

Capacity building di attori sociali, professionisti e istituzioni

Antonio Saturnino

Il contesto: perché e cos'è la rigenerazione urbana

La nuova proposta di legge urbanistica della Emilia-Romagna¹ assume quali obiettivi strategici la competitività del sistema economico territoriale e la sostenibilità ambientale. I due obiettivi strategici vengono perseguiti attraverso alcuni obiettivi operativi coniugati dalla proposta di nuova legge urbanistica in altrettante azioni specifiche: il consumo di suolo a saldo zero, la semplificazione amministrativa e la rigenerazione urbana.

Quello di arrivare nel 2050 al consumo netto di suolo pari a zero non è un solo il traguardo fissato dall'Unione Europea, ma si palesa sempre più come una scelta obbligata, sia per preservare gli altri usi del suolo a partire da quello agricolo - alimentare², sia perché il mercato edilizio si presenta caratterizzato per una gran parte di invenduto.

La nuova legge urbanistica cambia decisamente approccio, proponendo di passare da un modello di uso del territorio basato sull'espansione a un modello incentrato sul riuso e sulla rigenerazione, riorientando il settore delle costruzioni, le cui imprese sono peraltro entrate in crisi proprio negli anni della più grande espansione delle previsioni urbane mai registrata in regione.

La rigenerazione urbana assunta a base dalla proposta di nuova legge urbanistica regionale³ è sostanzialmente un processo che mira a riqualificare il patrimonio edilizio esistente delle città e i servizi insediativi connessi e necessari, in contrapposizione a interventi di crescita espansiva non sostenibile.

Il primo ostacolo per un siffatto processo di rigenerazione urbana è costituito dalla circostanza che, nonostante l'invenduto, le aree di espansione possano ancora esercitare una "competizione" impari avendo condizioni di fattibilità estremamente più vantaggiose in termini economici, procedurali e di regime proprietario.

Le politiche (di rigenerazione urbana) devono di conseguenza rimuovere questa disparità, evidenziando e rendendo cultura comune e condivisa che gli interventi di espansione edilizia scaricano sulla collettività costi sociali e ambientali non più sopportabili e, in definitiva, sugli stessi operatori privati che li promuovono (vista la difficoltà di vendere i metri quadri aggiuntivi realizzati evidenziata dalla crisi).

L'adozione di politiche di rigenerazione urbana ha inoltre bisogno di una profonda innovazione, di contenuto di definizione e di prassi, degli strumenti che le realizzano, ovvero dei piani urbanistici. Infatti, se finora il compito principale del piano urbanistico è stato la regolazione della crescita urbana in termini spaziali (dove) e quantitativi (dimensione dei volumi aggiuntivi e occupazione di superfici per i servizi connessi), il nuovo paradigma della rigenerazione urbana richiede un piano che riqualifichi quanto già c'è, che migliori le condizioni di vita e funzionamento della città costruita, che dia nuove prospettive al riuso di aree ed edifici che hanno perso le loro funzioni, che contrasti processi di degrado, marginalizzazione e perdita di valori, anche economici.

Lo strumento di piano, allo stesso tempo, se vuole diventare riferimento necessario ad attivare interventi ed attrarre risorse private, deve incarnare una strategia di sviluppo sociale ed economico facendosi interprete delle rinnovate politiche urbane e territoriali che tuttavia devono essere condivise da tutti i soggetti interessati.

¹ Regione Emilia Romagna. Deliberazione di Giunta Regionale n. 218 del 27 febbraio 2017. PROGETTO DI LEGGE DI INIZIATIVA DELLA GIUNTA REGIONALE RECANTE "DISCIPLINA REGIONALE SULLA TUTELA E L'USO DEL TERRITORIO - PROPOSTA ALL'ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE"

² Attualmente la Regione Emilia-Romagna ha raggiunto un tasso di suolo "consumato" record, pari circa al 10% del proprio territorio. La realizzazione delle previsioni di espansione previste dagli strumenti di piano (PSC e PRG) vigenti, consentendo di trasformare in usi urbani altri 257,55 Km², porterebbe ad avere una percentuale di consumo di suolo vicina al 11,5% dell'intero territorio regionale.

³ Cfr. anche per il seguito "Relazione illustrativa progetto di legge di iniziativa della Giunta Regionale DISPOSIZIONI REGIONALI SULLA TUTELA E USO DEL TERRITORIO".

Vanno di conseguenza costruite, unitamente alle nuove competenze tecnico - pianificatorie necessarie, le capacità e gli strumenti con cui il soggetto pubblico dialoga e collabora con il settore privato, affinché i processi di rigenerazione della città esistente e di competitività territoriale possono giovare di uno scenario condiviso.

***Capacity building* e capacità amministrativa per il successo delle politiche di rigenerazione urbana**

Il successo delle politiche di rigenerazione urbana abbisogna quindi di un profondo cambiamento culturale e di una crescita coerente delle competenze di tutta la molteplicità dei soggetti ad essa interessati e da essa coinvolti: i cittadini utenti, i proprietari, i professionisti (pianificatori, progettisti, economisti, sociologi, ecc.), la pubblica amministrazione in tutte le sue articolazioni.

Il cambiamento culturale in questione concerne e si sostanzia in una pluralità di questioni e di contenuti di cui gli aspetti più rilevanti sembrano essere i seguenti:

- a) cultura comune e condivisa sulla politica di rigenerazione urbana, sul suo paradigma, sui suoi obiettivi e sul suo funzionamento;
- b) una profonda innovazione, di contenuto di definizione e di prassi, dei nuovi strumenti urbanistici che sostanziano la politica di rigenerazione urbana;
- c) acquisizione e sviluppo delle nuove specifiche competenze necessarie ad attivare e gestire il processo di rigenerazione urbana nei suoi aspetti generali e specifici.

Si tratta in sostanza di attivare un percorso integrato di crescita della *capacity building* necessaria a sostenere e realizzare la politica di rigenerazione urbana, un intervento in grado di coniugare allo stesso tempo i contenuti e le competenze e di coinvolgere tutti i soggetti interessati.

L'uso degli inglesismi non è sempre giustificato, tuttavia nel nostro caso solo l'espressione *capacity building* appare in grado di descrivere compiutamente quanto e cosa occorre mettere in campo a sostegno del processo di rigenerazione urbana: "*capacity building*⁴ significa letteralmente «costruzione delle capacità», ed indica un processo continuo di miglioramento degli individui in un ambito economico, istituzionale, manageriale. La *capacity building* può essere riferita a un processo interno a un'organizzazione che può essere potenziato o accelerato da apporti esterni in grado di favorire il rafforzamento delle potenzialità attraverso l'utilizzo di capacità già esistenti. Si distingue però dai processi di apprendimento realizzati unicamente attraverso percorsi di formazione, perché quest'ultima agisce sulle competenze degli individui, ma non sui contesti organizzativi e sui sistemi in cui tali competenze si esplicano e non necessariamente ne amplia le possibilità potenziali. La *capacity building* include quindi tutte le attività legate allo sviluppo delle risorse umane, al management (*strategic management, organisational reengineering, knowledge management, information management, ecc.*) ma anche alla creazione di un ambiente e di un contesto in grado di innescare percorsi virtuosi che favoriscono il raggiungimento dell'obiettivo perseguito, nel nostro caso il successo delle politiche di rigenerazione urbana.

Proprio in ragione del suo significato complesso e di difficile traduzione in italiano, l'espressione *capacity building* è entrata nel nostro linguaggio comune, soprattutto con riferimento al miglioramento delle performance della nostra pubblica amministrazione: nell'ultimo ventennio non vi è documento di natura pubblica che non faccia riferimento alla carenza di *capacity building* (della Pubblica Amministrazione) e alla necessità di specifici interventi migliorativi.

L'adozione e l'uso diffuso dell'espressione *capacity building* nel contesto pubblico testimonia anche, ed è un aspetto di tutto rilievo, una maturazione e un aumento di cultura organizzativa e programmatica dell'agire pubblico in tema di analisi di fattibilità di un possibile intervento.

⁴ Ripreso dalla Treccani.

Le procedure più assestate di pianificazione suggeriscono⁵ che prima di procedere in una decisione, scelta, realizzazione di un qualcosa occorrerebbe eseguire un'attenta analisi di compatibilità-fattibilità, considerando almeno tre aspetti, assai legati tra loro:

- la compatibilità - fattibilità economica;
- la compatibilità - fattibilità tecnica;
- la compatibilità - fattibilità politico-amministrativa.

La compatibilità di natura *politico-amministrativa* concerne la considerazione degli obiettivi assegnati e la capacità delle strutture tecnico-amministrative - ivi compresa la volontà politica – ad essere coerente con gli obiettivi assegnati.

La compatibilità di natura *tecnica* mette in relazione la coerenza degli obiettivi assegnati alle strutture con la disponibilità al loro interno dei fattori "fisici" necessari al compito: conoscenze, qualificazioni personali, tecnologiche, tempi tecnici, procedure, capacità in genere, etc.

Infine la compatibilità di natura *economica* concerne la verifica della disponibilità delle risorse necessarie per realizzare i diversi obiettivi assegnati.

Le compatibilità - fattibilità del tipo *tecnico* e del tipo *economico* costituiscono dei vincoli abbastanza cogenti nella fase decisionale e realizzativa, al pari di quelle del tipo *politico-amministrativo*.

Poiché l'espressione *capacity building* internalizza e integra la considerazione di parti consistenti della fattibilità di natura politico-amministrativo e di quella di natura tecnica, l'adozione e diffusione dell'espressione nei documenti e negli atti di natura pubblica può essere ritenuta e valutata come un indicatore di avanzamento culturale e di miglioramento dell'agire pubblico.

Ovviamente non basta invocare la crescita della *capacity building* per migliorare l'agire pubblico, occorrerebbe invece che tale crescita fosse effettivamente perseguita e realizzata e non solo richiamata.

In questi ultimi anni si è registrata una ulteriore evoluzione nell'uso dell'espressione *capacity building* che, con riferimento all'agire pubblico, appare essere sostituita con il termine *capacità amministrativa*: "Per implementare la riforma amministrativa e modernizzare la pubblica amministrazione, è necessario rafforzare la capacità amministrativa⁶, intervenendo sulla qualità delle risorse umane e dell'organizzazione, sullo sviluppo dei sistemi di performance management, sul livello di digitalizzazione, sulla gestione delle relazioni interistituzionali e con gli *stakeholder*. 'Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e una pubblica amministrazione efficiente' è uno degli obiettivi tematici (Obiettivo Tematico 11) della politica di coesione finanziata con i fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) nel ciclo di programmazione 2014-2020."

Possiamo assumere la *capacità amministrativa* come la parte di *capacity building* riferita direttamente ed esclusivamente allo spazio di azione della Pubblica Amministrazione, consapevoli tuttavia che il successo delle politiche di rigenerazione urbana ha bisogno di un'azione di rafforzamento di tutta intera la *capacity building* coinvolta, ovvero di un'azione organica e integrata capace di coinvolgere e di far crescere le competenze di tutti i soggetti interessati: i cittadini utenti, i proprietari, i professionisti (pianificatori, progettisti, economisti, sociologi, ecc.), la pubblica amministrazione in tutte le sue articolazioni.

E' questa azione organica ed integrata mirata alla crescita di tutta la *capacity building* in tema di politiche di rigenerazione urbana che cercheremo di delineare nel seguito.

La capacità amministrativa nella Regione Emilia Romagna

⁵ Per tutti Cfr. Franco Archibugi, Teoria della pianificazione. Dalla critica politologica alla ricostruzione metodologica, Alinea Editore, Firenze, 2003.

⁶ <http://www.funzionepubblica.gov.it/capacita-amministrativa>

In generale la Regione Emilia Romagna presenta elevate sensibilità ed attenzioni al tema della *capacity building*.

La nuova proposta di legge urbanistica regionale⁷, incentrata sulle politiche di rigenerazione urbana, non affronta in maniera esplicita la questione della *capacity building*.

E' pur vero che raramente i legislatori italiani (nazionali e regionali) pongono specifica attenzione alle precondizioni necessarie al successo della loro azione di novellamento normativo, e agli impatti da essa provocati, ma nel caso in esame la portata della riforma è tale da far ritenere che solo una specifica azione di crescita coerente della *capacity building* (capacità amministrativa e capacità degli altri soggetti interessati) possa assicurare una effettiva realizzazione degli obiettivi di sostenibilità ambientale e di rigenerazione urbana perseguiti dalla riforma urbanistica.

Che questa specifica azione di crescita coerente della *capacity building* fosse già delineata e contenuta nella stessa legge di riforma sarebbe stato sicuramente preferibile, che ad essa si dia seguito in parallelo all'evoluzione normativa va bene lo stesso, a patto che comunque lo si faccia, e lo si faccia bene.

La proposta per l'individuazione dei contenuti e della portata di questa specifica e coerente azione di crescita della *capacity building* a supporto della nuova legge urbanistica regionale dell'Emilia Romagna ha preso avvio dall'individuazione e dall'analisi di pratiche similari già in atto nella stessa Regione, ha considerato quali delle politiche già validate e in attuazione fosse necessario integrare, ha delineato un'azione organica ed integrata per la crescita della *capacity building* a sostegno delle politiche di rigenerazione urbana.

L'intervento più vicino e simile a quello da realizzarsi attraverso l'azione di crescita della *capacity building* a sostegno della nuova legge urbanistica regionale è risultato essere il Piano di Rafforzamento Amministrativo della Regione Emilia Romagna predisposto nell'ambito della programmazione dei fondi SIE 2014-2020⁸.

Il rafforzamento della capacità amministrativa ha assunto un'importanza strategica all'interno della programmazione dei fondi europei 2014-2020: l'investimento sulla capacità istituzionale e amministrativa e la modernizzazione della pubblica amministrazione rappresentano infatti uno degli undici obiettivi tematici posti a base delle politiche di crescita e coesione (OT11).

L'Italia è il Paese che nel ciclo di programmazione 2014-20 ha investito di più nel rafforzamento della capacità amministrativa (OT11), ha definito un programma plurifondo FSE e FESR "PON Governance e Capacità istituzionale" dal valore complessivo di oltre 800 milioni di Eur che contribuisce agli obiettivi della Strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva attraverso interventi di rafforzamento della capacità amministrativa (OT11) e istituzionale e di digitalizzazione (OT2) della PA, oltre che di miglioramento della governance multilivello nei programmi di investimento pubblico. Il programma nazionale funziona anche da leva e catalizzatore degli interventi realizzati a livello regionale e settoriale. Infatti gli interventi OT11 e OT2 (componente Agenda Digitale) assumono un peso importante in molti PO nazionali e in tutti i PO regionali, ivi inclusa la Regione Emilia Romagna.

Per il raggiungimento dell'obiettivo di un concreto e duraturo processo di rafforzamento della capacità amministrativa è stato predisposto e adottato uno specifico piano di attuazione: il Piano di Rafforzamento Amministrativo – PRA.

Il PRA della Regione Emilia Romagna si propone di raggiungere i suoi obiettivi soddisfacendo le seguenti esigenze:

- **semplificare e ridurre gli oneri amministrativi dei beneficiari** attraverso:
 - a) adeguamento/reingegnerizzazione dei sistemi informativi delle AdG per applicare i principi della dematerializzazione come previsto dall'Agenda Digitale, estendere i collegamenti a banche dati regionali ed extraregionali e in definitiva ridurre gli oneri amministrativi a carico dei beneficiari e realizzare con maggiore celerità i controlli riducendo l'uso delle autocertificazioni;

⁷ Cfr. Nota n. 1

⁸ Approvato con delibera della Giunta Regionale n. 227/2015

- b) un maggiore ricorso ai costi standard;
- **accrescere la dotazione di personale** delle strutture coinvolte e in particolare delle Autorità di Gestione;
 - **aggiornare il personale** delle Autorità di Gestione (AdG) sul quadro regolamentare del ciclo 2014-2020 e le ricadute operative dei regolamenti, sulla normativa unionale connessa alle condizionalità ex-ante generali (antidiscriminazione, parità di genere, disabilità, appalti pubblici, aiuti di stato, Via e Vas) e sulle tecniche di valutazione in particolare quelle che riguardano il rispetto del principio di sostenibilità ambientale. E' inoltre da tenere presente l'esigenza di formazione a valle dei processi di re-ingegnerizzazione dei sistemi informativi e delle banche dati;
 - **attuare la componente territoriale legata all'agenda urbana del Po Fesr** che impatta in maniera innovativa sulla gestione operativa del programma in un percorso di coprogettazione degli interventi che si svilupperà all'interno del Laboratorio Urbano;
 - **rafforzare i meccanismi di partecipazione** per rispondere alle richieste dello Small Business Act che prevede di facilitare l'accesso ai finanziamenti per i beneficiari e per meglio rispondere alle esigenze di coinvolgimento di rappresentanze "deboli" come quelle dell'antidiscriminazione, della pari opportunità e della disabilità, come richiesto dall'UE;
 - **favorire l'integrazione dei programmi e dei meccanismi operativi** per aumentare efficacia e impatti dei programmi sul territorio regionale e sulle politiche trasversali, rafforzando in particolare le funzioni di monitoraggio e valutazione unitaria e favorendo la creazione di dispositivi e presidi comuni come quelli legati alle condizionalità ex-ante sugli aiuti di stato e gli appalti pubblici e sul *climate change*.

Dal PRA Emilia Romagna verso un'azione organica ed integrata per la crescita della *capacity building* a sostegno delle politiche di rigenerazione urbana

Al 31 agosto 2016 il PRA Emilia Romagna presenta il seguente stato di realizzazione⁹: sui 20 interventi di rafforzamento amministrativo 8 sono stati realizzati al 100% e per la parte restante si è registrato un avanzamento di attuazione superiore al 50%.

Molte delle questioni affrontate e dei risultati conseguiti dal PRA si presentano utili e "pronti all'uso" per concorrere alla messa a punto della specifica e coerente azione di crescita della *capacity building* a supporto della nuova legge urbanistica regionale dell'Emilia Romagna, alcuni in termini metodologici, altri in termini più specifici e diretti ovviamente con gli opportuni aggiustamenti e revisioni:

- la **valutazione unitaria dei programmi**: le diverse Autorità interessate hanno lavorato insieme al Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici per identificare ambiti di valutazione trasversali ai programmi, modalità di realizzazione integrata delle valutazioni con un meccanismo di capofilato, un sistema di governance in grado di favorire la cooperazione tra le diverse Autorità e gli altri soggetti interessati al tema, un meccanismo di restituzione degli esiti per influenzare il processo di decision-making;

- il **sistema di monitoraggio unitario**: è stato definito congiuntamente un concept per monitorare gli interventi messi in campo nel territorio regionale fin dalla fase di programmazione degli stessi che analizza variabili d'analisi quali le risorse finanziarie, la localizzazione degli interventi, gli attori coinvolti e i destinatari e che viene reso anche in forma georeferenziata;

- la **formazione del personale pubblico** coinvolto attraverso una puntuale analisi dei fabbisogni formativi e una stretta cooperazione tra il Servizio Organizzazione e Sviluppo responsabile del

⁹ <http://europamondo.regione.emilia-romagna.it/it/fondi-europei/temi/programmazione-integrata/documenti-e-allegati/piano-di-rafforzamento-amministrativo/pr-a-emilia-romagna-monitoraggio-2016-agosto/view>

Piano di formazione regionale e le diverse Autorità coinvolte è stato realizzato un corposo programma di formazione del personale regionale mirato alla crescita delle competenze necessarie alla gestione dei fondi SIE;

- **presidio organizzativo sul *climate change***: è in corso di definizione il documento di strategia regionale sul *climate change*. La medesima delibera con cui verrà prossimamente adottato il documento citato prevedrà anche l'istituzione del presidio organizzativo sul *climate change*;

- **laboratorio urbano**: il laboratorio urbano promosso dal PRA ha svolto un ruolo di coordinamento e di accelerazione per la realizzazione dell'Asse 6 del FERS Emilia Romagna 2014-2020 "Città Attrattive e partecipate". Attraverso il laboratorio urbano del PRA è stato costituito il nucleo di valutazione che ha contribuito ad integrare e validare le strategie di sviluppo urbano sostenibile proposte dalle Autorità Urbane, è stata regolata e avviata l'assistenza tecnica per le stesse Autorità Urbane, sono state approvate dalla Regione le Strategie di Sviluppo Urbano Sostenibile, sono stati selezionati i progetti di qualificazione dei beni culturali interessati.

L'Asse 6 Fers Emilia Romagna dà attuazione all'Agenda urbana europea che riconosce alle città un ruolo centrale di snodo territoriale e prevede azioni di qualificazione del patrimonio culturale e lo sviluppo di tutti i fattori che possono favorire la partecipazione dei cittadini alle scelte strategiche della città, attraverso l'uso delle nuove tecnologie Ict.

La strategia d'intervento di quest'asse si basa sul **rafforzamento dell'identità delle aree urbane** in grado di innescare processi di partecipazione di cittadini e imprese alle scelte strategiche della città e creare nuove opportunità di occupazione e inclusione.

Le Autorità Urbane sono le nove città capoluogo, più Cesena, e sono responsabili dell'attuazione delle strategie di sviluppo urbano sostenibile.

Gli spazi per dare attuazione alle strategie e agli obiettivi dell'asse sono i **laboratori aperti**. Si tratta di spazi attrezzati con soluzioni Ict avanzate in cui si sviluppano forme di confronto, cooperazione e collaborazione tra imprese, cittadinanza, terzo settore, università e mondo della ricerca e la pubblica amministrazione e, in generale, di tutti gli attori che hanno un ruolo significativo nella trasformazione della società dell'informazione nell'ambito urbano.

Beni da recuperare e tematismi dei Laboratori aperti		
Città	Bene culturale	Tematismi per il Laboratorio aperto
Bologna	Palazzo d'Accursio e Sala Borsa	Co-design di nuovi servizi collaborativi e digitali per la comunità urbana
Ferrara	Ex Teatro Verdi	Turismo sostenibile e mobilità
Modena	Ex Centrale Aem	Cultura, spettacolo e creatività
Parma	Complesso monumentale del San Paolo	Cultura ed eccellenza agroalimentare
Reggio Emilia	Chiostri di San Pietro	Innovazione sociale e welfare
Piacenza	Ex chiesa di Santa Maria del Carmine	Logistica e mobilità sostenibile
Ravenna	Museo d'arte della città di Ravenna e museo del territorio di Classe	Fruizione turistica dei beni culturali e del territorio
Forlì	Ex asilo Santarelli	Cultural heritage e cittadinanza attiva
Cesena	Casa Bufalini	Cultura e società creativa
Rimini	Ala moderna del museo civico e Ponte di Tiberio	Servizi innovativi per la fruizione del patrimonio culturale della città

I laboratori aperti riproducono in nuce, seppur su scala ridotta, buona parte delle problematiche e dei processi realizzativi necessari all'affermarsi delle politiche di rigenerazione urbana, coinvolgendo inoltre nel loro funzionamento quasi tutti gli stessi attori pubblici e privati interessati a tali politiche. Proprio per questo il laboratorio urbano del PRA e le altre specifiche esperienze realizzate dal PRA in tema di crescita della capacità amministrativa possono costituire un buon punto di partenza sia per la messa a punto dell'azione coerente di crescita della *capacity building*

necessaria per il successo della riforma urbanistica in approvazione, sia per l'avvio di concrete sperimentazioni della stessa.

Le innovazioni introdotte dalla riforma urbanistica sono tuttavia numerose e la loro affermazione deve poter contare in ogni caso su uno specifico e integrato programma di crescita della *capacity building* necessaria alla loro affermazione: quanto già in atto, a partire dal PRA, risulterà sicuramente utile ma non potrà essere sufficiente allo scopo.

In assenza di realistici e realizzabili progetti operativi, infatti, le politiche di rigenerazione urbana, e il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile ad esse sottesi, rischiano di rimanere un enunciato presente in documenti e programmi, ma svincolato da concrete proposte di trasformazione *sostenibili* del territorio e delle sua economia.

Più in generale il gap tra chiarezza/precisione degli obiettivi ed operatività/incisività dell'azione di governo per la rigenerazione urbana è dovuto a molteplici fattori riconducibili essenzialmente a tre **aree di problemi**: la prima di tipo **istituzionale**, la seconda di tipo **organizzativo**, la terza di tipo **culturale**.

Da qui l'esigenza di rimuovere le difficoltà, tecniche ed organizzative, che ritardano l'avvio e l'affermazione delle politiche e delle pratiche di rigenerazione urbana nei processi di governo dell'economia e del territorio attraverso la realizzazione di un progetto integrato finalizzato alla crescita di tutta la *capacity building* necessaria.

Il non facile, ma necessario intervento sulla crescita della *capacity building* tocca questioni complesse e fortemente attuali quali la riforma della pubblica amministrazione, lo sviluppo di progetti di rigenerazione urbana e la valorizzazione e tutela ambientale, la risoluzione di conflitti tra sviluppo/ambiente/uso delle risorse/mercato, il rapporto occupazione/formazione/ambiente, ecc.

La rilevanza di queste questioni ed il livello sul quale intervengono e interagiscono richiede sia la **formazione di figure professionali nuove** (innovative non tanto e non solo sotto il profilo delle conoscenze specialistiche e settoriali, quanto piuttosto per la capacità di orientare già in fase di pianificazione e di programmazione complessiva le scelte in funzione delle politiche di rigenerazione urbana), sia **l'individuazione di strumenti e di strutture** attraverso cui arricchire ed ottimizzare l'offerta di servizi per la razionalizzazione, la riorganizzazione e la rielaborazione delle aree strategiche che sostengono e alimentano le politiche di rigenerazione urbana..

L'azione qui proposta per la crescita della *capacity building* a sostegno della rigenerazione urbana è ordinata da **obiettivi** di rinnovamento strutturale, obiettivi di rinnovamento gestionale, obiettivi di crescita *green*:

a) obiettivi di rinnovamento strutturale

Assistere e sostenere l'innovazione e il cambiamento introdotti dalle politiche di rigenerazione urbana contribuendo da un lato all'adeguamento (metodologico, procedurale, di contenuti e di gestione) dei piani urbanistici e dall'altro al rafforzamento dell'organizzazione spaziale delle strutture preposte al governo degli stessi piani;

b) obiettivi di rinnovamento gestionale

Arricchire l'applicazione dei principi di riforma della Pubblica Amministrazione (semplificazione, trasparenza, *accountability*, valutazione delle performance) con le pratiche di rigenerazione urbana e le politiche di sostenibilità ambientale ad esse sottese soprattutto attraverso lo sviluppo delle abilità manageriali del personale coinvolto.

Garantire livelli di professionalità e di competenza tecnica adeguati alla rigenerazione urbana.

c) obiettivi di crescita *green*

Orientare le iniziative imprenditoriali private verso interventi di rigenerazione urbana (riuso *versus* consumo aggiuntivo di suoli), fornendo al contempo risposte adeguate alla complessiva domanda sociale di servizi, strutture e sicurezza urbani.

In termini operativi l'azione di accrescimento della *capacity building* per le politiche di rigenerazione urbana si potrà concretizzare attraverso iniziative di:

- a) **formazione manageriale per la rigenerazione urbana;**
- b) **formazione di specifiche professionalità settoriali per la rigenerazione urbana;**
- c) **assistenza-affiancamento allo sviluppo delle politiche di rigenerazione urbana¹⁰**
(manualistica e procedure tecniche e metodologiche sulla rigenerazione urbana, progettazione organizzativa, sostegno e assistenza alle strutture territoriali – Enti Locali in primis -, promozione e partecipazione ad osservatori e laboratori di animazione sulla rigenerazione urbana, progettazione ed implementazione di reti istituzionali di servizi necessari, ecc.).

Tutte le iniziative seppur con diversa graduazione saranno da rivolgersi sia alla parte pubblica che alle strutture private coinvolte.

La proposta di azione organica ed integrata per la crescita della *capacity building* a sostegno delle politiche di rigenerazione urbana andrà dettagliata in uno specifico progetto esecutivo in cui dovranno essere indicate chiaramente anche le fonti di finanziamento delle singole iniziative proposte.

¹⁰ Le **attività di assistenza - affiancamento** potrebbero essere distinte in:

- iniziative di assistenza formativa al miglioramento organizzativo
- iniziative di assistenza consulenziale e progettuale.

Le **attività di assistenza formativa al miglioramento organizzativo** dovrebbero contribuire soprattutto a migliorare e semplificare le procedure urbanistiche e l'organizzazione dei relativi uffici, con riferimento alle norme introdotte dalla riforma e in coerenza con le politiche di rigenerazione urbana. Sono prevedibili, in questo ambito: affiancamento a singoli partecipanti o, preferibilmente, a gruppi di partecipanti attivi su aree progettuali coerenti, di docenti e consulenti in grado di intervenire operativamente sulle realtà organizzative in cui i destinatari operano e sui processi gestionali di cui essi sono responsabili; follow up alle attività formative; supporto ai processi di interazione per il trasferimento delle competenze organizzative e professionali tra diverse amministrazioni.

L'**assistenza consulenziale e progettuale** dovrebbe essere finalizzata a internalizzare le competenze tecniche necessarie per recepire e attuare la riforma. Questa linea di azione potrebbe risolversi fornendo ai Comuni interessati un gruppo di consulenza che sarà impegnabile in due tipologie di servizi:

- a) **servizi orizzontali;**
- b) **servizi a richiesta.**

I servizi orizzontali:

- a1) integrazione con le attività formative di aula per la predisposizione dei project work (ove previsti) e per quelle di follow up;
- a2) analisi / diagnosi delle condizioni organizzative del Comune in esame in funzione delle competenze acquisite dai suoi dipendenti nei corsi di formazione;
- a3) linee guida per l'attuazione della riforma;
- a4) linee guida sulla rigenerazione urbana;
- a5) linee guida per la valutazione dei progetti e dei programmi di rigenerazione urbana.

I servizi a richiesta:

- b1) consulenza specifica al Comune interessato;
- b2) consulenza specifica sui servizi orizzontali;
- b3) consulenza specifica su tutte le linee di intervento formativo;
- b4) affiancamento delle amministrazioni interessate nella predisposizione di piani urbanistici e nei progetti sperimentali di rigenerazione urbana.