



LUOGO AL CAMBIAMENTO QUADERNI DAI TERRITORI

Piacenza, 12.06.2026

PERCORSO PARTECIPATIVO PER IL RIORDINO TERRITORIALE

Emilia-Romagna. Insieme, con cura.

Quaderno dai Territori

PIACENZA– 12.06.2026

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	8
Tavolo 2. CURA DELLA PERSONA E DELLA COMUNITA'	9
1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO	9
2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO.....	10
3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO	11
4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE.....	12
5. ATTORI CHIAVE	13
Tavolo 3. SVILUPPO SOSTENIBILE E INNOVAZIONE	14
1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO	14
2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO.....	15
3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO	16
4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE.....	17
5. ATTORI CHIAVE	18
Tavolo 4. ATTRATTIVITA' TERRITORIALE.....	19
1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO	19
2. I RUOLI DEI DIVERSI LIVELLI DI GOVERNANCE IN RELAZIONE AL TEMA E ALLA PROSPETTIVA DI RIORDINO.....	20
3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO	22
4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE.....	23
5. ATTORI CHIAVE	24
Partecipanti all'incontro a Piacenza	26

Tavolo 1. CURA E RIGENERAZIONE DEL TERRITORIO

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La discussione identifica come questione centrale il futuro delle **aree interne, della collina e soprattutto della montagna**, considerate il punto più critico e meno risolto delle politiche territoriali. Più interventi insistono sul fatto che il problema non sia nuovo: i temi sono noti da tempo, ma manca ancora una risposta capace di produrre un cambiamento reale e strutturale. Il nodo non è semplicemente “fare qualche progetto”, ma costruire condizioni di tenuta e di prospettiva per territori che continuano a perdere popolazione, servizi e capacità attrattiva.

In questo quadro, la sfida demografica è letta come un elemento decisivo. Viene osservato che la prima collina mostra un andamento meno critico, mentre salendo verso la montagna il calo diventa più netto. Da qui nasce l'idea che il riordino non possa essere affrontato come un tema astratto di organizzazione istituzionale, ma debba misurarsi con problemi molto concreti: per chi vive in montagna, quali servizi restano, come si mantengono scuole, doposcuola, asili, collegamenti, occasioni di lavoro e possibilità di permanenza per le famiglie.

Un secondo blocco di sfide riguarda il fatto che il territorio viene percepito come **profondamente interdipendente**. Nella discussione ritorna più volte l'idea che non abbia senso trattare le aree interne come una questione isolata e marginale, perché le fragilità della montagna ricadono sull'intero sistema territoriale. Viene detto esplicitamente che pianura, collina e montagna stanno dentro un'unica struttura, e che se un punto del territorio si rompe o si indebolisce, le conseguenze si estendono ben oltre il luogo in cui il problema si manifesta.

Accanto alla montagna, emergono però anche altre aree di sofferenza. I comuni di cintura rispetto al capoluogo vengono descritti come territori che vivono problemi importanti ma poco riconosciuti: crescita residenziale, traffico, pressione quotidiana dei flussi verso il capoluogo, aumento degli utenti che gravitano sulla città senza che questo sia accompagnato da una pianificazione sufficientemente ampia. La discussione segnala quindi una doppia criticità: da un lato la marginalità delle aree interne, dall'altro gli squilibri prodotti dall'espansione attorno ai poli urbani.

Sul piano tematico, la “cura e rigenerazione del territorio” viene intesa in senso molto esteso. Il confronto richiama mobilità, casa, lavoro, agricoltura, biodiversità, protezione civile, sostenibilità ambientale, fauna selvatica (es. danni da selvaggina, presenza del lupo) presidio territoriale e sicurezza. Questo mostra che la sfida del riordino non è solo istituzionale, ma investe un insieme di politiche pubbliche che si tengono insieme soltanto se il territorio viene pensato come sistema.

Un altro fronte di difficoltà è quello della **rigenerazione urbanistica e del riuso**, soprattutto in presenza di aree industriali dismesse o immobili inutilizzati che restano fuori da percorsi efficaci di recupero. Si citano esplicitamente grandi spazi abbandonati, ben visibili e disturbanti per il territorio, che non vengono rimessi sul mercato. Viene inoltre sottolineato che i bandi regionali sulla rigenerazione sono ritenuti ben costruiti, ma spesso più adatti a beni pubblici, mentre in molti comuni i luoghi più problematici appartengono a soggetti privati e quindi rimangono difficilmente accessibili.

Infine, si menziona l'aumento della **complessità amministrativa e urbanistica**. I partecipanti descrivono norme, procedure e controlli come sempre più pesanti, spesso astratti rispetto alla realtà dei territori, e tali da rallentare la capacità concreta dei comuni di intervenire. Il riordino, in questo senso, viene discusso non soltanto come ridisegno degli enti, ma come occasione — o al contrario, rischio — di ulteriore aggravio per amministrazioni già in difficoltà.

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

Dalla discussione emerge in modo molto netto che i diversi livelli istituzionali vengono chiamati in causa con funzioni differenti, e che il riordino viene letto come possibile occasione per ridefinire questi ruoli. Il primo livello evocato è quello **nazionale**, soprattutto quando si parla di aree interne e Appennino. Più voci sostengono che serva una direzione superiore, centrale, e che senza una scelta nazionale forte le iniziative continueranno a restare frammentate, sporadiche, incapaci di fare davvero la differenza. In particolare si chiede un riconoscimento normativo della montagna appenninica e una sua equiparazione, o comunque un trattamento più coerente, rispetto alle aree alpine.

Alla **Regione** viene attribuito un ruolo ambivalente. Da un lato, le si riconosce la funzione di soggetto che dovrebbe costruire una strategia territoriale, dare cornici, assumere una visione multilivello e offrire strumenti differenziati rispetto ai diversi contesti provinciali. Dall'altro lato, diversi interventi contestano il fatto che la Regione sia troppo concentrata sul controllo dei documenti urbanistici e dei passaggi procedurali, senza una sufficiente conoscenza diretta dei territori e delle loro specificità. Si lamenta una presenza regionale eccessiva nei controlli di dettaglio e al contrario un'assenza nella definizione di indirizzi territoriali forti e riconoscibili.

Il livello che nella discussione riceve la maggiore attenzione è però la **Provincia**. Più interventi convergono nel rappresentarla come il perimetro giusto per affrontare questioni di area vasta: non soltanto perché storicamente molte funzioni pubbliche sono state organizzate su base provinciale, ma perché la Provincia viene considerata il luogo più adatto per tenere insieme problemi che non possono essere affrontati comune per comune. La discussione sulla riforma del 2015 è esplicita: il depotenziamento delle Province viene definito un *vulnus*, una "grande incompiuta", e viene associato a molte delle difficoltà oggi vissute dai territori più deboli.

Alla Provincia vengono attribuite funzioni molto concrete. Si parla di **ufficio bandi**, di coordinamento tecnico, di supporto alla ricerca di finanziamenti, di cabina di regia per una distribuzione più equa delle risorse, di sede per tavoli permanenti su viabilità, dissesto idrogeologico, pianificazione e progettazione. In questa visione, la Provincia non è tanto un livello politico aggiuntivo, quanto un'infrastruttura tecnico-amministrativa capace di alleggerire i comuni, costruire economie di scala e ricomporre ciò che oggi appare frammentato.

I **Comuni**, soprattutto piccoli e montani, vengono descritti come il punto in cui tutti i problemi si scaricano. Sono il livello più vicino ai cittadini, quello in cui si vedono gli effetti concreti delle

politiche, ma anche il livello più esposto alla scarsità di personale, ai limiti di spesa, alla difficoltà di reperire tecnici, alla fatica di seguire bandi e procedure. La discussione restituisce l'immagine di sindaci e amministrazioni locali come soggetti che conoscono bene i bisogni del territorio ma che non sono più in grado, da soli, di sostenere il peso operativo richiesto.

Molto critica è la valutazione delle **Unioni di comuni**, almeno nel contesto piacentino. Vengono descritte come strutture che non hanno funzionato come sperato, in parte perché costruite senza un vero trasferimento di capacità e di sovranità, in parte perché hanno prodotto duplicazioni invece che semplificazioni. In questo territorio specifico, l'Unione appare spesso percepita come un appesantimento, non come una reale risposta ai problemi strutturali dei comuni.

Anche il tema delle **fusioni** viene letto criticamente. Alcuni interventi riconoscono che nei piccoli comuni la fusione sarà inevitabile, ma la discussione mostra bene che il problema non è solo tecnico o finanziario. La fusione incontra resistenze perché tocca l'identità, il senso di centralità della comunità, il timore di scomparire dalle mappe amministrative e di perdere i propri riferimenti simbolici e materiali. Per questo il riordino non può essere ridotto a una pura razionalizzazione organizzativa: deve fare i conti con appartenenze, culture, percezioni e paure locali.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

La parola che più chiaramente emerge come possibile leva del riordino è **semplificazione**. Il termine ricorre come una vera e propria parola d'ordine, ma sempre con una precisazione importante: la semplificazione ha senso solo se è reale. Il timore dichiarato nel confronto è che ogni nuova riforma, pur nata con l'obiettivo di razionalizzare, finisca per produrre più atti, più passaggi, più adempimenti e più lentezza. Il riordino, quindi, viene auspicato come prospettiva solo se comporta un alleggerimento effettivo e non un'ulteriore complicazione.

Una seconda leva è la **messa in comune delle competenze tecniche**. Diversi interventi mostrano che i piccoli comuni non soffrono soltanto per la scarsità di risorse economiche, ma anche per l'assenza di strutture competenti che possano seguirli su urbanistica, appalti, bandi, rendicontazione, progettazione, viabilità, dissesto e pianificazione. Per questo il riordino viene visto positivamente quando si traduce in tavoli tecnici, uffici condivisi, coordinamento stabile, professionalità riconoscibili e accessibili.

Un'altra leva è l'adozione di una **logica perequativa e non competitiva**. Più partecipanti criticano il fatto che i finanziamenti vengano spesso intercettati da chi ha più struttura, più personale o più capacità di candidarsi, e non necessariamente da chi ha il bisogno più forte. Da qui la richiesta di una cabina di regia capace di orientare le risorse, leggere le priorità in modo territoriale e superare la competizione tra comuni piccoli che finiscono per contendersi fondi scarsi senza una visione di insieme.

La discussione individua però molte **barriere strutturali**. La prima è la frammentazione: iniziative sparse, finanziamenti episodici, piccoli progetti utili ma incapaci di incidere davvero, logiche troppo localistiche che disperdono energie e moltiplicano il lavoro amministrativo. Questa frammentazione

viene contrapposta alla necessità di una scelta più alta, più organica, più coerente con i problemi reali del territorio.

Una seconda barriera è la **debolezza amministrativa dei comuni**, in particolare dei più piccoli. Si restituisce con grande chiarezza la fatica di amministrazioni che hanno pochissimi dipendenti, capacità assunzionali quasi nulle, difficoltà a trovare professionisti interessati, impossibilità di sostenere quote di cofinanziamento e crescente dipendenza da esterni da pagare. In queste condizioni, anche strumenti teoricamente utili diventano di fatto impraticabili.

Molto forte è anche la barriera rappresentata da **rendicontazioni, controlli e tempi amministrativi**. Si afferma che i comuni adempiono, ma che la Regione non sempre riesce a stare nei tempi, con il risultato di mettere gli enti “fuori cassa”, bloccare lavori, creare difficoltà nei rapporti con le imprese e costruire un sistema basato troppo spesso su relazioni fiduciarie invece che su procedure funzionanti. Questo passaggio mostra che il problema non viene percepito solo come normativo, ma anche come concreto inceppamento dei flussi amministrativi.

C'è poi una barriera **culturale e istituzionale**. La discussione sottolinea più volte che molte leggi sembrano scritte senza sufficiente conoscenza del territorio, che le regole risultano astratte e mutevoli in base all'interpretazione: da questo punto di vista si lamenta l'assenza di un interlocutore diretto capace di accompagnare i comuni nel percorso. Il disagio espresso non è solo contro la complessità, ma contro la distanza tra chi decide e chi amministra realmente i territori.

Infine, nel caso delle fusioni, la barriera è anche **identitaria**. Il timore di perdere riconoscibilità, centralità e autonomia locale viene esplicitato con forza soprattutto nei comuni molto piccoli. Questo non significa che la fusione venga esclusa in assoluto, ma che il suo successo dipende da come viene proposta, da quali garanzie offre e da quanto riesce a farsi percepire non come cancellazione, ma come possibilità concreta di sopravvivenza e rilancio.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Tra le esperienze che nel confronto vengono lette in chiave positiva c'è innanzitutto la **capacità di fare squadra** e costruire progettualità condivise. Si afferma che, anche in assenza di forti deleghe istituzionali, il lavoro di coordinamento volontario a livello provinciale ha prodotto risultati nelle relazioni tra soggetti e nella possibilità di sviluppare iniziative comuni. La buona pratica, quindi, non è presentata tanto come un modello tecnico già definito, quanto come una modalità di lavoro cooperativa che ha dimostrato di generare valore aggiunto.

Uno degli strumenti più evocati è l'idea di un **ufficio bandi e progettazione di dimensione provinciale o sovracomunale**. L'esigenza nasce da due problemi: da un lato i piccoli comuni non riescono a presidiare tutte le opportunità; dall'altro manca spesso un luogo capace di indirizzare cittadini e amministrazioni, di leggere il fabbisogno territoriale e di accompagnare la costruzione di progetti condivisi. La funzione di questo ufficio non sarebbe solo tecnica, ma anche di orientamento e di riequilibrio.

Si propone l'insediamento di **tavoli tecnici permanenti**, in particolare su assetto idrogeologico, viabilità, pianificazione e programmazione degli interventi. La discussione suggerisce che la conoscenza già esiste — sotto forma di piani, mappature, saperi professionali — ma manca una sede stabile che la raccolga e la traduca in priorità operative omogenee per tutto il territorio. In questa direzione, il tavolo tecnico viene immaginato come strumento di continuità e non come momento episodico di confronto.

Sul piano della pianificazione territoriale, l'innovazione viene associata a un cambio di scala: non più lettura frammentata dei problemi, ma visione di **area vasta**. L'idea è che la Provincia debba essere considerata "come un tutt'uno", e che temi quali mobilità, squilibri insediativi, servizi, urbanistica e tenuta delle aree interne debbano essere affrontati dentro logiche di riequilibrio e non di negoziazione occasionale tra enti.

Per quanto riguarda la rigenerazione, il confronto suggerisce il **recupero: non consumare nuovo suolo se il territorio è già segnato da spazi produttivi o edifici abbandonati che potrebbero essere recuperati**. Qui l'innovazione attesa non è descritta nei dettagli tecnici, ma sta nella necessità di costruire strumenti più efficaci per rimettere in circolo edifici degradati oggi inutilizzati o bloccati.

Essenziale il sostegno ai **presidi territoriali** e tutti quei servizi che, pur magari non essendo economicamente redditizi in sé, garantiscono presenza istituzionale e tenuta del territorio: uffici postali, stazioni, servizi locali, strutture di prossimità. In questa prospettiva il successo del riordino non viene misurato solo sulla riduzione dei costi, ma sulla capacità di preservare funzioni essenziali che tengono vivo il rapporto tra istituzioni e territori.

Anche sul tema della mobilità emergono spunti concreti. Viene avanzata l'idea di **potenziare la tratta Fiorenzuola-Piacenza** come una sorta di metropolitana leggera, e di sperimentare soluzioni che alleggeriscano il traffico e limitino ulteriore consumo di suolo. Questi passaggi mostrano che, nella discussione, la pianificazione non è pensata come mero governo urbanistico, ma come integrazione tra mobilità, assetto del territorio e sviluppo più equilibrato.

Infine, nel confronto compaiono anche indicazioni che hanno una dimensione più organizzativa e culturale: ad esempio l'idea di dare maggiore rilievo alle **relazioni territoriali** dentro i comuni o comunque di esplicitare la responsabilità del lavoro di rete tra enti. Il successo del riordino dipende anche dalla capacità di istituzionalizzare comportamenti cooperativi che oggi spesso esistono solo nella buona volontà degli amministratori.

5. ATTORI CHIAVE

Il primo attore che la discussione individua come indispensabile è lo **Stato**, inteso come livello capace di assumere decisioni forti sulle aree interne, sulla montagna e sul riconoscimento del loro ruolo strategico. Dove si parla di Appennino, di infrastrutture, di semplificazioni normative e di equiparazione con altri territori montani, il riferimento è sempre a una scelta che non può essere lasciata solo agli enti locali o alla Regione.

La **Regione Emilia-Romagna** appare come attore decisivo, ma la discussione ne delimita con precisione il ruolo auspicato. Le viene chiesto di essere forte nella strategia, nella definizione di linee territoriali, nell'offerta di strumenti differenziati e nella costruzione di una governance multilivello. Quando invece la Regione è percepita come soggetto che controlla troppo e orienta poco, il suo ruolo viene considerato meno utile al successo del riordino.

La **Provincia** è vista come il livello che può garantire il coordinamento tecnico, mettere in comune professionalità, sostenere i comuni nella progettazione, nella viabilità, nella pianificazione, nella distribuzione delle risorse e nella lettura delle priorità territoriali. In molti passaggi il successo del riordino viene legato direttamente alla possibilità di restituire centralità funzionale alla Provincia.

I **sindaci e i comuni** restano però attori essenziali perché sono coloro che conoscono i problemi reali, vedono gli effetti delle norme, misurano la distanza tra disegni istituzionali e concreta amministrazione quotidiana. Il confronto restituisce un'immagine molto chiara: il riordino può riuscire solo se parte da ciò che i comuni vivono davvero, ma allo stesso tempo i comuni non possono essere lasciati soli a reggere l'intero carico del cambiamento.

Un ruolo importante viene attribuito anche alle **comunità locali e ai cittadini**. Questo aspetto emerge soprattutto quando si parla di montagna, di spopolamento, di presidi, di perdita dei servizi e di senso di appartenenza. In più punti si dice chiaramente che senza persone i territori si svuotano e non reggono, e che il riordino deve tenere conto non solo dell'efficienza amministrativa, ma anche della possibilità di mantenere vita sociale, partecipazione e presenza umana nei territori fragili.

Accanto agli attori istituzionali vengono richiamati anche **professionisti, soggetti economici, ordini professionali, tecnici e strutture di supporto**. La loro importanza emerge quando si parla di progettazione, di competenze specialistiche, di uffici tecnici, di gestione degli appalti, di pianificazione e di rapporto con il territorio. Una condizione operativa senza la quale il riordino rischia di rimanere sulla carta.

Tavolo 2. CURA DELLA PERSONA E DELLA COMUNITA'

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La discussione individua come prima grande sfida la necessità di **ricomporre la frammentazione** che oggi caratterizza il sistema dei servizi alla persona e alla comunità. Il tema viene posto con riferimento particolare ai finanziamenti: le risorse arrivano da diversi livelli di governo, con tempi, vincoli, obiettivi e modalità di rendicontazione differenti. Questa disarticolazione non è soltanto un problema amministrativo, ma incide direttamente sulla capacità dei territori di costruire politiche coerenti e generative. Se le risorse non vengono ricomposte dentro una visione condivisa, rischiano di tradursi in una somma di adempimenti settoriali, senza restituire al territorio tutto il valore potenziale.

Una seconda sfida, collegata alla prima, riguarda la **capacità di programmazione**. Nei servizi sociali e socio-sanitari non basta intercettare fondi o rispondere a singole misure: occorre tenere insieme bisogni, risorse, priorità e strumenti. La discussione evidenzia che questa capacità di sintesi è oggi resa più difficile dalla frammentazione delle fonti di finanziamento e dall'assenza di un coordinamento territoriale solido. In passato, nel campo sociale e socio-sanitario, la Provincia svolgeva una funzione di sostegno e promozione della Conferenze territoriale sociale e sanitaria; venuto meno quel ruolo, l'assenza non risulta colmata da un disegno organico. Si mette poi in evidenza la difficoltà di raccordare il possibile nuovo ruolo della Provincia nella programmazione e pianificazione con le competenze già esistenti dei **distretti socio-sanitari**.

Un altro elemento è la **debolezza amministrativa dei piccoli comuni**, molto presente nel territorio piacentino. Nel territorio sono presenti comuni molto piccoli, anche sotto i mille o sotto i cento abitanti, che devono confrontarsi con rendicontazioni, fondi differenziati, vincoli sul personale, tetti alla spesa e difficoltà di assunzione. Le procedure e le tempistiche risultano spesso pensate per enti molto più strutturati, mentre i piccoli comuni non dispongono del personale e delle competenze necessarie per sostenerle.

La **specificità territoriale della montagna** rappresenta un'altra sfida trasversale. La discussione segnala che fornire servizi alla persona in territori montani può avere costi e condizioni molto diverse rispetto ad altri contesti: distanze elevate, uffici lontani, difficoltà di presenza fisica, necessità di contatto diretto e fragilità nella rappresentanza dei cittadini. In questo quadro, le Unioni di comuni non vengono automaticamente considerate una soluzione, perché in alcuni casi la distanza territoriale e la diversità delle condizioni locali aumentano i costi e complicano l'organizzazione invece di produrre vere economie di scala.

Infine, emerge una sfida più culturale e politica: **costruire luoghi stabili di elaborazione dei bisogni**. Si afferma che, al di là delle funzioni della CTSS su accreditamento e non autosufficienza, mancano ambiti condivisi in cui i comuni possano elaborare insieme ciò che osservano nei territori, riflettere sui bisogni emergenti e offrire alla Regione una proposta più solida e autorevole. La sfida, quindi, non è solo amministrare meglio, ma produrre pensiero comune, collaborazione e capacità propositiva.

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

Il confronto dà conto di una lettura molto articolata dei diversi livelli di governance. Il **livello nazionale** viene richiamato soprattutto come origine di una parte della frammentazione: le risorse e le misure arrivano spesso con logiche, vincoli e tempi non allineati, e questo costringe i territori a uno sforzo di ricomposizione che dovrebbe idealmente essere facilitato a monte. Si osserva sui territori arrivano molti flussi disallineati.

Alla **Regione** viene riconosciuto un ruolo importante, ma non autosufficiente. Da una parte, le si attribuisce una maggiore capacità di ricomposizione rispetto al livello nazionale; dall'altra, le viene chiesto di mettere i territori nelle condizioni di lavorare, soprattutto quando si tratta di piccoli comuni, fonti di finanziamento, personale, capacità amministrativa e costruzione di strumenti accessibili. La Regione viene dunque vista come soggetto che può abilitare, sostenere e orientare, ma che deve tenere conto delle condizioni concrete dei territori.

La **Provincia** è uno dei nodi più rilevanti della discussione. Il suo ruolo attuale appare indebolito: nel campo dei servizi alla persona non ha più competenze sostanziali e, come viene detto esplicitamente, in dieci anni ha perso anche capacità amministrativa e professionalità su questo ambito. Più interventi richiamano la necessità di un supporto intermedio provinciale a sostegno del governo territoriale, soprattutto per coordinare, accompagnare, creare strumenti accessibili e trasferire parte del carico di lavoro verso una struttura più organizzata.

La Provincia, però, non dovrebbe essere un semplice luogo formale di raccordo: deve disporre di autonomia, capacità decisionale, risorse, capitale umano e riconoscimento politico. La discussione critica infatti l'idea di una Provincia ridotta a tramite tra Regione e Comuni, come avviene in alcuni ambiti, senza reale possibilità di incidere.

Come già evidenziato i **distretti socio-sanitari** sono richiamati come livello già esistente di programmazione, pianificazione e governo dei servizi. Questo è un punto delicato: da un lato emerge l'esigenza di ricostruire un livello di coordinamento più ampio; dall'altro viene segnalato il rischio che un rafforzamento della dimensione provinciale possa svuotare o indebolire la funzione strategica dei distretti, che oggi rappresentano il luogo in cui avvengono programmazione, pianificazione e governo dei servizi. La questione attraversa la discussione e segnala la necessità di chiarire bene funzioni, confini e complementarità tra livelli.

I **Comuni**, infine, restano il livello di prossimità e responsabilità diretta verso le persone. Sono chiamati a rispondere ai bisogni quotidiani, ad attivare servizi, a gestire procedure e a costruire risposte personalizzate, come nel caso del progetto di vita per le persone con disabilità. Tuttavia, la discussione mostra che i Comuni non possono essere caricati di responsabilità crescenti senza risorse, personale e strutture di supporto adeguate.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

Tra le principali leve emerge la costruzione di un **supporto intermedio provinciale** per trasferire parte del carico tecnico-amministrativo e rendere più gestibili sistemi complessi di finanziamento, rendicontazione e programmazione.

Un'altra leva è l'**uniformità amministrativa**, soprattutto nelle modalità di gestione dei fondi e delle rendicontazioni. La discussione sottolinea che i piccoli comuni non hanno organici sufficienti per seguire procedure continuamente differenziate; per questo una maggiore uniformità rappresenterebbe un aiuto concreto.

La **ricostruzione di competenze e capacità amministrativa** è un'altra leva decisiva. Se si immagina un nuovo ruolo della Provincia, occorre tenere conto che oggi le Province hanno perso competenze, perimetri operativi e personale in alcuni ambiti. Dunque il riordino non può limitarsi a ridisegnare funzioni sulla carta: deve investire in capitale umano, risorse e competenze, altrimenti il livello intermedio rischia di essere evocato senza essere realmente in grado di operare.

Tra le barriere, la più ricorrente è la **frammentarietà**: frammentazione dei finanziamenti, dei territori, delle classificazioni, delle competenze e degli strumenti. Vengono richiamate geometrie diverse all'interno degli stessi comuni, classificazioni non allineate tra STAMI e SNAI, differenze tra comuni montani e territori inclusi o esclusi da determinate misure. Questa frammentazione produce effetti concreti: all'interno della stessa Unione possono esserci comuni che accedono a certi benefici e altri che, pur essendo riconoscibili come montani, non vi accedono.

Un'altra barriera è la **rappresentatività dei territori fragili**. La discussione segnala che, se si toglie rappresentanza ai cittadini di territori lontani e fragili, diventa più difficile difendere servizi essenziali. Il caso della guardia medica viene usato per mostrare che la presenza di qualcuno che difende un servizio può essere determinante; in assenza di rappresentanza, le scelte rischiano di contribuire allo svuotamento della montagna.

Le **Unioni e fusioni** sono trattate come strumenti problematici se non accompagnati da una lettura attenta dei territori. Le fusioni tra comuni molto piccoli vengono definite problematiche quando producono enti che restano comunque sotto soglie demografiche molto basse e con servizi non facilmente integrabili. Le Unioni, in alcuni contesti, non generano economie di scala perché i costi di erogazione dei servizi rimangono elevati e la distanza fisica rende più difficile garantire prossimità.

Una barriera ulteriore è il rischio di attribuire alla Provincia aspettative non sostenute da risorse reali. Si osserva che può crearsi una sorta di illusione: si pensa che la Provincia possa gestire politiche o funzioni, ma senza fondi e personale la sua forza resta ridotta. Questo punto è importante perché collega il riordino al tema della credibilità istituzionale: assegnare funzioni senza mezzi può produrre frustrazione e inefficacia.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Una buona prassi molto chiara riguarda la collaborazione tra Comune e Provincia di Piacenza sul tema delle **politiche di genere**, del contrasto alla violenza di genere e delle pari opportunità. Si descrive un percorso costruito con protocolli di intesa, tavoli formalmente costituiti, partecipazione reciproca tra tavolo comunale e tavolo provinciale, coinvolgimento di diversi soggetti territoriali e scelta di evitare sovrapposizioni tra progetti. Questa esperienza viene presentata come esempio concreto di governance multilivello fondata su collaborazione istituzionale, complementarità e orientamento al bisogno. La formalizzazione dei tavoli comunale e provinciale consente di dare continuità all'esperienza e di immaginarne una possibile replicabilità in una dimensione futura.

Un altro elemento innovativo è l'apertura dei tavoli a una platea progressivamente più ampia. Il tavolo provinciale, inizialmente più istituzionale e ristretto, viene descritto come sempre più aperto a scuole, terzo settore, settore sanitario, centro antiviolenza, realtà territoriali sensibili e attive. In questo senso, l'innovazione non sta solo nel coordinare diversi livelli istituzionali, ma nel costruire luoghi in cui possano convergere mondi diversi attorno a problemi comuni.

Molto significativa è anche la buona pratica del coinvolgimento dei **giovani** e delle **consulte studentesche**. Si richiama la prassi, da parte del Comune e della Provincia, di coinvolgere le consulte nei tavoli istituzionali, di raccogliere bisogni attraverso questionari e incontri, e di far sì che i giovani concorrano alla progettazione delle risposte. Questo consente non solo di ricevere direttamente la voce dei giovani, ma anche di trasformarli in portatori di spiegazioni e risposte nelle proprie comunità scolastiche.

Un'altra buona prassi riguarda le **reti professionali**. La discussione propone la costruzione di reti tra operatori che condividono funzioni o problematiche, anche se appartenenti a contesti diversi, come sociale ed educativo. Queste reti permettono di scambiare esperienze, strumenti e buone pratiche, evitando che ogni situazione debba essere affrontata da zero. Il caso dell'aggressività verso gli operatori sociali viene richiamato per mostrare l'utilità di dare voce agli operatori, costruire strumenti preventivi e raccordarsi con soggetti come forze dell'ordine e attori istituzionali.

Tra gli strumenti per la pianificazione viene poi richiamata con forza la necessità di un **osservatorio permanente sui dati sociali**. Una funzione di osservatorio, un tempo tipica della Provincia, si è perduta, e che certi dati hanno senso se letti a livello provinciale. I dati sono considerati indispensabili per programmare, fare scelte ponderate, leggere fenomeni come ISEE o dispersione scolastica e costruire politiche coerenti.

Infine, viene citata l'esperienza dei **progetti integrati sovradistrettuali** legati alla Missione 5 del PNRR. Alcuni hanno funzionato meglio di altri, ma il caso della supervisione degli operatori sociali, che ha unito tutti e tre i distretti con capofila Piacenza, viene indicato come esempio di collaborazione attiva anche in assenza di un quadro stabile di coordinamento. Il punto critico, tuttavia, è la continuità: quando i dispositivi progettuali si accendono funzionano e producono valore aggiunto, ma quando il progetto finisce si spengono e occorre ricominciare.

5. ATTORI CHIAVE

Gli attori chiave individuati nella discussione sono numerosi e confermano che il riordino, nel campo della cura della persona e della comunità, non può essere pensato come questione soltanto istituzionale. Tra i primi attori compaiono i **Comuni**, gli enti pubblici in generale, la **Provincia**, la **Regione**, gli istituti scolastici, gli studenti, il terzo settore e l'azienda sanitaria. La CTSS viene richiamata come ulteriore soggetto rilevante.

La **Provincia** emerge come attore potenzialmente centrale, ma a condizione che sia messa nelle condizioni di esercitare un ruolo vero. La discussione insiste sulla necessità di dotarla di competenze, risorse, personale, autonomia e riconoscimento politico. Non basta che sia un livello di coordinamento formale: deve poter svolgere una funzione di supporto, osservazione, pianificazione e raccordo stabile sui temi trasversali.

I **Comuni** sono attori chiave perché sono il punto di accesso dei cittadini e il livello chiamato ad attivare risposte concrete. Questo emerge con particolare forza nel passaggio sulla riforma della disabilità e sul progetto di vita: il Comune di residenza può essere chiamato ad attivare, entro tempi definiti, una risposta condivisa e personalizzata, coinvolgendo azienda sanitaria, famiglia e terzo settore. Emerge però anche la tensione tra aspettative normative molto avanzate e risorse economiche considerate insufficienti.

Un attore specifico che viene indicato come importante, ma difficile da coinvolgere, è **INPS**. Si osserva che INPS è un principale erogatore di interventi di welfare ma risulta poco presente nei tavoli decisionali territoriali. Il suo ruolo diventa ancora più rilevante alla luce della riforma della disabilità, che sposta funzioni di certificazione verso INPS e rafforza il rapporto tra INPS, servizi territoriali e azienda sanitaria.

La **scuola** e gli **studenti** sono attori chiave non solo come destinatari di politiche, ma come soggetti capaci di produrre conoscenza, portare bisogni, partecipare alla progettazione e restituire informazioni alle comunità giovanili. Si richiamano, ad esempio, questionari e percorsi di confronto che hanno consentito ai ragazzi di lavorare anche con dati e non soltanto con opinioni personali.

Il **terzo settore**, il sistema sanitario, i centri antiviolenza, le consulte, le famiglie, i caregiver, le reti professionali e gli operatori sociali compongono un ulteriore insieme di attori essenziali. Molte politiche di cura funzionano solo se costruite in modo partecipato, perché i bisogni sono complessi e attraversano dimensioni sociali, sanitarie, educative, familiari e comunitarie.

Infine, viene richiamata la **consigliera di parità** come figura considerata fondamentale nel territorio provinciale, soprattutto per il supporto alle donne in situazioni lavorative problematiche. La discussione segnala il desiderio di mantenerla come figura di riferimento nella provincia, riconoscendone l'utilità e il ruolo chiave svolto nel tempo.

Tavolo 3. SVILUPPO SOSTENIBILE E INNOVAZIONE

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La sfida è principalmente il **rafforzamento della capacità amministrativa** degli enti locali. I piccoli comuni vengono descritti come strutture sempre più deboli, con poco personale, scarse competenze specialistiche e difficoltà crescenti nella gestione di procedimenti, bandi, rendicontazioni, appalti e politiche ambientali. La questione non viene letta come un problema episodico, ma come una condizione strutturale che impedisce ai comuni di affrontare adeguatamente temi sempre più complessi.

Il tema dello **sviluppo sostenibile** viene affrontato in modo ampio e trasversale. Nella discussione si precisa che “sostenibile” non significa soltanto ambientale, ma riguarda anche costo della vita, lavoro, welfare, qualità della vita, attrattività dei territori, presidio dei servizi e tenuta delle comunità. Il riordino, quindi, viene chiamato a misurarsi con una sostenibilità “a 360 gradi”, capace di integrare dimensione sociale, ambientale ed economica.

Un'altra sfida riguarda la **scala territoriale** delle politiche. Molti temi dello sviluppo sostenibile — ambiente, rifiuti, trasporti, energia, sanità, gestione dei fiumi, politiche agricole e presidio territoriale — non possono essere governati efficacemente dal singolo comune, soprattutto se piccolo. Per questo emerge l'esigenza di strutture più robuste, reti, forme di collaborazione e livelli di area vasta capaci di sostenere processi che richiedono competenze, continuità e capacità tecnica.

La discussione mette inoltre in evidenza la sfida dell'**adeguatezza e differenziazione**. Il riordino viene visto come utile solo se sa tenere conto delle profonde differenze tra territori: comuni montani, comuni rurali, capoluogo, aree attrattive, aree fragili, territori con più capacità amministrativa e territori privi di competenze specifiche. In questo senso, la riorganizzazione non dovrebbe applicare una formula uguale per tutti, ma riconoscere le diverse condizioni di partenza e costruire forme di solidarietà tra enti.

Infine, una sfida molto importante riguarda la **gestione della complessità normativa e procedurale**. Il confronto segnala più volte che molti colli di bottiglia non dipendono soltanto dai Comuni o dalla Regione, ma anche da livelli superiori, statali ed europei. Le regole dei fondi comunitari, del PNRR, degli appalti e delle rendicontazioni sono percepite come difficili, mutevoli e spesso sproporzionate rispetto alla capacità operativa degli enti locali. Il riordino dovrebbe quindi aiutare a far emergere questi nodi, distinguendo ciò che può essere risolto a livello territoriale da ciò che va riportato a livelli istituzionali superiori.

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

Emerge con chiarezza la necessità di chiarire **chi fa che cosa** tra Comuni, Province, Regione, Stato e Unione Europea. Viene segnalato che senza una definizione più chiara delle deleghe e delle competenze si rischia di generare ulteriore confusione e, soprattutto, ulteriore appesantimento

burocratico. La richiesta non è quindi soltanto quella di rafforzare alcuni livelli istituzionali, ma di precisare funzioni, responsabilità, risorse e capacità operative.

I **Comuni** sono indicati come la base del sistema e come il livello più vicino ai cittadini. Sono il luogo in cui ricadono concretamente le domande di servizio, le richieste delle imprese, le esigenze ambientali, i procedimenti amministrativi e la comunicazione con la comunità. Tuttavia, la discussione insiste sul fatto che i comuni, soprattutto quelli piccoli, non possono essere lasciati soli per la carenza di risorse a vario livello (personale, fondi, competenze specialistiche).

Le **Unioni di comuni** vengono considerate potenzialmente utili se riescono davvero a produrre economie di scala, rafforzamento amministrativo e maggiore attrattività. Alcuni interventi sottolineano che un'unione strutturata può rendere un territorio più capace di intercettare risorse e gestire funzioni complesse. Allo stesso tempo, però, emergono esperienze critiche: unioni sciolte, personale che nel tempo ha smesso di credere nel processo, duplicazioni di funzioni, assenza di reali economie di spesa e difficoltà a rendere stabili le collaborazioni.

La **Provincia** viene richiamata come possibile livello di area vasta da recuperare, ma con molte cautele. Da un lato, la discussione vede nella Provincia un possibile luogo di supporto tecnico, coordinamento, raccordo territoriale, gestione di servizi comuni e strutture specialistiche sul modello della SUA. Dall'altro lato, viene ricordato che la Provincia è oggi un'istituzione indebolita e che non è scontato possa tornare a svolgere un ruolo robusto "a legislazione vigente" senza risorse, personale e funzioni adeguate.

Alla **Regione** viene attribuito un ruolo duplice. Da un lato, nella discussione si dice esplicitamente che "la regione qui è uditor", cioè che in quel momento ascolta i bisogni dei territori; dall'altro, le viene riconosciuto il compito di indirizzare, semplificare, valorizzare le collaborazioni esistenti e mettere a sistema le esperienze virtuose. La Regione viene inoltre chiamata in causa come soggetto che può incentivare fortemente la collaborazione tra enti, non in una logica uniforme, ma valorizzando hub territoriali, reti già attive e scelte virtuose maturate nei diversi territori.

Il livello **statale ed europeo** emerge soprattutto come fonte di regole, vincoli e colli di bottiglia. Nella discussione si afferma che molti nodi arrivano da livelli superiori e che il riordino dovrebbe servire anche a produrre consenso istituzionale per portare tali problemi in sedi più alte. Vengono citati i fondi comunitari, il PNRR, la normativa sugli appalti e le risposte ministeriali "a legislazione vigente" come esempi di rigidità che i territori subiscono ma non possono risolvere da soli.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

La prima leva individuata è la **semplificazione**. Il tema compare più volte e viene esplicitamente indicato come necessario: il riordino non deve trasformarsi in un ulteriore livello di burocrazia, né in una "provincia rafforzata" ma burocraticamente più pesante. La semplificazione è intesa in modo molto pratico: meno adempimenti ridondanti, procedure più gestibili, bandi più fruibili, rendicontazioni accompagnate, tempi più certi e riduzione della complessità che oggi grava sugli enti locali.

Una seconda leva riguarda le **economie di scala**. La discussione torna spesso sull'idea che, se più comuni o più imprese hanno un bisogno simile, occorra costruire soluzioni comuni, capaci di ridurre l'effort amministrativo e tecnico dei singoli enti. L'esperienza della SUA viene richiamata come esempio positivo: sugli appalti, grazie alla collaborazione con la Provincia, si sarebbero raggiunti livelli elevati di capacità e supporto. Da qui nasce l'ipotesi di strutture analoghe anche per la rendicontazione, gli affidamenti minori, le politiche ambientali e altri ambiti specialistici.

Una terza leva è la **formalizzazione delle collaborazioni**. Il confronto distingue chiaramente tra reti fondate sulla buona volontà degli amministratori e forme di governance strutturate, capaci di durare oltre il mandato di una singola persona. Emerge l'idea che accordi, tavoli, reti e forme di collaborazione vadano scritti, formalizzati e resi parte dell'architettura amministrativa, altrimenti rischiano di spegnersi quando cambia un assessore o un'amministrazione.

Tra le leve vengono richiamate anche **governance partecipate, reti territoriali, hub di collaborazione e strumenti basati sui dati**. Un intervento propone una visione fondata su impatto sociale, ambientale ed economico; adeguatezza e differenziazione; conoscenze condivise; cultura dei dati; raccordo tra amministrazioni, cittadini, imprese e organizzazioni. In questa prospettiva il riordino dovrebbe aumentare l'intelligenza collettiva del territorio, trasformando le conoscenze parziali dei singoli soggetti in un patrimonio comune.

Le barriere principali sono però rilevanti. La prima è la **debolezza strutturale dei piccoli comuni**: mancanza di personale, mancanza di competenze, impossibilità di formarsi, difficoltà a gestire anche somme limitate, fatica a seguire bandi diversi tra loro e tempi lunghissimi di liquidazione. Il caso della rendicontazione di 11 mila euro, che avrebbe richiesto quasi due mesi di lavoro e quasi tre anni per la liquidazione, viene richiamato come esempio particolarmente emblematico della sproporzione tra risorse e adempimenti.

Una seconda barriera è il rischio di **duplicazione e inefficacia delle forme associative**. Le Unioni non vengono rifiutate in astratto, ma in alcuni casi sono descritte come strumenti che hanno prodotto duplicazione di funzioni senza vera economia di spesa. Questo porta alcuni partecipanti a sostenere che non bastano "unioni" nominali, ma servono strutture amministrative robuste, investimenti in persone, processi e competenze.

Una terza barriera riguarda la **distanza tra centro decisionale e territorio**. Le imprese agricole, ad esempio, segnalano la difficoltà di relazionarsi direttamente con la Regione e la necessità di un corpo intermedio capace di rendere più semplice il raccordo. La differenza tra territori viene presentata come una ricchezza che, se non governata, rischia però di diventare una complicazione.

Infine, una barriera trasversale è la **scarsa capacità comunicativa** degli enti verso i cittadini. Nella parte finale della discussione si osserva che i comuni faticano a comunicare con linguaggi e toni comprensibili, che spesso la comunicazione dipende dalla buona volontà del singolo amministratore e che le strutture tecniche non sempre riescono a raccontare ciò che fanno. Anche questo viene collegato al riordino, perché migliorare l'informazione e la comunicazione richiede formazione e competenze specifiche.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Come indicato sopra, tra le buone prassi più spesso citate c'è l'esperienza della **SUA**, richiamata come modello di collaborazione con la Provincia che ha consentito di raggiungere livelli alti nella gestione degli appalti. Da questa esperienza viene ricavata una possibile indicazione per il futuro: costruire strutture analoghe che accompagnino i comuni non solo alla fine dei procedimenti, ma fin dall'inizio, ad esempio nella rendicontazione, negli affidamenti minori e nella gestione di processi amministrativi specialistici.

Un'altra buona pratica riguarda il **contratto di fiume**, descritto come una rete che crea economie di scala e obbliga i soggetti a sedersi intorno a un tavolo. L'esperienza viene utilizzata per mostrare l'importanza di trasformare le collaborazioni in sistemi, reti e accordi stabili, non lasciati soltanto alla sensibilità degli amministratori in carica.

Viene inoltre citata la partecipazione del Comune di Piacenza alla rete dei **Comuni sostenibili**, considerata un percorso che sta dando vantaggi. Anche qui l'elemento innovativo non è solo ambientale, ma riguarda la possibilità di inserirsi in reti, costruire apprendimento, rafforzare competenze e mettere in relazione la sostenibilità con la governance locale.

La discussione richiama poi la necessità di strumenti di pianificazione fondati su **dati, conoscenze condivise e impatto integrato**. Si propone di leggere sostenibilità sociale, ambientale ed economica come dimensioni connesse trasformare ricchezze e vulnerabilità territoriali in una sorta di "consolidato di gruppo" che comprenda cittadini, imprese, organizzazioni, comuni e amministrazioni.

Un esempio esterno citato come ispirazione è quello della **Regione Abruzzo** sull'illuminazione dei comuni: attraverso fondi comunitari, un bando alle Province e il supporto tecnico-giuridico ai comuni, sarebbe stata costruita un'azione di sistema capace di ridurre quasi a zero lo sforzo amministrativo dei singoli enti e generare economie di scala. Questa esperienza viene richiamata come modello possibile di collaborazione strutturata che nessun comune avrebbe avuto interesse a rifiutare.

Tra gli strumenti evocati compare anche il tema del **partenariato pubblico-privato**. Nella discussione si afferma che il rapporto con il privato non può più essere un tabù, ma deve essere affrontato con trasparenza, capacità contrattuale del pubblico, competenze adeguate e chiarezza sugli obiettivi di interesse collettivo. Il pubblico deve restare abbastanza forte da garantire servizi equi e sostenibili, ma deve anche riconoscere che l'impresa non agisce per beneficenza e che occorre trovare un equilibrio consapevole.

Infine, sul piano dell'innovazione istituzionale, viene richiamata la possibilità di mettere in relazione il riordino con altri strumenti regionali, come il **Patto per il lavoro, clima ed economia sociale**. La discussione suggerisce che la Regione Emilia-Romagna possa rappresentare un laboratorio di costruzione integrata delle policy.

5. ATTORI CHIAVE

Gli **amministratori locali** e i **Comuni** sono i primi attori chiave richiamati dalla discussione. Sono loro a trovarsi in prima linea nella gestione della complessità, nel rapporto con i cittadini, nell'applicazione delle politiche ambientali, nella gestione dei bandi e nella costruzione delle collaborazioni territoriali. Necessitano di supporti più robusti e di strumenti che non li lascino soli.

La **Regione Emilia-Romagna** è un attore decisivo perché ha il compito di ascoltare i territori, indirizzare il processo, proporre interventi normativi, individuare semplificazioni e mettere a sistema le esperienze virtuose. (I rappresentanti regionali presenti segnalano che il percorso servirà anche per costruire una proposta normativa e un nuovo PRT più aderente al territorio.)

La **Provincia** è un altro attore centrale, ma in una forma da ricostruire. La discussione la immagina come possibile "casa dei comuni", livello di area vasta, sede di raccordo tecnico, struttura di supporto e interlocutore unico in grado di facilitare il rapporto tra territori e Regione. Al tempo stesso, viene segnalato che il suo ruolo va recuperato tenendo conto dello svuotamento subito.

Le **Unioni di comuni** e gli **hub territoriali di collaborazione** sono attori importanti se riescono a trasformarsi in luoghi effettivi di capacità amministrativa condivisa. La Regione, come detto, dovrebbe incentivare le collaborazioni già esistenti, valorizzando le storie e le esigenze di ciascun territorio, esportando le scelte virtuose quando possono attecchire altrove e impedendo che un singolo ente resti solo di fronte a temi sempre più specialistici.

Sono attori chiave anche i **tecnici comunali**, i **segretari comunali**, le strutture amministrative e le professionalità specialistiche. La sostenibilità e l'innovazione non possono essere governate solo politicamente: servono competenze tecniche, formazione, continuità amministrativa, capacità di gestire processi e strumenti trasferibili da un mandato all'altro.

Il mondo delle **imprese agricole** e delle **associazioni di categoria**, come Confagricoltura e Coldiretti, viene esplicitamente coinvolto nella discussione perché radicato nei territori e direttamente interessato a semplificazione, sostenibilità, politiche rurali, bandi, piani di sviluppo e rapporto con Regione e Provincia. Le imprese sono considerate interlocutori importanti.

Rilevante è anche il ruolo del **mondo accademico**, rappresentato nella discussione dall'Università Cattolica, soprattutto per il contributo di lettura economica, di policy e di sostenibilità integrata. L'accademia contribuisce a ricondurre i problemi locali dentro questioni più generali: adeguatezza dei comuni, scala dei servizi, sostenibilità, area vasta, capacità amministrativa e riforma del sistema.

Infine, vengono richiamati come attori decisivi anche **cittadini, imprese, organizzazioni, volontariato e soggetti privati**. Il riordino, nella discussione, non può limitarsi al perimetro pubblico: deve mettere in connessione il pubblico con il privato, rendere trasparente la programmazione territoriale, intercettare risorse e competenze, rafforzare la capacità contrattuale delle amministrazioni e valorizzare le energie presenti nei territori.

Tavolo 4. ATTRATTIVITA' TERRITORIALE

1. LE SFIDE DI FRONTE AL RIORDINO

La prima grande sfida che emerge dalla discussione è lo **spopolamento**, soprattutto nelle aree collinari e montane, ma non solo. Il tema viene posto fin dall'inizio insieme alla bassa natalità delle imprese e alla difficoltà dei piccoli comuni di reggere ancora, da soli, le funzioni richieste. La montagna viene descritta come un territorio in cui il problema non è soltanto demografico, ma riguarda la sopravvivenza complessiva: sociale, economica, amministrativa e istituzionale.

Lo spopolamento viene collegato in modo diretto alla **manca di attività economiche capaci di generare permanenza**. In particolare, artigianato e agricoltura vengono indicati come presidi fondamentali, perché permettono non solo di creare lavoro, ma anche di custodire il territorio. Il turismo viene riconosciuto come risorsa possibile, ma non sufficiente da solo: viene descritto come una "valvola" o una leva, che però richiede operatori, servizi, promozione, accessibilità e capacità organizzativa.

Una seconda sfida è la **carenza di operatori e manodopera**, che attraversa più settori: turismo, ristorazione, ospitalità, artigianato, agricoltura e servizi. Nel confronto vengono richiamati campeggi, alberghi, bar, ristoranti, attività artigianali e strutture ricettive che faticano a trovare persone disponibili a lavorare nei picchi stagionali. La mancanza di personale viene letta come una barriera all'attrattività: anche quando un territorio avrebbe potenzialità turistiche o produttive, non riesce a tradurle stabilmente in sviluppo.

La discussione insiste poi sulla specificità della provincia di Piacenza, descritta come una provincia "anomala" nel contesto regionale: il capoluogo è collocato da una parte, la montagna è lontana, manca un centro intermedio forte paragonabile ad altri poli attrattivi regionali, e la vicinanza con Milano non viene percepita come un vantaggio pieno. Anzi, in alcuni passaggi si osserva che molte persone lavorano verso Milano e tornano solo a dormire, mentre il territorio piacentino fatica a costruire una propria traiettoria di sviluppo distinta dalla sola funzione logistica.

In particolare una sfida è proprio il **modello di attrazione economica** che Piacenza ha sperimentato negli ultimi decenni. La logistica e l'università vengono riconosciute come fattori che hanno portato popolazione e ricchezza. Purtroppo però gli insediamenti logistici sono associati anche ad alto consumo di suolo, inquinamento e futuri costi ambientali e manutentivi. Si segnala quindi il rischio di uno sviluppo che produce entrate e attrazione nell'immediato, ma lascia ai comuni oneri di gestione, strade, verde, manutenzioni e impatti ambientali nel medio-lungo periodo.

Sul piano dei servizi, l'attrattività in generale viene collegata a scuola, sanità, nidi, servizi sociali, infermiere di comunità, RSA, presidi territoriali e possibilità di non costringere le persone a spostarsi continuamente. Non si ragiona solo sul attrarre nuovi residenti nei territori, ma sul creare condizioni perché chi già vi abita possa restare. In questo senso, il sociale viene esplicitamente riconosciuto come possibile fattore di attrattività, soprattutto per famiglie, anziani e comunità locali.

Infine, emerge una sfida di fondo: evitare che il riordino produca nuove architetture amministrative senza chiarire prima **a quale obiettivo territoriale debbano servire**. Un intervento sottolinea che non si dovrebbe organizzare il sistema territoriale in astratto, ma in base allo scopo che si vuole raggiungere: infrastrutture, servizi, sviluppo economico, turismo, presidio agricolo, manutenzione del territorio, relazione tra città e montagna. Il rischio, altrimenti, è costruire forme istituzionali senza capacità reale di incidere sull'attrattività.

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

Il confronto restituisce una domanda molto forte sul ruolo dei diversi livelli di governo: **quali funzioni devono stare al Comune, quali all'Unione, quali alla Provincia, quali alla Regione e quali ad altri livelli?** Questa esigenza di chiarimento ricorre più volte e viene collegata alla necessità di semplificare, togliere duplicazioni e non aggiungere ulteriori passaggi amministrativi.

I **Comuni** sono riconosciuti come il livello più prossimo ai cittadini e ai bisogni reali. La discussione, soprattutto attraverso gli interventi riferiti dei Sindaci dei piccoli comuni montani, si concentra sul fatto che il Comune non deve essere depauperato completamente: anche in caso di fusione, unione o gestione associata, deve restare un presidio capace di ascoltare e raccogliere i bisogni della comunità. Al tempo stesso, emerge chiaramente che molti comuni, soprattutto quelli più piccoli, non riescono più a reggere da soli funzioni amministrative, bilanci, servizi e sviluppo territoriale.

Le **fusioni** vengono discusse in modo molto articolato e divisivo. Alcuni partecipanti le considerano ormai necessarie per comuni piccolissimi, dove la dimensione demografica e finanziaria non consente più di garantire le funzioni essenziali; altri, invece, le contestano perché rischiano di eliminare rappresentanza territoriale, identità e prossimità. In particolare, si rileva che la fusione può essere uno strumento utile in alcuni territori ma non in altri, e che non può essere trattata come soluzione unica e uniforme.

Le **Unioni di comuni** sono presentate come strumenti ambivalenti. Da un lato, alcune esperienze vengono considerate utili, soprattutto quando riescono a gestire servizi e competenze in modo integrato tra pianura e montagna. Dall'altro, viene messo in guardia dal rischio che alcune Unioni si trasformino in "fusioni di fatto", oppure che aggiungano un ente senza semplificare davvero bilanci, funzioni e decisioni. Il punto centrale non è quindi scegliere astrattamente tra Unioni e fusioni, ma capire quale modello sia più adatto ai bisogni territoriali diversificati. Si cita la formula mista alla francese in grado di combinare il valore dei due diversi modelli (il comune rimane con ruoli diversi da oggi, rimane la figura del sindaco eletto).

La **Provincia** è il livello più frequentemente richiamato come possibile snodo del riordino. Viene invocata una sua maggiore centralità per coordinamento, programmazione, supporto specialistico, pianificazione di area vasta, rapporto con investitori, gestione di fondi, raccordo tra comuni, formazione professionale e partenariato pubblico-privato. La Provincia viene considerata particolarmente adatta perché ha una visione più ampia del territorio rispetto al singolo Comune, ma più vicina e concreta della Regione.

Al tempo stesso, la discussione rifiuta una rappresentazione troppo debole della Provincia come semplice “casa dei comuni”. La Provincia viene cioè pensata non come contenitore residuale o luogo di supporto generico, ma come ente territoriale con funzioni proprie, capace di tenere insieme anche i piccoli comuni e governare questioni di scala sovracomunale.

La **Regione** compare come soggetto che ha promosso e ascolta il percorso partecipato, ma anche come livello che in passato avrebbe puntato molto sulle Unioni e poco sulle Province. Le viene attribuito il compito di costruire una legge di riordino più organica, capace di restituire un ruolo legittimo alle Province e di proporre, potenzialmente, un laboratorio di valore nazionale. Tuttavia, emerge anche che la Regione non può essere l’ente operativo per lo sviluppo territoriale minuto: per il rapporto con imprese, investitori e bisogni locali serve un ente intermedio più vicino al territorio.

Lo **Stato** e il livello nazionale entrano nella discussione soprattutto attraverso il tema delle Province, delle risorse e della normativa. Si richiama il percorso nazionale di controriforma delle Province, poi arenato anche per ragioni finanziarie, e si sottolinea che il tema delle risorse resta una barriera decisiva. Anche le norme sugli appalti, le rotazioni, la gestione delle funzioni e il quadro complessivo delle competenze vengono percepiti come elementi che condizionano fortemente la capacità locale di agire.

3. LEVE E BARRIERE NEI CONFRONTI DEL PROGETTO DI RIORDINO

E’ il **rafforzamento del coordinamento provinciale** una delle principali leve considerate. Come detto la Provincia viene indicata come il livello più adatto a fare sintesi, sostenere i comuni, costruire visione di area vasta, parlare con privati e investitori, accompagnare i processi di sviluppo e redistribuire responsabilità e funzioni su una scala più adeguata. In particolare, il singolo Comune viene considerato troppo debole per occuparsi da solo di sviluppo economico, bandi, attrazione di investimenti e strategie territoriali.

Un’altra leva forte è la **costruzione di partenariati pubblico-privati**. La discussione afferma che per lo sviluppo territoriale, soprattutto nelle aree fragili, il partenariato pubblico-privato è essenziale. Vengono richiamate le cooperative di comunità come possibile forma per riconoscere la funzione pubblica di attività economiche che operano in contesti dove il mercato puro fatica a reggersi: agricoltura, artigianato, energia, turismo e servizi di comunità.

Tra le leve rientra anche la possibilità di riconoscere economicamente e fiscalmente alcune attività collocate in aree difficili. Viene citato il modello delle aree SIEG sviluppate in Trentino, dove attività di mercato con forte funzione pubblica possono beneficiare di agevolazioni e contributi, proprio perché svolte in contesti nei quali il mercato da solo non riesce a sostenersi. Questa proposta viene formulata come possibile innovazione per lo sviluppo del territorio.

La **semplificazione** è una leva trasversale, ma viene declinata in modo molto concreto. Si parla di semplificazione amministrativa, riduzione dei bilanci duplicati, facilitazione del rapporto tra operatori e istituzioni, superamento della farraginosità prodotta da troppe forme organizzative,

maggior chiarezza nelle funzioni e possibilità di adattare i modelli ai bisogni reali del territorio. La richiesta non è semplicemente “fare meno”, ma costruire strutture che rendano più facile agire.

Una leva importante riguarda anche la **relazione città-montagna**. Nel confronto viene proposta l'idea che la pianura e la città debbano diventare partner della montagna, riconoscendo il valore dei servizi ecosistemici che quest'ultima offre: aria, acqua, energia, verde, paesaggio, presidio del territorio. In prospettiva la pianura dovrà trovare formule per contribuire ai servizi della montagna, perché quei territori producono benefici anche per chi vive nei centri urbani.

Le barriere, tuttavia, sono numerose. La prima è la **resistenza culturale e identitaria** rispetto alle fusioni e alla perdita di autonomia. Più interventi mostrano che le persone temono di perdere uffici, centralità, rappresentanza, riconoscibilità e potere decisionale. Questa resistenza viene letta da alcuni come un ostacolo da superare con scelte di futuro, da altri come un segnale da rispettare perché legato alla rappresentanza territoriale e alla legittimazione democratica delle decisioni.

Una seconda barriera è il tema della **delega di potere**. Nel momento in cui funzioni, risorse o bilanci vengono accorpati, i territori perdono una parte del potere diretto. La discussione sottolinea che questo non è un dettaglio tecnico, ma un nodo politico: riguarda chi decide, chi rappresenta la comunità, chi governa le risorse e come si mantiene un rapporto diretto con i cittadini.

Un'altra barriera decisiva è la **mananza di risorse**. Viene affermato esplicitamente che il tema delle risorse deve essere inserito tra le barriere, perché molti ragionamenti sul riordino, sulle Province, sulle funzioni, sui servizi e sullo sviluppo si scontrano con una coperta corta a tutti i livelli, fino a quello nazionale. Il rafforzamento delle Province, in particolare, viene collegato alla necessità di fondi adeguati.

Infine, ci sono barriere operative molto concrete: infrastrutture lente o incomplete, fibra che impiega anni ad arrivare, viabilità difficile, assenza di sistemi di mobilità tra valli, norme sugli appalti percepite come inadatte ai piccoli territori, difficoltà a far lavorare operatori locali affidabili, mancanza di manodopera e collegamento insufficiente tra scuola, formazione e operatori economici.

4. INNOVAZIONE, BUONE PRASSI, STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Una prima linea di innovazione riguarda il recupero di strumenti di **programmazione d'area**. Nel confronto vengono richiamati i piani d'area degli anni Novanta, ricordati come strumenti capaci di individuare macroaree, coinvolgere i comuni, rifare centri storici, rafforzare reti commerciali e dare impulso al turismo. La proposta che emerge è di riprendere quella funzione di pianificazione integrata, aggiornandola al contesto attuale e riconoscendo alle Province un ruolo amministrativo di accompagnamento e accorpamento.

Un secondo ambito innovativo è rappresentato dalle **cooperative di comunità**. Queste vengono indicate come possibile forma giuridica capace di contenere attività diverse — agricole, artigianali, energetiche, turistiche, sociali — purché venga riconosciuta la funzione pubblica svolta da tali attività in territori dove il mercato puro fatica a funzionare. L'innovazione, in questo caso, consiste

nel trattare alcune attività economiche locali non solo come imprese, ma come presidi di comunità e attrattività.

La discussione richiama anche le **comunità energetiche** e lo sviluppo di energia in loco come possibili strumenti di sviluppo territoriale. Il tema viene inserito dentro un ragionamento più ampio sulla capacità dei territori di generare risorse, trattenere valore e costruire forme di economia locale connesse ai bisogni della comunità.

Sul piano turistico, viene evocata la necessità di superare una promozione limitata a siti o campagne pubblicitarie. Si citano le DMO come esperienze diffuse in Italia e si sostiene che il turismo richieda un mix di strumenti, comunicazione, collegamento tra domanda e offerta, segnalazione degli itinerari, viabilità, servizi, personale e capacità di gestione. L'attuale sistema IAT viene discusso criticamente, soprattutto rispetto alla difficoltà di garantire un presidio efficace di promozione e intermediazione.

Una buona prassi potenziale riguarda il **collegamento tra operatori turistici e istituti scolastici**, in particolare con l'Istituto Alberghiero di Piacenza, citato come eccellenza. L'idea è che la Provincia possa fungere da tramite tra strutture ricettive, operatori e scuole, facilitando stage o percorsi utili a rispondere alla carenza di personale stagionale. Questa proposta è formulata come risposta a un'esigenza concreta di manodopera nei territori.

Un altro strumento evocato è il rafforzamento della **formazione professionale** e della capacità di individuare quali competenze sviluppare sul territorio. Nella parte finale viene sintetizzato che alla Provincia potrebbero spettare coordinamento, pianificazione, supporto specialistico, partenariato pubblico-privato e formazione professionale. Questo collega direttamente l'attrattività alla capacità di costruire competenze locali e non solo infrastrutture.

La discussione introduce poi l'idea di leggere il territorio in chiave **metromontana**, cioè come sistema integrato tra città, montagna e territori intermedi. Il termine viene considerato utile perché consente di superare la contrapposizione tra capoluogo e aree montane, riconoscendo invece un sistema organico in cui infrastrutture, servizi, sviluppo, scuola, sociale e attrattività devono essere pensati insieme.

Infine, viene richiamata l'esigenza di una **ricerca scientifica zona per zona**, per evitare soluzioni uniformi. La discussione sottolinea che fusioni, Unioni, convenzioni e altri modelli non devono essere preclusi, ma vanno valutati in chiave place-based, cioè rispetto alle caratteristiche, ai bisogni e alle prospettive concrete di ciascun territorio.

5. ATTORI CHIAVE

Il primo attore chiave è la **Provincia**, che nel confronto assume una centralità molto marcata. Viene indicata come soggetto di coordinamento, programmazione, supporto specialistico, visione di area vasta, raccordo con fondi e investitori, possibile tramite tra operatori e scuole, interlocutore con privati, industriali e Camera di Commercio. Alla Provincia viene inoltre attribuita una funzione potenziale di redistribuzione e governo territoriale degli impatti prodotti da scelte economiche come logistica, insediamenti industriali e consumo di suolo.

I **Comuni** restano attori decisivi perché sono il punto più prossimo ai cittadini e ai bisogni. Anche quando si discute di fusioni, Unioni o bilanci accorpati, diversi interventi insistono sul fatto che i comuni non devono perdere centralità come luoghi di ascolto, rappresentanza e riconoscimento delle specificità locali.

Le **Unioni di comuni** sono attori importanti se riescono a gestire servizi e funzioni in modo effettivamente integrato. Al tempo stesso, il loro ruolo va salvaguardato senza trasformarle automaticamente in fusioni di fatto.

La **Regione Emilia-Romagna** è un attore chiave perché guida il percorso di riordino, può definire una cornice normativa più organica e può restituire ruolo alle Province. Apprezzata per essersi fatta carico della necessità di regolare le funzioni sui vari livelli e di costruire un progetto di lungo termine, non miope.

Gli **attori economici** — imprese, artigiani, agricoltori, cooperative, operatori turistici, sistema logistico, potenziali investitori — sono centrali perché l'attrattività territoriale dipende dalla possibilità di generare lavoro, servizi e valore. L'agricoltura viene più volte associata alla custodia del territorio, alla prevenzione del dissesto, al turismo e alla manutenzione locale; l'artigianato viene indicato come una delle condizioni per contrastare lo spopolamento; il turismo è visto come opportunità ma anche come settore fragile senza operatori e manodopera.

Le **associazioni di categoria** e gli organismi di rappresentanza, tra cui nel file intervengono realtà come Confcooperative, UNCEM, UPI e rappresentanti del mondo artigiano e agricolo, sono attori rilevanti perché portano una lettura trasversale dei bisogni e delle criticità. In particolare, contribuiscono a collegare il tema amministrativo del riordino con quello dello sviluppo economico, della rappresentanza dei territori montani e della capacità di costruire strumenti adatti alle aree fragili.

Anche le **scuole e gli istituti di formazione** emergono come attori importanti, soprattutto nel passaggio sull'Istituto Alberghiero di Piacenza e sulla possibilità di creare collegamenti con gli operatori turistici attraverso stage o percorsi formativi. La formazione professionale viene inoltre richiamata come una delle competenze che potrebbero essere sviluppate in chiave provinciale.

Infine, sono attori chiave le **comunità locali**, i cittadini e le famiglie, perché senza persone che restano, lavorano, usufruiscono dei servizi e partecipano alla vita dei territori, nessuna strategia di attrattività può reggere. La discussione richiama anziani, giovani, lavoratori, famiglie, residenti in montagna e cittadini della pianura, sottolineando che la prospettiva futura deve essere quella di un'alleanza più forte tra città, aree intermedie e montagna.

Partecipanti all'incontro a Piacenza

Simona Baldrighi, Gianluca Bariola, Giuseppe Barocelli Schianchi, Marco Bergonzi, Matteo Bocchi, Raffaella Bongiorno, Matteo Bongiorno, Francesco Brianti, Carlo Brigati, Riccardo Buzzi, Paolo Calestani, Patrizia Calza, Giacomo Cannata, Pierangelo Carbone, Stefania Cavanna, Elena Chimisso, Eleonora Corsalini, Nicoletta Corvi, Daniele Durante, Alessandro Ercolano, Scilla Fagnoni, Adriana Fantini, Claudia Ferrari, Luciano Gallo, Enrica Gambazza, Romeo Gandolfi, Paola Gazzolo, Elena Gherardi, Claudio Giordano, Maria Lucia Girometta, Marco Giubilini, Alberto Gorra, Serena Groppelli, Luca Groppi, Mario Idda, Gianluca Mancinelli, Mattia Manganaro, Davide Marengoni, Gian Paolo Maserati, Pericle Mazzari, Jonathan Monti, Stefano Nani, Pasquale Negro, Ettore Niccoli, Elisabetta Oppici, Marco Paganelli, Caterina Pagani, Monica Penserini, Ester Pugni, Giovanni Razzari, Andrea Reggi, Mariarosa Rigolli, Paolo Rizzi, Gabriele Ronchetti, Gabriele Scagnelli, Paola Schiavi, Luigi Squeri, Giancarlo Tagliaferri, Andrea Tedaldi, Francesco Timpano, Maria Lodovica Toma, Angela Toscani, Lorenzo Trisolini, Mariacristina Zurla.

I soggetti rappresentati sono stati: Provincia di Piacenza (12), Comuni (23), Unioni (2), Università (2), Associazioni di categoria (6), Sindacati (4), Ausl/Azienda sanitaria (2), Regione e Agenzie regionali (3), Anci/Uncem/UPI (3), Prefettura, altri soggetti (6)

Per maggiori informazioni

