

Nuovo Decalogo per la governance dell'Unione Bassa Romagna

Proposte operative per la nuova governance dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna

AREA GOVERNANCE E STRUTTURA TECNICA

1) Migliorare la governance dell'Unione e valorizzare il contributo degli amministratori comunali

Obiettivi:

1. Chiarire gli ambiti di competenza di ciascun livello dell'Unione e dei Comuni verificando l'attuazione del "Decalogo della governance" approvato nel 2016 dal Consiglio dell'Unione;
2. Valorizzare le Conferenze degli assessori e le competenze specifiche che ci possono essere nelle nove Giunte e nei Consigli comunali.

Le Unioni di Comuni in quanto enti di secondo livello pongono numerose sfide al modello tradizionale del governo locale; a fronte degli innegabili vantaggi in termini di efficacia ed efficienza dell'azione politico-amministrativa si possono registrare alcune criticità. Uno dei rischi possibili è che i Consigli Comunali si sentano esautorati di ogni potere di indirizzo, che si generi confusione in merito a chi esprime la linea politica dell'ente ed in quale sede, che il potenziale contributo degli Assessori non sia debitamente valorizzato. Per evitare queste criticità, in attesa che il legislatore definisca esattamente il confine tra le competenze degli organi politici comunali e degli organi politici dell'Unione, l'Unione della Bassa Romagna si è proposta di codificare più chiaramente gli ambiti di intervento di ciascun livello dei rappresentanti dei Comuni, chiarendo quali tematiche debbano essere prese in esame a compimento di un percorso ampio e articolato di confronto con gli organi comunali e con gli stakeholder (aspetti di rilevanza strategica fondamentale, le cosiddette politiche macro), quali in una riunione dei Capigruppo dell'Unione allargata ai Capigruppo dei Consigli Comunali (politiche meso) e quali invece in una Capigruppo o Commissione dell'Unione. In questo senso un maggior coinvolgimento di tutti i Capigruppo potrebbe fornire un contributo prezioso per migliorare la rappresentanza dei territori nell'Unione, pur richiedendo un carico di lavoro aggiuntivo in capo ai Consiglieri comunali. Gli ambiti e le modalità di coinvolgimento devono essere definiti con grande attenzione per non ingessare in modo eccessivo il funzionamento dell'Unione, assicurando al tempo stesso ai consiglieri comunali nuovi spazi di informazione e di coinvolgimento.

Analogamente, occorre verificare e integrare le azioni già programmate nel "Decalogo" per un'adeguata valorizzazione delle Giunte comunali.

Risulta opportuno quindi assestare le competenze di ciascun organo dopo la fase di sperimentazione successiva all'approvazione del "Decalogo della governance" avvenuta con delibera del Consiglio dell'Unione in data 27 aprile 2016. Nel dettaglio, lo Statuto dell'Unione della Bassa Romagna prevede come propri organi istituzionali il Consiglio dell'Unione (art. 10) e la Giunta dell'Unione (art. 22), mentre nel Regolamento del Consiglio dell'Unione sono stati introdotti riferimenti alla Conferenza dei Capigruppo dell'Unione (art. 13) e alla seduta plenaria del Consiglio dell'Unione e dei Consigli Comunali (art. 37). Per quanto riguarda invece la Conferenza dei Capigruppo dell'Unione allargata ai Capigruppo dei Comuni e i Coordinamenti tematici degli Assessori, essi si sono affermati per prassi e sono indicati nel "Decalogo della governance", senza però risultare né nello Statuto né nel Regolamento del Consiglio.

Riguardo a questa articolazione, è necessaria una prima precisazione: gli organi di governo propri di una Unione di Comuni sono la Giunta (guidata da un Presidente) e il Consiglio dell'Unione (con la sua Capigruppo), così come stabilito dagli articoli 32 e seguenti del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL). Sono quindi questi organi ad avere a norma di legge le competenze per esprimere l'indirizzo politico dell'ente. Gli altri tavoli sono invece introdotti come strumenti di coinvolgimento e di partecipazione, volti a permettere ad una platea più ampia di amministratori (Assessori e Consiglieri) di fornire il proprio contributo progettuale nella fase di elaborazione o di rendicontazione delle politiche pubbliche dell'Unione.

Lo schema seguente sintetizza questo quadro, con gli organi di governo nella parte sinistra del grafico, e le articolazioni / forme di coinvolgimento e di raccordo nella parte destra. Mentre negli organi istituzionali

risiede la responsabilità di governo e la determinazione degli indirizzi politico amministrativi, gli strumenti di raccordo sono inseriti come opportunità di maggiore partecipazione degli amministratori comunali.

Giunta dell'Unione

- Collabora con il Presidente nella guida dell'Unione
- Approva i regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi
- Delibera in materia di dotazioni organiche e di assunzioni
- Approva il Piano della performance, il PEG e i relativi aggiornamenti
- Ogni Sindaco sovrintende ai rami di attività collegati alle deleghe ricevute

Coordinamenti tematici degli Assessori e Giunta plenaria

- Favoriscono la condivisione delle linee di indirizzo politico, fra Sindaco competente e Assessori di riferimento
- Rappresentano un tavolo di confronto che favorisce il coordinamento fra Assessori con le medesime deleghe
- Può prevedere deleghe specifiche per Assessori comunali con competenze settoriali

Consiglio dell'Unione

- Determina l'indirizzo politico-amministrativo dell'Unione e ne controlla l'attuazione (art. 42 TUEL)
- Adotta lo Statuto e i Regolamenti dell'Unione
- Approva il bilancio dell'Unione



Seduta plenaria del Consiglio dell'Unione e dei Consigli Comunali

- Entro il 31 ottobre è convocata per la relazione del Presidente e della Giunta sull'azione complessiva dell'Unione e sugli obiettivi stabiliti nei documenti programmatici.
- Può essere convocata per un confronto su temi che rivestono carattere di urgenza o di particolare interesse per l'Unione

Conferenza dei Capigruppo dell'Unione

- Programma i lavori del Consiglio dell'Unione



Conferenza dei Capigruppo dell'Unione allargata ai Capigruppo dei Consigli Comunali

- Favorisce la diffusione di informazioni ai Consiglieri Comunali inerentemente alle attività della Giunta e del Consiglio dell'Unione

Per mettere i Coordinamenti degli Assessori, la Giunta plenaria, la Seduta plenaria dei Consigli e la Conferenza dei Capigruppo allargata nelle condizioni di poter apportare il proprio contributo nella fase di *policy making* e di verifica nella fase di valutazione delle politiche pubbliche locali, è necessario che tali tavoli siano riuniti non episodicamente ed abbiano piena disponibilità dei documenti all'ordine del giorno. Si suggerisce dunque di procedere con le seguenti azioni: modificare il Regolamento del Consiglio per inserire i riferimenti alle Conferenze degli Assessori, alla Giunta plenaria e alla Capigruppo dell'Unione allargata; prevedere una cadenza fissa delle riunioni delle Conferenze degli Assessori; individuare preventivamente i principali temi politici da sottoporre alla Capigruppo allargata, in modo da moltiplicare le occasioni di confronto al di là di quelle che sono le scadenze amministrative da rispettare (lasciando comunque la possibilità che altri temi possano di volta in volta essere integrati); disciplinare nel Regolamento le principali competenze della Giunta plenaria; valutare se sia sufficiente la previsione minima di una riunione annuale della plenaria del Consiglio dell'Unione e dei Consigli Comunali.

Un passo significativo per migliorare la governance dell'Unione può giungere da un rafforzamento delle Conferenze degli assessori. Questi organi, nell'ottica di accreditarli sempre più come luogo decisionale e non di mera ratifica delle scelte operate nella Giunta dell'Unione, andrebbero istituiti per tutti gli ambiti di pertinenza dell'Unione, possibilmente in coerenza con la distribuzione delle deleghe ai Sindaci dell'Unione; i verbali delle Conferenze devono essere acquisiti agli atti della Giunta, in modo da poter verificare il rispetto di un corretto processo decisionale.

Inoltre, l'articolo del Regolamento relativo alle Conferenze potrebbe prevedere la possibilità di avere Assessori comunali con una specifica delega all'interno dell'ambito tematico di riferimento della Conferenza. Ciò consentirebbe da una parte di sgravare il Sindaco – Assessore dell'Unione da carichi di lavoro difficilmente conciliabili appieno con il ruolo di vertice del Comune, dall'altro di valorizzare contributi personali e competenze specifiche provenienti dagli Assessori comunali.

Esempi di competenze (deleghe) settoriali specifiche, senza presunzione di completezza, possono essere: politiche europee, società partecipate, semplificazione amministrativa, turismo, integrazione, istruzione, partecipazione, pari opportunità, politiche giovanili, sport, rifiuti.

Alla luce della vicina esperienza francese, analizzata grazie al convegno “Quale futuro per le Unioni di Comuni? Il modello italiano e francese a confronto” (Fusignano, 28 settembre 2017), oltre alla Conferenza dei Capigruppo allargata si potrebbero introdurre a livello regolamentare:

- le Commissioni sovra comunali con funzioni consultive e con rappresentanza di tutti i Comuni;
- la possibilità per i Consigli comunali di interpellare per iscritto il Presidente dell'Unione.

Infine, sono auspicabili innovazioni a livello di normazione statale o regionale al fine di migliorare le procedure di nomina del Consiglio dell'Unione, in conformità al principio di rappresentanza.

Azioni	Chi fa cosa
Codifica delle competenze dei vari organi di rappresentanza	Sindaci e Consiglio dell'Unione
Modifiche del Regolamento del Consiglio	Consiglio dell'Unione
Convocare periodicamente le Conferenze degli Assessori e la Giunta plenaria sui principali temi di programmazione	Sindaci e dirigenti
Dare continuità agli incontri periodici tra la dirigenza dell'Unione e le singole giunte comunali	Dirigenza Unione – Giunte Comunali

2) Riorganizzazione della dirigenza dell'Unione e dei Comuni:

Obiettivi:

1. Superare la distanza fra l'apicale del Comune e la dirigenza tecnica dell'Unione, riconoscendo ai Segretari comunali un ruolo più strutturato nell'Unione (aumento del riconoscimento interno e dirigenti dell'Unione più recettivi delle tematiche strategiche per i singoli Comuni);
2. Consentire ai Sindaci di individuare apicali di fiducia, nelle modalità previste dalla legge, dal profilo tecnico ma dotati di una spiccata sensibilità ai progetti strategici dei Comuni che li esprimono (risolvere in particolare in modo più tempestivo gli eventuali problemi sorti a cavallo fra Unione e Comuni, al fine di tradurre il programma di governo in azioni concrete);
3. Rafforzare la funzione di Direttore generale dell'Unione, con esclusiva competenza sugli aspetti manageriali, strategici ed organizzativi dell'ente, comprese le funzioni in materia di legalità, in continuo raccordo con i Segretari dei Comuni.

Una riorganizzazione coerente della dirigenza dell'Unione e dei Comuni, con un Direttore Generale a cui spettano le funzioni direzionali dell'Unione, affiancato da una squadra ristretta di Segretari comunali, può portare ad un superamento delle criticità emerse durante il confronto con i Sindaci e i dirigenti degli enti. In particolare la razionalizzazione dell'assetto dei Segretari ed il loro rapporto professionale con i soli Comuni aderenti all'Unione della Bassa Romagna potrebbe portare da una parte il Direttore generale a concentrarsi sul funzionamento dell'Unione (qualora consentito dall'ordinamento, coerentemente con quanto previsto nel decreto integrativo di nomina n. 7 del 30/03/2016), dall'altra renderebbe più snello ed efficace il coordinamento con gli apicali dei Comuni attraverso un rafforzamento del tavolo permanente Direttore – Segretari comunali.

Azioni	Chi fa cosa
Individuazione apicali qualificati in ogni Comune	Sindaci
Ridefinizione organizzativa dell'Unione coerente con quella dei Comuni	Direttore + Segretari comunali + Sindaci
Formazione del personale in merito all'organizzazione	Direttore
Rafforzamento del tavolo permanente Direttore – Segretari comunali	Direttore
Incontro mensile Comitato di direzione ai Segretari	Struttura tecnica

3) Riorganizzazione degli sportelli polifunzionali / URP dei Comuni

Obiettivi:

1. Conseguire una maggiore conoscenza delle complessità organizzative dell'Unione da parte del personale di sportello, garantendo un aggiornamento continuo degli operatori attraverso percorsi di formazione;
2. Ridurre le disomogeneità presenti tra i nove Comuni, attraverso un modello di sportello polifunzionale / URP che abbia alcune caratteristiche comuni ed una modularità per quanto riguarda le specificità organizzative e dimensionali del singolo ente.

L'esigenza di miglioramento dei rapporti con gli utenti è stata sottolineata tanto dagli operatori di sportello quanto dai Sindaci. Si propone quindi un riassetto complessivo della dotazione organica degli sportelli ed una centralità per le politiche di formazione del personale, finalizzate a garantire un aumento della conoscenza della struttura di riferimento dell'Unione, con il supporto del Servizio comunicazione dell'Unione. L'investimento sulla formazione ha come obiettivo un personale di sportello qualificato, aggiornato e formato in modo trasversale sulle attività dell'Unione e dei Comuni. L'obiettivo del processo

di riorganizzazione è quello di avere come personale di sportello operatori in possesso delle seguenti competenze trasversali: forte orientamento al servizio dell'utente, motivazione ed interesse verso il ruolo, capacità di ascolto e comunicazione, atteggiamento positivo verso le innovazioni, attitudine a gestire le relazioni complesse e a resistere allo stress. In aggiunta dovrà essere oggetto di specifico approfondimento l'incontro tra l'utente e la struttura tecnica specialistica dell'Unione, di modo che la mediazione dello sportello sia efficace sia per risolvere velocemente il bisogno del cittadino, sia per re-indirizzarlo in modo appropriato verso l'ufficio di Unione competente. La riorganizzazione strategica dei servizi di relazione con il pubblico potrà prevedere in modo coerente anche il superamento della sovrapposizione fra ricevimento di sportello e telefonico per gli uffici nei quali la dotazione organica lo consentirà, evitando così attese agli utenti presenti fisicamente nell'URP. In questo senso risulta fondamentale iniziare il processo di riorganizzazione attraverso una progettazione della funzione strategica degli sportelli, di modo che le varie azioni di formazione e di adeguamento della dotazione organica e della dotazione tecnica siano coerenti fra loro, rispondendo ad una stessa visione complessiva del rapporto fra Unione/Comune e utente.

Azioni	Chi fa cosa
Progettazione degli sportelli sulla base delle risorse umane a disposizione	Struttura tecnica
Ricollocare e selezionale il personale di sportello	Struttura tecnica
Formazione specifica su procedure, comunicazione e utilizzo degli strumenti	Formatori interni/esterni
Benchmarking di esperienze qualificate presenti in altri enti	Struttura tecnica
Rafforzamento della rete degli URP	Servizio Governance e Comunicazione/URP

4) Potenziamento del Tavolo per la semplificazione

Obiettivi:

1. Velocizzare i tempi delle procedure da espletare relativamente agli insediamenti di attività produttive, semplificando i rapporti tra cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni.
2. Affinare la gestione documentale dell'ente e proseguire con la digitalizzazione dei documenti.

Le rilevazioni del Controllo di gestione mostrano che l'Unione ha raggiunto in questi anni buoni livelli di erogazione dei servizi, con particolare riferimento ai tempi di risposta. La nostra società odierna richiede tuttavia che vengano dedicate a tale obiettivo sempre maggiori energie.

La necessità di investire ulteriormente in politiche di semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione può trovare una risposta concreta nel rafforzamento del Tavolo per la semplificazione, in stretto raccordo con gli organismi già esistenti in staff al Direttore previsti dalla Agenda Digitale Locale già approvata dalla Giunta dell'Unione con riferimento a tutti i servizi erogati. Per quanto riguarda in particolare l'edilizia, occorre potenziare le iniziative di formazione e di supporto a tutti coloro che sono chiamati a presentare pratiche telematiche (Gruppo SIT).

Una codificazione dei rapporti con enti terzi potrà inoltre essere un valido strumento per definire tempi più certi per la conclusione delle procedure, evitando ritardi ed incomprensioni con i cittadini e le imprese che si rivolgono all'Unione.

Fra gli obiettivi da perseguire con maggior forza vi sono quelli di affinare la gestione documentale e di sorveglierla, modificandola all'occorrenza al fine anche di una tempestiva informazione agli organi politici interessati. Fra le azioni previste in capo al Tavolo vi possono essere la promozione della progressiva digitalizzazione dei documenti, l'aggiornamento dei manuali di gestione, l'unificazione e l'aggiornamento dei titolari, il curare la formazione degli operatori degli uffici (riguardo a pec, fascicolazione, ma anche ad un approccio volto al soddisfacimento dei bisogni degli utenti).

Azioni	Chi fa cosa
Formazione del personale	Formatori interni/esterni
Iniziative di formazione e supporto a coloro che presentano pratiche telematiche complesse (es. edilizia)	Struttura tecnica
Codificare i rapporti con gli enti a garanzia dei tempi attraverso protocolli formali	Tavolo per la semplificazione
Raccordare i lavori del Tavolo per la semplificazione con gli organismi già esistenti in staff al Direttore dedicati alla digitalizzazione dei processi	Struttura tecnica

5) Potenziare la digitalizzazione dei servizi al cittadino e i percorsi di alfabetizzazione digitale

Obiettivi:

1. Semplificare e velocizzare l'accesso ai servizi on-line da parte dei cittadini, anche aumentandone di numero;
2. Migliorare la presenza on-line dell'Unione;
3. Garantire ai cittadini il rispetto dei principi dell'accesso civico.

Per una maggiore fruizione dei servizi digitali occorre dare piena attuazione alla Agenda Digitale Locale già approvata dall'Unione. In particolare, risulta fondamentale portare avanti due percorsi di formazione: uno interno rivolto al personale e l'altro rivolto all'esterno per garantire anche alle fasce deboli l'accesso ai servizi on-line. In questo senso si valuta positivamente il progetto di alfabetizzazione digitale "Pane e Internet", che potrebbe in futuro svilupparsi all'interno delle consulte tematiche attive o con un coinvolgimento mirato di realtà associative interessate al percorso di formazione. In proposito si rimanda anche al lavoro degli organismi costituiti in staff al Direttore dedicati alla digitalizzazione dei processi e al gruppo SIT già attivato, che dovrà supportare il processo di digitalizzazione dei servizi sul territorio (SUE-SUAP).

Sempre relativamente alla presenza dell'Unione sul web, si potrebbe migliorare la comunicazione esterna e l'immagine dell'Unione tramite una maggiore presenza sui social network ed attraverso un rifacimento dei siti comunali che ne migliori l'integrazione con quello dell'Unione. Inoltre, si segnala l'opportunità di uno sviluppo degli Open Data come strumento per garantire ai cittadini il rispetto dei principi dell'accesso civico (così come definito dal D. Lgs. 33/2013 e dal D. Lgs. 97/2016), garantendo la qualità e la completezza dei dati e delle informazioni disponibili online, il loro costante aggiornamento, la tempestività e la semplicità di consultazione.

Azioni	Chi fa cosa
Formazione del personale	Formatori interni/esterni
Analisi dei processi	Struttura tecnica
Formazione esterna	Punto PEI (Pane e Internet) Bassa Romagna
Indagare con i cittadini per capire le criticità	Consulente esterno
Comunicazione sui social network	Struttura tecnica
Rifacimento siti comunali e sviluppo degli Open Data	Progettazione interna – Realizzazione esterna

6) Migliorare la comunicazione interna all'Unione

Obiettivi:

1. Favorire un maggior flusso di informazioni fra i vari servizi dell'Unione e fra l'Unione e i Comuni;
2. Creare ulteriori momenti di confronto fra dirigenti dell'Unione e dei Comuni

A livello di strutture tecniche dell'Unione e dei Comuni si è verificata la necessità di migliorare il flusso di informazioni fra i vari livelli, obiettivo che si può conseguire tramite un potenziamento della rete Intranet dell'Unione, che sia maggiormente personalizzabile sull'ambito di attività del singolo funzionario o dipendente, assicurando una maggiore flessibilità dei criteri di selezione e di lettura dei dati. È stata inoltre sottolineata l'esigenza di estendere a tutti i servizi dell'Unione la buona prassi di realizzare report periodici sull'attività svolta, rivolti ai tecnici dei Comuni per mantenerli costantemente aggiornati.

Si sottolinea inoltre l'opportunità di prevedere incontri periodici (di regola ogni mese) tra il Comitato di direzione, le singole Giunte e i Segretari, in modo da ampliare il confronto sulle principali tematiche d'interesse per i Comuni. A queste riunioni periodiche si potrebbero aggiungere a livello più sporadico alcuni momenti di condivisione allargata, anche attraverso strumenti partecipativi come gli Open Space Technology (utili specialmente nei momenti di riorganizzazione strategica dell'ente).

Azioni	Chi fa cosa
Adeguamento rete Intranet	Struttura tecnica
Realizzazione report periodici attività Unione per Comuni	Struttura tecnica
Incontro mensile Comitato di direzione ai Segretari	Struttura tecnica
Momenti di condivisione periodica tramite strumenti partecipativi e di aggiornamento	Servizio Governance e Comunicazione – Servizio Sviluppo del Personale

7) Miglioramento del sistema coordinato di controllo interno Unione / Comuni

Obiettivi:

1. Migliorare il sistema integrato dei controlli interni, istituito dall'Unione a beneficio anche dei singoli enti
2. Rafforzare il controllo di gestione a presidio di una performance efficace ed efficiente e supportare gli organi dell'Unione e dei Comuni in fase di definizione e ripensamento delle politiche (controllo strategico)

Le attività del Servizio Controllo di Gestione e Strategico sono dettagliate nel Regolamento del sistema di controlli interni approvato con delibera del Consiglio dell'Unione n.5 del 7 febbraio 2013. Il sistema consente già oggi di supportare gli enti nella definizione di scelte strategiche oculate sulla base anche di una corretta valutazione dell'attività gestionale.

Dai momenti di condivisione con i dirigenti dell'Unione e dei Comuni è emersa la necessità di dotare l'ente di una struttura che monitori in maniera più analitica l'andamento delle gestioni associate, evidenziando le variazioni dei centri di costo e l'erogazione di servizi ai cittadini. Si ritiene di poter ulteriormente rafforzare tale sistema, coinvolgendo maggiormente tutte le figure politiche e dirigenziali comprese alcune figure specifiche come il Tutor delle imprese. In questo modo è possibile ottimizzare il *benchmarking* in relazione ai singoli servizi nonché le rilevazioni legate al ciclo della performance, dalle quali scaturiscono analisi approfondite degli indicatori di impatto sociale e, di conseguenza, una ridefinizione continua delle scelte strategiche. Viene richiesto quindi un approfondimento in merito

all'efficienza e all'efficacia dell'Unione dei Comuni, dove possibile confrontando la situazione odierna all'assetto ex ante presente in precedenza nei singoli Comuni.

Infine, è auspicabile che venga messa a sistema la rilevazione della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese (carte dei servizi, *customer satisfaction...*), mediante estensione a tutti i settori e a tutti gli enti degli strumenti utilizzati. Si noti che, coerentemente, sia la comunicazione che il controllo di gestione sono in staff nella direzione generale dell'Unione, che si relaziona con i segretari dei singoli Comuni. Essendo presente un servizio di controllo di gestione e strategico ormai istituzionalizzato, appare naturale suggerire un potenziamento del servizio in questo senso, di modo che vengano forniti agli amministratori e alla struttura tecnica dati ed elaborazioni di qualità volti a valutare l'andamento dell'ente e a documentare l'impatto manifestatosi a seguito dei vari cambiamenti organizzativi.

AREA WELFARE

8) Promuovere momenti di partecipazione e co-progettazione a livello di Unione con gli stakeholder del volontariato e del Terzo settore

Obiettivi:

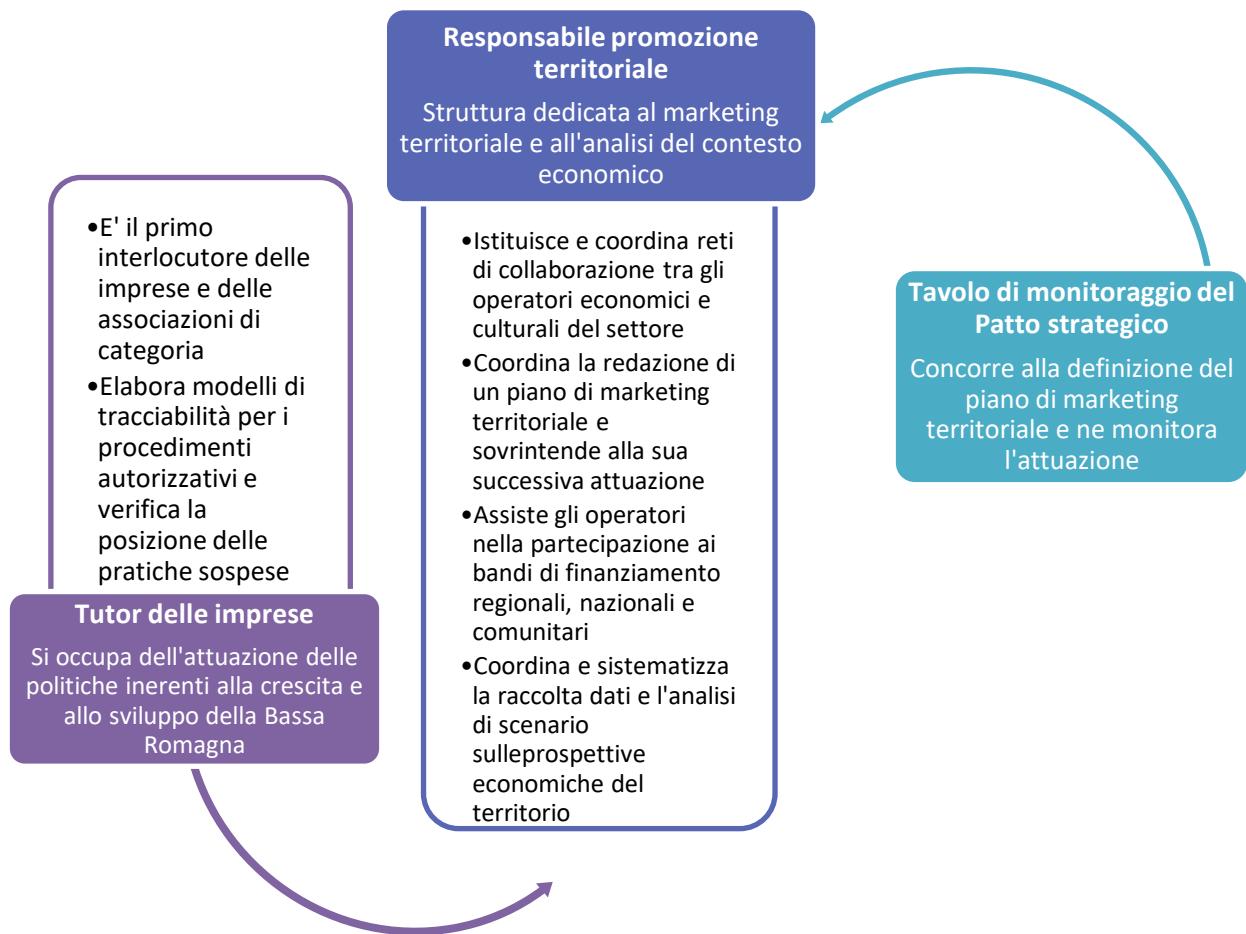
1. Mantenere un forte rapporto di collaborazione con gli attori sociali del territorio;
2. Rafforzare le azioni di co-progettazione volte ad introdurre innovazioni e sperimentazioni nell'articolazione dei servizi socio-assistenziali.

Valutando positivamente tutti i momenti che hanno visto i Comuni e l'Unione dialogare, confrontarsi e co-progettare con gli operatori del volontariato e del Terzo settore, può essere rilevante prevedere momenti partecipativi con scadenze più serrate e su alcuni temi/ bisogni specifici, instaurando un confronto anche multi-settoriale che può arricchire la conoscenza e la coesione dei vari attori presenti sul territorio, oltre a fornire agli enti locali un *feedback* sempre aggiornato sui fenomeni osservati dagli *stakeholder* nella propria attività quotidiana di promozione sociale. Il confronto con gli *stakeholder* si colloca nel più ampio lavoro di monitoraggio del Piano strategico della Bassa Romagna.

AREA SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIO

Le due seguenti azioni sono volte a **potenziare l'attività di tutela e promozione del tessuto economico della Bassa Romagna** e sono pensate in una strategia organica che vuole mettere le strutture dell'Unione nella condizione di supportare in maniera più proficua l'azione degli operatori economici. Da una parte il rafforzamento della struttura dedicata alle imprese vuole potenziare il ruolo di interlocutore unico per le categorie produttive, dall'altro la nuova figura del responsabile della promozione territoriale può rappresentare un importante opportunità per identificare linee di sviluppo più efficaci e condivise.

Il potenziamento di questi ambiti di intervento dell'Unione deve avvenire in stretta sinergia, di modo che l'operato delle due strutture sia coerentemente finalizzato alla risposta ai bisogni delle imprese e alla loro valorizzazione in chiave competitiva. In questo ambito ulteriori contributi in termini di co-progettazione potranno giungere da un Tavolo di monitoraggio del Patto strategico, così come richiesto esplicitamente dagli stakeholder del mondo economico e produttivo.



9) Rafforzare la struttura dedicata all'assistenza alle imprese (Tutor delle imprese), sviluppando la sperimentazione già avviata

Obiettivi:

1. Potenziare il ruolo del "tutor" già individuato, che deve essere percepito come un interlocutore qualificato per il mondo delle imprese;
2. Evitare che eventuali problematiche tecniche si scarichino sui Sindaci, per i quali vi è una difficoltà nel fornire risposte immediate a procedure che riguardano le strutture dell'Unione.

Individuare una figura qualificata di raccordo e di facilitazione che si muova tra le pubbliche amministrazioni (interne ed esterne all'Unione) e le imprese, le loro rappresentanze e le strutture

professionali competenti. Ciò potrà consentire di dare continuità al rapporto con il mondo economico e produttivo e di conseguenza migliorare l'attrattività della Bassa Romagna. Il soggetto in questione, coadiuvato da idonee figure professionali, si occuperà di elaborare modelli di tracciabilità per le esigenze del tessuto produttivo e a tale soggetto si potrà rivolgere l'impresa per verificare la posizione di pratiche eventualmente sospese. Questa struttura ha competenza a livello sovra comunale per tutta l'Unione ed è titolare di un compito sia relazionale con l'utente (evitando che le domande pressanti si riversino sul Sindaco o sull'Assessore), sia tecnico di ricostruzione della procedura e delle motivazioni per cui si può verificare un'impasse. L'ambito di attività è da individuarsi nei servizi per i quali vi sono maggiori aspettative rispetto ai tempi di conclusione effettiva del procedimento (ad es. edilizia). Inoltre il Tutor deve coinvolgere tempestivamente tutti i soggetti "responsabili" eventualmente interessati al dialogo con una determinata impresa (Urbanistica, Tributi ecc.).

La funzione del Tutor delle imprese è quindi quella di favorire l'incontro delle volontà a monte, evitando che la tensione si riverberi in un rapporto conflittuale fra strutture tecniche ed organi politici. Al tempo stesso una più chiara e diretta comunicazione riguardo alle motivazioni di sospensione o di richiesta di integrazione della pratica può evitare che l'utente finale attribuisca ai servizi dell'Unione un ritardo di cui non sono responsabili.

Azioni	Chi fa cosa
Rafforzare la struttura competente sui versanti Territorio e Attività produttive	Sindaci - Direttore
Individuazione di idonee figure professionali in supporto	Struttura dedicata

10) Creazione di una struttura dedicata all'analisi del contesto economico e al marketing territoriale

Obiettivi:

1. Identificare una figura con competenza specialistica rispetto al marketing territoriale, che possa coinvolgere anche gli operatori privati nella promozione del territorio;
2. Portare avanti un'opera di rielaborazione di dati relativi all'andamento del tessuto economico (base conoscitiva per la programmazione di area vasta) e di progettazione/esecuzione di azioni concrete di promozione del territorio.

Una struttura che si occupi della promozione del territorio e delle sue eccellenze in ambito culturale, ambientale, produttivo ed eno-gastronomico potrà rappresentare un valido interlocutore per gli operatori privati, che necessitano di assistenza nell'istituzionalizzazione di reti di collaborazione e nella partecipazione a bandi regionali e comunitari. Questa interlocuzione può realizzarsi all'interno di un apposito Tavolo di monitoraggio del Patto strategico da istituire con il contributo progettuale degli operatori attivi nel settore.

D'altra parte tale figura potrebbe occuparsi di coordinare la raccolta dati inerente al tessuto economico della Bassa Romagna (dati forniti tramite convenzioni con enti esterni, come ad esempio la Camera di Commercio), migliorando il coordinamento con le anagrafi e proponendo agli amministratori e agli interlocutori privati delle elaborazioni di scenario. Diventa qui fondamentale il raccordo con il Tutor delle imprese, anch'esso interlocutore delle categorie produttive presenti nel territorio, e con la struttura esistente dedicata alla promozione turistica.

La realizzazione di una struttura dedicata al marketing territoriale rappresenterà inoltre un'opportunità per assicurare uno sviluppo coeso delle attività dell'Unione, che tengano conto delle varie vocazioni del territorio, senza dimenticare l'importante contributo offerto dall'agricoltura e dall'agroindustria.