

PIANO STRATEGICO



# IL NUOVO CIRCONDARIO IMOLESE

UNA TERRA UNITA,  
UN FUTURO COMUNE

POLEIS



*Questo documento è stato realizzato dal seguente gruppo di lavoro:*

**Giuseppe Rovatti** coordinatore di progetto

**Bruna Cavalera** coordinatrice attività di ricerca e redazionali

**Filippo Ozzola** progettazione e realizzazione attività di partecipazione

**Andrea Zoboli** analisi della dimensione demografica e socioeconomica

**Sergio Maccagnani** analisi dei servizi e strategica

**Giuseppe Tesoro** analisi economica e finanziaria

**Enrica Bergonzini** progetto grafico

Marzo 2021

## P R E M E S S A

**Q**uesto documento è il risultato di un lavoro che si è svolto in un arco temporale che va da ottobre 2019 a marzo 2021, e mirato, attraverso diverse attività, a definire alcune linee guida per lo sviluppo strategico del Nuovo Circondario Imolese e il suo territorio.

Il Nuovo Circondario Imolese è una realtà consolidata, riconosciuta come tale anche dalla Regione Emilia-Romagna che la indica tra le Unioni mature presenti sul territorio (PRT 2018-2020). Un risultato raggiunto nonostante la complessità di un territorio costituito per un terzo da Comuni montani, e per circa la metà da Comuni di piccole e piccolissime dimensioni. A livello di governance, inoltre, il Nuovo Circondario Imolese è anche caratterizzato dalla criticità di un disallineamento dei mandati amministrativi superiore alla media delle altre Unioni (i suoi Comuni vanno a elezioni in 3 anni differenti).

L'obiettivo di questo documento, elaborato durante un percorso lungo e complesso, è quello di permettere al Nuovo Circondario Imolese di riosservare con una raggiunta maturità il proprio percorso, e guardare alle prospettive per il futuro, con l'obiettivo di intercettare e rispondere alle nuove esigenze espresse sia dal territorio che all'interno dell'Ente: il Piano strategico si propone di portare a sintesi tutti questi elementi, e di fornire agli amministratori uno strumento per lavorare sullo sviluppo del Nuovo Circondario Imolese e del suo territorio nei prossimi anni.

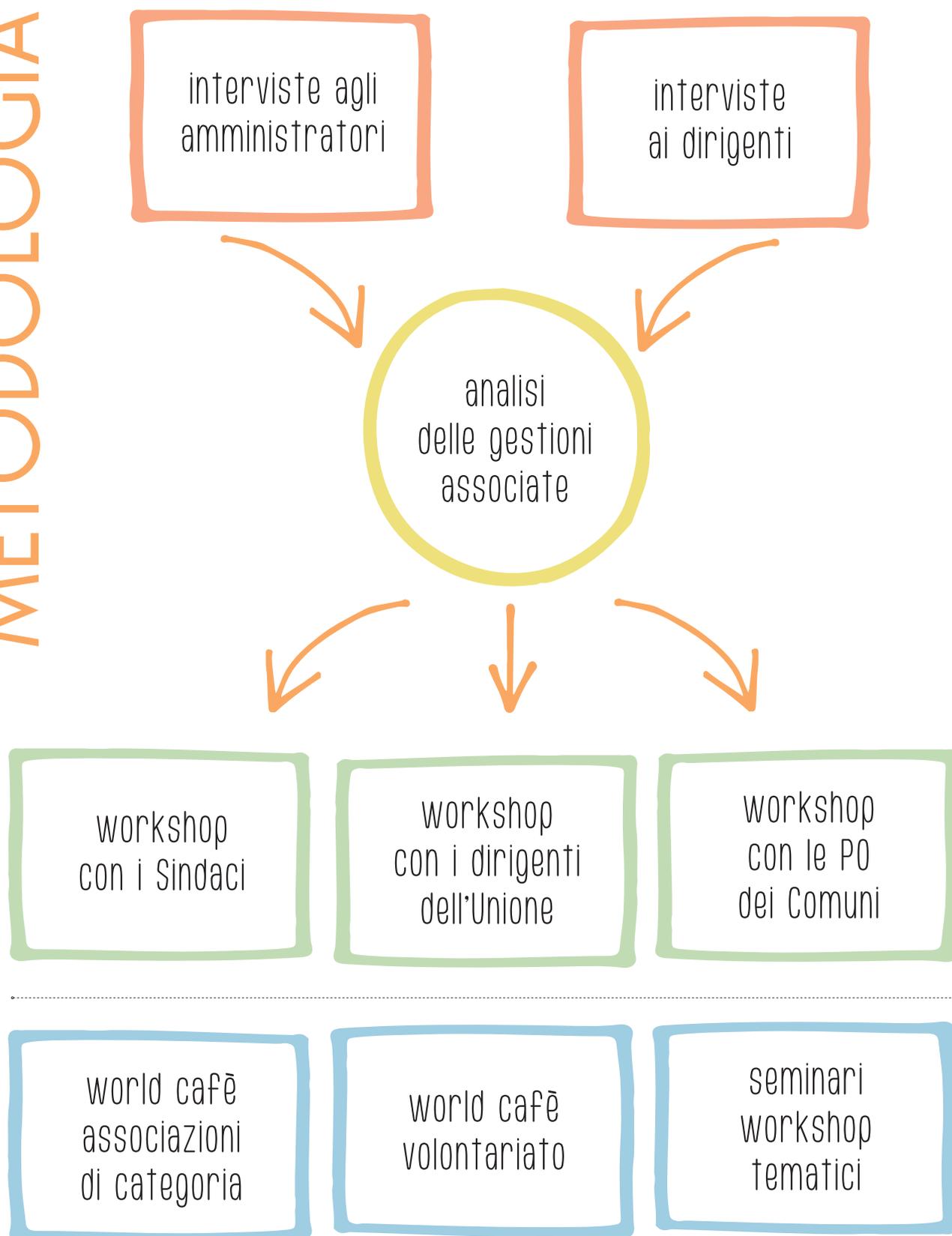
## METODOLOGIA

Il percorso che ha portato all'elaborazione di questo Piano strategico si struttura in diverse tipologie di attività, rivolte sia all'interno che all'esterno del Circondario, e mirate non soltanto alla rilevazione e analisi di dati quantitativi necessari alla comprensione dell'attuale organizzazione dell'Ente e del funzionamento dei suoi servizi, ma anche alla raccolta di informazioni di tipo qualitativo, fondamentali per la conoscenza del Circondario dal punto di vista di quanti operano al suo interno, o interagiscono con essa dall'esterno.

In particolare, i contenuti dello studio sono stati elaborati sulla base dei risultati emersi:

- ➡ dalle **interviste agli amministratori**, sulla base di uno schema semi strutturato di domande, con l'obiettivo di rilevare il loro punto di vista sulla situazione attuale del Circondario e sulla sua possibile evoluzione futura;
- ➡ dalle **interviste ai Dirigenti**, basate su uno schema semi strutturato di domande e volte a comprendere da un punto di vista interno come funzionano oggi i servizi del Circondario, le potenzialità e le criticità;
- ➡ da una **analisi dei servizi gestiti in forma associata**, anche sulla base dei criteri definiti dall'attuale PRT regionale;
- ➡ dai **momenti partecipativi rivolti ai Sindaci e ai Dirigenti del Circondario**, con l'obiettivo di favorire un confronto e uno scambio di idee sulla visione futura per l'Ente;
- ➡ dai **momenti partecipativi rivolti agli stakeholder del territorio**, mirati a far emergere il loro punto di vista sulle necessità e potenzialità del Nuovo Circondario Imolese.

# METODOLOGIA



## CONTENUTI DELLO STUDIO

**N**el presente report sono contenuti le seguenti dimensioni di indagine ed analisi:

-  **PARTE UNO**  
LE ATTIVITÀ CON I SINDACI  
E IL PERSONALE DEL CIRCONDARIO
-  **PARTE DUE**  
LE ATTIVITÀ CON GLI STAKEHOLDER
-  **PARTE TRE**  
INQUADRAMENTO DEL CONTESTO  
TERRITORIALE
-  **PARTE QUATTRO**  
STATO DELL'ARTE DELLE GESTIONI  
ASSOCIATE
-  **PARTE CINQUE**  
ANALISI DI FATTIBILITÀ PER  
LA COSTITUZIONE DI UN CONTROLLO  
DI GESTIONE UNIONALE
-  **PARTE SEI**  
LE LINEE STRATEGICHE

Lo studio e la metodologia, così come illustrati, hanno garantito la rispondenza ai requisiti minimi previsti dalle deliberazioni della Regione Emilia-Romagna DGR 1319/2019.

PARTE UNO

# LE ATTIVITÀ CON I SINDACI E IL PERSONALE DEL CIRCONDARIO





## IL PUNTO DI VISTA DEGLI AMMINISTRATORI

### PUNTO DI VISTA DEI SINDACI

#### REPORT DELLE INTERVISTE AI SINDACI

**E**laborare un Piano strategico del Circondario significa proiettare l'Ente nel futuro, cercando di definire **la migliore strada da percorrere per lo sviluppo dell'Ente, il consolidamento della sua identità e il potenziamento dei servizi gestiti in forma associata**. Per farlo, è fondamentale conoscere l'opinione degli amministratori sulla situazione attuale dell'Ente e sul funzionamento delle attuali gestioni associate, ma anche il loro punto di vista sulle criticità e sulle potenzialità del Circondario e del suo territorio, e sulle sue possibilità di evoluzione - in poche parole, **la vision politica che ha un ruolo fondamentale nel dare input e nel guidare questo percorso**. A tal fine, abbiamo realizzato delle interviste semi strutturate agli amministratori, che si sono svolte nel mese di dicembre 2019.

Il Circondario, che nasce con una Legge regionale, nasce con una particolare connotazione politica, rappresenta la volontà di una politica con la P maiuscola di fare qualcosa per il territorio, anche al di là di una semplice Unione. Questa dimensione politica, di un'Ente che ha anche delle attività in più, che tiene insieme anche una città come Imola, in un territorio esteso...se c'è una visione politica questo è un grande valore aggiunto. Se invece di costruire una visione territoriale ampia si cerca lo scontro, allora meglio lasciar perdere

Il Piano strategico deve essere una occasione di dibattito pubblico, per dare una legittimazione forte, anche da parte della popolazione, che è importante riuscire a raggiungere, delle associazioni di categoria e delle attività produttive del territorio, che negli ultimi due anni sono state trascurate. Attraverso un lavoro comune, degli obiettivi condivisi, diventiamo più forti.

Il nome di questo Ente, "Nuovo Circondario Imolese", racconta subito una storia diversa da quella delle altre Unioni: il Circondario, infatti, è stato istituito con legge regionale, questo ne fa quasi "un'Unione rafforzata", come sottolinea qualcuno, nata da un progetto politico che aveva come obiettivo di far crescere il territorio, anche grazie alla presenza di un Comune delle dimensioni di Imola.

Nonostante questo sia un momento di difficoltà per l'Ente, riconosciuto da tutti, gli Amministratori restano in larga parte allineati con quella visione e continuano a riconoscersi nell'identità di Circondario Imolese, continuano a credere che questo territorio così vasto e anche disomogeneo possa rappresentare una potenzialità su cui lavorare.

L'aspettativa dei Sindaci, rispetto a questo Piano strategico, è proprio quella di poter **trovare gli strumenti per rilanciare il Circondario Imolese**, per far tornare a funzionare questa macchina che da un po' di tempo si è inceppata, a partire dalla **condivisione di una vision politica, basata su pochi ma chiari obiettivi**, e poi cercando anche di **recuperare il rapporto con i cittadini**, ridurre la distanza che si è veu-

Se c'è una legittimazione basata sugli obiettivi, e celi diamo come obiettivi comuni, strategici, non è più una questione partitica ma politica, riusciamo ad avere una visione più ampia del futuro: l'Unione deve fare questo, avere una visione di sistema e andare avanti.



Se metti insieme questi asset strategici rafforzi l'identità, fai nascere una visione comune: nella programmazione economica ci metti il turismo, le imprese, nella programmazione sociale addirittura la polizia locale, dal punto di vista della sicurezza... per questo credo che potrebbe funzionare lavorare su un modello coerente con il PS metropolitano, non per fare un copia e incolla.



Noi dobbiamo entrare a pieno titolo nel discorso dell'area vasta, con una riflessione sui temi della sanità, del sociale, dei trasporti... quest'area è sempre stata forte, ma anche solidale...c'è una struttura sociale che ha permesso di aiutare tutti, idealmente l'area vasta della città metropolitana dovrebbe permetterci di mantenere questo livello.



I territori appenninici sono fortemente penalizzati da un'unione territoriale che coinvolge la città, perché i piccoli Comuni dell'appennino subiscono un'esazione fiscale con gli stessi indici dei Comuni dell'hinterland bolognese, e che viene spesa nel contesto del Circondario, invece di alimentare un'economia di prossimità in questi territori periferici. Lo schema del Circondario applicato in questo modo rischia di far morire la montagna.



ta a creare rispetto a una popolazione che sembra poco consapevole della presenza di un Ente come il Circondario, se non quando deve lamentare il mal funzionamento di qualcosa.

Il Piano strategico dovrebbe essere l'occasione per creare una visione ampia, di sistema, rispetto alla quale i Sindaci, ma anche gli stakeholder del territorio, potranno reciprocamente impegnarsi nella realizzazione di alcuni obiettivi comuni.

Per individuare queste linee strategiche, **si potrebbe ragionare intorno ad alcuni macro temi**, come la pianificazione e programmazione sociale, lo sviluppo economico e produttivo, l'ambiente e la mobilità: **iniziare quindi con una riflessione a un livello più alto, dal quale necessariamente poi discenderanno obiettivi da darsi a livello dei servizi.**

I quattro asset sopra richiamati sarebbero coerenti con la pianificazione strategica della Città metropolitana di Bologna: abbiamo chiesto ai Sindaci a loro parere quale deve essere **il rapporto tra il Piano Strategico Metropolitano e quello del Nuovo Circondario Imolese**, che ne fa parte.

Tutti gli amministratori riconoscono la necessità di tenere in considerazione le linee guida del Piano strategico metropolitano perché sicuramente **far parte di un'area più vasta può rappresentare un vantaggio**: qualcuno esprime però il timore che gli obiettivi del Piano strategico bolognese possano non essere alla portata di tutti i Comuni coinvolti.

Come ricordato, infatti, il Nuovo Circondario Imolese è un territorio piuttosto disomogeneo, che unisce Comuni di dimensioni diverse e anche con diverse caratteristiche orografiche: alcuni di essi facevano parte di una Comunità montana, e questo è un altro tema del quale abbiamo parlato con alcuni dei Sindaci.

Qualcuno sottolinea che è sì, importante, costruire una identità condivisa, ma che **non bisognerebbe trascurare la specificità dei territori, in particolare di**

Insieme ad altri Comuni della Vallata del Santerno, stiamo già lavorando molto in rete per la promozione del territorio, sicuramente siamo una realtà diversa da Imola e Medicina, ma non significa che non ci interessi anche un ragionamento più ampio all'interno del Circondario, il tema del turismo è fondamentale per lo sviluppo di questo territorio.

Vedo in modo positivo l'idea di un PUG comune, perché non credo che ognuno possa andare avanti per sé. È chiaro che ci deve essere un disegno che tiene legato il Comune svantaggiato a quello che ha la fortuna di avere di più, ci deve essere una impostazione solidaristica tra i territori per lo sviluppo dell'industria e dell'artigianato.

Ci sono cose che funzionano molto bene, sicuramente i servizi socio sanitari ad esempio. Li siamo forti, anche perché siamo la mente ma ci appoggiamo a un soggetto molto strutturato. Invece su altre cose siamo completamente falliti, con una accelerazione dovuta agli ultimi due anni della vicenda di Imola, che ha dimostrato la debolezza del Circondario.

**quelli montani, che rischiano di essere penalizzati in un contesto così differenziato e ampio.**

Tornando agli obiettivi da definire nel contesto di questo Piano strategico, rispetto a quello che già c'è, sicuramente gli amministratori concordano nella volontà di **valorizzare ulteriormente il settore socio-sanitario**, che oggi è un'eccellenza del Circondario Imolese, e di **lavorare insieme su un settore promettente come il turismo**, rispetto al quale sono già attive alcune iniziative.

I Comuni inoltre stanno già iniziando a lavorare insieme a un **PUG del Circondario**, un traguardo sicuramente importante per un territorio, una opportunità per crescere in modo solidale e coeso: qualcuno sottolinea, infatti, che non è possibile pensare a una pianificazione unica senza che alla base ci sia la volontà di non svantaggiare, o avvantaggiare, nessuno in particolare. L'obiettivo deve essere quello di favorire una crescita a beneficio di tutti, e questa è l'unica strada da percorrere se si vogliono evitare polemiche e quindi, alla fine, il fallimento di questo progetto.

**Ma oggi quali sono i punti di forza e le criticità del Circondario Imolese?** Abbiamo rivolto questa domanda ai Sindaci, perché è a partire dalla situazione attuale del Circondario che si potrà programmare il suo futuro.

Come già ricordato, il Circondario Imolese ha attraversato un momento piuttosto difficile, in particolare negli ultimi mesi, anche a causa dell'instabilità del Comune di Imola.

**Ma le criticità hanno radici più lontane nel tempo, sono nella debolezza di una macchina amministrativa che non è commisurata alle dimensioni del territorio con il quale si rapporta.**

La **carenza di personale** ha ovviamente inciso molto su questo, privando la struttura dell'Ente di figure dirigenziali necessarie alla gestione efficace dei servizi.

Purtroppo manca la rendicontazione delle gestioni associate, vengono chieste risorse ma non viene spiegato sino in fondo il perché. E questo è ancora più grave, se poi nel bilancio del Circondario c'è un elevato avanzo di amministrazione, una giacenza di progetti che non sono stati realizzati.



La sfida che abbiamo oggi è quella di darci una struttura amministrativa degna dell'Ente che rappresentiamo.



Le funzioni associate sono buone, si tratta di riorganizzarle: le difficoltà sono dovute a un problema di organico, per il quale bisogna intervenire il prima possibile.



In particolare, **la Polizia municipale è uno di quelli rispetto ai quali i Sindaci evidenziano maggiori difficoltà**, tanto che la gestione associata si è disgregata negli ultimi mesi, con il venir meno di alcuni Comuni.

Alcuni Sindaci inoltre rilevano come ci sia una **scarsa rendicontazione del funzionamento del Circondario**, che rende difficile gestire opportunamente le risorse, soprattutto considerando il fatto che il Circondario come Ente di secondo livello non ha entrate proprie ma dipende da quello dei Comuni: anche per questo uno degli obiettivi dovrebbe essere quello di **attivare un controllo di gestione che permetta di migliorare sia la rendicontazione che la programmazione**, e quindi di rendere più efficiente l'uso delle risorse a disposizione.

Un altro elemento di criticità è poi **l'assenza di una figura di direttore generale**, che sarebbe fondamentale per gestire un Ente che unisce dieci Comuni: difficilmente il Circondario Imolese potrà fare a meno di una figura di questo tipo, per ripartire nel modo giusto.

Di certo un punto di forza del Circondario è il funzionamento dei **servizi sociosanitari**, anche grazie alla collaborazione con un soggetto forte come l'ASP. Qualcuno sottolinea come forse ci si concentri troppo su quello che non funziona, e non si riconoscano invece le eccellenze che sono state raggiunte in alcuni servizi.

Sono state individuate **quattro funzioni essenziali - oltre al sociale, i tributi, la gestione del personale e l'informatica** - rispetto alle quali gli amministratori hanno già preso un impegno per un ulteriore sviluppo, e anche grazie all'assunzione di un nuovo direttore per la gestione del personale, si spera di superare presto le difficoltà vissute nell'ultimo periodo. D'altra parte, dal punto di vista istituzionale, si sono già visti dei cambiamenti in positivo con la presidenza del Sindaco di Medicina Montanari, e poi del Sindaco di Imola Panieri, che stanno cercando occasioni di confronto tra gli amministratori per **rafforzare il Circondario**.

Secondo me la governance sta funzionando bene, si esce sempre con una linea condivisa, con della positività, c'è scambio di idee e molta disponibilità da parte dei Sindaci nei confronti degli altri Comuni. Forse stiamo vivendo un momento molto diverso dagli anni passati, vedo molta solidarietà tra i Comuni, tra i Sindaci, tra colleghi.



Per quanto riguarda il **funzionamento della governance del Circondario**, questo è un momento complessivamente positivo, dal punto di vista dei rapporti tra Sindaci: c'è confronto, c'è la volontà di lavorare insieme e di trovare obiettivi condivisi.

Guardando in senso tecnico e specifico alla struttura del Circondario, qualcuno evidenzia come si potrebbe prendere in considerazione la possibilità di semplificarla.

Il Circondario infatti ha due organi collegiali a cui partecipano i Sindaci, ovvero la Giunta, composta dal Presidente e da due vice-presidenti, e la Conferenza dei Sindaci, composta dai dieci Sindaci del Circondario: **si potrebbe ragionare sulla possibilità di mantenere solo la Giunta, estendendo la partecipazione a tutti i Sindaci, in modo da snellire i processi di confronto e decisione a livello politico.**

Potrebbe essere invece **utile estendere i Tavoli degli assessori a tutte le materie affrontate dall'Ente**, perché sono una valida occasione di approfondimento e confronto, soprattutto per alcuni temi rispetto ai quali a volte è difficile, per il singolo amministratore, avere una formazione adeguata.

L'ultima domanda che abbiamo rivolto ai Sindaci, riguarda il percorso di elaborazione del Piano strategico, in particolare la scelta di coinvolgere, attraverso momenti di partecipazione, cittadini e stakeholder: quali sono le aspettative a riguardo degli amministratori?

Tutti ritengono che l'attivazione di momenti partecipativi in questo percorso sia importante, anche perché oggi il Circondario è poco conosciuto dai cittadini, e, come accennato anche in precedenza, viene ricordato solo quando ci sono dei problemi che vengono automaticamente attribuiti all'Ente di secondo livello, senza cognizione di causa.

Un percorso partecipato deve essere **l'occasione per costruire, anche insieme ai cittadini, una nuova identità del Circondario.**

La forza del territorio imolese è sempre stata avere sanità e lavoro. I rapporti con la sanità sono molto consolidati, dall'altra parte ci sono i sindacati, le imprese e il mondo del credito, questo ramo è stato abbandonato ed è il ramo più forte della partecipazione da rimettere in piedi. I corpi intermedi sono quelli che ti consentono di governare la città, quindi è importante lavorare con loro.



Per quanto riguarda poi **gli stakeholder**, i Sindaci sono consapevoli del fatto che **possono portare un importante contributo, grazie alla loro conoscenza del territorio**, e che è importante coinvolgerli in fase di progettazione per poter creare solide basi di collaborazione nella realizzazione di obiettivi condivisi.

## LE ASPETTATIVE NEI CONFRONTI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- ➡ trovare gli strumenti per rilanciare il Nuovo Circondario Imolese
- ➡ rafforzare la **vision** comune
- ➡ valorizzare **le specificità dei territori**

## IL NUOVO CIRCONDARIO IMOLESE OGGI: I PUNTI DI FORZA

- ➡ tra i Sindaci **c'è confronto e collaborazione**, volontà di trovare obiettivi condivisi
- ➡ grazie al **buon funzionamento dei servizi sociali**, il welfare è un fiore all'occhiello per il territorio

## IL NUOVO CIRCONDARIO IMOLESE OGGI: LE CRITICITÀ

- ➡ debolezza di una **macchina amministrativa non commisurata alle dimensioni del territorio**
- ➡ **sottodimensionamento del personale** dei Comuni e del Circondario
- ➡ necessità di migliorare gli strumenti di **programmazione e rendicontazione**
- ➡ **assenza** di una figura di **Direttore generale**

## GLI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- ➡ migliorare i **meccanismi di governance** dell'Ente, valutando anche la possibilità di semplificarne gli organi amministrativi;
- ➡ individuare una figura di coordinamento, identificabile nel ruolo di un **direttore generale**
- ➡ lavorare sull'**identità del Nuovo Circondario Imolese**, sul senso di appartenenza dei cittadini a un territorio più vasto

**welfare**

vision comune

**specificità** governance

**collaborazione**

direttore generale *personale*

*macchina amministrativa*

programmazione

**rendicontazione**

identità

## REPORT DEL METAPLAN

L'obiettivo dell'incontro è quello di riprendere le fila di un percorso che si è interrotto in seguito al Covid.

Durante le interviste ai Sindaci sono emersi alcuni temi, si parte da questi come spunto per un ulteriore approfondimento, e per il coinvolgimento anche del Sindaco di Imola, eletto mentre il progetto era già in corso.

Questi possibili obiettivi condivisi sono sintetizzati su una lavagna virtuale, e si possono categorizzare come obiettivi strategici per il territorio, e obiettivi di sviluppo per il Nuovo Circondario Imolese.

**STRATEGIA**

- ➡ Rafforzare l'identità di NCI, tenendo però in considerazione le specificità territoriali
- ➡ Sentirsi parte del NCI: promuovere e valorizzare senso d'appartenenza degli amministratori, manifestare una volontà condivisa
- ➡ Tre temi da cui partire: sviluppo economico, programmazione in materia sociale e ambiente
- ➡ Pianificazione territoriale condivisa e solidale
- ➡ Agenda digitale
- ➡ Coerenza con il PS metropolitano
- ➡ Linee di sviluppo comuni, per arricchire ulteriormente il percorso di crescita

**SVILUPPO**

- ➡ Controllo di gestione: dare una cabina di regia all'Ente Circondario, che permetta di avere il polso della situazione
- ➡ Necessità di individuare un direttore generale per migliorare il funzionamento della macchina amministrativa
- ➡ Imola: ha la vocazione a un ruolo di motore del Circondario, dovrebbe tornare a esserlo
- ➡ Mancanza di personale del NCI
- ➡ Risolvere criticità nella gestione della PM

**Per iniziare a lavorare insieme, i Sindaci sono invitati a commentare e arricchire, se lo ritengono opportuno, il quadro degli obiettivi strategici e di sviluppo emersi dalle interviste.**

Prende la parola il Sindaco di Medicina, che sottolinea come tra i punti condivisi sia importante il tema dell'**identità**. Il NCI rischia di essere un collage delle diverse identità territoriali, ma ci sono dei progetti che sono patrimonio collettivo e sui quali è importante trovare una modalità comune di lavorare. Questi progetti possono avere una valenza istituzionale, possono contribuire a creare un'identità di Circondario: l'esempio è quello di una pista ciclabile per tutto il territorio, che può rappresentare non soltanto un elemento paesaggistico, ma appunto un elemento di riconoscimento dell'identità condivisa, rendere riconoscibile un ente di secondo livello che altrimenti non ha contatti diretti, a livello di front office, con i cittadini. Sarebbe molto importante lavorare anche sulla **comunicazione**, per far sì che alcuni temi siano promossi a livello circondariale, e non solo dei singoli Comuni. Anche qui il problema è la mancanza di personale, sarebbe opportuno creare una struttura di comunicazione del Circondario, per non doversi appoggiare al Comune di Imola.

C'è poi il tema del **PUG** e dell'**Agenda digitale**, che sono due strumenti importanti per dare sviluppo al territorio.

Il tema del digitale è trasversale a tutti gli assessorati, è importante che il NCI si dia degli obiettivi all'interno dell'Agenda digitale regionale, anche per poter sfruttare tutte le opportunità di finanziamento offerte a livello regionale, a favore dei cittadini e delle imprese presenti sul territorio.

Per quanto riguarda i temi dello sviluppo del Circondario, negli ultimi mesi si è iniziato a lavorarci, con l'arrivo del Sindaco di Imola. La volontà è quella di **recuperare la visione con cui il NCI è nato**, che non aveva come obiettivo la mera gestione dei servizi, ma la **programmazione per il territorio**. Per esempio, sarebbe importante creare una struttura del NCI per il monitoraggio delle opportunità di finanziamento e la partecipazione ai bandi, un'attività che non ha senso che sia nei singoli Comuni, neanche nel Comune di Imola.

Se non si riesce a lavorare in questa direzione il rischio è quello di perdere molte opportunità per il territorio.

Uno dei Sindaci partecipanti interviene per tornare sul tema della diversità territoriale del NCI, che per il carattere composito e variegato del suo territorio si potrebbe paragonare, più che a un'Unione, a una Provincia, in quanto area vasta che comprende al suo interno realtà molto diverse, sia la montagna che la valle... questi aspetti richiedono una maggiore attenzione. Il NCI avrebbe bisogno di una articolazione diversa, più autonoma anche rispetto a Bologna, soprattutto se ricomincia a funzionare come dovrebbe.

Per dimensioni e complessità territoriale il Circondario non può essere considerato come qualcosa di analogo a un'Unione - come è oggi, per esempio, all'interno della struttura della Città metropolitana. Questo per il NCI è una penalizzazione.

Un altro obiettivo che viene evidenziato dagli amministratori, è quello della **pianificazione urbanistica condivisa**, a cui bisogna dedicarsi attivamente nel 2021. Al momento, si sta lavorando a questo progetto con l'assessore di Imola, in qualità di figura politica ma anche tecnica, perché ne ha le competenze - un valore aggiunto per chi sta seguendo questo tema senza invece conoscere approfonditamente la materia.

Sul fronte degli obiettivi di sviluppo (ma comunque collegato a quelli strategici), viene rimarcata l'importanza del tema del **personale**, ovvero della creazione di una struttura adeguata a realizzare quanto viene programmato a livello politico.

Si torna poi sull'importanza della valorizzazione del territorio e dell'ambiente, sia rimarcando il valore di un progetto come la pista ciclabile della Valle del Santerno, che può essere considerata una vera e propria infrastruttura, fondamentale per tutto il territorio, sia con ulteriori proposte, come ad esempio la partecipazione al progetto regionale per un "Corridoio verde", ovvero azioni di rimboschimento che fanno parte di un piano pluriennale della Regione.

Interviene nuovamente il Presidente Montanari, sottolineando l'importanza di orientare i progetti di sviluppo rispetto all'idea di vivibilità e di benessere che si vuole creare all'interno del Circondario, definendo insieme quello che si intende per salute, per welfare, e provando a darsi delle linee strategiche che vadano anche al di là di quelle definite da alcuni finanziamenti regionali.

Questi sono i macrotemi da cui far discendere le linee strategiche e che per esempio si devono aver presenti nel momento in cui si lavora sulla pianificazione territoriale.

Il PUG non dovrebbe essere soltanto *"l'occasione di segnare delle righe su una cartografia"*, ma dovrebbe *"cercare il modo per riportare le persone sul territorio, per creare opportunità e attrattività"*.

Nel NCI si vive bene, ma ci sono delle criticità, una è il lavoro, dove non si riesce a far crescere la logistica, le infrastrutture...ma in questo momento, più che mai, il mondo del lavoro sta cambiando, e allora si potrebbe pensare, ad esempio, di investire non sul trasporto delle merci ma sul traffico dei dati.

A questo punto, la prima parte dell'incontro conferma la condivisione da parte dei Sindaci di un quadro generale di obiettivi strategici e di sviluppo definito dalle interviste e ulteriormente arricchito da questo confronto.

- ➡ costruire identità del NCI
- ➡ lavorare sulla comunicazione del NCI
- ➡ creare una struttura adeguata, in primis di personale
- ➡ pianificazione urbanistica condivisa e PUG
- ➡ programmazione condivisa per lo sviluppo del territorio
- ➡ valorizzare territorio e ambiente
- ➡ investire per creare benessere e vivibilità

dalle interviste ai Sindaci

## strategia

- identità unica+specificità territoriali
- pista ciclabile e paesaggio comune
- vivibilità
- comunicazione
- autonomia territoriale
- individuare linee di sviluppo comuni
- nuove forme di lavoro
- PUG condiviso e solidale
- far conoscere il NCI
- temi condivisi: sviluppo, ambiente, sociale, turismo
- intercettare finanziamenti
- agenda digitale
- senso di appartenenza e volontà condivisa
- riforestazione e altri progetti regionali per ambiente

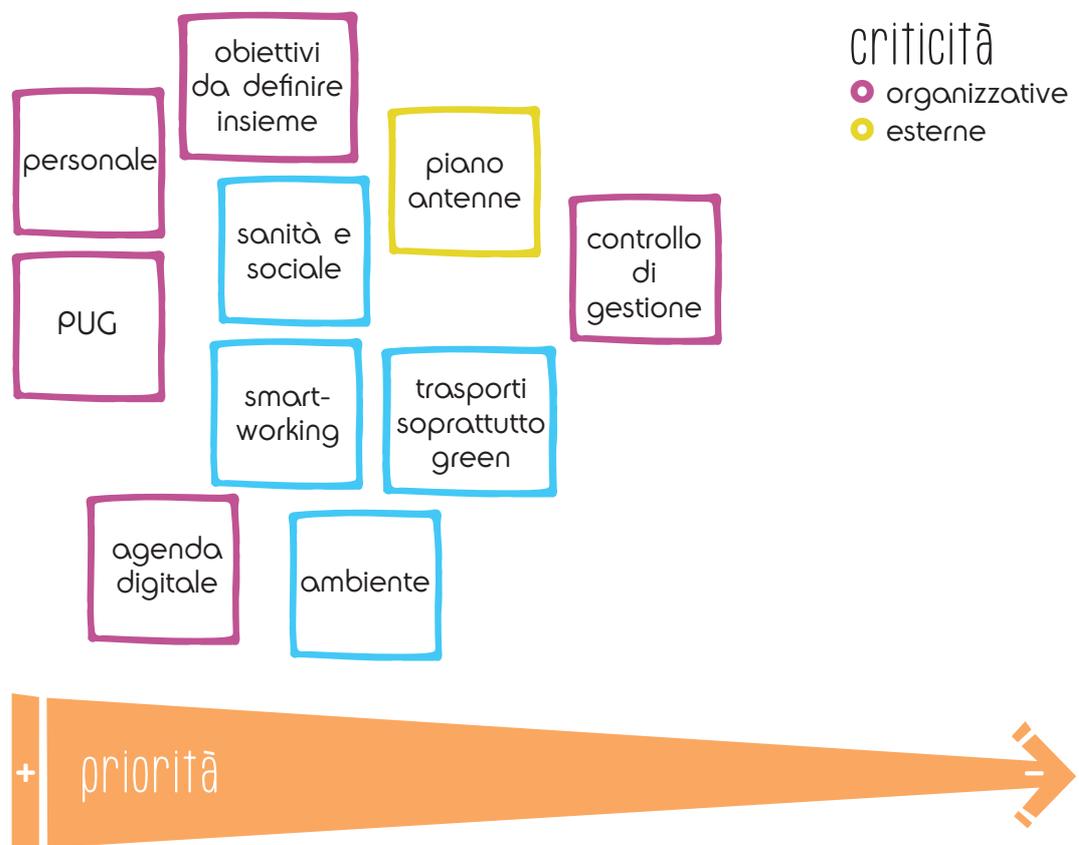
## sviluppo

- programmazione
- intercettare finanziamenti
- serve personale NCI
- attivare Controllo di Gestione
- manca Direttore Generale
- criticità gestione PM
- Imola nuovamente motore dello sviluppo NCI
- potenziare organizzazione
- convenzione con Imola?

**Il lavoro viene quindi orientato alla definizione di alcune priorità, sulle quali lavorare a breve e medio termine.**

Ripartendo dagli spunti condivisi, che hanno portato anche nuove idee strategiche sulle quali lavorare, si chiede ai Sindaci di provare a dare una priorità, anche considerando i collegamenti tra alcuni obiettivi, oltre che di valutare eventuali ostacoli al loro raggiungimento, categorizzati come criticità di natura economica, criticità organizzative o criticità esterne.

Sulla base del confronto tra i Sindaci, i vari temi vengono organizzati su una nuova lavagna, che evidenzia sia il livello di priorità che il tipo di criticità che un particolare obiettivo sembra poter incontrare.



Sicuramente uno dei temi prioritari è il PUG, anche considerate le tempistiche regionali.

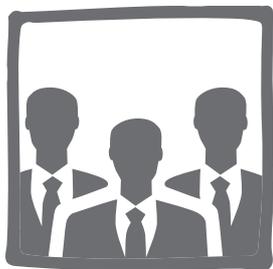
Questo obiettivo, per essere realizzato, ha bisogno sia che ci sia una visione condivisa per il territorio, sia che ci sia una adeguata struttura tecnica. Dal punto di vista politico ormai dovrebbe esserci una visione unica, quindi le potenziali criticità potrebbero essere quelle organizzative.

Anche il tema Agenda digitale, se fa parte della visione strategica del NCI, deve avere priorità per stare al passo con i tempi della Regione.

Sicuramente il tema della connettività oggi è importante, con la didattica a distanza in seguito al Covid la mancanza di copertura di rete in alcune zone è un problema molto serio, mentre le attività produttive chiedono una connessione sempre più veloce lì dove già è presente.

Anche il controllo di gestione è un obiettivo rilevante, ma oggi manca il personale; è una funzione che potrà essere implementata dopo aver lavorato su tutti gli altri servizi, quindi rispetto a questo ha priorità la definizione di alcuni obiettivi condivisi e la riorganizzazione e il potenziamento della struttura del NCI.

Tra gli obiettivi importanti a breve-medio termine si colloca la tutela dell'ambiente e lo sviluppo dei trasporti, in particolare della mobilità "green". Sempre in materia di sviluppo, un tema che richiede attenzione è quello dello smartworking, che si collega sia a quello dei trasporti, che a quello della sostenibilità e della tutela dell'ambiente, in quanto modifica lo stile di vita di molti lavoratori. Infine, un obiettivo sempre prioritario per il NCI è sicuramente il potenziamento del welfare, del sociale, che da sempre è un punto di forza di questo territorio.



## IL PUNTO DI VISTA DEL PERSONALE DEL CIRCONDARIO E DEI COMUNI

# PUNTO DI VISTA DEL PERSONALE

### REREPORT DELLE INTERVISTE AI DIRIGENTI DEL CIRCONDARIO

**N**ell'ambito del progetto per la pianificazione strategica dell'Ente, sono stati intervistati i referenti delle gestioni associate dell'Ente, al fine di far emergere il loro punto di vista sugli aspetti positivi e critici della gestione associata dei servizi nel loro complesso, e nel dettaglio della funzione di riferimento.

In particolare, sono stati consultati:

- Daniele Campalto, *referente per la Gestione del Personale ed i Sistemi Informativi*
- Valeria Villa, *referente per la Centrale Unica di Committenza e la Programmazione Socio-sanitaria*
- Fabrizio Ciccariello, *referente per il servizio di Controllo di Gestione*
- Stefano Bolognesi, *vice-comandante del corpo di Polizia Locale*

A tutti i responsabili è stato sottoposto uno schema di intervista analogo, che spaziava da considerazioni più generali relative al funzionamento delle gestioni associate a questioni più specifiche attinenti al singolo servizio. Sulla base di questa traccia comune è possibile sintetizzare in un breve report le informazioni salienti ricavate dalle interviste.

Occorre tuttavia sottolineare che due dei dirigenti intervistati, Daniele Campalto e Valeria Villa, prestano servizio da pochi mesi all'interno del Circondario: se, da un lato, l'esperienza dei rispettivi servizi potrebbe risentirne, dall'altro essi portano un altrettanto prezioso occhio "esterno" rispetto alle dinamiche oggetto d'indagine.

La prima cosa che abbiamo chiesto agli intervistati, è di esprimere una loro opinione generale **sull'organizzazione e il funzionamento del Circondario**, con particolare riferimento ai servizi e alle funzioni gestite in forma associata.

Ognuno di loro rileva purtroppo una situazione piuttosto critica all'interno dell'Ente. Sembra che manchino sia una governance di indirizzo per i diversi servizi, che una adeguata progettualità. Non si può sicuramente

ignorare, quale causa di questa situazione, una certa instabilità dell'Ente a causa delle vicende politiche in corso ad Imola, vero e proprio baricentro del territorio.

In assenza di un disegno di medio e lungo periodo rispetto alle finalità del Circondario, sono prevalse delle spinte centrifughe nella struttura dell'Ente. Le figure apicali dell'organizzazione sono venute gradualmente meno, restando vacanti per mesi, addirittura per anni, prima che si avviasse un procedimento per la loro sostituzione.

Ciò ha dato origine a servizi a geometria variabile, senza un punto di riferimento interno, ed alla conseguenziale difficoltà nel perseguire efficienza ed economicità nell'operato quotidiano.

Viene inoltre sottolineata la necessità di aggiornare, forse, la forma giuridica dell'Ente, nel quadro del riordino istituzionale che a partire dalla riforma delle province, e con le varie normative regionali, ha ridisegnato il governo territoriale facendo anche perno sull'ente "Unione".

La preoccupazione dei referenti dei servizi intervistati, date simili premesse, è quella di un progressivo disimpegno dal Circondario, un timore che si è già in parte concretizzato con i recessi di alcuni Comuni dalla gestione associata della Polizia Municipale o dell'Ufficio Tecnico.

Per contrastare un simile fenomeno, secondo qualcuno sarebbe necessario intervenire prima di tutto a livello di governance dell'Ente, cercando di alleggerirne la struttura e di semplificare lo statuto.

Abbiamo quindi chiesto ai referenti intervistati di entrare **nel merito della funzione di cui si occupano, esprimendo un'opinione rispetto all'organizzazione e il funzionamento, e rilevando particolari elementi positivi, o al contrario criticità**, nell'attuale configurazione del servizio.

Anche in questo caso gli intervistati portano in luce aspetti negativi nell'organizzazione dei servizi di riferimento. Filo conduttore è un'inadeguata composizione del personale impiegato, dovuta in primo luogo alla mancata sostituzione dei dipendenti in uscita, dunque ad un progressivo svuotamento degli organici (specie per ciò che concerne la Polizia Locale, il Personale e l'Informatica).

A queste difficoltà si aggiungono le asimmetrie organizzative che vedono coesistere all'interno degli stessi servizi personale del Circondario e personale in comando dai Comuni membri, o addirittura da ASP e ASL, come avviene per la Programmazione Socio-Sanitaria. In merito a quest'ultimo ufficio, il dirigente sottolinea l'elevata professionalità degli operatori, ma sottolinea anche il limite dovuto all'assenza di personale del Circondario a presidio di uno snodo di tale importanza.

Il caso più problematico tra quelli affrontati nelle interviste pare però

essere quello della Polizia Locale, a lungo senza un dirigente e guidata da tre diversi vice-comandanti (residuo dell'organizzazione in tre presidi precedente alla gestione associata), con inevitabili ricadute sulla corretta suddivisione dei compiti e sull'individuazione di linee d'azione condivise.

Da ultimo, si riporta la perplessità sollevata dal responsabile sulla collocazione del servizio di Controllo di gestione nell'ambito dell'Ufficio Ragioneria, quando, a suo dire, la destinazione naturale sarebbe la Segreteria del Circondario, che peraltro firma importanti atti di programmazione come il DUP e il PEG.

## **Ma come funzionano i rapporti tra il Circondario e i Comuni, nell'ambito della singola funzione?**

I rapporti tra singoli Enti e il Circondario paiono essere, usando un termine emerso nel corso delle interviste, *"sfilacciati"*: a fronte delle carenze di governance dell'Ente sovraordinato e della non completa strutturazione degli organici degli uffici associati, ciascun territorio fa riferimento dove possibile al proprio presidio locale o al proprio personale comandato.

Rispetto all'Ufficio Personale, ad esempio, *si percepisce forte tendenza disgregativa. Si fa fatica a far passare la logica delle selezioni comuni. Questa difficoltà ha a che fare anche con le esigenze della parte politica, che non rinuncia all'idea del personale 'locale'.*

Questo approccio, desumiamo dalle interviste, concerne anche la dotazione informatica dei Comuni del Circondario, dove ci si scontra con un *"campanilismo dell'applicativo"* che denota un'incapacità di cogliere l'opportunità di lavorare su software e con procedure comuni.

Più positiva, ma non esente da criticità, la diagnosi relativa alla Centrale Unica di Committenza, dove si evidenziano rapporti *"costanti e continui"*, benché la struttura del Circondario, non essendo *"a regime"* vada spesso in difficoltà di fronte a carichi di lavoro elevati. Anche per far fronte alla carenza di figure di riferimento e di mezzi nei Comuni più piccoli, servirebbe proseguire nell'integrazione e nell'accorpamento di funzioni tecniche (per quanto il recente scioglimento dell'Ufficio Tecnico associato tra i suddetti Enti denoti un'insidiosa controtendenza).

Quanto alla programmazione sociale, l'ufficio si raccorda bene con ASP (soggetto gestore principale), ma si percepisce il rischio di avere un doppio canale di interlocuzione, dal momento che i Comuni sono soci ed affidano i servizi ad ASP, mentre l'ufficio fa formalmente capo al Circondario.

Se si guarda nello specifico alle **caratteristiche delle gestioni associate, in riferimento ai parametri regionali definiti dalle schede del PRT**, per raggiungere il massimo livello di completezza di conferimento il servizio

Personale dovrebbe procedere all'unificazione del sistema di valutazione, del regolamento per le selezioni esterne, del Piano Annuale della Formazione, oltre che all'adozione di strumenti di gestione informatizzata dei servizi.

Dall'intervista con il dirigente emergono difficoltà dovute ad una "resistenza culturale" ed "operativa/burocratica", pur riconoscendo la necessità di omogenizzare nel complesso l'organizzazione tempo-lavoro dei dipendenti, attualmente diversa da Comune a Comune, o di portare a termine l'unificazione del sistema di valutazione, che è obiettivo dichiarato da un paio d'anni. Data però l'emergenza sanitaria in atto, ci si attende uno slittamento al 2021 del completamento di questi processi.

Quanto agli obiettivi a breve termine del servizio informatico, si sottolinea la necessità di portare rapidamente a termine l'unificazione del sistema voce/dati e la pubblicazione di documenti in formato open data.

Relativamente alla Centrale Unica di Committenza, il dirigente testimonia come i mercati elettronici siano di fatto ancora in capo ai Comuni, e che non tutti siano in grado di espletarvi le procedure di gara: questo e gli altri obiettivi da perseguire in ossequio al PRT regionale, tra cui gli schemi di contratto tipo per lavori pubblici e per forniture e servizi, non sono al momento in programma.

"Molto lavoro da fare", nelle parole del suo referente, anche per la Polizia Locale, dove i progetti di videosorveglianza e le convenzioni con le Associazioni di volontariato della sicurezza sono gestite dai singoli Comuni (e in quest'ultimo caso si sottolinea che il modello stia funzionando), mentre il regolamento del corpo non è ancora unificato.

Abbiamo chiesto infine agli intervistati di delineare un possibile indirizzo di sviluppo per la propria funzione, individuando **uno o più obiettivi strategici da realizzare nel medio periodo.**

Discutere di obiettivi futuri in un contesto difficile come quello emerso nel corso delle interviste risulta apparentemente complesso: "Quando si ha la testa sott'acqua non si pensa molto alla visione", ci viene detto, eppure gli spunti non mancano.

Secondo il suo responsabile, il servizio di controllo di gestione deve essere integrato nello staff del segretario, presso il quale svolgere le proprie funzioni per tutti i Comuni membri e non soltanto per quattro.

Rispetto alla Polizia Locale, invece, si auspica un coordinamento degli interventi operativi (ad esempio di polizia stradale), favorendo così il lavoro in gruppi omogenei, migliorando le relazioni con i colleghi ma offrendo anche maggiore visibilità e controlli sui territori a vantaggio dei sindaci.

Se il vicecomandante della Polizia Locale ravvisa un ritardo sulla comu-

nicazione, anche il dirigente dei Sistemi Informativi rileva la necessità di sviluppare strumenti informali come app comunali o circondariali nonché di investire sulla presenza istituzionale sui Social Media.

La digitalizzazione e l'informatizzazione sono inoltre alla base di un progetto di fornitura di servizi a distanza: è stato attivato un portale online su esigenza dell'Ufficio Personale, sviluppato in maniera coerente con le indicazioni del recente "Decreto Rilancio", che dovrà essere riempito di contenuti. Prospettive ambiziose che si scontrano però con le tendenze contingenti:

*"Piacerebbe darsi obiettivi di Pubblica Amministrazione 3.0; sarebbe un modo per sedurre Enti e sindaci, per convincerli che il Circondario non è solo un costo o un ricatto organizzativo, ma la punta più avanzata dei loro servizi. Temo però che le spinte centrifughe facciano implodere altre funzioni lasciando un'Unione vuota".*

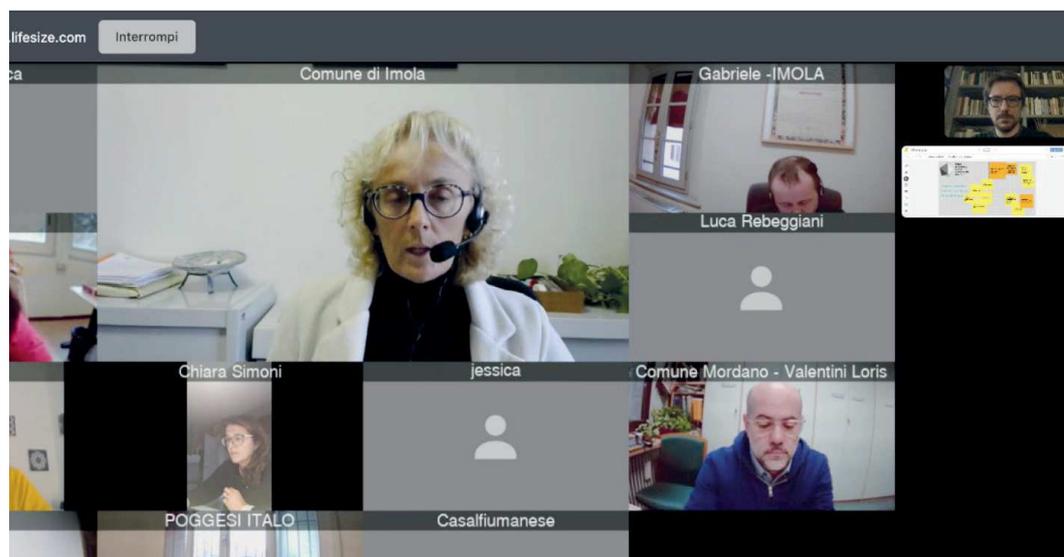
L'affermazione della centralità del Circondario emerge anche dall'obiettivo di lungo termine espresso per l'Ufficio Programmazione Socio-Sanitaria, che mira a superare quell'ambivalenza di rapporti tra Comuni, ASP e gestione associata, ponendo quest'ultima a governo di questo importante snodo.

Infine, con riferimento alla Centrale Unica di Committenza, serve innanzitutto una strutturazione completa dell'ufficio, propedeutica ad uno sviluppo delle sue specializzazioni, migliorando i processi organizzativi e definendo modelli standard a vantaggio dei Comuni. Fondamentale dunque investire sul servizio, benché la mancanza di linee guida regionali che potrebbero superare l'attuale dimensionamento ottimale delle CUC generi una sorta di stallo.

## ESITI DEI FOCUS GROUP CON LE POSIZIONI APICALI DEI COMUNI E DEL WORKSHOP CON I DIRIGENTI DEL NUOVO CIRCONDARIO IMOLESE

Il 20 novembre 2020 le posizioni apicali dei Comuni e i dirigenti del Nuovo Circondario Imolese sono stati coinvolti in workshop online facenti parte delle attività di partecipazione rivolte ai pubblici interni previste dal progetto di pianificazione strategica dell'Ente.

L'obiettivo dei workshop era quello di arricchire il percorso di elaborazione delle linee di sviluppo strategico del NCI con il punto di vista del personale dei suoi Comuni, in particolare sulle attuali criticità nel rapporto con il Circondario, sia dal punto di vista amministrativo che politico, e sulle azioni prioritarie per un miglioramento dell'organizzazione e del funzionamento dell'Ente.



Area welfare, sociale  
e altri servizi al pubblico

Uno dei primi interventi evidenzia come all'interno dei Comuni si lavori spesso in modo *"trasversale"* ovvero senza specializzazione, ma concentrando in capo a una persona diverse competenze. Questo ovviamente avviene soprattutto e di più nei Comuni di piccole dimensioni, il cui personale difficilmente riesce a raggiungere in una singola attività il livello di competenza e aggiornamento che nello stesso ambito può avere il collega di un Comune più grande o dello stesso Circondario, e questa **diversa modalità operativa** in alcuni casi si fa sentire quando è necessario lavorare insieme.

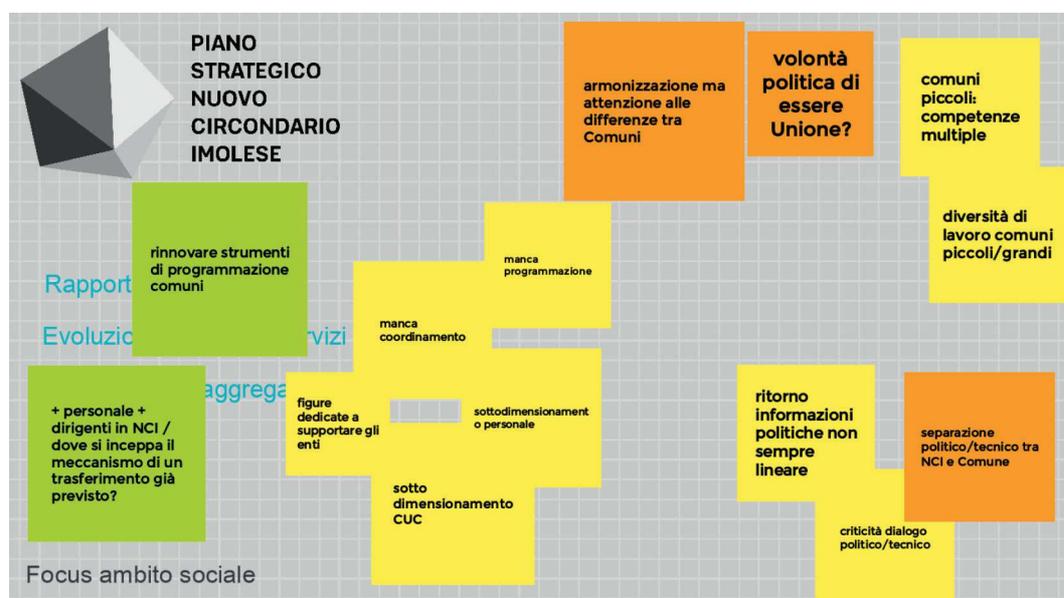
Negli ultimi anni, poi, sembra essere un po' **venuto meno il coordinamento** delle attività a livello del Circondario.

In parte questo problema è dovuto, secondo chi parla, al **sottodimensionamento degli uffici**: servizi come la CUC, o il SIA, che devono seguire tutti i Comuni e per diverse attività, sono evidentemente in difficoltà nel gestire il loro carico di lavoro. Ma si tratta di una criticità che ha anche un aspetto politico, **c'è la sensazione che manchi una volontà politica forte di lavorare insieme**, e che gli stessi meccanismi di comunicazione e coordinamento tra i diversi Comuni, e tra i Comuni e il Circondario, siano sabotati da questo. Molte decisioni, infatti, vengono prese a tavoli di discussione politici, a cui i tecnici non partecipano, e spesso e volentieri poi non c'è quel ritorno di informazioni necessario ad attuare le politiche condivise in modo coordinato.

Eppure il NCI era nato proprio con questa funzione, quella di programmare e realizzare politiche di area vasta, che garantissero gli stessi servizi a tutta la comunità costituita da Comuni molto vicini e di piccole dimensioni.

Si sente l'esigenza di **lavorare sull'identità del Circondario**, per poter ricostruire quell'unità di intenti originaria, anche se al tempo stesso è importante considerare le diverse caratteristiche ed esigenze dei Comuni che ne fanno parte, perché, come sottolinea qualcuno, *"non è possibile lavorare in tutti i Comuni come nel Comune più grande"*.

## focus ambito sociale





Affari generali, area amministrativa, attività interne

Anche durante il workshop con le posizioni apicali di affari generali, area amministrativa e attività interne, viene sollevato il problema della **mancanza di comunicazione e coordinamento tra i Comuni e il NCI**. Le decisioni vengono prese ai tavoli politici, dove non sempre vengono portate le esigenze di tutti i Comuni, e lo stesso discorso vale poi per il ritorno delle informazioni da quei tavoli agli uffici comunali che se ne devono effettivamente occupare. Alla base di queste difficoltà di comunicazione sembra esserci la **mancanza di una precisa volontà politica di essere parte di questa realtà sovracomunale**: *“se i primi a non crederci sono i politici, diventa difficile per i tecnici lavorare insieme”*.

Ci sono poi anche dei **problemi a livello organizzativo**, che derivano dal fatto che alcuni servizi hanno una “geometria variabile”, ovvero il trasferimento in gestione associata non è avvenuto secondo lo stesso schema in tutti gli Enti. Questo incide sull’efficienza dei servizi, anche se un altro fattore molto importante è quello del **personale, che è sottodimensionato**, sia dal punto di vista delle figure dirigenziali – che al momento si trovano a condividere competenze su diversi settori per dare copertura a tutti i servizi – sia dal punto di vista operativo.

## focus ambito amministrativo





## Area tecnica

I servizi dell'area tecnica sentono molto il problema della **mancanza di personale**: la struttura sottodimensionata lavora in affanno e non riesce a dare ai cittadini servizi all'altezza di quello che vorrebbe.

Il problema è diffuso, l'età media del personale è alta, e le persone che vanno in pensione non vengono sostituite, in alcuni Comuni non si fanno concorsi da decenni.

Per quanto riguarda il Circondario, la sensazione è che **da qualche anno sia stato trascurato**, con la conseguenza che anche quello che era stato costruito è andato perduto; in questo momento viene percepito *"come un carrozzone"* svuotato dei suoi contenuti, al punto che ora che è necessario lavorare sul PUG non ci sono risorse all'interno dell'Ufficio di piano. La sensazione è di nuovo quella che il problema nasca a monte, dalla mancanza di convinzione politica, *"non bastano le affermazioni e i buoni principi, sembra che ogni amministrazione guardi comunque soltanto al suo orto"*.

Se si vuole continuare a lavorare a livello sovracomunale, deve esserci convinzione e conseguentemente anche **il necessario investimento in termini di struttura organizzativa e di personale**. Altrimenti non soltanto si sprecano risorse, ma anche le professionalità delle persone, che nel tentativo di arginare le situazioni vengono spostate da un ufficio all'altro senza che ci sia una programmazione, un obiettivo.

Negli ultimi anni, le politiche di personale si sono limitate a lavorare sulle mobilità, prima interne - per cui un Comune di fatto sottraeva personale a un altro - e poi esterne, con tutte le criticità derivanti dal fatto che la mobilità richiede il nulla osta da parte dell'amministrazione di provenienza; quindi si è puntato sul personale interinale, ma è evidente ormai che queste modalità non possono risolvere un problema che è diventato cronico. E nell'area tecnica, se un servizio non funziona in modo efficiente, a essere danneggiato è il tessuto produttivo del territorio.

## focus ambito tecnico



### I dirigenti del NCI

Durante l'incontro, i partecipanti a più voci mettono subito in evidenza come il primo problema del NCI sia **la mancanza di una struttura organizzativa e di progettualità** nella gestione dei servizi.

La prima cosa da affrontare, quindi, dovrebbe essere l'organizzazione, cercando di superare una situazione in cui le posizioni apicali sono sempre pro tempore, e di definire meglio competenze e carichi di lavoro, sia tra Comuni e NCI, che all'interno degli uffici.

Il personale, infatti, nel tempo è diminuito, mentre le attività sono diventate in alcuni casi più di quelle inizialmente previste dalle convenzioni dei servizi. Molte gestioni associate poi hanno una **geometria variabile**, e *"il fatto che gli Enti decidano di entrare e uscire a loro piacimento da qualsiasi convenzione e in qualsiasi momento è deleterio"*.

Inoltre continua a non esistere una **identità di Circondario**: il fatto che un servizio "abiti" a Imola fa sì che venga percepito non come un servizio associato del NCI ma come un servizio di quel Comune. La sensazione di chi lavora per il NCI è quella di essere visto dai colleghi nei Comuni più che come un supporto, come qualcuno che *"lavora contro"*, anche perché è difficile rispondere adeguatamente e velocemente alle esigenze di tutti con poche risorse a disposizione.

*"Ci sono persone competenti e motivate qui, che vedono il significato del Circondario, il suo valore aggiunto (...) guardando al futuro questo è un patrimonio da cui partire e consolidare, iniziando da un aumento della dotazione organica"*

È sentita, anche in questo caso, la necessità che vengano fatte delle scelte chiare e decise a monte, a livello politico: perché **se c'è la volontà di stare insieme si può lavorare su ciò che non funziona**, e ci sono le risorse per superare i problemi; ma se questa volontà non esiste è inutile andare avanti in questo modo.

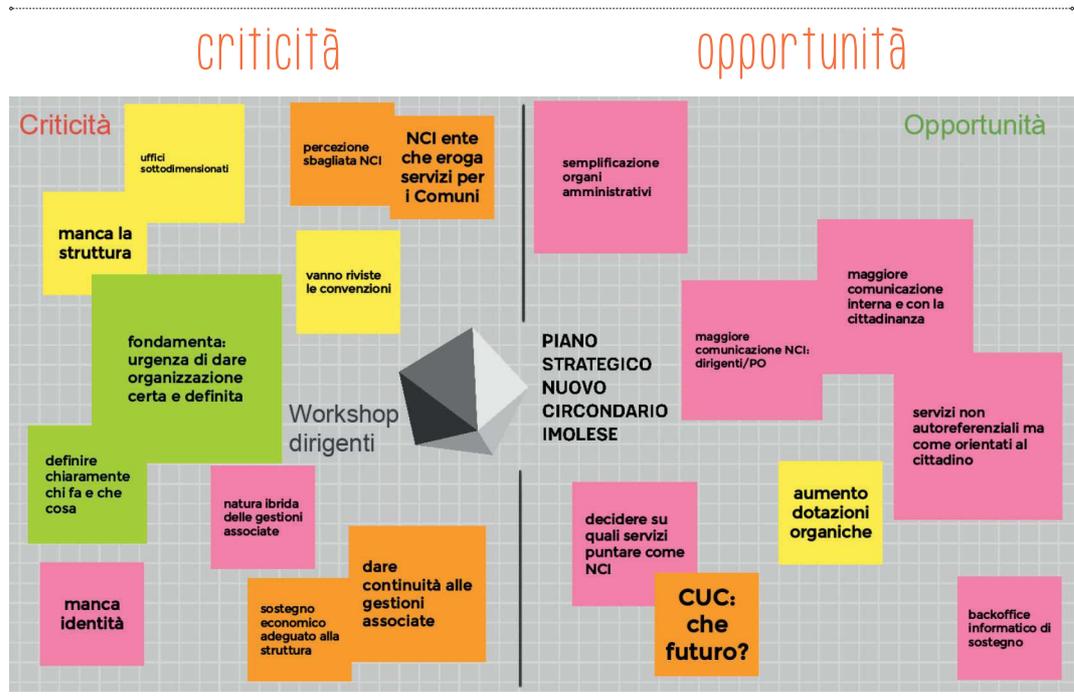
La sensazione è che, in origine, i conferimenti in gestione associata siano stati fatti solo con l'obiettivo di ottenere economicità, senza comprendere veramente tutte le potenzialità, e senza dedicare la necessaria attenzione al tema dell'organizzazione e delle risorse necessarie.

*"uno degli elementi più critici nel NCI è il peccato d'origine nella costruzione delle gestioni associate, ovvero il fatto che queste siano vissute come una proiezione dell'ente di provenienza, e ancora mantengono questa natura ibrida di gestione associata che riproduce pezzi dei servizi che si sono agganciati"*

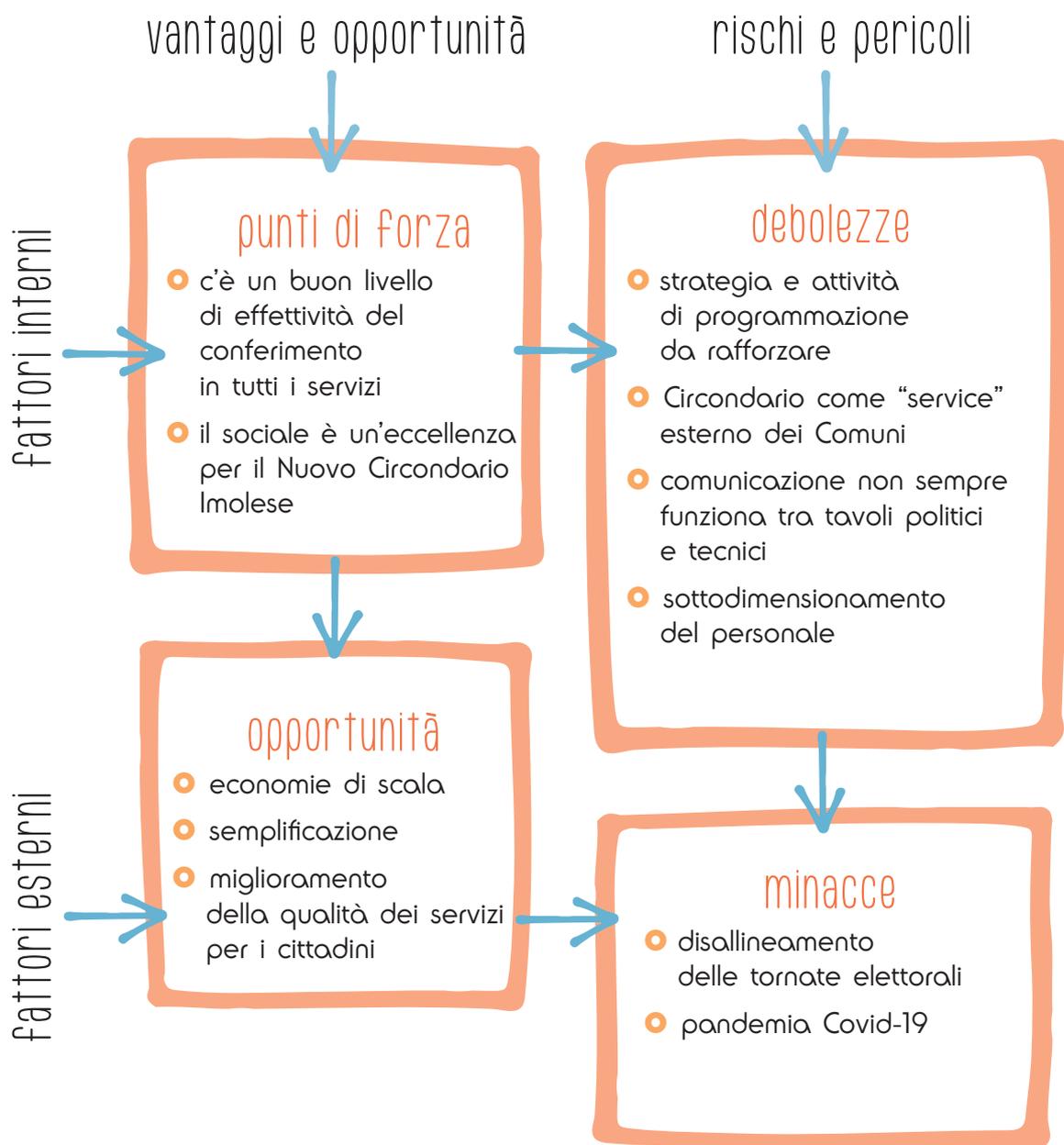
È quindi condivisa la necessità di analizzare le attuali gestioni associate e le loro attività, e di rivedere le convenzioni.

Dopo di che sarà possibile ricalibrare il personale in funzione di quelli che sono gli obiettivi di ciascuna gestione associata.

Tornando sul tema dell'identità, alcuni evidenziano come questo **problema di comunicazione non sia soltanto interno ma anche esterno**, ovvero come anche i cittadini non siano adeguatamente informati sul NCI e sui suoi servizi. Sarebbe invece importante lavorare sulla comunicazione al cittadino, e soprattutto su una cultura dei servizi al cittadino, che forse in alcune aree manca.



## ANALISI SWOT DELLE GESTIONI ASSOCIATE NEL CIRCONDARIO DAL PUNTO DI VISTA DEL PERSONALE



PARTE DUE

# LE ATTIVITÀ CON GLI STAKEHOLDERS



## LE ATTIVITÀ CON GLI STAKEHOLDERS

La decisione del Circondario di dotarsi di un Piano Strategico rappresenta una scelta significativa per dotare il territorio di uno strumento che inquadri una visione di sviluppo locale e di benessere per la comunità.

Altrettanto significativa è la scelta del Circondario di affrontare tale percorso **in modo inclusivo**: alla fase di dialogo interna, che ha tenuto conto dei portatori di interesse coinvolti direttamente nelle attività amministrative e tecniche dell'ente (Sindaci e Giunte, Dirigenti, Personale) ha fatto seguito una **fase di apertura esterna, coinvolgendo i portatori di interesse locale**.

L'attività inclusiva proposta ha ottenuto un **co-finanziamento dalla Regione Emilia-Romagna**, accedendo alle risorse del bando partecipazione 2019.

Dal percorso partecipativo sono scaturite **indicazioni condivise** in merito ai temi dell'identità territoriale, dello sviluppo sostenibile e delle politiche pubbliche locali, al fine di indirizzare le scelte future dell'amministrazione e orientare in modo consapevole la sua pianificazione strategica.

Il coinvolgimento di diversi target inoltre ha contribuito a diffondere la cultura della partecipazione e ad attivare circoli virtuosi di collaborazione tra amministrazione e soggetti privati, gettando le basi per future positive azioni concrete negli ambiti oggetto del processo.

Il percorso ha preso **avvio il 14 gennaio 2020** e gli esiti delle attività inclusive sono confluiti nell'individuazione delle azioni strategiche per il Circondario.

Si ricorda come le attività previste dal percorso abbiano subito un arresto forzato a causa dell'emergenza pandemica, e siano state rimodulate per una loro gestione tramite strumenti alternativi di video facilitazione e inclusione.

# IL PRESIDIO DEL PERCORSO

## IL PRESIDIO DEL PERCORSO



CABINA DI REGIA

**quando**



presidio permanente

**chi**



amministratori  
e personale  
del Circondario,  
Facilitatori

**scopo**



la Cabina di Regia ha affiancato personale del Circondario e facilitatori per pianificare, organizzare, promuovere, gestire e rendicontare le attività del percorso

# IL PRESIDIO DEL PERCORSO



**TAVOLO DI NEGOZIAZIONE**

**quando**



4 incontri

**chi**



Sindaci,  
portatori di interesse,  
associazioni,  
facilitatori

**scopo**



il Tavolo di Negoziazione  
è lo strumento di coordinamento  
del percorso di partecipazione.  
E' composto da amministratori,  
portatori di interesse locali e  
facilitatori. Approva il Documento  
di Proposta Partecipata finale

# IL PRESIDIO DEL PERCORSO



COMITATO DI GARANZIA

**quando**



presidio a garanzia  
del percorso

**chi**



3 garanti eletti

**scopo**



il Comitato di Garanzia  
ha visionato il corretto  
svolgimento  
del percorso,  
il rispetto dei tempi  
e dell'inclusione

# LE ATTIVITÀ

## LE ATTIVITÀ



QUESTIONARIO PORTATORI  
DI INTERESSE

**quando**



primavera 2021

**chi**



76 risposte

**scopo**



questionario rivolto  
agli stakeholders per indagare  
identità e conoscenza  
dell'Unione, criticità  
e potenzialità del territorio,  
obiettivi e assi  
di sviluppo futuri

## Principali criticità:

1. mobilità
2. ambiente e sicurezza idrogeologica
3. sviluppo e crescita economica
4. politiche sociali
5. turismo e marketing territoriale

## Principali priorità:

1. sanitario e sociale
2. ambiente, territorio, agricoltura
3. turismo, sport, eventi
4. rete, socialità, associazionismo
5. mobilità

## Il Circondario deve migliorare la comunicazione:

1. sito web
2. newsletter dedicate
3. stampa locale
4. social network

## Si chiede al Circondario:

1. coordinamento e visione strategica
2. potenziamento sistema welfare
3. turismo e marketing territoriale
4. maggiore coinvolgimento di associazioni e volontariato

# LE ATTIVITÀ



**WORKSHOP MONDO  
ECONOMICO/PRODUTTIVO**

**quando**



26 novembre 2020

**chi**



associazioni  
di categoria,  
indacati,  
imprese

**scopo**



laboratorio facilitato  
dedicato alle priorità  
per i portatori di interesse  
del mondo economico e  
produttivo  
e loro rappresentanze

## 1. Sostegno alle imprese

Semplificazione, valorizzazione, rete, affiancamento, sistema

## 2.

### Tavolo Verde

Sviluppo del settore agricolo con coordinamento strategico

## 3.

### Infrastrutture

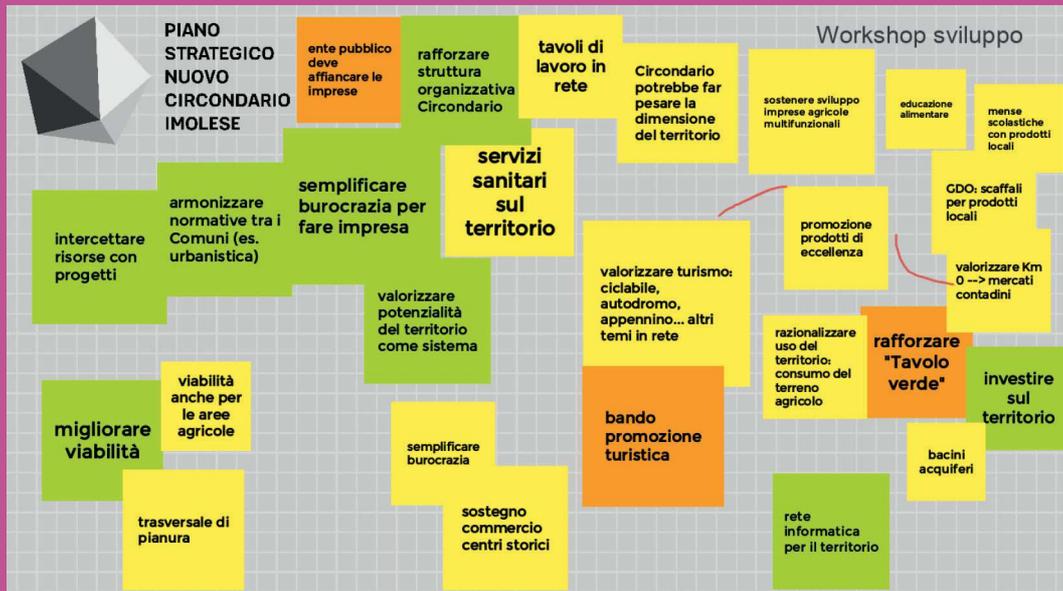
Potenziare viabilità, interconnessioni, mobilità, informatizzazione

## 4.

### Turismo

Investire sul territorio: autodromo, reti e servizi, approccio slow, promozione

## workshop sviluppo



# LE ATTIVITÀ



## WORKSHOP ASSOCIAZIONISMO E VOLONTARIATO

**quando**



26 novembre 2020

**chi**



associazioni sociali,  
culturali,  
sportive e  
volontariato

**scopo**



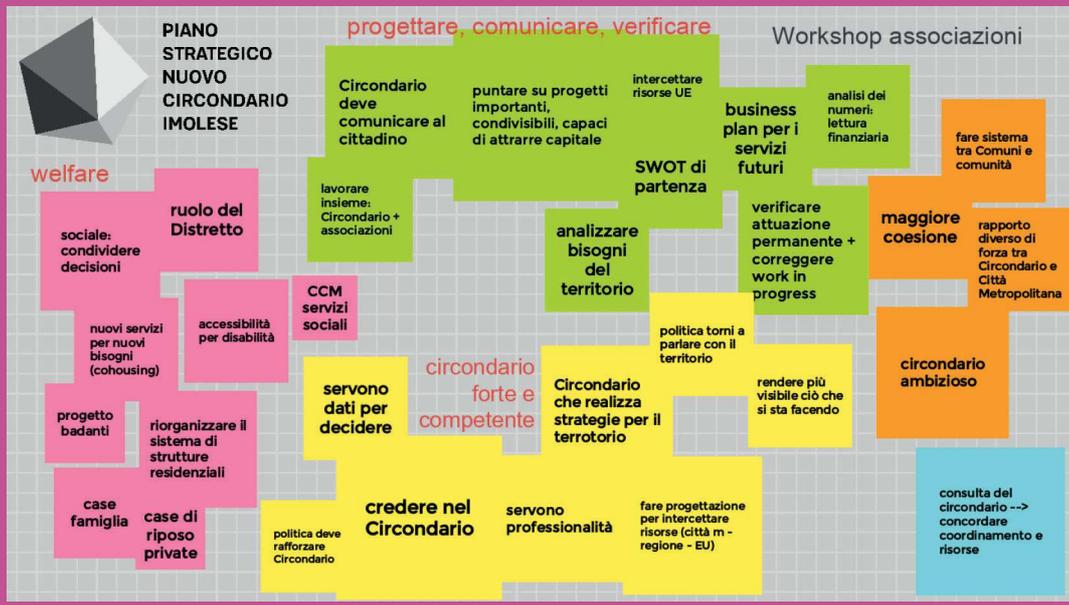
laboratorio facilitato  
dedicato alle priorità  
per i portatori di interesse  
del mondo del volontariato  
e dell'associazionismo locale

**1. Progettare, comunicare, verificare**  
 Partire da analisi dei bisogni per pianificare i servizi, fare rete e prevedere strumenti di verifica e correzione

**2. Circondario forte e competente**  
 Visione di territorio, nuove professionalità, capacità di intercettare risorse

**3. Sistema servizi**  
 Potenziare ruolo del Distretto e ampliare la rete del welfare (cohousing, caregivers, servizi anziani, disabilità, case famiglia)  
 Rafforzare l'identità, investire in **comunicazione**, condividere le potenzialità che il Circondario può garantire al territorio e alle associazioni.

workshop associazioni



# LE ATTIVITÀ



## SEMINARI WORKSHOP TEMATICI

**quando**



appuntamenti  
Febbraio/marzo  
2021

**chi**



associazionismo,  
imprese,  
rappresentanze,  
sindacati,  
portatori di interesse,  
giovani

**scopo**



incontri tematici  
con inquadramento  
frontale politico/tecnico  
e discussione facilitata

### Agricoltura

1. tavolo verde
2. valorizzazione prodotti e territorio
3. turismo sostenibile
4. sostegno al lavoro e all'impresa

### Sviluppo economico e lavoro

1. pianificazione unica territoriale
2. sostegno alle imprese e al lavoro
3. investire in formazione
4. conferenza socio-economica di Circondario

### Sostenibilità e ambiente

1. mobilità sostenibile ed efficientamento energetico
2. azioni di piantumazione e riforestazione
3. contenimento dissesto idrogeologico
4. censimento del cemento e dell'amianto
5. piano antenne circondariale
6. raccolta rifiuti ed economia circolare

### Turismo

1. rafforzare capacità turistica del territorio
2. autodromo come volano
3. borghi e cultura da valorizzare
4. turismo rurale e circuiti turistici
5. terme e benessere

### Valle del Santerno

1. identità territoriale
2. marketing turistico di vallata
3. rete tra istituzioni e tessuto locale
4. attrattività e imprenditoria giovanile
5. finanziamenti e cura del territorio

### Welfare

1. 5 obiettivi strategici per il Distretto
2. piano di riorganizzazione servizi sanitari
3. affrontare le criticità sociali

# INQUADRAMENTO DEL CONTESTO TERRITORIALE



## ASPETTI SOCIO-DEMOGRAFICI

Composto dai Comuni di Borgo Tossignano, Casalfiumanese, Castel del Rio, Castel Guelfo, Castel San Pietro Terme, Dozza, Fontanelice, Imola, Medicina e Mordano, il Nuovo Circondario Imolese si estende per 787 chilometri quadrati ad est di Bologna. Al primo gennaio 2019, contava oltre 133mila abitanti, oltre la metà dei quali concentrati nella città di Imola. Se ad essa si uniscono Castel San Pietro Terme e Medicina, rispettivamente secondo e terzo centro più abitato, si assommano i quattro quinti dei residenti, a testimonianza della sproporzione demografica rispetto ai restanti sette Comuni.

**Tabella 1.** Abitanti all'1/1/19, superficie comunale (kmq) e densità abitativa (ab/kmq) nei Comuni del Circondario Imolese. Fonte: ISTAT.

Borgo Tossignano	3.273	29,27	111,8
Casalfiumanese	3.458	82,03	42,2
Castel del Rio	1.224	52,58	23,3
Castel Guelfo	4.537	28,61	158,6
Castel San Pietro	20.984	148,42	141,4
Dozza	6.587	24,23	271,8
Fontanelice	1.948	36,56	53,3
Imola	69.798	205,02	340,4
Medicina	16.782	159,11	105,5
Mordano	4.683	21,45	218,3
<b>Circondario</b>	<b>133.274</b>	<b>787,28</b>	<b>169,3</b>

Complessivamente, negli anni compresi tra il 2011 (data dell'ultimo Censimento ISTAT) ed il 2019, la popolazione del Circondario è cresciuta leggermente (+2%), con Castel Guelfo che fa segnare in proporzione l'incremento più significativo, mentre tengono i piccoli centri. Quanto alla città di Imola, sono quasi duemila i nuovi residenti rispetto al 2011. Questa dinamica demografica pone il Circondario in linea con il territorio provinciale di Bologna, dove si registra una crescita del 3% nel medesimo periodo, e leggermente al di sotto del dato regionale (+4%).

**Tabella 2.** Andamento demografico nei Comuni del Circondario Imolese, in Provincia di Bologna e in Emilia Romagna, negli anni 2011-2019; scarto percentuale 2011-2019. Fonte: residenti al 1/1, ISTAT.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ
Borgo Tossignano	3.302	3.309	3.335	3.332	3.312	3.288	3.273	3.240	3.273	-1%
Casalfiumanese	3.461	3.460	3.476	3.469	3.448	3.438	3.452	3.460	3.458	0%
Castel del Rio	1.230	1.219	1.215	1.223	1.216	1.246	1.251	1.209	1.224	0%
Castel Guelfo	4.277	4.303	4.360	4.445	4.489	4.455	4.479	4.506	4.537	6%
Castel San Pietro	20.468	20.447	20.634	20.815	20.821	20.811	20.875	20.862	20.984	3%
Dozza	6.440	6.443	6.469	6.546	6.605	6.652	6.617	6.588	6.587	2%
Fontanelice	1.927	1.943	1.951	1.948	1.984	1.943	1.916	1.944	1.948	1%
Imola	67.892	67.661	68.974	69.614	69.638	69.797	69.951	69.936	69.798	3%
Medicina	16.526	16.559	16.838	16.774	16.847	16.739	16.744	16.768	16.782	2%
Mordano	4.644	4.663	4.661	4.691	4.747	4.760	4.732	4.692	4.683	1%
<b>Circondario</b>	<b>130.167</b>	<b>130.007</b>	<b>131.913</b>	<b>132.857</b>	<b>133.107</b>	<b>133.129</b>	<b>133.290</b>	<b>133.205</b>	<b>133.274</b>	<b>2%</b>

Analizzando più nel dettaglio il suddetto andamento demografico, notiamo come la crescita sia dovuta principalmente all'afflusso di nuovi residenti, prevalentemente da altre località italiane (2955 nuovi abitanti negli anni 2011 - 2018) ma anche dall'estero (2369): ciò fa da contraltare ad un saldo naturale, ossia lo scarto tra nuovi nati e deceduti, sempre più negativo con il procedere degli anni (complessivamente -2798).

**Tabella 3.** Saldi demografici (anni 2011-2018) nel Nuovo Circondario Imolese. Saldo naturale, migratorio, migratorio interno ed estero, totale. Fonte: ISTAT - dati rilevati al 31/12.

SALDI DEMOGRAFICI	NATURALE	MIGRATORIO INTERNO	MIGRATORIO ESTERO	MIGRATORIO TOTALE	TOTALE
2011	-44	49	94	143	-160
2012	-248	597	521	1118	1906
2013	-272	399	214	613	944
2014	-362	398	277	675	250
2015	-452	357	285	642	22
2016	-329	359	272	631	161
2017	-589	400	350	750	-85
2018	-502	396	356	752	69
<b>TOTALE</b>	<b>-2.798</b>	<b>2.955</b>	<b>2.369</b>	<b>5.324</b>	<b>3.107</b>

Scomponendo il dato complessivo a livello comunale, possiamo evidenziare l'eccezione di Castel Guelfo, dove il saldo naturale si mantiene positivo nell'intervallo cronologico oggetto di analisi, e non a caso si tratta della prima realtà per crescita demografica (+6%).

Altre leggere differenze rispetto a quanto segnalato sul Circondario si notano a Borgo Tossignano, Casalfiumanese, Fontanelice, dove anche il saldo migratorio interno risulta leggermente negativo, a testimonianza di un flusso di cittadini in uscita, per quanto contenuto, compensato soltanto dagli arrivi dall'estero.

Concludendo con un confronto a livello più ampio, segnaliamo che anche in Provincia di Bologna e nell'Emilia-Romagna intera il saldo naturale risulta negativo, a conferma di una tendenza diffusa e consolidata, mentre in Provincia, come avviene nel Circondario, prevale il saldo migratorio interno.

**Tabella 4.** Saldi demografici totali (anni 2011-2018) nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese, in Provincia di Bologna e in Emilia Romagna. Saldo naturale, migratorio, migratorio interno ed estero, totale. Fonte: ISTAT - dati rilevati al 31/12.

	NATURALE	MIGRATORIO INTERNO	MIGRATORIO ESTERO	MIGRATORIO TOTALE	TOTALE
Borgo Tossignano	-82	-36	41	5	-29
Casalfiumanese	-45	-13	70	57	-3
Castel del Rio	-120	88	31	119	-6
Castel Guelfo	27	159	43	202	260
Castel San Pietro	-698	715	333	1048	516
Dozza	-12	94	33	127	147
Fontanelice	-30	-16	70	54	21
Imola	-1493	1788	1452	3240	1906
Medicina	-245	172	168	340	256
Mordano	-100	4	128	132	39
<b>Circondario</b>	<b>-2.798</b>	<b>2.955</b>	<b>2.369</b>	<b>5.324</b>	<b>3.107</b>
Provincia di Bologna	-25.254	31.594	29.208	60.802	38.376
Emilia-Romagna	-98.524	68.347	127.724	196.071	117.342

Diretto riscontro delle suddette dinamiche demografiche si riscontra solitamente nell'indice di vecchiaia, che misura, appunto, l'anzianità della popolazione di un territorio attraverso un rapporto percentuale tra numero di abitanti con oltre 65 anni e giovani fino ai 14. Nel 2019, nel Circondario tale rapporto si attestava al 179%, delineando una comunità più giovane rispetto alla Provincia di Bologna e all'Emilia-Romagna, ma con un aumento dell'indice di vecchiaia in doppia cifra (+10%).

A livello Comunale la situazione pare variegata e per certi versi anomala: i territori che "abbassano" il dato circondariale sono prevalentemente piccoli (Castel Guelfo, Dozza, Fontanelice, oltre a Medicina) mentre tendenzialmente più anziane sono Imola e soprattutto Castel San Pietro Terme, cui si aggiunge Castel del Rio.

Se solitamente le città risultano più giovani e dinamiche, qui, almeno attualmente, sembra vero il contrario: ci attendiamo però un'omogeneizzazione, dal momento che l'indice di vecchiaia cresce in maniera molto più marcata nei paesi che nella città di Imola (con l'eccezione di Castel San Pietro, dove la forbice tra anziani e giovani pare continuare ad ampliarsi ancor più marcatamente).

**Tabella 5.** *Indice di vecchiaia al 1/1/2019 nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese, in provincia di Bologna, in Emilia-Romagna e in Italia; scarto percentuale sul periodo 2011-2019. Fonte: ISTAT - dati rilevati al 1/1.*

	2019	MIGRATORIO INTERNO
Borgo Tossignano	155%	21%
Casalfumane	166%	23%
Castel del Rio	227%	2%
Castel Guelfo	127%	14%
Castel San Pietro	208%	20%
Dozza	151%	29%
Fontanelice	163%	13%
Imola	187%	5%
Medicina	154%	8%
Mordano	168%	11%
<b>Circondario</b>	<b>179%</b>	<b>10%</b>
Provincia di Bologna	190%	3%
Emilia-Romagna	182%	7%

## REDDITI E DISEGUAGLIANZE

**A**nnualmente il Ministero dell'Economia e delle Finanze pubblica i dati disaggregati a livello comunale sulle dichiarazioni IRPEF delle persone fisiche, a partire dalle quali possiamo desumere importanti indicazioni rispetto ai redditi dichiarati nel Circondario Imolese. L'interesse è duplice: in senso diacronico, ci apprestiamo a studiare l'andamento della ricchezza pro-capite tra 2012 e 2018 (ultimo anno fiscale attualmente disponibile, in attesa di ulteriori aggiornamenti); in senso sincronico, è interessante osservare come la ricchezza stessa si distribuisca per fasce di reddito. Metodologicamente, consideriamo quale ammontare dei redditi IRPEF di un Comune la somma dei redditi dichiarati, nonché il numero delle dichiarazioni, per poter sviluppare questa duplice analisi.

Di seguito, proponiamo l'andamento del reddito medio IRPEF per contribuente: nell'anno fiscale 2018 nel Circondario il dato si attestava a 23.570 euro, sostanzialmente in linea con i valori emiliano-romagnoli, benché marcatamente al di sotto di quanto dichiarato in provincia di Bologna, dove la presenza del capoluogo fa lievitare la media.

Maggiore uniformità nell'andamento dei redditi nel tempo, che cresce dell'11% tanto nel Circondario quanto nei contesti sovraordinati di riferimento. Relativamente ai Comuni membri si riscontrano differenze significative: ad un estremo Castel San Pietro Terme ed Imola si collocano al di sopra dei 24mila euro per contribuente, all'altro invece, comuni quali Borgo Tossignano, Fontanelice e Castel Del Rio superano di poco i 20mila (benché quest'ultimo faccia registrare la crescita più significativa nel periodo considerato: +21%).

**Tabella 6.** Reddito medio per dichiarazione IRPEF nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese, in Provincia di Bologna, Emilia Romagna e Italia. Anni fiscali 2012-2018. Fonte: elaborazione Poleis su dati MEF.

VALORI IN €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Δ
Borgo Tossignano	18.586	18.851	18.933	19.466	19.912	19.695	20.450	10%
Casalfiumanese	19.663	20.535	20.639	20.933	21.361	20.761	21.432	9%
Castel del Rio	16.572	17.476	17.665	17.707	18.144	17.978	20.056	21%
Castel Guelfo	20.849	21.455	21.761	22.279	22.717	22.416	23.051	11%
Castel San Pietro	22.175	22.917	23.076	23.590	24.141	23.869	24.752	12%
Dozza	21.697	22.084	22.330	22.688	23.300	22.940	23.922	10%
Fontanelice	17.624	18.305	18.547	19.643	19.721	19.290	20.044	14%
Imola	21.762	22.441	22.593	23.136	23.379	23.239	24.057	11%
Medicina	20.172	20.526	21.087	21.382	21.766	21.599	22.303	11%
Mordano	18.647	19.361	19.454	20.308	20.686	21.186	21.531	15%
<b>Circondario</b>	<b>21.239</b>	<b>21.870</b>	<b>22.080</b>	<b>22.587</b>	<b>22.935</b>	<b>22.762</b>	<b>23.570</b>	<b>11%</b>
Provincia di Bologna	23.648	24.144	24.564	25.033	25.421	25.304	26.172	11%
Emilia-Romagna	21.311	21.820	22.181	22.676	23.021	22.871	23.758	11%
Italia	19.634	19.725	20.047	20.299	20.674	20.940	21.660	10%

Se si considera il reddito medio pro-capite, e non per contribuente, le valutazioni relative al Circondario variano leggermente: il dato provinciale rimane superiore, con uno scarto vicino ai 2mila euro, mentre quello emiliano-romagnolo risulta lievemente inferiore. Si conferma, in maniera ancor più marcata, invece, la maggiore ricchezza dei Comuni imolesi rispetto alla media nazionale.

Tra i Comuni, rimangono al di sopra della media Castel San Pietro Terme ed Imola.

**Tabella 7.** Reddito medio pro-capite nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese, in Provincia di Bologna, Emilia Romagna e Italia. Anni fiscali 2012-2018. Fonte: elaborazione Poleis su dati MEF.

VALORI IN €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Δ
Borgo Tossignano	13.845	13.747	13.853	14.218	14.450	14.628	15.331	11%
Casalfiumanese	14.895	15.153	15.213	15.627	15.844	15.559	16.055	8%
Castel del Rio	13.133	13.909	13.823	14.096	14.169	14.141	16.240	24%
Castel Guelfo	15.786	16.145	15.960	16.314	16.929	16.796	17.276	9%
Castel San Pietro	17.128	17.428	17.426	17.784	18.232	18.308	19.068	11%
Dozza	16.124	16.213	16.207	16.440	16.802	16.880	17.833	11%
Fontanelice	13.397	13.623	13.834	14.119	14.727	14.891	15.178	13%
Imola	17.183	17.223	17.111	17.532	17.649	17.787	18.515	8%
Medicina	15.561	15.393	15.846	15.942	16.369	16.465	16.903	9%
Mordano	14.668	15.112	15.245	15.602	15.797	16.176	16.580	13%
<b>Circondario</b>	<b>16.538</b>	<b>16.636</b>	<b>16.642</b>	<b>16.992</b>	<b>17.246</b>	<b>17.356</b>	<b>18.044</b>	<b>9%</b>
Provincia di Bologna	18.266	18.362	18.466	18.785	19.089	19.223	19.981	9%
Emilia-Romagna	16.338	16.495	16.445	16.771	17.048	17.160	17.898	10%
Italia	13.527	13.391	13.320	13.424	13.713	13.817	14.548	8%

Per offrire una descrizione più completa non bastano però i redditi medi, serve studiare come essi si distribuiscano tra la popolazione. Giovandoci nuovamente dei dati del Ministero dell'Economia e della Finanze, abbiamo racchiuso i contribuenti in cinque fasce di reddito (sotto i 10mila euro, tra 10 e 15mila, tra 15 e 26mila, tra 26 e 55mila e oltre i 55mila euro). Di seguito possiamo osservare come si distribuiscano i cittadini del Nuovo Circondario Imolese: nell'anno fiscale 2018, una dichiarazione su cinque si colloca nella fascia più povera (benché si noti un calo rispetto al 2012). All'estremo opposto, poco meno del 5% dei contribuenti detiene almeno 55mila euro, mentre è nella fascia precedente, quella tra i 26 e i 55mila euro, che si verifica l'incremento più sostanziale in termini di frequenze, crescendo di 6 punti percentuali tra 2012 e 2018.

**Tabella 8.** Distribuzione per fasce di reddito (in migliaia di €) delle dichiarazioni IRPEF raccolte nel Nuovo Circondario Imolese (anni fiscali 2012-2018). Fonte: elaborazione Poleis su dati MEF.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sotto i 10mila	22,7%	21,4%	21,2%	20,8%	20,0%	20,9%	19,7%
Tra i 10 e i 15mila	15,7%	14,5%	14,0%	13,8%	13,5%	13,2%	12,7%
Tra i 15 e i 26mila	37,0%	37,7%	37,4%	36,4%	36,8%	36,0%	36,1%
Tra i 26 e i 55mila	20,6%	22,4%	23,2%	24,7%	25,2%	25,3%	26,6%
Oltre i 55mila	3,9%	4,1%	4,2%	4,4%	4,5%	4,6%	4,8%

La suddetta distribuzione rende il Circondario una realtà più ricca e più equa rispetto alla media nazionale, mentre il numero di contribuenti poveri risulta inferiore anche se confrontato con il dato regionale; comprensibilmente, invece, la ripartizione per fasce di reddito in Provincia di Bologna riflette la sua maggiore ricchezza media, con circa il 5% in più di dichiarazioni da almeno 26mila euro rispetto all'Imolese.

A livello comunale, Imola si colloca pressoché esattamente sulla media di circondario (o, in altre parole, "la fa", racchiudendo la maggioranza dei contribuenti del territorio), mentre critica appare la situazione di Castel del Rio, dove una dichiarazione su quattro è sotto i 10mila euro ed il 41% sotto i 15. All'opposto, ma compatibilmente con i dati discussi in precedenza, è Castel San Pietro Terme a racchiudere il maggior numero di contribuenti che godono di più di 26mila euro.

**Tabella 9.** Distribuzione per fasce di reddito (in migliaia di €) delle dichiarazioni IRPEF raccolte nel Nuovo Circondario Imolese, in Provincia di Bologna, in Emilia-Romagna e in Italia (anno fiscale 2018). Fonte: elaborazione Poleis su dati MEF.

	CIRCONDARIO	PROVINCIA DI BOLOGNA	EMILIA-ROMAGNA	ITALIA
Sotto i 10mila	<b>19,7%</b>	19,7%	22,5%	30,5%
Tra i 10 e i 15mila	<b>12,7%</b>	11,7%	13,0%	13,4%
Tra i 15 e i 26mila	<b>36,1%</b>	33,4%	34,0%	29,6%
Tra i 26 e i 55mila	<b>26,6%</b>	28,2%	25,1%	21,9%
Oltre i 55mila	<b>4,8%</b>	7,0%	5,4%	4,6%

# REDDITI E DISEGUAGLIANZE

**Tabella 10.** Distribuzione per fasce di reddito (in migliaia di €) delle dichiarazioni IRPEF nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese (anno fiscale 2018). Fonte: elaborazione Poleis su dati MEF.

	Borgo Tossignano	Casalfiumanese	Castel del Rio	Castel Guelfo	Castel San Pietro	Dozza	Fontanelice	Imola	Medicina	Mordano
Sotto i 10mila	22%	21%	25%	19%	20%	19%	22%	20%	18%	20%
Tra i 10 e i 15mila	16%	16%	16%	13%	12%	13%	17%	12%	13%	14%
Tra i 15 e i 26mila	38%	36%	38%	38%	35%	36%	36%	36%	39%	37%
Tra i 26 e i 55mila	22%	23%	18%	26%	27%	26%	22%	27%	26%	25%
Oltre i 55mila	3%	3%	2%	4%	6%	5%	2%	5%	3%	3%

## LA STRUTTURA ECONOMICA DEL CIRCONDARIO IMOLESE

**P**er descrivere la struttura economica del Circondario, facciamo ricorso ai dati annualmente raccolti da ISTAT nel "Registro statistico delle imprese attive", che rileva unità locali e addetti all'interno dei seguenti settori:

-  Estrazione di minerali da cave e miniere
-  Attività manifatturiere
-  Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
-  Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
-  Costruzioni
-  Commercio all'ingrosso o al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli
-  Trasporto e magazzinaggio
-  Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
-  Servizi di informazione e comunicazione
-  Attività finanziarie ed assicurative
-  Attività immobiliari
-  Attività professionali, scientifiche e tecniche
-  Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
-  Istruzione
-  Sanità e assistenza sociale
-  Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
-  Altre attività di servizi

Per quanto concerne le unità locali, al termine del 2017 il Circondario ne annoverava 10254, con un calo del 5% rispetto al 2011. Tale scostamento sembra essersi ripercosso in maniera sostanzialmente proporzionale sui differenti settori, che non registrano variazioni percentuali significative: il commercio rimane prevalente (22%), seguito dalle attività professionali (15%), dalle costruzioni (14%, in calo di due punti) e dalla manifattura (11%).

Ampliando lo sguardo, la perdita di unità locali nel Circondario sembra proporzionalmente più decisa rispetto a quanto rilevato in provincia di Bologna (-1%) ed in Emilia-Romagna (-2%).

**Tabella 11.** Unità locali nel Nuovo Circondario Imolese e suddivisione per settore ATECO. Anni 2011-2017. Fonte: elaborazione Poleis su dati ISTAT - Registro statistico delle imprese.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Δ
Totale	10.835	10.721	10.553	10.350	10.276	10.176	10.254	-5%
Commercio	23%	23%	23%	23%	23%	22%	22%	
Professioni	14%	14%	14%	15%	15%	15%	15%	
Costruzioni	14%	14%	13%	13%	13%	13%	12%	
Manifattura	12%	12%	12%	12%	11%	11%	11%	
Welfare	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	
Ristorazione	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
Immobiliare	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
Altri servizi	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	
Trasporti	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	
Noleggi supporto	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	

Quanto ai Comuni, Imola fa segnare un -5% sovrapponibile alla media, attorno a cui si dipana una situazione ben più variegata, che va dal -7% e -6% degli altri due centri più popolosi, Castel San Pietro Terme e Medicina, fino al -15% di Borgo Tossignano, controbilanciato però da tre realtà in territorio positivo (Castel del Rio, Castel Guelfo, Fontanelice). Maggiore uniformità, invece, rispetto al settore prevalente, che si conferma il commercio pressoché ovunque eccetto Borgo Tossignano, Casalfiumanese e Castel del Rio, dove l'edilizia risulta almeno equivalente in termini di unità locali.

**Tabella 12.** Unità locali nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese nel 2017; variazione 2011-2017 e settore prevalente. Fonte: elaborazione Poleis su dati ISTAT - Registro statistico delle imprese.

		Δ	
Borgo Tossignano	162	-15%	Costruzioni (25%)
Casalfiumanese	216	-12%	Costruzioni (22%)
Castel del Rio	74	6%	Costruzioni, Commercio (19%)
Castel Guelfo	536	1%	Commercio (35%)
Castel San Pietro	1.781	-7%	Commercio (23%)
Dozza	535	-2%	Commercio (19%)
Fontanelice	116	2%	Commercio (27%)
Imola	5.403	-5%	Commercio (21%)
Medicina	1.157	-6%	Commercio (23%)
Mordano	274	-8%	Commercio (22%)

Ancor più delle unità locali, è l'andamento degli addetti a rilevare il contesto sociale ed economico del Nuovo Circondario Imolese. In questo caso, la tendenza negativa riscontrata in prima battuta risulta decisamente attenuata: nel 2017 i lavoratori impiegati erano l'1% in meno rispetto ad inizio periodo, peraltro in forte ripresa rispetto al periodo 2014-2016. Ciò nonostante, la performance rimane leggermente peggiore rispetto a quanto riscontrato in Provincia e in Regione, dove gli addetti crescono rispettivamente del 2% e dell'1%.

Notiamo variazioni anche rispetto al settore prevalente: la manifattura infatti impiega un terzo della forza lavoro, mentre il commercio (che primeggiava tra le unità locali) si ferma al 18%, a conferma della diversa potenzialità assunzionale dei due ambiti di impresa.

**Tabella 13.** Addetti nel Nuovo Circondario Imolese e suddivisione per settore ATECO. Anni 2011-2017. Fonte: elaborazione Poleis su dati ISTAT - Registro statistico delle imprese.

ADDETTI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Δ
Totale	44.883	44.102	43.688	42.666	41.988	42.508	44.292	-1%
Manifattura	36%	35%	34%	34%	34%	34%	34%	
Commercio	18%	19%	18%	18%	19%	18%	18%	
Ristorazione alberghi	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	
Costruzioni	9%	9%	8%	8%	8%	7%	7%	
Professioni	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
Trasporti	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	
Noleggi supporto	4%	4%	5%	4%	4%	4%	5%	
Welfare	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Altri servizi	2%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	
Finanza assicurazioni	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	

Spostando nuovamente l'attenzione sui Comuni, i tre dove già avevamo notato una lieve crescita delle unità locali, ossia Castel del Rio, Castel Guelfo e Fontanelice, cui si aggiunge Castel San Pietro Terme, vedono crescere il numero di addetti, talvolta anche significativamente. All'estremo opposto troviamo il crollo di Casalfiumanese (-27%), ma anche Medicina e Mordano, più consistenti demograficamente, vedono un calo del 6%. Come sempre invece in linea con la media la città di Imola (-2%).

Inoltre, la manifattura si conferma settore principale in sette casi su dieci (con i picchi di Casalfiumanese e Mordano, che vi vedono rispettivamente occupati il 50 e il 59% della forza lavoro), mentre a Borgo Tossignano un impiegato su tre lavora nell'ambito delle costruzioni, e a Castel del Rio e Fontanelice prevale il welfare.

**Tabella 14.** Addetti nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese nel 2017; variazione 2011-2017 e settore prevalente. Fonte: elaborazione Poleis su dati ISTAT - Registro statistico delle imprese.

		Δ	
Borgo Tossignano	842	0%	Costruzioni (34%)
Casalfiumanese	810	-27%	Manifattura (50%)
Castel del Rio	209	11%	Welfare (22%)
Castel Guelfo	3.148	13%	Manifattura (41%)
Castel San Pietro	7.145	4%	Manifattura (33%)
Dozza	2.020	-4%	Manifattura (42%)
Fontanelice	310	10%	Welfare (23%)
Imola	24.952	-2%	Manifattura (30%)
Medicina	3.330	-6%	Manifattura (34%)
Mordano	1.524	-6%	Manifattura (59%)

## I DATI FINANZIARI DEI COMUNI DEL NUOVO CIRCONDARIO IMOLESE

Ulteriore aspetto d'interesse per questa analisi di sfondo sono i principali indicatori di bilancio dei Comuni membri Circondario Imolese, per comprendere su quali fondamenta possa basarsi una politica di ulteriore sviluppo locale. La tabella seguente presenta i primi due indicatori in esame, ossia la rigidità finanziaria e l'autonomia finanziaria, calcolate per il 2011 ed il 2017 dal portale regionale Finanza del territorio. Riportiamo per chiarezza le rispettive definizioni, tratte da Openbilanci.

- ➔ per rigidità finanziaria (o rigidità di spesa) si intende *"il margine di manovra con cui il Comune può eventualmente intervenire per diminuire le spese di gestione. La spesa per il personale e la spesa per il rimborso di prestiti sono infatti 'spese rigide' che il Comune difficilmente può ridurre nel breve termine, rispetto alle altre. È calcolato in percentuale: maggiore è la percentuale, più la spesa è rigida e le possibilità di intervento ridotte nel breve termine"*.
- ➔ l'autonomia finanziaria, invece, *"misura fino a che punto il Comune è in grado di fare fronte autonomamente alle proprie necessità senza ricorrere ai trasferimenti dello Stato, della Regione e altri enti pubblici. L'indicatore considera la quota di entrate proprie sul totale delle entrate correnti del Comune"*.

Come possiamo notare, nel periodo considerato la rigidità finanziaria media nei Comuni di nostro interesse più che dimezza, soprattutto per effetto di politiche più restrittive da parte del Legislatore nazionale rispetto agli Enti Locali e al loro personale. A riprova di questa tendenza diffusa, citiamo le medie provinciali e regionali, dove pure il calo risulta meno marcato. Ciò detto, attorno alla media circondariale del 19,2% si muovono valori che vanno dal 25,6% di Castel del Rio al 12,9 di Castel Guelfo. Occorre a questo proposito sottolineare come un bilancio "poco rigido" sia certamente un obiettivo cui tendere dal punto di vista contabile, ma che al contempo valori eccessivamente bassi possono tradire un progressivo svuotamento dell'Ente, specie per quanto concerne il personale. Quanto all'autonomia finanziaria, i Comuni del Circondario coprono le spese con risorse proprie al 93,3%, con un lieve calo rispetto al 96,2% del 2011: ci si colloca dunque sui valori provinciali e regionali, che pure

restano stabili nel periodo. A fronte di una diffusa e lieve diminuzione dell'autonomia finanziaria dei Comuni, si segnala il drastico decremento registrato a Fontanelice, che scende di diciannove punti percentuali in sette anni, risultando inevitabilmente l'Ente "meno autonomo". All'estremo opposto troviamo Dozza, che trova risposta interna al 98% delle proprie spese.

**Tabella 15.** Rigidità finanziaria e autonomia finanziaria nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese, in Provincia di Bologna e in Emilia-Romagna, anni 2011 e 2017, variazione (%). Media per l'Unione. Fonte: Finanze del territorio, Regione Emilia Romagna.

	RIGIDITÀ FINANZIARIA			AUTONOMIA FINANZIARIA		
	2011	2017	Δ	2011	2017	Δ
Borgo Tossignano	39,4	21,9	-44%	93,2	90,5	-3%
Casalfiumanese	31,4	15,5	-51%	96,4	95,9	-1%
Castel del Rio	50,8	25,6	-50%	94,3	95,7	2%
Castel Guelfo	33,9	12,9	-62%	97,8	96,0	-2%
Castel San Pietro	48,0	21,6	-55%	96,0	94,4	-2%
Dozza	51,5	20,5	-60%	96,1	98,2	2%
Fontanelice	34,4	17,1	-50%	96,0	78,2	-19%
Imola	44,0	20,9	-52%	97,8	95,4	-2%
Medicina	36,5	18,6	-49%	95,5	92,6	-3%
Mordano	34,9	17,3	-50%	98,7	96,1	-3%
<b>Circondario</b>	<b>40,5</b>	<b>19,2</b>	<b>-53%</b>	<b>96,2</b>	<b>93,3</b>	<b>-3%</b>
Provincia di Bologna	37,1	21,6	-42%	93,4	93,1	0%
Emilia-Romagna	38,6	21,6	-44%	91,8	92,1	0%

Altro dato finanziario significativo è l'andamento della spesa corrente pro-capite, ossia quella destinata al funzionamento ordinario e quotidiano dell'Ente e dei suoi servizi. Per la sostanziale costanza delle attività oggetto di finanziamento ha senso calcolare anche uno scostamento percentuale per il periodo considerato, pur verificando oscillazioni tra un'annualità e la seguente (a differenza di quanto proporremo poi per gli investimenti). In media, i Comuni del Circondario investono in parte corrente 868 euro per abitante, valore superiore del 18% rispetto al 2011. È opportuno però segnalare come, nella gran parte dei casi, la spesa corrente vede una crescita marcata nel 2013 dopo due prime annualità dai valori più contenuti, per poi oscillare o talvolta addirittura scendere. Non si riscontra un simile andamento in Provincia, dove anzi la spesa corrente media pro-capite resta stabilmente oltre i 950€ (dunque decisamente superiore a quanto avviene nei Comuni imolesi), mentre, in misura minore, la suddetta tendenza si ripete in Emilia-Romagna.

Quanto ai singoli Comuni, nel 2017 era Imola quello che investiva di più

in spesa corrente (977 euro), seguita da Castel Guelfo e Castel del Rio; all'estremo opposto, invece, si collocano Borgo Tossignano e Casalfiumanese, che non raggiungono nemmeno i 650 euro, mentre tutti i restanti Enti oscillano attorno ai 750 euro.

Dobbiamo dunque registrare alcune disparità piuttosto significative, a maggior ragione se all'interno della stessa aggregazione di Comuni. Al contempo, dobbiamo altresì ricordare che questo indicatore può risentire della consistenza demografica del Comune oggetto d'analisi, poiché una quota consistente delle voci che rientrano nelle spese correnti sono indipendenti da essa.

**Tabella 16.** Spesa corrente pro-capite (€) nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese. Anni 2011-2017 e scarto percentuale nel periodo. Fonte: Finanze del territorio, Regione Emilia Romagna.

SPESA CORRENTE PRO-CAPITE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Δ
Borgo Tossignano	614	623	797	805	714	709	646	5%
Casalfiumanese	581	585	731	802	710	670	626	8%
Castel del Rio	865	896	1.009	995	862	873	914	6%
Castel Guelfo	756	760	968	982	957	876	923	22%
Castel San Pietro	628	648	800	765	764	746	768	22%
Dozza	610	596	803	784	745	730	741	21%
Fontanelice	627	652	849	876	810	764	710	13%
Imola	848	853	963	952	962	933	977	15%
Medicina	565	576	717	914	703	698	715	27%
Mordano	559	580	762	762	764	753	745	33%
<b>Circondario</b>	<b>736</b>	<b>744</b>	<b>880</b>	<b>896</b>	<b>864</b>	<b>840</b>	<b>868</b>	<b>18%</b>
Provincia	965	963	1.017	991	981	972	982	2%
Regione	834	845	945	933	915	908	906	9%

La succitata avvertenza vale a maggior ragione per la spesa per investimenti pro-capite, presentata nella tabella seguente: se l'esborso per la costruzione di una scuola materna risente almeno in parte della numerosità della popolazione a cui il servizio sarà rivolto, altrettanto non può dirsi, estremizzando, per l'asfaltatura di un tratto di strada. Non a caso, nel Circondario, la spesa per investimenti pro-capite media per gli anni 2011-2017 è più alta nei Comuni più piccoli (con l'eccezione di Casalfiumanese e Dozza). Detto questo, proprio ragionando sul periodo in esame e non sul singolo anno, dunque riducendo il bias di interventi significativi "una-tantum" che possono far lievitare artificiosamente la spesa, non possiamo non notare che gli Enti membri del Circondario investono in media molto meno rispetto a quanto avviene in Provincia e in Regione (92 euro contro, rispettivamente, 140 e 150 euro).

**Tabella 17.** Spesa per investimenti pro-capite (€) nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese. Media anni 2011-2017. Fonte: Finanze del territorio, Regione Emilia Romagna.

SPESA PER INVESTIMENTI PRO-CAPITE	MEDIA
Borgo Tossignano	114
Casalfiumanese	62
Castel del Rio	238
Castel Guelfo	192
Castel San Pietro	86
Dozza	80
Fontanelice	117
Imola	80
Medicina	92
Mordano	176
<b>Circondario</b>	<b>92</b>
Provincia	140
Regione	150

Concludiamo questa disamina dei principali indicatori di bilancio dei Comuni del Circondario proponendo l'andamento del debito pro-capite, pur con la necessità di integrare alcuni dati mancanti, specie per l'annualità 2016. In attesa di poter proporre considerazioni più complete, notiamo una tendenza di riduzione del debito pro-capite, anche marcata, in otto Comuni su dieci (benché in uno di essi, Castel del Rio, il valore si mantenga tuttora al di sopra dei 900 euro).

**Tabella 18.** Debito pro-capite (€) nei Comuni del Nuovo Circondario Imolese. Anni 2011-2017. Fonte: elaborazioni Poleis su dati Finanza del Territorio (anni 2011-2015) e dati bilanci consuntivi dei Comuni (2016-2017).

DEBITO PRO CAPITE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Δ
Borgo Tossignano	482	450	428	401	373	nd	356	-26%
Casalfiumanese	144	129	112	95	80	nd	91	-37%
Castel del Rio	1.256	1.200	1.152	1.081	980	nd	936	-26%
Castel Guelfo	663	618	569	518	476	nd	567	-14%
Castel San Pietro	522	465	416	362	317	414	337	-35%
Dozza	915	823	740	642	589	575	608	-33%
Fontanelice	585	561	534	494	473	nd	457	-22%
Imola	1.172	1.026	936	893	870	1.225	1.357	16%
Medicina	232	151	137	121	70	128	nd	-45%
Mordano	223	430	414	393	441	nd	486	118%
<b>Media Circondario</b>	<b>834</b>	<b>737</b>	<b>674</b>	<b>632</b>	<b>602</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>

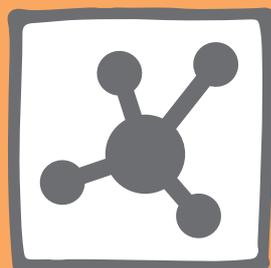
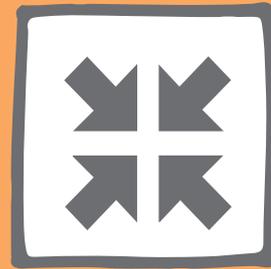
◦ Il Nuovo Circondario Imolese conta, all'1/1/2019, oltre **133mila abitanti**, dei quali più della metà si concentra nel Comune di Imola. Rispetto al 2011, la popolazione registra una crescita del 2%, dovuta principalmente all'afflusso di nuovi residenti, prevalentemente da altre località italiane ma anche dall'estero. Per quanto riguarda l'età della popolazione, il Circondario registra un **indice di vecchiaia (179%)** che lo caratterizza come territorio più giovane rispetto alla Provincia di Bologna e all'Emilia-Romagna.

◦ Nell'anno fiscale 2018 il reddito medio per contribuente nel Circondario era di **23.570 euro**, con un incremento dell'11% rispetto al 2012; il reddito medio per abitante invece si fermava a 18.044 euro. Entrambi i valori si collocano in linea o lievemente al di sopra del dato regionale e risultano superiori a quello italiano.

◦ Negli anni compresi **tra 2011 e 2017**, il Nuovo Circondario Imolese **ha perso il 5% delle unità locali e l'1% degli addetti**: tendenze leggermente peggiori ma coerenti con il quadro regionale. In termini di addetti impiegati, nel Circondario **prevale il settore manifatturiero (34%)**, seguito dal commercio (18%) e da ristorazione e alberghi (7%).

◦ I principali **indicatori finanziari dei bilanci** dei Comuni membri **mostrano segnali positivi**: in media cala del 50% la rigidità finanziaria degli Enti, assestandosi poco sopra il 19%; in leggera diminuzione anche il dato dell'autonomia finanziaria, al 93. Quanto alle spese, assistiamo ad un lieve aumento (18%) di quelle correnti, mentre in termini di investimenti i Comuni più attivi risultano Imola e Castel Guelfo.

# LO STATO DELL'ARTE DELLE GESTIONI ASSOCIATE



In questa parte dello studio, sono stati analizzati i **principali servizi gestiti nel Circondario Imolese** e si sono formulate alcune ipotesi per il loro consolidamento e sviluppo nel breve-medio periodo.

I servizi analizzati sono:

		Gestione del personale
		Sistemi Informativi
		Centrale Unica di Committenza
		Servizi Sociali
		Pianificazione urbanistica
		Tributi
		Polizia Locale

Per ognuno di questi servizi, sono state elencate le **attività che caratterizzano la funzione, il grado di realizzazione delle attività** (sia obbligatorie, sia di consolidamento) **del Circondario rispetto a quanto richiesto dal PRT della Regione Emilia-Romagna 2018-20** (parametri che contribuiscono a determinare il contributo della Regione all'Unione), e **la descrizione**, sulla base degli indicatori del PRT e delle interviste realizzate ai Dirigenti, **delle attività che rimangono da realizzare** per un ulteriore miglioramento dell'efficacia ed efficienza della funzione.

Nella parte conclusiva del documento sono stati riassunti **tutti i principali obiettivi e le azioni**, descritte in ogni servizio, **che il Circondario dovrebbe perseguire per migliorare la propria performance.**

## GESTIONE DEL PERSONALE

## DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

La gestione associata nel Circondario deve comprendere la gestione dei procedimenti in materia di amministrazione giuridica ed economica del personale, sviluppo, organizzazione e contenzioso del lavoro e l'adozione dei relativi regolamenti.

Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni aderenti della funzione integrata deve riguardare le seguenti attività:

- ➔ reclutamento e organizzazione (Procedure selettive esterne ed interne; Programmazione del fabbisogno del personale; Assunzioni; Gestione spostamenti, trasferimenti, mobilità e comandi; Studi ed interventi di riorganizzazione)
- ➔ gestione economica e previdenziale (Amministrazione economica del personale; Paghe e normativa fiscale; Gestione amministratori; Rimborsi e versamenti contributivi; Modello 770; elaborazioni contabili per i bilanci degli enti, denunce annuali; Conto annuale del personale, Gestione previdenziale)
- ➔ rilevazione presenze (congedi, permessi, aspettative, ecc.); Registrazione e rendicontazione delle presenze; Statistiche per rilevazione assenze
- ➔ gestione giuridica del rapporto di lavoro (Amministrazione giuridica del personale; Istituti giuridici del rapporto di lavoro; Conto Annuale (parte giuridica) e Relazione al Conto Annuale; Valutazione del personale; Gestione produttività collettiva ed altre forme di incentivazione; Gestione progressioni orizzontali; Aggiornamento fascicoli del personale; Certificazioni; Relazioni Sindacali)
- ➔ gestione unitaria di tutti gli istituti contrattuali ((circolari, modulistica unica, regolamenti interni, ecc.)
- ➔ attività del NdV o OIV per l'Unione e i Comuni aderenti



Nella tabella che segue, si rileva per ogni adempimento richiesto dal PRT regionale, la situazione attuale della funzione:

AZIONI OBBLIGATORIE PER ACCEDERE ALL'INCENTIVO (LIVELLO BASE)	CONTRIBUTO IN%/PUNTEGGIO	CHECK
Conferimento della funzione e attivazione delle attività sopra richiamate		x
Istituzione della struttura organizzativa in Unione		x
Responsabile unico		x
Conferimento del personale (con decorrenza entro l'anno se nuova funzione)		x
Conferimento stanziamenti entrate/spese dai bilanci dei Comuni all'Unione	50%	x
Gestione unitaria istituti contrattuali		x
Nomina NDV/OIV		x
Attivazione sistema unico informatizzato di rilevazione presenze		x
Adozione unico regolamento sull'ordinamento uffici e servizi		x
<b>AZIONI DI CONSOLIDAMENTO DELLA FUNZIONE (LIVELLO AVANZATO)</b>	Ogni azione aggiunta equivale ad una % di punteggio in relazione alle difficoltà tecnico-organizzative	
Adozione di un unico sistema di valutazione per l'Unione e i Comuni aderenti	6%	-
Adozione unico regolamento delle selezioni esterne per l'Unione e i Comuni aderenti	6%	-
Istituzione un unico ufficio per i procedimenti disciplinari e del contenzioso	3%	x
Adozione un unico regolamento di pesatura posizioni dirigenziali/organizzative per l'Unione e i Comuni aderenti	6%	x
Adozione unico PAF (piano annuale della formazione) per l'Unione e i Comuni aderenti	7%	-
Un'unica piattaforma contrattuale di Area	10%	x
Il Dirigente Responsabile del personale fa parte della delegazione trattante	4%	x
Unico piano delle azioni positive ed un unico CUG	2%	x
Adozione di strumenti per la gestione informatizzata di servizi e attività (es. gestione domande di concorso, software per la valutazione, portale interno, fascicolo digitale del dipendente)*	6%	-
<b>TOTALE PUNTEGGIO DEL CIRCONDARIO IMOLESE SUL 100%</b>	<b>Tot. 75%</b>	

*\*in rosso l'azione non ancora realizzata dal Circondario Imolese*



Per il raggiungimento del massimo livello di conferimento della funzione di gestione del personale, sono necessarie le seguenti azioni:

\*l'adozione di un unico sistema di valutazione per l'Unione ed i Comuni aderenti

6%

\*l'adozione di un unico regolamento delle selezioni esterne per l'Unione e i Comuni aderenti

6%

\*l'adozione di un unico Piano annuale della formazione per l'Unione ed i Comuni aderenti

7%

\*l'adozione di strumenti per la gestione informatizzata di servizi e attività

6%

Inoltre, dalle interviste realizzate, si evince **che il servizio è sottodimensionato rispetto alle esigenze**, che è necessario **un miglioramento della comunicazione interna e della motivazione del personale impiegato** e che occorrerebbe perseguire un processo di **omogeneizzazione degli orari di lavoro dei dipendenti dell'Unione e dei Comuni, realizzando un unico regolamento**.

Infine, il **servizio non è del tutto centralizzato in quanto vi sono due presidi territoriali nei due Comuni più grandi dopo Imola**. Attualmente il nuovo Responsabile sta facendo un lavoro di unificazione degli uffici per arrivare ad una piena centralizzazione del servizio.

## SISTEMI INFORMATIVI

### DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

I Sistemi Informativi del Circondario coordinano e gestiscono l'ICT del Circondario e dei Comuni ed esercitano il ruolo di "nodo" nell'ambito del sistema informativo integrato regionale. In particolare coordinano la progettazione, la realizzazione e l'implementazione dei progetti ICT, di architettura, applicativi o riguardanti le reti. Coordinano i processi di unificazione degli applicativi a livello di Unione e la realizzazione di programmi formativi rivolti al personale del Circondario e dei Comuni sui temi dell'ICT. Assicurano il corretto funzionamento del sistema informativo-informatico complessivo del Circondario e dei Comuni con la gestione dei sistemi di competenza, delle funzioni di assistenza tecnica ed operativa sulle postazioni client del Circondario e dei Comuni. Gestiscono e sviluppano le reti, implementano progetti per servizi convergenti ed integrati di trasmissione dati e voce su reti fisse e mobili. Supportano l'esecuzione delle procedure atte ad ottenere le autorizzazioni per la realizzazione dei sotto servizi a rete in sede stradale o nelle sue pertinenze. Progettano, coordinano e gestiscono le azioni tecnico-informatiche per il rispetto delle indicazioni normative relative alla sicurezza dei dati e delle applicazioni. Implementano, rendono fruibili e mantengono aggiornate le banche dati indipendenti ed autonome dell'Ente. Gestiscono il portale web del Circondario al fine di razionalizzare ed uniformare le modalità di comunicazione all'interno del Circondario stessa.

La funzione costituisce requisito di accesso contributi del PRT in quanto fondamentale supporto per l'accentramento di qualsiasi funzione comunale e comprende la gestione unitaria ed integrata dell'hardware e del software nel Circondario.

Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni aderenti deve riguardare le seguenti attività:

1. Gestione dei servizi informatici e delle tecnologie dell'informazione
2. Unificazione degli applicativi
3. Unificazione dei sistemi di videosorveglianza
4. Gestione piattaforma unitaria SIT



Nella tabella che segue, si rileva per ogni adempimento richiesto dal PRT regionale, la situazione attuale della funzione:

AZIONI OBBLIGATORIE PER ACCEDERE ALL'INCENTIVO (LIVELLO BASE)	CONTRIBUTO IN%/PUNTEGGIO	CHECK
Conferimento funzione e attivazione delle attività sopra richiamate		x
Istituzione della struttura organizzativa in Unione		x
Nomina del Responsabile		x
Conferimento del personale (con decorrenza entro l'anno se nuova funzione)		x
Conferimento stanziamenti entrate/spese dai bilanci dei Comuni all'Unione	50%	x
Integrazione delle reti		x
Unificazione di almeno 4 applicativi		x
Attivazione sistema unico informatizzato di rilevazione presenze		x
Adozione unico regolamento sull'ordinamento uffici e servizi		x
<b>AZIONI DI CONSOLIDAMENTO DELLA FUNZIONE (LIVELLO AVANZATO)</b>	Ogni azione aggiunta equivale ad una % di punteggio in relazione alle difficoltà tecnico-organizzative	
Gestione postazioni di lavoro e supporto all'utenza per Unione e tutti i Comuni	10%	-
<i>Unificazione sistema voce/dati</i>	<i>10%</i>	<i>-</i>
Unificazione di almeno 8 applicativi	10%	x
Individuazione unico responsabile della trasformazione digitale per Unione e Comuni art 17 CAD	5%	x
Unico DPO Unione e Comuni	5%	-
Autenticazione unitaria alla rete	5%	x
<i>Pubblicazione in formato open data</i>	<i>5%</i>	<i>x</i>
<b>TOTALE PUNTEGGIO DEL CIRCONDARIO IMOLESE SUL 100%</b>	<b>Tot. 85%</b>	

*\*in rosso l'azione non ancora realizzata dal Circondario Imolese*



Per il raggiungimento del massimo livello di conferimento della funzione ICT, sono necessari due ulteriori adempimenti, ovvero **l'unificazione del sistema voce/dati e la pubblicazione in formato open data.**

Inoltre, dalle interviste, si evince **l'opportunità di lavorare ad un miglioramento della comunicazione del Circondario**, grazie all'uso e alla diffusione delle nuove tecnologie. **Si potrebbe pensare a darsi obiettivi di Pubblica Amministrazione 3.0**, per contribuire a migliorare la fruizione dei servizi on line da parte dei cittadini e delle imprese e per aumentare la consapevolezza della strategicità del Circondario.

## CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA

### DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

La gestione associata nel Circondario ha il compito di gestire in via esclusiva l'appalto di lavori pubblici, per importi superiori a 150mila euro (IVA esclusa), di servizi, compresi quelli di progettazione, e le forniture di beni, per importi superiori a 40mila euro (IVA esclusa), svolgendo le procedure di gara previste dal codice dei contratti. Ha inoltre il compito di fornire supporto e consulenza anche a soggetti convenzionati per le eventuali procedure di appalti e acquisti. Cura la gestione della procedura di gara dalla determina di indizione della gara fino alla adozione degli atti preordinati alla aggiudicazione o alla dichiarazione di efficacia della aggiudicazione.

Non sono ammissibili, per l'ottenimento del contributo regionale, le gestioni effettuate con l'apporto degli uffici della Provincia.

Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni della funzione deve riguardare le seguenti attività:

- ➔ verifica della corretta redazione da parte dei soggetti convenzionati dei documenti di progetto per quanto attiene la parte amministrativa
- ➔ acquisizione del CIG Accordo quadro/convenzione sul sistema Simog
- ➔ predisposizione sottoscrizione, pubblicazione ed approvazione della documentazione di gara
- ➔ sovrintende al pagamento di quanto dovuto per ogni singolo appalto verso Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)
- ➔ nomina delle commissioni di gara e del suo segretario anche avvalendosi di personale in servizio nell'Unione e nei suoi comuni, esperto nelle materie
- ➔ redazione e sottoscrizione dei verbali di gara
- ➔ redazione e sottoscrizione della adozione degli atti preordinati alla aggiudicazione o alla dichiarazione di efficacia della aggiudicazione
- ➔ verifica dei requisiti in capo alle ditte aggiudicatrici
- ➔ redazione di tutti gli atti ed esecuzione degli adempimenti a rilevanza esterna riguardanti l'intera procedura
- ➔ gestione delle richieste di accesso agli atti

- ➔ predisposizione di elementi tecnici per la difesa in giudizio in eventuali contenziosi insorti in procedura di affidamento;
- ➔ trasmissione al SITAR (Sistema informativo Telematico dell'Osservatorio Regionale dei Contratti Pubblici di lavori, servizi e forniture della Regione Emilia-Romagna) dei documenti richiesti.

Nella tabella che segue, si rileva per ogni adempimento richiesto dal PRT regionale, la situazione attuale della funzione:

AZIONI OBBLIGATORIE PER ACCEDERE ALL'INCENTIVO (LIVELLO BASE)	CONTRIBUTO IN%/PUNTEGGIO	CHECK
Conferimento della funzione e attivazione delle attività sopra richiamate		x
Istituzione della struttura organizzativa in Unione		x
Responsabile unico	50%	x
Conferimento del personale (con decorrenza entro l'anno se nuova funzione)		x
Conferimento stanziamenti entrate/spese dai bilanci dei Comuni all'Unione		x
Pubblicazione appalti		x
AZIONI DI CONSOLIDAMENTO DELLA FUNZIONE (LIVELLO AVANZATO)	Ogni azione aggiunta equivale ad una % di punteggio in relazione alle difficoltà tecnico-organizzative	
Cura la procedura di gara di lavori pubblici, servizi e forniture per importi pari o superiori a 40 mila euro	5%	x
Schema di contratto tipo Lavori Pubblici con capitolato (parte amministrativa)	5%	x
Schema di contratto per forniture e servizi con capitolato (parte amministrativa)	5%	x
Adozione del regolamento unico dei contratti per gli affidamenti sotto soglia unico per Unione e Comuni	10%	x
Gestione delle procedure di gara per importi superiori a € 40.000,00 nei mercati elettronici per conto di tutti i comuni.	5%	-
Raccolta fabbisogni di appalti con il medesimo CPV coinvolgenti più Comuni dell'Unione per una programmazione volta all'aggregazione delle procedure di gara	10%	x
Utilizzo della piattaforma di Intercent-ER SATER per il totale delle gare delle Unioni	10%	x
<b>TOTALE PUNTEGGIO DEL CIRCONDARIO IMOLESE SUL 100%</b>	<b>85%</b>	

*\*in rosso l'azione non ancora realizzata dal Circondario Imolese*

Per il raggiungimento del massimo livello di conferimento della funzione Centrale Unica di Committenza, sono necessari i seguenti provvedimenti:

\*Predisposizione di uno schema di contratto tipo per lavori pubblici con capitolato

5%

\*Predisposizione di uno schema di contratto tipo per forniture e servizi con capitolato

5%

\*Gestione delle procedure di gara per importi superiori a € 40.000,00 nei mercati elettronici per conto di tutti i Comuni

5%

Inoltre, dalle interviste, è emerso che **la Centrale Unica di Committenza dovrebbe perseguire una maggiore strutturazione dell'ufficio dopo la fase sperimentale**. Questo attiene anche al numero di persone di cui dovrebbe essere dotato l'ufficio, oggi sottodimensionato rispetto alle esigenze e ai carichi di lavoro.

## SERVIZI SOCIALI

## DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

L'esercizio unificato della funzione relativa ai servizi sociali ricomprende tutti i compiti, gli interventi e le attività che la legislazione nazionale e regionale e la programmazione regionale e distrettuale assegnano a questo ambito funzionale dei Comuni.

Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni della funzione integrata deve riguardare le seguenti attività:

- ➔ programmazione, regolazione e committenza, ivi incluso l'accredimento di strutture e servizi sociali e sociosanitari
- ➔ servizio sociale territoriale, comprendente sportelli sociali per informazione e consulenza al singolo e ai nuclei familiari. Il servizio sociale territoriale assicura, in particolare, le attività di servizio sociale relative a:
  - ➔ accesso alle prestazioni, sulla base dei criteri generali stabiliti dalla programmazione regionale e distrettuale e dalla regolazione distrettuale
  - ➔ tutela della maternità e dei minori, anche mediante la collaborazione con l'autorità giudiziaria competente
  - ➔ affidamento e adozione dei minori
  - ➔ ricerca dell'abitazione e assegnazione di alloggi pubblici
  - ➔ erogazione di prestazioni economiche
- ➔ erogazione delle prestazioni sociali previste dalla legislazione nazionale e regionale e dalla programmazione regionale e distrettuale, nei limiti delle risorse stanziare. Devono essere garantiti: servizi di assistenza domiciliare; strutture residenziali e semiresidenziali; centri di accoglienza residenziali o diurni a carattere comunitario, un servizio di pronto intervento sociale
- ➔ sviluppo di politiche comunitarie e familiari, incluse le attività del Centro per le famiglie e la mediazione familiare, e interventi per la promozione sociale, programmati in ambito distrettuale
- ➔ realizzazione di programmi di informazione e di prevenzione dei rischi sociali, programmati in ambito distrettuale
- ➔ autorizzazione e vigilanza su strutture e servizi sociali e sociosanitari
- ➔ progettazione e sperimentazione di nuovi servizi

# SOCIALI

- ➡ sviluppo e gestione del Sistema informativo sociale
- ➡ sviluppo di sistemi di gestione della qualità dell'organizzazione e delle prestazioni
- ➡ formazione, aggiornamento e addestramento del personale
- ➡ ricerca sociale e rendicontazione sociale
- ➡ interventi per favorire la realizzazione dell'integrazione sociosanitaria
- ➡ interventi integrati con i servizi educativi e con i servizi per l'impiego

# IZI

Nella tabella che segue, si rileva per ogni adempimento richiesto dal PRT regionale, la situazione attuale della funzione:

AZIONI OBBLIGATORIE PER ACCEDERE ALL'INCENTIVO (LIVELLO BASE)	CONTRIBUTO IN%/PUNTEGGIO	CHECK
Conferimento della funzione complessiva e attivazione di almeno 8 attività sulle 13 sopra richiamate tra le quali il punto 2 relativo al Servizio Sociale territoriale		x
Istituzione della struttura organizzativa in Unione		x
Responsabile unico		x
Conferimento del personale (con decorrenza entro l'anno se nuova funzione)		x
Conferimento stanziamenti entrate/spese dai bilanci dei Comuni all'Unione	50%	x
Ritiro delle deleghe dai Comuni all'AUSL		x
Regolamenti unici in materia di accesso e di funzionamento dei servizi delle attività conferite e attivate		x
Istituzione tavolo tecnico-politico di confronto, valutazione e decisione		x
Individuazione sedi e orari apertura sportelli decentrati		x
Individuazione Sindaco con delega alla comunicazione		x
Attivazione di tutte e 13 le attività del livello base	20%	x
<b>AZIONI DI CONSOLIDAMENTO DELLA FUNZIONE (LIVELLO AVANZATO)</b>	Ogni azione aggiunta equivale ad una % di punteggio in relazione alle difficoltà tecnico-organizzative	
Ufficio di piano collocato all'interno dell'organizzazione dell'Unione o del Comune capoluogo	8%	x
Omogeneizzazione di tutte le rette/tariffe e dei relativi criteri applicativi	10%	x
Adozione di criteri perequativi/solidaristici nel riparto dei costi dei servizi tra i Comuni	4%	x
Presenza nel sito internet dell'unione di una sezione dedicata al welfare	2%	x
Uniformità modulistica, bandi, comunicazioni ai cittadini/ utenti	2%	x
Pubblicazione da parte del settore welfare di comunicati stampa sui servizi/attività/programmi	2%	x
Gestione unitaria a livello di distretto sociosanitario (Unione ente capofila o Comune capoluogo)	2%	x
<b>TOTALE PUNTEGGIO DEL CIRCONDARIO IMOLESE SUL 100%</b>	<b>100%</b>	<b>x</b>

**La funzione ha raggiunto il massimo livello di conferimento in coerenza con le indicazioni del PRT regionale.**

Dalle interviste realizzate, l'unica criticità emersa è relativa alla composizione dell'ufficio che vede la presenza di un numero importante di personale comandato da AUSL e ASP rispetto alla quantità di personale proprio del Circondario. Potrebbe essere utile, quindi, investire sul rafforzamento dell'Ufficio e della struttura in termini di personale dipendente così da consentire al Circondario una maggiore strutturazione ed una migliore capacità di programmazione ponendosi realmente al centro delle relazioni con ASP e AUSL.

### DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

**L** Il conferimento in gestione associata deve avere come oggetto l'esercizio delle funzioni di pianificazione urbanistica attraverso l'elaborazione ed approvazione degli strumenti di pianificazione urbanistica con riferimento al territorio dei Comuni partecipanti. Ne consegue l'istituzione dell'ufficio di piano da parte del Circondario al quale spettano lo svolgimento dei compiti attinenti alla pianificazione urbanistica, tra cui la predisposizione del PUG, degli accordi operativi e dei piani attuativi di iniziativa pubblica e il supporto alle attività di negoziazione con i privati e di coordinamento con le altre amministrazioni che esercitano funzioni di governo del territorio, fatte salve le attività riservate dalla legge o dallo statuto ad altri organismi tecnici ovvero agli organi politici. Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni della funzione deve riguardare le seguenti attività:

- 1.** esercizio di tutte le funzioni di pianificazione urbanistica comprensiva di partecipazione alla pianificazione territoriale sovraordinata
- 2.** predisposizione del PUG unico per tutti i Comuni del Circondario con assunzione della proposta di piano
- 3.** gestione accordi pubblico privati, convenzioni strumenti attuativi/operativi relativi al PUG unico
- 4.** esercizio delle altre funzioni di pianificazione territoriale di competenza comunale (es. PUT, PAE, Piano dell'arenile), con predisposizione di strumenti unici per tutta l'Unione

Nella tabella che segue, si rileva per ogni adempimento richiesto dal PRT regionale, la situazione attuale della funzione:

AZIONI OBBLIGATORIE PER ACCEDERE ALL'INCENTIVO (LIVELLO BASE)	CONTRIBUTO IN%/PUNTEGGIO	CHECK
Conferimento della funzione e attivazione delle attività sopra richiamate		x
Istituzione della struttura organizzativa in Unione (ufficio di piano)		x
Nomina Responsabile	60%	x
Conferimento del personale (con decorrenza entro l'anno se nuova funzione)		x
Conferimento stanziamenti entrate/spese dai bilanci dei Comuni all'Unione		x
<b>AZIONI DI CONSOLIDAMENTO DELLA FUNZIONE (LIVELLO AVANZATO)</b>	Ogni azione aggiunta equivale ad una % di punteggio in relazione alle difficoltà tecnico-organizzative	
Avvio predisposizione del PUG (Piano Urbanistico Generale) (2)	10%	x
Gestione da parte dell'Unione di accordi pubblico privati, convenzioni strumenti attuativi/operativi relativi al PUG unico (3)	5%	-
Costituzione di un SIT unico in Unione	20%	-
Esercizio di altre funzioni dell'UdP (4)	5%	-
<b>TOTALE PUNTEGGIO DEL CIRCONDARIO IMOLESE SUL 100%</b>	<b>70%</b>	

*\*in rosso l'azione non ancora realizzata dal Circondario Imolese*

**Per il raggiungimento del massimo livello di conferimento della funzione Centrale Unica di Committenza, sono necessari i seguenti provvedimenti:**

\*Gestione da parte del Circondario di accordi pubblico-privati, delle convenzioni e degli strumenti attuativi del PUG

**5%**

\*Costituzione di un SIT unico

**20%**

\*Esercizio di altre funzioni dell'Ufficio di Piano

**5%**

## TRIBUTI

### DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

La gestione associata mira a conseguire modalità di gestione più efficienti e più efficaci nella gestione associata dei tributi comunali e delle entrate comunali aventi natura tributaria e come tali appartenenti alla fiscalità locale.

Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni aderenti della funzione deve riguardare le seguenti attività:

- 1. GESTIONE ORDINARIA TRIBUTI:**  
servizio informazioni, raccolta delle dichiarazioni compresi i tributi minori
- 2. ACCERTAMENTO TRIBUTI:**  
gestione dell'attività di accertamento: verifica di pagamenti e denunce accertamento per infedele e per omessa denuncia e relativi atti di recupero
- 3. CONTENZIOSO:**  
gestione di tutte le forme di contenzioso: autotutela, gestione dei ricorsi presso le Commissioni Tributarie etc , gestione di tutte le forme conciliative e strumenti deflattivi del contenzioso in materia tributaria
- 4. REGOLAMENTAZIONE E INTERPRETAZIONE:**  
stesura di regolamenti uniformi, circolari, note interpretative
- 5. GESTIONE RISCOSSIONE COATTIVA:**  
coordinamento delle attività di gestione diretta o attraverso concessionario o Agenzia Entrate e riscossioni



Nella tabella che segue, si rileva per ogni adempimento richiesto dal PRT regionale, la situazione attuale della funzione:

AZIONI OBBLIGATORIE PER ACCEDERE ALL'INCENTIVO (LIVELLO BASE)	CONTRIBUTO IN%/PUNTEGGIO	CHECK
Conferimento della funzione e attivazione delle attività sopra richiamate		x
Istituzione della struttura organizzativa in Unione		x
Responsabile unità operativa gestione ordinaria tributi (1)		x
Responsabile unità operativa Accertamento tributi (2)		x
Responsabile unità operativa Contenzioso (3)	50%	x
Conferimento del personale (con decorrenza entro l'anno se nuova funzione)		x
Conferimento stanziamenti entrate/spese dai bilanci dei Comuni all'Unione		x
Gestione centrale dei rapporti col concessionario della riscossione (emissione dei ruoli, ecc.)		x
<b>AZIONI DI CONSOLIDAMENTO DELLA FUNZIONE (LIVELLO AVANZATO)</b>	Ogni azione aggiunta equivale ad una % di punteggio in relazione alle difficoltà tecnico-organizzative	
Unico software di gestione del singolo tributo (1)	15%	x
Unico sistema di gestione dei tributi minori (1)	5%	x
Unico responsabile del tributo per tutti gli enti	15%	x
Rappresentanza in commissione tributaria per tutti gli enti (2)	5%	x
Regolamento uniforme per almeno 2 dei tributi (4) (ammessa diversità su elementi non fondamentali)	10%	x
<b>TOTALE PUNTEGGIO DEL CIRCONDARIO IMOLESE SUL 100%</b>	<b>100%</b>	<b>x</b>

**La funzione ha raggiunto il massimo livello di conferimento in coerenza con le indicazioni del PRT regionale**

## POLIZIA LOCALE

### DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

La gestione associata deve comprendere le funzioni relative al controllo della mobilità e sicurezza stradale, alla tutela della libertà di impresa e tutela del consumatore, comprensiva almeno delle attività di polizia amministrativa commerciale e con particolare riferimento al controllo dei prezzi ed al contrasto delle forme di commercio irregolari, alla tutela della qualità urbana e rurale (polizia edilizia), alla tutela della vivibilità e della sicurezza urbana e rurale (polizia giudiziaria), al supporto nelle attività di controllo spettanti agli organi di vigilanza preposti alla verifica della sicurezza e regolarità del lavoro, al controllo relativo ai tributi locali e al soccorso in caso di calamità, catastrofi ed altri eventi che richiedano interventi di protezione civile.

Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni aderenti della funzione di Polizia Locale con l'istituzione del Corpo/Servizio unico di Polizia municipale deve riguardare le seguenti attività:

-  attività di polizia amministrativa commerciale, edilizia, giudiziaria e stradale
-  attivazione risposta telefonica unica - centrale operativa unica
-  gestione unica sanzioni amministrative
-  unica programmazione dei servizi



Nella tabella che segue, si rileva per ogni adempimento richiesto dal PRT regionale, la situazione attuale della funzione:

AZIONI OBBLIGATORIE PER ACCEDERE ALL'INCENTIVO (LIVELLO BASE)	CONTRIBUTO IN%/PUNTEGGIO	CHECK
Conferimento della funzione e attivazione delle azioni sopra richiamate con costituzione del Corpo/servizio unico		x
Istituzione della struttura organizzativa in Unione con costituzione del Corpo unico		x
Comandante o Responsabile unico		x
Conferimento del personale (con decorrenza entro l'anno se nuova funzione)	50%	x
Conferimento stanziamenti entrate/spese dai bilanci dei Comuni all'Unione		x
Centrale unica operativa		x
Gestione unica sanzioni		x
<b>AZIONI DI CONSOLIDAMENTO DELLA FUNZIONE (LIVELLO AVANZATO)</b>	Ogni azione aggiunta equivale ad una % di punteggio in relazione alle difficoltà tecnico-organizzative	
Nuove strumentazioni tecniche e specifiche di proprietà o locazione dell'Unione	5%	x
Omogeneizzazioni Regolamento comunale di polizia urbana	15%	x
Sito web unico del comando	10%	x
Gestione in capo all'Unione delle convenzioni e rapporti con le Associazioni di Volontariato della sicurezza	10%	x
Gestione centralizzata dei sistemi di videosorveglianza cittadina	10%	x
<b>TOTALE PUNTEGGIO DEL CIRCONDARIO IMOLESE SUL 100%</b>	<b>100%</b>	<b>x</b>

*\*in rosso l'azione non ancora realizzata dal Circondario Imolese*

**Per il raggiungimento del massimo livello di conferimento della funzione di Polizia Locale, sono necessari i seguenti provvedimenti:**





Dalle interviste realizzate, emerge **la mancanza**, da alcuni anni, **del Dirigente della funzione** che ha comportato un indebolimento della pianificazione ed una governance poco unitaria. Il corpo unico di Polizia Locale del Circondario è organizzato con una gestione centralizzata degli uffici violazioni e contabilità, mentre per le attività operative ci sono i presidi che sono molto autonomi in ogni singolo Comune. Il rapporto ed il coordinamento fra i presidi e le attività della Polizia Locale centralizzate potrebbero essere maggiormente strutturati e regolamentati. I presidi hanno spesso un'autonomia molto alta anche nella gestione del personale stesso dei presidi.

**Inoltre, si evidenzia una carenza di personale in quanto non c'è stata una sostituzione al 100% del personale che è andato in quiescenza.**

## IN CONCLUSIONE

**F**ra le 43 Unioni attive in Regione Emilia-Romagna, il Nuovo Circondario Imolese è una realtà considerata “in sviluppo” che ha, nel corso degli anni, conferito 7 servizi in gestione associata che sono oggetto di finanziamento del PRT regionale.

Dall’analisi svolta, emerge che nel Circondario vi sia stato **un processo di indebolimento complessivo negli ultimi anni**. Le difficoltà di natura politica e la mancanza di una governance di indirizzo chiara dei servizi gestiti dal Circondario, hanno comportato una parziale “destrutturazione” dei servizi a partire dal personale, anche delle posizioni apicali. In sintesi, si è assistito ad un progressivo svuotamento degli organici delle principali funzioni e ad una non completa sostituzione delle fuoriuscite.

Dal punto di vista del funzionamento delle gestioni associate, emerge che i servizi sociali e i tributi sono quelli che hanno raggiunto il livello di completezza massimo delle funzioni ai sensi dei criteri del PRT 2018-20 della Regione Emilia-Romagna, mentre per tutte le altre cinque funzioni ci sono attività ed azioni da compiere per migliorare l’efficacia e l’efficienza nella gestione delle stesse.

In sostanza, dall’analisi sul check-up delle funzioni del Circondario e dalle interviste ai Dirigenti, emergono tre obiettivi da perseguire nel corso dei prossimi anni per il Circondario Imolese.

**Il primo obiettivo riguarda il potenziamento della struttura attraverso un investimento sul personale e sul potenziamento degli organici delle principali funzioni.**

La complessità del Circondario, in termini di numero di Comuni aderenti e della diversità temporale dei mandati amministrativi, richiede una struttura che sia caratterizzata da una adeguata “governance” tecnica e da un numero di dipendenti sufficiente a gestire le funzioni. Il potenziamento della struttura significa dotare ogni servizio di un Responsabile che abbia obiettivi chiari e misurabili, che possa essere valutato sulla base dei risultati e che possa garantire una stabilità nel governare i processi e la struttura. Allo stesso tempo, ogni servizio necessita di un numero minimo di dipendenti per essere adeguatamente gestito e per essere caratterizzato da quella efficacia ed efficienza in grado di incontrare la soddisfazione dei cittadini e degli amministratori.

L'individuazione di un Comandante per la polizia municipale diventa un'esigenza non più procrastinabile. Allo stesso modo, è necessario dotarsi di una programmazione pluriennale di assunzione di personale che possa rafforzare le funzioni di gestione del personale, i sistemi informativi, il corpo unico di polizia municipale, la centrale unica di committenza e stabilizzare il personale dei servizi sociali. Partire da una ricognizione puntuale dei fabbisogni e dalla capacità assunzionale dei Comuni e del Circondario può consentire di programmare in maniera più efficace il potenziamento della dotazione organica dei servizi, così come il rafforzamento dei servizi consentirebbe di aumentare il livello di completezza delle funzioni per poter ambire ad ottenere maggiori trasferimenti dal nuovo Piano di Riordino della Regione che verrà deliberato nel corso del 2021.

### **Il secondo obiettivo riguarda il rafforzamento della gestione associata di alcuni servizi.**

Fra le sette funzioni analizzate, cinque presentano diverse azioni di miglioramento che possono essere perseguite per arrivare al massimo livello di completezza di gestione associata della funzione previsto dalla Regione Emilia-Romagna, ma anche per aumentare la qualità dei servizi per i cittadini e le imprese sul territorio. Il Circondario presenta una elevata disomogeneità nelle dimensioni dei Comuni aderenti e nella conformazione degli stessi, ma storicamente la capacità del Circondario Imolese è stata quella di presentarsi all'"esterno" come un territorio unito, che ha cercato di ricucire le differenze e le disomogeneità economico-finanziarie dei diversi Comuni aderenti.

Rispetto al contesto attuale caratterizzato dall'emergenza Covid-19 e alle sfide future, il rafforzamento della gestione associata delle funzioni nel Circondario può diventare un'opportunità per il rilancio del Circondario, per poter garantire servizi omogenei e per aumentare l'attrattività del territorio.

Nello specifico, mentre i servizi sociali ed i tributi presentano una gestione efficiente, sia sotto il profilo dei parametri del PRT, sia per il grado di soddisfacimento scaturito dalle interviste ai Dirigenti e ai Sindaci, per i servizi di gestione del personale, dei sistemi informativi, della centrale unica di committenza, della pianificazione urbanistica e della polizia locale, abbiamo sintetizzato le principali azioni che si potrebbero perseguire per aumentare l'efficienza e la strutturazione dei servizi. Nello specifico in alcuni casi si tratta di azioni che sono previste dal PRT ma non ancora realizzate dal Circondario, in altri casi di azioni che sono emerse dalle interviste.

## OBIETTIVO: RAFFORZAMENTO DELLA GESTIONE ASSOCIATI DEI SERVIZI ATTUALI

### AZIONI DA PERSEGUIRE



#### Gestione del personale

- l'adozione di un unico sistema di valutazione del personale per il Circondario ed i Comuni aderenti
- l'adozione di un unico regolamento delle selezioni esterne per il Circondario e i Comuni aderenti
- l'adozione di un unico Piano annuale della formazione del personale per il Circondario ed i Comuni aderenti
- l'adozione di strumenti per la gestione informatizzata di servizi e attività
- l'adozione di un regolamento unico sugli orari di lavoro per il Circondario ed i Comuni aderenti
- perseguire la piena centralizzazione e specializzazione del servizio



#### Sistemi Informativi

- l'unificazione del sistema voce/dati
- la pubblicazione dei dati e delle informazioni in formato open data.
- lo sviluppo di nuove applicazioni per i cittadini e le imprese
- il miglioramento della comunicazione on-line per i cittadini e le imprese



## Centrale Unica di Committenza

- la predisposizione di uno schema di contratto tipo per lavori pubblici con capitolato
- la predisposizione di uno schema di contratto tipo per forniture e servizi con capitolato
- la gestione delle procedure di gara per importi superiori a 40mila euro nei mercati elettronici per conto di tutti i Comuni.



## Pianificazione urbanistica

- gestione da parte del Circondario di accordi pubblico-privati, delle convenzioni e degli strumenti attuativi del PUG
- costituzione di un SIT unico
- l'esercizio di altre funzioni dell'Ufficio di Piano



## Polizia Locale

- omogeneizzazione dei Regolamenti comunali di polizia urbana
- sito unico web del comando
- gestione in capo al Circondario delle convenzioni e dei rapporti con le Associazioni di Volontariato della sicurezza
- gestione centralizzata dei sistemi di videosorveglianza cittadina
- migliorare il coordinamento e la regolamentazione fra le attività centralizzate e quelle dei presidi territoriali

**Il terzo obiettivo che suggeriamo è di arrivare al conferimento completo del servizio di controllo di gestione per tutti i Comuni e per il Circondario.**

Creare su tutto il Circondario un nuovo sistema di strumenti omogenei sul controllo di gestione dei Comuni e del Circondario consentirebbe di monitorare la funzionalità dell'organizzazione di ogni Ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità; così come, attraverso il controllo di gestione, sarebbe possibile "misurare" la qualità dei servizi per i cittadini e le imprese erogati dai Comuni e dal Circondario. Inoltre, l'obiettivo di potenziare la funzione del controllo di gestione, considerato il livello di sviluppo del Circondario, diventa assolutamente fondamentale per una realtà che è composta da tanti Comuni (caratterizzati da disomogeneità e da mandati elettorali che hanno scadenze diverse) e che corre il rischio, in assenza di adeguati strumenti di controllo e di verifica, di essere percepita come un "service" esterno dei Comuni e non come un Ente su cui fondare le politiche, gli obiettivi e le azioni di area vasta. Gli stessi amministratori, durante le interviste, hanno evidenziato la necessità di comprendere meglio come vengono utilizzate ed impiegate le risorse nel Circondario e nei Comuni ed il grado di soddisfazione dei cittadini rispetto ai servizi erogati. È stata quindi sottolineata da molti l'esigenza, da parte del livello politico-amministrativo, di avere un maggiore "controllo" dei servizi e delle attività che vengono svolte nei Comuni e soprattutto nel Circondario.

## **OBIETTIVO: DOTARE IL NUOVO CIRCONDARIO IMOLESE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE PER TUTTI I COMUNI E IL CIRCONDARIO**

### AZIONI DA PERSEGUIRE



Controllo di gestione

- conferire, da parte di tutti i Comuni, la gestione associata del controllo di gestione associato per i Comuni e per il Circondario
- realizzare le attività previste nell'"Analisi di fattibilità per il controllo di gestione"

Considerata l'importanza di lavorare sul rafforzamento e sulla strutturazione del servizio controllo di gestione per tutti i Comuni del Circondario, abbiamo dedicato la prossima parte dello studio proprio a una analisi di fattibilità mirata all'ampliamento della funzione di controllo di gestione a tutti i Comuni dell'Ente.

ANALISI  
DI FATTIBILITÀ  
PER LA  
COSTITUZIONE DI  
UN CONTROLLO  
DI GESTIONE  
UNIONALE



## P R E M E S S A

La funzione Controllo di gestione presiede i sistemi di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi programmati dalle pubbliche amministrazioni, misurando i risultati conseguiti in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

A livello elementare rientrano tra gli strumenti di questa funzione le attività ed i documenti di verifica e consuntivazione indicati dalla normativa, quali lo stato di attuazione del Documento Unico di Programmazione, le verifiche infra annuali ed il rendiconto di esercizio del Bilancio, come il consuntivo del Piano esecutivo di gestione e anche i Bilanci di fine ed inizio mandato - documenti obbligatori, che ogni Comune redige per svolgere la propria attività amministrativa.

A livello leggermente più elevato, il TUEL all'art. 168 attribuisce a questa funzione la raccolta ed analisi sulle risorse acquisite, con comparazione tra i costi e quantità e qualità dei servizi offerti, ai fini di misurare la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità.

Il livello più avanzato di effettività di questa funzione, avvicina il Controllo di gestione alle strutture dedicate alla definizione degli obiettivi (uffici di gabinetto del Sindaco per quelli strategici, Giunta, segretario o direttore per quelli gestionali), ed alle strutture di valutazione della performance individuale o organizzativa (nuclei o organismi indipendenti). In Enti di medie o piccole dimensioni i momenti e gli attori del sistema di pianificazione e controllo si avvicinano molto, spesso fino a coincidere, ed il ciclo della performance si sviluppa appena a sufficienza per supportare una distribuzione della premialità adeguata alla normativa.

Per finire, la normativa, poi, attribuisce in modo specifico alla funzione Controllo di gestione la redazione di due documenti annuali: il Referto annuale, da trasmettere alla Corte dei Conti (TUEL art.198 e 198 bis) e la Relazione Consip (articolo 26 della legge n. 488/99).

## IL CONTROLLO DI GESTIONE OGGI NEI COMUNI DEL NCI

All'interno del Nuovo Circondario Imolese le attività sopra descritte, fisiologiche in qualsiasi organizzazione, sono svolte in gestione associata solo per quattro Comuni (Castel del Rio, Castelguelfo, Imola e Mordano), insieme al Circondario, che hanno conferito all'Ente la funzione Servizi finanziari nell'ambito della quale rientra anche il Controllo di gestione. I Comuni di Casalfiumanese, Castel San Pietro Terme, Medicina e Dozza realizzano autonomamente le attività relative al controllo di gestione, attraverso i propri uffici di ragioneria e servizi finanziari; i Comuni di Borgo Tossignano e Fontanelice dichiarano di non svolgere alcuna attività relativa al Controllo di gestione, se non i minimi adempimenti richiesti dalla normativa.

Nella tabella che segue, è rappresentata **l'attuale organizzazione delle risorse umane** dedicate al Controllo di gestione nei Comuni del NCI.

	Servizio di afferenza	Categoria	Profilo professionale	Tempo dedicato
Borgo Tossignano	-	-	-	-
Castel San Pietro	UO Programmazione e controllo	D	Istruttore direttivo	80%
Castel del Rio	UO Programmazione e controllo associato	D	Specialista attività amministrativa e contabile	10%
		C	Istruttore amministrativo e contabile	2%
		B	Collaboratore amministrativo	2%
Castelguelfo	UO Programmazione e controllo associato	D	Specialista attività amministrativa e contabile	17,50%
		C	Istruttore amministrativo e contabile	10%
		B	Collaboratore amministrativo	10%
Fontanelice	-	-	-	-
Imola	UO Programmazione e controllo associato	D	Specialista attività amministrativa e contabile	30%
		C	Istruttore amministrativo e contabile	38%
		B	Collaboratore amministrativo	38%

	Servizio di afferenza	Categoria	Profilo professionale	Tempo dedicato
Mordano	UO Programmazione e controllo associato	D	Specialista attività amministrativa e contabile	17,50%
		C	Istruttore amministrativo e contabile	10%
		B	Collaboratore amministrativo	10%
Circondario	UO Programmazione e controllo associato	D	Specialista attività amministrativa e contabile	25%
		C	Istruttore amministrativo e contabile	25%
		B	Collaboratore amministrativo	25%
Casalfumane	Ragioneria	D	Istruttore direttivo contabile	11%
Medicina	Organizzazione e controllo	D	Istruttore direttivi amministrativo	5%
Dozza*	Ragioneria-economato	D	Specialista attività amministrativa e contabile	Non specificato
	Segreteria affari generali	D	Specialista attività amministrativa e contabile	Non specificato

Dalla rilevazione del personale impiegato in attività relative al Controllo di gestione svolta presso tutti gli Enti del Circondario, con la quale si chiedeva di completare una tabella con le informazioni relative al personale attualmente impiegato in attività relative al Controllo di gestione, specificando il servizio di afferenza (p.e. ragioneria, affari generali, ecc.), la categoria di inquadramento giuridico, il profilo professionale e la percentuale di tempo dedicata al servizio, emerge che **oggi all'interno dell'Ente il Controllo di gestione impegna complessivamente circa 3,7 unità di personale** - che non considerano però, è opportuno ricordare, le risorse umane a ciò dedicate nei Comuni di Borgo Tossignano, Fontanelice e Dozza, che non hanno specificato il dato.

Con particolare riferimento al **personale oggi impegnato nelle attività di controllo di gestione associato dei cinque Comuni insieme al NCI**, come evidenzia la tabella che segue, gli addetti dedicati al servizio quasi al 100% sono tre.

UO Programmazione e controllo associato. Comuni di Castel del Rio, Castel Guelfo, Fontanelice, Imola e Mordano	D	Specialista attività amministrativa e contabile	100%
	C	Istruttore amministrativo e contabile	85%
	B	Collaboratore amministrativo	85%

La tabella che segue, invece, riassume i principali report prodotti dai Comuni del NCI con cadenza annuale, e riconducibili all'attività del Controllo di gestione.

	Castel San Pietro	Castel del Rio	Castelguelfo	Fontanelice	Imola	Mordano	NCI	Casalfuminese	Medicina	Dozza	Borgo Tossignano
Controllo successivo di regolarità amministrativa e contabile	nd	nd	1	nd	2	2	0	nd	2	1	nd
Controllo di gestione (PEG)	da 1 a 4	Almeno 3	Almeno 3	Almeno 1	Almeno 3	Almeno 3	Almeno 3	1/2	2	1	nd
Controllo strategico (DUP)	1 + nota aggiornamento	Almeno 4	Almeno 4	Almeno 1	Almeno 4	Almeno 4	Almeno 4	1/2	0	nd	nd
Controllo sugli equilibri finanziari	nd	nd	2	Almeno 1	2	2	2	1	2	nd	nd
Controllo sugli organismi partecipati	1	nd	1	nd	nd	1	nd	1	2	nd	nd
Controllo sulla qualità dei servizi	nd	0	0	0	0	0	0	nn	0	nd	nd

Nei quattro Comuni interessati dalla gestione associata dei servizi finanziari, insieme al NCI, si riscontra una certa omogeneità nel numero di report annuali prodotti e nell'organizzazione dell'attività, che viene svolta in collaborazione con l'area segreteria/affari generali e la ragioneria dei singoli Enti. Se si guarda al quadro generale di tutti i Comuni del NCI, la tabella evidenzia invece **la disuniformità con cui queste attività vengono oggi svolte all'interno del territorio del Circondario**. Per alcuni Comuni in particolare, a causa del sottodimensionamento del personale, impegnato su diverse attività, **è molto difficile assicurare anche livelli minimi di adempimento alle prescrizioni normative**.

L'attuale organizzazione del servizio, sinteticamente delineata, evidenzia come nonostante un impegno complessivo di un significativo monte ore di lavoro (somma di parte di risorse umane di quattro uffici di ragioneria e di un ufficio associato dei servizi finanziari), **l'uniformità nell'approccio a questi temi e nell'esposizione di questi risultati è penalizzata**. La divisione delle attività su parte del carico di lavoro del personale, non permette di conseguire **una specializzazione che potrebbe garantire maggiore efficacia dell'intero sistema di programmazione e controllo**. Inoltre, in una organizzazione di questo tipo, spesso gli addetti sono occupati su diverse attività anche in sovrapposizione a scadenze di altri importanti adempimenti. In conclusione, si può evidenziare come l'attuale organizzazione del servizio non renda possibile conseguire economie ed efficaci sinergie.

## I VANTAGGI DELLA GESTIONE ASSOCIATA DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il coordinamento ad un livello centrale di tutti gli adempimenti riconducibili alla funzione di Controllo di gestione, attraverso la definizione di standard unici, l'individuazione e diffusione degli strumenti migliori, la condivisione delle varie e già per questo preziose esperienze di ogni Ente ed il supporto professionale di un addetto specializzato, conduce ad una sostanziale omogeneità delle attività e dei documenti necessari alle amministrazioni per la guida delle organizzazioni, garantendo confrontabilità tra Enti e nel tempo (con il monitoraggio costante negli anni).

Per tutte le attività (a volte: fasi di attività) attinenti alla programmazione e controllo che oggi ricadono su molti e diversi servizi degli Enti, è innegabile il vantaggio del trasferimento ad un unico servizio centrale determinato dal sicuro recupero di ore di lavoro negli uffici precedentemente impegnati quantificabile con una microanalisi dell'attività.

**La costituzione di un unico servizio di Controllo di gestione per tutti gli Enti del Circondario potrebbe avvenire attraverso l'estensione dell'attuale ufficio associato a tutti i Comuni del Circondario**, liberando i servizi tradizionali oggi impegnati in parte su queste attività di un carico di lavoro di circa due unità di personale, e al tempo stesso consentendo specializzazione e standardizzazione che possono rendere più veloci ed efficaci le attività oggi frazionate.

Un servizio centrale può poi prendere in carico **il miglioramento e lo sviluppo delle logiche, delle procedure e dei sistemi legati a monitoraggio, analisi e valutazione della gestione**, aggiungendo valore con attività al momento non svolte nei singoli Enti.

Le competenze da attribuire all'ufficio centrale devono essere individuate prima di tutto nelle concrete esigenze di controllo delle amministrazioni coinvolte, evitando di investire la nuova struttura di adempimenti formali e privi di efficacia.

In questa ottica, la redazione dei documenti attribuiti dalla normativa al controllo di gestione non rientra in un piano di sviluppo nemmeno sul medio e lungo periodo. Si fa riferimento qui, in particolare, al Referto annuale da trasmettere alla Corte dei Conti, e alla Relazione Consip. Per quanto riguarda il Referto, si ritiene che il format condiviso da ANCI E.R. e Corte dei Conti Emilia-Romagna non porti valore aggiunto alle amministrazioni, configurandosi come elenco di tutti gli atti dell'Ente adottati nell'anno in materia di programmazione e controllo. Sarà piuttosto progettato e, in tempi ristretti, prodotto un report gestionale con analisi comparata di costi e ricavi per servizio nei diversi Enti, da integrare successivamente con i dati di attività e gli indicatori. Per la Relazione Consip, si ritiene che l'este-

so sviluppo dei mercati elettronici e l'evoluzione della normativa in merito agli obblighi di ricorso ad essi abbia reso anacronistica una valutazione del risparmio ottenuto con l'adesione alle convenzioni. Verrà piuttosto valutata l'opportunità di dedicare la risorsa del Controllo di gestione anche ad analisi a posteriori sugli atti di acquisto, per una verifica della esistenza dei presupposti in affiancamento al controllo sugli atti.

Saranno prioritari il coordinamento/supporto sulle funzioni comuni a tutti gli Enti e l'avvio di una nuova funzione di raccolta e monitoraggio dell'attività dei servizi, per arrivare in tempi brevi a poter proporre agli amministratori un report sull'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle proprie strutture.

## LA COSTITUZIONE DELL'UFFICIO ASSOCIATO DI CONTROLLO DI GESTIONE DEL NCI

Il progetto di conferimento della funzione Controllo di Gestione al Nuovo Circondario Imolese prevede la costituzione di un ufficio centrale che intervenga su due ambiti di sviluppo delle proprie funzioni:

- ➔ un ambito di interventi di **coordinamento di attività attinenti il controllo di gestione già oggi svolte nei singoli Enti ai fini della omogeneizzazione dei documenti prodotti**: rientra senz'altro tra questi la comparazione degli attuali Documenti Unici di Programmazione, e la definizione di un modello unico al quale tendere, in particolare nella esposizione degli obiettivi per una ottimale misurazione dei risultati; per finire con la comparazione degli attuali strumenti di supporto alla valutazione della performance, al fine di diffondere le migliori prassi o sviluppare dal livello centrale attività che non trovano spazio sugli uffici oggi coinvolti;
- ➔ il secondo ambito riguarda, appunto, lo **sviluppo di attività oggi non presenti e che risultano fondamentali nel sistema di controllo della gestione**, quali l'avvio di procedure per raccogliere informazioni sull'attività da tutti i servizi del Circondario, l'individuazione di strumenti per il confronto tra Enti, come report finanziari per servizio, report di monitoraggio di efficienza, efficacia ed economicità, analisi puntuali per scelte di gestione e individuazione di indicatori di raggiungimento degli obiettivi.

Gli interventi dell'ufficio, pertanto, riguarderanno sia attività di Programmazione e Performance sia attività di Analisi, come identificate dalla Regione Emilia-Romagna nella scheda funzione relativa al servizio, con obiettivi di miglioramento dell'esistente e di integrazione di quanto attualmente svolto.

Potranno poi essere individuate altre funzioni che, per analogia ai temi di monitoraggio e analisi, possono essere attribuite al servizio Controllo di gestione.

Per elencarne alcune:

- ➔ la compilazione dei questionari SOSE per i fabbisogni standard
- ➔ la raccolta dei dati di attività per la Relazione al Conto annuale del personale, come anche le informazioni relative alla modalità di gestione dei singoli servizi
- ➔ la redazione dei Piani di razionalizzazione delle dotazioni strumentali; la rilevazione annuale del Parco Auto (AutoPA)
- ➔ la contabilità economico patrimoniale (almeno come supporto metodologico centrale)
- ➔ il controllo delle partecipazioni e, conseguentemente, il bilancio consolidato
- ➔ gli adempimenti per la trasparenza in merito a statistiche o indicatori (ammontare trimestrale dei pagamenti, indicatore trimestrale di tempestività dei pagamenti e altri)

Tutti adempimenti che, nella maggior parte di questi Enti, occupano oggi piccole frazioni di addetti e che, accentrati, produrrebbero un utile sgravio di responsabilità degli addetti nei singoli Comuni.

## GESTIONE DEL PERSONALE

Come già anticipato, l'Ufficio Controllo di gestione unionale **potrà essere costituito dalle risorse umane oggi impiegate nella gestione associata**, che hanno già maturato esperienza e costruito collaborazioni sia all'interno dell'ufficio stesso che con gli uffici comunali con i quali devono interagire.

Il modello ideale è, in ogni caso, quello che prevede l'individuazione di un referente specializzato sulle tematiche di programmazione e controllo, e di un suo collaboratore per almeno 0,5 anni uomo, con la possibilità di proporzionare il carico di lavoro attribuito all'ufficio sulla base della sua capacità lavorativa.

L'ufficio centrale di Controllo di gestione potrà avvalersi della collaborazione degli uffici segreteria e ragioneria del Circondario.

## INDIVIDUAZIONE AZIONI, ATTI, ATTIVITÀ CONSEGUENTI A CARICO RISPETTIVAMENTE DEI COMUNI E DEL CIRCONDARIO

La prima azione da compiere sarà l'adozione della convenzione per il conferimento della funzione di controllo di gestione al Circondario.

Tale convenzione dovrà essere approvata dai Consigli di ogni Ente coinvolto.

Individuate le risorse da dedicare all'ufficio - ipoteticamente quelle oggi già impegnate nella funzione associata - il nuovo Controllo di gestione unionale potrà avviare le azioni di coordinamento e omogeneizzazione degli attuali strumenti di programmazione strategica.

Nei primi mesi di attività dovrà costruire lo strumento e le relazioni per raccogliere da ogni Ente informazioni sull'attività dei servizi (gli output) degli ultimi anni, così da iniziare ad alimentare il sistema di monitoraggio dell'attività dei servizi, ponendo particolare attenzione ai risultati oggetto di obiettivi strategici.

Un primo utile Report di confronto tra le realtà del Circondario potrà essere prodotto in tempi brevi esponendo affiancati per Ente i dati contabili di spesa per programmi/progetti dedotti dalla contabilità finanziaria, valida approssimazione di analisi di costi per centri di costo in Enti dove, il più delle volte, ad ogni programma/progetto corrisponde un solo centro di produzione omogeneo (rendendo ridondante una contabilità analitica più approfondita). La numerosità degli Enti del Circondario rende subito efficace questo tipo di esposizione, evidenziando valori differenti tra le varie amministrazioni che saranno uno stimolo all'approfondimento di analisi e ad eventuali interventi gestionali correttivi.

A questo Report, che avrà cadenza almeno annuale, potranno presto essere aggiunte le informazioni sugli output che sarà stato possibile raccogliere, meglio se con trend storico ricostruito per almeno gli ultimi tre anni trascorsi.

Con questi dati, potrà essere prodotto il primo vero report di Controllo di Gestione, possibilmente, ove si dimostri fluido il confronto con i referenti dei servizi, già completo degli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità che ne derivano.

Per queste attività, il servizio associato avrà bisogno di identificare tali referenti per ogni servizio in ogni Ente. Sarà opportuno che ogni referente venga formato sulla nuova funzione e conosca il percorso che si intraprenderà, così da ottenerne consapevolezza e collaborazione nel momento in cui sarà chiamato a dedicare parte del suo tempo a costruire e fornire informazioni all'ufficio centrale.

## ANALISI DEI COSTI DI GESTIONE E DELLE SPESE DA SOSTENERSI PER LA COSTITUZIONE DEL SERVIZIO

Si è precedentemente descritto l'attuale impegno sugli ambiti del Controllo di gestione: si compone di molteplici adempimenti che vedono coinvolti, in misura principale, gli uffici di supporto di tutti gli Enti, quali i servizi segreteria, i servizi ragioneria ed i servizi del personale

Conservando l'attuale struttura della gestione associata, che conta tre addetti dedicati al servizio a tempo pieno, **si può conseguire un risparmio attraverso la razionalizzazione delle risorse oggi impegnate in alcuni Comuni in tempo parziale su queste attività, recuperando unità di personale da dedicare ad altri servizi.**

Il risultato effettivo della costituzione dell'Ufficio di Controllo di gestione unionale sarà quindi misurabile non soltanto nella **migliore efficienza e qualità di questo servizio, ma anche nella possibilità di organizzare in modo più efficace i carichi di lavoro sui servizi tradizionali.**

Per quanto riguarda altri costi indiretti e comuni per la gestione del servizio, relativi a consumi ordinari e all'utilizzo delle attrezzature indistintamente da altri servizi del Circondario, questi non assumono valori significativi. Bisogna inoltre considerare che la costituzione del servizio in forma associata, comporta **un incremento del finanziamento delle gestioni associate da parte della Regione Emilia-Romagna.**

PARTE SEI

# LE LINEE STRATEGICHE



## LE LINEE STRATEGICHE DEL CIRCONDARIO IMOLESE

Il Piano Strategico del Circondario Imolese rappresenta l'esito di un percorso che ha coinvolto gli amministratori, i dirigenti del Circondario, le associazioni e gli stakeholders del territorio.

L'elaborazione di un documento che guardi al futuro è una scelta importante che ha a che fare con il cambiamento e con l'intenzione, degli amministratori, di darsi una linea guida per le scelte da compiere nel breve e medio-lungo periodo.

Nell'ultimo decennio il mondo in cui viviamo ha subito dei cambiamenti enormi. Economia, tecnologia, migrazioni hanno cambiato radicalmente la nostra società. Agli effetti di queste trasformazioni, si aggiunge l'emergenza Covid-19 che, in maniera inaspettata e dirompente, sta ulteriormente mettendo l'umanità di fronte alla grande sfida di salvare le persone e di riflettere sul futuro e sul modello di società da ri-costruire una volta terminata l'emergenza.

Interrogarsi, in questa fase, sul futuro di un territorio di oltre 133.000 abitanti implica una forte volontà di cambiamento. È innanzitutto, un processo coerente con la storia del Circondario, che da sempre ha fatto della propria identità e coesione un punto di forza per lo sviluppo e la crescita. È, inoltre, un processo necessario dopo quanto accaduto negli ultimi anni nel Circondario, ovvero dopo un periodo di instabilità politico-istituzionale del Comune più grande (Imola) che ha generato divisioni e fratture proprio in un momento in cui il contesto è cambiato ad una velocità tale da richiedere Istituzioni presenti, vigili e forti nel programmare e nell'affrontare le nuove sfide.

Pensare in termini strategici, per un'area come l'imolese, significa ripensare la propria identità e scegliere alcuni obiettivi su cui investire nei prossimi anni. È un tema cruciale per tutti i territori che, oltre alle funzioni primarie da svolgere, si interrogano su come "specializzare" sempre di più il territorio, su come far crescere "le eccellenze" che caratterizzano alcuni settori e Comuni, su come fronteggiare i cambiamenti di contesto che si ripercuotono, dal punto di vista culturale e sociale, anche sulle piccole comunità. È un tema fondamentale per il Circondario imolese che, con la sua storia e le sue peculiarità, è parte integrante della Città Metropolitana di Bologna.

Il Nuovo Circondario Imolese è, di fatto, l'ambito territoriale più popoloso della Città Metropolitana di Bologna ed è cruciale per il rafforzamento competitivo di tutta l'area metropolitana e dell'intera Regione Emilia-Romagna.

Negli ultimi anni, la Città Metropolitana di Bologna si è dotata di alcuni

strumenti di programmazione strategica: il Piano strategico metropolitano, Il Patto per Bologna metropolitana, l'Agenda per lo sviluppo sostenibile, il PUMS, il PTM e il Patto metropolitano per il lavoro e lo sviluppo sostenibile. Il presente documento tiene conto dei progetti dell'area imolese contenuti all'interno degli strumenti di programmazione strategica della Città Metropolitana di Bologna e, allo stesso tempo, introduce nuove sfide ed esigenze, scaturite dal percorso realizzato in questi mesi sul territorio ed emerse dai programmi della nuova Presidenza del Circondario, che ha fra i principali obiettivi di mandato il rilancio del Nuovo Circondario imolese. Dopo un periodo di instabilità politica, la sfida principale per il Circondario è l'individuazione degli ambiti e degli strumenti più importanti su cui concentrare le proprie energie per lo sviluppo del territorio e per rafforzare quella coesione sociale (le comunità) oggi così "minacciate" dall'aumento delle disuguaglianze e dall'emergenza Covid-19. Il presente documento, che abbiamo voluto chiamare "Il Nuovo Circondario Imolese, una terra unita, un futuro comune", rappresenta la sintesi delle principali opportunità che il Circondario imolese ha per contribuire, con programmazione e metodo, a plasmare il futuro del proprio territorio. L'unità territoriale è la condizione più importante che abbiamo identificato per rafforzare la capacità di azione e di intervento sul territorio, ma anche per rinsaldare le relazioni, e i collegamenti con la Città Metropolitana di Bologna e con la Regione Emilia-Romagna.

Il Nuovo Circondario imolese ha tutte le potenzialità per dare vita ad una nuova stagione di protagonismo, propositività e dinamicità sia nei confronti delle proprie comunità, sia verso l'esterno.

**Per il Piano Strategico del Nuovo Circondario Imolese sono state identificate due grandi macro categorie di obiettivi:**



## **LE SFIDE DEL NUOVO CIRCONDARIO IMOLESE**



## **IL RAFFORZAMENTO DELL'ENTE CIRCONDARIO**

I primi riguardano le principali sfide del territorio per i prossimi anni. Sono obiettivi che presuppongono la regia del pubblico e che, per la loro realizzazione, hanno bisogno di un coinvolgimento costante degli stakeholders del territorio. Occorre, con essi, identificare un patto per lo sviluppo sostenibile che porti risorse endogene, oltre alla capacità di reperire risorse dall'esterno (Europa, Governo, Regione).

I secondi riguardano più il funzionamento organizzativo dell'Ente Circondario e sintetizzano le principali innovazioni che si potrebbero perseguire nell'Ente nel breve-medio periodo per rafforzarne sempre più l'identità ed il ruolo, e per consentirgli, infine, di strutturarsi meglio per fronteggiare le sfide che attendono i cittadini e le imprese del territorio.



## LE SFIDE DEL CIRCONDARIO IMOLESE

Gli obiettivi descritti in questo capitolo sono stati desunti dalle interviste realizzate ai Sindaci del Circondario e dagli interventi di cittadini, associazioni e imprese che hanno partecipato ai workshop del percorso partecipato.

### INVESTIRE SULLO SVILUPPO ECONOMICO

**L**a presenza nel Circondario della Città di Imola, di un'area di pianura e collinare può rappresentare una grande opportunità per perseguire uno sviluppo che punti sempre più sulla specializzazione e sulla qualità, promuovendo la crescita delle realtà economico-produttive locali e favorendo, allo stesso tempo, l'attrazione di nuove imprese.

L'Emilia-Romagna vanta delle filiere produttive consolidate a livello internazionale, come quella dell'automazione, dell'automotive, dell'agroindustria, della salute e della logistica. È un tessuto fatto di grandi imprese leader che possono contare su un tessuto di piccole e medie imprese che costituiscono quella filiera di fornitori e sub-fornitori che hanno contribuito alla crescita di questi settori sul territorio. **La presenza di questo importante tessuto produttivo e di competenze specialistiche radicate fanno dell'Emilia-Romagna un territorio molto interessante per attrarre nuovi investimenti.** Ancor più in questa fase storica caratterizzata da importanti processi di trasformazione. **Nell'automotive, per esempio, a livello internazionale e nazionale, le strategie future dei grandi gruppi guardano all'elettrico e all'idrogeno,** in un settore che sempre più sarà caratterizzato dall'attenzione per la tutela dell'ambiente. L'emergenza Covid-19 ha fatto emergere, con ancora più evidenza, la necessità di far crescere, a livello nazionale ed europeo, **una filiera produttiva legata alla salute** che non dipenda più solo dall'estero. **In ambito agricolo,** si stanno diffondendo sempre più **i distretti biologici e la promozione di una produzione di prodotti specialistici di qualità come opportunità per stimolare quei territori, ubicati nelle aree interne del Paese, che più hanno bisogno di crescere.**

L'obiettivo di investire sullo sviluppo economico, infine, si collega anche alla necessità di promuovere sul territorio una "buona occupazione". È un tema cruciale che riguarda la capacità degli attori pubblici e privati del

Circondario Imolese di attrarre professionisti e professionalità qualificate dall'esterno, ma anche di investire sui giovani del territorio e sul fornire strumenti e occasioni di re-inserimento lavorativo a coloro che rischiano di perdere il lavoro.

## FAVORIRE LO SVILUPPO DELLA MANIFATTURA

La presenza di un tessuto già forte di imprese e di competenze rende **il territorio emiliano romagnolo fortemente attrattivo per l'insediamento di nuove realtà produttive**. Allo stesso tempo, **occorre investire sulla qualificazione delle imprese esistenti**. Nel medio periodo ci sono due sfide che riguarderanno tutte le imprese: **la digitalizzazione dei processi produttivi e organizzativi, e l'economia circolare**, ovvero la capacità di riutilizzare sempre più gli scarti delle produzioni per la realizzazione di nuove materie e prodotti. Sono sfide che riguardano le imprese di tutte le dimensioni, in particolar modo le piccole e medie Imprese per le quali anche gli Enti Pubblici, di livello nazionale e regionale, si stanno impegnando con finanziamenti mirati.

**L'area imolese può ambire ad avere un ruolo strategico**, nell'area metropolitana bolognese, **sia per l'attrazione di nuove imprese sia per il rafforzamento del tessuto produttivo esistente**. Il territorio imolese può contare sulla presenza di due hub produttivi, ai sensi della pianificazione strategica metropolitana (PUMS e PTM), che insistono nei Comuni di Imola, Castel San Pietro Terme e Castel Guelfo e che sono ubicati in pianura lungo la via Emilia in adiacenza all'autostrada A14. Storicamente questi Comuni hanno contribuito allo sviluppo economico del territorio. Secondo gli ultimi dati Istat disponibili, nei tre Comuni si concentrano l'80% di tutti i lavoratori (addetti) del Circondario. Imola, Castel San Pietro Terme e Castel Guelfo oggi hanno tutte le condizioni infrastrutturali e di accessibilità ideali per candidarsi ad avere un ruolo di rilievo per lo sviluppo economico produttivo e manifatturiero per tutta la Città Metropolitana di Bologna e per la Regione Emilia-Romagna. Favorire l'insediamento di nuove imprese è un'attività che le Istituzioni possono promuovere e su cui possono avere un ruolo rilevante. Il Circondario dovrà fare più rete con la Città Metropolitana e la Regione, fornendo, rispetto all'attrattività "naturale" dei Comuni sopraccitati, le condizioni utili per favorire l'insediamento di nuove attività. Nello specifico, come azioni concrete da perseguire, si suggerisce di valutare **la possibilità di identificare degli standard operativi di qualità per i nuovi insediamenti** (sia per le attività manifatturiere, sia per le attività logistiche che dovranno puntare sempre più sul green) **ed una gestione omogenea procedurale e delle tempistiche che potranno sfociare in un unico punto di accesso per tutte le pratiche inerenti all'avvio di nuove imprese**, ovvero nella creazione di un unico SUAP del

Circondario (punto di riferimento per tutte le aziende, i professionisti, e strumento di interlocuzione con la Città Metropolitana e la Regione). Allo stesso tempo, sarebbe utile costruire per il Circondario un elenco di tutte le aree disponibili per nuovi insediamenti ed un elenco di **imprese dismesse o inattive da poter riqualificare e riconvertire, così da poter disporre di una mappatura utile e funzionale a tutti i nuovi possibili investitori** in un'ottica di marketing territoriale evoluto. Infine, occorre investire sempre più **sulla semplificazione delle procedure utili a favorire l'insediamento di nuove attività**. Alcune misure possono essere pensate ed attuate a livello comunale e/o di Circondario, altre richiedono un intervento legislativo regionale e/o nazionale. Il Circondario può divenire sempre più un interlocutore prezioso per sollecitare misure di semplificazione volte a favorire i nuovi insediamenti.

## **L'AUTODROMO DI IMOLA, UNA GRANDE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO REGIONALE E TERRITORIALE**

*L'Autodromo di Imola rappresenta un'eccellenza dell'Emilia-Romagna, la Regione della Motor Valley. L'Autodromo è oggi un luogo all'avanguardia in termini di flessibilità e funzionalità essendo in grado di ospitare, oltre alle competizioni automobilistiche di velocità, anche altre manifestazioni sportive motoristiche e non, eventi musicali e culturali. L'autodromo è da anni anche al servizio delle aziende per svariati utilizzi, primo tra tutti i test dei veicoli delle Case automobilistiche e motociclistiche più prestigiose. L'impiego polifunzionale del circuito rappresenta uno dei più importanti driver di sviluppo dell'Autodromo, permettendo di sfruttare al massimo il patrimonio immobiliare, territoriale e organizzativo che il complesso esprime. Per i prossimi anni, il Circondario intende candidare Imola e il suo autodromo come snodo logistico e operativo di riferimento della MOTOR VALLEY emiliana e sviluppare il progetto Terre & Motori - Drive in the heart of Italy di promozione e marketing territoriale*

## **SPECIALIZZARE L'AMBITO AGRICOLO**

**L'unicità del territorio di Imola è legata al fatto che, oltre all'attrattività manifatturiera.** Il Nuovo Circondario Imolese presenta importanti opportunità anche nel settore agricolo. Il territorio del Circondario, con le spic-

cate vocazioni di Medicina e dei Comuni dell'Appennino, rappresenta un'area interessante per la crescita e sviluppo in questo ambito.

Medicina ha una vocazione prettamente agricola, grazie alla presenza di alcune storiche grandi società cooperative e da centinaia di coltivatori diretti, anche di giovane età. Le colture tipiche di Medicina sono la cipolla ed il foraggio, noto nel settore zootecnico per le sue ottime caratteristiche.

Allo stesso tempo, Imola, Dozza, Castel San Pietro Terme e i Comuni dell'Appennino hanno delle condizioni ideali per promuovere colture specializzate e di qualità, per esempio nell'ambito della viticoltura e nel settore ortofrutticolo. L'emergenza Covid-19 ha fatto riscoprire a tutti l'importanza delle coltivazioni locali. Il consumatore è sempre più attento ai prodotti a Km0. Occorre quindi **"tipicizzare" la vallata del Santerno e favorire la messa in rete dei produttori locali** per consentire loro di vendere on line e di avere un maggiore accesso ai canali distributivi. Investire sull'agricoltura significa investire sull'alimentazione. L'emergenza Covid-19, pur nella sua grande drammaticità, costituisce una sfida unica per accelerare la definizione di un sistema alimentare nuovo, più equo, resiliente e sostenibile, in grado di prevenire e rispondere a future crisi.

**Da questo punto di vista il Circondario imolese è il contesto perfetto che ha condizioni e opportunità per continuare a sostenere le imprese di eccellenza** che già operano nell'ambito agroindustriale, ma anche **per favorire la nascita e la creazione di nuove imprese** soprattutto nelle aree interne a minor vocazione manifatturiera e nel territorio pedemontano.

Nello specifico, come azioni concrete da perseguire, il Circondario rappresenta l'ambito adeguato per sviluppare progetti e azioni utili alla crescita di questo settore. A tal fine, si suggerisce di **dotarsi di una pianificazione e di una programmazione pluriennale coinvolgendo le principali Associazioni agricole e le imprese del territorio**, consolidando il tavolo permanente sull'agricoltura (**Tavolo Verde**) per progettare azioni e interventi specifici da lanciare anche attraverso la realizzazione degli Stati generali dell'agricoltura nell'imolese.

Il Tavolo Verde sull'agricoltura potrebbe essere l'occasione e lo strumento per realizzare uno specifico studio di fattibilità volto alla **creazione di un distretto territoriale sul biologico** (settore italiano in crescita sia a livello nazionale che come export). Allo stesso tempo, a livello istituzionale, occorre investire sulla **diffusione di una cultura legata alla qualità, al Km-zero e al territorio** attraverso incontri settoriali ma anche favorendo la nascita di piattaforme di e-commerce locali in grado di valorizzare le produzioni locali. Occorre, infine, investire sulla **formazione** attraverso l'attivazione e la promozione di percorsi educativi in grado di istruire e attrarre giovani in ambito agricolo.

## INVESTIRE SUL TURISMO

Ci sono territori che hanno caratteristiche uniche. **Ci sono territori che diventano unici quando riescono a fare rete fra tutte le diverse specificità che lo caratterizzano.** L'area imolese ha le potenzialità per divenire, anche turisticamente, un territorio unico. Il settore del turismo può essere uno degli ambiti su cui investire, al pari della manifattura e dell'agricoltura, per lo sviluppo del territorio. Grandi eventi legati ai motori e alla musica, la presenza di borghi storici suggestivi e di qualità, le terme, la valle del Santerno rappresentano delle risorse che, se messe in rete in una strategia di sviluppo e di promozione unitaria, possono contribuire a creare un'offerta turistica completa e attrattiva per diversi target di fruitori. Gli obiettivi da perseguire in ambito turistico che si propongono sono:

### IMOLA, TERRA DI GRANDI EVENTI

L'Autodromo di Imola rappresenta una occasione straordinaria di sviluppo. Grandi eventi legati ai motori, ma anche grandi manifestazioni come concerti e festival possono rappresentare una risorsa per tutto il territorio imolese. Ospitare grandi eventi in un luogo così significativo come l'autodromo può creare opportunità per l'intera città di Imola ma anche per tutto il Circondario, in special modo per il tessuto socio-economico della Valle del Santerno.

Per perseguire questo obiettivo occorre lavorare sulla strutturazione e sul potenziamento dell'offerta turistica e sulla capacità di attrarre turisti che possano fermarsi, grazie ai grandi eventi, per più giorni sul territorio. Allo stesso tempo, l'autodromo come luogo ideale per grandi eventi presuppone la necessità di dotarsi di un'adeguata struttura di gestione, di programmazione e di networking, in grado di attirare sul territorio i grandi eventi costruendo un calendario convincente e qualificato, andando dunque a potenziare un'offerta in grado di produrre benefici per l'intero territorio imolese.

### IL TURISMO SLOW DEI CENTRI STORICI, DEI BORGHI E DELLA VALLE DEL SANTERNO

A pochi km di distanza l'uno dall'altro, il territorio imolese vanta Centri storici e Borghi di grande qualità. Dalla Rocca Sforzesca al centro storico di Imola, dal centro di Medicina con i suoi portici al borgo di Dozza inserito nel circuito dei Borghi più belli d'Italia, da Castel San Pietro Terme inserito nel circuito Città Slow e Città dell'Olio a Castel del Rio ed i Comuni della Valle del Santerno: l'imolese è un territorio da esplorare, con margini importanti di crescita dal punto di vista turistico.

Le linee di sviluppo che si propongono riguardano il **turismo "slow"**,

ovvero il modello di fruizione turistica in cui il visitatore pone la massima attenzione al "particolare" e cerca quei percorsi nei quali l'anima dei luoghi e delle culture locali emerge in modo autentico. La presenza di questi centri storici e borghi di qualità può essere valorizzata attraverso il **potenziamento dei collegamenti ciclopedonali sul territorio**. In tal senso assume una valenza strategica il progetto di **realizzazione della Ciclovía del Santerno del Sillaro** come strumento di collegamento del territorio e delle sue eccellenze paesaggistiche, storiche, culturali ed enogastronomiche. Ma occorre lavorare anche sul **miglioramento del sistema dell'offerta turistica** a partire dai servizi turistici di base, strutturando un sistema diffuso di info-point sul territorio, omogeneizzando i giorni e gli orari di apertura degli stessi e potenziando la segnaletica stradale legata alle informazioni di carattere turistico con la realizzazione di uno Studio e di un Piano di localizzazione.

Puntare sul turismo "slow" significa anche **sviluppare gli aspetti ambientali e naturalistici presenti nelle Valli del Santerno, Sellustra, Sillaro e delle zone umide e naturalistiche di Portonovo di Medicina**, sostenere il recupero di aree di rilievo naturalistico e paesaggistico, intervenendo sulle aree ripariali fluviali e sul patrimonio arboreo, attraverso azioni di bioingegneria finalizzate al consolidamento degli argini e miglioramenti della viabilità forestale. Tali azioni, svolte di pari passo con una rinnovata manutenzione delle infrastrutture di servizio agli alvei fluviali, consentirebbero la realizzazione di percorsi escursionistici (cammini) con rilevanza storica, religiosa, enogastronomica, culturale e didattica, favorendo al contempo turismo e occupazione.

Inoltre, il turismo "slow" e il potenziamento dell'offerta turistica, presuppongono che sul territorio **sia ampliata l'offerta di strutture ricettive e ricreative responsabili**, ovvero sostenibili, ecologicamente compatibili ed economicamente convenienti per i visitatori. Allo stesso modo, occorre **investire sulle botteghe e sugli artigiani del territorio** che possono rappresentare un "motore" di sviluppo locale e di ripopolamento di alcune zone.

**Le strutture ricettive, le botteghe commerciali e artigiane hanno bisogno di essere coinvolte nel processo di crescita dell'attrattività turistica del territorio.** Si pensi ai giorni e agli orari di apertura, alle attività esperienziali che potrebbero essere create, alle modalità con cui diffondere ai turisti queste nuove opportunità. Esse necessitano di un'attività che, con la regia del pubblico, coinvolga le Associazioni di Categoria e gli operatori in una strutturazione della loro offerta che tenga conto dell'investimento complessivo territoriale sulla crescita del turismo.

Nello specifico, le azioni concrete che si potrebbero intraprendere sono la definizione, insieme alle Associazioni di Categoria e agli operatori, di linee guida contenenti obiettivi di miglioramento e di qualificazione delle attività ricettive e commerciali/artigianali; l'attivazione, in accordo con le

Associazioni di Categoria, di specifici corsi di formazione e di marketing per le strutture ricettive, commerciali e artigianali e la promozione delle opportunità di finanziamento presenti a livello regionale e nazionale per la qualificazione delle strutture private.

## LE TERME DI CASTEL SAN PIETRO

Le Terme di Castel San Pietro rappresentano un asset importante da promuovere. L'origine delle cure termali a Castel San Pietro risale al 1337, il primo vero e proprio stabilimento termale è sorto nel 1870. Le cure delle Terme di Castel San Pietro sono indirizzate alle patologie più importanti ed in crescita come le malattie respiratorie, osteoarticolari, vascolari. Accanto alle cure termali tradizionali si sono particolarmente sviluppati negli ultimi anni il settore del benessere, quello dell'estetica e quello della riabilitazione. Infine, la riabilitazione motoria post-traumatica rappresenta il campo più avanzato dei trattamenti alle Terme di Castel San Pietro.

Le Terme di Castel San Pietro disegnano quindi una traiettoria di sviluppo per il turismo legato al benessere e alla propria cura, andando a rafforzare il concetto di **wellness valley** che il territorio a sud di Bologna sta costruendo. È un turismo che, al di là della parentesi Covid-19, ha visto un incremento significativo nel corso degli anni e che il territorio imolese può perseguire. Il turismo del benessere e della cura può essere collegato e inserito pienamente nella strategia da sviluppare sul turismo slow per l'area del Circondario e per la wellness valley dell'area metropolitana.

Sullo sviluppo turistico, si suggerisce di **creare un tavolo turistico, a livello di Circondario**, al fine di **condividere le principali azioni da perseguire** e per **avere un'interlocuzione unica con la Città Metropolitana di Bologna** che è l'Ente che, sulla base della legge regionale, predispone e approva il Piano turistico di promozione locale (PTPL) e che, come Destinazione Turistica, svolge (direttamente o affidandole) le attività legate alla promo-commercializzazione di tutto il territorio. Un coordinamento territoriale tra attori pubblici e privati può fungere da cardine per sviluppare una proposta attrattiva multidimensionale, con azioni di rafforzamento dell'identità locale, di formazione alla filiera di attività ristorative, dell'ospitalità e commerciali interessate dal tema turismo, di condivisione e realizzazione di un progetto di IAT diffuso.

## INVESTIRE SULLE CONOSCENZE E SULLA FORMAZIONE

Un territorio che si ponga l'obiettivo di favorire lo sviluppo manifatturiero, agricolo e turistico non può prescindere dal promuovere un investimento significativo sulla formazione e sulla trasmissione della conoscenza. La presenza di professionalità specialistiche sul territorio è un fattore di

attrattività per tutti coloro che intendono investire. Allo stesso tempo, la formazione rappresenta una straordinaria occasione di crescita per le giovani generazioni, per favorire la loro permanenza sul territorio ed il loro inserimento nel sistema produttivo al fine di apportare innovazione e sviluppo. In sintesi, la formazione è il più importante investimento sul futuro. **La presenza nel Circondario imolese di Istituti superiori e dell'Università rappresenta un fattore competitivo importante.**

Nei prossimi anni, si propone di rafforzare il raccordo con i principali Enti che si occupano di formazione sul territorio, per qualificare sempre più l'offerta dei corsi di studi e per renderli sempre più attinenti alle esigenze produttive del territorio.

**Il Distretto per l'istruzione, la formazione e il lavoro del territorio imolese** è lo strumento che il Circondario ha per qualificare sempre più l'offerta formativa, a partire dalle Scuole dell'obbligo fino agli Istituti Superiori.

**Allo stesso tempo, l'Università degli Studi di Bologna**, con i corsi di laurea, attivati a Imola, di Farmacia e Biotecnologie, di Medicina e Chirurgia e di Scienze Agrarie è una straordinaria opportunità per la crescita della manifattura legata alla salute, dell'agricoltura e del sistema sanitario territoriale.

Nello specifico, per il Circondario, si propone di **favorire sempre più, all'interno delle scuole dell'obbligo, l'introduzione di strumenti didattici legati alla cultura tecnica e scientifica, la realizzazione delle Summer School della Cultura Tecnica e di promuovere un orientamento alle scelte dei ragazzi efficace e collegato ai principali Istituti superiori del territorio e alle realtà produttive.**

Allo stesso tempo, occorre investire sui Istituti tecnici e professionali, di tutti gli indirizzi, per la costruzione di competenze coerenti con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, in raccordo con il sistema produttivo e della ricerca e sulla promozione di una visione integrata tra sostenibilità sociale, economica e ambientale, e tra cultura umanistica e cultura tecnico-scientifica. La formazione sul green e sul digital, saranno fondamentali per formare le giovani generazioni e per portare innovazione al sistema produttivo.

Inoltre, **la presenza dell'Università di Bologna a Imola**, considerati i settori manifatturieri distintivi dell'area imolese e regionali, **potrebbe essere rafforzata con l'introduzione di nuovi corsi di laurea legati all'automotive** che sarà oggetto, nei prossimi anni, di innovazioni senza precedenti nella storia.

Infine, una delle grandi sfide dei sistemi territoriali riguarda la capacità di condividere conoscenze, di scambiarsi innovazioni di processo e di prodotto e di fare rete per favorire la crescita complessiva del livello territoriale di riferimento. Per fare questo, occorre individuare luoghi e strumenti

di scambio, di confronto e di crescita. Spesso sono i privati stessi che promuovono e gestiscono iniziative che mirano a sviluppare la conoscenza e la digital transformation. Per il territorio imolese, si propone di lavorare sulla creazione di **un Innovation Hub** che, prevedendo la partecipazione di soggetti pubblici e privati, possa sviluppare le competenze del territorio a partire dalle eccellenze economico-produttive e sanitarie che oggi caratterizzano il territorio.

## IL RUOLO DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

*Il territorio imolese ha storicamente creato alcune società partecipate che sono stati strumenti per la crescita e lo sviluppo dell'area. Oltre alla partecipazione, con gli altri Comuni della Città Metropolitana di Bologna, in Acer (Azienda Casa Emilia-Romagna) e in Hera, due importanti asset per la gestione delle politiche abitative e per la gestione dei rifiuti e delle reti, il territorio imolese vanta alcune società prettamente territoriali. Le più significative sono AREA BLU e il Con.Ami. Area Blu si occupa della realizzazione, riqualificazione progettazione, gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare degli enti soci e dell'organizzazione, gestione e realizzazione di sistemi per il controllo del traffico, di governo della mobilità, della sicurezza e della sosta e della qualità e sicurezza urbana. Il Con.Ami, che è un Consorzio a cui aderiscono tutti i Comuni del Circondario, si occupa di ampliare e realizzare reti ed impianti di proprietà del Consorzio stesso (nei settori elettrico, ciclo idrico integrato, teleriscaldamento, gas, smaltimento rifiuti, ecc.), gestisce gli investimenti tecnologici connessi e le farmacie sul territorio e inoltre ha in dote due importanti patrimoni strategici per il territorio come l'Osservanza e l'Autodromo di Imola.*

*Entrambe queste società rappresentano degli asset strategici per i Comuni del Circondario e, considerati i cambiamenti della società negli ultimi anni e la pandemia in atto, si propone che nel breve-medio periodo venga realizzato un Check-up delle funzioni esercitate dalle stesse al fine di confermarle e/o di individuare nuovi possibili sviluppi per il futuro strategico delle stesse e del territorio.*

*Infine, nel medio-lungo periodo si prevede di sostenere ulteriormente la crescita del ruolo di IF (Imola/Faenza Tourism company) per la promozione turistica del territorio e delle sue eccellenze (Imola, turismo slow, Borghi, progetto Terre&Motori).*

### Favorire lo sviluppo della manifattura

- Potenziare l'attività di attrazione di nuove imprese legate alle filiere dell'automotive, della salute e della logistica nei Comuni di Imola, Castel San Pietro Terme e Castel Guelfo
- Promuovere la crescita delle imprese esistenti sulla digitalizzazione e economia circolare
- Creare il SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) del Circondario
- Creare mappature aree libere per nuovi sviluppi produttivi e aziende da riqualificare/riconvertire

### Specializzare l'ambito agricolo

- Potenziare le vocazioni agricole e le specificità territoriali di Medicina e dei Comuni dell'appennino
  - Riattivare e potenziare il Tavolo Verde con le Associazioni di Categoria per programmare interventi e azioni nel settore agricolo
- Realizzare Stati Generali dell'Agricoltura del Circondario
  - Realizzare Studio di fattibilità per creazione Distretto Biologico in Appennino
  - Promuovere la realizzazione di una piattaforma di e-commerce per la vendita dei prodotti del Circondario
  - Promuovere attività formative sul tema per giovani e nuovi imprenditori

### Investire sul turismo

- Sviluppare l'Autodromo di Imola come luogo ideale per grandi eventi sportivi e per concerti e festival
- Investire sul turismo "slow" valorizzando i centri storici, i borghi e le aree naturalistiche
  - Realizzare la ciclovia del Santerno
- Favorire il potenziamento e la qualificazione delle strutture ricettive
  - Favorire lo sviluppo delle botteghe storiche e delle attività artigianali
  - Potenziare e migliorare i servizi turistici di base (info-point) sul territorio
- Investire sulla promozione delle Terme di Castel San Pietro
- Attivare tavolo sul turismo per incrementare il ruolo del Circondario nella programmazione della Città Metropolitana di Bologna
  - Prevedere azioni di formazione sul tema turismo rivolte agli attori locali, in ottica di sviluppo di uno IAT diffuso

### Investire sulle conoscenze e sulla formazione

- Investire sulla formazione delle scuole dell'obbligo, promuovendo la diffusione della cultura tecnica e scientifica
- Realizzare e promuovere le Summer School della cultura tecnica
  - Sviluppare con UNIBO nuovo corso di laurea legato all'automotive a Imola
  - Creare un Innovation Hub del Circondario imolese
  - Formare professionalità legate al tema turismo

## INVESTIRE SULLE CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI

**L**e reti sono importanti per fare comunità e per creare sviluppo. Esistono reti materiali (le strade, le piste ciclabili, le ferrovie) e reti immateriali (la rete digitale) oggi altrettanto fondamentali per lo sviluppo del territorio e dell'intero Paese. L'obiettivo di investire su entrambe le reti è stato richiamato da diversi interventi durante il percorso di redazione del Piano Strategico.

### **POTENZIARE LA CONNESSIONE PER LE IMPRESE ED I CITTADINI, I SERVIZI DIGITALI E LA FORMAZIONE**

Da un po' di anni a questa parte, l'elemento che può favorire l'attrattività di un territorio è la connettività con la rete. Essere "connessi digitalmente" significa essere collegati con il mondo, con il tessuto produttivo, con il sistema dell'istruzione e anche, causa Covid-19, con gli affetti più cari. L'attrattività di un territorio passerà sempre più dalla capacità di fornire un'adeguata connessione a chi sceglie di viverci o lavorarci. Le potenzialità delle nuove tecnologie applicate ai servizi sociali, alla sanità, al mondo produttivo (anche agricolo) sono enormi e possono, se intercettate per tempo, cambiare radicalmente un territorio e la qualità della vita dei propri residenti. Da questo punto di vista, il Circondario imolese non ha una copertura omogenea sul territorio. Ci sono ancora Comuni (Castel del Rio, Fontanelice e Casalfiumanese) per i quali la percentuale di cittadini coperti dalla connessione ad almeno 30 Mbps è ancora troppo bassa.

**L'obiettivo di aumentare la percentuale del territorio coperto da una velocità adeguata è molto importante per favorire l'attrattività produttiva, turistica e abitativa dei Comuni.**

Da questo punto di vista, il Circondario, lavorando con gli Enti preposti, deve porsi l'obiettivo di connettere, nel breve periodo, tutti i cittadini del territorio con almeno 30Mbps e di arrivare nelle zone produttive, nei centri servizi e negli edifici pubblici a garantire una connessione di almeno 100Mbps. Nei prossimi cinque anni, sarà cruciale arrivare a garantire una connettività di almeno 100Mbps a tutte le abitazioni private e le imprese del territorio.

L'emergenza Covid-19 ha, inoltre, accelerato lo sviluppo del digitale nel rapporto cittadini e pubblica amministrazione. **Il Circondario ha, dimensionalmente, la forza e la capacità di investire sulla digitalizzazione dei servizi pubblici per i cittadini e le imprese.** Il Circondario può essere l'opportunità per sviluppare una pubblica amministrazione moderna e innovativa senza lasciare indietro nessuno dei Comuni che lo compongono.

Infine, **occorre investire sulla formazione dei cittadini nell'utilizzo del digitale, rivolgendosi prioritariamente alle categorie più "fragili".** Anche sull'investimento nelle competenze digitali, per non lasciare indietro nessuno, il Circondario può rappresentare il livello istituzionale ottimale per organizzare, sviluppare, promuovere, in collaborazione con le realtà associative del territorio, corsi e attività sull'utilizzo e sulle applicazioni delle nuove tecnologie.

Per rispondere adeguatamente alle sfide e alle opportunità poste dalle trasformazioni tecnologiche, **il Circondario ha come obiettivo la redazione e l'approvazione dell'Agenda Digitale,** ovvero di un Piano che, attraverso un percorso partecipato con i principali stakeholders del territorio, individui le priorità di intervento per lo sviluppo del digitale sul territorio: dai dati per una intelligenza diffusa a disposizione del territorio alle competenze digitali, dalla trasformazione digitale della PA alla trasformazione digitale dei settori produttivi, dai servizi pubblici digitali centrati sull'utente alla promozione delle comunità digitali.

## POTENZIARE I COLLEGAMENTI MATERIALI

**Le connessioni immateriali non potranno sostituire quelle fisiche.** Nello specifico, il territorio imolese è il naturale collegamento fra Bologna (l'Emilia) e la Romagna. Il rafforzamento dei collegamenti da e verso i grandi centri (Bologna e la Romagna) è fondamentale, così come occorre lavorare sulle connessioni materiali fra i Comuni all'interno del Circondario. Nel 2020 le infrastrutture viarie hanno ancora una loro importanza per favorire lo sviluppo, che non va di certo né sottovalutata né sminuita.

Il Circondario imolese può, grazie agli strumenti di programmazione vigenti e alle interlocuzioni in atto, **arrivare nei prossimi anni a concretizzare la realizzazione di quattro importanti opere per il territorio che consentirebbero di migliorare la viabilità su Imola e di rafforzare i collegamenti del territorio Imolese con Bologna e con Faenza:**

- ➡ il completamento dell'asse attrezzato Nord-Sud con il II stralcio-2° Tronco
- ➡ il rafforzamento dei collegamenti stradali con Bologna grazie alla realizzazione della IV corsia dell'A14 e della complanare Nord

- ➡ il completamento della Trasversale di Pianura (nel tratto Medicina-Budrio)
- ➡ la realizzazione del Ponte sul Santerno per favorire i collegamenti con Faenza.

**Le connessioni materiali però riguardano anche il trasporto pubblico.** I collegamenti ferroviari verso Bologna e la Romagna sono importanti e già oggi rappresentano una grande opportunità per favorire la mobilità pubblica delle persone. Per incentivare ulteriormente l'uso dei mezzi di trasporto pubblico, occorrerà avviare un'interlocuzione con gli Enti preposti per raggiungere l'obiettivo è **di raddoppiare la linea ferroviaria e di incrementare le frequenze dei treni, anche negli orari serali, per i collegamenti del territorio imolese verso Bologna e la Romagna.**

Inoltre occorre, come previsto dal PUMS della Città Metropolitana di Bologna, **rimodellare i punti di contatto tra i Centri di mobilità, potenziando i parcheggi scambiatori con l'autobus e il treno, dotandoli di servizi aggiuntivi per il supporto alla mobilità sostenibile e investire sulle stazioni come luogo di accoglienza e di incontro per le persone di passaggio.**

Il Circondario ha l'opportunità, come previsto dalla pianificazione metropolitana, di:

- ➡ realizzare la linea METROBUS (autobus con corsia preferenziale) Bologna San-Vitale/Medina e Bologna/Castel San Pietro Terme;
- ➡ realizzare i centri di mobilità di Castel San Pietro Terme, Imola e Medicina. Inoltre, sul territorio, potrebbero essere identificati ulteriori punti identitari e nodali da sviluppare e riqualificare.

**Infine, occorre investire sui collegamenti interni al territorio imolese, promuovendo anche le nuove forme della mobilità. Si pensi alla strategicità, anche dal punto di vista turistico e naturalistico, delle piste ciclabili e a come possano attrarre un determinato target di pubblico.** Da questo punto di vista **la Ciclovía del Santerno** rappresenta un'opportunità di collegamento e di sviluppo unica per il Circondario imolese. Da sviluppare e potenziare nei prossimi anni anche **la pista ciclabile Bologna-Ravenna** che coinvolgerebbe Medicina e Imola e la pista ciclabile fra Bologna e Imola passando da Castel San Pietro Terme.

Si pensi, poi, a quanto l'uso dell'auto nella mobilità delle persone stia cambiando. **La diffusione del car-sharing, i nuovi servizi di trasporto privato** attivati a chiamata tramite applicazioni possono favorire la mobilità delle persone nei territori anche più distanti dalle grandi città. Non è un caso che sempre meno giovani, rispetto al passato, decidano di acquistare un'auto di proprietà.

Per questi motivi, il Circondario imolese, con la sua dimensione, potrebbe produrre, per esempio all'interno dei nuovi strumenti urbanistici (tema

che verrà affrontato anche nel paragrafo successivo), **una mappatura, o un vero e proprio Piano della Mobilità del Circondario, che contenga i principali obiettivi per lo sviluppo della mobilità futura, lo stato di attuazione delle infrastrutture sopra citate, l'elenco delle opere utili per il territorio su cui intercettare nuovi finanziamenti e le azioni da promuovere per sviluppare le nuove modalità di trasporto anche con il coinvolgimento dei privati.**

# LINEE STRATEGICHE IN SINTESI

## INVESTIRE SULLE CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI

### Potenziare la connessione per le imprese ed i cittadini, i servizi digitali e la formazione

- Garantire una connessione di almeno 30Mgb per i Comuni del Santerno
- Garantire nei prossimi cinque anni a tutto il Circondario una rete con una capacità di navigazione di 100Mgb in upload e download
- Redigere e Approvare l'Agenda Digitale del Circondario
- Sviluppare, a livello di Circondario, servizi-on line per cittadini e imprese
- Investire sulla formazione all'utilizzo delle tecnologie digitali per le categorie fragili

### Potenziare i collegamenti materiali

- Realizzare le quattro opere infrastrutturali più strategiche per il Circondario: completamento asse attrezzato Nord-Sud, quarta corsia a14 (Autostrade), Trasversale Pianura, Ponte Santerno
- Potenziare frequenze treni verso Bologna e la Romagna
- Realizzare Metrobus fra Bologna/Castel San Pietro e Bologna/Medicina e il centro della Mobilità di Castel San Pietro Terme
- Realizzare la Ciclovia del Santerno e la pista ciclabile Bologna-Ravenna
- Sviluppare servizi di bike-sharing, car-sharing

INVESTIRE SU UN MODELLO  
DI SVILUPPO SOSTENIBILE

## UNA PIANIFICAZIONE URBANISTICA UNICA

**A**ll'interno del Circondario ci sono Comuni più vocati dal punto di vista produttivo (manifattura), altri sui quali si potrà investire maggiormente per sviluppare l'agricoltura e altri che hanno una vocazione più legata al commercio, ai servizi e al turismo. La varietà di vocazioni rappresenta una ricchezza se si considera il territorio dal punto di vista unitario. Lo sviluppo economico, soprattutto nel caso del manifatturiero, comporta sui territori un incremento residenziale che è necessario governare e pianificare. La tutela dell'ambiente oggi è fondamentale per la qualità della vita delle generazioni future. Inoltre, le scelte dell'abitare si stanno modificando negli ultimi anni. Le persone cercano di andare a vivere in un luogo "accogliente" e dotato di servizi, ma sempre più oggi scelgono di vivere in territori che siano preservati dal traffico, dal sovraffollamento e dall'eccessiva urbanizzazione. Il Covid-19, inoltre, cambierà le abitudini di vita e di lavoro per tante persone, anche una volta terminata l'emergenza. Più persone lavoreranno da casa e presumibilmente, potranno aumentare i bisogni e la richiesta di alloggi pubblici o di edilizia convenzionata.

Sempre più quindi, la valorizzazione naturalistica sarà preziosa anche per il territorio che più è vocato allo sviluppo. **La tutela ambientale e lo sviluppo economico-produttivo possono essere perseguiti entrambi, ma nel quadro di una pianificazione unitaria di area vasta. Per questo, si ritiene sia fondamentale che, a partire dall'ufficio urbanistico già attivo in forma associata, il Circondario si doti di una strumentazione urbanistica unica per tutto il territorio.** Una pianificazione associata consente di identificare chiaramente le aree del Circondario più vocate agli sviluppi produttivi di medio-grandi dimensioni, di individuare le aree su cui promuovere sviluppi innovativi in altri ambiti (diversi dalla manifattura) e consente di ragionare su dove collocare gli insediamenti abitativi ed i centri dei servizi.

Inoltre, la nuova pianificazione urbanistica (PUG) potrebbe rappresentare, per il Circondario, l'opportunità **di censire:**

- ➡ quanto fino ad ora **è stato costruito e quanti alloggi sfitti ed invenduti ci sono sul territorio** al fine di definire il fabbisogno abitativo in maniera più consapevole
- ➡ le priorità legate alla **bonifica e allo smaltimento dell'amianto**

➔ **tutti gli immobili di particolare pregio dismessi e le aree urbane e le aree naturalistiche che necessitano di essere riqualificate**, per essere pronti ad accedere alle diverse opportunità di finanziamento già in essere e che si presenteranno nei prossimi anni (art bonus per la cultura, nuova programmazione fondi europei 2021/27 e programma Next Generation EU).

Su questo aspetto, il Patto per il lavoro e lo sviluppo sostenibile della Città Metropolitana di Bologna **individua il recupero e valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Osservanza di Imola** (parco cittadino ed edifici ex manicomiali), ambito strategico da riqualificare di valenza metropolitana. Infine, considerate le interrelazioni fra i Comuni, una pianificazione urbanistica unica del Circondario, dovrà prestare attenzione anche a come **sostenere i progetti di riqualificazione dei Comuni più piccoli**, anche attraverso un sostegno ad essi nell'ambito delle relazioni con la Città metropolitana di Bologna rispetto a quanto previsto dal PTM in merito all'utilizzo del fondo di perequazione metropolitana.

Infine, considerate le interrelazioni fra i Comuni, una pianificazione urbanistica unica del Circondario consentirebbe di valutare la possibilità di introdurre **meccanismi "perequativi" per i Comuni più "deboli" dal punto di vista produttivo e delle entrate**. È un tema che ha a che fare con l'equità ma anche con la capacità di un territorio di fare sistema nel promuovere i luoghi più attrattivi per gli insediamenti, di valorizzare le aree ambientali e di distribuire o reinvestire, a livello territoriale, i proventi delle scelte effettuate insieme.

Nello specifico, le azioni che il Circondario potrebbe intraprendere sono la redazione del PUG circondariale e la gestione unitaria dei procedimenti in ambito urbanistico attraverso il rafforzamento dell'ufficio pianificazione del Circondario imolese.

## IL COMPLESSO DELL'OSSERVANZA DI IMOLA

*Il complesso dell'Osservanza di Imola risale al 1890. Nata come Ospedale psichiatrico provinciale, è divenuto ben presto uno dei più importanti manicomi d'Italia. Il complesso, che copre un'area di oltre 140.000 mq, è costituito da diversi padiglioni e da un parco di alberi secolari che ne fanno un complesso davvero unico. Dismesso da diverso tempo, negli ultimi anni è stato oggetto di un progetto di riqualificazione urbana. I lavori attuati hanno riguardato le opere di urbanizzazione, sottoservizi, riqualificazione del parco con illuminazione e arredi, sistemazione complessiva della viabilità, piste ciclopedonali, consentendo di riaprire al pubblico una porzione di parco nel 2016. Il complesso dell'Osservanza è interessato da importanti interventi di riqualificazione delle porzioni immobiliari e di completamento delle aree esterne, i cui lavori già nel 2021 vedranno un'accelerazione importante. Nello specifico, partiranno i lavori per la riqualificazione degli immobili che ospiteranno l'Accademia Pianistica e l'Università di Bologna, che qui vedrà sorgere nuove aule per le lezioni e alloggi moderni per studenti. L'idea è di incrementare il ruolo del territorio imolese, attraverso la riqualificazione dell'Osservanza, come hub per le attività formative, per la conoscenza e la cultura.*

## LA TUTELA DELL'AMBIENTE E DELLE RISORSE NATURALI

Una delle sfide più importanti per il futuro riguarderanno lo sviluppo sostenibile. Per il Circondario, sarà sempre più cruciale **perseguire un progresso economico che consenta di migliorare le condizioni di vita delle persone senza compromettere le risorse per le generazioni future, cioè senza danneggiare l'ambiente.**

La sensibilità ambientale è molto diffusa sul territorio e l'obiettivo di conservare l'insieme degli elementi (i paesaggi, le piante, gli animali, le acque, i suoli, l'aria) che caratterizzano l'ambiente è considerato fondamentale per le giovani generazioni.

L'agenda 2030, con i suoi 17 obiettivi, è uno strumento di lavoro utile anche per il livello locale e la sensibilità dimostrata dal Circondario su questi temi potrebbe essere di grande stimolo per la "buona" crescita del territorio.

Sul tema del risparmio energetico, occorre **promuovere quelle azioni che consentano di efficientare il patrimonio pubblico e di sensibilizzare sempre più la parte privata, abitativa e produttiva, al fine di raggiungere gli obiettivi previsti per il 2030, ovvero la riduzione della CO<sub>2</sub> di almeno il**

**40%. L'obiettivo del Circondario è quello di dotarsi di uno strumento comune di programmazione e pianificazione come il PAESC (Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima). Il PAESC congiunto risponde all'impegno condiviso di ridurre la CO<sub>2</sub> di almeno il 40% entro il 2030, in particolare mediante una migliore efficienza energetica e un maggiore impiego di fonti di energia rinnovabili. Su questo versante, quindi, occorre proseguire azioni e attività volte al risparmio energetico, sia del patrimonio pubblico, sia del patrimonio privato. Il recente provvedimento governativo sul "Super-Bonus 110" contenuto nel D.L. n. 34/2020 può rappresentare un'occasione importante per riqualificare energeticamente le abitazioni e parti importanti del territorio del Circondario.**

**A tal fine, i Comuni del Circondario potrebbero coordinare la redazione degli strumenti di programmazione e le principali azioni da realizzare attraverso la creazione di un ufficio sulle politiche ambientali nel Circondario.**

Un ufficio ambiente nell'Ente Circondario potrebbe essere utile anche per:

- ➡ **coordinare i Comuni sulle politiche inerenti alla gestione dei rifiuti**, per promuovere una politica unitaria sui sistemi di raccolta dei rifiuti ma anche per promuovere quelle azioni e attività utili per **perseguire l'obiettivo di migliorare l'economia circolare, investendo nei centri per il riuso e promuovendo la Criteri Ambientali Minimi (CAM);**
- ➡ **gestire in maniera coordinata gli investimenti idrici** e i rapporti con il soggetto gestore e l'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i servizi idrici e i rifiuti.

Inoltre, il **tema del dissesto idrogeologico** sta diventando sempre più cruciale per ogni territorio e richiede competenze tali da non poter essere gestito autonomamente da ogni singolo Comune. In questo ambito, si individuano come **priorità la corretta pulizia delle aree fluviali e la predisposizione di boschi umidi e casse di espansione in prossimità del Sellustra e del Santerno.**

I fenomeni legati al dissesto richiedono sempre più strumenti di prevenzione e gestione delle emergenze omogenei fra i Comuni. Su questo ambito, il Nuovo Circondario ha avviato un percorso volto ad aggiornare i Piani di Emergenza della Protezione Civile, rendendoli omogenei fra tutti i dieci Comuni del Circondario, e prevedendo un intervento sovracomunale in caso di calamità

Infine, tutela dell'ambiente significa anche **investire sulla mobilità sostenibile**, attraverso l'estensione dell'intermodalità e la creazione di una rete che integri treno, sharing di bici, skate e monopattini e car sharing, e sul rafforzamento delle attività e delle azioni volte alla valorizzazione delle **aree verdi, della piantumazione di alberi sul territorio e al recupero di aree di rilievo naturalistico e paesaggistico, intervenendo sulle aree ripariali fluviali e sul patrimonio arboreo.**

### Una pianificazione urbanistica unica

- Redigere il PUG a livello di Circondario valorizzando le vocazioni del territorio
- Valutare l'introduzione di meccanismi "perequativi" sul territorio per sostenere i Comuni più in difficoltà
- Realizzare un censimento del costruito e dell'inventuto per meglio programmare le esigenze abitative
- Realizzare un censimento delle priorità per la bonifica e lo smaltimento dell'amianto
- Realizzare una mappatura degli immobili di particolare pregio dismessi, delle aree urbane e delle aree naturalistiche che necessitano di essere riqualificate per cogliere le opportunità di finanziamento europee, nazionali e regionali

### La tutela dell'ambiente e delle risorse naturali

- Elaborare PAESC del Circondario per efficientare energeticamente il patrimonio pubblico e sensibilizzare i privati per ridurre, entro il 2030, la CO<sub>2</sub> del 40%
- Istituire un ufficio coordinamento delle politiche ambientali nel Circondario per le attività inerenti ai rifiuti, al dissesto idrogeologico, all'efficientamento energetico, alla promozione del verde e della mobilità sostenibile

## INVESTIRE SULLA VALLE DEL SANTERNO

Una delle variabili che rendono il Circondario imolese unico e complesso allo stesso tempo è la presenza di quattro Comuni montani che caratterizzano l'area a sud del territorio. Dai dati socio-economici, si evince che i 4 Comuni negli ultimi dieci anni:

- ➡ hanno avuto una lieve riduzione dei residenti (-1%), a differenza della crescita del Circondario (+3%)
- ➡ hanno un indice di vecchiaia più alto (26%) rispetto alla media del Circondario (13%)
- ➡ hanno un reddito medio per abitante più basso rispetto a quello del Circondario
- ➡ hanno avuto una riduzione del numero di addetti (-10%), a differenza dell'aumento che ha caratterizzato il Circondario (+1%)

Da questi dati emerge l'esigenza e l'opportunità **di prevedere un investimento specifico e straordinario per i quattro Comuni del Santerno.**

Nello specifico, occorre promuovere azioni volte **a rafforzare l'identità territoriale del Santerno, investendo sulla dimensione ambientale, sullo sviluppo del turismo "slow", sulla specializzazione dell'agricoltura, e sulla promozione di una rete di servizi, anche in collaborazione con gli Enti del terzo settore, per i residenti.**

Poteziare l'attrattività turistica e la specializzazione agricola, significa anche promuovere l'imprenditoria giovanile e attrarre nuovi giovani residenti in grado di garantire un futuro ai Comuni. E significa rafforzare la capacità di fare rete con le associazioni locali per promuovere quel "welfare di comunità" che qui può contribuire ad aumentare sensibilmente la qualità della vita ed il benessere delle persone.

Inoltre, le sfide della Valle del Santerno riguardano, come già illustrato nel precedente paragrafo, i temi della sostenibilità ambientale e del dissesto idrogeologico. Temi che risultano essere cruciali non solo per i quattro Comuni del Santerno ma anche per tutti i Comuni del Circondario per la strategicità che essi assumono a livello territoriale.

**Per realizzare questi obiettivi, è fondamentale che i Comuni della Valle del Santerno, rafforzino la coesione politico-istituzionale ed investano sempre più nel Circondario come l'Ente in grado di supportare, con personale specializzato, il perseguimento di politiche e azioni complesse.**

Sono due dimensioni che devono stare insieme. Da un lato, occorre che gli amministratori investano sempre più sulla loro capacità di condividere le priorità e le progettualità utili per la Valle del Santerno al fine di “presentarsi” unitariamente ai livelli istituzionali sovracomunali e per cogliere le opportunità di finanziamento attorno a progetti definitivi e condivisi. Questo significa promuovere un numero maggiore di incontri fra i quattro Comuni al fine di condividere le linee di sviluppo e di lavoro sul territorio. Dall’altro lato, la complessità delle sfide del territorio richiede ai Comuni competenze che da soli difficilmente potrebbero reperire e che nel Circondario sono presenti o possono essere più facilmente implementate.

## IN SINTESI INVESTIRE SULLA VALLE DEL SANTERNO

### Investire sulla Valle del Santerno

- rafforzare l'identità territoriale, investendo su turismo, agricoltura e qualità dei servizi
- potenziare gli investimenti sulla tutela ambientale e sul dissesto idrogeologico
- investire sulla coesione istituzionale e sul rafforzamento delle competenze nel Circondario

## INVESTIRE SULLA SALUTE E SULLA QUALITÀ DELLA VITA

L'attenzione alla sanità, al welfare e ai nuovi bisogni è fondamentale perché ha a che fare con la qualità della vita e con l'obiettivo di mantenere la coesione sociale, di rafforzare le comunità (in un periodo di difficoltà) e di non lasciare "indietro" nessuno.

### IL POTENZIAMENTO DEL SISTEMA SOCIO-SANITARIO

Il sistema sanitario metropolitano da tempo sta lavorando per la riorganizzazione dei servizi ospedalieri e della ricerca. Uno degli obiettivi primari della riorganizzazione, ancora più reso manifesto dall'emergenza Covid-19, è il potenziamento dell'integrazione dei servizi socio-sanitari a livello territoriale, in stretta relazione con i distretti socio-sanitari.

Strategica sarà la crescita dell'integrazione delle tre Aziende Ospedaliere (Bologna, Imola e Sant'Orsola-Malpighi), come previsto dal documento "Sanità del futuro" presentato in CTSSM, anche in un'ottica di sviluppo della medicina territoriale (con rafforzamento del ruolo del distretto) e del potenziamento del ruolo dell'Università a livello territoriale.

**Il processo di specializzazione delle cure e degli interventi complessi negli Ospedali nell'ambito metropolitano, il potenziamento della sanità territoriale e il rafforzamento delle relazioni fra sanità territoriale e Ospedali diventano, alla luce del Covid-19, sfide non più rinviabili.**

Perseguire queste sfide, per il Circondario imolese che vanta l'Ospedale di Imola ed i poli (Case della Salute) di Castel San Pietro Terme Borgo Tosignano e Medicina, **significa investire sulle Case della Salute, sui servizi consultoriali, sull'assistenza primaria, sullo sviluppo delle cure domiciliari, sulle cure palliative, sulla prevenzione e la promozione dei corretti stili di vita, anche potenziando gli spazi al loro interno per i medici di base.**

L'Ospedale rivestirà sempre un ruolo importante ma alla luce dell'esperienza Covid-19, dovrà, al fine di qualificare l'offerta, incrementare i livelli di competenza anche ricorrendo alla mobilità dei professionisti per avvicinare alcune risposte al territorio. Inoltre, occorre investire sulle potenzialità della cura a distanza, ovvero sulla possibilità di curare i pazienti

attraverso la diffusione e l'utilizzo della strumentazione tecnologica ed un maggiore collegamento fra medici del territorio e professionisti specialisti che operano negli Ospedali. Da questo punto di vista la tecnologia può offrire delle opportunità straordinarie che vanno colte e perseguite sul territorio. Inoltre, occorrerà potenziare la presenza degli infermieri di comunità sul territorio, a supporto dell'attività dei medici di base.

**Sempre maggiore importanza andrà attribuita infine allo sviluppo della ricerca.** Il Circondario imolese vanta sul proprio territorio un'eccellenza nazionale, **il Montecatone Rehabilitation Institute**, che rappresenta il principale polo regionale per la riabilitazione intensiva delle persone con lesioni midollari e uno dei tre centri di riferimento regionale per le lesioni cerebrali acquisite. L'eccellenza di Montecatone nella cura e nella ricerca è riconosciuta a livello internazionale e sarà fondamentale, per i prossimi anni, supportare il processo di consolidamento dell'istituto di Montecatone verso un ruolo pienamente pubblico, oltre ad una sua trasformazione che ne riconosca il suo ruolo di Istituto di Ricerca nazionale.

Infine, occorre investire **sugli Ospedali di comunità**, ovvero su strutture territoriali che possano accogliere i pazienti dimessi dagli Ospedali e che necessitano di cure riabilitative, prima di tornare ad una piena domiciliarità e vita autonoma.

## CURARE LE FRAGILITÀ

L'aumento delle aspettative di vita porterà ad incrementare il numero di anziani sul territorio. **Per questo diventa fondamentale potenziare le occasioni e le attività legate alla prevenzione.** Così come diventerà sempre più cruciale garantire servizi di prossimità in grado di rispondere a quelle esigenze che possono essere curate/seguite a domicilio.

L'Azienda Servizi alla Persona del Circondario Imolese svolge un ruolo cruciale in questo ambito, gestendo per conto dei dieci Comuni non solo le attività rivolte agli anziani, ma anche le attività che attingono ai diversamente abili e ai minori.

**Sugli anziani, occorrerà creare nuove progettualità per le persone ancora autosufficienti**, per consentire di mantenere quell'autonomia che, oltre a favorire la qualità della vita dell'anziano, ne riduce il rischio di ingresso in struttura. Le nuove progettualità attingono al promuovere attività e iniziative sul territorio, ma anche al promuovere contesti abitativi che consentano agli anziani soli di vivere potendo usufruire di alcuni servizi comuni, compresa la presenza periodica in loco di personale medico e/o infermieristico.

**Le strutture residenziali per gli anziani non autosufficienti**, alla luce dell'e-

sperienza Covid-19, **dovranno essere ripensate**, sia relativamente al dimensionamento (producendo una ulteriore riduzione di offerta di servizi), sia relativamente alla presenza del servizio sanitario che andrà rafforzato.

**Queste azioni implicano un incremento della spesa su cui gli Enti Locali saranno chiamati a contribuire attivamente.** Su questo fronte, preme evidenziare **la nascita del fondo di comunità metropolitano, che ha l'obiettivo di promuovere una solidarietà metropolitana attraverso il coinvolgimento di grandi donatori alle spese legate al welfare.**

**Lo sviluppo delle cure domiciliari**, sia per gli anziani che per le persone diversamente abili, è stato e sarà sempre più cruciale per la tenuta del sistema. Anche su questo versante occorre un **potenziamento del servizio pubblico e la creazione di una mappatura degli assistenti famigliari per combattere il lavoro nero.**

**Le nuove fragilità hanno però a che fare anche con nuovi e diversi soggetti rispetto agli anziani.** Riguardano le nuove povertà, riguardano persone che perdono il lavoro, le persone (spesso donne) vittime di violenza ed i giovani.

Occorre quindi ripensare ai servizi di welfare locali, sviluppando interventi di contrasto alla povertà e all'impoverimento, coordinati ed omogenei a livello di Circondario, e implementare azioni per il raggiungimento dell'autonomia delle persone, integrando le politiche sociali, per la formazione e il lavoro e abitative. Il sistema di welfare locale deve trasformarsi sempre più da strumento di assistenza a strumento di empowerment e di stimolo per l'autonomia, da erogatore a generatore di opportunità, perché chi si trova in stato di bisogno possa raggiungere un livello degno di benessere.

Su questo, i Comuni **potrebbero rafforzare la pianificazione e il coordinamento a livello di Circondario (Distretto) per promuovere azioni omogenee sul territorio e per rispondere, a livello territoriale e non di singolo Comune, ai nuovi bisogni emergenti. Occorre, inoltre, rafforzare il più possibile le relazioni con le comunità del territorio, dalle associazioni del terzo settore, alle cooperative e alle imprese.**

Nello specifico, le azioni che potrebbero essere sviluppate sul territorio sono il dotarsi di **strumenti per una mappatura dei bisogni del territorio**, delle potenzialità e delle specificità su base geografica, prevedendo un coordinamento con il terzo settore, il sistema socio-sanitario, le organizzazioni sociali e il tessuto imprenditoriale; **l'incentivazione di nuove modalità di presenza sul territorio, basate sul ruolo dei mediatori di comunità e degli operatori di vicinato** (per esempio, consolidando le esperienze di portierato solidale in corso di sperimentazione).

**Sul lavoro**, si potrebbe sviluppare anche nel Circondario imolese **l'esperienza di "Insieme per il Lavoro" della Città Metropolitana**, potenziando

il servizio in tutto il territorio. Inoltre, si potrebbero **rafforzare le relazioni con il tessuto economico e imprenditoriale del territorio** per dare concreta attuazione al cosiddetto “welfare di territorio”, ovvero ad una maggiore relazione fra bisogni e offerta di servizi e mettendo a sistema l’integrazione lavorativa con azioni di tutoring, di welfare generativo, di welfare aziendale e di reti d’impresa.

# LINEE STRATEGICHE IN SINTESI

INVESTIRE SULLA SALUTE E SULLA QUALITÀ DELLA VITA

## Il potenziamento del sistema sanitario

- Proseguire nel processo di integrazione delle tre Aziende Ospedaliere della Città Metropolitana di Bologna
- Potenziare la sanità territoriale con investimenti sulle Case della Salute e sugli Ospedali di comunità e rafforzando le relazioni fra medici di base e medici specialisti
- Potenziare la presenza degli infermieri di comunità sul territorio
- Prevedere lo sviluppo delle tecnologie nelle relazioni Ospedale/territorio e medici/pazienti

## Curare le fragilità

- Riorganizzare le residenze per anziani
- Sviluppare le cure domiciliari con nuovi servizi (mappatura assistenti famigliari)
- Rafforzare il ruolo e il coordinamento del Circondario nelle politiche sociali
- Dotarsi di strumenti di mappatura dei bisogni
- Sviluppare sul territorio progetti con mediatori di comunità e operatori di vicinato



## IL RAFFORZAMENTO DELL'ENTE CIRCONDARIO

Durante il percorso per la creazione del Piano Strategico, sono emerse indicazioni, sia da parte dei Sindaci, sia da parte dei Dirigenti e Responsabili, sia dagli stakeholders, su come rafforzare maggiormente il ruolo del Circondario. **È una dimensione che riguarda innanzitutto la strutturazione del Circondario stesso, sia dal punto di vista della governance, sia dal punto di vista dell'organizzazione e del suo funzionamento.** Ma è anche un aspetto strategico per perseguire quel potenziamento che possa da un lato **risolvere alcune criticità emerse negli ultimi anni e dall'altro lato affrontare meglio le sfide** che abbiamo descritto nei capitoli precedenti.

A seguire, illustriamo i principali obiettivi che in questa dimensione possono essere perseguiti dal Circondario Imolese.

### UNA NUOVA GOVERNANCE SEMPLIFICATA E DIFFUSA

Il Circondario si compone di 10 Comuni. L'elevato numero di Amministratori può apparire per tanti un ostacolo, un freno alla capacità di progettare e programmare adeguate politiche su e per il territorio. Inoltre, l'esperienza del Circondario, soprattutto negli ultimi anni, si è indebolita creando diverse "insoddisfazioni" nella compagine politico-amministrativa e una fuoriuscita di diversi profili tecnico-amministrativi dall'Ente.

Tuttavia, è ormai opinione consolidata che **i singoli confini comunali non siano più in grado di rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese.** La mobilità delle persone per il lavoro, per i servizi, per il tempo libero si è così modificata negli ultimi decenni che le risposte non possono trovare una loro collocazione solo nella dimensione dei confini comunali. La diffusione dei social network inoltre rende molto più manifesta l'opinione dei cittadini, non solo riguardo questioni di politica nazionale, ma anche sui servizi ed i trattamenti erogati dai livelli locali della pubblica amministrazione, evidenziandone, spesso in modo polemico, eventuali disparità e carenze. **Questo comporta la necessità per gli amministratori di lavorare all'erogazione di servizi sempre più omogenei sul territorio.** Il perseguimento di questo obiettivo riguarda l'equità dei trattamenti e ha a che fare con la qualità della vita di un territorio che sempre più non può sostenere al proprio interno delle disuguaglianze e dei livelli di erogazione e soddisfacimento dei servizi troppo distanti dalle aspettative.

Nelle forme associative fra Comuni, così come in tutti gli Enti pubblici,

**la dimensione della governance è duplice: vi è una governance istituzionale e una governance organizzativa.** La prima riguarda i Sindaci, i consiglieri ed in generale tutte le figure che hanno ruoli e cariche elettive. La seconda ha più a che fare con il governo ed il controllo della struttura.

Le Unioni sono per loro definizione strutture complesse e richiedono un presidio costante e forte sia sul fronte istituzionale che organizzativo.

## LA GOVERNANCE ISTITUZIONALE

Il Circondario attualmente prevede tre organi di governo: il Presidente e la Giunta, la Conferenza dei Sindaci e l'Assemblea del Circondario.

**La Giunta** è composta dal Presidente del Circondario e da altri due componenti (Sindaci) entrambi con il ruolo di Vicepresidente, scelti tutti fra i Sindaci dei dieci Comuni partecipanti. La Giunta esercita funzione di indirizzo e controllo nei confronti dell'apparato burocratico cui appartiene la funzione gestionale; a tal fine, nel rispetto degli indirizzi espressi dall'Assemblea e dalla Conferenza dei Sindaci, definisce gli obiettivi e i programmi da attuare, indica le priorità ed emana le conseguenti direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione, approva la dotazione organica e gli atti di organizzazione dell'Ente.

**La Conferenza dei Sindaci** è costituita da tutti i Sindaci dei Comuni partecipanti al Circondario ed ha funzioni di indirizzo e governo rispetto all'esercizio associato delle funzioni comunali conferite al Circondario o esercitate mediante istituzione di uffici comuni. In particolare, alla Conferenza compete l'espressione di pareri obbligatori e vincolanti in ordine a: a) atti di programmazione, promozione e sviluppo per la gestione associata di funzioni e servizi comunali; b) approvazione di convenzioni per la gestione associata; c) piani di attività delle gestioni associate comprendenti la definizione delle risorse umane necessarie, del budget annuale/o pluriennale, delle eventuali variazioni e della ripartizione della spesa da porre a carico degli enti associati; d) bilancio di previsione e atti di organizzazione dell'Ente; e) proposte di modifica dello statuto; f) funzioni proprie della soppressa Comunità Montana Valle del Santerno assunte dal Circondario.

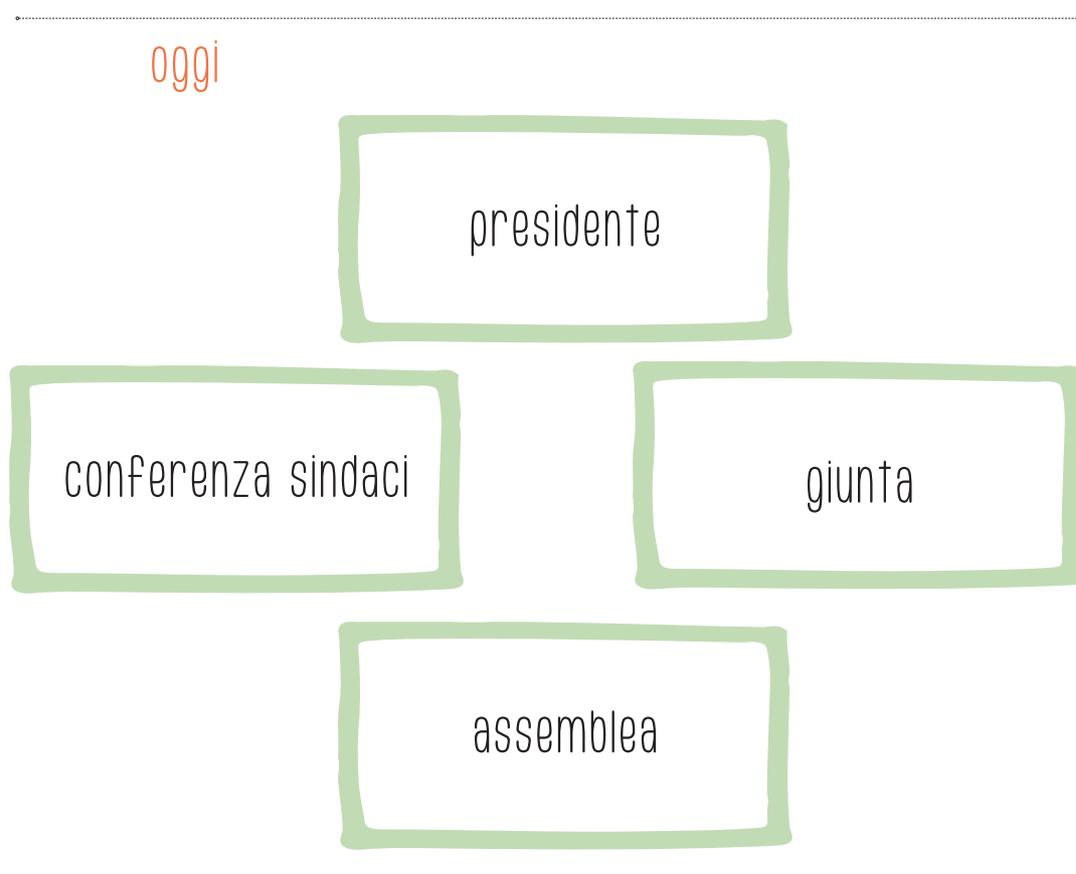
**L'Assemblea**, infine, determina l'indirizzo politico-amministrativo del Circondario, ne controlla l'attuazione, assumendo gli atti di cui la legge attribuisce la competenza ai Consigli Comunali. L'Assemblea è composta dal Presidente del Circondario - che è anche Presidente dell'Assemblea - e da 24 componenti di cui 11 di minoranza. Essi sono eletti dai rispettivi Consigli Comunali tra i Consiglieri, gli Assessori ed i Sindaci dei Comuni facenti parte del Circondario tendendo conto della dimensione dei Comuni e secondo quanto stabilito dallo Statuto

Dalle interviste effettuate e sulla base delle esperienze delle Unioni più

“mature” a livello regionale, si propone **di prevedere innanzitutto una semplificazione degli attuali organi di governo**. Mentre infatti l’Assemblea del Circondario, che corrisponde ai Consigli delle Unioni, e le funzioni del Presidente potrebbe rimanere invariate, **si potrebbe prevedere una semplificazione della governance istituzionale, prevedendo una Giunta del Circondario al posto dei due organismi che attualmente sono identificati nella Giunta e nella Conferenza dei Sindaci**.

Nello specifico, **la Giunta del Circondario potrebbe essere composta da tutti i Sindaci del Circondario e svolgere le funzioni che attualmente sono previste per la Giunta e la Conferenza dei Sindaci**. Questa proposta, che presuppone un cambio dello Statuto, potrebbe consentire a tutti i Sindaci del Circondario di sentirsi pienamente partecipi e coinvolti nelle attività gestionali, creando una partecipazione e una responsabilità più consapevole e diffusa.

**Una partecipazione più diffusa comporta la necessità di creare modalità organizzative e di lavoro efficaci all’interno degli organi esecutivi (nuova Giunta del Circondario) e di investire sulla definizione degli obiettivi e sul monitoraggio dei tempi di realizzazione degli obiettivi.**



---

domani

presidente

giunta circondario

assemblea

---

**Dal punto di vista dell'organizzazione istituzionale del Circondario**, la sfida principale sarà quella **di responsabilizzare il maggior numero di Sindaci e di strutturare un presidio istituzionale forte per ogni servizio gestito dal Circondario**. Già oggi i Sindaci che fanno parte della Conferenza hanno delle deleghe attribuite dal Presidente.

**La futura "Giunta del Circondario"** dovrebbe confermare questa impostazione, **rafforzando ulteriormente la titolarità delle deleghe in capo a ogni Sindaco, ovvero prevedendo che ad ogni funzione gestita a livello circondariale sia associata una delega politica-istituzionale, presieduta e gestita da un Sindaco della Giunta**. L'esercizio della delega dovrà avvenire in stretto coordinamento con il Presidente e prevedendo la possibilità di istituire dei tavoli periodici di confronto con gli Assessori delegati per materia di ogni Comune, come oggi già avviene ad esempio sulle politiche socio-sanitarie, nell'ambito delle attività del Distretto.

Inoltre, considerate le sfide che sono state elencate nel paragrafo precedente, **si propone di istituire, in alternativa ai tavoli degli assessori, almeno tre coordinamenti tematici:**

- ➡ **Coordinamento in materia di pianificazione urbanistica**
- ➡ **Coordinamento in materia di sviluppo economico**
- ➡ **Coordinamento in materia di sviluppo culturale e turistico**

Ogni coordinamento potrebbe essere presieduto dal Sindaco delegato, essere coadiuvato dal Dirigente/Responsabile competente, e coinvolgere i membri delle Giunte comunali delegati per materia. Ogni coordinamento dovrebbe avere il compito di condividere le azioni di livello sovra-comunale utili al raggiungimento degli obiettivi, e di monitorare l'attuazione degli obiettivi che ci si è dati in sede di programmazione. Allo stesso tempo, i coordinamenti potrebbero avere un ruolo propositivo sulle nuove attività da sviluppare per la tematica di competenza da proporre alla Giunta del Circondario

**Come nel caso del Circondario imolese, quando il numero degli attori (Sindaci e consiglieri) è elevato, un altro elemento su cui concentrare l'attenzione è la definizione degli obiettivi e dei loro tempi di realizzazione.**

La gestione sovracomunale dei servizi e delle politiche circondariali richiede un investimento molto significativo per i Sindaci ai quali è richiesto un impegno forte al pari di quello che solitamente ciascuno riversa nel proprio Comune di elezione. Da questo punto di vista, per il Circondario imolese, gli aspetti che andrebbero rafforzati riguardano **il potenziamento dell'attività di programmazione**. Il primo aspetto è correlato al DUP (Documento Unico di Programmazione) circondariale, ovvero allo strumento che consente di delineare in maniera chiara gli obiettivi che si intendono perseguire, sia nei confronti della struttura del Nuovo Circondario imolese (i dipendenti) che verso i cittadini e le imprese. **È importante che i Sindaci, ciascuno con le rispettive deleghe, nel momento di redazione del DUP, si adoperino affinché siano inseriti obiettivi chiari e misurabili.** È un processo complicato che richiede tempo e confronto con i Responsabili dei servizi, con gli Assessori dei Comuni (delegati sulla materia) e con i Sindaci, ma che, se realizzato con metodo, può consentire di migliorare l'efficacia e l'efficienza della programmazione dell'Ente.

**La predisposizione di un DUP che contenga obiettivi chiari e tempistiche certe, consente ai dipendenti di essere maggiormente motivati al raggiungimento degli obiettivi fissati e agli amministratori di promuovere i risultati ottenuti,** favorendo, allo stesso tempo, un clima di lavoro orientato agli obiettivi e alla costruzione di servizi o progetti utili per le proprie comunità.

## LA GOVERNANCE ORGANIZZATIVA

Se ai Sindaci spetta il compito di definire gli obiettivi di breve periodo (DUP) e di medio-lungo periodo (Linee programmatiche) e di controllare che siano perseguiti e realizzati, **il Circondario imolese non può prescindere dall'individuazione, in tempi brevi, di una figura di Direttore generale, a cui sia affidato il compito di direzione e di coordinamento dell'intera struttura circondariale.**

**Il Direttore generale** è la figura che dovrà occuparsi di assicurare **il coordinamento di tutti i Responsabili apicali delle funzioni gestite in forma associata**, affinché siano realizzati gli obiettivi che si sono stabiliti. Ma il Direttore è anche la figura che, di fronte a problemi e criticità che quotidianamente possono emergere, si preoccupa di trovare, in accordo con il Responsabile apicali delle funzioni, la soluzione, senza l'obbligo di dover coinvolgere sempre, soprattutto su questioni di lieve entità, il livello politico-istituzionale.

**Il Direttore**, inoltre, è anche la figura che si occupa del **coordinamento politico e istituzionale all'interno del Circondario**. Il supporto nella predisposizione dei documenti strategici dell'Ente (Linee programmatiche e DUP) è fondamentale per assicurare l'efficacia dell'azione amministrativa. Allo stesso tempo, il Direttore è la figura che, sulla base degli indirizzi e del confronto con il Presidente e in accordo con il Segretario del NCI, definisce gli argomenti e le questioni da trattare in Giunta così da consentire alla Giunta un confronto ed un dialogo più su questioni politiche-istituzionali e su questioni strategiche piuttosto che su questioni di "ordinaria amministrazione".

Per questi motivi, **è indispensabile che il Circondario si doti di un Direttore**. In questa sede, **è importante ricordare che queste figure non sono così numerose nel panorama nazionale e regionale e che esiste una questione di "attrattività" da tenere presente**. Professionalità capaci e motivate possono fare la differenza e portare risultati. Considerate le dimensioni del Circondario, è nostra convinzione che ci possano essere le condizioni per attrarre una figura che abbia la professionalità adeguata a contribuire alla realizzazione delle sfide di un territorio così vasto.

# LINEE STRATEGICHE IN SINTESI

UNA NUOVA GOVERNANCE SEMPLIFICATA E DIFFUSA

## Governance istituzionale

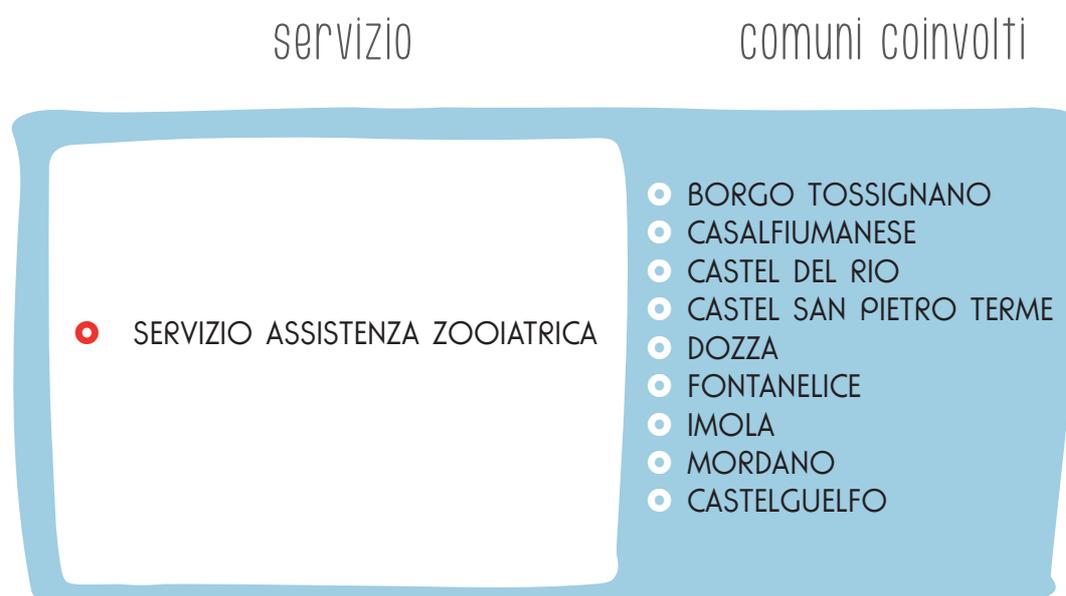
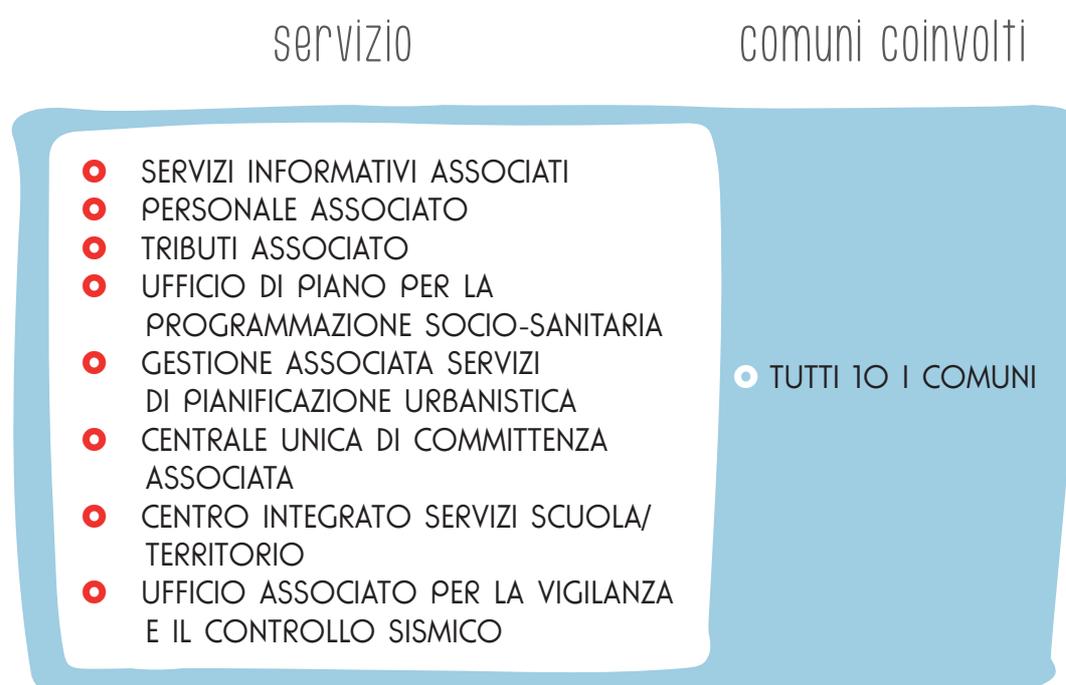
- da Giunta e Conferenza dei Sindaci a "Giunta del Circondario"
- istituzione di 3 nuovi coordinamenti tematici
- investimento sulla fase di programmazione (obiettivi e tempi)

## Governance organizzativa

- individuare la figura del Direttore generale del Circondario

## RAFFORZARE I SERVIZI ATTUALMENTE GESTITI DAL CIRCONDARIO

**N**ella parte 4 dello studio sono stati analizzati i principali servizi gestiti dal Circondario Imolese. Il grafico di seguito mostra tutti i servizi gestiti dal Circondario Imolese aggiornati al 2020.



# LE LINEE STRATEGICHE

servizio

comuni coinvolti

- SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO

- BORGIO TOSSIGNANO
- CASALFIUMANESE
- CASTEL DEL RIO
- FONTANELICE

servizio

comuni coinvolti

- POLIZIA LOCALE ASSOCIATA

- BORGIO TOSSIGNANO
- CASALFIUMANESE
- CASTEL DEL RIO
- DOZZA
- FONTANELICE
- IMOLA
- MEDICINA

servizio

comuni coinvolti

- SERVIZI FINANZIARI

- CASTEL DEL RIO
- CASTEL GUELFO
- IMOLA
- MORDANO
- NCI

Dal grafico si evince che il Circondario gestisce per conto di tutti i Comuni del territorio otto servizi:

- ➔ Servizi Informativi
- ➔ Personale
- ➔ Tributi
- ➔ Ufficio di Piano per la Programmazione Socio-Sanitaria
- ➔ Pianificazione urbanistica
- ➔ Sismica
- ➔ Centrale Unica Committenza
- ➔ Centro Integrato Servizi Scuola/Territorio

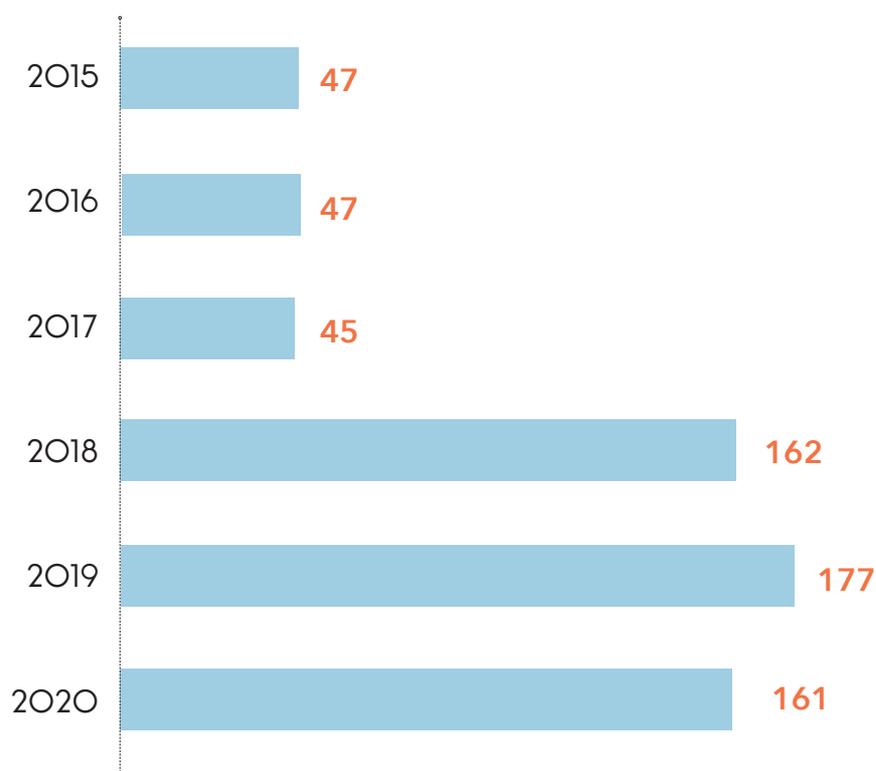
Il **servizio di Trasporto Scolastico** viene svolto invece solo per i quattro Comuni dell'ex Comunità montana, i **Servizi Finanziari** per i Comuni di Imola, Castel del Rio, Mordano, Castel Guelfo e per il Circondario e i Servizi di assistenza zootiatrica per tutti i Comuni tranne Medicina.

**Negli ultimi due anni, il Circondario imolese ha visto l'uscita di diversi Comuni dalla gestione di alcuni servizi.**

Nello specifico, è stata sciolta la convenzione tra i Comuni di **Borgo Tosignano, Casalfiumanese, Castel Guelfo di Bologna** per la gestione associata tramite il NCI delle funzioni inerenti all'ufficio tecnico, mentre i Comuni di **Castel San Pietro Terme, Castel Guelfo di Bologna e Mordano** sono usciti dalla gestione associata delle funzioni di polizia municipale e polizia amministrativa locale.

L'indebolimento della struttura del Circondario imolese è riscontrabile anche dall'andamento del numero di personale dipendente degli ultimi anni.

## Dipendenti Circondario Imolese



Il grafico mostra che, dopo il conferimento significativo di personale, avvenuto nel 2018, dal 2019 al 2020 il Circondario ha visto una riduzione di personale determinata dall'uscita da alcuni servizi dei Comuni (vedi sopra), ma anche dalla uscita di dipendenti dall'Ente Circondario. **Dal 2019 al 2020, il numero dei dipendenti del Circondario è diminuito di 16 unità. A questo bisogna aggiungere che, per alcuni servizi conferiti, il Circondario non aveva, già prima del 2019, il livello di personale riscontrabile nelle Unioni più "mature" a livello Regionale.**

La tabella a seguire mostra il numero di dipendenti dipendenti e le aree di appartenenza alla fine del 2020.

AREE	PERSONALE DIPENDENTE	PERSONALE COMANDATO
<b>AFFARI GENERALI</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
di cui CUC	2	
<b>AREA FINANZIARIA</b>	<b>29</b>	<b>1</b>
di cui Economato Associato	11	
di cui Ragioneria Associata	18	1
<b>AREA TRIBUTI</b>	<b>15</b>	<b>3</b>
<b>AREA PERSONALE E INFORMATICA</b>	<b>22</b>	<b>3</b>
di cui personale	13	3
di cui informatica	9	
<b>PROGRAMMAZIONE SOCIO-SANITARIA</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
di cui CISS/T	1	
<b>ATTIVITÀ TECNICHE</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
di cui sismica	3	2
di cui valorizzazione - gestioni associate area montana	1	1
<b>POLIZIA LOCALE</b>	<b>67</b>	<b>2</b>
<b>PROGRAMMAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DIRIGENTE AREA PERSONALE, INFORMATICA E AREA PL</b>	<b>1</b>	
<b>DIRIGENTE AREA FINANZIARIA</b>		<b>1</b>
<b>DIRIGENTE AREA TECNICA</b>		<b>1</b>
<b>SEGRETARIO-DIRETTORE</b>		<b>1</b>
<b>TOTALE</b>	<b>142</b>	<b>19</b>

Analizzando il numero di dipendenti per aree, **si evince che dei 161 dipendenti, 19 sono dipendenti dei Comuni in comando al Circondario. Il Circondario oggi conta 4 Dirigenti, compreso il Segretario/Direttore. Tre di queste figure (tranne il Dirigente al personale, all'informatica e PL) sono comandate dai Comuni al Circondario.**

Per quanto riguarda le aree, **si evince che l'area programmazione economica del territorio è rimasta nell'organigramma anche se, dopo la nascita della Città Metropolitana ed il trasferimento delle competenze sulla programmazione economica alla Regione, non ha personale dedicato, non avendo funzioni e servizi conferiti.**

Sulla base di questo quadro che fotografa la situazione del Circondario a dicembre 2020, e sulla base del report sulle interviste realizzate ai Dirigenti, al personale e agli amministratori del Circondario (contenute nella parte 1 del Report), emerge **la necessità per il Circondario di dotarsi di una programmazione triennale in grado di:**

- ➡ **rafforzare e potenziare la struttura tecnica e amministrativa del Circondario**
- ➡ **prevedere un miglioramento dell'organizzazione e del funzionamento di alcuni servizi.**

**Nello specifico si propongono i seguenti obiettivi da perseguire nei prossimi tre anni per il Circondario imolese:**

## INVESTIRE SUL PERSONALE DIPENDENTE E SULLA SPECIALIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

Dal quadro presentato, si evidenzia l'opportunità di procedere **al rafforzamento dell'organico del Circondario, sia investendo sulla fascia dirigenziale/apicale, sia sui dipendenti che svolgono un'attività preziosa per l'erogazione dei servizi.**

Per quanto riguarda l'ambito dirigenziale, si suggerisce di arrivare, in tempi brevi, **alla individuazione del Direttore generale come figura distinta dal Segretario generale.** Come precedentemente illustrato, la figura di Direttore generale è fondamentale per un Ente complesso come il Circondario imolese che gestisce servizi fondamentali per i Comuni, che è composto da dieci Comuni che presentano caratteristiche demografiche ed economiche differenti e vocazioni diverse.

Oltre alla figura del Direttore generale, **nel medio periodo si rende necessario prevedere una definizione precisa delle aree ed una stabilizzazione delle figure dirigenziali per ognuna delle stesse.**

Nello specifico, nel medio-lungo periodo, si potrebbe arrivare a rafforzare la struttura organizzativa con un organigramma composto da sei/sette macro-aree e dalle seguenti figure Dirigenziali:

- ➡ **Il Direttore Generale che, oltre a svolgere le prerogative sopra richiamate, potrebbe avere come servizi di riferimento il controllo di gestione e la Centrale Unica di Committenza.**
- ➡ **Il Dirigente dell'area tributi e servizi finanziari (accorpendo in un'unica area le attuali due aree)**
- ➡ **Il Dirigente dell'area Personale e Informatica**

- ➡ il Dirigente dell'area Vigilanza
- ➡ il Dirigente dell'area coesione sociale (che potrebbe contenere la gestione socio-sanitaria del Distretto e la CISS/T)
- ➡ il Dirigente dell'area tecnica
- ➡ il Dirigente dell'area programmazione e sviluppo del territorio, qualora all'area si decida di attribuire servizi e funzioni. Nel caso in cui all'area non vengano conferite funzioni, essa dovrebbe essere tolta dall'organigramma.

Questa nuova possibile configurazione potrebbe rafforzare la struttura di vertice del Circondario e costituire quel presupposto fondamentale per il rafforzamento e lo sviluppo, in termini di attività e servizi, dell'Ente Circondario. Ad oggi, infatti, si riscontra come alcune aree non siano dotate di figure Dirigenziali (Vigilanza, Coesione Sociale); l'area tecnica sia seguita da un Dirigente in comando; e l'area programmazione e sviluppo, oltre a non avere un Dirigente, non abbia servizi conferiti.

Nell'ultimo paragrafo dello studio, verrà presentato un organigramma completo di come il Circondario potrebbe essere configurato nel medio periodo, tendendo anche conto delle nuove possibilità attività da conferire all'Ente.

Oltre all'investimento sulle figure dirigenziali, **occorre arrivare progressivamente a stabilizzare il personale dipendente del Circondario**: le 19 persone che sono comandate dai Comuni non aiutano a rafforzare quel senso di identità e di appartenenza all'Ente che nel Circondario occorre ricostruire. Nell'area tecnica, per esempio, delle 7 figure presenti, quasi la metà sono figure comandate. **In quasi tutte le aree analizzate, vi è una presenza di personale comandato che non aiuta quel processo di consolidamento e di rafforzamento dell'Ente Circondario che occorre perseguire.**

Infine, preme evidenziare che **alcuni servizi necessitano di un rafforzamento del personale utile per garantire servizi di qualità ai cittadini e alle imprese.**

**La Polizia Locale**, dopo l'uscita di Mordano, Castel San Pietro Terme Caste Guelfo, opera su un territorio di oltre 100.000 abitanti. Oggi il servizio conta 69 agenti, pari a 1 agente ogni 1500 abitanti, distante dallo standard regionale che prevede 1 agente ogni 1.000 abitanti.

Il rafforzamento dell'organico della Polizia Locale, insieme all'individuazione di un Comandante, è una condizione fondamentale per potenziare i quattro presidi territoriali, per garantire una maggiore presenza di agenti sul territorio e per migliorare le attività di vigilanza, di controllo e di prevenzione.

**La Centrale unica di committenza oggi conta due figure dipendenti del Circondario.** Considerato il numero di Comuni del Circondario, e la specializzazione che oggi la funzione richiede, si propone **di rafforzare in prospettiva questo servizio prevedendo figure specializzate nei lavori pubblici e nella concessione di servizi e forniture.**

**L'area tecnica,** considerando il percorso intrapreso per la creazione del PUG e la rilevanza delle attività inerenti all'ex-comunità montana, **andrà rafforzata prevedendo un incremento del numero di dipendenti,** così come per **l'area dei servizi sociali si propone di perseguire un percorso volto alla stabilizzazione del personale che opera nel settore.**

Infine, ma non per ultimo, **l'area programmazione e sviluppo del territorio,** qualora si decidesse di conferire servizi e funzioni, dovrà essere dotata di adeguate figure specialistiche.

Alla data di redazione del presente documento, occorre rilevare che **la programmazione 2021 del Circondario (DUP e delibera di programmazione triennale del fabbisogno di personale) ha previsto un investimento significativo in nuove assunzioni,** a testimonianza della volontà politica, dopo anni di instabilità, di procedere con il rafforzamento della struttura tecnica-amministrativa dell'Ente.

**Nello specifico per il 2021 sono previste 16 nuove assunzioni volte a rafforzare:**

-  la compagine Dirigenziale dell'Ente, con la previsione dell'individuazione della figura del Direttore generale e di un Dirigente dell'area finanziaria
-  la Polizia Locale, con l'assunzione di 5 nuove unità di cui una di categoria D
-  l'area finanziaria, con l'assunzione di 3 unità di cui una di categoria D
-  l'area tecnica, con l'assunzione di 2 figure (una per la sismica e una per i servizi delle ex comunità montane)
-  l'area affari generali, con l'assunzione di quattro figure (una per il personale, una per la CUC e due per l'informatica)

Al fine di proseguire, nel corso degli anni, al rafforzamento della struttura tecnico-amministrativa dell'Ente, consapevoli dei vincoli normativi e delle risorse a disposizione del Circondario, si propone che i Comuni attuino un percorso volto a:

-  **verificare la propria capacità assunzionale, insieme a quella del Circondario.** È fondamentale che al fine di poter disporre di una quantificazione esatta della capacità assunzionale dei Comuni e del Circondario, ci si adoperi per un ricalcolo della stessa aggiornato secondo

i nuovi parametri di legge e, ovviamente, tenendo conto delle assunzioni fatte dai Comuni negli ultimi anni.

- ➡ **rivedere le piante organiche e gli assetti organizzativi dei Comuni che hanno le condizioni per farlo.** Investire nel Circondario e nei servizi associati significa dotare gli uffici di personale che si occupi prettamente delle attività che è chiamato a svolgere, attraverso un processo di conferimento "vero" di personale dai Comuni e riducendo sempre più il personale comandato.
- ➡ **dare, al futuro Direttore generale del Circondario ed ai Responsabili dei servizi individuati, obiettivi volti ad aumentare le entrate del Circondario e/o a produrre economie di spesa.** Per esempio, la maggiore strutturazione dei servizi potrebbe consentire di aumentare le entrate da trasferimenti regionali, così come su alcuni servizi è possibile prevede un aumento delle entrate e/o dei risparmi nelle spese. Ad esempio, un Corpo di polizia municipale formato da più agenti potrebbe incrementare le entrate da sanzioni, oppure una Centrale di Committenza rafforzata potrebbe consolidare il processo di aggregazione delle gare più importanti per lavori e servizi dei Comuni, producendo economie da utilizzare, per quota parte, per il potenziamento del Circondario.

## IL RAFFORZAMENTO DELLE FUNZIONI ATTUALMENTE GESTITE DAL CIRCONDARIO

Nella parte 4 del presente studio, è stato realizzato un check up delle funzioni attualmente gestite dal Circondario. Senza ripeterne gli esiti, che sono stati lì ampiamente descritti, in questa sede preme evidenziare che, mentre i servizi sociali ed i tributi presentano una gestione efficiente, sia sotto il profilo dei parametri del PRT, sia per il grado di soddisfacimento emerso dalle interviste ai Dirigenti e ai Sindaci, **per i servizi di gestione del personale, dei sistemi informativi, della centrale unica di committenza, della pianificazione urbanistica e della polizia locale, ci sono specifiche azioni e attività che si potrebbero perseguire per aumentare l'efficienza e la strutturazione dei servizi.** Nello specifico in alcuni casi si tratta di azioni che sono previste dal Piano di Riordino Territoriale ma non ancora realizzate dal Circondario, in altri casi di proposte che sono emerse dalle interviste ai Dirigenti.

In generale, occorre evidenziare la necessità per il Circondario imolese di intervenire su quattro ambiti:

- ➡ **l'omogeneizzazione dei regolamenti e delle procedure dei servizi.** Nell'ambito dei servizi gestione del personale, della centrale unica di committenza, della polizia locale esistono regolamenti non omogenei che rallentano l'efficacia e l'efficienza nella gestione del servizio,

oltre a non garantire trattamenti omogenei sul territorio e fra gli Enti;

- ➔ **la revisione di alcune convenzioni per la gestione associata dei servizi.** Dopo alcuni anni di gestione associata dei servizi, diventa fondamentale rivedere alcune delle convenzioni che sono state approvate dai singoli Comuni e dal Circondario per disciplinare il funzionamento dei servizi e le modalità di finanziamento degli stessi. È un processo che può consentire di perseguire il percorso di rafforzamento dell'Ente e che deve essere attuato prendendo a riferimento alcuni modelli già attuati dalle Unioni "mature" a livello regionale e coinvolgendo tutti i Comuni del Circondario;
- ➔ **l'innovazione tecnologica dell'Ente.** Il Covid-19 ha accelerato i processi di innovazione digitale della pubblica amministrazione. Per migliorare i processi, i flussi di lavoro e i procedimenti interni, così come per migliorare lo sviluppo dei servizi on line per i cittadini e le imprese e la fruizione degli stessi da parte delle comunità, è fondamentale investire sull'implementazione delle azioni che scaturiranno dal processo di costruzione dell'Agenda Digitale del Circondario. Per fare questo occorre dotarsi di competenze specialistiche e di risorse adeguate.
- ➔ **la formazione del personale.** Di fronte alle sfide dell'innovazione tecnologica, delle sfide ambientali, di fronte ai nuovi bisogni educativi e sociali delle comunità, serve un investimento costante e continuo sulla formazione del personale degli Enti locali. La specializzazione del personale è una condizione importante per perseguire gli obiettivi che sono stati descritti nel Piano per il Circondario. La specializzazione può essere perseguita lavorando sull'ampliare la dotazione organica dell'Ente ma anche investendo sulla formazione costante dei dipendenti del Circondario e di tutti i Comuni aderenti. La pianificazione, l'organizzazione e lo svolgimento di attività formative possono essere svolte in maniera più efficiente se inserite in una programmazione unitaria e se organizzate a livello centrale da parte della struttura del Circondario.

Per le sfide che riguardano il potenziamento del personale ed il rafforzamento dei servizi attualmente gestiti dal Circondario, si suggerisce di valutare la possibilità di partecipare al bando per il Temporary Manager promosso dalla Regione Emilia-Romagna ad inizio 2021. **Nello specifico, potrebbe essere utile che il nuovo Direttore generale che verrà individuato possa essere coadiuvato da una struttura consulenziale che abbia al proprio interno le competenze specialistiche utili per supportare il Direttore stesso nel percorso di rafforzamento e potenziamento della struttura tecnica e dei servizi.**

# LINEE STRATEGICHE IN SINTESI

RAFFORZARE I SERVIZI ATTUALMENTE GESTITI DAL CIRCONDARIO

## Potenziare la dotazione organica del Circondario

- individuare Direttore generale
- riorganizzare le aree del Circondario, prevedendo una stabilizzazione delle figure Dirigenziali e Apicali
- ampliare il numero di dipendenti dei servizi Polizia Locale, Centrale Unica Committenza e dei settori Area Tecnica e Area programmazione e sviluppo del territorio (qualora si decidesse di conferire servizi e funzioni)

## Rafforzare il livello di completezza delle funzioni attualmente conferite

- omogeneizzazione dei regolamenti e delle procedure dei servizi
  - revisione di alcune convenzioni per la gestione associata dei servizi
- perseguimento dell'innovazione tecnologica dell'Ente
- investimento sulla formazione del personale

## CONFERIRE NUOVI SERVIZI AL CIRCONDARIO

Il livello di gestione associata dei servizi del Circondario può essere rafforzato. Il PRT (Piano Riordino Territoriale) della Regione Emilia-Romagna colloca il Circondario fra le Unioni "in sviluppo". Nei due paragrafi precedenti, abbiamo descritto gli obiettivi e le azioni da perseguire per il rafforzamento del Circondario. **Ci sono, tuttavia, alcuni ambiti che, dall'analisi effettuata e dalle sfide legate allo sviluppo del Circondario, risultano essere strategici per lo sviluppo del territorio e che ancora sono gestiti ad un livello comunale.** L'obiettivo del potenziamento della gestione associata riguarda alcune materie che potrebbero, se conferite al Circondario imolese, contribuire a rafforzare una visione unitaria del territorio, a identificare meglio le priorità di intervento e ad aumentare l'attrattività del territorio nei confronti di soggetti ed enti "esterni".

**Gli ambiti che vengono considerati strategici e che si propone possano essere gestiti, nel breve-medio periodo, a livello di Circondario riguardano soprattutto le aree economica, di programmazione e sviluppo del territorio e delle attività tecniche e sono illustrati di seguito.**

### SERVIZIO BANDI EUROPEI, NAZIONALI E REGIONALI

Da anni ormai i Comuni dispongono di risorse limitate, spesso insufficienti a garantire i servizi e a rispondere a tutte le esigenze del territorio. Nel corso del tempo, i Comuni hanno cercato di strutturarsi maggiormente per partecipare ai bandi di finanziamento su specifici progetti promossi, di volta in volta, dall'Unione Europea, dal Governo e dalla Regione. Per la maggior parte degli Enti Locali, una quota importante di risorse utili a sviluppare nuove progettualità, sia nella parte in conto capitale sia nelle spese correnti, deriva da risorse ottenute attraverso la partecipazione a bandi.

**La dimensione della maggior parte dei Comuni del Circondario rende più difficoltosa e meno sistematica l'attività di raccolta e di diffusione di tutti i bandi che vengono emanati e la predisposizione delle condizioni utili per la partecipazione (con particolare riferimento alla capacità di sviluppare una progettazione adeguata alle complessità degli stessi bandi).** Allo stesso modo, nel corso degli anni, i bandi richiedono sempre più, per la loro partecipazione e per avere probabilità di successo, una

dimensione territoriale e finanziaria più ampia di quella del singolo Comune.

Per questo potrebbe essere utile la costituzione in una dimensione sovracomunale, nel Circondario, di un **Servizio Bandi Europei, Nazionali e Regionali**.

Si tratterebbe di un servizio in grado di raccogliere tutti i bandi che sono destinati ai Comuni e, una volta deciso in Giunta a quali partecipare, di predisporre la progettazione e la redazione coordinando le attività di specifici gruppi di lavoro anche trasversali ai settori e alle amministrazioni. Allo stesso tempo, un ufficio così pensato, potrebbe svolgere un ruolo molto importante anche nei confronti dei soggetti associativi ed imprenditoriali del territorio. La competitività di un territorio dipende anche dal ruolo e dagli investimenti che i privati sono in grado di perseguire. Un servizio di questa natura e dimensione potrebbe raccogliere tutte le opportunità (bandi) che possano interessare le imprese, i privati, i giovani e le associazioni del territorio e, attraverso i canali comunicativi del Circondario, diffondere a tutti queste informazioni. In una fase di ulteriore sviluppo, l'ufficio potrebbe occuparsi anche per i privati dell'attività di assistenza nella redazione dei progetti utili per la partecipazione ai bandi.

La prima attività comprenderebbe, oltre che la raccolta dei bandi, anche un'attività di progettazione e di coordinamento del/i gruppo/i di lavoro utile/i per la partecipazione; nel secondo caso, l'ufficio del Circondario si occuperebbe, almeno nella prima fase, di diffondere le opportunità per i privati.

La strutturazione di un Ufficio Europa e Promozione dei bandi potrebbe essere utile ed un'opportunità per il Circondario per aumentare la capacità di attrarre risorse sul territorio, sia nel pubblico, sia, attraverso la divulgazione, anche per i privati, favorendo in tal modo la crescita e l'innovazione degli stessi.

Le azioni che si potrebbero intraprendere sono:

-  creare un'analisi di fattibilità per la costituzione di un Ufficio Europa e Promozione dei bandi a livello di Circondario
-  individuare la/le persona/e da coinvolgere nel servizio
-  predisporre un piano di attività dell'ufficio
-  avviare il servizio e creare un sistema di monitoraggio delle attività svolte

## LO SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

In Regione Emilia-Romagna sono 29 le Unioni che hanno la gestione del SUAP in Unione per un totale di 200 Comuni coinvolti.

Lo Sportello Unico per le attività produttive si occupa della gestione dei procedimenti abilitativi inerenti alla realizzazione e alla modifica degli impianti produttivi di beni e servizi e delle funzioni istruttorie, autorizzatorie e di controllo relative al commercio, pubblici esercizi e altre attività.

**Il Circondario imolese ha la gestione associata della sismica, ed il conferimento del SUAP consentirebbe di gestire unitariamente due servizi che sono strettamente correlati.** I benefici potrebbero essere non solo economici (riduzione del numero di personale coinvolto ed economicità dei procedimenti), ma anche di miglioramento qualitativo di un servizio che richiede competenze e professionalità specialistiche.

Gli obiettivi di un Ufficio SUAP e sismica associato riguardano: la possibilità di potenziare l'affidabilità e la credibilità nei confronti di cittadini e imprese che potrebbero contare su un unico interlocutore a livello di Circondario in grado di dare risposte certe (a problemi e normative complesse) in tempi brevi; il potenziamento delle relazioni con le principali Associazioni di Categoria del territorio e con le Istituzioni sovra-comunali come Provincia e Regione Emilia-Romagna utili per la presentazione di progetti ed in generale per pianificare lo sviluppo economico-produttivo del territorio; la capacità di sviluppare nuovi progetti legati, per esempio, al marketing territoriale (per promuovere le aree produttive del territorio), alla qualificazione e alla valorizzazione del commercio locale e progetti di impresa per supportare i giovani nell'apertura di nuove attività produttive sul territorio.

Le azioni che si potrebbero intraprendere sono:

- ➡ prevedere l'omogeneizzazione dei regolamenti vigenti
- ➡ realizzare uno studio per il conferimento del SUAP al Circondario che contenga l'elenco delle attività da svolgere, il numero di persone di cui si dovrebbe comporre il servizio (anche attingendo dai dipendenti che oggi nei Comuni si occupano di questa funzione), identificare la sede del back office e di eventuali sportelli front office sul territorio e la dotazione di budget
- ➡ deliberare nei Consigli Comunali il conferimento in gestione associata del SUAP
- ➡ costituire e avviare il servizio

## UFFICIO COMUNICAZIONE

Considerando la dimensione del Circondario, sarebbe opportuno dotare il Circondario di un Ufficio Comunicazione. Il servizio potrebbe svolgere un'attività preziosa per l'Ente, migliorando la comunicazione e la circolazione delle informazioni fra Circondario e Comuni, ma anche predisponendo un piano di comunicazione verso l'esterno per far conoscere maggiormente le attività e i servizi del Circondario ai cittadini e alle imprese del territorio, contribuendo così ad aumentare l'identità e la riconoscibilità del Circondario. Per l'avvio delle attività servirebbe individuare una figura dedicata.

Le azioni che si potrebbero intraprendere sono:

-  individuare una figura dedicata per la gestione del servizio
-  avviare il servizio con un piano di obiettivi per l'avvio del servizio

## UFFICIO COORDINAMENTO POLITICHE AMBIENTALI

Considerate le eccellenze e le sensibilità ambientali emerse durante il percorso di elaborazione del Piano Strategico, si suggerisce di valutare l'opportunità di costituire un Ufficio di Coordinamento delle Politiche ambientali nel Circondario. In questo caso, **non si tratterebbe di un ufficio di gestione diretta di funzioni e/o servizi ma di un ufficio che si occupi di favorire il coordinamento fra i diversi Comuni** (ed i funzionari preposti dei Comuni) **su temi fondamentali come le politiche dei rifiuti** (nei rapporti con Atersir e con il soggetto gestore), **le politiche energetiche, le politiche di forestazione, la promozione di iniziative di educazione ambientale sul territorio ed, in generale, la predisposizione di nuovi progetti su questi temi**. L'Ufficio potrebbe essere costituito da due figure interne, se presenti all'interno degli organici comunali. Considerata la natura specialistica e di coordinamento dell'ufficio, si potrebbe anche valutare di instaurare uno specifico rapporto professionale con alcune figure esterne alle amministrazioni ma che possano seguire questi temi, in maniera continuativa nel tempo, per il Circondario e per tutti i Comuni aderenti.

Le azioni che si potrebbero intraprendere sono:

-  formulare un atto di indirizzo per la costituzione di un Ufficio di Coordinamento sulle Politiche ambientali
-  individuare due figure interne o più professionisti esterni per il ruolo di coordinamento
-  attivare l'ufficio dandosi degli obiettivi annuali e pluriennali che dovranno essere recepiti nel DUP del Circondario e dei Comuni

## PROTEZIONE CIVILE

La gestione associata della protezione civile riguarda la programmazione della previsione e prevenzione dei rischi di natura calamitosa nonché la programmazione e pianificazione delle azioni da attuare per fronteggiare le emergenze in caso di eventi calamitosi. Considerata la natura della funzione ed il carattere sovracomunale di ogni evento calamitoso, la dimensione ideale per la gestione di questa funzione è quella sovracomunale. In Regione Emilia-Romagna sono 35 le Unioni che gestiscono questa funzione per un totale di 239 Comuni.

Le principali attività che riguardano la gestione associata del servizio di Protezione Civile possono essere così riassunte:

- ➔ programmazione della previsione e prevenzione dei rischi di natura calamitosa
- ➔ programmazione e pianificazione delle azioni da attuare per fronteggiare le emergenze di eventi calamitosi
- ➔ attuazione e aggiornamento del Piano sovracomunale di Protezione civile
- ➔ attivazione centro operativo comunale e presenza Circondario nel centro operativo misto

Le Unioni più mature della Regione Emilia-Romagna che hanno il servizio di Protezione Civile in Unione, hanno organizzato la funzione prevedendo **la presenza di almeno due dipendenti e centralizzando tutte le attività**. Il servizio richiede conoscenze tecniche e capacità di coordinamento molto importanti visto che il servizio intercomunale si occupa di programmazione e di coordinare le attività dei funzionari dei singoli Comuni e delle Associazioni di Protezione Civile presenti sul territorio.

I principali risultati ottenuti dalla Unioni che hanno gestito in forma associata la protezione civile sono: **la predisposizione di un piano sovracomunale di Protezione Civile**, il coordinamento di tutti gli attori presenti sul territorio, in particolare i gruppi di volontariato, **la pianificazione di esercitazioni periodiche di protezione civile integrata**, **la promozione di attività di educazione nelle scuole e l'attivazione di servizi utili (on line e telefonici) ai cittadini per comunicare e gestire le emergenze**.

Considerata la natura del Circondario imolese, che ha al proprio interno quattro Comuni montani, potrebbe essere utile ed efficace il conferimento di questo importante servizio che oggi viene esercitato attraverso un convenzionamento tra Comuni, al Circondario.

Le azioni che si potrebbero intraprendere sono:

- ➔ creare un servizio di Protezione Civile all'interno del NCI superando l'attuale convenzionamento e conferendo la funzione al Circondario stesso
- ➔ dotare il servizio di almeno due figure in grado di impostare il coordinamento di tutte le attività

## CONTROLLO DI GESTIONE STRATEGICO

Il potenziamento della pianificazione strategica e della governance descritti nel paragrafo precedente sono processi che devono essere accompagnati dalla creazione di un sistema di **Controllo di gestione strategico**.

Una parte importante di questo studio è stata dedicata all'analisi per la creazione di un servizio di Controllo di gestione che, attraverso l'elaborazione e il monitoraggio di una serie di indicatori, consentirà ai Sindaci di avere un maggiore "controllo" sull'andamento dei servizi attualmente gestiti e su come vengono utilizzate le risorse a bilancio circondariale e nei singoli Comuni. **Quando parliamo di Controllo di gestione strategico, facciamo riferimento ad un'attività che è meno legata alle attività ordinarie del Circondario e dei Comuni e più legata alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi del DUP e al monitoraggio di quelle attività ritenute strategiche per una programmazione di medio-lungo periodo.** Il Controllo di gestione strategico, in sostanza, si traduce nell'individuazione di una serie di indicatori che consentono agli amministratori di monitorare gli obiettivi del DUP e delle attività strategiche programmate, e nella creazione di un cruscotto in grado di dare la possibilità agli amministratori di consultarli in qualsiasi momento.

Il Controllo di gestione "ordinario" riguarda la creazione di indicatori che mostrino i principali cambiamenti socio-economici del territorio e che misurino "all'interno", anno per anno, i servizi erogati dal Circondario.

Il Controllo di gestione strategico ha più a che fare con una dimensione politica-istituzionale e strategica e riguarda la creazione di indicatori che mostrino agli amministratori il grado di raggiungimento degli obiettivi e che consentano agli stessi di pianificare meglio gli obiettivi e le attività di medio-lungo periodo.

La prima azione da compiere riguarda l'individuazione degli indicatori strategici completi per il Circondario. Una volta definiti gli indicatori, l'ufficio preposto al Controllo di gestione "ordinario" potrebbe occuparsi anche del monitoraggio dei dati mediante l'utilizzo di una apposita piattaforma on-line.

In sintesi, le azioni che si potrebbero intraprendere per avviare un servizio di controllo di gestione strategico sono:

- ➡ definire puntualmente gli indicatori strategici per il Circondario imolese

Attivare la creazione di un cruscotto on line per la visualizzazione degli indicatori strategici, definendo e attuando successivamente l'aggiornamento periodico dei dati.

Infine, considerate le dimensioni del Circondario, **si propone la costituzione di due Osservatori che possano essere strumenti**, per il Circondario e per le Associazioni del territorio, **utili a raccogliere dati e fornire analisi sulle politiche legate allo sviluppo economico e alla legalità.**

## OSSERVATORIO ECONOMICO

Un fattore fondamentale per la programmazione delle politiche pubbliche riguarda la possibilità di disporre di dati, di poterli analizzare per interpretare le principali tendenze socio-economiche in atto.

I territori che hanno dato vita ad osservatori economici dispongono di uno strumento di conoscenza a supporto delle scelte strategiche degli amministratori che non si limita a fornire i principali dati statistici del territorio ma che acquisisce le percezioni che i cittadini esprimono del loro territorio mettendone a fuoco problemi, criticità e attese.

Il territorio imolese ha le caratteristiche e le condizioni per dare vista ad un **Osservatorio economico** che possa coinvolgere l'Università e le principali realtà economiche e produttive al fine di costruire strumenti (cruscotto on line, report annuale) e analisi adeguate alle scelte, ma anche per avere più elementi utili a favorire e a promuovere l'attrattività e la competitività territoriale ed il benessere sociale delle comunità.

Le azioni che si potrebbero intraprendere sono:

- ➡ avviare un confronto pubblico con le imprese e l'Università per condividere le finalità di un Osservatorio economico del territorio imolese
- ➡ reperire le risorse utili per la creazione dell'Osservatorio
- ➡ costituzione dell'osservatorio e creazione di un cruscotto

## OSSERVATORIO SULLA LEGALITÀ ED IL CONTRASTO ALLA CRIMINALITÀ

La sicurezza è uno dei temi più sentiti da parte delle comunità. Il Circondario potrebbe dotarsi di un Osservatorio sulla legalità e il contrasto alla criminalità al fine di promuovere uno strumento cognitivo per permettere al tutto il Circondario di pianificare la realizzazione di attività in materia di sicurezza, per la promozione delle legalità e il contrasto alla criminalità organizzata sul proprio territorio. Nello specifico, l'Osservatorio sulla legalità potrebbe:

- ➡ prevedere analisi periodiche sulla percezione di sicurezza dei cittadini
- ➡ raccogliere e analizzare i dati territoriali sulla criminalità, dotandosi di un cruscotto operativo
- ➡ promuovere attività formative per i dipendenti e gli imprenditori
- ➡ organizzare iniziative educate nelle scuole e nei Comuni

Il Circondario potrebbe partire realizzando uno studio di fattibilità per creare l'Osservatorio, coinvolgendo i principali stakeholders del territorio, per poi avviare operativamente il progetto sulla base delle indicazioni contenute nello studio.

# LINEE STRATEGICHE IN SINTESI

## CONFERIRE NUOVI SERVIZI AL CIRCONDARIO

### Conferire nuovi servizi al Circondario

- Servizio Bandi Europei, nazionali e regionali
- Sportello Unico per le attività produttive
  - Ufficio comunicazione
- Ufficio coordinamento politiche ambientali
  - Protezione Civile
- Controllo di gestione strategico

### Creazione di due osservatori del Circondario

- Osservatorio Economico
- Osservatorio Legalità e contrasto alla criminalità

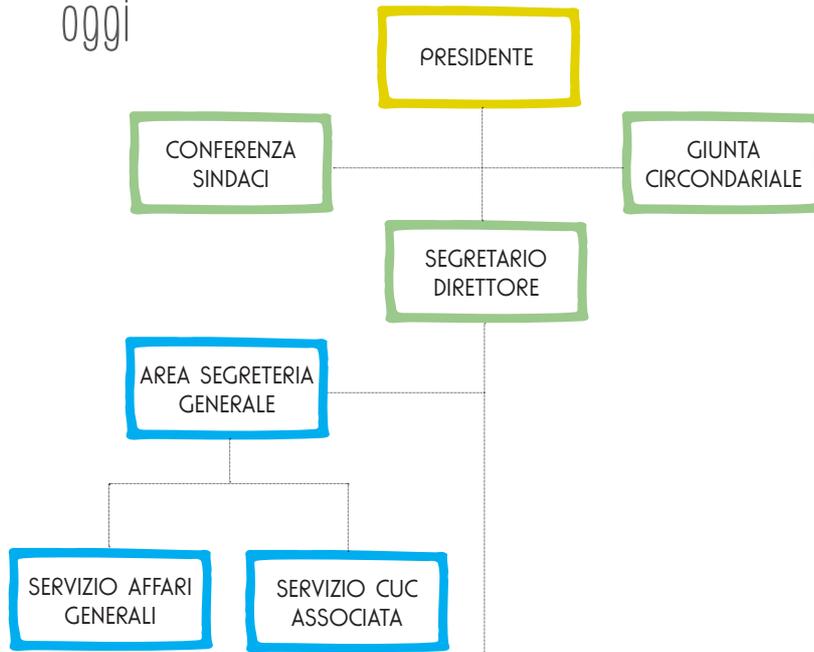
## L'ORGANIGRAMMA DEL CIRCONDARIO E LE PROSPETTIVE DI CRESCITA

In questo paragrafo, viene illustrato l'organigramma attuale del Circondario e le prospettive di crescita dell'Ente, qualora si decidesse di rafforzare e ampliare il numero di servizi da gestire nel Circondario.

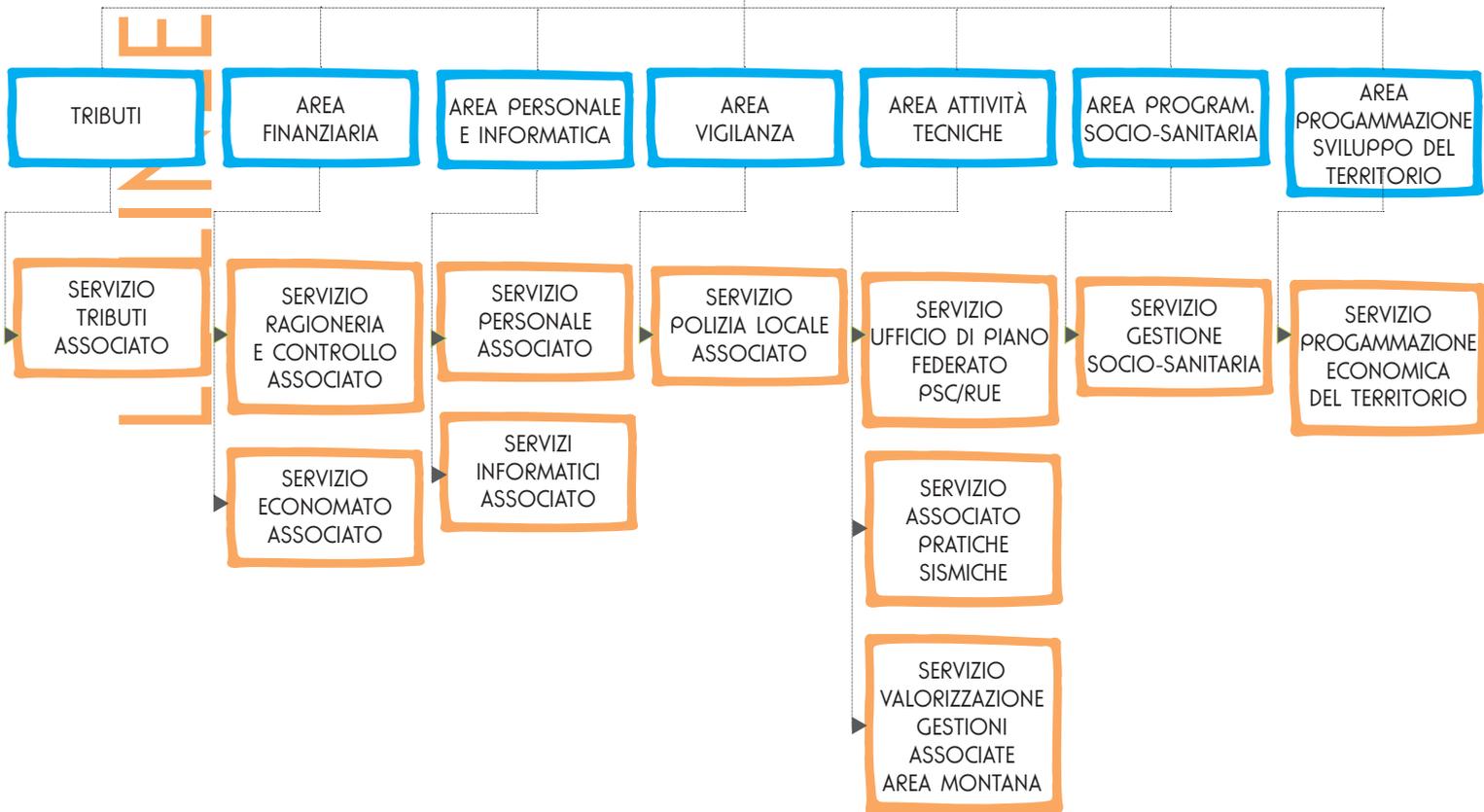
Al momento della redazione del presente documento, il Circondario ha, nei primi mesi del 2021, approvato un'importante modifica della macro-struttura organizzativa dell'Ente che qui viene rappresentata.

# STRATEGICHE

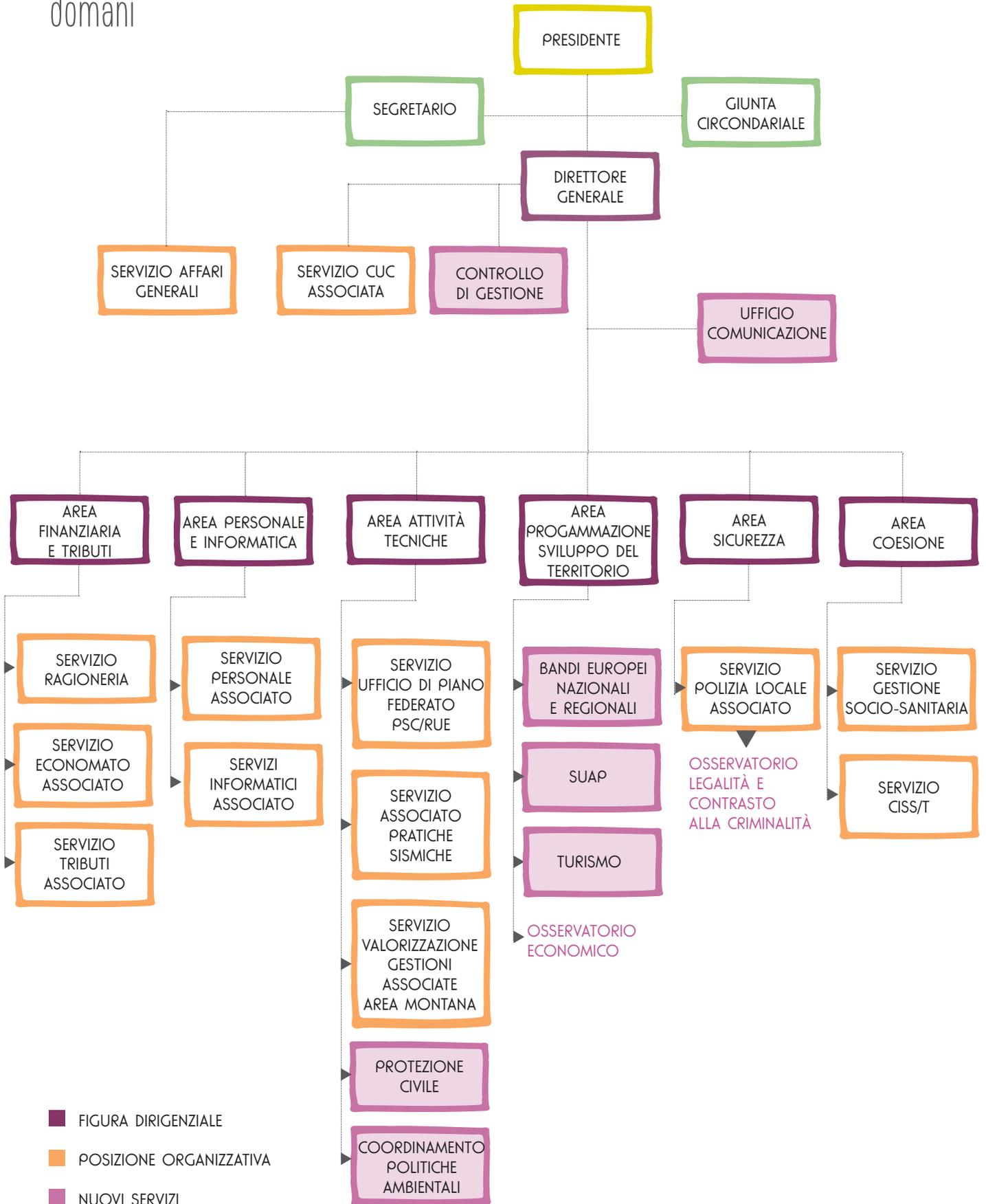
oggi



# LINEE



Il grafico che segue mostra invece il nuovo organigramma che il Circondario, progressivamente sulla base delle nuove funzioni da conferire, potrebbe assumere da qui ai prossimi cinque anni.



- FIGURA DIRIGENZIALE
- POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- NUOVI SERVIZI

Il nuovo organigramma mostra che, nel medio periodo, si potrebbero prevedere sei/sette aree per il Circondario:

-  CUC e Controllo di Gestione
-  Servizi finanziari e Tributi
-  Personale e Informatica
-  Sicurezza
-  Coesione sociale
-  Tecnica
-  Programmazione sviluppo del territorio

Nello specifico, questa ultima macro-area potrebbe rimanere solo qualora si decidesse di conferire nuovi servizi (come il SUAP, l'Ufficio Bandi europei, nazionali e regionali, il turismo e l'Osservatorio economico) in quanto attualmente non ha funzioni conferite, né personale dedicato.

In generale, le due macro aree maggiormente interessate da uno sviluppo organizzativo e amministrativo potrebbero essere quella delle Attività tecniche e quella della Programmazione e sviluppo del territorio.

Si tratta di un'ipotesi di sviluppo da perseguire nel medio-lungo periodo ma che consentirebbe al Circondario di semplificare e contestualmente di rafforzare la propria governance tecnica e organizzativa.

## CONCLUSIONE

**L**a sfida principale del Nuovo Circondario imolese riguarda la sua capacità di operare sempre più in una dimensione strategica.

Questa attività è fondamentale per perseguire gli obiettivi di sviluppo per il territorio che sono usciti dai workshop con i cittadini e gli stakeholders e dalle interviste con i Sindaci, ma è anche funzionale a ridare slancio al Circondario. Nei prossimi anni sarà necessario lavorare su un doppio binario: da un lato il rafforzamento dell'assetto organizzativo dell'Unione, che riguarda la governance, il potenziamento dell'organico ed il miglioramento del livello di completezza delle funzioni attualmente gestite; dall'altro lato ci sono alcune attività che potrebbero essere conferite al Circondario per ampliare il raggio di intervento e di efficacia dell'Ente e per rispondere alle sfide economico-ambientali e sociali del futuro.

Il rilancio del Circondario passa anche attraverso un rinnovato investimento da parte di tutti gli attori e gli stakeholders del territorio.

In generale, abbiamo riscontrato che **il Circondario ha tutte le potenzialità per perseguire un rafforzamento utile ad aumentare la capacità del territorio di progettare.**

Ideare, sviluppare e redigere nuovi progetti insieme significa perseguire concretamente l'idea di sviluppo del territorio in maniera omogenea senza far rimanere nessuno indietro. E significa rafforzare la capacità del Circondario di attrarre nuove opportunità e finanziamenti all'esterno (Europa, Governo, Regione). Il lavoro sulle sfide e sulla capacità di progettare consente di avere una probabilità maggiore di attrarre risorse rispetto alla consuetudine, che purtroppo caratterizza molti Enti Locali, di operare in "emergenza".

Infine, **il Circondario ha "bisogno" di aprirsi sempre più agli stakeholders del territorio** (che desiderano riconoscere sempre più l'Ente come interlocutore privilegiato e che possono, a loro volta, essere co-protagonisti dello sviluppo del territorio) e **di consolidare la rete di relazione con la Città Metropolitana** (di cui il Circondario è parte integrante) **e con la Regione Emilia-Romagna** per avere un ruolo propositivo e per intercettare le opportunità di sviluppo e di crescita.

Sono sfide e opportunità il cui grado di successo dipenderà molto da quanto **il nuovo Circondario imolese avrà la capacità di lavorare, di presentarsi e di essere un Territorio Unito.**

POLEIS