luogo al cambiamento, insieme” ha rappresentato un’importante **occasione di ascolto** e confronto promossa dalla Regione Emilia-Romagna in collaborazione con Città Metropolitana di Bologna, ANCI, UPI, UNCEM, per **raccogliere in modo strutturato il punto di vista dei territori** e dei principali attori istituzionali, economici e sociali sul futuro dell’organizzazione territoriale e dei servizi pubblici regionali.

Tra il 19 maggio e il 2 luglio 2026 si sono svolti nove incontri territoriali, durante i quali le principali direttrici del progetto di riordino territoriale sono state illustrate dall’Assessore regionale Davide Baruffi e dalla Direttrice generale Manuela Mei, in dialogo con le autorità dei territori ospitanti.

La seconda parte di ciascun incontro è stata dedicata all’ascolto e al confronto attraverso **quattro tavoli tematici**: Cura e rigenerazione del territorio, Cura della persona e della comunità, Sviluppo sostenibile e innovazione e Attrattività territoriale. I tavoli hanno coinvolto una pluralità di soggetti, tra cui amministratrici e amministratori, tecnici degli enti locali, rappresentanti di agenzie e aziende pubbliche, università e centri di ricerca, associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali, aziende sanitarie e realtà del terzo settore.

La varietà dei partecipanti ha consentito di raccogliere contributi, esperienze e prospettive differenti, restituendo una lettura articolata delle priorità, delle criticità e delle opportunità percepite nei diversi contesti territoriali. I materiali emersi costituiscono un patrimonio conoscitivo rilevante per accompagnare l’elaborazione delle proposte che la Regione svilupperà nei prossimi mesi nell’ambito del percorso di riordino territoriale.

I Quaderni territoriali restituiscono gli esiti di questo lavoro di ascolto, riportando in forma sintetica ma fedele le principali evidenze, **riflessioni e proposte emerse nel confronto con i territori**, con l’obiettivo di valorizzarne la complessità e contribuire alla costruzione condivisa delle future politiche regionali. I contributi raccolti attraverso gli incontri territoriali confluiranno nelle successive fasi di elaborazione del percorso.

Le proposte di riordino territoriale saranno sviluppate dalla Regione Emilia-Romagna, in coerenza agli esiti della fase di ascolto, assieme ai partner istituzionali e presentate pubblicamente nell’autunno 2026.

PROMOSSO DA

Regione Emilia-Romagna, in collaborazione con Città Metropolitana di Bologna, ANCI, UPI, UNCEM

COORDINAMENTO POLITICO

Davide Baruffi - Assessorato alla Programmazione strategica e attuazione del programma, Programmazione dei fondi europei, Bilancio, Patrimonio, Personale, Montagna e aree interne.

COORDINAMENTO ISTITUZIONALE E TECNICO

Manuela Lucia Mei - Direzione generale Strategie territoriali ed europee, Programmazione, Innovazione e Organizzazione.

con la collaborazione di:

- Settore Strategie, programmazione strategica e integrata e sviluppo territoriale;
- Settore Affari istituzionali e legislativi, riforme e rapporti con la Conferenza delle Regioni;
- Area Sviluppo istituzionale ed Enti locali.

COMUNICAZIONE

Giuseppe Pace - Agenzia di Informazione e Comunicazione della Regione Emilia-Romagna.

COORDINAMENTO E REALIZZAZIONE DEL PERCORSO PARTECIPATIVO

Michele D'Alena - Gabinetto del Presidente della Giunta

con la collaborazione di:

- Area Partecipazione della Regione Emilia-Romagna
- Segreteria dell'Assessorato Programmazione strategica e attuazione del programma, Programmazione dei fondi europei, Bilancio, Patrimonio, Personale, Montagna e aree interne.

GRUPPO TECNICO DI ACCOMPAGNAMENTO

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Arianna Barbieri, Andrea Bernardo, Gianni Boselli, Germana Carboni, Michelangelo Dapporto, Irene de Giorgi, Micaela Deriu, Jonathan Ferramola, Laura Gamberini, Federica Leone, Alessandra Maglieri, Chiara Mancini, Giulia Mariotti, Barbara Musiani, Francesca Palazzi, Luigi Ramenghi, Gabriel Reinaudo, Alberto Scheda, Stefania Tagliabue, Melania Testi, Filippo Zangrandi.

CMBO ANCI-UPI-UNCEM

Luciano Gallo, Elena Gamberini, Anna Lisa Garuti, Luca Gozzoli, Barbara Magli, Francesca Monari, Marco Mordenti, Luana Plessi, Denise Ricciardi, Gabriele Ronchetti, Daniele Rumpianesi, Vittorio Silva, Luca Sparnacci, Giovanna Trombetti.

FACILITAZIONE DEGLI INCONTRI

Parterre di Manuela Ferrari, con Annalisa Dall'Acqua, Cristina Zanzi, Sabrina Montibello, Tommaso Bassi, Sara Copelli, Roberta Mautarelli, Ilaria Capisani e Filippo Ozzola.

Premessa	1
Tavolo 1. CURA E RIGENERAZIONE DEL TERRITORIO	4
1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO	4
2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO	5
3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO	6
4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE	7
5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO	8
Tavolo 2. CURA DELLA PERSONA E DELLA COMUNITA'	10
1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO	10
2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO	11
3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO	12
4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE	13
5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO	14
Tavolo 3. SVILUPPO SOSTENIBILE E INNOVAZIONE	16
1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO	16
2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO	17
3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO	18
4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE	19
5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO	20
Tavolo 4. ATTRATTIVITA' TERRITORIALE	22
1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO	22
2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO	23
3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO	24
4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE	25
5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO	1
Partecipanti all'incontro a Forlì-Cesena	1

Tavolo 1. CURA E RIGENERAZIONE DEL TERRITORIO

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La prima sfida emersa riguarda la necessità di affrontare la **cura del territorio a partire dai dati e dalla conoscenza tecnica**, soprattutto quando gli enti locali devono affidare o governare servizi complessi, come quelli energetici, le reti o la pubblica illuminazione. Nel confronto viene sottolineato che i gestori dispongono spesso di competenze, dati e conoscenze di mercato molto più forti rispetto agli enti concedenti; per questo gli enti locali rischiano di trovarsi in posizione debole nelle scelte di affidamento, nella valutazione dei costi e nel controllo dei risultati. Da qui nasce l'esigenza di luoghi condivisi di analisi dei dati, benchmark e supporto tecnico indipendente.

Un secondo nodo molto forte riguarda il **patrimonio forestale, il dissesto idrogeologico e la crisi ambientale**. La discussione mette in evidenza due letture non identiche ma complementari: da un lato la foresta viene vista come bene da conservare in modo assoluto, perché contribuisce a contrastare onde di calore e fragilità ambientale; dall'altro si sottolinea che il bosco abbandonato, soprattutto nelle aree ex coltivate, non basta da solo a prevenire dissesto e alluvioni se non è governato e mantenuto. Il tema non è quindi solo "avere boschi", ma distinguere tra foresta matura, bosco, area boschiva abbandonata e territori agricoli o collinari che richiedono gestione attiva.

Una terza sfida riguarda l'**adattamento ai cambiamenti climatici**. Nel tavolo viene detto esplicitamente che il contrasto all'innalzamento delle temperature dovrebbe diventare una priorità generale, ma anche che a livello locale manca ancora una vera cultura dell'adattamento. L'alluvione viene richiamata come esempio di evento che obbliga a leggere il territorio non come somma di trenta o cinquanta Comuni, ma come sistema territoriale, bacino, area vasta o ambito funzionale diverso a seconda del problema da affrontare.

Il tema dell'**area vasta** viene discusso in modo molto concreto. Alcuni partecipanti osservano che il termine "area vasta" è poco chiaro, mentre la Provincia è percepita come un riferimento reale e riconoscibile. Tuttavia, viene anche sottolineato che non esiste una scala unica valida per tutte le politiche ambientali: per il fiume serve una scala di bacino, per la pianificazione può servire una dimensione provinciale, per altri temi possono servire ambiti territoriali differenti. Il riordino dovrebbe dunque aiutare a riconoscere la scala giusta per ciascun tema.

Un'altra sfida centrale è la **pianificazione urbanistica**, in particolare l'attuazione della Legge regionale 24. Diversi interventi segnalano che la Legge ha introdotto un cambio di paradigma molto forte, ma che molti Comuni, soprattutto piccoli e medi, non hanno la capacità tecnica, organizzativa e professionale per gestire strumenti complessi come il PUG, la sua manutenzione continua e il monitoraggio degli effetti. Alcuni Comuni più strutturati sono riusciti ad affrontare il percorso, mentre i Comuni più piccoli faticano a trasformare obiettivi generali in strumenti operativi.

La discussione insiste poi sulla necessità di **cambiare il modello relazionale tra enti**. Viene criticata una visione in cui l'ente superiore controlla e l'ente locale subisce; al contrario, si chiede un modello collaborativo, preparatorio, con condivisioni continue fondato su buona fede, correttezza e confronto prima dei passaggi formali. La **conferenza di servizi**, così com'è praticata, viene giudicata insufficiente se non è preceduta da un reale lavoro di costruzione condivisa dei procedimenti.

Infine, emerge con forza il tema della **disuguaglianza tra territori e tra Comuni**. I Comuni grandi possono disporre di consulenze, competenze interne e capacità di pianificazione; i Comuni piccoli hanno pochi dipendenti, devono gestire le stesse competenze formali dei grandi enti e spesso non dispongono di geologi, tecnici specializzati o risorse per monitorare il territorio dopo eventi come l'alluvione. Il riordino viene quindi collegato alla necessità di trasformare idee e strategie in capacità concreta di attuazione.

2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO

I **Comuni** restano il livello di prossimità, conoscenza diretta dei problemi e attuazione concreta delle politiche territoriali. Tuttavia, nel tavolo emerge chiaramente che molti Comuni, soprattutto quelli piccoli, non sono in grado da soli di sostenere la complessità della pianificazione urbanistica, della gestione del dissesto, del controllo del territorio, della manutenzione e della relazione con soggetti privati o gestori tecnicamente molto preparati.

La **Provincia di Forlì-Cesena** viene richiamata come possibile livello privilegiato di pianificazione, raccordo e supporto. Più interventi sostengono che la Provincia possa essere una scala adeguata per leggere i sistemi territoriali, costruire pianificazione, raccogliere dati, elaborare indicatori e sostenere Comuni che non dispongono di competenze autonome. La Provincia non viene però immaginata come semplice "portineria dei Comuni", ma come soggetto con un ruolo vero nella gestione strategica del territorio.

Alla **Regione Emilia-Romagna** viene attribuito un ruolo decisivo di strategia, indirizzo, supporto tecnico e normativo. Alcuni interventi immaginano una Regione capace di elaborare una strategia generale e di accompagnare i Comuni attraverso uffici, consulenti o distaccamenti tecnici, con metodi uniformi ma declinabili sulle specificità locali. La Regione viene anche chiamata a non lasciare totalmente ai territori la scelta tra gestione associata, collaborazione con il Comune più forte o isolamento, perché questa libertà può produrre geometrie variabili e inefficaci.

Le **Unioni di Comuni** sono discusse in modo ambivalente. Da un lato vengono citate esperienze positive, come la pianificazione urbanistica svolta in forma associata tra Mercato Saraceno e altri Comuni più piccoli nell'ambito dell'Unione Valle del Savio, resa possibile dalla presenza di Cesena come centro strutturato. Dall'altro lato, viene richiamato il fallimento o lo scioglimento di funzioni associate in altri contesti, con il rischio che ogni piccolo Comune torni a gestire da solo competenze per le quali non ha professionalità adeguate.

Il ruolo del **Comune capoluogo o del Comune più forte** emerge come tema delicato. Alcuni interventi sottolineano che le Unioni funzionano quando l'ente maggiore è disponibile a farsi carico del bacino e a condividere competenze, personale e responsabilità, come viene detto per l'esperienza di Faenza o della Valle del Savio. Al tempo stesso, si segnala che se il Comune più forte non esercita una solidarietà territoriale reale, i piccoli Comuni restano esposti e il sistema associativo si indebolisce.

La scala **sovraprovinciale romagnola** viene indicata come necessaria per alcune politiche, soprattutto infrastrutturali. Il tavolo richiama la carenza infrastrutturale della Romagna e la necessità di un coordinamento più ampio almeno sovraprovinciale su temi come viabilità, ferrovia, aeroporti e scelte strategiche per i prossimi dieci, quindici o venti anni. Viene osservato che, mentre sulla sanità esiste un luogo romagnolo di confronto, per altre materie manca un analogo tavolo stabile.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

Una prima leva è la costruzione di **luoghi di condivisione dei dati e delle conoscenze tecniche**. Il tavolo richiama la necessità di basi dati comuni, analisi di benchmark, monitoraggio dei servizi energetici, valutazioni prima/dopo, confronto sui costi e supporto qualificato agli enti locali. Questa leva è particolarmente importante perché consente agli enti pubblici di non dipendere integralmente dalle conoscenze dei gestori dei servizi.

Una seconda leva è la **collaborazione obbligata o fortemente incentivata tra enti**. Nel tavolo viene detto esplicitamente che lasciare ai territori la scelta libera tra fare da soli, associarsi o collaborare con il Comune più forte può rivelarsi rovinoso. Alcuni interventi propongono che la Regione individui ambiti funzionali ottimali, introduca incentivi e disincentivi e spinga alla collaborazione nei casi in cui i singoli Comuni non siano in grado di garantire servizi e pianificazione adeguati.

Una terza leva riguarda la **pianificazione sovracomunale e gli uffici di piano strutturati**. La discussione insiste sul fatto che un ufficio di piano non può essere un mero adempimento amministrativo né la somma di due o tre figure occasionali: deve essere una struttura capace di fare, seguire, aggiornare e monitorare la pianificazione. Questa funzione potrebbe essere collocata presso Comuni capofila, Unioni realmente funzionanti, Provincia o strutture regionali di supporto.

Un'altra leva è la **perequazione territoriale**. Viene sostenuto che i Comuni di pianura, maggiormente predisposti alla trasformazione e alla produttività, dovrebbero contribuire ai Comuni montani che forniscono servizi ecosistemici di cui beneficia tutto il territorio. La discussione parla di solidarietà territoriale e di possibile introduzione di meccanismi perequativi a livello provinciale o regionale, anche dentro strumenti come il PTAV.

Tra le leve rientra anche il **sistema di monitoraggio condiviso**, fondato su pochi indicatori trasversali, come sostenibilità e adattamento climatico. L'idea è che il PUG e la pianificazione non si esauriscano nella loro approvazione, ma siano seguiti nel tempo per capire se le strategie adottate

funzionano davvero. I dati potrebbero essere elaborati a livello provinciale o regionale, purché orientati a una lettura utile per i singoli territori.

Tra le barriere si individua la **carenza di competenze e personale qualificato** nei piccoli Comuni. Vengono citate difficoltà nel reperire geologi, tecnici, personale per la pianificazione e figure capaci di gestire manutenzione e controllo del territorio. La concorrenza del privato e la scarsa attrattività degli enti locali aggravano ulteriormente il problema.

Una seconda barriera è la **complessità degli strumenti urbanistici e procedurali**. La legge 24 viene riconosciuta come innovativa, ma anche come molto complessa: richiede una pianificazione continua, una forte capacità tecnica degli uffici e un cambio di paradigma che non tutti i territori hanno compreso o sono riusciti ad attuare. Per i piccoli Comuni, questa complessità rischia di bloccare l'azione amministrativa.

Un'ulteriore barriera è il **campanilismo o l'interesse comunale ristretto**, che tende a prevalere nei processi associativi. Nel tavolo si parla di dinamiche meno nobili rispetto al governo del territorio, con Comuni che coltivano il proprio interesse immediato anche quando servirebbe una visione unitaria su area artigianale, servizi, urbanistica o infrastrutture.

Infine, una barriera rilevante è la **manca di forza politica per mettere in discussione decisioni già prese**. La discussione richiama la necessità di coraggio politico, concertazione, capacità di tornare sulle scelte fatte e volontà di non subire i cambiamenti. Senza questa forza, anche strumenti validi rischiano di non produrre effetti concreti.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Una buona prassi richiamata è la **pianificazione urbanistica associata** nell'Unione Valle del Savio, dove Mercato Saraceno e due Comuni più piccoli hanno lavorato insieme, riuscendo ad adattare uno strumento nato prevalentemente per realtà urbane anche a contesti montani. Questa esperienza mostra che la gestione associata può funzionare quando esistono competenze, un Comune trainante e un ambito ragionevole.

Un'altra buona prassi è la **funzione associata di urbanistica** svolta in passato da cinque Comuni di un subambito dell'Unione della Romagna Forlivese. L'esperienza viene descritta come utile perché forniva personale competente e formato a piccoli Comuni con pochi dipendenti; il suo successivo scioglimento viene invece richiamato come esempio negativo di ritorno alla frammentazione.

Tra gli strumenti innovativi emerge l'idea di **strutture tecniche sovracomunali o provinciali** capaci non solo di redigere i PUG, ma di seguirli, aggiornarli e monitorarli nel tempo. La pianificazione viene intesa come processo continuo, non come atto concluso, e richiede quindi strutture stabili, indicatori condivisi e capacità di accompagnamento nella fase attuativa.

Uno strumento rilevante è anche la **preparazione rafforzata dei procedimenti**, prima della conferenza di servizi o degli atti formali. La discussione propone che gli enti coinvolti siano chiamati

a lavorare insieme già a monte, costruendo il procedimento e condividendo gli obiettivi, invece di arrivare al momento decisivo senza avere maturato una visione comune.

Il **PTAV** viene richiamato come possibile sede o cornice nella quale introdurre una logica di perequazione territoriale e di lettura strategica provinciale. Non viene descritto come soluzione già compiuta, ma come strumento nel quale potrebbe trovare spazio una riflessione sulla redistribuzione tra pianura produttiva e montagna fornitrice di servizi ecosistemici.

Un'altra buona prassi evocata è **Romagna Next**, richiamata come percorso in cui erano stati messi in fila progetti strategici per la Romagna e in cui i Comuni romagnoli avevano ragionato insieme su visione, infrastrutture, mobilità, sanità e sviluppo. Il tavolo suggerisce di riprendere quel metodo, ma orientandolo a poche priorità concrete per i prossimi anni.

5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO

I **Comuni** sono attori fondamentali perché conoscono le specificità locali e sono responsabili dell'attuazione concreta delle politiche territoriali. Tuttavia, il tavolo mostra che i Comuni piccoli non possono essere lasciati soli con le stesse competenze dei Comuni grandi, soprattutto in materia di urbanistica, dissesto, adattamento climatico, servizi ecosistemici e manutenzione del territorio.

La **Provincia di Forlì-Cesena** è indicata come attore centrale per pianificazione, coordinamento e supporto tecnico. Viene vista come livello riconoscibile, più concreto del generico concetto di area vasta, e come possibile sede per dati, monitoraggio, perequazione, pianificazione strategica e supporto ai Comuni più fragili.

La **Regione Emilia-Romagna** è un attore decisivo perché può costruire la strategia generale, definire ambiti funzionali, introdurre incentivi e disincentivi, accompagnare i Comuni e intervenire sulle norme settoriali. La Regione viene chiamata anche a farsi carico del patrimonio forestale e a sostenere il cambiamento di mentalità richiesto dall'adattamento climatico.

Le **Unioni di Comuni** sono attori importanti ma non autosufficienti. Possono funzionare quando c'è un percorso lungo, condiviso, un Comune trainante e il conferimento reale di funzioni e personale; al contrario, se restano parziali, frammentate o dominate da logiche comunali, non riescono a generare la massa critica necessaria.

I **Comuni capoluogo o più strutturati**, come Cesena, Forlì o altri centri maggiori, sono richiamati come possibili soggetti trainanti. Tuttavia, il tavolo insiste sul fatto che il loro ruolo deve essere esercitato in chiave solidale e territoriale, non solo nell'interesse del proprio Comune, perché molti territori minori gravitano sui centri maggiori e dipendono dalla loro disponibilità a condividere competenze e servizi.

Gli **attori tecnici e professionali** sono indispensabili: geologi, urbanisti, tecnici della pianificazione, esperti energetici, consulenti indipendenti, tecnici comunali e provinciali, gestori dei servizi, professionisti privati chiamati a lavorare con gli enti. Il tavolo sottolinea che anche i tecnici privati

devono entrare nell'ottica che la pianificazione è condivisa e continua, non solo un adempimento del Comune.

Le **associazioni di categoria, le imprese, il sistema cooperativo e le parti sociali** sono richiamati soprattutto quando si parla di abitare, infrastrutture digitali, imprese diffuse, collaborazione pubblico-privato, raccolta differenziata, servizi e investimenti. La discussione segnala che il territorio ha molte imprese di piccola dimensione e che le politiche di cura del territorio devono connettersi anche a bisogni economici e abitativi.

Infine, sono attori chiave anche i **gestori dei servizi e delle infrastrutture**, soprattutto nel campo energetico, delle reti gas, delle reti digitali e dei servizi ambientali. Il tavolo mostra che senza una forte capacità pubblica di interlocuzione e coordinamento, questi soggetti possono esercitare un potere tecnico e informativo molto superiore a quello dei singoli enti locali.

Tavolo 2. CURA DELLA PERSONA E DELLA COMUNITA'

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La prima sfida emersa riguarda la necessità di **garantire pari opportunità di accesso ai servizi** indipendentemente dal luogo in cui si vive. Il confronto parte infatti dall'esigenza di assicurare gli stessi servizi e le stesse possibilità alle persone che abitano nei territori più lontani, meno strutturati o più difficili da raggiungere, rispetto a chi vive nei centri maggiori come Forlì o Cesena. Il tema viene posto in termini di equità sostanziale: non basta che i servizi esistano formalmente, occorre che siano accessibili anche per chi vive in comuni più piccoli, montani o periferici.

Una seconda sfida riguarda l'**invecchiamento della popolazione** e l'aumento dei bisogni assistenziali. La discussione sottolinea che la popolazione anziana cresce e con essa aumentano le necessità di cura, assistenza, integrazione socio-sanitaria e continuità dei servizi. Questa sfida si intreccia con il tema delle risorse, che vengono percepite come sempre più insufficienti, soprattutto a fronte di una domanda sociale più complessa e crescente.

Il tavolo richiama poi con forza il problema della **continuità dei servizi**, messa in difficoltà dal grande turnover del personale e dalle norme che penalizzano la capacità assunzionale delle Unioni. La tenuta dei servizi non dipende solo dai finanziamenti, ma dalla possibilità di disporre di personale stabile, formato e competente. Nei servizi sociali, educativi e socio-sanitari, la perdita di personale e la difficoltà di attrarne di nuovo compromettono la continuità delle risposte e la capacità di innovare.

Una sfida trasversale è la **misurazione degli esiti**. Viene affermato che non basta mantenere inalterato il livello dei servizi: occorre capire se ciò che si fa produce risultati adeguati. Senza analisi, misurazioni, dati e strumenti anche tecnologici, diventa difficile scegliere dove investire, quali servizi modificare e quali innovazioni introdurre. In questo senso, soggetti come le ASP vengono proposti come possibili antenne territoriali, capaci di leggere i bisogni sociali e sanitari e di contribuire alla valutazione degli esiti.

Un'altra sfida molto rilevante riguarda l'**inclusione scolastica**. L'ufficio scolastico richiama l'emergenza educativa e il forte aumento dei bisogni educativi speciali, con certificazioni che negli ultimi anni risultano cresciute in modo molto significativo. La questione viene letta non solo come tema scolastico, ma come problema di governance tra scuola, Comuni, servizi sanitari e territori: occorre mantenere la qualità inclusiva che ha caratterizzato il sistema regionale, ma con strumenti più coordinati e capaci di distinguere tra disabilità, disagio, fragilità sociale, difficoltà linguistiche e bisogni educativi effettivi.

Il tema della **salute mentale** viene indicato come una delle questioni più rilevanti e meno presidiate. La discussione segnala che si tratta di un ambito poco disciplinato, con pochi investimenti e ricadute su tutte le fasce di popolazione: scuola, pronto soccorso, servizi socio-sanitari, distretti, università, collocamento e contesto comunitario. Viene criticato il ricorso eccessivo a risposte residenziali non

sempre idonee a generare valore per la persona e per la comunità; si chiede quindi una riflessione seria, un superamento dello stigma e un'allocazione più adeguata di risorse.

La discussione individua inoltre una sfida specifica nella **governance delle riforme nazionali**, come la riforma della disabilità e il progetto di vita. I territori sono chiamati ad attuare riforme complesse che coinvolgono servizi sociali, scuola, neuropsichiatria, aziende sanitarie e anche soggetti come INPS. Il problema è che i diversi attori non sempre seguono flussi e modalità coordinate, con effetti sulla qualità delle valutazioni e sulla capacità dei territori di rispondere in modo omogeneo.

Infine, la sfida della **montagna e dei piccoli comuni** attraversa tutta la discussione. I territori montani vengono descritti come realtà in cui le problematiche generali — servizi, personale, medici, infrastrutture, giovani, spopolamento, risorse — si moltiplicano. Il contributo di UNCEM insiste sul fatto che la montagna non deve essere letta solo come territorio da assistere, ma come opportunità e come erogatrice di servizi ecosistemici; tuttavia, per poter restare viva, ha bisogno di servizi, infrastrutture e forme istituzionali differenziate rispetto al resto del territorio.

2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO

Il **Comune** resta il primo livello di ascolto e responsabilità verso i cittadini. Soprattutto nei piccoli comuni, le persone non si rivolgono all'Unione o all'azienda sanitaria, ma al sindaco: questo rende il Comune un presidio fondamentale di prossimità. Tuttavia, emerge con chiarezza che i piccoli Comuni non possono essere lasciati soli, perché hanno organici ridotti, risorse limitate e devono affrontare bisogni sempre più complessi con strumenti spesso insufficienti.

Le **Unioni di Comuni** sono considerate uno strumento potenzialmente decisivo, ma non sempre compreso o utilizzato pienamente. Nel tavolo si afferma che esse potrebbero aiutare i piccoli Comuni a garantire servizi e capacità amministrativa, ma spesso incontrano resistenze politiche, timori di perdita di sovranità e conferimenti parziali o incoerenti. Viene richiamata la differenza tra esperienze funzionanti, come l'Unione Valle del Savio, e situazioni più fragili, dove le funzioni associate non sono state conferite in modo completo o dove sono prevalsi conflitti tra sindaci.

La coincidenza tra **distretto sanitario e ambito sociale associato** viene indicata come un fattore che facilita l'integrazione. Nel tavolo si osserva che, quando distretto socio-sanitario e ambito sociale conferito in forma associata coincidono, l'integrazione risulta più agevole. Viceversa, quando i perimetri non coincidono o quando i servizi sociali sono conferiti solo parzialmente, la governance diventa più difficile e frammentata.

La **Provincia** viene richiamata come possibile livello di coordinamento strategico, ma con una precisazione importante: non deve entrare in competizione con le Unioni. Il suo ruolo viene immaginato soprattutto nella governance strategica, nel coordinamento di alcune funzioni, nel supporto all'occupazione, nelle crisi aziendali, nella promozione di azioni sovradistrettuali e nell'aiuto concreto ai Comuni fragili per accedere a risorse, bandi e progettualità. La Provincia può

essere “casa dei Comuni”, ma non deve diventare un’alternativa alle Unioni quando queste possono funzionare.

Alla **Regione Emilia-Romagna** viene attribuito un ruolo decisivo di raccordo, indirizzo e facilitazione. La Regione viene chiamata a sostenere i territori nell’analisi del turnover e delle ragioni per cui il personale lascia i servizi; a fare da collegamento tra riforme nazionali e attuazione locale; a rendere più coerenti e tempestive le programmazioni di risorse nazionali, regionali e PNRR; e a favorire tavoli di confronto tra scuola, servizi, sanità, enti locali e altri attori.

Il livello **statale** entra nella discussione soprattutto attraverso scuola, norme nazionali, riforma della disabilità e risorse. L’ufficio scolastico viene citato come esempio positivo di struttura statale che collabora strettamente con il territorio; al tempo stesso, il tavolo segnala che le riforme nazionali devono essere accompagnate da governance regionale e locale, perché altrimenti i territori si trovano a dover applicare cambiamenti complessi senza strumenti sufficientemente coordinati.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

Una prima leva è la costruzione di **sistemi di misurazione, analisi e monitoraggio**. Il tavolo insiste sulla necessità di misurare gli esiti dei servizi, leggere i bisogni reali, usare dati e strumenti tecnologici, e non limitarsi a replicare servizi esistenti. Questo consentirebbe di orientare meglio le scelte, adattare gli interventi e costruire risposte più appropriate.

Una seconda leva è l’**integrazione tra sociale, sanitario, scuola e servizi territoriali**. Vengono richiamati bisogni complessi che non possono essere affrontati da un solo soggetto: disabilità, salute mentale, inclusione scolastica, giovani, anziani, fragilità lavorative e inserimento occupazionale richiedono risposte coordinate. Il riordino può facilitare questa integrazione se chiarisce ruoli, perimetri, strumenti e luoghi di confronto.

Un’altra leva importante è la possibilità di costruire **risposte sovraterritoriali o sovradistrettuali** per situazioni complesse ma numericamente limitate. Nella discussione si evidenzia che alcune fragilità socio-sanitarie sono troppo rare o troppo complesse per essere gestite efficacemente da un singolo Comune o distretto; fare massa critica permetterebbe di convogliare risorse e offrire risposte più appropriate.

La **flessibilità nell’uso delle risorse** è una leva ricorrente. I territori chiedono strumenti meno rigidi, capaci di spostare risorse verso i bisogni emergenti: trasporto per persone con disabilità, servizi educativi, supporti socio-sanitari, orientamento e formazione, inserimento lavorativo. L’idea è che l’innovazione richieda non solo risorse aggiuntive, ma anche maggiore flessibilità nella loro destinazione.

Tra le leve rientra anche il rafforzamento della **cultura delle Unioni**. Più interventi sostengono che la Regione dovrebbe aiutare amministratori e cittadini a comprendere meglio le potenzialità delle Unioni, non solo come fonte di contributi economici, ma come strumento per garantire qualità dei

servizi, capacità amministrativa e sviluppo territoriale. Questa leva è anche culturale: occorre superare l'idea che conferire funzioni significhi perdere identità o sovranità.

Le barriere principali sono però molte. La prima è la **riduzione o insufficienza delle risorse**, attribuita anche a scelte nazionali di contenimento della spesa. Il tavolo segnala che le risorse arrivano spesso in ritardo, alla fine dell'anno, e con programmazioni che si accavallano. Questo rende difficile progettare servizi strutturati e costringe i territori a rincorrere i bisogni invece di programmare in modo stabile.

Una seconda barriera è il **turnover del personale** e la difficoltà di attrarre professionisti. Il problema riguarda servizi sociali, sanità, istruzione e personale degli enti locali. Viene chiesto alla Regione di aiutare a capire perché le persone lasciano i servizi e quali condizioni potrebbero trattenerle. Senza personale formato e stabile, anche le migliori integrazioni istituzionali restano fragili.

Un'altra barriera è l'**egoismo territoriale** e la paura di perdere sovranità. Nel caso delle Unioni, alcuni sindaci vengono descritti come restii a conferire realmente funzioni e risorse, limitandosi a guardare quanti contributi arrivano. Questa logica impedisce alle Unioni di diventare strumenti effettivi di sviluppo e porta a continui conflitti o a conferimenti a geometria variabile.

Infine, una barriera specifica è la **frammentazione delle certificazioni e delle valutazioni**, in particolare nella disabilità e nell'inclusione scolastica. Viene segnalata la presenza di differenze anche incomprensibili tra territori e presidi sanitari, con il rischio che la certificazione diventi risposta a disagi molto diversi e non sempre governati in modo coerente. Questo produce carichi sui Comuni, sulla scuola e sui servizi, senza una regia sufficiente.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Una buona prassi richiamata è l'**accordo di programma del Comune di Forlì**, attivo dal 2000, per la gestione con 15 Comuni di temi rilevanti come tutela e protezione minori, centro donne antiviolenza, famiglie, disabilità e progetto di vita. L'esperienza mostra che, oltre alle Unioni o alle modifiche istituzionali, esistono strumenti amministrativi capaci di creare sinergie tra enti e che possono essere ampliati o rilanciati.

Un'altra buona pratica è rappresentata dai **punti pubblici di accesso**, indicati come esempio di sinergia socio-sanitaria. Essi rispondono al bisogno dei cittadini di essere guidati nel "mare magnum" dei servizi, evitando che l'esistenza di molti servizi si traduca in silos difficili da attraversare. Questa esperienza viene letta come strumento di semplificazione dell'accesso e di decodifica dei bisogni.

Tra le buone pratiche emergono anche esperienze locali di **integrazione tra medici di medicina generale, componente sociale, sanitaria e infermieristica nelle case di comunità**. Il tavolo precisa che alcune di queste esperienze nascono per iniziativa dei professionisti e non sempre sono regolamentate; tuttavia, se fossero messe a sistema, potrebbero aiutare molto a gestire la complessità, soprattutto nei casi che richiedono confronto interdisciplinare.

Un altro strumento innovativo è la **formazione comune tra professionisti**. La discussione sottolinea che i professionisti vengono formati in modo settoriale, ma poi sono chiamati a lavorare insieme. Strategie di formazione comune potrebbero favorire linguaggi condivisi, collaborazione tra servizi, capacità di presa in carico integrata e anche maggiore permanenza dei professionisti nei servizi, riducendo la frustrazione del lavoro isolato.

Viene richiamato anche il tema dei **punti di contatto da remoto** per servizi economici o amministrativi, con particolare attenzione ai Comuni montani e agli utenti anziani o con difficoltà di spostamento. L'idea è creare interfacce territoriali che permettano ai cittadini di collegarsi con servizi specializzati senza doversi muovere fisicamente, ma il tavolo segnala che questo richiede operatori disponibili nei Comuni e una maggiore sensibilizzazione da parte di Regione, Provincia e ANCI.

Un'altra buona prassi richiamata è il progetto sul **turismo rurale** realizzato da Forlì insieme a Comuni montani come Civitella, Santa Sofia e Galeata, nato su sollecitazione di un bando ANCI. L'esperienza è letta come esempio di collaborazione in cui Comuni più grandi e territori montani apprendono reciprocamente, ascoltando giovani che vogliono restare e investire nei territori, ma hanno bisogno di servizi.

Tra gli strumenti per la pianificazione vengono indicati i **comitati di distretto**, gli accordi di programma, le risposte sovraterritoriali, le azioni di sistema su bandi e risorse, e la possibilità che Provincia o area vasta aiutino i piccoli Comuni a reperire risorse e a realizzare progetti anche quando non esiste un'Unione formalmente definita.

Infine, la discussione richiama il modello **metromontano** come possibile chiave interpretativa. Pur non essendo presente una città metropolitana, si propone di ragionare su un sistema organico che metta insieme aree urbane, montane e territori intermedi, riconoscendo che servizi, giovani, infrastrutture, restanza e sviluppo non possono essere affrontati separando rigidamente pianura e montagna.

5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO

I **Comuni** sono attori essenziali perché rappresentano il primo punto di ascolto dei cittadini. Nei piccoli Comuni il sindaco è spesso l'interlocutore diretto per qualsiasi problema, anche quando la competenza formale è di altri livelli. Per questo il riordino deve rafforzare la capacità dei Comuni di rispondere, non indebolirne il ruolo di prossimità.

Le **Unioni di Comuni** sono attori decisivi, purché realmente funzionanti. Il tavolo cita l'Unione Valle del Savio come esempio positivo di sussidiarietà a favore dei Comuni più piccoli, mentre richiama criticamente esperienze più fragili, come l'Unione della Romagna Forlivese, dove i conflitti tra sindaci hanno inciso negativamente. Il successo delle Unioni dipende da conferimenti reali, solidarietà economica e superamento degli egoismi territoriali.

La **Provincia di Forlì-Cesena** è indicata come possibile attore di coordinamento, supporto e governance strategica, soprattutto per funzioni sovraterritoriali, crisi aziendali, occupazione, reperimento di risorse, azioni di sistema e aiuto concreto ai piccoli Comuni. Il suo ruolo deve essere complementare a quello delle Unioni e non competitivo.

La **Regione Emilia-Romagna** è attore chiave perché può garantire indirizzo, risorse, coordinamento, formazione, analisi del turnover, facilitazione tra soggetti, raccordo con riforme nazionali, supporto alla montagna e differenziazione istituzionale. Viene chiamata anche a cambiare prospettiva sulle Unioni, promuovendo cultura amministrativa e conoscenza degli strumenti tra sindaci, amministratori e cittadini.

I **distretti socio-sanitari**, le ASP, l'ASL Romagna, i servizi sociali, i presidi ospedalieri e gli uffici di piano sono attori fondamentali nella costruzione di risposte integrate. La discussione mostra che la cura della persona richiede una forte connessione tra sanitario e sociale, soprattutto su salute mentale, disabilità, anziani, giovani, inclusione scolastica e situazioni complesse.

La **scuola**, l'ufficio scolastico, l'università e i servizi educativi sono attori centrali, soprattutto per inclusione, disagio giovanile, disabilità, restanza e formazione dei giovani. Il tavolo sottolinea che il sistema scolastico è un luogo fondamentale per leggere bisogni sociali e costruire risposte integrate con Comuni e sanità

UNCEM e i soggetti della montagna sono attori fondamentali per portare nel riordino la specificità dei territori montani. Il tavolo insiste sulla necessità di riconoscere centralità ai Comuni montani e alle Unioni montane, considerando la loro funzione di presidio territoriale e di erogazione di servizi ecosistemici.

Tavolo 3. SVILUPPO SOSTENIBILE E INNOVAZIONE

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La prima sfida emersa riguarda la necessità di collegare **transizione ecologica, digitale, ambiente, clima, lavoro e qualità della vita** dentro una visione territoriale unitaria. La discussione parte da un'immagine concreta di benessere: vivere in un contesto con verde accessibile, piste ciclabili, spazi di coworking, luoghi in cui giovani e meno giovani possano lavorare, studiare, crescere professionalmente e rimanere sul territorio. Questo mostra che lo sviluppo sostenibile non viene interpretato solo come tema ambientale, ma come intreccio tra salute, lavoro, attrattività, spazi urbani, partecipazione e possibilità di costruire futuro nei territori.

Una seconda sfida riguarda la **partecipazione dal basso**. Nel file viene richiamata la necessità di strumenti più strutturati e incisivi rispetto alla partecipazione ordinaria, perché i cittadini devono poter entrare nei processi decisionali su trasformazioni rilevanti per la città e per il territorio. L'esempio dello stabilimento ex Ridano a Forlì è utilizzato per mostrare la distanza possibile tra le aspettative della cittadinanza, orientate a uno spazio verde fruibile, e le decisioni amministrative, orientate ad altra destinazione pubblica. La sfida è quindi dotare la Regione e gli enti locali di una "cassetta degli attrezzi" più ampia per attivare dibattito pubblico, confronto e progettazione condivisa.

Un altro nucleo forte è il passaggio da una **progettazione guidata dai bandi** a una progettazione che parta dai bisogni. Viene criticata la tendenza, soprattutto nei Comuni più piccoli, a costruire progetti in base alle opportunità di finanziamento disponibili, adattando i bisogni ai bandi invece che il contrario. La proposta emersa è rovesciare il flusso: partire dal livello di benessere che si vuole raggiungere, dagli obiettivi di innovazione e dai bisogni territoriali, e poi negoziare con i livelli superiori le fonti di finanziamento più adeguate.

La discussione insiste molto anche sulla sfida delle **competenze**. Energia, efficientamento energetico, infrastrutture digitali, fibra, dati, sostenibilità, innovazione e gestione delle reti richiedono professionalità che i piccoli Comuni non possiedono. Viene detto esplicitamente che non basta mettere a disposizione risorse: occorre portare competenze, o collocarle in enti e strutture a cui i territori possano accedere facilmente. Questo è particolarmente rilevante per aree interne, Comuni collinari e territori non urbani, che faticano a sostenere autonomamente studi, bandi, progettazioni e valutazioni tecniche.

Un'ulteriore sfida riguarda la **connessione tra città e territori extraurbani**. Vari interventi sottolineano che occorre tenere insieme le città e i Comuni che non sono città, costruendo una visione collettiva di sviluppo: sapere dove si è oggi, dove si vuole arrivare nei prossimi dieci o quindici anni, quali obiettivi energetici e ambientali perseguire, quali edifici pubblici e privati coinvolgere, quali infrastrutture digitali e fisiche servono. Il punto è evitare che ogni Comune proceda da solo, con il rischio che i territori più deboli restino esclusi.

La sfida della **digitalizzazione** viene affrontata in modo molto pratico. L'informatica nella pubblica amministrazione non è più vista come funzione interna all'ente, ma come strumento rivolto a cittadini e imprese. Questo richiede di progettare i servizi non intorno alle esigenze dell'amministrazione, ma intorno ai bisogni degli utenti. Viene criticato il fatto che molti servizi online si limitino alla prenotazione dell'appuntamento, costringendo poi comunque il cittadino a recarsi allo sportello. La vera innovazione dovrebbe invece ampliare i servizi realmente fruibili da casa o da remoto, riducendo tempi e spostamenti.

Il tavolo segnala poi la sfida della **connettività territoriale**. In alcune aree lontane dalla via Emilia mancano connessione stabile, wi-fi e infrastrutture digitali adeguate; questo impedisce smart working, e-commerce, impresa digitale, accesso ai servizi e attrattività per giovani e lavoratori. La connettività viene quindi trattata come infrastruttura di cittadinanza e sviluppo, non come tema tecnico separato.

Infine, emerge con forza la sfida della **capacità pubblica di governare innovazione e transizione energetica**, evitando che questi processi escano dalla governance pubblica e siano guidati solo da privati, fondi o soggetti speculativi. Viene richiamata la necessità di gestire insieme transizione ecologica e digitale, perché separarle significherebbe rischiare di lasciare indietro alcuni territori e alcuni diritti civili legati alla partecipazione al cambiamento.

2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO

I **Comuni** restano il livello da cui devono emergere i bisogni. Nel file si afferma chiaramente che l'innovazione più rilevante sarebbe invertire il flusso attuale: non il bando che definisce il bisogno dall'alto, ma il Comune e il territorio che formulano necessità, obiettivi e proposte. Tuttavia, molti Comuni, soprattutto piccoli o collinari, non hanno competenze e risorse sufficienti per trasformare i bisogni in progetti tecnicamente solidi.

Le **Unioni di Comuni** sono richiamate come livello intermedio capace, quando funziona, di colmare i vuoti dei singoli Comuni. L'esperienza dell'Unione Valle del Savio viene citata positivamente: attraverso la scelta di far confluire risorse non solo su Cesena, ma anche su Comuni come Mercato Saraceno, Sarsina e Verghereto, l'Unione è riuscita a far arrivare opportunità anche in territori più periferici, pur con grande sforzo degli uffici tecnici.

Il ruolo della **Provincia di Forlì-Cesena** viene richiamato più volte come possibile livello di area vasta da rafforzare. Nel confronto si sostiene che alcune materie — ambiente, rifiuti, tariffe, reti fognarie, energia, infrastrutture, innovazione e area vasta — richiedono un'interlocazione più vicina al territorio rispetto alla Regione, ma più ampia del singolo Comune. Il depotenziamento delle Province, collegato alla riforma Delrio e alla legge regionale 13/2015, viene indicato come causa di perdita di interlocazione tecnica e politica con imprese e territori.

Alla **Regione Emilia-Romagna** viene attribuito un ruolo di programmazione generale, regolazione e accompagnamento. Alcuni interventi chiedono che la Regione non sia amministratore diretto di funzioni che richiedono prossimità, ma che definisca strategie, sostenga i livelli intermedi, aiuti a rimettere in asse le filiere e costruisca la base normativa su cui poi rideclinare le leggi settoriali. La Regione viene anche vista come soggetto che può promuovere piani strategici territoriali locali collegati agli obiettivi del Patto regionale.

Il rapporto tra **Regione, Province e Comuni** è letto attraverso il principio di sussidiarietà: le competenze dovrebbero essere collocate nel livello di governo più adatto a rispondere a cittadini e imprese. Secondo diversi interventi, la Regione deve programmare, mentre Province, Comuni e Unioni funzionanti dovrebbero amministrare e attuare sui territori, soprattutto dove sono richieste conoscenza locale e interlocuzione ravvicinata.

Il tavolo richiama anche il ruolo degli **ecosistemi dell'innovazione**, come Romagna Tech e la rete alta tecnologia regionale. L'innovazione, infatti, non viene considerata una competenza esclusivamente pubblica o privata: richiede aggregazioni di soggetti, agenti territoriali dell'innovazione, enti locali, imprese, ricerca e università, capaci di lavorare insieme su scala più ampia del singolo Comune.

Infine, emerge l'esigenza di una scala **romagnola o comunque sovraprovinciale** per alcune politiche. Viene richiamato il fatto che molte questioni non si esauriscono nei confini di Forlì-Cesena, ma riguardano la Romagna come sistema: infrastrutture, mobilità, innovazione, sanità, programmazione strategica, connessioni tra città e territori.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

Una prima leva è il passaggio da un sistema competitivo tra Comuni a un sistema **cooperativo, solidaristico e perequativo**. Nel file viene posta una domanda molto netta: è possibile superare un modello in cui ogni Comune compete per aggiudicarsi un finanziamento, con probabilità diseguali di successo, e costruire invece una programmazione integrata che copra nel tempo più territori possibili? Questa leva è particolarmente rilevante per aree interne e territori più fragili.

Una seconda leva è la **progettazione inversa**, cioè la programmazione che parte dai bisogni e non dai bandi. Questo approccio viene visto come innovativo perché supera la logica dell'adattamento opportunistico ai finanziamenti disponibili e invita a definire prima il livello di benessere atteso, la visione territoriale e gli obiettivi, chiamando poi Regione e livelli superiori a negoziare risorse coerenti.

Una terza leva riguarda la **messa in rete delle competenze**. Viene ripetuto che i piccoli Comuni non possono disporre internamente di figure esperte su energia, efficientamento, digitale, appalti, innovazione, infrastrutture, comunità energetiche o progettazione europea. La soluzione proposta è aggregare competenze a livello di Unione, Provincia, area vasta o agenzie specializzate, rendendole accessibili a tutti i territori.

Un'altra leva è la **governance dei dati**. Il tavolo richiama il rischio che big data, policy data e dati territoriali restino fuori dal controllo pubblico, finendo nelle mani di soggetti privati o speculativi. Governare i dati è considerato essenziale per programmare, valutare, attuare politiche pubbliche, costruire servizi digitali integrati e orientare le scelte di transizione ecologica e digitale.

Tra le leve viene indicata anche la creazione di **agenti territoriali dell'innovazione**. Romagna Tech propone di dotare i territori di soggetti capaci di accompagnare innovazione sostenibile, imprese, enti locali e sistemi territoriali, superando la frammentazione tra Province e Comuni. Questa leva nasce dalla consapevolezza che "il piccolo è bello" non funziona nel campo dell'innovazione, dove servono massa critica, competenze e aggregazione.

Le barriere principali sono però consistenti. La prima è la **forza dell'abitudine amministrativa**. Viene detto che i Comuni sono spesso "schiavi dell'abitudine" e di schemi consolidati legati alla ricerca di bandi e finanziamenti; uscire da questi schemi richiede cambiamento culturale, capacità strategica e disponibilità a lavorare in modo diverso.

Una seconda barriera è la **carenza cronica di professionalità specialistiche**. Mancano figure tecniche avanzate, architetti digitali della pubblica amministrazione, esperti energetici, competenze per la progettazione e per la gestione della transizione. La pubblica amministrazione, inoltre, non è più sufficientemente attrattiva per molte figure tecniche, anche per ragioni remunerative e di benessere organizzativo.

Un'ulteriore barriera è la **frammentazione dei luoghi decisionali**. Un intervento richiama la necessità di ridurre i luoghi di decisione: Province, Unioni, Comuni, partecipate e altri soggetti rendono il sistema complesso, con il rischio che gli amministratori non riescano a conoscere e governare appieno tutti i processi.

Infine, viene segnalato il rischio che il riordino diventi solo un modo per far collaborare strutture già esistenti, senza affrontare la **proliferazione degli enti** o la reale capacità di decidere. La preoccupazione è che si aggiungano ulteriori livelli senza partire davvero dai fabbisogni, dalla lettura dei problemi e dalla capacità di mettere a terra le soluzioni.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Una prima buona prassi è l'esperienza della **programmazione negoziata anticipata**, citata attraverso il **Bando talenti**: prima è stato avviato un percorso di confronto e preparazione, poi sono usciti i bandi, consentendo ai territori di arrivare pronti. Questa impostazione viene indicata come modello utile per superare la logica del bando improvviso e costruire progetti già maturi nei "cassetti" dei territori.

Una seconda buona prassi è l'esperienza dell'**Unione Valle del Savio**, in cui Cesena ha svolto un ruolo di supporto alla progettazione anche per Comuni più piccoli. La convenzione e il lavoro su finanziamenti, PNRR, bandi e mobilità vengono indicati come esempi di come un livello intermedio

possa far arrivare opportunità anche nelle zone periferiche, se esistono competenze e volontà di cooperazione.

Tra le buone pratiche viene richiamata anche l'esperienza di **Fondazione Maratona Alzheimer**, sviluppata insieme a Romagna Tech, con progetti rivolti alle persone con demenza e ai caregiver: giardino Alzheimer, rete dei caffè Alzheimer, raccolta dati, centro di documentazione, studio e ricerca Lissoni. Il valore della pratica sta nel proporre una lettura umanistica e comunitaria della cura, fondata non solo su servizi sanitari ma su relazioni, vita quotidiana, conoscenza e diffusione di pratiche.

Un'altra buona prassi evocata è **Spazi Indecisi**, richiamata come esperienza di rigenerazione urbana già raccontata alla Regione. Viene citata come approccio capace di valorizzare pratiche territoriali esistenti e di considerare la rigenerazione non solo come trasformazione fisica, ma come processo di attivazione civica e culturale.

Tra gli strumenti di pianificazione compare l'idea di **piani strategici territoriali locali**, collegati agli obiettivi del Patto regionale e declinati a scala provinciale o territoriale. La proposta è usare il riordino non come semplice riallocazione di funzioni, ma come aggancio a una strategia condivisa con attori pubblici e privati, capace di correggere in senso solidaristico i territori meno dotati di competenze e risorse.

La discussione indica anche come strumento il potenziamento dei **servizi digitali integrati** e degli archivi digitali. L'obiettivo è permettere a cittadini e imprese di svolgere realmente pratiche da remoto, evitando che il digitale sia solo un passaggio preliminare che poi obbliga comunque allo sportello fisico. Questo strumento è strettamente collegato al tema della connettività nelle aree interne.

Una proposta innovativa riguarda le **corsie preferenziali di ascolto e dibattito per progetti ad alto impatto energetico**, insieme alla trasformazione della sostenibilità in criterio vincolante negli appalti, accanto a legalità, controllo dell'impresa e qualità del lavoro. Viene inoltre proposta l'istituzione di zone franche o ambienti controllati in cui sperimentare nuove tecnologie prima di diffonderle.

Infine, viene richiamato l'esempio dell'**azione di sistema in Abruzzo sull'efficientamento energetico**, in cui fondi regionali furono utilizzati per mettere a disposizione della Provincia di Teramo un pacchetto tecnico e giuridico "chiavi in mano" per tutti i Comuni, consentendo anche ai piccoli enti di accedere a gare e progettazioni che da soli non avrebbero potuto sostenere. Questa esperienza viene proposta come modello di supporto tecnico centralizzato ma utile ai territori.

5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO

I **Comuni** sono attori essenziali perché da essi devono emergere bisogni, progettualità e lettura del territorio. Tuttavia, la discussione mostra che il singolo Comune, soprattutto se piccolo o collinare,

non può sostenere da solo innovazione, transizione digitale, energia, progettazione, servizi e partecipazione.

Le **Unioni**, in particolare l'Unione Valle del Savio, sono attori chiave quando riescono a centralizzare funzioni, competenze e progettazione, agendo come livello intermedio tra città e territori periferici. Tuttavia, il tavolo segnala che le Unioni funzionano solo se sono realmente dotate di funzioni, personale, visione e capacità di cooperazione.

La **Provincia di Forlì-Cesena** è indicata come attore fondamentale per le funzioni di area vasta, soprattutto su ambiente, energia, rifiuti, infrastrutture, reti, innovazione, dati, pianificazione e supporto ai Comuni. Il suo rafforzamento viene visto come possibile risposta alla distanza creata dal depotenziamento delle Province e dalla centralizzazione regionale di alcune competenze.

La **Regione Emilia-Romagna** è decisiva perché può costruire la cornice normativa, rimettere in asse filiere istituzionali, sostenere economicamente eventuali deleghe alle Province, collegare il riordino al Patto regionale e rideclinare, successivamente, le leggi settoriali su urbanistica, ambiente, energia, innovazione e sviluppo.

Gli **ecosistemi dell'innovazione**, come Romagna Tech, università, centri di ricerca, imprese innovative, fondazioni e società consortili, sono attori centrali perché possono portare competenze, tecnologie, laboratori, trasferimento di conoscenza e accompagnamento all'innovazione, sia per le imprese sia per gli enti locali.

Le **imprese, il sistema cooperativo e le associazioni di rappresentanza**, tra cui Confcooperative Romagna Estense, Lega Coop Romagna, CISL Romagna e CGIL Cesena, sono attori rilevanti perché portano i temi di lavoro, sostenibilità, imprese, appalti, diritti, transizione, cooperazione e capacità di leggere i cambiamenti produttivi e sociali.

Le risorse umane che lavorano nel settore pubblico **sono indicate** come condizione decisiva. Tecnici, funzionari, personale della pubblica amministrazione, figure specialistiche, architetti digitali, energy manager e competenze avanzate sono indispensabili per trasformare il riordino in capacità effettiva di governo. Senza personale attratto, formato e trattenuto, il riordino resta un disegno formale.

Tavolo 4. ATTRATTIVITA' TERRITORIALE

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La prima sfida emersa con forza è il **tema della casa**, indicato come condizione essenziale per l'attrattività del territorio. La discussione sottolinea che la Emilia-Romagna e la Romagna sono territori attrattivi dal punto di vista lavorativo e turistico, ma molte persone che arrivano per lavorare, anche con retribuzioni dignitose, dopo pochi mesi se ne vanno perché non trovano alloggi disponibili, accessibili o dignitosi. Il problema riguarda lavoratori stabili, lavoratori stagionali, famiglie con due stipendi e studenti, e viene indicato come una criticità che incide direttamente sulla capacità delle imprese di trattenere personale.

La questione abitativa viene collegata anche all'**università e alla mobilità studentesca**. Dal confronto emerge che l'università in Romagna è stata una scelta strategica importante, ma la permanenza degli studenti e l'arrivo di nuovi lavoratori qualificati sono fortemente condizionati dai costi della vita e dalla difficoltà di trovare alloggio. Il problema non è soltanto studentesco: riguarda la capacità del territorio di trasformare l'investimento universitario in radicamento di competenze e in relazione stabile con il sistema produttivo locale.

Una seconda grande sfida è la **mobilità**, soprattutto nelle aree periferiche e rispetto agli orari di lavoro. Si osserva che, se nei centri principali alcuni servizi funzionano, nelle periferie e nei territori meno serviti i collegamenti non corrispondono ai tempi reali del lavoro. Questo crea difficoltà per lavoratori che arrivano da fuori, non dispongono di mezzi propri o devono raggiungere imprese e attività collocate fuori dai poli urbani. La mobilità è quindi letta come condizione di attrattività per lavoratori, studenti e imprese.

Un'altra sfida riguarda la **sicurezza urbana e territoriale**, richiamata come elemento che incide sulla volontà di vivere, lavorare e fare impresa in un territorio. La sicurezza viene posta accanto alla mobilità e all'abitare come fattore abilitante: un territorio percepito come meno sicuro perde capacità attrattiva, sia per le persone sia per le aziende.

Il tavolo richiama poi la necessità di ragionare sull'attrattività in termini di **sistema produttivo e filiere**, non solo di singoli Comuni. Viene fatto l'esempio del rapporto tra il sistema produttivo forlivese-cesenate e il porto di Ravenna, considerato infrastruttura strategica anche per imprese collocate fuori dalla provincia ravennate. La discussione segnala che le filiere produttive, la logistica, i flussi di merci, la formazione e il lavoro qualificato superano i confini comunali e provinciali, e richiedono quindi una lettura più ampia.

Una sfida rilevante riguarda il **rapporto tra università, formazione e sistema produttivo locale**. Si osserva che l'università produce competenze, ma molte di queste si orientano verso carriere fuori dal territorio, mentre il tessuto produttivo locale avrebbe bisogno di profili manageriali, tecnici e specialistici più coerenti con la dimensione delle PMI e con le filiere locali. Da qui emerge l'esigenza di progettare percorsi formativi più collegati ai bisogni produttivi territoriali.

Il turismo è un ulteriore asse di sfida, ma viene discusso in termini territoriali e non solo promozionali. Nel confronto si evidenzia che la sola riviera non è più sufficiente a garantire competitività, anche per la concorrenza di altre destinazioni sull'Adriatico. Per questo vengono valorizzati il turismo lento, le terme, la storia, i musei, le produzioni agroalimentari, i vini, gli alberghi diffusi e il lavoro di vallata, con l'obiettivo di costruire un'offerta più ampia e integrata.

Un'altra sfida molto presente è l'**agricoltura**, letta come fattore economico, paesaggistico, ambientale e turistico. La discussione sottolinea che il paesaggio attrattivo delle aree interne esiste perché gli agricoltori lo mantengono; senza servizi, reddito e ricambio generazionale, le aziende agricole rischiano di abbandonare il territorio. L'agricoltura viene collegata anche a produzioni tipiche, turismo, tutela idrogeologica, servizi ecosistemici e presidio delle aree interne.¹

Infine, emerge una sfida trasversale di **semplificazione amministrativa e capacità di attrarre investimenti**. Il tavolo richiama le difficoltà dell'edilizia produttiva, delle conferenze di servizi, dei pareri degli enti coinvolti, della valorizzazione del patrimonio immobiliare e dell'interazione con investitori stranieri, alcuni dei quali rinunciano di fronte alla complessità burocratica. L'attrattività, quindi, dipende anche dalla capacità della pubblica amministrazione di essere veloce, comprensibile e proattiva.

2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO

Il **Comune** resta il livello di prossimità, ma nella discussione appare troppo debole se agisce da solo. I Comuni intercettano problemi concreti come casa, mobilità, sviluppo economico, accoglienza di studenti e lavoratori, valorizzazione del patrimonio, turismo e rapporto con le imprese; tuttavia, molte di queste politiche richiedono una scala più ampia, perché coinvolgono filiere, infrastrutture, università, lavoro e flussi turistici che superano il singolo confine comunale.

Le **Unioni di Comuni** vengono richiamate come possibile strumento di gestione e promozione territoriale, soprattutto quando consentono di passare dal "campanile" alla "vallata". L'esperienza dell'Unione Valle del Savio, con il trasferimento della funzione turismo e la costruzione di una DMC, viene presentata come cambio di paradigma: non vendere più il singolo Comune, ma un territorio integrato con terme, storia, musei, turismo lento, produzioni locali e ricettività diffusa.

La **Provincia di Forlì-Cesena** viene indicata da più interventi come possibile sede di sintesi e di riequilibrio. Il tavolo richiama la necessità che la Provincia torni a essere un luogo capace di leggere in modo puntuale il territorio, soprattutto in settori come agricoltura, turismo, infrastrutture, imprese e opportunità per le PMI. La Provincia viene considerata una scala potenzialmente ottimale tra Regione e Comuni, purché sia ridotata di funzioni e risorse.

Alla **Regione Emilia-Romagna** viene attribuito un ruolo di indirizzo, allocazione delle risorse e costruzione di nuove modalità di governance. In particolare, viene ritenuta significativa l'idea, richiamata nella discussione, di collegare il riordino territoriale a modalità diverse di allocazione

delle risorse, non sempre fondate su bandi competitivi. La Regione è vista come soggetto che può ridurre la filiera tra chi dispone delle risorse e chi deve attuarle sul territorio.

La scala **romagnola e di area vasta** viene evocata più volte. L'università, Romagna Acque, la sanità e alcune infrastrutture vengono citate come esempi di soluzioni che hanno funzionato perché hanno superato la scala localistica. L'idea è che alcune politiche di attrattività abbiano bisogno di una dimensione romagnola o comunque sovraprovinciale, soprattutto quando riguardano infrastrutture, università, porto, logistica, acqua, sanità e competitività internazionale del territorio.

Il ruolo delle **associazioni di categoria e delle rappresentanze economiche** è significativo perché portano nel tavolo la lettura delle imprese. Confartigianato, Confindustria Emilia-Romagna, CIA Agricoltori Italiani e altri soggetti richiamano problemi di lavoro, casa, mobilità, filiere, burocrazia, agricoltura, turismo e pari opportunità per le PMI nei territori periferici.

Infine, il tavolo suggerisce che la governance del riordino debba essere **multilivello e integrata**: Comuni come presidi di prossimità; Unioni come strumenti di gestione territoriale quando funzionano; Provincia come luogo di sintesi e riequilibrio; Regione come regia e allocazione strategica delle risorse; scala romagnola per le grandi infrastrutture e le filiere; soggetti economici, università e fondazioni come partner della strategia territoriale.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

Una prima leva è la costruzione di una **strategia di area vasta**, capace di collegare casa, lavoro, formazione, turismo, infrastrutture, agricoltura e patrimonio. Il tavolo richiama il percorso appena avviato dal Comune di Forlì per il piano strategico, con tavoli di lavoro e attenzione all'area vasta, come esperienza importante da connettere al riordino territoriale e alla programmazione dei fondi europei.

Una seconda leva è il passaggio da una logica di **bandi competitivi** a forme più concertate e territoriali di allocazione delle risorse. Alcuni interventi evidenziano che i bandi regionali sono diventati molto complessi, generano progettazioni onerose, arrivano spesso con risorse limitate e rischiano di mettere in competizione enti dello stesso territorio. Viene quindi vista con interesse l'ipotesi di collegare governance e risorse in modo più diretto, strategico e meno burocratico.

Un'altra leva è la **programmazione anticipata rispetto ai fondi europei**. Il Comune di Forlì richiama l'importanza del 2026 come anno precedente alla chiusura del settennato di programmazione europea e alla preparazione della nuova programmazione. I territori devono arrivare pronti, con obiettivi, macro-progetti e strategie definite, per poter esprimere bisogni concreti alla Regione e intercettare risorse in modo più efficace.

Una leva importante riguarda la **formazione culturale al lavoro insieme**. Il contributo della Fondazione Cassa dei Risparmi sottolinea il ruolo delle fondazioni come ponte e catalizzatore, ma anche la difficoltà di superare localismi, resistenze e mancanza di cultura condivisa del turismo. La

formazione, la premialità e la costruzione di squadre territoriali vengono indicate come possibili strumenti per spingere soggetti pubblici e privati a collaborare.

La **co-programmazione e co-progettazione** sono indicate come leve, purché usate correttamente. Il tavolo evidenzia che, se si usa lo strumento del bando facendo competere gli enti o il terzo settore per pochi fondi, non si costruisce una vera alleanza; invece, gli attori dovrebbero essere chiamati prima a dialogare, definire una strategia comune e poi formulare proposte coerenti.

Tra le barriere principali vi è la **carenza di risorse economiche e funzioni riconosciute**, soprattutto per la Provincia. Viene detto che la Provincia potrebbe essere un luogo di sintesi per le esigenze delle imprese e dei territori, ma ciò richiede risorse, funzioni e capacità amministrativa adeguate. Senza queste condizioni, il livello provinciale resta potenzialmente utile ma non abbastanza forte.

Una seconda barriera è la **debolezza del mandato politico provinciale di secondo livello**. Nel tavolo si sottolinea che il presidente della Provincia o della Città metropolitana spesso ha anche altre incombenze istituzionali, e questo rende difficile svolgere una lettura puntuale e continua del territorio. La debolezza della rappresentanza provinciale è indicata come limite rispetto alla necessità di una pianificazione strategica territoriale.

Un'altra barriera è la **burocrazia**, soprattutto per edilizia produttiva, valorizzazione del patrimonio, investimenti e bandi. Vengono richiamate conferenze di servizi complesse, tempi non rispettati, pareri difficili da ottenere, rapporti problematici con investitori, vincoli della sovrintendenza e rendicontazioni troppo pesanti per enti e terzo settore. Questa barriera incide direttamente sull'attrattività, perché scoraggia investimenti e rallenta la messa a terra delle strategie.

Infine, una barriera culturale ricorrente è il **localismo**. Il tavolo richiama la difficoltà di far lavorare insieme Comuni, imprese, esercenti, enti culturali e soggetti territoriali. Si parla di rifiuto di cedere una parte di potere, di scarsa cultura della collaborazione turistica e di frammentazione tra soggetti che dovrebbero invece costruire offerte integrate.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Una buona pratica significativa è la **DMC dell'Unione Valle del Savio**, sviluppata negli anni precedenti e collegata alla funzione turismo conferita in Unione. È descritta come un cambio di paradigma: smettere di promuovere il singolo campanile e iniziare a promuovere la vallata, valorizzando terme, cultura, musei, turismo lento, produzioni alimentari e strutture ricettive diffuse.

Un'altra buona prassi è il lavoro sul **turismo integrato delle aree interne**, che ha portato a valorizzare non solo la piscina termale o il singolo attrattore, ma l'intero sistema territoriale. Nel tavolo si osserva che località come Sarsina hanno registrato permanenze più alte e che anche comuni minori hanno iniziato a ragionare in termini di cultura turistica più evoluta.

Il **Piano strategico del Comune di Forlì** viene richiamato come percorso appena avviato e potenzialmente importante, soprattutto perché comprende anche un tavolo di area vasta. La sua

rilevanza sta nella possibilità di integrare strategie culturali, fondi europei, candidatura a capitale della cultura, infrastrutture, welfare, politiche sociali e macro-progetti territoriali.

Una buona prassi storica richiamata è il collegamento tra **scuola e mondo del lavoro** promosso in passato dalla Provincia di Forlì. L'esperienza di alternanza scuola-lavoro, oggi PCTO, viene ricordata come modello valido perché permetteva agli studenti di acquisire competenze in contesti lavorativi e di costruire relazioni stabili tra scuola, imprese e territorio.

Tra le buone pratiche di area vasta vengono citate **Romagna Acque, sanità e università** come esempi di sistemi che hanno funzionato perché hanno superato il localismo e adottato una scala adeguata. Questi esempi vengono contrapposti a esperienze meno efficaci generate da approcci troppo localistici.

Una possibile innovazione riguarda la **zona logistica semplificata**, richiamata come strumento su cui il Comune di Forlì sta lavorando con la Regione. La ZLS viene collegata alla necessità di dare supporto concreto e più rapido alle imprese che vogliono investire, superando almeno in parte la complessità dei procedimenti ordinari.

La discussione richiama anche strumenti di **premialità e leve regionali** per incentivare reti e intersettorialità. Nel settore culturale, la Regione viene indicata come già orientata a sostenere reti che collegano territori e soggetti diversi; questa logica potrebbe essere estesa per premiare chi lavora insieme, con o senza bando, e per superare i silos settoriali.

Infine, vengono indicati come strumenti da rafforzare la **co-programmazione, la co-progettazione, la trasparenza delle regole del gioco e la semplificazione della rendicontazione**. La discussione insiste sul fatto che consultare il territorio ha senso solo se le regole sono chiare, se gli stakeholder partecipano davvero alla definizione delle priorità e se i meccanismi amministrativi non escludono i soggetti meno strutturati.

5. ATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL RIORDINO

I **Comuni** sono attori fondamentali perché conoscono bisogni, patrimoni, imprese, filiere, criticità abitative e opportunità locali. Tuttavia, il tavolo mostra che i Comuni devono uscire da una logica isolata e costruire strategie condivise, soprattutto su casa, turismo, patrimonio, formazione, mobilità e investimenti.

Le **Unioni di Comuni** sono attori importanti quando riescono a essere sedi di coordinamento reale. L'esperienza dell'Unione Valle del Savio sul turismo mostra che il conferimento di una funzione può produrre un cambio di scala e di mentalità, passando dalla promozione del singolo Comune alla valorizzazione di un sistema territoriale.

La **Provincia di Forlì-Cesena** è indicata come attore potenzialmente centrale per leggere il territorio, fare sintesi tra esigenze diverse, sostenere PMI e aree interne, raccordare imprese e infrastrutture,

valorizzare agricoltura e turismo, e costruire un piano strategico di area vasta. Il suo ruolo, però, dipende dal rafforzamento di funzioni, risorse e legittimazione politica.

La **Regione Emilia-Romagna** è attore chiave perché può orientare l'allocazione delle risorse, sostenere modalità alternative ai bandi, promuovere reti, rafforzare la programmazione territoriale, accompagnare la nuova stagione dei fondi europei e introdurre strumenti premiali per chi lavora in modo integrato.

L'**università** è richiamata come investimento strategico del territorio, ma anche come attore da collegare meglio al sistema produttivo locale. Il tavolo segnala che occorre progettare percorsi formativi e professionali coerenti con PMI, filiere e competenze tecniche richieste dal territorio, evitando che le professionalità formate vadano prevalentemente altrove.

Le **imprese, le associazioni di categoria e il sistema agricolo** sono attori centrali. Le PMI, le imprese turistiche, gli artigiani, gli agricoltori, Confartigianato, Confindustria Emilia-Romagna, CIA Agricoltori Italiani e altri soggetti portano nella discussione temi essenziali: casa per lavoratori, mobilità, filiere, agricoltura, sicurezza, semplificazione, patrimonio, investimenti e parità di opportunità tra centro e aree interne.

Le **fondazioni e gli enti culturali** sono attori rilevanti come ponti e catalizzatori. La Fondazione Cassa dei Risparmi richiama il proprio ruolo nel tentare di creare squadre, collegare soggetti e superare localismi, mentre gli enti culturali segnalano la necessità di premialità e reti intersettoriali per affrontare costi, scarsità di personale e complessità crescente.

Partecipanti all'incontro a Forlì-Cesena

Valentina Ancarani, Daniela Avantageggiato, Serena Bambi, Roberto Baroncelli, Sara Bartolini, Sauro Baruffi, Giorgia Battelli, Eugenio Battistini, Stefano Bellavista, Simona Benedetti, Pierangelo Bergamaschi, Francesco Billi, Laura Biondi, Nicola Biscaccia, Gloria Bissi, Tania Bocchini, Elisabetta Bovero, Barbara Bresciani, Claudio Bulgarelli, Giovanni Calzolari, Roberto Canali, Laura Capizzi, Riccardo Cappelli, Marco Casali, Lorenzo Cazzola, Giancarlo Corzani, Jader Dardi, Silvia Degli Angeli, Nicola Dellapasqua, Benedetta Agata Di Martino, Matteo Di Pasquale, Davide Drudi, Cristina Fabbri, Francesca Fabbri, Elisabetta Fabbri Trovanelli, Valentina Falzaresi, Giuliana Ferlito, Massimo Ferrante, Giovanni Fini, Alexander Fiorentini, Elena Fiori, Roberta Fiorini, Massimiliano Flamigni, Gianluca Foca, Francesca Focaccia, Alessandra Folli, Maddalena Forlivesi, Gabriel Constantin Fraier, Roberto Freddi, Lorenzo Fuschini, Matteo Gaggi, Milena Garavini, Raffaello Gardini, Luca Giacobbe, Maria Giorgini, Raffaele Giovannini, Elena Giovannini, Margherita Giuglietti, Graziano Gozi, Matteo Gozzoli, Paola Graffieti, Antonio Guarini, Moris Guidi, Rossella Ibba, Carmelina Labruzzo, Fabrizio Landi, Renato Lelli, Maria Cristina Leone, Elena Lotti, Andrea Lucchi, Marco Lucchi, Barbara Luchetti, Mattia Lusini, Alessandra Malmesi, Andrea Maltoni, Sara Marchini, Mauro Maredi, Ilaria Marianini, Francesco Marinelli, Piergiorgio Matassoni, Luca Mazzara, Claudia Mazzoli, Attilio Melfi, Claudio Milandri, Marco Montalti, Stefano Montalti, Alessandra Montanari Lugh, Francesco Monti, Stefania Morara, Valentina Moriani, Elisabetta Natale, Serena Nesti, Valentina Orioli, Ugo Orlando, Giulia Paci, Maria Pia Pagliarusco, Ignazio Palazzi, Marco Paolini, Mattia Pavolucci, Massimiliano Petracci, Tommaso Pirazzini, Alessandra Prati, Federico Rambaldi, Paolo Rambelli, Giovanni Ravagli, Gianluca Rizzo, Gabriele Ronchetti, Pierluigi Rosetti, Monica Rossi, Filippo Rossini, Tomas Rubboli, Paola Sabbatini, Natascia Salsi, Silvia Santato, Filippo Santolini, Simona Savini, Elisabetta Scoccati, Filippo Scogli, Marco Senni, Francesco Sintoni, Stefano Soldati, Luca Sparnacci, Enrico Spighi, Elena Stellati, Simona Storniolo, Alessandro Strada, Armando Strinati, Francesco Strocchi, Luca Uguccione, Daniele Valbonesi, Michele Valli, Stefano Versari, Lorenzo Viroli, Matteo Zanchini, Barbara Zanetti, Gian Luca Zattini.

I soggetti rappresentati sono stati: Provincia di Forlì-Cesena (10), Comuni (52), Unioni (8), Università ed enti di ricerca (5), Associazioni di categoria (18), Sindacati (11), Ausl/Azienda sanitaria (5), Enti Parco (1), Regione e Agenzie regionali (6), Anci/Uncem/Upi (2), Aziende partecipate e infrastrutture (5), Fondazioni (4), altri soggetti (9).

Per maggiori informazioni

