

Lega delle Autonomie locali della Campania

80134 NAPOLI - VIA ROMA 156

Tel . 081/552.17.73 Fax 081/551.88.58

e-mail: legacampania@ Virgilio . it



Napoli , 26/03/2012

### **Seminario Regione-Federazione AALL Campania**

*"Territorializzare le politiche di coesione e sviluppo, con il decentramento e l'innovazione amministrativa della PA, regionale e locale. Gli obiettivi del 2014-2020."*

(Napoli, 26 marzo 2012 - Isola C Centro Direzionale)

### **Documento Legautonomie**

Da troppo tempo nel nostro paese i temi della riforma delle Autonomie e dello sviluppo sono oggetto di interventi legislativi, forum, discussioni, ... senza che il tutto produca di fatto una vera sburocratizzazione dell'apparato pubblico, né un sostanziale decentramento delle funzioni alle realtà istituzionali più vicini alle comunità locali degli uomini e delle donne.

La Regione Campania, ma più in generale l'esame è comune a tutte le grandi Regioni del Sud, ha, nel corso degli anni dalla sua istituzione, subito molto del malcostume politico che ha ingrossato di poteri e strutture vuote. L'Istituzione regionale, concentrando su di essa molto di più di quanto necessario, ha favorito le risposte clientelari funzionali al mantenimento di un potere politico e burocratico solo preoccupato di perpetuare il più a lungo possibile la propria predominanza su una intiera comunità territoriale bisognosa di uscire da un'economia asfittica e perdente.

Legautonomie non può che apprezzare ogni sforzo che vada nella direzione opposta e l'iniziativa di oggi sembra imporsi come il vero e proprio punto di riflessione sugli interventi necessari per invertire la rotta per fare in modo che le Istituzioni locali siano le protagoniste di uno slancio duraturo in direzione dello sviluppo e del miglioramento della qualità della vita dei cittadini.

Legautonomie ritiene che, se questo appuntamento e gli impegni annunciati debbano avere un futuro, si deve partire dalle poche e buone pratiche politico-amministrative che pur si sono realizzate negli anni scorsi, ma che da sole e senza una coerente prassi di governo, non risultano in grado di raggiungere l'obiettivo della svolta per un nuovo orizzonte istituzionale e produttivo di tutta la regione.

Un altro elemento importante induce ad avere fiducia. Lo stesso sistema delle Autonomie, pur ingessato anch'esso in logiche di parte, ha avuto la capacità di avviare un percorso di reciproco ascolto, dando vita ad un confronto unitario che, inverato, può essere un solido punto di partenza per affiancare le iniziative volte alla trasformazione, alla burocratizzazione, alla semplificazione nel rapporto certo complesso, tra cittadino, imprese, associazionismo e Pubbliche Istituzioni, elementi indispensabili, per avere una Pubblica Amministrazione più vicina alle necessità dei territori e più capace di accompagnarli sulla strada della crescita ordinata e dello sviluppo.

L'attenzione e la sensibilità su questi temi mostrata dalla nuova amministrazione regionale, ed in particolare dall'Assessorato ai Rapporti con le Autonomie, lascia comprendere che la consapevolezza di una svolta politico-programmatica è stata avvertita come utile e necessaria.

Il seminario messo in cantiere è un importante elemento in questa direzione che sollecita reale apprezzamento, fiduciosi che il processo innestato non conosca più tentennamenti, né timidezze.

Oggi più che mai questo processo politico è indispensabile. Questa riflessione non è un “vecchio conio” ma è tanto attuale. La crisi morde, forse più di quanto previsto e la crisi dell’economia e dello sviluppo sta portando via modelli consolidati ed anche anacronistici. Per questo la nostra riflessione deve essere aperta al nuovo, all’innovazione e deve puntare decisamente e fortemente a questa frontiera. Lo sottolineiamo con forza perché ancora oggi, registriamo elementi di chiusura e di mancanza di coraggio nell’interpretare modernamente e alla luce corretta del dettato costituzionale, il rapporto tra livelli di governo.

Il riferimento è alle misure che il Governo nazionale sta mettendo in campo per rientrare nei parametri del pareggio di bilancio, come ci ha imposto l’Europa. Misure assunte, per quanto riguarda le Autonomie locali, ancora una volta, sulla testa di Comuni, Province e Regioni, senza un vero paritario coinvolgimento, anche se è ormai consolidato nel giudizio della Corte dei Conti il contributo attivo delle Autonomie per ridurre il deficit di bilancio. E’, come dire, ancora assente nel comune sentire e nella cultura politica e di governo, che la Repubblica italiana non è solo lo Stato Nazionale, ma è lo Stato e le Autonomie insieme. Questo ritardo culturale e politico incide anche sui contenuti della legislazione attuativa del Titolo V, generando spesso ritardi nell’adozione dei provvedimenti, sovrapposizioni, confusione, e un federalismo o forse realisticamente un decentramento zoppo che determina conflittualità, nuova burocrazia, scarsa efficienza e incertezza nelle politiche concrete di chi ogni giorno è esposto sul fronte del rapporto con i cittadini in carne ed ossa e dei soggetti dello sviluppo locale (imprese, associazioni, oo.ss, ecc.)

Legautonomie ha svolto nel corso dell’ultimo anno più riflessioni sul tema dello sviluppo e della riorganizzazione territoriale delle Autonomie; sul ruolo decisivo che esse hanno nelle politiche di sviluppo locale. Vogliamo ricordare in tal senso il contributo importante fornito nell’elaborazione del documento di base per la Costituzione della Federazione delle Autonomie, in particolare richiamando il loro ruolo di Promotori di sviluppo, in linea con i dettati europei sull’uso delle risorse messe a disposizione nelle cosiddette “Regioni della convergenza”, il loro protagonismo nell’uso degli strumenti (Contratti d’Area e Patti Territoriali) promossi dalla “Programmazione negoziata”, sottolineando come sia importante e necessario mettere in campo, in Campania, una strategia operativa, che consenta il positivo incontro e l’amalgama tra le linee della riforma e decentramento amministrativo messa in campo nei primi anni '90 e le politiche di sviluppo territoriale sperimentate dopo la chiusura della Cassa per il Mezzogiorno che hanno individuato i Comuni come “soggetti responsabili” per gli interventi (disciplinati poi con il DM 320/2000).

Ed in questo seminario regionale Legautonomie vuole con forza rilanciare quanto con apposito convegno abbiamo contribuito ad elaborare: abbiamo riflettuto sugli strumenti di programmazione e le risorse oggi disponibili, già formalmente adottati dalla Regione Campania e dal Governo Nazionale. **Tutti questi strumenti e risorse possono essere integrati e semplificati in un’unica strategia operativa.**

**1 – IL PIANO TERRITORIALE REGIONALE**, istituito con Legge Regionale 13/2008, che individua 45 Sistemi Territoriali di Sviluppo alla cui dimensione noi pensiamo debbano raccordarsi le politiche di sviluppo locale, operando un’integrazione a quella scala tra pianificazione e programmazione delle politiche settoriali

Legautonomie ha indicato nel convegno tenuto alla Mostra d’Oltremare nel luglio 2011 -con un’ampia relazione introduttiva a cui si rimanda per approfondimenti- come elemento di riferimento nella riorganizzazione della governance territoriale, i Sistemi Territoriali di Sviluppo, già sperimentati con gli AdR. Possono divenire un livello di governance intermedio per dare voce ai cittadini, configurandosi come canale di comunicazione diretto tra la Regione ed i sistemi territoriali, necessario per raccordare i territori con i

livelli decisionali nazionali europei e globali (governance multilivello). Allo stesso modo i STS si configurano, come strumenti di coesione sociale in grado di garantire il coinvolgimento a rete degli attori dello sviluppo del territorio (pubblico-privato-terzo settore) nella definizione di una strategia di sviluppo condivisa (governance multi-attore).

Anche per ciò che riguarda la scelta dei territori cui destinare le risorse per la riqualificazione urbana Legautonomie valuta che sia del tutto indispensabile il ruolo dei Sistemi Territoriali di Sviluppo, che rispondono alla necessità di adottare una politica di concentrazione delle risorse individuando nuclei propulsivi di sviluppo territoriale in grado di impattare, in maniera significativa, sull'intero territorio regionale. La priorità diviene, quindi, quella di sostenere e promuovere una visione integrata ed equilibrata di sviluppo sostenibile basata su strategie di azioni intercomunali finalizzate a potenziare e valorizzare le connessioni economico-produttive e l'offerta di servizi su scala territoriale.

Tale approccio determina, secondo la nostra valutazione, la necessità di considerare gli STS come "unità minime di programmazione" che devono essere dotate di autonomia, identità e capacità auto-organizzativa, in cui convivano soggetti diversi, diverse rappresentazioni istituzionali e diversi interessi.

Il sistema di "governance", basato sui STS necessita di progettare e promuovere nuove forme di alleanza e di cooperazione tra tutti gli enti coinvolti (Regione, Provincia, Comuni, organizzazioni sociali, privati, ecc.) e di fornire, quindi, una risposta organizzativa coerente per progettare, implementare, gestire, controllare e valutare i programmi di sviluppo urbano

**2 – ACCORDO DI RECIPROCIITA'** previsto nel POR 2007-2013, che offre ai Comuni l'opportunità di promuovere azioni integrate di sviluppo su base dei STS individuati nel PTR e l'uso delle relative risorse

**3 – CONTRATTO ISTITUZIONALE DI SVILUPPO** previsto nel Piano per il Sud, che può stimolare ed aiutare i Comuni a costituire forme associate con i requisiti di affidabilità richiesti dalla normativa per l'uso delle risorse nazionali ed europee

**4 – POR CAMPANIA 2007-2013** utilizzo delle risorse programmate per l'Assistenza Tecnica e la Capacity Building per il sostegno ai Comuni, per aiutarli a riorganizzare e riqualificare la propria governance in associazione con altri Comuni, per poter al meglio usufruire ed utilizzare le risorse per lo sviluppo connesse ai programmi europei, per la programmazione in corso e per il 2014-2020.

Legautonomie in linea con il documento della Federazione delle Autonomie individua due campi di intervento operativo, integrati e complementari, per attaccare e rimuovere le criticità:

- a) **Istituzionale-amministrativo** (*Forme associate tra Comuni*): si tratta su questi temi di avere la piena compartecipazione di tutti i soggetti della "filiera istituzionale". Il confronto e l'elaborazione di ipotesi di intervento deve vedere la comune responsabilità e consapevolezza degli attori direttamente coinvolti. Appare opportuno promuovere anche una crescita culturale su questi temi; anche quest'ultimo obiettivo è parte integrante del processo di riforma per lo sviluppo.
- b) **Associativo** (*Partenariato regionale e locale*): si tratta di un processo che deve includere ed avvalersi del contributo di tutti gli attori economici e sociali, di tutte le risorse di cui il territorio dispone.

Questi due campi di intervento, offrono un terreno di iniziativa che può essere orientato, tra l'altro, ad un impegno in direzione della forte innovazione della PA locale e regionale, per dare efficacia alla fase attuativa dei programmi e dei progetti.

Al fine di assicurare qualità e celerità nelle fasi di attuazione dei programmi, ad esempio, sarebbe utile accompagnare, su base dei STS, la costituzione di *forme associate* tra i Comuni nell'acquisire la soggettività giuridica e i requisiti richiesti per configurarsi come *Organismi Intermedi* (ex Reg. Com 1083/2006). Alla stessa dimensione dei STS, con l'apporto del Partenariato regionale, sarebbe utile strutturare i Partenariati locali per assicurare adeguate forme di coinvolgimento degli attori economici e sociali.

In tal modo i **Comuni**, nelle loro forme associate su basi di STS, sarebbero dotati di tutti i requisiti di affidabilità, capacità e competenze (Governance e Government) per elaborare e attuare i programmi integrati di sviluppo dei propri territori, ovvero di gestire le fasi di Animazione, Programmazione, Progettazione, Attuazione, Monitoraggio, Rendicontazione e Certificazione del processo di spesa dei fondi a dimensioni più prossime al territorio.

Questa esigenza emerge anche dalla recente esperienza dei Progetti Integrati Territoriali. C'è bisogno di affrontare in modo strutturale i problemi di malfunzionamento del sistema pubblico locale e regionale. Nel seminario di luglio abbiamo indicato nel **Decentramento** e nella **Capacity building** dei Comuni gli elementi sui quali la Campania deve puntare se vuol davvero aumentare la sua **competitività territoriale**. Questo dato emerge nettamente anche dal lavoro di Valutazione *ex post* dei Progetti Integrati Territoriali in Campania prodotto dal Nucleo di Valutazione.

Il mancato decentramento dell'attuazione è una delle principali cause dei risultati al di sotto delle aspettative, mentre le migliori performances di realizzazione e di spesa si sono registrate laddove si è potuto contare su contesti locali più organizzati e preparati ad applicare culture operative comunitarie.

**L'innovazione della PA riguarda l'intero sistema delle AALL**, è un obiettivo che richiede il protagonismo attivo dei Comuni. Nell'ultimo ventennio i Comuni non si sono sottratti a questa sfida, ma è giunto il momento di fare passi avanti. Anche su questa materia la Campania può portare a valore risorse importanti per produrre le innovazioni necessarie. Il Contratto Istituzionale di Sviluppo offre un'opportunità per accelerare e focalizzare l'azione.

In sintesi: può partire dalla Campania un concreto e forte esempio di sinergia istituzionale per la crescita e lo sviluppo locale e regionale in un quadro di rinnovamento della cultura e della pratica di governo di ogni livello, da quello regionale a quello locale

Il sistema delle Autonomie Locali può essere la "spina dorsale" in cui possono essere innervate le energie positive della società regionale e la sua voglia di partecipazione.

Legautonomie conferma alle Istituzioni Regionali, ai Comuni e alle altre Associazioni delle Autonomie, e a tutti gli attori sociali dello sviluppo, la propria determinazione e la propria disponibilità a proseguire sulla strada intrapresa, quella del rapporto sinergico e solidale, per costruire una svolta nei valori e nelle pratiche di governo offrendo ai cittadini modelli nuovi e coerenti di buon uso delle risorse pubbliche.

Presidenza Legautonomie Locali Campania

Napoli, 26/03/2012

3/3/2012



**IL RUOLO DELLE CITTA' NELLE POLITICHE  
DI SVILUPPO URBANO**

dott. Luigi Gravagnuolo

## Sommario

1. Il dibattito Europeo sulla questione urbana dal 1994 ad oggi .....	3
2. Il ruolo delle città nella nuova programmazione Comunitaria e Nazionale 2007-2013.....	5
3. Il ruolo delle città nella politica regionale: il POR FERS 2007/2013 .....	5
4. Il PIU Europa .....	6
5. Gli Accordi di Reciprocità.....	7
6. La questione urbana nella politica di coesione 2014-2020 .....	7
7. L’approccio “place based”: dalle città alle regioni funzionali.....	8
8. L’esperienza della città di Cava de’ Tirreni .....	9

## 1. Il dibattito Europeo sulla questione urbana dal 1994 ad oggi

Il dibattito europeo in materia di sviluppo urbano si è fortemente intensificato nell'arco dell'ultimo decennio fino ad individuare le politiche urbane come elemento trasversale alla coesione economica e sociale dei territori europei.

L'elemento essenziale del dibattito nasce dalla constatazione che circa l'80% dei cittadini europei vive in aree urbane le cui condizioni influenzano in maniera diretta lo sviluppo economico, la coesione sociale ed il livello di qualità della vita dei cittadini.

La prima iniziativa, come attuazione delle disposizioni operate a livello europeo, da parte della Direzione della Politica Regionale, è stata quella di destinare una quota dei fondi FESR per lo sviluppo urbano e delle periferie cittadine. Così, a partire dal 1994, accanto ai programmi PPU "Progetti Piloti Urbani", si è affermata la nuova iniziativa comunitaria URBAN che, di fatto, sancisce una vera e propria rivoluzione nel campo delle politiche urbane.

Gli elementi di forza e di innovazione del Programma URBAN sono riconducibili all'individuazione di precise "aree bersaglio", all'approccio integrato (ossia alla combinazione di azioni materiali ed immateriali per dare risposte concrete ai problemi dell'area), al forte rilievo dato al partenariato locale e allo sviluppo di nuovi modelli di governance.

I risultati positivi della sperimentazione di URBAN I hanno sollecitato ulteriormente l'attenzione della Commissione Europea che nel 1998 ha elaborato un documento "*La problematica urbana: orientamenti di un dibattito europeo*" in cui dichiarava "*quanto mai indispensabile rafforzare il ruolo delle città europee in quanto luoghi di integrazione sociale e culturale, fonti di prosperità economica, di sviluppo sostenibile e basi per la crescita della democrazia*". Nel documento, inoltre, si evidenziava come le problematiche urbane non si esaurissero nel degrado delle periferie.

Tali sollecitazioni hanno determinato la reintroduzione del programma URBAN nella programmazione 2000-2006 (Urban II), dedicando particolare attenzione non più alle periferie delle grandi città, ma al contrasto delle situazioni di degrado sociale ed economico delle città medie.

La centralità delle politiche urbane nella programmazione 2000-2006 è stata talmente rilevante che il Governo Nazionale, attraverso la legge 388/2000 destinò 103 milioni di euro per il finanziamento di ulteriori 20 progetti rimasti esclusi dall'iniziativa comunitaria URBAN II per esaurimento dei fondi.

Nell'ambito della Programmazione dei fondi strutturali 2000-2006 l'importanza della "questione urbana" viene posta al centro dell'attenzione da parte della Commissione Europea che, nelle linee direttrici per i programmi del periodo 2000-2006, stimola le autorità nazionali e regionali ad includere nei propri Programmi Operativi "*una esplicita componente urbana*" e l'inserimento di pacchetti organici di misure per lo sviluppo integrato per le principali zone urbane.

Nel caso specifico della Campania, tali disposizioni hanno trovato attuazione nell'asse V del POR 2000-2006 i cui obiettivi prioritari sono riconducibili al miglioramento della qualità urbana, all'aumento della competitività delle città e allo sviluppo socioeconomico.

A partire dal 2004 la discussione sulla definizione delle priorità da includere nella programmazione 2007-2013, a seguito delle nuove sfide che l'Europa è chiamata ad affrontare (allargamento, invecchiamento della

#

#

popolazione, obiettivi di Lisbona e di Goteborg), ha determinato che URBAN si trasformasse da iniziativa comunitaria a politica trasversale all'interno della programmazione Regionale.

Nel febbraio dello stesso anno la Commissione Europea adotta la comunicazione *“Verso una strategia tematica sull'ambiente urbano”*, una delle sette strategie tematiche indicate nel *Sesto programma di azione per l'ambiente della Comunità Europea*, in cui si afferma con determinazione la necessità di una strategia tematica sull'ambiente urbano e si sottolinea l'importanza di riconoscere il ruolo e la responsabilità degli Enti Locali nella gestione di interventi di sviluppo e riqualificazione urbana.

Pertanto gli indirizzi forniti dall'Unione Europea alle Regioni per la costruzione dei nuovi Programmi Operativi sono stati fortemente orientati ad identificare le priorità della politica urbana all'interno dei documenti di programmazione, le risorse ed eventualmente anche le città cui sarebbero state indirizzate. Inoltre, l'Unione Europea, valorizzando l'esperienza acquisita dai territori nella gestione dei programmi URBAN, incoraggia le Regioni ad adottare gli strumenti della *“delega alle città”* per la gestione dei finanziamenti assegnati attraverso i Programmi Operativi.

Tali indicazioni programmatiche sono ribadite nella proposta di Regolamento del Consiglio recante le disposizioni generali sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale e sul Fondo di Coesione, in cui, partendo dagli effetti positivi determinati dall'esperienza URBAN, si auspica che venga rafforzato il ruolo delle questioni urbane e si dispone che i Programmi Regionali indichino le modalità con cui saranno gestiti gli interventi di sviluppo urbano e le modalità di organizzazione della delega alle autorità cittadine. Si riporta, di seguito uno stralcio della proposta di Regolamento: *“la politica di coesione deve (...) sostenere in modo appropriato la rigenerazione urbana (...) e, con riferimento all'iniziativa URBAN, la Commissione intende (...) rafforzare il posto della questione urbana (...) e i programmi regionali dovranno indicare come sono trattate le questioni urbane e le modalità secondo le quali sono organizzate le subdeleghe delle responsabilità alle autorità comunali per queste azioni”*.

E' evidente che nella proposta di Regolamento, la Commissione individua nelle città i poli di eccellenza dei territori, assegnando ad esse un ruolo propulsore nello sviluppo per sè e per i territori di riferimento, guardando alle opportunità locali e progettando e promuovendo reti di alleanze con altre città in contesto nazionale ed europeo.

Lo strumento di cui le città e gli enti locali devono dotarsi, ai sensi del Regolamento è il Piano di sviluppo a medio termine per il risanamento urbano, che preveda la partecipazione del settore privato al rinnovamento urbano.

Si può affermare, dunque, che il dibattito per la costruzione della Programmazione 2007-2013 è stato fortemente orientato ad individuare obiettivi e strategie per lo sviluppo urbano, fornendo precisazioni in ordine non solo alle risorse economiche, ma anche alle priorità di intervento e alle modalità di azione, auspicando la massima partecipazione dei soggetti direttamente ed indirettamente coinvolti nei processi di rigenerazione urbana, valorizzando, il più possibile, le pratiche positive delle esperienze precedenti.

In esecuzione a tali orientamenti l'11 luglio 2006 con la pubblicazione del Regolamento CE 1083/2006, recante le disposizioni generali sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, del Fondo Sociale Europeo e del Fondo di Coesione si mette in evidenza che nella costruzione dei Programmi Operativi dovrà essere dato particolare valore allo sviluppo urbano sostenibile e al contributo delle città con particolare attenzione alle Città medie, individuando il ricorso alla subdelega.

## **2. Il ruolo delle città nella nuova programmazione Comunitaria e Nazionale 2007-2013**

I nuovi orientamenti comunitari per la politica di coesione 2007-2013, riconoscono un ruolo importante alla dimensione territoriale delle politiche in generale e, in particolare alle città, considerate come motori per lo sviluppo dei territori, oltre che luoghi di concentrazione di opportunità e difficoltà.

Rispetto a tali problematiche i programmi che si concentrano sulle aree urbane devono includere: azioni atte a promuovere le città e la competitività territoriale; azioni volte a promuovere la coesione interna delle città cercando di migliorare la situazione dei quartieri a rischio; azioni miranti a promuovere uno sviluppo più equilibrato e policentrico, sviluppando la rete urbana a livello nazionale e comunitario con collegamenti tra le città. In tale contesto occorrono progetti e misure di intervento che pongano attenzione al recupero dell'ambiente fisico, alla riconversione delle aree dismesse, alla conservazione e al recupero del patrimonio storico e culturale, al fine di creare città più attraenti in cui la popolazione può vedere accrescere e sviluppare la qualità della vita.

Nel perseguire tali strategici obiettivi, l'Unione Europea attribuisce alla autorità locali un ruolo importantissimo, individuando la possibilità di delegare alle città la responsabilità dello sviluppo urbano (Reg. CE 1083 del 2006, art. 42) attraverso l'elaborazione di un piano di sviluppo a medio-lungo termine che garantisca la coerenza degli investimenti anche attraverso la partecipazione del settore privato per il rinnovo urbano privilegiando un approccio integrato e multidisciplinare .

## **3. Il ruolo delle città nella politica regionale: il POR FERS 2007/2013**

Il POR FERS 2007/2013 della Regione Campania, approvato con delibera di Giunta Regionale n. 1921/2009, in attuazione alle priorità individuate a livello nazionale e comunitario riguardo al ruolo strategico delle città come motori dello sviluppo, dedica l'intero asse 6 (Sviluppo urbano e qualità della vita) alle politiche urbane. Finalità principale dell'Asse è contribuire a promuovere uno sviluppo urbano sostenibile, attraverso la valorizzazione delle comunità locali, il rafforzamento dello sviluppo urbano sostenibile, attraverso la valorizzazione delle comunità locali, il rafforzamento della crescita economica, il recupero dell'ambiente fisico, la promozione dell'imprenditorialità, nonché la qualificazione dei servizi alla cittadinanza, tenendo conto dei cambiamenti territoriali e demografici.

Ciò significa promuovere una radicale opera di rigenerazione urbana e sociale del territorio regionale, adottando un modello policentrico, che interviene su un numero ben definito di poli urbani. La scelta va sono le città medie (oltre 50.000) abitanti che, in continuità con l'esperienza URBAN II, sono beneficiarie finali dell'obiettivo specifico 6.1 – *Rigenerazione urbana e qualità della vita*.

Le 20 città medie (compresa la città di Napoli), sono identificate all'interno del POR come assegnatarie di una sub delega, ai sensi del Regolamento CE 1083 del 2006 e sono chiamate ad elaborare piani integrati di sviluppo urbano "PIU Europa", che promuoveranno lo sviluppo urbano sostenibile mediante attività quali il rafforzamento della crescita economica, il recupero dell'ambiente fisico, la riconversione di siti industriali in abbandono, la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico e culturale, la promozione all'imprenditorialità, l'occupazione e lo sviluppo delle comunità locali, nonché la prestazione dei servizi alla cittadinanza.

Le 19 città medie, individuate come beneficiarie dell'ob.op. 6.1. sono: Cava de' Tirreni, Salerno, Cava de' Tirreni, Battipaglia, Scafati, Caserta, Aversa, Benevento, Avellino, Giugliano in Campania, Torre del Greco, Pozzuoli, Casoria, Castellammare di Stabia, Afragola, Marano di Napoli, Acerra, Portici, Ercolano e Casalnuovo.

La fase di attuazione delle strategie di sviluppo urbano per le città medie della Regione Campania ha avuto inizio con la produzione e condivisione dei documenti propedeutici e preliminari (protocollo di intesa e Linee Guida) per la definizione dei nuovi Progetti Integrati di rigenerazione urbana e la costituzione della Rete delle Città Medie della Campania, coordinata dall'ANCI Campania.

La Regione Campania ha assegnato complessivamente risorse per oltre 850 milioni di euro, cui sarebbe stato possibile aggiungere un "bonus" di ulteriori risorse per i Comuni che, nell'arco dei primi tre anni, avrebbero avviato e realizzato il piano per la raccolta differenziata ed avrebbero garantito il rispetto dei crono programmi di spesa annuali. La Giunta Regionale definiva il quadro di risorse complessivo e i criteri di ripartizione dei fondi per i progetti di recupero, sviluppo e rigenerazione urbana .

Gli interventi ammontano a una spesa complessiva di 653 milioni di euro. Il 20% dei finanziamenti previsti sarebbe stato erogato al raggiungimento da parte di ognuna delle 19 città dell'obiettivo minimo del 35% di raccolta differenziata dei rifiuti solidi urbani. Il 9% delle risorse è destinato a interventi per migliorare la sicurezza delle città, mentre è stato riservato l'1% dei fondi previsti (circa 6 milioni di euro) per premiare un progetto o un'opera di qualità o di forte innovazione. La distribuzione delle risorse, secondo i criteri sopra indicati è stata approvata con Delibera di Giunta Regionale n. 282 del 15.2.2008.

#### 4. Il PIU Europa

La straordinaria innovazione, introdotta a favore delle 19 città medie, oltre alla città di Napoli cui è dedicato un apposito obiettivo operativo (6.1.) è il ricorso allo strumento della *delega delle funzioni*

I principi per l'elaborazione dei Programmi, ampiamente descritti nelle linee guida del Programma, sono:

1. La sostenibilità delle scelte, ottenuta mediante la partecipazione dei cittadini alla società civile, in modo da accrescere la legittimità e l'efficacia delle scelte, attraverso l'attivazione di forum condotti secondo le metodologie di Agenda 21 locale;
2. Il perseguimento di una elevata qualità della vita, applicando i principi di sostenibilità ambientale, sociale e di eco-compatibilità;
3. Il rafforzamento del partenariato tra i soggetti pubblici e tra il pubblico e privato;
4. L'ottimizzazione della spesa sia da un punto qualitativo che quantitativo.

I PIU Europa costituiscono dei tasselli importantissimi per l'attuazione della strategia di sviluppo proposta dalla Regione, che mira a strutturare un "*sistema di città competitive*" messe in collegamento tra di loro e con la città di Napoli per migliorare l'attrattività e promuovere lo sviluppo della Regione. Infatti nelle linee guida del Programma si chiarisce che il PIU Europa intende intervenire per modificare in maniera sensibile le condizioni di vita delle città medie al fine di candidarle come **nodi della rete per la competitività del sistema regionale**.

## 5. Gli Accordi di Reciprocità

Nel 2009 la Regione Campania ha approvato il disciplinare degli Accordi di Reciprocità previsti nel programma di attuazione del FAS 2007/2013 della Campania. Gli Accordi di Reciprocità, nell'ambito delle politiche territoriali della Regione Campania, sono strumenti nati per valorizzare e razionalizzare le esperienze già consolidate (Pit, Pir PI, ecc.), caratterizzati da accordi negoziali tra la Regione Campania ed gruppi di comuni, aggregati in Sistemi Territoriali di Sviluppo (STS), individuati nel Piano Territoriale Regionale.

Il PTR fraziona il territorio regionale in Sistemi Territoriali di Sviluppo, individuati in funzione dell'assetto geografico ambientale del territorio, delle alleanze condotte dai vari attori e delle linee strategiche conseguenti, secondo una dominante di sviluppo riconosciuta per ciascun Sts: sistemi a dominante rurale-culturale, sistemi a dominante naturalistica, sistemi a dominante urbano-industriale e sistemi costieri a dominante paesistico-culturale.

Una delle principali novità degli Accordi di Reciprocità è rappresentata dal sistema di governance che prevede la costituzione di un organismo intermedio di coordinamento, il *Partenariato Istituzionale Locale*, che ha il compito di elaborare il programma di sviluppo del territorio e ne controlla l'attuazione. Per quanto concerne invece le modalità di gestione, gli Accordi di Reciprocità prevedono l'individuazione di un soggetto gestore dotato di poteri tecnico-amministrativi, che realizzerà le infrastrutture con le risorse assegnate dalla Regione Campania e dai privati (per circa i due terzi). Le risorse residue sono destinate ad interventi materiali ed immateriali (aiuti alle imprese, formazione, ricerca e sviluppo).

La principale innovazione degli Accordi di Reciprocità è stata, senza dubbio, quella di legare la crescita e lo sviluppo del territorio alla sua coesione interna. La cooperazione tra soggetti pubblici e privati e l'integrazione delle politiche settoriali in un quadro condiviso e coordinato sono gli elementi innovativi degli AdR. La strategia di sviluppo individuata, inoltre, fondata sui Sistemi Territoriali richiama in maniera preponderante i principi ispiratori delle politiche comunitarie degli ultimi decenni: Partenariato, Concentrazione, Integrazione e Concertazione.

## 6. La questione urbana nella politica di coesione 2014-2020

L'inarrestabile centralità dello sviluppo urbano viene confermata nella programmazione 2014-2020, la cui attuale discussione è orientata a definire gli strumenti adeguati a favorire un modello europeo di sviluppo sostenibile in un contesto in cui le città sono sempre più caratterizzate da cambiamenti demografici, crisi economica, emarginazione sociale, disoccupazione, emissioni CO2 ed espansioni incontrollate.

Tale orientamento nasce dalla constatazione che gli agglomerati urbani rappresentano, nell'attuale società, il paradigma e la sintesi di una molteplicità di approcci, politiche e confronti. Le aree urbane, oggi, non sono solo il motore economico, produttivo e occupazionale degli Stati Membri, ma anche il contesto in cui si verificano le criticità dovute alla povertà, alla disoccupazione e, più in generale, all'esclusione sociale.

Rispetto a tali problematiche la Commissione Europa, valorizzando le esperienze del passato, auspica il ricorso a nuovi modelli di governance in cui le città possano guardare allo sviluppo urbano sostenibile fondato su un approccio globale, integrato, efficiente e flessibile.

Le città da "motori dello sviluppo" si affermano come "volani" per uscire dalla crisi economica. Tale ruolo è ampiamente descritto nella nuova proposta dei regolamenti per la prossima programmazione. La lettura attenta degli artt.7,8 e 9 della proposta di Regolamento del FESR, 12 della proposta di Regolamento FSE e

99 della proposta di Regolamento generale, chiariscono il pacchetto di azioni che la Commissione intende proporre nella programmazione 2014-2020.

Le principali innovazioni proposte sono:

1. Assegnazione specifica di finanziamenti finalizzati allo sviluppo urbano sostenibile, nella misura di almeno il 5% delle risorse del FESR per la realizzazione di azioni integrate per lo sviluppo urbano la cui gestione sarà affidata alle stesse città (anche attingendo alla delega delle funzioni) attraverso il ricorso ai c.d. Investimenti Territoriali Urbani. Gli ITI richiederanno un approccio integrato e comporteranno investimenti nell'ambito di più assi prioritari destinati ad un elenco di città selezionate già in fase di definizione del Contratto di Partenariato<sup>1</sup>, tra Stato e UE.
2. Previsione di azioni innovative urbane per lo 0,2% dello stanziamento FESR per finanziare azioni innovative nel campo dello sviluppo sostenibile. Si tratta di progetti pilota urbani in linea con gli obiettivi della *Strategia Europa 2020 (20-20-20)*. Tali programmi saranno gestiti direttamente dalla Commissione.
3. Creazione di una Piattaforma per lo sviluppo urbano con finalità di sostegno alla capacity building ed al networking delle città. Gli Stati membri proporranno un elenco di città (20 per ciascuno stato membro<sup>2</sup>) già in sede di costituzione dei Contratti di Partenariato come beneficiarie della nuova strategia urbana. La commissione Europea definirà una piattaforma per stimolare il dialogo diretto tra le città stesse e con la Commissione. La piattaforma, quindi, non è uno strumento finanziario ma un modo per consentire e facilitare lo scambio di esperienze e il feedback sui nuovi approcci.

## 7. L'approccio "place based": dalle città alle regioni funzionali

Nell'ambito della discussione sulla prossima programmazione dei fondi strutturali si sta facendo strada, come evoluzione del management urbano, l'approccio "*place based*", letteralmente "mirato ai luoghi", proposto dal *Rapporto Barca del 2009*, che introduce il concetto di "*regione funzionale*" intesa non più in senso amministrativo ma in relazione a progetti di sviluppo ad area vasta. Nel contesto dell'Unione Europea questo approccio riguarda essenzialmente aree macro regionali e transfrontaliere.

I luoghi non sono più territori identificati dai confini amministrativi ma territori, in cui l'omogeneità e l'interdipendenza creano condizioni di "sviluppo comune".

L'approccio place based rappresenta il superamento dell'approccio settoriale sia geografico che tematico.

Infatti, mentre l'approccio settoriale, negli ultimi anni, ha previsto la disponibilità di fondi settoriali (innovazione, casa, cultura, ecc.) stanziati a favore di territori in competizione tra loro, l'approccio *place based* prevede fondi multisettoriali assegnati a progetti di sviluppo, proposti da luoghi, che aggregano conoscenze e specificità locali come beni comuni da valorizzare.

Tale approccio, calato nell'ambito delle politiche di sviluppo regionale, va interpretato come lo sviluppo di politiche che siano in grado di dar voce ai territori, incentivando la loro capacità di aggregarsi intorno a progetti di sviluppo condivisi, che siano in grado di superare i confini amministrativi comunali e provinciali.

Ciò determina la necessità per i decisori politici a tutti i livelli di promuovere una visione integrata e intersettoriale delle politiche di sviluppo che miri ai seguenti obiettivi:

---

<sup>1</sup> Il Contratto di Partenariato è disciplinato dagli artt. 13 e ss della proposta di regolamento generale dei fondi strutturali. In Italia esso dovrà essere predisposto con il coinvolgimento effettivo del partenariato e dei Comuni.

<sup>2</sup> 300 città in tutta l'U.E.

- Valorizzare le risorse endogene;
- Dare priorità alle dimensioni dello sviluppo sostenibile dei territori;
- Sostenere l'idea dello sviluppo come progetto di lungo periodo, condiviso da tutti gli attori;
- Valorizzare e promuovere la capacità di generare capitale sociale, reti di fiducia e di reciprocità, legami sociali e regole condivise.

Tali elementi inducono a progettare pensando al territorio come “*costruzione sociale*” ovvero come il risultato della sedimentazione, nel lungo periodo, di pratiche sociali, politiche ed economiche, consolidate in un dato *luogo*, espressione della *cultura* locale, in grado di costruire *legami* all'interno e all'esterno del contesto territoriale così costruito.

Le nuove politiche di sviluppo si traducono nella promozione di interventi in grado di attivare ed aggregare le conoscenze e le preferenze di poche “*aree target*” e che portino con sé alcuni elementi fondamentali:

- Una strategia di sviluppo a lungo termine ed integrata i cui obiettivi devono essere la riduzione della inefficienze (sottoutilizzo del patrimonio territoriale) e delle ineguaglianze;
- Un modello di pianificazione e progettazione diretto all'implementazione di servizi e beni integrati mirati alla specificità delle aree target;
- Un programma il cui start up è determinato da attori esterni al contesto locale, attraverso un sistema di multilevel governance, che favorisca un processo decisionale circolare e che privilegi iniziative progettuali dal basso.

In tale contesto, i Sistemi Territoriali di Sviluppo, sperimentati con gli AdR, possono divenire un livello di governance intermedio per dare voce ai cittadini, configurandosi come canale di comunicazione diretto tra la Regione ed i sistemi territoriali, necessario per raccordare i territori con i livelli decisionali nazionali europei e globali (governance multilivello). Allo stesso modo i StS si configurano come strumenti di coesione sociale in grado di garantire il coinvolgimento a rete degli attori dello sviluppo del territorio (pubblico-privato-terzo settore) nella definizione di una strategia di sviluppo condivisa (governance multi-attore).

L'attuazione di questo modello di governance necessita, tuttavia di alcuni elementi fondamentali:

- Una visione strategica di lungo periodo oltre il singolo Comune;
- Una cultura della partecipazione degli stakeholder alla co-progettazione;
- Una cultura della rappresentanza degli interessi territoriali e non settoriali;
- Una leadership territoriale autorevole e riconosciuta.

## 8. L'esperienza della città di Cava de' Tirreni

Cava de' Tirreni è una città media di circa 54.000 abitanti che vanta una pluriennale esperienza nella gestione di progetti complessi. Nella programmazione 2000-2006, a seguito della pubblicazione dell'Avviso URBAN II, l'amministrazione presentò un progetto “La Città Solidale” che, pur essendo stato dichiarato ammissibile, rimase fuori dal finanziamento per esaurimento dei fondi disponibili.

La decisione di destinare i fondi della legge 388/00 alla realizzazione di progetti di riqualificazione urbana a 20 città che erano rimaste fuori dal finanziamento URBAN II, da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, fece in modo che il Programma “La Città Solidale” potesse trovare le risorse finanziarie necessarie per la sua realizzazione.

Il Programma prevedeva un costo complessivo di €15.059.765,11 di cui €5.060.000,00 a valere sui fondi della legge 388/00, €3.256.765,11 a valere sui fondi privati ed €2.353.000,00 a valere sui fondi del Bilancio Comunale.

La gestione del Programma, oltre ai risultati raggiunti in termini di capacità di spesa (100%) e di realizzazione delle opere materiali ed immateriali particolarmente innovative (la creazione di un incubatore di imprese ad elevato valore aggiunto, la realizzazione di un Centro per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per soggetti diversamente abili, la realizzazione di un progetto di illuminazione artistica del borgo, ecc.), ha consentito importantissimi risultati in termini di gestione della "governance" e di miglioramento e modernizzazione della capacità amministrativa di progettare e gestire programmi di sviluppo urbano.

Più in particolare l'esperienza della gestione del Programma Urban Italia ci consegna queste buone pratiche per lo sviluppo urbano:

- la promozione di progetti ed iniziative di sviluppo economico e sociale del territorio che partono dal basso, cioè dagli stessi attori della vita del centro storico e dell'intera comunità locale;
- la stretta cooperazione tra pubblico e privato nell'attivazione di processi di sviluppo "auto produttivi" invertendo il rapporto pregresso basato sulla "conflittualità" verso una logica di cooperazione, complementarietà e di collaborazione per lo sviluppo della comunità locale;
- la collaborazione tra le città ed il conseguente utilizzo delle tecniche di trasferimento delle conoscenze per accrescere la capacità degli amministratori locali di acquisire nuove competenze nell'ambito della definizione delle politiche urbane (rete delle città Urban Italia e rete delle città Urban della Campania).

I risultati di URBAN Italia hanno costituito l'architettura di competenze sulla quale la città di Cava de' Tirreni ha operato, a partire dal 2008, le "scelte" di sviluppo socioeconomico, sottendendo alle stesse alcuni elementi strategici ritenuti essenziali per la costruzione di programmi di sviluppo e rivitalizzazione della città:

- l'integrazione, intesa come interdipendenza produttiva, azioni di intervento integrate, coordinamento e integrazione di programmi e di interventi pubblici;
- la concentrazione, intesa come azioni di sistema, con il raggiungimento di "massa critica", evitando interventi "a pioggia";
- il partenariato, inteso come collaborazione tra attori pubblici e privati, sia a orizzontale, livello locale – sia verticale – ossia tra diversi livelli di governo.

Sulla base di tali elementi e, in concomitanza con l'evoluzione normativa delle questioni urbane, nel passaggio dalla Programmazione 2000-2006 a quella 2007-2013, l'amministrazione comunale, che mi ha visto all'epoca Sindaco della città, ha elaborato un Programma Strategico di lungo periodo che, oltre a delineare uno sviluppo concreto della città in termini di attrattività e miglioramento della competitività in ambito regionale e nazionale, metteva a sistema un modello complessivo di governo strategico del territorio partecipato, continuativo e misurabile attraverso la rappresentazione condivisa di uno sviluppo della città non settoriale ma comprensivo e a lungo termine. La finalità generale del progetto elaborato e successivamente definito Documento di Orientamento Strategico (DOS), approvato dal Consiglio Comunale della città con delibera n. \_\_\_\_\_, è stata quella di sviluppare un programma per l'individuazione e definizione del possibile posizionamento della città con l'attivazione di obiettivi strategici condivisi, che superi l'approccio top down come implementazione delle politiche e il metodo bottom up come raccolta delle istanze dal basso, ma che si

configuri come un modello di tipo *reticolare* che si richiami alla rete di attori del territorio che, attraverso l'approccio al dialogo e all'ascolto collabori alla realizzazione di un metodo orientato alla soluzione dei conflitti e all'identificazione dei bisogni dei beneficiari per la definizione di un sistema di sviluppo della qualità del territorio. Il modello strategico che si intendeva perseguire attraverso la realizzazione del progetto si fondava sull'approccio metodologico GOREL (il Governo delle Relazioni), che individua le organizzazioni come sistemi in continua interazione e scambio con l'ambiente esterno, perciò caratterizzati da interdipendenza e interrelazioni sia con le sue componenti esterne sia rispetto a quelle esterne, allo scopo di perseguire e raggiungere i propri obiettivi. Applicando tali concetti al programma Strategico di sviluppo della città l'amministrazione intendeva attivare "un modello di governo" della comunità su mandato della comunità stessa, intendendo per essa il paradigma di relazioni che si instaura sul territorio, ascoltando i propri stakeholder prima della definizione degli obiettivi, promuovendo un sistema comunicativo dialogico centrato su rapporti simmetrici e bidirezionali in grado di facilitare il perseguimento di obiettivi che tengano conto degli interessi e dei valori da loro proposti e pienamente condivisi come valori "comuni" del territorio.

La lettura del DOS della città di Cava de' Tirreni è un disegno di sviluppo del territorio in cui la città viene divisa in aree funzionali interconnesse destinate ad uno sviluppo e ad una valorizzazione di lungo periodo che va oltre i confini territoriali, inglobando idee di promozione e sviluppo ad area vasta.

Al centro del disegno di città è posizionato il PIU Europa, come programma di riqualificazione del centro storico della città, inteso come occasione di sviluppo dell'area cardine delle attività economiche e sociali la cui riqualificazione avrebbe avuto effetti positivi su tutta la città, anche grazie all'opportunità di intercettare nuovi finanziamenti, regionali, nazionali e comunitari, ma soprattutto da parte dei privati, valorizzando il ruolo che questi ultimi hanno nel garantire sviluppo in termini occupazionali e di miglioramento della qualità della vita.

A mio parere, quello che oggi chiamiamo PIU Europa, ma più in generale i programmi di sviluppo urbano e di riqualificazione della città costituiscono opportunità uniche per i territori che non possono e non devono essere trascurate. Perché questo possa essere possibile e perché ogni territorio possa davvero contribuire alla realizzazione delle sfide dell'Unione Europea è necessario che tutti i cittadini, gli amministratori, i privati siano coscienti che i **fondi strutturali non vanno assolutamente confusi con i fondi ordinari che i Comuni hanno a disposizione per la gestione delle opere.**

Il cofinanziamento assegnato ai Comuni attraverso i Fondi Strutturali deve essere utilizzato per opere "straordinarie" in grado di determinare significativi cambiamenti in termini di attrattività, di sviluppo e di miglioramento della vita dei cittadini.

Queste riflessioni, anche alla luce dei nuovi orientamenti dell'UE in termini di politiche urbane, determinano la necessità di proporre alcuni suggerimenti:

- la necessità di guardare allo sviluppo urbano superando le logiche campanilistiche e favorendo una visione ad area vasta che comprenda territori in grado di rispondere ad esigenze complementari di sviluppo valorizzando le risorse endogene e le tipicità locali;
- "educare" le amministrazioni locali a "fare sistema" con altri territori, altre amministrazioni per favorire lo sviluppo guardando oltre i propri confini, assumendo la responsabilità di essere parte attiva dello sviluppo Europeo;
- progettare programmi sempre più condivisi, concertati con gli attori tutti gli attori locali. I progetti di sviluppo urbano devono provenire dal basso e sono patrimonio dei cittadini che diventando co-progettisti dei programmi diventano responsabili della loro realizzazione, lasciando alle amministrazioni il ruolo di "manager della gestione

La realizzazione di programmi ad area vasta, l'ipotesi della definizione di "regioni funzionali" determina la necessità di strutturare un sistema di governance multilivello sovra comunali anche replicando forme di management tipiche del privato.

L'ultima riflessione che intendo proporre all'attenzione è, a mio avviso, particolarmente importante.

Nella programmazione 2007/2013, con particolare riferimento al PO FESR della Regione Campania, la sperimentazione del PIU Europa e del conferimento della delega delle funzioni è ed è stata, una pregevole iniziativa che ha conferito alle città medie di misurare la capacità di gestire direttamente i fondi europei e di mettere in pratica le reali competenze apprese in termini di programmazione, gestione e rendicontazione delle spese.

A fronte dell'andamento dei Programmi, ad oggi, occorre riflettere sull'opportunità di rivedere i criteri di selezione dei territori destinatari delle risorse e soprattutto delle deleghe.

Nel caso del PIU Europa uno dei criteri di selezione era "la dimensione delle città" (superiori ai 50.000) abitanti. I risultati, ovviamente intermedi della gestione del Programma ci spingono a sottolineare che le dimensioni di un territorio non possono "pesare" troppo. Occorre, pertanto, individuare criteri di selezione che mettano in primo piano due elementi essenziali:

- la presenza di una struttura burocratico-amministrativa competente e preparata nella gestione dei fondi:
- la presenza di un progetto di sviluppo urbano, di un piano strategico e di città già in essere da sottoporre alla valutazione della CE rispetto alla possibilità reale che esso possa contribuire al raggiungimento degli obiettivi nell'Europa 2020.

## **Il modello di governance proposto**

Alla luce di tutte le considerazioni sopra esposte ritengo essenziale ed utile "*mettere a sistema*" le iniziative sperimentate negli ultimi anni e proporre un modello di governo delle politiche urbane che favorisca il superamento delle criticità e valorizzi le opportunità di gestione dei fondi strutturali da parte dei territori.

Per quanto concerne la scelta dei territori cui destinare le risorse per la riqualificazione urbana mi sembra utile rimarcare il ruolo dei Sistemi Territoriali di Sviluppo, che rispondono alla necessità di adottare una politica di concentrazione delle risorse individuando nuclei propulsivi di sviluppo territoriale in grado di impattare, in maniera significativa, sull'intero territorio regionale.

La priorità diviene, quindi, quella di sostenere e promuovere una visione integrata ed equilibrata di sviluppo sostenibile basata su strategie di azioni intercomunali finalizzate a potenziare e valorizzare le connessioni economico-produttive e l'offerta di servizi su scala territoriale.

Tale approccio determina la necessità di considerare gli STS come entità territoriali dotate di autonomia, identità e capacità auto-organizzativa, in cui convivono soggetti diversi, diverse rappresentazioni istituzionali e diversi interessi.

Il sistema di "governance", basato sullo sviluppo territoriale necessita di progettare e promuovere nuove forme di alleanza e di cooperazione tra tutti gli enti coinvolti (Regione, Provincia, Comuni, organizzazioni sociali, privati, ecc.) e di fornire, quindi, una risposta organizzativa coerente per progettare, implementare, gestire, controllare e valutare i programmi di sviluppo urbano.

#

#

E' auspicabile, quindi, la progettazione di un assetto organizzativo basato su due livelli:

1. il livello “strategico” in cui si sviluppano le relazioni tra gli attori istituzionali pubblici e si compiono le decisioni strategiche;
2. il livello “organizzativo e gestionale” deputato alla concreta attuazione dei programmi di sviluppo urbano in cui si declinano le funzioni di programmazione, gestione, controllo e valutazione.

Per quanto concerne la scelta degli strumenti di attuazione si ritiene essenziale che la Regione mantenga il ruolo di alta programmazione delle scelte, nel rispetto degli indirizzi dell’U.E. e che ricorra, nella gestione dei progetti di sviluppo urbano, allo strumento della delega delle funzioni, già sperimentato.

Il livello strategico potrebbe essere gestito da una “*Cabina di Regia*”, che includa al proprio interno le diverse amministrazioni ed enti pubblici coinvolti. Le sue funzioni elettive sarebbero di indirizzo, di coordinamento e di controllo in tutte le fasi di gestione dei programmi.

Il livello organizzativo e gestionale dovrebbe prevedere la possibilità di costituire una tecnostruttura a composizione “mista”, composta da personale proveniente dalle amministrazioni coinvolte e selezionato secondo criteri condivisi dalla Cabina di Regia, in possesso di requisiti e competenze necessarie alla gestione di progetti complessi (dirigenti e funzionari), assegnato al programma e coadiuvato da una “Agenzia per lo Sviluppo” opportunamente selezionata ed in grado di garantire un ottimale livello di gestione amministrativa e tecnica del programma di sviluppo.