

# ITALIAE

Nuove formule organizzative per i territori

## Atelier di sperimentazione Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare Pubblico

Protocollo d'intesa  
Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie – PCM e Agenzia del Demanio

### Work Package n.4

Le conferenze territoriali

Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare Pubblico: stato dell'arte in Italia, prospettive e opportunità per Enti locali e altri Attori istituzionali

I *pillar* tematici emersi dalla conferenza territoriale di Milano per il design di future strategie del Progetto ITALIAE

## Sommario

1. Premessa.....	3
2. Un nuovo approccio alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico.....	5
3. Il rafforzamento del coordinamento tra i player istituzionali .....	7
4. Il ruolo e i bisogni degli enti locali territoriali nei processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e di rigenerazione territoriale.....	9
5. Il ruolo delle istituzioni finanziarie per un <i>empowerment</i> dei programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico.....	11
6. Riflessioni finali sugli esiti della conferenza e possibili strategie per il progetto ITALIAE .....	13

## 1. Premessa

La struttura del Progetto ITALIAE include tre ambiti di intervento a favore delle autonomie locali: il rafforzamento della capacità amministrativa, la digitalizzazione dei servizi e lo sviluppo del territorio.

In particolare, l'ambito riguardante lo "sviluppo del territorio" è implementato attraverso "Atelier di sperimentazione" che rappresentano lo spazio dedicato alla concettualizzazione di temi che necessitano di ricerca, sperimentazione, modellizzazione e ottimizzazione. Nella metrica complessiva del progetto sono previsti Atelier che si inseriscono nel più ampio e inclusivo Atelier dello sviluppo. In tale ambito, la Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare pubblico (VPI) è incardinata in uno specifico Atelier.

Le attività dell'Atelier di sperimentazione VPI sono state declinate attraverso l'implementazione di Work Package, già peraltro realizzati con riferimento alla realizzazione di n°6 toolkit VPI tematici e operativi, che hanno incluso contenuti specialistici sviluppati nei webinar previsti in un secondo Work Package e ugualmente completato, laddove il programma di ciascun webinar tematico è coincidente con il contenuto dei toolkit realizzati in WP1.

Il presente Work Package progettuale include un programma di conferenze territoriali dal titolo '*Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare pubblico: Stato dell'arte in Italia, prospettive e opportunità per Enti locali e altri Attori istituzionali*'. La prima conferenza territoriale si è tenuta il 15 giugno 2023 presso la Sala Consiglio della città metropolitana di Milano, in presenza e diffusa in *streaming*, cui seguiranno, dal mese di settembre, le conferenze di Bologna e Bari. L'Agenzia del Demanio e altri player istituzionali, con la partecipazione del Politecnico di Milano, hanno fatto il punto sulla VPI nel Paese e discusso su percorsi virtuosi e necessari da realizzare anche alla luce dell'esperienza dell'Atelier di sperimentazione VPI del progetto ITALIAE.

Francesco Vassallo, vicesindaco della Città metropolitana di Milano ha portato i saluti dell'amministrazione ed ha ribadito la grande attenzione della stessa al tema della valorizzazione degli immobili pubblici in un contesto in cui la rigenerazione urbana e territoriale costituiscono priorità assolute per affrontare le numerose sfide socio economiche ed ambientali. Di qui l'impegno a consolidare una collaborazione con l'Atelier di sperimentazione VPI del Progetto ITALIAE.

Il sottoscritto, coordinatore dell'Atelier VPI, dopo aver illustrato le attività svolte e le loro finalità ha introdotto i vari interventi che hanno messo in luce il lavoro svolto

dalle amministrazioni centrali dello Stato che ha richiesto grande impegno istituzionale e intense collaborazioni con gli enti attuatori.

Molto lavoro rimane da fare con particolare riferimento a una più coerente ottimizzazione della valorizzazione stessa e ad una conoscenza tecnico giuridica degli asset pubblici da valorizzare. A tale proposito, Pierpaolo Battista (MEF) ha affermato che nelle ultime decadi il tema dei beni immobili pubblici è posto all'attenzione dei vari governi, spesso nell'ottica di reperire risorse finanziarie utili a soddisfare le esigenze di bilancio dello Stato e delle Amministrazioni pubbliche in generale. Ora serve una migliore conoscenza degli immobili e un più organico approccio strategico. Alessandro Balducci, professore al politecnico di Milano, nel proprio intervento ha sottolineato che l'ingente patrimonio immobiliare pubblico quando perde la sua originaria funzione, può diventare una straordinaria risorsa per processi di rigenerazione urbana e territoriale. In tale contesto l'assenza di una Agenda Urbana Nazionale che consenta di ordinare priorità e di rappresentare una interfaccia organizzata per un progetto nazionale di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico costituisce una rilevante criticità. Tuttavia la vastità, la capillarità ed articolazione territoriale del patrimonio pubblico consente di pensare alle diverse funzioni che può svolgere nella "città estesa" come anche in contesti minori e marginali dove valorizzazione e rigenerazione diventano parte di un medesimo programma di cura del territorio e dei luoghi nella consapevolezza dei loro legami ecosistemici.

Gli enti locali territoriali sono chiamati a svolgere un ruolo significativo nei processi di valorizzazione e rappresentano concretamente le istanze e i bisogni territoriali, ha ribadito Maurizio Cabras di ANCI Lombardia, e si assiste ad una forte domanda di supporto tecnico e di concertazione con la convinzione che i programmi di valorizzazione degli immobili pubblici non strumentali costituiscono un veicolo efficace per virtuosi percorsi di sviluppo socio economico dei territori.

Giovanni Vetritto (consigliere PDCM), ha ribadito che i comuni medio piccoli possono rappresentare interlocutori privilegiati per le amministrazioni centrali dello Stato laddove gli stessi programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico siano incardinati in un rafforzamento della capacità amministrativa delle Unioni di Comuni e sistemi intercomunali di governance.

Infine, le istituzioni finanziarie possono fare la loro parte, ha affermato Giovanni Rallo, Direttore Generale di Finlombarda, sia nel supporto a pianificazioni economico

finanziarie, sia nel catalizzare risorse pubbliche e private, specialmente in programmi da realizzare attraverso il Partenariato Pubblico Privato.

Lo scopo del presente documento è di consolidare spunti e riflessioni emersi dalle conclusioni affidate al Prof. Alessandro Balducci, che siano utili per l'impianto e il design futuro di un percorso innovativo del Progetto ITALIAE inerente al tema della valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico (VPI), e allineato con le istanze che provengono dai territori.

Il futuro della VPI in Italia, declinato attraverso un confronto di alto profilo, sia istituzionale che accademico, costituisce il motivo ispiratore dell'azione di sistema e rappresenta un qualificato contributo al superamento delle criticità, e ad un *empowerment* di virtuosi percorsi ed efficaci strumenti per l'ottimizzazione dei processi di VPI nell'ambito di politiche di rigenerazione urbana e sviluppo dei territori. I pillar tematici sono descritti qui di seguito nei pertinenti paragrafi e costituiscono il nuovo quadro di riferimento per il futuro della VPI nell'ambito delle attività del progetto ITALIAE.

## **2. Un nuovo approccio alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico**

Il patrimonio immobiliare pubblico presenta una consistenza di dimensioni gigantesche ed è caratterizzato da una vasta eterogeneità, se analizzato e declinato per ente di appartenenza, localizzazione geografica, dimensione, stato di conservazione, tutela, utilizzazione e disponibilità alla trasformazione.

In prima istanza, il comparto richiede che sia ben definito il quadro conoscitivo dello stesso al fine di disegnare un percorso di valorizzazione nei vari contesti locali.

A tale proposito le istituzioni centrali dello Stato hanno messo in campo strumenti e piattaforme capaci di individuare e censire in modo completo e organico lo stesso patrimonio immobiliare pubblico e disporre di una preliminare *due diligence* che consenta di comprendere lo status degli asset pubblici.

Molti progressi sono stati fatti in questa direzione, tuttavia la conoscenza è penalizzata da frammentazioni informative proprio a causa della pluralità degli attori in campo. È necessario integrare le fonti informative e renderle interoperabili.

In tale contesto il design di nuovi programmi di valorizzazione non può prescindere

da alcuni macro *key issue*.

Nel secolo delle città gli abitanti residenti nelle stesse hanno superato il 50% della popolazione mondiale: era il 10% nel 1900, il 28% nel 1950 e sarà il 70% nel 2050.

Le nuove declinazioni di città “estesa”, “densa” e “a 15 minuti” prevedono di poter aver accesso a istruzione, lavoro, artigianato, commercio, spazio aperto, cultura, cura sport, ristorazione in un raggio breve in un vero e proprio *roll back* da tutte le politiche di concentrazione nei super luoghi lontani commercio, ospedale, scuole.

La rifunzionalizzazione dello spazio fisico costituisce il filo conduttore di qualificati studi e rimette al centro il ruolo del patrimonio immobiliare pubblico. In tale prospettiva il patrimonio immobiliare pubblico non strumentale assume una fondamentale rilevanza non più come asset dismesso da monetizzare, laddove valorizzare significa rinunciare al breve termine, al fare semplicemente cassa, peraltro l’alienazione è un processo complesso così come la riutilizzazione.

Il patrimonio immobiliare pubblico è declinato sempre più come un asset strategico per la rigenerazione urbana e territoriale anche laddove sia necessario dare priorità a spazi della ri-naturalizzazione. A tale proposito nelle città densamente costruite non tutti i processi di valorizzazione debbono significare nuove funzioni che sostituiscano le precedenti. La rinaturalizzazione può essere in molti casi una scelta opportuna.

In effetti, i nuovi bisogni delle comunità urbane e locali incrociano perfettamente un programma di efficace utilizzo e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico finalizzato a offrire spazi per lo sviluppo di iniziative culturali, per il lavoro e per l’abitare che, soprattutto nelle situazioni più critiche, possono costituire un’importante leva per un *upgrading* socio economico delle aree urbane.

È una prospettiva complessa per le scarse risorse di cui le amministrazioni pubbliche dispongono, per i vincoli urbanistici e di tutela del patrimonio.

Inoltre, il ripensamento delle politiche di welfare deve essere capace di promuovere progetti innovativi di senior *housing* dedicati o misti che favoriscano l’uscita dal *domestic trap*. Il patrimonio pubblico può consentire di avviare sperimentazioni per interventi di sollievo alle famiglie, per i servizi per l’*ageing in place*, per interventi di *co-housing*. Nell’ambito sanitario la VPI può offrire spazi per il ritorno alla medicina territoriale e per ricostruire un sistema di servizi di vicinato, della cui mancanza si è fatta drammatica esperienza durante la pandemia, con particolare riferimento al modello “case di comunità” o “case della salute” per la assistenza sanitaria peraltro presenti e diffuse con successo nella regione Toscana.

L’attenzione al tema dell’invecchiamento della popolazione ha reso sempre più

evidente l'inadeguatezza delle politiche per la popolazione anziana. La questione affligge particolarmente gli ultraottantenni senza una famiglia che se ne prenda cura e, per i quali, la soluzione delle case di riposo è qualitativamente e quantitativamente inadeguata. In tale contesto è necessario un nuovo modo di abitare nell'appartamento, nell'edificio, nel quartiere.

I giovani subiscono pesantemente non solo la mancanza di un adeguato sistema di housing, ma l'assenza di spazi di ritrovo che consentano ad una popolazione spesso esclusa dalle politiche tradizionali di sviluppare propri progetti che possono includere spazi di studio e di incontro, luoghi accoglienti per socialità informale, sport, gioco, promozione di eventi e cultura, spazi di co-working, performances, esibizioni. Tuttavia non mancano esperienze interessanti in vari territori italiani e all'estero.

In definitiva, è rilevante che differenti strategie di VPI siano applicate alle differenti finalizzazioni della stessa:

- Razionalizzazione di interi comparti – la giustizia, l'esercito, l'università.
- Contenimento dei fitti passivi in parte determinati da precedenti cartolarizzazioni.
- Nuove istanze della collettività: residenze per studenti, *senior housing* per *ageing in place*, centri comunitari per la rigenerazione delle periferie, spazi per i giovani e per l'accoglienza dei migranti.

### 3. Il rafforzamento del coordinamento tra i player istituzionali

È auspicabile il superamento di una visione *short term* del patrimonio immobiliare pubblico finalizzata al reperimento di risorse finanziarie e utili a soddisfare le esigenze di bilancio dello Stato e delle Amministrazioni pubbliche in generale.

In tale contesto la progressiva stratificazione negli anni delle singole iniziative hanno portato alla proliferazione di enti, società ed organi pubblici ai vari livelli che avrebbero la necessità di operare con un sufficiente grado di coordinamento al fine di superare le criticità sopra evidenziate.

In questi anni il tema della valorizzazione del patrimonio pubblico ha mobilitato numerosi soggetti - Agenzia del Demanio, Enti locali, INVIMIT, CDP, SGR - che non consentono una facile operazione di coordinamento centrale.

Nel sistema, sinteticamente, operano principalmente due categorie di attori, da una

parte le Amministrazioni pubbliche proprietarie degli immobili (Amministrazioni Centrali, Amministrazioni Locali, Enti previdenziali) e, dall'altra, i soggetti pubblici e privati, oltre alle Amministrazioni pubbliche proprietarie, chiamati a gestire i beni, con l'obiettivo della loro valorizzazione, ossia l' Agenzia del Demanio, CDP Immobiliare SRL e CDP Real Asset SGR, Invimit SGR S.p.A e le altre SGR private, facenti tutti capo, direttamente o indirettamente, con l'eccezione delle SGR private, al Ministero dell'economia e delle finanze.

Le criticità sono declinabili nel modo seguente:

1. Molteplici soggetti dedicati alla valorizzazione del patrimonio con sovrapposizioni di ruoli ed obiettivi.
2. Difficoltà di riconoscimento di un unico interlocutore da parte di investitori privati.
3. Inefficienza nel cogliere sinergie valorizzando le esigenze del mercato e degli investitori privati.
4. Difficile *vision* per la definizione di indirizzi strategici *mid-long term*.

Le criticità pertinenti l'assetto gestionale del patrimonio immobiliare pubblico impongono inevitabilmente una riflessione sull'organizzazione attuale dello stesso, attraverso un processo di razionalizzazione di quelle attività che spesso vengono svolte in parallelo tra gli enti che gestiscono gli immobili stessi.

La valorizzazione degli immobili può beneficiare dei dati relativi al censimento del patrimonio immobiliare pubblico redatto dal Dipartimento del Tesoro (MEF), allo scopo di verificarne l'effettivo utilizzo, la localizzazione e valutarne una prima appetibilità per il mercato.

Possibili ipotesi di azione finalizzate a superare, anche in parte, alcune delle criticità appena evidenziate possono includere, sia la predisposizione di una cabina di regia, la cui struttura e linee di attività potrebbero essere delineate con un intervento normativo, che potrebbe implementare una task force dedicata per le attività di valorizzazione economica e sociale degli immobili pubblici, sia l'implementazione di un impianto normativo che semplifichi le attività degli operatori specializzati nel settore, e che potrebbero, altresì, favorire l'attrazione di maggiori risorse da parte di investitori nazionali ed esteri .

Tuttavia, sono emerse buone pratiche che costituiscono un patrimonio di progetti e realizzazioni che possono favorire il comune apprendimento come primo *step* di un migliore coordinamento per la definizione di una comune strategia di valorizzazione.

#### **4. Il ruolo e i bisogni degli enti locali territoriali nei processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e di rigenerazione territoriale.**

Il tema della valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico è spesso associato al bisogno di *cashing in* per gli enti locali e rappresenta una comune esigenza nei bilanci comunali, ma non può essere la logica per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. La strategia necessita di una visione d'insieme dello sviluppo locale.

È importante che nei processi di valorizzazione e di dismissione del patrimonio immobiliare entrino in campo altre componenti, oltre a quella del valore monetario, per assicurare la tenuta dei sistemi locali, sia sotto il profilo dell'identità dei luoghi, che dei valori economici e sociali espressi dalle stesse comunità locali.

La necessità di una regia pubblica è indispensabile per assicurare una visione integrata e multilivello del tema della VPI con gli strumenti di pianificazione e programmazione urbanistica e edilizia, ed è ancora più necessaria in questa particolare fase storica caratterizzata dalla necessità di attuare le molteplici misure del PNRR. In tale contesto è rilevante il tema della creazione di nuove unità organizzative per aiutare gli enti locali di piccole e medie dimensioni. Oltre il 60% dei Comuni lombardi sono classificabili piccoli Comuni. La necessità di avere competenze specialistiche non è più rinviabile, ed è incardinata nel quadro delle nuove e complesse sfide laddove l'ingresso di personale è continuamente ed erroneamente considerato una questione rinviabile. Si consideri che la Lombardia è costituita da un sistema territoriale fatto di piccoli e medi Comuni, dove i piccoli contribuiscono allo sviluppo socio economico dei territori.

La rigenerazione urbana e territoriale ha assunto un valore paradigmatico non solo in relazione alle strategie per il contenimento del consumo di suolo, ma, soprattutto, sui processi di riconversione e recupero del tessuto urbanizzato e, in questo, del patrimonio immobiliare pubblico e privato. Di qui, l'efficacia della "doppia azione" normativa nel contesto lombardo: nel 2014 è stato promulgato un apparato normativo centrato sugli strumenti di programmazione e pianificazione territoriale e urbana (LR 31/2014); in seguito nel 2019, è entrata in vigore una legge indirizzata a sostenere misure di semplificazione e incentivazione per la rigenerazione urbana e territoriale, nonché per il recupero del patrimonio edilizio esistente.

L'attuazione della strategia regionale per la rigenerazione urbana e territoriale ha

innescato, inoltre, un processo di innovazione delle tecniche e delle modalità d'intervento presso gli enti locali, sia rispetto alla documentazione informatica inerente alle analisi dei contesti territoriali ed urbani (a titolo di esempio la piattaforma PGTWEB), che agli strumenti di supporto e accompagnamento a favore degli enti locali per gli aspetti economici e finanziari riguardanti gli interventi di rigenerazione urbana (a titolo di esempio le Linee guida contenenti le modalità ed i requisiti per l'elaborazione della valutazione economico-finanziaria degli interventi di rigenerazione (DGR n. 7729 – 12/2022).

Se un tema rilevante è la conoscenza del territorio, è importante favorire un *matching* con la VPI attraverso modalità capaci di produrre un quadro di informazioni sempre più efficace. Laddove esistono banche dati a livello centrale, le stesse possono e devono essere utilizzate per non riavviare di nuovo il processo. La VPI si incardina perfettamente nella valorizzazione delle strategie per attuare processi di rigenerazione urbana. Di qui, è rilevante supportare i Comuni nella presentazione di progettualità.

Con riferimento alle progettualità che non hanno beneficiato di aiuti finanziari per mancanza di risorse è opportuno valorizzare le stesse.

ANCI Lombardia ha analizzato 700 interventi sulla rigenerazione urbana e soltanto due hanno incluso lo strumento del Partenariato Pubblico Privato. Di qui, la necessità di un *upgrading* tematico per gli enti locali.

Con riferimento agli interventi del PNRR, ANCI Lombardia ha realizzato un monitoraggio completo con la finalità di valorizzare tutte le progettualità finanziabili e non finanziate, inoltre la stessa collabora con la Presidenza della Regione Lombardia per lo sviluppo delle *dashboard* regionali per il monitoraggio dei finanziamenti nei territori. L'occasione fornita dalle attività di mappatura del PNRR permette di fornire un contributo alla *dashboard* regionale attraverso un focus sui finanziamenti, e sul loro impatto nei Comuni, nonché sulla capacità di proposta e progettazione degli enti locali, grazie alla rappresentazione dei progetti elaborati, candidati ma non finanziati. Infine, ANCI gestisce un centro di competenza per dare risposte, costruire una cabina di regia, una task force mirata. In ambito PNRR le soluzioni elaborate dai comuni sono state messe a disposizione di tutti gli enti locali.

Le attività prioritarie di ANCI Lombardia sono esplicitate attraverso efficaci strumenti. La piattaforma EASY è volta a semplificare l'accesso agli investimenti in opere pubbliche e la loro gestione da parte degli Enti Locali. Le sue sezioni sono dedicate alla mappatura e all'analisi dei processi di investimento allo scopo di raccogliere,

modellizzare e rendere disponibili un largo numero di esperienze concrete nel campo degli investimenti pubblici.

L'Osservatorio Sviluppo Lombardia: è stato costituito da Regione Lombardia, ANCI Lombardia e IFEL per predisporre e realizzare azioni di ricerca, supporto, consulenza e assistenza in favore dei Comuni lombardi nell'ambito di politiche e programmi della Regione Lombardia o in collaborazione con singoli Comuni, associazioni tra Comuni, enti o società partecipate da Comuni ovvero dalla Regione Lombardia, nonché con gli enti del servizio sanitario regionale. Lo spettro di azione dell'Osservatorio è ampio e riguarda le materie: finanza locale, investimenti, riscossione, rigenerazione urbana, personale, welfare e sistema socio sanitario, fondi strutturali, digitale, trasporto pubblico e mobilità, politiche attive per il lavoro.

## **5. Il ruolo delle istituzioni finanziarie per un *empowerment* dei programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico**

Finlombarda S.p.A, finanziaria regionale assimilata a una pubblica amministrazione, sostiene il tessuto economico lombardo e svolge un ruolo di supporto agli enti locali attraverso il cofinanziamento, con il sistema bancario, di progetti e l'erogazione di servizi a titolo gratuito. Pertanto, la stessa si configura, sia come *advisor* finanziario della regione, sia come banca, e assume la funzione di vero e proprio facilitatore per l'utilizzo delle risorse pubbliche con un effetto leva sul territorio, laddove, con le altre risorse si stima che la componente pubblica generi un moltiplicatore di 10.

In tale ambito, tenuto conto dell'inevitabile rilevanza economica della VPI, il Partenariato Pubblico Privato può rappresentare uno strumento di grande efficacia.

Finlombarda partecipa al cofinanziamento con le banche finanziatrici di progetti in cui assume anche rischi e offre un servizio di consulenza gratuito all'ente locale, per ciò che riguarda l'analisi flussi e il piano economico - finanziario.

In definitiva, la finanziaria regionale si qualifica come vero e proprio advisor per la valorizzazione dell'immobile pubblico.

Il punto dirimente è riuscire a fare sinergia. Le risorse sono limitate e bisogna saperle sfruttare al meglio attraverso una convincente bancabilità dell'iniziativa per il partner privato. Lo stesso, laddove beneficia di aiuti finanziari a fondo perduto, e in parte di finanza consolidata, si impegna con mezzi propri nell'iniziativa, e si riesce a dar vita

all'effetto moltiplicatore.

In definitiva, il ruolo delle finanziarie regionali può essere decisamente strategico nella messa a terra di programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico attraverso forme quali la concessione di valorizzazione, dove il soggetto economico privato è attore prioritario delle progettualità.

Il tema della VPI declinato dalle SGR, nello specifico da CDP Real Asset SGR, mette al centro la questione della destinazione e finalizzazione dei programmi di VPI, in un quadro demografico che vede un progressivo invecchiamento della popolazione italiana, e in un cambio radicale dei modelli socio economici, laddove *data center* e *senior housing* sembrano costituire ormai alcuni *target* prioritari delle strategie di neo valorizzazione. Si tenga conto che l'immobile è un prodotto finanziario fisico che ha valore soltanto se viene utilizzato.

L'altro tema prioritario che si pone riguarda l'attrattività dei territori che coinvolge quasi tutto il paese. Milano e la Lombardia costituiscono quasi un unicum nel panorama nazionale. C'è un'Italia che soffre rispetto alla VPI.

In Italia si registrano 12 miliardi di euro di investimenti rispetto ai 560 mld.€ Germania, 40 mld.€. In Spagna. In tale contesto, in Italia, il 70% delle risorse finanziarie proviene da investitori esteri e la maggior parte si concentra nella città metropolitana di Milano.

Pertanto, una questione urgente riguarda la ricerca di soluzioni per dare valore patrimonio immobiliare pubblico, in particolare, nelle città del sud Italia, e in conseguenza, migliorare la motivazione degli investitori per investimenti nelle stesse città.

A conclusione, è auspicabile una più efficace collaborazione delle pubbliche amministrazioni per attrarre gli investitori esteri che esigono certezza dei tempi e dell'iter amministrativo.

## 6. Riflessioni finali sugli esiti della conferenza e possibili strategie per il progetto ITALIAE

L'obiettivo prioritario del Progetto ITALIAE, con riferimento alla VPI, consiste nel supportare gli enti locali territoriali e i sistemi intercomunali di *governance*, a programmare lo sviluppo del territorio attraverso un rafforzamento della capacità istituzionale per mettere a terra programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. A tale proposito, un utilizzo razionale del patrimonio immobiliare pubblico, e una sua oculata valorizzazione implementata dall'ente locale, può consentire di favorire virtuosi processi di sviluppo socio-economico. Inoltre, il tema della VPI è parte del più ampio concept frame 'valorizzazione del territorio' ed impone alle amministrazioni locali una riflessione che riguarda l'idea di territorio che le stesse intendono perseguire in coerenza con il mandato ricevuto dai cittadini.

In definitiva, il patrimonio immobiliare pubblico è un vero e proprio sottoinsieme del concept 'territorio' nella sua declinazione di 'insieme' che include il patrimonio fisico, il capitale umano, le tradizioni, la cultura locale, la capacità produttiva.

La conferenza è stata caratterizzata da ampie e interessanti relazioni tematiche, e sono emersi dati, informazioni e criticità adeguatamente rappresentate.

Tuttavia, a monte delle argomentazioni, si colloca la grande questione irrisolta della frammentazione amministrativa, laddove circa un quinto della popolazione vive in aree periferiche e ultra periferiche in cui le strategie di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico sono appena percepite.

Peraltro, lo scenario di riferimento include, da una parte Comuni troppo piccoli incapaci di mettere a terra politiche pubbliche dirette dalle amministrazioni centrali, dall'altra conurbazioni non coese.

Con particolare riferimento ai processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico la risposta al superamento delle criticità consiste nel rafforzamento delle Unioni di Comuni e delle altre forme tecniche di cooperazione sovracomunale.

È più che mai urgente favorire il cambio di cultura amministrativa, la cooperazione, l'idea della rete rispetto al quale il modello del Testo Unico dell'Unione dei Comuni è più che efficace. Tuttavia, si registra che ormai alcune città hanno compreso che è giunto il momento di governare la coalescenza attraverso uno sforzo aggregato e condiviso e, infine, di favorire il trasferimento di *know how*.

Fin da questa considerazione di contesto, le sfide per l'Atelier di sperimentazione "Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare Pubblico (VPI)" del Progetto ITALIAE, che

emergono dalla conferenza sono gigantesche e, necessariamente, laddove vi sia una nuova stagione di programmazione, è prioritario ridisegnare il perimetro operativo riguardante la stessa VPI.

In estrema sintesi si elencano, in via preliminare, alcuni tratti del nuovo design progettuale con riferimento ai pillar tematici emersi nella conferenza, dopo che sia consolidato il principio non rinunciabile che il Progetto ITALIAE, in un nuovo design operativo dell'Atelier di sperimentazione VPI, dovrà necessariamente ampliare il raggio operativo ed estenderlo alle città medie o comunque ad aggregazioni significative di enti locali e di rilevante dimensione territoriale e demografica.

### ***Nuovo approccio alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico:***

l'azione progettuale dovrà concentrarsi su misure di accompagnamento agli enti locali per una corretta e coerente finalizzazione di un programma di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico non strumentale.

Gli enti devono avere piena contezza della finalizzazione della valorizzazione e dei bisogni da coprire.

In tale ambito il Progetto ITALIAE può svolgere un ruolo di supporto al trasferimento di esperienze e *best practice* di valorizzazione su tutto il territorio nazionale, attraverso un vero e proprio *matching* di personale in cui si scambiano esperienze e buone pratiche e si condividono fonti informative.

È questa una efficace misura di accompagnamento agli enti per affrontare le sfide e il percorso di neo-valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico.

### ***Rafforzamento del coordinamento tra i player istituzionali:***

laddove sia richiesta e nella prospettiva di un ridisegno dell'impianto normativo della valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, il DARA, forte della sua esperienza con il Progetto ITALIAE e della partnership con l'Agenzia del Demanio può contribuire ad un rinnovamento tecnico giuridico attraverso la partecipazione ad una cabina di regia o *task force* dedicata per le attività di valorizzazione economica e sociale degli immobili pubblici.

### ***Il ruolo e i bisogni degli enti locali territoriali per i processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e di rigenerazione territoriale:***

la necessità di una regia pubblica è indispensabile per assicurare una visione integrata e multilivello del tema della VPI. L'esperienza di Anci Lombardia con la regia della

Regione, con riferimento ai processi di valorizzazione e rigenerazione urbana e territoriale, può costituire oggetto di una *best practice* che il progetto ITALIAE potrà contribuire a diffondere sul territorio nazionale attraverso *matching* operativi e scambi di personale con un progressivo superamento del webinar tematico.

Infine, il Progetto ITALIAE può svolgere il ruolo di facilitatore con le amministrazioni centrali dello Stato nella loro declinazione di prioritari player strategici.

***Il ruolo delle istituzioni finanziarie per un empowerment dei programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico:***

il Progetto ITALIAE potrà favorire e organizzare un efficace approccio con le Finanziarie regionali nel loro ruolo di investitori pazienti per un supporto concreto laddove vi siano programmi in atto di VPI e di *advisoring* agli enti locali. Il DARA, peraltro forte di esperienze pregresse di dialogo strutturato e professionalizzato con le stesse Finanziarie, può dare nuovo impulso al lavoro svolto con le più importanti Finanziarie regionali, nella precedente programmazione UE, attraverso il coordinamento di un Tavolo nazionale per il *design* di un'innovativa strategia d'intervento.

A conclusione, il Progetto ITALIAE, attraverso un nuovo design dell'Atelier di sperimentazione VPI, può contribuire al rafforzamento dei processi locali finalizzati ad una concreta valorizzazione del territorio che possa costituire una valida premessa per favorire ampi e virtuosi programmi di sviluppo socio economico.