

PROGRAMMAZIONE EUROPEA: RIDEFINIZIONE DELLE RISORSE E NUOVI SETTORI DI INTERVENTO

Coesione 2021-2027, l'Europa cambia: difesa, housing, acqua ed energia. Via libera a investimenti strategici e flessibilità nei fondi

Con la proposta di revisione del quadro normativo, la Commissione introduce strumenti di accelerazione della spesa, amplia gli ambiti ammissibili al sostegno e orienta gli investimenti verso le nuove priorità dell'Unione

EDITORIALE

Il bilancio Ue e la nuova politica di coesione

di Anna Paola Voto

Cominciamo col dire che mai come adesso l'Europa è centrale nella discussione pubblica internazionale per il suo patrimonio di valori soggetto a continue insidie, per l'improvvisa virata delle politiche di difesa comune sopraggiunte all'indomani dei mutati scenari americani e mondiali. Vedremo che cosa significa e che cosa succederà. In premessa è obbligatorio precisare (mai come questa volta!) che la fotografia e le valutazioni qui compiute potrebbero nel volgere di pochissimo tempo risultare superate dagli eventi. Serve ancora di più quindi conoscere lo stato dell'arte per capire a cosa eventualmente potremmo rinunciare.

Mi sento di dire che abbiamo più che mai bisogno della politica di coesione che ha avuto un ruolo centrale nelle risposte alle crisi che hanno colpito l'Europa, le crisi economiche susseguite dal 2008 in poi, la crisi pandemica, la guerra e la crisi energetica. Ma proprio questi eventi straordinari, per lo sforzo di rispondere alle contingenze, hanno messo in discussione il contributo delle politiche di coesione alle sfide strutturali e socioeconomiche di lungo termine. Il Covid-19, le guerre e una miriade di altri conflitti hanno determinato uno "shock di globalizzazione" dalle profonde implicazioni per le economie globali ed europee.

Partiamo da una domanda: qual è stato l'impatto delle politiche di coesione sullo sviluppo delle regioni europee? Un working paper di IFEL sottolinea che lo storico allargamento dell'UE del 2004 è un chiaro esempio dell'impatto positivo della politica di coesione. Vent'anni dopo, il PIL medio pro capite negli Stati membri che hanno aderito all'UE è passato da circa il 52% della media dell'UE nel 2004 a quasi l'80% nel 2023. I tassi di disoccupazione in tali Stati membri sono diminuiti, passando da una media del 13% al 4% in tale periodo. Tuttavia, la convergenza è stata disomogenea all'interno dell'UE: ciò vale soprattutto per le regioni negli Stati membri meridionali, in particolare dopo la crisi finanziaria del 2008, ma anche per un gruppo di regioni in transizione negli Stati membri più sviluppati.

segue a pagina 12



L'articolo 18 del Regolamento recante Disposizioni Comuni (RDC, 1060/2021), definisce le modalità del c.d. riesame intermedio e della conseguente definitiva allocazione dell'importo di flessibilità. Alla base del riesame vi è l'esigenza di rivedere il profilo finanziario dei programmi, alla luce di una serie di elementi, tra i quali le nuove sfide individuate nelle raccomandazioni specifiche per paese, l'evoluzione della situazione socioeconomica, i progressi compiuti nel conseguimento dei target intermedi. Ai sensi del regolamento ciascuna Autorità responsabile di programma aveva l'obbligo, entro il 31 marzo 2025, di presentare alla Commissione, una valutazione relativa ai risultati del riesame intermedio, compresa la proposta di assegnazione definitiva dell'importo di flessibilità (pari a circa il 15% dell'intera dotazione del programma) e/o, laddove necessario, di ridefinizione finanziaria degli Assi e delle priorità. Il regolamento UE2024/795 (c.d. STEP) aveva...

pagine 2-3

COMMISSIONE COTER

Città e coesione: un tipo di governance multilivello

Intervista a Carmine Pacente, esperto fondi europei e membro del Comitato delle Regioni: "Serve più protagonismo per città e territori"

di Lucia Serino

pagine 4-5

FACILITAZIONE DIGITALE

I primi dati: sono già 166 gli sportelli in Regione

A 4 mesi dall'avvio sono oltre 50mila i cittadini accompagnati nei servizi pubblici online. Sanità e pagamenti elettronici tra le richieste più frequenti

di Anna Paola Voto

a pagina 7

AMBIENTI DI LAVORO TOSSICI

Come riconoscerli, contrastarli e trasformarli

La cattiva gestione delle risorse diventa una minaccia per il benessere e la produttività. Ma una leadership etica può trasformare la cultura organizzativa

di Filomena Buonocore

a pagina 12

La confisca dei beni alla criminalità organizzata e il riutilizzo sociale. L'intervista all'assessore Morcone

di Patrizia Maglioni

Uno dei punti centrali della lotta alla criminalità organizzata è il recupero a fini sociali dei patrimoni accumulati dalle attività delittuose. Nel tempo la confisca dei beni è, infatti, risultata un valido deterrente nella lotta all'infiltrazione della criminalità organizzata e su questa scia è andato consolidandosi il tema della valorizzazione di immobili, terreni, attività che hanno un peso sociale quanto economico per i territori nei quali insistono.

Proprio per cercare di favorire il riutilizzo in termini di crescita economica a fini sociali dei beni sequestrati alla criminalità organizzata, la legislazione italiana ha visto un'evoluzione che la indica tra le più avanzate a livello internazionale. Su questo sfondo, nell'ottica di ottimizzazione dei programmi, la Regione Campania definisce un Piano strategico triennale

che ha per oggetto i beni confiscati. Il denominatore comune del Piano prevede il riutilizzo istituzionale e sociale dei beni al fine di rispondere alle esigenze peculiari dei territori, con particolare attenzione a coloro che sono a rischio di emarginazione ed esclusione sociale. Un ruolo importante è poi quello del Terzo settore, non soltanto come possibile destinatario dei beni, ma come soggetto abilitante in grado, cioè, di correlare una data attività alla collettività facendola crescere. Tra gli obiettivi di fondo vediamo il riutilizzo produttivo, sostenibile e inclusivo dei beni per poter garantire il reinserimento socio-lavorativo di molti rafforzando al tempo stesso le filiere produttive e commerciali dei servizi. Per molti giovani il riutilizzo dei patrimoni confiscati diviene propulsione per la creazione di nuove imprese sociali, start-up, nonché forme di agricoltura in linea con gli ambiti di eccellenza dell'agroalimentare regionale. Ad esprimersi sul tema è una voce autorevole, quella dell'Assessore alla Sicurezza, Legalità, Immigrazione della Regione Campania Mario Morcone.

segue a pagina 6

Una politica di coesione modernizzata:

Più fondi per digitale, difesa e alloggi: le novità della revisione intermedia dei programmi UE

di Maria Laura Esposito

L'articolo 18 del Regolamento recante Disposizioni Comuni (RDC, 1060/2021), definisce le modalità del c.d. riesame intermedio e della conseguente definitiva allocazione dell'importo di flessibilità. Alla base del riesame vi è l'esigenza di rivedere il profilo finanziario dei programmi, alla luce di una serie di elementi, tra i quali le nuove sfide individuate nelle raccomandazioni specifiche per paese, l'evoluzione della situazione socioeconomica, i progressi compiuti nel conseguimento dei target intermedi. Ai sensi del regolamento ciascuna Autorità responsabile di programma aveva l'obbligo, entro il 31 marzo 2025, di presentare alla Commissione, una valutazione relativa ai risultati del riesame intermedio, compresa la proposta di assegnazione definitiva dell'importo di flessibilità (pari a circa il 15% dell'intera dotazione del programma) e/o, laddove necessario, di ridefinizione finanziaria degli Assi e delle priorità.

Il regolamento UE2024/795 (c.d. STEP) aveva parzialmente modificato questa disposizione, introducendo la possibilità di derogare all'obbligo di revisione intermedia a condizione di prevedere la riallocazione dell'intero importo di flessibilità a valere sugli obiettivi della nuova priorità STEP. Il termine ultimo per la presentazione della modifica rimaneva, in ogni caso, fissato al 31 marzo 2025. L'Italia è lo Stato membro che più massicciamente ha aderito a questa opportunità e, ad oggi, nei programmi (sia nazionali che regionali) le priorità STEP ammontano a un valore complessivo di 2,98mld/€, di cui: 2,37 Mld (79,5%) Tecnologie critiche digitali e biotecnologie (Os 1.6) e 0,61 Mld/€ (20,5%) Tecnologie a emissioni zero, pulite ed efficienti (Os 2.9).

La Campania è la regione italiana che ha scelto di destinare l'importo più elevato alla nuova priorità (pari a oltre 581mln/€), a valere della quale saranno realizzati un importante intervento di natura infrastrutturale (il quantum computing), nonché una serie di avvisi a bandi per le imprese (si veda approfondimento).

Il primo aprile scorso, la Commissione Europea e il Vice-Presidente Fitto hanno presentato la proposta di modifica ai regolamenti della politica di coesione, che introduce "misure specifiche per affrontare le sfide strategiche nel contesto della revisione intermedia", con l'obiettivo di introdurre **margini di flessibilità nell'attuazione** e offrire agli Stati Membri e alle regioni la possibilità di **riorientare le risorse del periodo 2021-2027**, verso investimenti in competitività e difesa, di



accrescere l'autonomia e la resilienza strategica dell'UE e di promuovere priorità emergenti, tra cui quella degli alloggi a prezzi accessibili.

Nelle intenzioni della Commissione, le proposte di modifiche, oltre ad adeguare le priorità di investimento all'evoluzione del contesto economico, sociale e geopolitico, **mirano ad introdurre incentivi** per facilitare il rapido assorbimento delle risorse, anche per contrastare il potente effetto spiazzamento generato in tutta Europa (e in Italia in maniera particolare, considerata la mole di risorse a disposizione) dalla contemporanea presenza degli investimenti del PNRR, che stanno penalizzando la capacità di spesa dei Fondi di Coesione.

Quali sono le principali novità contenute nella proposta. Sotto il profilo delle priorità, il regolamento prevede l'introduzione o la ridefinizione di **cinque traiettorie strategiche**:

- **Competitività e decarbonizzazione.** La Commissione ha già presentato – nella Bussola della competitività, nel Clean Industrial Deal e nel Piano d'azione per l'energia accessibile – un percorso per recuperare competitività e garantire prosperità sostenibile all'Europa, avendo la decarbonizzazione e la circolarità quali motori di crescita. La riforma propone ampliamenti della base di eleggibilità a finanziamento dei progetti che rientrano nell'ambito di STEP, sia in termini geografici, rimuovendo cioè alcune limitazioni ora previste per le regioni più sviluppate, sia estendendo il concetto del "dual use" civile e militare per gli investimenti nelle imprese. Inoltre, si amplia la possibilità di fornire sostegno agli investimenti produttivi in Grandi imprese, nei casi in cui si potenzino le capacità

industriali per promuovere le capacità di difesa, si contribuisca a progetti di difesa o si facilitino i processi di decarbonizzazione (ad esempio nel settore automobilistico). In un'ottica di rafforzamento della competitività europea, la Commissione sottolinea anche la necessità di essere più selettivi nella concessione di aiuti alle imprese, concentrandosi su imprese innovative e pionieristiche e rafforzando il sostegno gli investimenti che favoriscano la resilienza ai cambiamenti climatici.

- **Difesa e sicurezza.** Alle autorità nazionali e regionali è data la facoltà di assegnare fondi nell'ambito dei loro programmi per investire nella capacità di difesa in particolare mediante due nuovi obiettivi specifici nell'ambito del FESR. Il primo consente di programmare importi destinati a rafforzare le capacità produttive delle imprese del settore della difesa (si prevede anche una prossima modifica del regolamento STEP, per aggiungere un quarto ambito di interventi per investimenti nella difesa). Il secondo nuovo obiettivo specifico consente invece di contribuire alla costruzione di infrastrutture (in particolare di trasporto) di difesa resilienti o a duplice uso per promuovere la mobilità militare nell'Unione.
- **Alloggi a prezzi accessibili.** L'evoluzione disomogenea tra aumento del prezzo degli alloggi e la dinamica salariale ha creato un divario crescente tra la disponibilità di alloggi a prezzi accessibili e le esigenze della popolazione: il rapporto prezzo/reddito è aumentato di oltre 15 punti percentuali tra il 2013 e il 2022. L'impatto sociale di questi dati è più ampio se si considera che includono la mancanza

Al via la sperimentazione dei bandi STEP. Una sfida per

di Annapaola Voto

Nelle scorse settimane la Regione Campania ha presentato due iniziative che rientrano nel più ampio orizzonte di obiettivi della STEP - Strategic Technologies for Europe Platform. Si tratta dei primi dispositivi che introducono e sperimentano sul territorio regionale nuove forme di investimento e di obiettivi, in linea con quanto richiesto dalla Commissione per dare nuovo slancio alla competitività e al primato dell'industria europea nella competizione internazionale.

Una sfida, quindi, sia per l'amministrazione regionale che, soprattutto, per il tessuto produttivo territoriale.

Il primo avviso, destinato a Grandi, Medie e Piccole imprese, ha l'obiettivo di sostenere lo sviluppo e la fabbricazione di "tecnologie critiche", finanziando progetti in tutti e tre i settori caratterizzanti della STEP:

- a) digitale e deep tech;
- b) clean;

c) biotecnologie.

Gli interventi finanziabili potranno prevedere sia la realizzazione di investimenti produttivi (creazione e/o ampliamento di stabilimento; diversificazione della produzione per ottenere prodotti o servizi non fabbricati o forniti; cambiamenti fondamentali del processo di produzione), sia eventuali attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, ancorché in fase avanzata e strettamente connessi alla realizzazione di tecnologie e prodotti di pronta immissione sul mercato.

I progetti e gli investimenti dovranno, quindi, essere coerenti con il nuovo orizzonte strategico europeo, contribuendo allo sviluppo di tecnologie capaci di immettere rapidamente sul mercato elementi innovativi, emergenti e all'avanguardia, ovvero in grado di contribuire a ridurre o a prevenire le dipendenze strategiche dell'Unione, salvaguardando e rafforzando l'intera catena del valore.

La dotazione iniziale a disposizione è pari a 50mln/€, finanziati a valere del PR Campania FESR 2021-2027,

Azione 1.6.1, con, tuttavia, già l'impegno a integrarle con risorse aggiuntive, al fine di ampliare la platea dei beneficiari e aumentare l'efficacia dell'intervento.

La domanda di accesso potrà essere compilata al link <https://servizi-digitali.regione.campania.it/AiutiSTEP> dalle ore 00:00 del 16 giugno 2025 alle ore 23:59 del 7 luglio 2025.

Il secondo bando – beneficiari MPMI, nonché Grandi Imprese, limitatamente ai settori "STEP" – prevede, invece, la selezione di progetti "ad elevato impatto tecnologico nel settore aerospaziale campano"; settore storicamente trainante e caratterizzato da competenze, asset ed aree di eccellenza tali da assicurare posizioni rilevanti sui mercati nazionali ed internazionali.

Gli interventi potranno riguardare il rafforzamento dei processi di valorizzazione economica della ricerca (es. proof of concept, tutela della proprietà intellettuale) e azioni di validazione e dimostrazione dei prodotti, nonché la realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico, per lo sviluppo di nuove tecnologie, prodot-

flessibilità, opportunità e nuove priorità

di alloggi per studenti e di alloggi adeguati per le nuove famiglie. La Commissione propone, a questo fine, di includere uno specifico obiettivo nell'ambito di tre target di policy (OP2 ambiente, OP4 sociale e OP5 strategie territoriali), consentendo maggiore disponibilità di risorse all'obiettivo degli interventi abitativi, nonché riconoscendo il protagonismo delle autorità urbane coinvolte nelle strategie territoriali. I nuovi investimenti dovranno concentrarsi, anzitutto, su riqualificazione e miglioramento delle performance energetiche di infrastrutture già esistenti, senza escludere la possibilità del sostegno a nuovi progetti abitativi, ancorché coerenti con l'iniziativa dello Bauhaus europeo. Al fine di migliorare l'impatto degli investimenti la Commissione propone anche il finanziamento di azioni legate all'attuazione delle riforme.

- **Accesso all'acqua, gestione sostenibile dell'acqua e resilienza idrica.** Obiettivo della Commissione è quello di accelerare la costruzione di una società resiliente all'acqua, attraverso il minore sfruttamento e una migliore capacità di ripristino dei corpi idrici, nonché con la diffusione di soluzioni "nature based" atte a ridurre il rischio di alluvioni. A questo fine, si propone la modifica dell'obiettivo specifico 2.5 relativo all'accesso e alla gestione sostenibile dell'acqua, introducendo il concetto di "resilienza idrica" e intendendo la necessità di investimenti nella messa in salvaguardia da effetti climatici quali desertificazione e/o inondazioni.
- **Transizione energetica.** Un altro settore in cui gli investimenti della politica di coesione contribuiscono alle priorità dell'UE è quello dell'azione per il clima e della transizione energetica. Attraverso i fondi per la Coesione viene già fornito sostegno, tra l'altro, a progetti nei settori dell'efficienza energetica, delle energie rinnovabili, delle infrastrutture di trasporto. Tuttavia, per migliorare la sicurezza energetica e accelerare la transizione in tutta l'Unione, nonché per promuovere la mobilità pulita, viene introdotto un nuovo obiettivo specifico per promuovere la modernizzazione delle reti elettriche, degli interconnettori, degli impianti di stoccaggio dell'energia e delle relative infrastrutture di trasmissione, nonché la realizzazione di infrastrutture di ricarica per i veicoli elettrici.

La proposta disegna anche un nuovo protagonismo per le Città e per gli enti territoriali, in particolare nella capacità di promuovere la prosperità e il diritto di rimanere in tutti i territori, con politiche su misura per ogni luogo. L'esigenza è di fare fronte agli effetti "molto asimmetrici" dell'evoluzione del contesto socioeconomico a seconda della specializzazione economica, della situazione geografica e della struttura demografica dei diversi

territori. Per questo diventa necessario lavorare affinché tutti i cittadini "abbiano il diritto effettivo di soggiornare nel luogo che chiamano casa, garantendo la disponibilità di posti di lavoro di qualità e l'accesso ai servizi pubblici di base come l'istruzione e la sanità". Ciò è sicuramente importante nei territori non urbani (rurali, interne e remote) e nelle aree che versano nella "trappola per lo sviluppo dei talenti". La Commissione propone di **rafforzare l'iniziativa urbana europea**, introducendo la possibilità di trasferirvi risorse dal FESR, nonché di istituire un **marchio di eccellenza per l'iniziativa urbana europea**, consentendo in tal modo il sostegno nell'ambito dei programmi della politica di coesione per i progetti selezionati, ma non finanziati per carenza di risorse, in primo luogo sulle tematiche della transizione energetico-ambientale e delle sfide socio-abitative.

L'articolo 3 del FESR (obiettivi specifici) è, di conseguenza, modificato per introdurre 7 nuovi obiettivi specifici:

- OP1, aggiunto Os 1.7: potenziare le capacità industriali per promuovere le capacità a doppio uso e di difesa;
- OP2, modificato Os 2.5: promuovere l'accesso **sicuro** all'acqua, la gestione sostenibile dell'acqua e **la resilienza idrica**;
- OP2, aggiunto Os 2.11: promuovere l'accesso ad alloggi a prezzi accessibili e le relative riforme;
- OP2, aggiunto Os 2.12: promuovere gli interconnettori energetici e le relative infrastrutture di trasmissione, nonché lo sviluppo di infrastrutture di ricarica;
- OP3, aggiunto Os 3.2: sviluppare infrastrutture di difesa resilienti o a duplice uso per favorire la mobilità militare nell'Unione;
- OP4, aggiunto Os 4.7: promuovere l'accesso ad alloggi a prezzi accessibili e le relative riforme;
- OP5, aggiunto Os 5.3: promuovere lo sviluppo territoriale integrato, attraverso l'accesso ad alloggi a prezzi accessibili, e lo sviluppo delle relative riforme in tutti i tipi di territori.

Oltre all'ampliamento dei settori di investimento, vengono previsti una serie di incentivi per attrarre risorse su queste priorità. Anzitutto la possibilità di finanziare le operazioni ricadenti nei nuovi obiettivi specifici al **100% in quota europea**, venendo meno l'obbligo di cofinanziamento nazionale. Non solo. In sede di riprogrammazione, agli Stati Membri e/o alle Regioni che definiranno i nuovi Assi del programma, la Commissione pagherà il **30% della dotazione di tali assi**, a titolo di prefinanziamento eccezionale una tantum, a condizione che la modifica del programma venga presentata alla Commissione entro il 31 dicembre 2025 e che venga riassegnato (sui medesimi



Assi) almeno il 15% del totale delle risorse finanziarie del programma.

Il pagamento del prefinanziamento, inoltre, sarà conteggiato come pagamento effettuato nel 2025 ai fini del calcolo degli **importi da disimpegnare**, a condizione che la richiesta di modifica del programma sia stata presentata nel 2025. Questo significa che la quota da raggiungere per conseguire il Target n+3 al 31 dicembre 2025 e necessaria per scongiurare il disimpegno automatico di risorse non spese, si abbasserà di un importo pari a quello versato dalla Commissione, pur in assenza di reali avanzamenti nella certificazione delle spese. Nel 2026, inoltre, la Commissione verserà un ulteriore 4,5% del totale del FESR, come prefinanziamento aggiuntivo una tantum. Da ultimo, ma non per importanza, **il termine per l'ammissibilità delle spese** è prorogato di un anno, fino al 31 dicembre 2030, allungando di fatto la durata del ciclo di programmazione.

La poposta di modifica inizia ora l'iter di approvazione (il processo c.d. di codecisione), che prevede il coinvolgimento anche delle altre due istituzioni europee – Parlamento e Consiglio – che dovranno, dapprima in maniera separata – lavorare e approvare un testo emendato e, successivamente, tutte insieme trovare un accordo di compromesso sulle formulaizioni legislative finali (in quello che viene chiamato trilogio). Solo in seguito all'approvazione senza modifiche di un testo unico, il nuovo regolamento potrà entrare in vigore. Alla luce delle tempistiche e della imminente pausa estiva, appare verosimile ipotizzare che l'approvazione definitiva dei regolamenti modificati dovrebbe avvenire intorno a ottobre 2025. A quel punto la palla passerà agli Stati Membri e alle Regioni che potranno, laddove lo riterranno necessario, modificare i propri Programmi, integrando le nuove priorità e mettendo a disposizione le relative risorse finanziarie.

Amministrazioni e imprese

ti e servizi anche finalizzati all'efficienza e sostenibilità ambientale e transizione digitale.

La dotazione finanziaria, a valere sul PR Campagna FESR 2021-2027, è pari a 30mln/€. Di queste, 20mln/€ sono destinati al finanziamento di progetti coerenti sia con la RIS3-Traiettoria "Aerospazio", sia con il Programma di Lavoro Clean Aviation Joint Undertaking (CAJU), diretto a stabilire forme di cooperazione strategiche su "Net Zero Aviation", sostenendo soluzioni innovative e formazione di nuove competenze specifiche, per massimizzare i risultati scientifici e gli impatti socio-economici e ambientali.

Una specifica dotazione, pari a 10mln/€, è invece destinata a progetti afferenti al dominio "Aerospazio", ma coerenti con le traiettorie strategiche proprie della STEP (in particolare digitali e deep-tech; pulite ed efficienti sotto il profilo delle risorse) e dovranno, quindi, rispettare le caratteristiche richieste dalla piattaforma in termini di innovatività e di pronta immissione sul mercato.

La domanda di accesso potrà essere compilata al link <https://servizi-digitali.regione.campania.it/ProgettiAerospazio> dalle ore 00:00 del 24 giugno 2025 alle ore 23:59 del 15 luglio 2025. ■



"Abbiamo bisogno più che mai di politiche di

Intervista a Carmine Pacente, esperto di fondi europei, membro del Comitato delle Regioni a Bruxelles e consigliere comunale di Milano

di Lucia Serino

Si può avere il cuore sulle vicende della squadra di calcio del proprio paese d'origine, a Sud, a circa 800 chilometri da dove si vive e si amministra, Milano. E la testa nel cuore dei processi europei. Ma a ben riflettere le due cose non sono disgiunte perché i conti "freddi", neutrali, delle cancellerie europee acquistano valore solo se si localizzano, se tengono cioè conto delle differenze territoriali e dunque dei bisogni specifici delle comunità di persone alle quali sono destinate. Carmine Pacente, consigliere comunale di Milano, partito studente da Vallo della Lucania, ti offre il vantaggio di una doppia prospettiva, da Nord a Sud andata e ritorno, con la capacità di sintetizzare in un approccio multilivello la discussione sulle potenzialità della politica di coesione, l'impatto sullo sviluppo dei territori, i rischi all'orizzonte. All'indomani di una trasferta per seguire da vicino l'amata Gelbison (è la squadra di calcio di Vallo della Lucania) lo intercettiamo sulla strada di ritorno nel capoluogo lombardo. Sono giorni di rapido cambiamento degli scenari internazionali. Il riposizionamento dei propri valori nei periodi di crisi accresce la responsabilità a lavorare sugli strumenti giusti per non vederli opacizzare. Pacente, 46 anni, laurea alla Bocconi in Economia delle Amministrazioni Pubbliche e Istituzioni Internazionali, specializzato nella programmazione e gestione dei fondi europei (ne ha scritto in varie pubblicazioni), è dal 2020 Membro del Comitato europeo delle Regioni a Bruxelles e, in particolare, della Commissione "Politica di coesione territoriale, fondi strutturali e bilancio europeo" e, nel consiglio comunale di Milano (eletto due volte) è Presidente della Commissione consiliare "Fondi europei e PNRR".

Consigliere, partiamo dall'Agenda urbana. Lei è l'autore del progetto di parere discusso in commissione Coter sulle città metropolitane, gli investimenti in sostenibilità e la politica di coesione. Iniziamo da qui, la politica di coesione per i grandi agglomerati urbani può avere un impatto a cascata sulle aree più periferiche, fino a che punto?

"Sì, abbiamo discusso il 13 marzo in commissione Coter il parere del quale sono relatore che è stato poi approvato e quindi sarà discusso in plenaria il prossimo mese di maggio. Il timing sembra essere proprio quello giusto perché una delle priorità che il commissario Fitto, che ha la delega

ovviamente in questo mandato, è quella di costruire e di rafforzare l'agenda urbana europea. Dovrebbe fare una prima proposta entro la fine dell'anno quindi entro il 2025 se consideriamo che il parere del quale stiamo discutendo mi è stato assegnato formalmente a inizio ottobre del 2024, poi abbiamo fatto la discussione del working document a dicembre nella prima riunione Coter, poi il secondo passaggio a marzo e se dovessimo approvarlo come spero e come sembra a maggio è chiaro che il timing è giusto perché il comitato delle regioni con questo parere di iniziativa darebbe alla commissione europea la sua opinione rispetto alla nuova agenda urbana europea".

Che tipo di interesse ha riscontrato? Perché i tempi sono importanti?

"Questo parere l'abbiamo costruito avendo il contributo di tantissime città europee. Abbiamo auditato Eurocities, sono stato ospite delle metropolitan authorities durante il loro convegno di Amsterdam, abbiamo fatto diverse audizioni, abbiamo ricevuto tanti documenti da tantissime grandi città europee, una cinquantina di città europee ci hanno inviato le loro riflessioni, e quindi c'è veramente molto interesse. Abbiamo fatto anche un'audizione organizzata dall'IFEL a Roma lo scorso 26 febbraio con un panel di esperti (al quale ha partecipato anche IFEL Campania con il suo direttore generale Annapaola Voto, in basso), anche lì sono stati ricevuti diversi feedback che poi abbiamo introdotto nel parere. Quindi i tempi sono importanti per provare a costruire o a dare un contributo a questa nuova grande importante agenda urbana europea che riguarda i grandi agglomerati urbani quindi le grandi città e le aree metropolitane ma riguarda però anche le città medie e le cosiddette aree funzionali. C'è un pericolo, dal mio punto di vista, quello della centralizzazione di decisioni e strumenti".

Perché è un rischio? Non sempre la de-centralizzazione della politica di coesione garantisce i risultati, a volte li disperde.

"Non è proprio così. Noi vogliamo fare una cosa diversa, cioè vogliamo rafforzare l'approccio territoriale alla politica di coesione in particolare valorizzando il ruolo delle città, delle grandi città e dei grandi agglomerati urbani e anche delle città medie. Facciamo l'esempio di Milano, la città nella cui amministrazione sono ormai al secondo mandato, ma potremmo fare lo stesso esempio per Napoli e tutte le grandi città italiane, per restare a casa nostra. La differenza tra il comune capoluogo e tutto ciò che c'è intorno è enorme



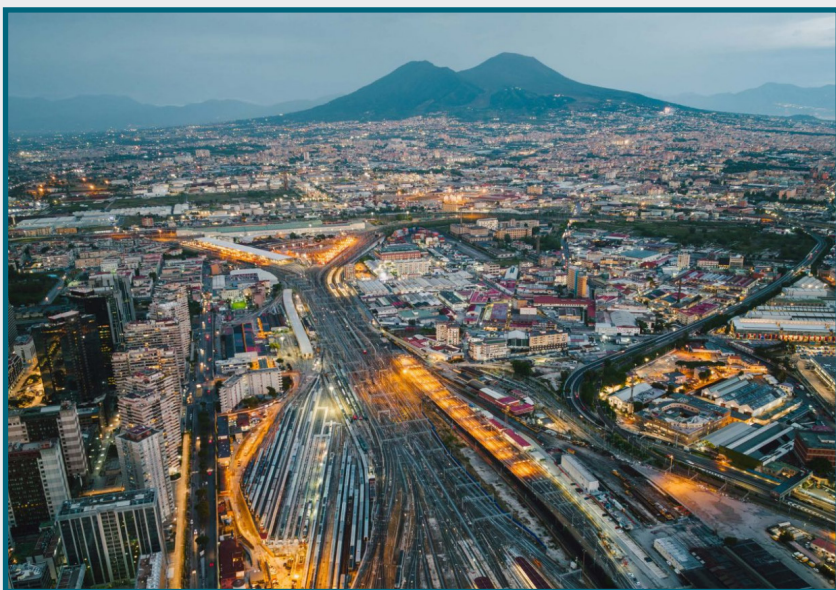
Carmine Pacente, consigliere comunale di Milano. Membro del Comitato europeo delle Regioni a Bruxelles, nella Commissione "Politica di coesione territoriale, fondi strutturali e bilancio europeo"

in termini di servizi, di trasporti, di residenze abitative. I documenti che ci hanno inviato lo certificano quindi ormai è abbastanza dimostrabile e verificabile che, purtroppo, molte volte gli strumenti che la politica di coesione ha messo a disposizione delle città si limitano al perimetro del comune capoluogo e non riescono invece ad andare oltre e a considerare i grandi agglomerati urbani come dovrebbe essere e cioè travalicando i singoli confini amministrativi, pur non essendoci soluzione di continuità nelle aree metropolitane. Non possiamo fare, è solo un esempio, che un programma nazionale come MetroPlus sia nella disponibilità, diciamo così, decisionale esclusivamente del comune capoluogo sebbene sia previsto che poi alcune risorse debbano essere destinate anche all'area metropolitana. Di fatto ciò accade abbastanza raramente".

E cosa propone?

"Innanzitutto vorremmo che la riserva minima

Progetto di parere sulle aree urbane e la politica di coesione



Si è svolta lo scorso 26 febbraio l'audizione in commissione Coter del Comitato delle Regioni del progetto di parere del consigliere comunale di Milano Carmine Pacente: **"Metropolitan regions and functional urban areas as socio-economic drivers of sustainable in-**

vestment in the 2021-2027 Cohesion policy framework". La bozza di parere pone alcune questioni fondamentali connesse allo sviluppo funzionale delle aree urbane, tema sempre più centrale nella politica di coesione europea con il rischio, però, di una eccessiva centralizzazione della governance decisionale degli stati membri e una tendenza a trascurare la specificità delle realtà locali.

La capacizzazione amministrativa è fondamentale per gli enti locali, specialmente quando sono chiamati a gestire funzioni delegate che richiedono competenze specifiche e risorse adeguate.

La delega di funzioni, sebbene mirata a rendere l'azione amministrativa più efficiente e vicina ai cittadini, può mettere in luce carenze strutturali negli enti locali, come la mancanza di personale qualificato e la complessità dei processi burocratici. Per affrontare queste sfide, è essenziale

implementare strategie di supporto che possano rafforzare le capacità operative degli enti locali. Con una proposta articolata in funzione di queste strategie il Direttore Generale della Fondazione IFEL Campania, Annapaola Voto, ha partecipato all'audizione in sede di Commissione Coter del Comitato delle Regioni del progetto di parere del consigliere comunale di Milano Carmine Pacente (Presidente della Commissione consiliare PNRR e Fondi europei): "Metropolitan regions and functional urban areas as socio-economic drivers of sustainable investment in the 2021-2027 Cohesion policy framework". L'audizione si è svolta presso la sede di IFEL a Roma. Il progetto di parere di cui si è discusso pone alcune questioni fondamentali connesse allo sviluppo delle aree urbane e alla concentrazione demografica che qui si riscontra con problemi di impatto ambientale e disparità socio-economiche.

A fronte di una crescente importanza delle aree metropolitane nelle politiche Ue, il progetto di parere sottolinea il rischio di una gestione centralizzata dei fondi di coesione e la tendenza dei governi nazionali a trascurare le priorità locali sollecitando un rafforzamento interistituzionale anche oltre il 2027.

coesione. No alla centralizzazione dei processi"

obbligatoria del fondo europeo di sviluppo regionale destinato allo sviluppo urbano sostenibile aumenti nella prossima programmazione. Può sembrare una cosa banale perché lo si chiede sempre. Vorremmo che fosse introdotta una riserva minima obbligatoria per le strategie di sviluppo urbano anche nel fondo sociale europeo plus, attualmente non c'è, pensiamo ad alcune questioni cruciali come la gestione del fenomeno demografico. In sostanza, noi proponiamo un dialogo diretto o più diretto tra commissione europea e città. Le azioni innovative urbane, quelle strutturali, possono chiamarsi come si vuole, diciamo le risorse destinate alla competitività, hanno bisogno anche nella fase di programmazione degli interventi del coinvolgimento delle città per capire le reali necessità dei territori. E mi riferisco sia agli strumenti del piano nazionale di ripresa e resilienza, sia agli altri strumenti europei".

Più in generale, considerate anche le questioni internazionali, perché le politiche di coesione sono importanti?

"La coesione è il nostro valore fondamentale, è una linea Maginot. Per noi la coesione non si tocca, il mercato unico non esiste senza coesione e quindi è assolutamente illusorio, non dico smantellare, ma ridimensionare, non solo questa politica ma anche questo concetto. La coesione serve a ridurre i divari territoriali essenzialmente, quindi a far sì che i territori che corrono di meno possano progressivamente avvicinarsi, tendere ad avvicinarsi a quelli che corrono un po' di più e, contemporaneamente, a favorire i territori che sono più avanti attraverso i meccanismi di competitività. Se non c'è questa tendenza all'armonizzazione, anche il mercato unico viene meno e quindi i pilastri dell'Unione Europea saltano, noi ci spingiamo a dire che dopo la pace, la coesione è il valore fondamentale dell'Unione Europea".

C'è il rischio che i fondi di coesione possano essere utilizzati per altre urgenze europee?

"Noi l'abbiamo già visto in questi anni. Ogni volta che c'è stata un'emergenza, il Covid, il caro Energia, la gestione dei rifugiati, sono state prese risorse dalla politica di coesione dell'Unione Europea".

Ma per quale motivo?

"Perché è considerata una spesa di salvadanaio. Agricoltura e coesione assieme fanno i due terzi del quadro finanziario pluriennale dell'Unione Europea, e quindi ogni volta che c'è stata l'emergenza e la necessità di fondi, siamo andati ad attingere lì. Durante il Covid c'era una necessità di prendere risorse immediate per far fronte ai problemi sanitari e cosa abbiamo fatto? Abbiamo detto: andiamo a prendere risorse della coesione, eventualmente non ancora investite e possiamo, se vogliamo, riprogrammarle



velocemente. Ricordiamo le deroghe a tutti i vincoli che normalmente sono previsti per utilizzarle per gli scopi che il Covid ha reso necessari. L'abbiamo fatto anche noi a Milano nel nostro piccolo. Questo è per dire che se ogni volta che c'è un'emergenza si prendono i fondi per la coesione è chiaro che questo meccanismo però compromette la caratteristica fondamentale dei fondi. Li chiamano di coesione, ma sono rimasti fondi strutturali che devono finanziare delle politiche strutturali e non singole emergenze. Una volta il Covid, una volta l'energia, un'altra volta la difesa, per carità, tutte priorità assolute, però noi non possiamo snaturarli eccessivamente perché sono fondamentali per tenere assieme e per armonizzare questa Unione Europea. Il rischio è che può saltare tutto, a partire dal mercato unico, come dicevo prima, come scrive Enrico Letta nel suo rapporto. La posizione del CDR su questo è chiarissima, cioè noi difendiamo non solo la politica di coesione, ma l'approccio territoriale, quindi vogliamo che regioni e città non solo siano protagoniste, ma lo siano sempre di più. Il mio parere poi in particolare va sulle città, devono avere molto più spazio, nel senso che ho prima raccontato".

Il protagonismo delle città, delle regioni pone un problema che a livello territoriale esiste dal punto di vista amministrativo. A livello locale un ostacolo significativo alla spesa dei fondi, alla progettazione, è la scarsa capacità amministrativa. In questo si inserisce il ruolo degli istituti come IFEL Campania.

"Sì, è un tema assolutamente centrale, mi vede particolarmente sensibile e anche severo. Siamo oggi in una situazione in cui la coesione tra Est e Ovest dell'Unione Europea tutto sommato sta funzionando, perché una tendenza alla convergenza c'è, perché come dico spesso, alla richiesta di solidarietà bisogna che si accompagni obbligatoriamente e necessariamente anche un'assunzione di responsabilità forte, il tema della valutazione dell'impatto è decisivo chiaramente, è centrale. Se noi guardiamo l'indice sulla competitività regionale che la Commissione europea

pubblica periodicamente, io faccio anche delle audizioni su questo ogni volta che pubblicano quello nuovo, ci rendiamo conto che, e stiamo al quadro del nostro Paese, le regioni italiane continuano a perdere competitività, praticamente tutte, quasi su tutti gli indicatori, da Nord a Sud. Quindi vuol dire che anche queste risorse, che hanno ovviamente un impatto parziale, ma comunque anche queste risorse e questi strumenti alla fine non danno l'impatto sperato, nonostante il passare degli anni e questo non possiamo più consentircelo. Il risultato non è spendere le risorse, ma il risultato è che cosa otteniamo dalla spesa di queste risorse, perché i fondi sono strumenti, non sono obiettivi, e quindi dobbiamo chiederci se il pil pro-capite aumenta o no in un territorio, l'occupazione aumenta o no e le infrastrutture aumentano o no? Allora se andiamo a misurare tutte queste cose avremo molte sorprese negative. Però se il problema esiste, è centrale e va affrontato una volta per tutte, la soluzione a mio giudizio non è centralizzare il processo. C'è un altro tema che voglio segnalare...".

Prego

"La coesione funziona paradossalmente molto di più in contesti che ne hanno meno bisogno, mentre funziona molto di meno nei contesti che necessiterebbero di questi strumenti e di queste risorse per potenziare la loro competitività. C'è l'ostacolo territoriale, quindi rischiamo che non soltanto non centriamo l'obiettivo che è l'armonizzazione, ma addirittura che facciamo il contrario, cioè che i gap aumentano. L'operazione riesce ma il paziente muore, questa cosa è inaccettabile. Ribadisco che sulla base di queste evidenze non possiamo concludere che siamo favorevoli alla centralizzazione e quindi andiamo a penalizzare un approccio che invece in alcuni territori funziona e che avrebbero bisogno molto di più, non solo di strumenti e risorse, ma anche di protagonismo decisionale, come dicevo in partenza, per condividere quali sono le politiche e le priorità che vanno finanziate. Noi a Milano, facciamo l'esempio, senza le risorse che abbiamo in questo periodo di programmazione tra piano nazionale di ripresa e resilienza, fondi di coesione, programmi europei a gestione diretta non riusciremo a fare nessun investimento. E qui viene fuori un altro problema, le risorse europee spesso diventano sostitutive e non addizionali rispetto a quelle nazionali, chiaramente perdendo una buona parte del potenziale che dovrebbero avere, il meccanismo non funziona più o comincia già all'inizio a non funzionare. Ma detto questo, noi abbiamo risorse per poter fare cose fondamentali, senza le quali non potremmo farle e allora non possiamo, perché alcuni territori non funzionano, dire "centralizziamo". Ci sono i problemi che evidenziavo prima, sono molto seri, ma non vanno affrontati centralizzando".

Le proposte del Direttore Generale Voto in Commissione Coter

Questi i punti chiave del contributo che il Dg Voto ha portato alla bozza in discussione:

- 1) La necessità di un'assistenza tecnica specializzata per fornire supporto attraverso esperti in grado di affiancare il personale locale nella gestione delle nuove competenze, assicurando una transizione efficace e conforme alle normative vigenti;
- 2) Una formazione continua con la possibilità di organizzare programmi di formazione per aggiornare e ampliare le competenze del personale, focalizzandosi su aspetti come la gestione dei fondi, la rendicontazione e l'applicazione di nuovi regolamenti;
- 3) La semplificazione dei processi analizzando e rivedendo le procedure interne per ridurre la burocrazia, adottare strumenti digitali che facilitino la comunicazione e la gestione delle pratiche amministrative.

- 4) Una maggiore collaborazione interistituzionale promuovendo accordi tra diversi livelli di governo e istituzioni per condividere risorse, esperienze e buone pratiche, creando una rete di supporto reciproco.

- 5) Un potenziamento dell'organico per assumere nuovo personale o redistribuire le risorse umane esistenti in modo più efficiente, garantendo che le funzioni delegate possano essere svolte adeguatamente.

"Implementare queste misure — ha spiegato il Direttore di IFEL Campania — richiede un impegno congiunto tra enti locali, regioni e governo centrale, con l'obiettivo di creare un sistema amministrativo più resiliente e capace di rispondere alle esigenze dei cittadini in modo tempestivo ed efficace".



Il Dg di IFEL Campania, Annapaola Voto, con (da sinistra) Francesco Monaco, Fondazione IFEL, e Carmine Pacente, consigliere comunale di Milano e autore della bozza di parere

La confisca dei beni alla criminalità organizzata e il riutilizzo sociale

I beni confiscati sono leva di sviluppo dei territori, ma occorre superare una mentalità di nicchia. L'intervista all'assessore alla Sicurezza, Legalità, Immigrazione della Regione Campania Mario Morcone

di Patrizia Maglioni

Uno dei punti centrali della lotta alla criminalità organizzata è il recupero a fini sociali dei patrimoni accumulati dalle attività delittuose. Nel tempo la confisca dei beni è, infatti, risultata un valido deterrente nella lotta all'infiltrazione della criminalità organizzata e su questa scia è andato consolidandosi il tema della valorizzazione di immobili, terreni, attività che hanno un peso sociale quanto economico per i territori nei quali insistono.

Proprio per cercare di favorire il riutilizzo in termini di crescita economica a fini sociali dei beni sequestrati alla criminalità organizzata, la legislazione italiana ha visto un'evoluzione che la indica tra le più avanzate a livello internazionale.

Su questo sfondo, nell'ottica di ottimizzazione dei programmi, la Regione Campania definisce un Piano strategico triennale che ha per oggetto i beni confiscati. Il denominatore comune del Piano prevede il riutilizzo istituzionale e sociale dei beni al fine di rispondere alle esigenze peculiari dei territori, con particolare attenzione a coloro che sono a rischio di emarginazione ed esclusione sociale. Un ruolo importante è poi quello del Terzo settore, non soltanto come possibile destinatario dei beni, ma come soggetto abilitante in grado, cioè, di correlare una data attività alla collettività facendola crescere. Tra gli obiettivi di fondo vediamo il riutilizzo produttivo, sostenibile e inclusivo dei beni per poter garantire il reinserimento socio-lavorativo di molti rafforzando al tempo stesso le filiere produttive e commerciali dei servizi.

Per molti giovani il riutilizzo dei patrimoni confiscati diviene propulsione per la creazione di nuove imprese sociali, start-up, nonché forme di agricoltura in linea con gli ambiti di eccellenza dell'agroalimentare regionale. Ad esprimersi sul tema è una voce autorevole, quella dell'assessore alla Sicurezza, Legalità, Immigrazione della Regione Campania Mario Morcone.

Assessore Morcone, Lei ha una lunga esperienza nel mondo delle Istituzioni, visione e grande sensibilità nella conoscenza del territorio campano e non solo. Quali sono oggi le possibili risposte da mettere in campo per il buon governo degli spazi e in relazione alle strategie riguardanti la sicurezza dei cittadini?

"Il tema della sicurezza dei cittadini è piuttosto complesso poiché presuppone una serie di interventi e di connessioni. Di certo è un bene che riguarda tutti indistintamente e a cui ciascuno dovrebbe concorrere costruttivamente per la piena realizzazione. Tuttavia, purtroppo viene a volte strumentalizzato dalle forze politiche ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del consenso. Possiamo dire che esiste una sicurezza in chiave cosiddetta securitaria, ossia che si punta a garantire esclusivamente con le forze dell'ordine, le quali - lo ricordiamo - fanno con competenza il loro lavoro e svolgono un ruolo fondamentale per la garanzia dell'ordine pubblico nell'attività di prevenzione e di repressione dei reati ma, come detto, alla sicurezza concorrono una serie di altri fattori. Volendo fare degli esempi concreti: l'illuminazione pubblica, il servizio di trasporto pubblico urbano, la riqualificazione degli edifici dismessi, il riuso e la rifunzionalizzazione, lo sviluppo di nuovi servizi. È inoltre importante la tutela dei diritti in tutta la sua declinazione per far sì che non vadano prese scorciatoie di mancato rispetto delle regole o di illegalità. Un pilastro della sicurezza consiste nella tutela dei diritti di ogni cittadino, la sicurezza è frutto di tutto questo e coincide con il termine libertà".

Lei è stato Prefetto, Capo di Gabinetto del Ministero dell'Interno, ora è Assessore alla Sicurezza, Legalità, Immigrazione della Regione Campania. Qual è una misura di efficace deterrenza alla criminalità organizzata?

"Chi infrange la legge sa che sarà perseguito e sa che sconterà una pena, lo mette in conto, ma ciò che colpisce

più a fondo chi delinque non è tanto la minaccia della sanzione, quanto l'essere privato dei proventi derivanti dal suo circuito di illegalità. Nel momento in cui chi delinque in modo organizzato non si giova più dei guadagni illeciti allora si può effettivamente sperare nella riuscita del contrasto al fenomeno criminale. Alla sottrazione dei beni deve chiaramente seguire il riutilizzo virtuoso e costruttivo. La restituzione alla collettività dei beni confiscati diventa così motore di sviluppo territoriale, nonché importante strumento di diffusione dei valori, soprattutto nei confronti dei giovani".

Uno dei problemi afferenti al tema della legalità riguarda la crescente diffusione di fenomeni di disagio e devianza giovanile. Si mettono così in campo le politiche di contrasto alla dispersione scolastica implicita, esplicita e poi?

"Il tema della violenza giovanile è un tema decisamente allarmante che riguarda tante città non solo italiane, ma europee ed extraeuropee. In termini in qualche misura sociologici si può effettivamente dire che il percorso educativo di un giovane che va dalla famiglia alla scuola passando dalle politiche di inclusione sociale unitamente all'orientamento, al piano didattico personalizzato, alle attività extracurricolari, ai diversi ambiti di formazione professionale pur avvalendosi di importanti misure volte a favorire percorsi di crescita, da sole non bastano. Sicuramente un ruolo chiave è ricoperto dal lavoro; la prospettiva lavorodignità è il faro che dovremmo far scorgere ai giovani per la realizzazione personale e per un'impronta di maggiore civismo. Insieme a questo occorre, tuttavia, una posizione più ferma dal punto di vista giudiziario, senza sfociare negli eccessi di un atteggiamento repressivo fine a se stesso, ma tenendo sempre ferma la funzione rieducativa di ogni sanzione. Di fatto la certezza della pena rimane uno dei temi non risolti del nostro Paese".

Come si può dare maggiore impulso all'inclusione sociale, all'occupazione e allo sviluppo locale anche mettendo a sistema i beni confiscati?

"In Campania sono molti i beni confiscati alla criminalità organizzata: nelle province di Caserta e Napoli se ne contano oltre i 3.000. Benché quello dei beni confiscati sia dai più considerato un settore di nicchia bisogna comprendere che, al contrario, costituisce un'importante leva di sviluppo del territorio. Sicuramente la linea tracciata da don Luigi Ciotti che di fatto ha messo in primo piano l'importanza, anche simbolica, della restituzione del bene alla collettività a seguito della confisca, occorre altresì sottolineare che ci sono beni di tale dimensione da non poter essere connotati dalla sola valorizzazione simbolica, ma che hanno di fatto la possibilità di diventare veri e propri elementi di sviluppo del territorio. A Santa Maria la Fossa, località Balzana, sono 220 gli ettari di terreno di una tenuta agricola, in passato appartenuti ad aziende note, poi rilevata da Bidognetti e da Schiavone ed oggi confiscata, costituiscono un'estensione di grande importanza per quel territorio; una realtà che non può avere vita con una cooperativa tradizionale, ma deve essere rilanciata come attività di promozione locale; insomma, un volano di sviluppo economico peculiare".

Può descrivere un altro tra i diversi esempi virtuosi relativo all'area partenopea?

"In riferimento alla Città metropolitana di Napoli, può farsi l'esempio di Torre Annunziata, con Palazzo Fienga. Ho fatto notare recentemente al Ministro dell'Interno come la struttura vada abbattuta: era il simbolo del potere dei Gionta. In tal modo oltre all'opera di concreto contrasto che si esprimerebbe in termini manifesti e definitivi con l'abbattimento dell'edificio, l'area potrebbe finalmente tramutarsi in un polmone verde, un grande parco a vantaggio di tutta la collettività, seguendo la falsa riga di quanto già fatto dalla Regione Campania a Casapesenna con il bunker di Zagaria, abbattuto con l'ausilio dei vigili del fuoco alla presenza del Ministro dell'Interno e del Presidente della Regione De Luca. Del resto, un territorio



Mario Morcone, assessore alla Sicurezza, Legalità, Immigrazione della Regione Campania

sicuro capace di attrarre investimenti e dare maggiore possibilità di lavoro rimane uno degli obiettivi della nostra Amministrazione".

Il Comune di Napoli sta lavorando alla realizzazione di un nuovo regolamento che preveda la possibilità di mettere a reddito i beni confiscati alla criminalità organizzata per ottenere risorse da destinare alla manutenzione dei beni stessi?

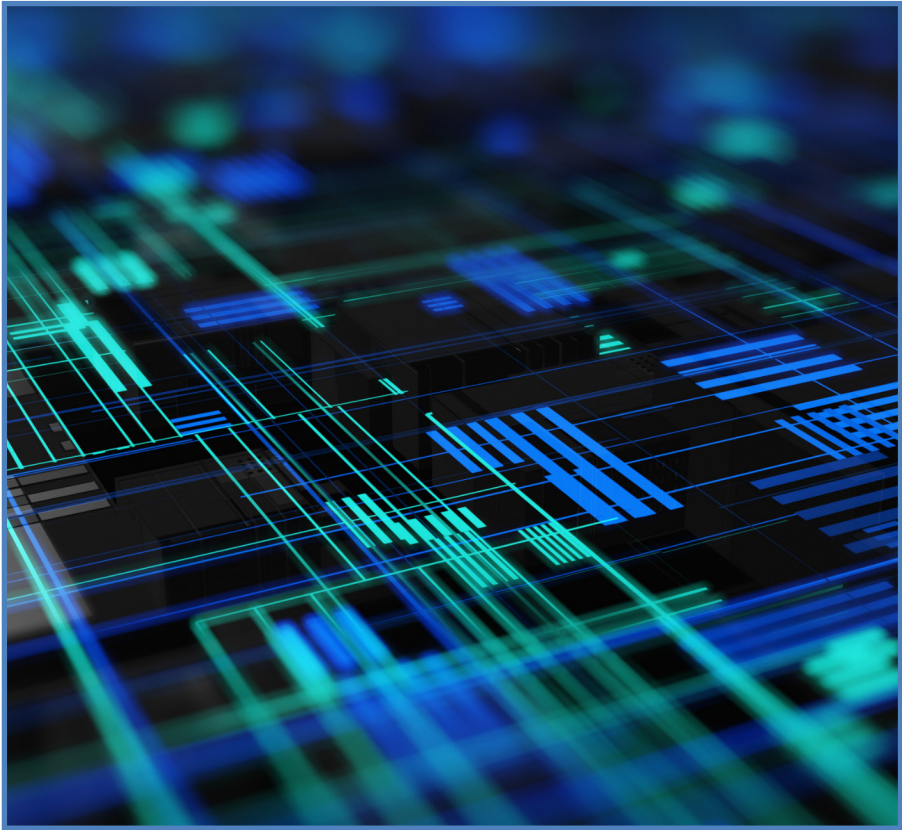
"Il Comune di Napoli sta lavorando con grande serietà al regolamento che era a dir poco antidiluviano. L'auspicio è che i lavori - che invero sono in corso già da tempo - riescano a concludersi in tempi brevi, senza eccedere in discussioni che vadano oltre i limiti dell'effettiva necessità. Ora è importante che nasca questo regolamento che ha ad oggetto un tema dal valore così alto e così chiaro".

L'attività di riuso e valorizzazione dei beni confiscati può e potrà quindi essere coniugata sempre più ai bisogni del territorio, in particolare di coloro che presentano maggiori fragilità.

"Sì, la nuova destinazione d'uso si fonde con i bisogni reali e questi ultimi spesso trovano armonia nella bellezza di molti luoghi. Tra i diversi esempi virtuosi possiamo ricordare l'Orsa Maggiore che è un'Associazione che sta in via Petrarca in quella che era la villa di Zaza, un edificio con una vista meravigliosa a 360 gradi sul golfo di Napoli. Lì l'Associazione Orsa Maggiore offre accoglienza diurna a ragazzi con disabilità. In questo come in molti altri casi non si può non notare come il volontariato talvolta faccia le veci dello Stato in termini operativi, una complementarietà importante da sostenere sempre più. Un altro esempio è quello di Casal di Principe dove donne vittime di violenza, coadiuvate da un'Associazione - la Cooperativa Eva - danno vita ad una realtà sartoriale nella quale vengono realizzati splendidi abiti con sete di San Leucio donate dalla Maison Gucci. Ho dato loro la possibilità di fare un'esposizione e in quell'occasione hanno sfilato i loro bellissimi abiti. Vi è stata un'ottima risposta in termini di partecipazione da parte del pubblico e molti modelli sono stati acquistati. Sono esperienze che producono e coniugano realizzazione personale e coesione collettiva, stimolando l'innovazione e favorendo lo sviluppo socio-economico del territorio. Un ventaglio di iniziative da promuovere e sostenere con determinazione, poiché solo attraverso la visibilità e il riconoscimento di questi progetti esemplari, la loro forza potrà dispiegarsi appieno".

Punti di Facilitazione Digitale: attivati il 66% degli sportelli previsti, oltre 52mila i cittadini già supportati

Servizi online più accessibili grazie alla rete capillare attivata sul territorio regionale. Sanità, pagamenti elettronici e certificati anagrafici tra le maggiori richieste. Donne e over 55 i principali beneficiari



di Annapaola Voto

Al 9 maggio 2025 i Punti di Facilitazione operativi (è stato erogato un servizio digitale) sono **166** (165 Punti fissi e 1 itinerante), a fronte dei 175 censiti, e rappresentano il **66,4%** del target previsto pari a 250 Punti di Facilitazione. In tutte le province è stato raggiunto almeno il 50% del target previsto; nella provincia di Salerno è stato ampiamente conseguito il target. Oltre la metà dei Punti, 92 punti sui 166 pari al 55,4% del totale, sono ubicati presso i Distretti Sanitari, le Aziende Ospedaliere o le sedi amministrative delle ASL; a seguire, gli Istituti scolastici che ospitano 36 Punti (il 21,7%), i Comuni presso cui sono ubicati 15 Punti (il 9%), le Università campane e Fondazioni ITS Academy che ospitano 11 Punti (il 6,6%) e i Centri per l'Impiego che ospitano 8 Punti (il 4,8%).

I **cittadini** che hanno fruito di un servizio digitale sono complessivamente **52.788**.

La maggioranza dei cittadini facilitati sono donne (il 51,4% del totale); circa un cittadino facilitato su due (il 48,5% del totale) ha 55 anni e più mentre i giovani adulti di 18-29 anni rappresentano il 10,6% dei cittadini facilitati. Le donne di 55 anni e più sono il gruppo più numeroso, circa un quarto (il 24,5%) del totale dei cittadini facilitati.

Gli accessi ai servizi sono **87.683**, il 21,3% del target fissato a 411.000. Le prime sei categorie di servizi pubblici digitali, che pesano per il **75,9%** sul totale dei servizi richiesti dai cittadini, sono:

- i servizi sanitari presenti sul portale "Salute del cittadino della Regione Campania", che rappresentano il **45,3%** dei servizi richiesti dai cittadini, di cui il 33,9% servizi sanitari diversi dal Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE) e l'11,4% l'accesso al Fascicolo sanitario elettronico;
- il **14,9%** delle richieste dei cittadini sono riconducibili all'utilizzo dei Sistemi di pagamento elettronico;
- l'**8,9%** all'utilizzo dell'AppIO;
- il **3,4%** è relativo all'accesso all'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) per il rilascio dei vari certificati;
- il **3,4%** all'utilizzo di piattaforme di partecipazione (social).

Rispetto alle cinque aree del framework DigComp 2.2, la maggioranza dei servizi erogati ricade nell'area "Comunicazione e collaborazione" con una percentuale che si mantiene stabilmente intorno al **57%**; seguono i servizi riconducibili all'"Alfabetizzazione su informazioni e dati" che rappresentano circa il **32%** e i servizi relativi alla "Sicurezza" con l'**8,2%** (la percentuale è in calo rispetto ai primi due mesi di attività). Residuali le quote per le altre due aree.

Alla data del 9 maggio sono contrattualizzate **105 unità**. Rispetto alla componente di genere e a quella generazionale, sono 49 le donne contrattualizzate (il 46,7%) e 51 i giovani under 35 anni (il 48,6%). Tali quote sono in linea con la previsione di destinare una quota pari almeno al 30% delle assunzioni necessarie per l'esecuzione del progetto sia all'occupazione giovanile sia all'occupazione femminile¹.

¹ La previsione è inserita alla pagina 36 del PNRR ed è disciplinata dall'art 47 del decreto legge n. 77/2021 e dalle "Linee guida per favorire la pari opportunità di genere e generazionale, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC", contenute nel DM 07/12/2021

RETE DEI SERVIZI DI FACILITAZIONE DIGITALE

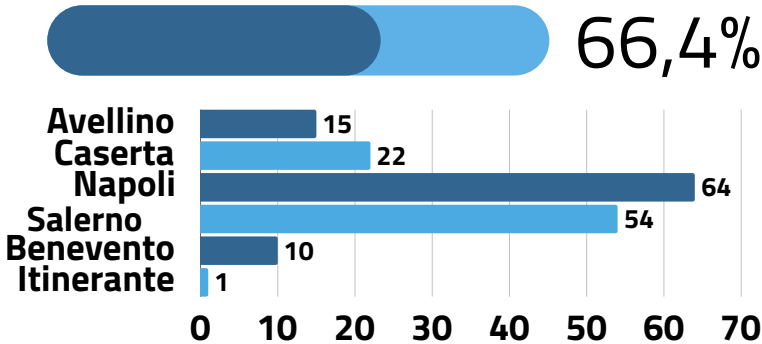
→ La Misura 1.7.2 del PNRR prevede per la Regione Campania lo sviluppo di una "Rete dei servizi di facilitazione digitale", con l'obiettivo di incrementare la percentuale di popolazione in possesso di competenze digitali di base



SUB ATTUATORE
Fondazione IFEL Campania

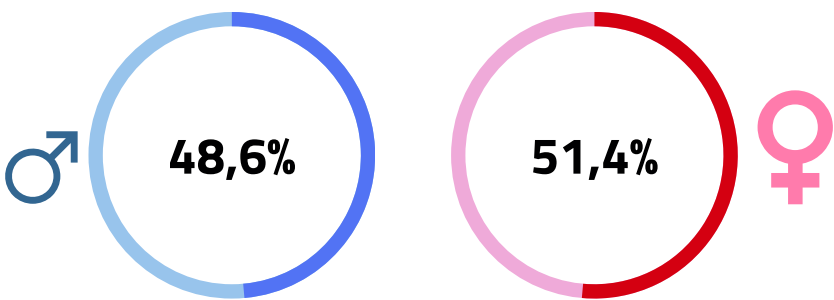
I DATI AGGIORNATI AL 9 MAGGIO

166 PUNTI DI FACILITAZIONE OPERATIVI



- **52.788** CITTADINI FACILITATI
- **105** FACILITATORI CONTRATTUALIZZATI
- **87.683** ACCESSI AI SERVIZI DIGITALI

GENERE DEI CITTADINI FACILITATI



DISTRIBUZIONE DEI CITTADINI FACILITATI PER CLASSE D'ETÀ

Età	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
	va			%		
18-29	2.862	2.707	5.569	5,4	5,1	10,5
30-54	11.379	10.259	21.638	21,6	19,4	41
55 e più	12.915	12.666	25.581	24,5	24	48,5
Totale	27.156	25.632	52.788	51,5	48,5	100



BURC WATCHING - Osservatorio sui bandi del bollettino ufficiale della Regione Campania - Mar/Apr 2025

69 milioni per le Academy, le aree industriali, la viabilità

A cura di Alessandro Crocetta

In questo numero del magazine segnaliamo l'assegnazione di **69 milioni di fondi FSC, FSE+, FESR e CSR** per la creazione e il riconoscimento di Academy aziendali e di filiera in settori produttivi ritenuti strategici per l'economia campana, l'infrastrutturazione delle aree industriali e di insediamento produttivo proposti dagli enti locali, la realizzazione di reti varie al servizio delle aree rurali, e per il recupero funzionale e la valorizzazione di beni confiscati alla criminalità organizzata.

32 milioni per le Academy

La Regione ha approvato l'avviso pubblico: **"Campania Academy Industria (CAI): per la creazione ed il riconoscimento di Academy aziendali e di Academy di filiera in settori produttivi ritenuti strategici per l'economia campana (Formare per Lavorare)"**.

Con questo bando la Regione Campania intende dare avvio alla sperimentazione di uno strumento innovativo, denominato "Campania Academy Industria" (CAI), di riqualificazione e qualificazione della forza lavoro, che consentirà di specializzare e/o riqualificare i lavoratori già occupati e di qualificare, secondo le esigenze delle imprese, nuovi lavoratori, con particolare attenzione ai settori strategici oggetto di investimento anche nell'ambito del PNRR.

Per il raggiungimento di questa finalità, le risorse disponibili – **32 milioni di euro di fondi FSE+ 2021-2027** - mirano alla creazione di una rete di Academy di filiera in settori produttivi ritenuti strategici per l'economia campana, disciplinando anche la fase della realizzazione delle attività da parte delle Academy di filiera finanziate.

In particolare, è prevista la realizzazione delle seguenti azioni: 1. politiche attive di riqualificazione e/o outplacement, incluso riorientamento e mobilità professionale, a favore di lavoratori coinvolti in situazioni di crisi, con particolare attenzione alle lavoratrici, e con focus sulle competenze digitali e green, anche in collegamento a politiche passive. L'azione sarà sviluppata in settori produttivi e ambiti occupazionali in complementarità con gli interventi nell'ambito del programma GOL del PNRR e del Piano regionale attuativo; 2. misure a sostegno dello sviluppo di filiere e sistemi produttivi attraverso interventi per la qualificazione delle competenze dei lavoratori e degli imprenditori, anche nella forma di Academy aziendali, con attenzione a quelle aziende in riconversione e/o in ristrutturazione. L'azione sarà sviluppata in settori produttivi e ambiti occupazionali in complementarità con gli interventi nell'ambito del programma GOL del PNRR e del Piano regionale attuativo; 3. sostegno alle imprese per progetti integrati per l'assunzione, l'adattamento degli ambienti di lavoro, inclusa la dotazione di tecnologie assistite necessarie per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, la valorizzazione delle diversità nei luoghi di lavoro, quali informazione e sensibilizzazione alle diversità, adozione di carte per le pari opportunità, codici di condotta, introduzione della figura del diversity manager, gestione del percorso lavorativo dei lavoratori con disabilità, bilancio di parità come strumento di monitoraggio delle politiche aziendali.

Con tale strumento sarà possibile rispondere meglio ai fabbisogni formativi espressi direttamente dalle attività imprenditoriali; l'obiettivo è porre la formazione al servizio dell'occupazione, dando la possibilità quindi alle imprese, in base al proprio fabbisogno, di individuare le competenze su cui orientare l'offerta formativa e non viceversa.

La realizzazione dell'incontro tra le necessità aziendali



e quelle dei lavoratori determinerà lo sviluppo del tessuto produttivo e della mobilità professionale; la specializzazione professionale, infatti, porterà l'azienda ad un livello più avanzato consentendole di competere più facilmente nel mercato globale consentendole di ricavarsi più spazi per una crescita in termini numerici e di fatturato.

L'Academy di filiera è concepita come una realtà stabile e aperta alle collaborazioni volta a integrare e completare l'offerta formativa "più tradizionale", autorizzata e finanziata dalla Regione, coinvolgendo direttamente le imprese nel sistema formativo regionale e stabilendo così un raccordo organico e continuo tra lavoro e formazione. Campania Academy Industria (CAI) è una rete di Academy di filiera con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo produttivo e l'occupazione di qualità; tale rete si articola in Academy di filiera costituite nell'ambito di filiere predeterminate, con la presentazione di una proposta progettuale avanzata dalle imprese stesse con la collaborazione delle Agenzie formative e di altri Enti qualificanti.

Le filiere nel cui ambito possono sorgere le Academy (21 in tutto) coincidono con i settori ritenuti strategici per la Regione Campania; ed i settori strategici individuati, sono i seguenti: 1. Sanità, biotecnologie e farmaceutica 2. Turismo e Cultura 3. Agroalimentare 4. Green economy 5. Edilizia 6. Trasporti e Logistica 7. Meccatronica (Automotive, Aerospazio, Cantieristica navale) 8. TAC e made in Campania, Artigianato 9. Servizi 10. ICT.

Ogni singola Academy di filiera si dovrà costituire nella forma giuridica di una Società Consortile a responsabilità limitata (Scarl), cui potranno partecipare imprese ed enti di formazione accreditati presso la Regione Campania. Il capitale sociale della Scarl dovrà essere diviso tra i soci della Società Consortile tenendo conto che la caratterizzazione soggettiva della società determina l'intensità degli aiuti. La Società Consortile a responsabilità limitata dovrà prevedere un Consiglio di Amministrazione composto in numero dispari di membri in relazione al numero dei soci che costituiscono la compagine societaria.

Lo Statuto della Scarl dovrà disciplinare i rapporti tra

i soci, e gli impegni reciproci assunti tra imprese ed enti di formazione accreditati, inclusa la gestione della sede e delle attrezzature condivise tra i consorziati dell'Academy; tali beni possono essere già di proprietà di uno o più soci, ovvero nuovi acquisiti dall'Academy di filiera per le finalità dell'Avviso.

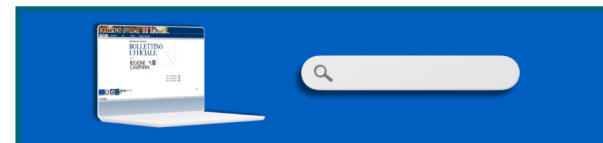
Ciascuna Academy di filiera provvederà alla costituzione di un "Comitato di Indirizzo" con il compito di promuovere i rapporti tra formazione e contesto produttivo, monitorare l'adeguamento dell'offerta formativa rispetto alle esigenze produttive, promuovere e favorire i raccordi tra imprese, enti di formazione ed altri soggetti. A tal fine la Scarl potrà costituire accordi di partenariato con Soggetti Qualificanti, dotati di specifici requisiti.

L'Academy di filiera dovrà prevedere la collaborazione tra tre tipologie di soggetti: a) Micro, piccole e medie imprese, e nel caso anche grandi imprese (socio della Scarl); b) Enti di formazione, nella misura massima di due, accreditati presso la Regione Campania (soci della Scarl); c) Soggetti qualificanti con un accordo di partenariato (non soci della Scarl).

Sono previste 3 misure di intervento: 1. Misura A: per l'aggiornamento e la riqualificazione delle persone occupate nelle imprese appartenenti alla filiera di riferimento. 2. Misura B: per l'inserimento di persone inoccupate o disoccupate in imprese appartenenti alla filiera di riferimento dell'Academy; 3. Misura C: Azioni di Sistema.

La Misura A) è rivolta in favore di lavoratori occupati nelle imprese della filiera, facenti parte dell'Academy, e nello specifico: a) lavoratori con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, anche a tempo parziale; b) lavoratori con contratto a tempo determinato o di collaborazione organizzata dal committente, nonché inseriti nelle altre tipologie contrattuali previste dalla vigente normativa in materia, che configurino lo stato di lavoratore occupato, in ambito privato; c) lavoratori percettori di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro; d) titolari e coadiuvanti di imprese e soci lavoratori; e) professionisti iscritti ai relativi

BURC WATCHING - Osservatorio sui bandi del bollettino ufficiale della Regione Campania - Mar/Apr 2025



rurale e la valorizzazione dei beni confiscati alle mafie

ordini/collegi, che collaborano con l'impresa da almeno due anni. La Misura B) è rivolta a inoccupati e disoccupati in possesso di profili professionali e titoli di studio richiesti dall'Academy; La Misura C) è rivolta esclusivamente alle imprese facenti parte dell'Academy di filiera.

Per partecipare all'avviso, i richiedenti possono presentare domanda fino al 30 maggio 2025, in modalità telematica, pena l'esclusione, accedendo al Catalogo dei servizi digitali di Regione Campania, disponibile all'indirizzo <https://servizi-digitali.regione.campania.it>, ed utilizzando il servizio digitale dedicato, denominato "Presentazione domande Campania Academy Industria (CAI)".

20 milioni per le infrastrutture delle aree industriali

La Regione ha innanzitutto approvato l'avviso pubblico per la selezione di **interventi di infrastrutturazione delle aree industriali e di insediamento produttivo proposti dagli Enti Locali della Campania**.

Il bando è finalizzato ad accrescere la capacità competitiva delle imprese, finanziando interventi infrastrutturali primari e secondari per la valorizzazione, razionalizzazione e/o completamento di aree a "vocazione industriale", promuovendo l'attrazione di investimenti produttivi e processi di reindustrializzazione. L'iniziativa è finanziata con **20 milioni dei fondi FSC 2021-2027** dell'Accordo per la coesione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri e la Regione Campania, nell'ambito della linea di azione "Servizi alle imprese e sviluppo territoriale". Obiettivo dell'avviso è sostenere interventi di qualificazione delle aree esistenti destinate agli insediamenti produttivi ed al loro completamento infrastrutturale. Sono altresì ammessi interventi in aree non ancora pienamente insediate nei limiti di quanto previsto nell'avviso.

Il bando è destinato ai Comuni della Campania dotati di strumento urbanistico per il quale non ricorrano le condizioni delle c.d. misure di salvaguardia. Ciascun proponente può presentare un'unica candidatura. Il contributo regionale non potrà superare i due milioni di euro per ciascun intervento. Per interventi che hanno un costo superiore, la parte eccedente il contributo massimo concedibile resta a carico del Comune richiedente. In particolare, è prevista la possibilità di finanziare le seguenti tipologie: 1. Reti energetiche: fornitura di elettricità, gas ed energie rinnovabili. 2. Reti di telecomunicazione e digitalizzazione: internet ad alta velocità, telefonia e altri servizi di comunicazione. 3. Reti idriche e fognarie: fornitura di acqua e sistemi di smaltimento delle acque reflue. 4. Infrastrutture per la sicurezza: impianti di videosorveglianza, illuminazione stradale, controllo e gestione automatizzato degli accessi. 5. Sistemazioni esterne: carreggiate, marciapiedi, aree di parcheggio comuni, aree di carico e scarico, viali interni.

Gli enti interessati devono presentare apposita domanda a partire dalle ore 00.00 del 13 maggio 2025 e fino alle ore 23.59 del 30 giugno 2025 alla Giunta regionale della Campania – Direzione Generale per lo Sviluppo economico e le Attività produttive, esclusivamente on line, pena l'esclusione, utilizzando il servizio digitale dedicato, denominato "Interventi Aree", disponibile sul Catalogo dei servizi digitali



di Regione Campania al link diretto <https://servizi-digitali.regione.campania.it/InterventiAree>.

15 milioni per i beni confiscati

La Regione ha poi approvato l'avviso pubblico per **interventi finalizzati al recupero funzionale e alla valorizzazione di beni confiscati alla criminalità organizzata in Campania** (vedi anche l'intervista a parte all'assessore Morcone, pag. 6).

Il bando ha lo scopo di rafforzare la coesione sociale e la legalità attraverso interventi di recupero, riuso e rifunzionalizzazione di beni confiscati alle mafie. In particolare, l'azione che si intende sostenere prevede il recupero funzionale, l'adeguamento e il riuso di immobili (terreni ed edifici) sottratti alla criminalità organizzata. La rifunzionalizzazione è volta alla promozione sociale ed economica delle comunità locali su cui tali beni insistono. Gli interventi promossi saranno volti a contrastare l'emarginazione sociale, favorire processi di rigenerazione urbana del territorio con particolare riferimento all'inclusione delle comunità emarginate, delle famiglie a basso reddito e dei gruppi svantaggiati, comprese le persone con bisogni speciali e a promuovere la legalità rafforzando la coesione territoriale e sociale e le forme di economia sociale e circolare. Gli interventi saranno finalizzati, tra l'altro, a promuovere lo sviluppo sostenibile e inclusivo delle comunità e dei territori di riferimento, anche attraverso il coinvolgimento degli attori del Terzo Settore, creando opportunità di inclusione socio-lavorativa, tutela dei diritti delle persone e dell'ambiente.

Sono ammessi a presentare proposte progettuali i Comuni della Regione Campania al cui patrimonio indisponibile siano stati trasferiti e acquisiti i beni immobili confiscati a seguito dell'espletamento delle ordinarie procedure di assegnazione effettuate ai sensi della normativa di settore. Il bando è finanziato con **15 milioni di euro di fondi del FESR 2021/2027**, e il contributo finanziario è concedibile a copertura fino al 100% delle spese ammissibili, fino a un importo massimo di 2 milioni di euro per ciascun progetto.

Le proposte progettuali, pena l'esclusione, devono essere presentate dal soggetto proponente, esclusivamente on line, accedendo al Catalogo dei servizi digitali di Regione Campania, disponibile all'indirizzo <https://servizi-digitali.regione.campania.it> ed utilizzando il servizio digitale

dedicato, denominato "Presentazione progetti valorizzazione di beni confiscati alla criminalità organizzata (FESR 2021-2027)", secondo le indicazioni contenute nella relativa pagina descrittiva. Il servizio digitale è raggiungibile attraverso il link diretto <https://servizi-digitali.regione.campania.it/ValorizzazioneBeni>, e sarà attivo dalle ore 00.00 del 15 aprile 2025 alle ore 23.59 del 15 luglio 2025.

2 milioni per la realizzazione di reti viarie al servizio delle aree rurali

La Regione ha poi approvato un bando per la **realizzazione di reti viarie al servizio delle aree rurali: monorotaie, teleferiche ed altre modalità di trasporto a basso impatto ambientale**.

L'intervento punta allo sviluppo socioeconomico delle aree rurali attraverso investimenti finalizzati a realizzare, adeguare e/o ampliare

monorotaie, teleferiche e/o altri sistemi di viabilità sostenibile per il supporto alle imprese rurali agricole e alle comunità rurali, al fine di facilitare e velocizzare il compimento delle attività rurali, riducendo in maniera significativa i costi di manodopera legati al trasporto. I sistemi di viabilità previsti devono garantire il supporto alle attività rurali e non devono interessare le aree forestali, in particolare la viabilità forestale e silvo-pastorale.

Il sostegno è riconosciuto per investimenti ricadenti nelle aree della zonizzazione del CSR (Complemento regionale di Sviluppo Rurale) Campania 2023-2027, compresi nei Sistemi Territoriali di Sviluppo F4 – Penisola Sorrentina (Comuni di Agerola, Casola di Napoli, Gragnano, Lettere, Massa Lubrense, Meta, Piano di Sorrento, Pimonte, Santa Maria la Carità, Sant'Agnello, Sant'Antonio Abate, Sorrento, Vico Equense); F5 – Isole Minori (Anacapri, Barano d'Ischia, Capri, Casamicciola Terme, Forio d'Ischia, Ischia, Lacco Ameno, Procida, Serrara Fontana); F7 Penisola Amalfitana (Amalfi, Atrani, Cetara, Conca dei Marini, Furore, Maiori, Minori, Positano, Praiano, Ravello, Scala, Tramonti, Vietri sul Mare).

La dotazione finanziaria assegnata al bando è di **2 milioni di euro di fondi del CSR Campania 2023-2027**, nell'ambito della PAC (Politica Agricola Comune) dell'Ue. In particolare, gli interventi finanziabili dovranno riguardare: - la nuova realizzazione e/o l'ampliamento di monorotaie, di teleferiche ed altre modalità di trasporto a basso impatto ambientale e che sostituiscono o si affiancano a detta viabilità rurale; - gli oneri per la sicurezza necessari alla realizzazione dell'investimento; - le spese tecniche e generali nei limiti dell'importo della spesa ammessa, così come definite nelle disposizioni comuni; - le espropriazioni, nella misura massima del 10% del totale dell'operazione, ai sensi delle disposizioni comuni.

È obbligatorio aggiornare il fascicolo semplificato aziendale preliminarmente alla presentazione della domanda di sostegno, che sarà rilasciata in modalità informatica secondo gli standard utilizzati dal Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN) fino alle ore 16.00 del 16 giugno 2025.

La Regione ha infine approvato anche l'avviso pubblico per **aiuti per lo sviluppo e la fabbricazione di tecnologie critiche – STEP (Strategic Technologies for Europe Platform)** (vedi servizio a parte, a pag. 2-3). ■

La Coprogettazione: uno strumento innovativo per lo sviluppo del welfare locale



di Felice Fasolino

Negli ultimi anni, tra gli strumenti che regolano la collaborazione sussidiaria tra Enti pubblici ed enti del terzo settore, sta avendo una sempre maggiore diffusione la co-progettazione, ossia *"una modalità di affidamento e gestione della realizzazione di iniziative e interventi sociali attraverso la costituzione di una partnership tra Pubblica amministrazione e soggetti del privato sociale"*. Con la riforma che fu introdotta dalla L. 328/2000 si cercò di coinvolgere maggiormente gli enti del terzo settore nella costruzione di interventi sociali mirati al soddisfacimento dei bisogni della comunità per il tramite di innovativi strumenti di collaborazione. Lo strumento della co-progettazione fu finalizzato a superare il tradizionale rapporto sinallagmatico tipico del contratto pubblico che ha da sempre caratterizzato la relazione tra pubblico ed enti del terzo settore, e promuovere una nuova metodologia negoziale caratterizzata da una costruzione condivisa delle politiche sociali. In tal modo i soggetti non si limitano più a realizzare, con le risorse pubbliche, i progetti ideati esclusivamente dalla pubblica amministrazione, ma hanno la possibilità di partecipare attivamente insieme alle istituzioni pubbliche alla progettazione, organizzazione e realizzazione degli interventi sociali. Le prime esperienze di co-progettazione furono avviate con il DPCM del 30 marzo 2001. Con questo intervento legislativo fu prevista, infatti, la possibilità, *"al fine di affrontare specifiche problematiche sociali, valorizzando e coinvolgendo attivamente i soggetti del terzo settore, che i comuni potessero indire istruttorie pubbliche per la co-progettazione per realizzare interventi innovativi e sperimentali su cui i soggetti del terzo settore avessero espresso disponibilità a collaborare con il comune per la realizzazione degli obiettivi"*. All'epoca, l'ANAC con la delibera n. 32 del 20 gennaio 2016 *"Linee guida dell'ANAC per l'affidamento di servizi e enti del terzo settore e alle cooperative sociali"* prevede che l'ente pubblico interessato ad instaurare un progetto di co-progettazione dovesse innanzitutto indire un'istruttoria pubblica attraverso la pubblicazione di un avviso di interesse in cui sono indicati un **progetto di massima** – predetermina gli obiettivi generali e specifici degli interventi, definisce le aree di intervento, stabilisce la durata del progetto e ne individua le caratteristiche essenziali – nonché i criteri e le modalità che saranno utilizzati per l'individuazione delle proposte progettuali del terzo settore. Gli enti interessati a partecipare all'esperienza di co-progettazione erano chiamati a manifestare la loro disponibilità presentando una proposta progettuale, successivamente valutata dall'amministrazione.

L'individuazione del soggetto o dei soggetti con cui collaborare si stabilì avvenisse mediante una selezione volta a valutare: i) il possesso dei requisiti di ordine generale, tecnici, professionali e sociali; ii) le caratteristiche della proposta progettuale; iii) i costi del progetto.

Dopo aver individuato i partner del terzo settore, si entra nel vivo della **co-progettazione**. Si procede ad approfondire e se necessario attuare una revisione del progetto di massima: l'amministrazione e il partner del terzo settore definiscono consensualmente ogni aspetto del progetto sino a renderlo definitivo per la successiva fase di **stipulazione dell'accordo di collaborazione**.

Il progetto definitivo potrà attuarsi mediante gli accordi procedurali di cui all'art. 11 della L. 241/1990, che costituiscono lo strumento più idoneo alla regolazione di rapporti che qualificano giuridicamente la relazione di sussidiarietà orizzontale tra ente pubblico e terzo settore. Sono individuabili tre principali tipologie di accordi procedurali atti a regolare i rapporti nella sussidiarietà: accordi di gratuità, accordi di sostegno e accordi di collaborazione. La forma più strutturata e avanzata di rapporto nella sussidiarietà si realizza con gli accordi di collaborazione *ex art. 119 D.lgs. 267/2000*.

Con la stipulazione dei suddetti accordi, il soggetto del terzo settore diventa ufficialmente un collaboratore della pubblica amministrazione con cui condivide responsabilità e risorse – diversamente dall'appalto il collaboratore ha l'obbligo di mettere a disposizione risorse aggiuntive rispetto alle risorse pubbliche – della produzione dei servizi co-progettati. L'ente pubblico, infatti, non eroga un corrispettivo a favore dell'ente del terzo settore per la realizzazione delle prestazioni né un contributo a sostegno degli oneri da quest'ultimo sostenuti. Per regolare l'aspetto economico della co-progettazione pubblica amministrazione ed ente del terzo settore dovranno dunque prevedere un piano economico in cui distinguere gli oneri a carico dell'ente pubblico e quelli a carico del partner del terzo settore e stabilire delle forme di rimborso dei costi sostenuti per la collaborazione.

La co-progettazione è stata definita anche dal Codice del terzo settore (D.lgs 117/2017) che all'art. 55 viene descritta come *"procedimento finalizzato alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento"*. Con l'introduzione del suddetto Codice viene ampliato l'ambito applicativo della co-progettazione, che non si limita più agli ambiti definiti dalla L. 328/2000 ossia i servizi sociali, i progetti sperimentali e innovativi, ma si estende a tutti i servizi di interesse generale definiti dal Codice.

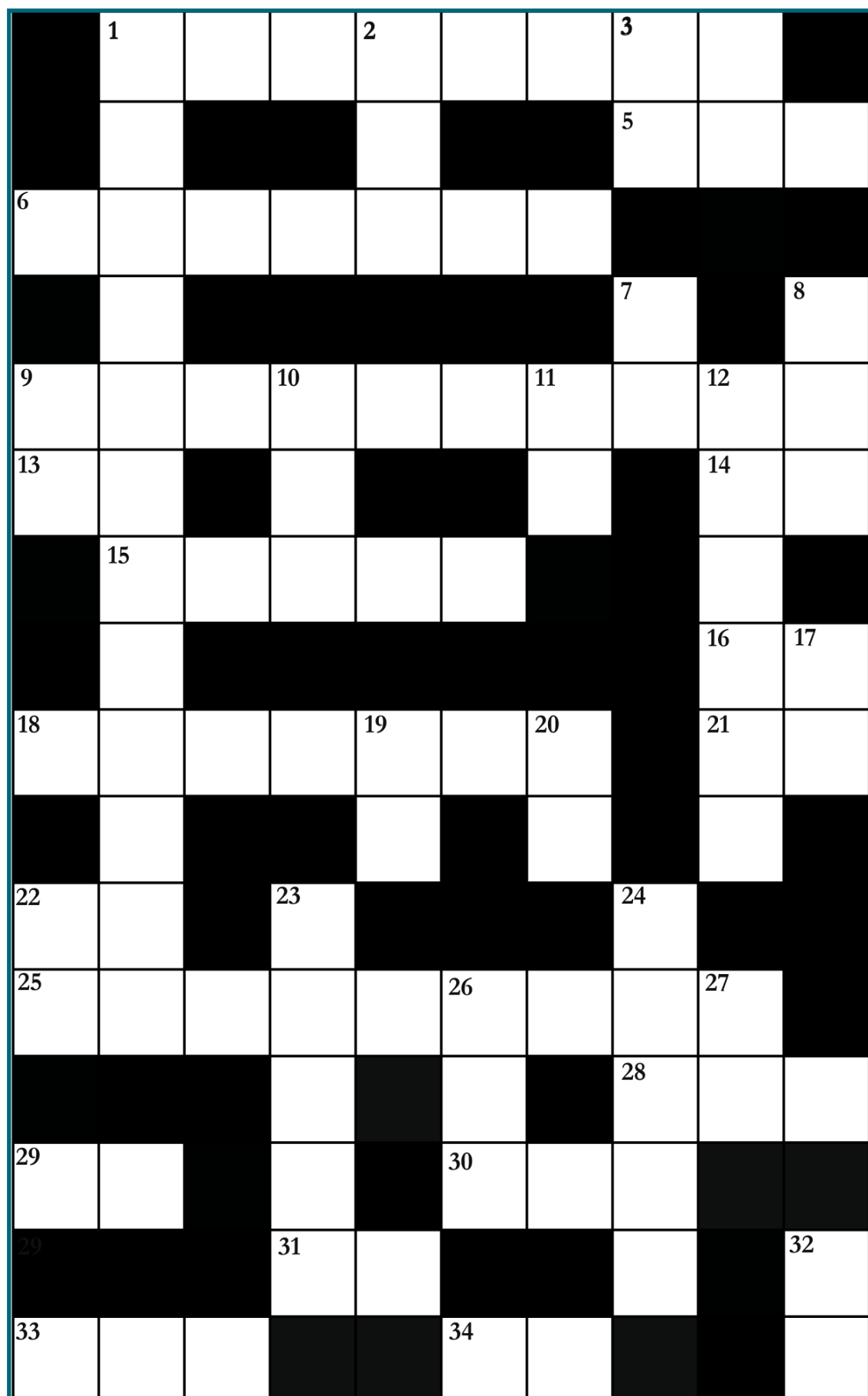
Il Codice del terzo settore costituisce una normativa di grande importanza poiché si tratta della prima

produzione legislativa ordinaria (dopo più di quindici anni!) che ha permesso, in particolare attraverso l'art. 55, di introdurre nell'ordinamento il principio costituzionale di sussidiarietà così come definito dall'art. 118 della Costituzione modificato con la riforma del 2001. Dopo i rilievi dell'ANAC sui profili di possibili disarmonia relativamente alla disciplina dell'affidamento di servizi sociali proprio tra il Codice del terzo settore e il Codice dei contratti e la pronuncia del Consiglio di Stato rispetto a se fosse corretto ritenere che l'applicazione del Codice dei contratti pubblici dovesse essere esclusa da ampi settori di attività affidati agli organismi del terzo settore, il nuovo codice degli appalti non fugò tutti i dubbi in materia e questo resta un ambito di approfondimento necessario se si vuole valorizzare il valore delle metodologie di co-progettazione, pur rendendo evidente che gli appalti appaiono la scelta prevalente da seguire per l'instaurazione di progetti tra enti pubblici ed enti del terzo settore.

Naturalmente questo percorso influenza i rapporti di collaborazione. Resta affermato il carattere discrezionale di valutare l'opportunità di utilizzare come modalità di affidamento di servizi e di costruzione di progetti anche la metodologia e gli strumenti della co-progettazione. Ormai vi è giurisprudenza anche di livello costituzionale che chiarisce come la scelta tra appalto e co-progettazione deve essere giustificata da ragioni oggettive, legate alla natura del servizio e alle finalità sociali che si intendono perseguire. Indubbiamente, non è legittimo utilizzare la co-progettazione solo per evitare le procedure competitive previste per gli appalti pubblici. Spetta, quindi, agli Enti locali non lasciarsi intimorire ed operare una forte scelta strategica verso la co-progettazione, evitando di rifugiarsi nel terreno più conosciuto degli appalti pubblici.

Questo modello si dimostra particolarmente efficace nel contesto di progetti dove la flessibilità e la cooperazione tra pubblico e privato sociale sono fondamentali per il successo degli interventi, anche nell'attuale fase di attuazione di ingenti programmi di interventi sostenuti con fondi comunitari. Gli Enti possono preferire la co-progettazione diretta quando i bisogni del territorio e le modalità di intervento sono definiti e la metodologia della co-progettazione appare più flessibile e adattabile alle esigenze dei servizi sociali, rafforzando la capacità delle amministrazioni di rispondere tempestivamente alle necessità della comunità. Tale possibilità di scelta evidenzia come tra il regime degli appalti classico e la co-progettazione siano in continua interazione, dando forma a un nuovo equilibrio e consolidando così un sistema di amministrazione condivisa. ■

IL CRUCIVERBA - PNRR E FONDI EUROPEI



ORIZZONTALI: 1. Sinonimo di obiettivo; 5. Fondo Sviluppo e Coesione; 6. È una delle voci principali di un bilancio; 9. Controllare l'andamento della spesa dei fondi; 13. Unione Europea; 14. European Commission; 15. European..., che ha sostituito la CEE; 16. Osservatorio Prezzi; 18. ...Foti, attuale ministro per gli affari europei, le politiche di coesione e il PNRR; 21. Ripresa e Resilienza; 22. Risparmio Energetico; 25. ...Europeo, organismo collettivo che definisce "le priorità e gli indirizzi politici" generali dell'UE; 28. Tribunale Amministrativo Regionale; 29. Sigla dei Paesi Bassi; 30. Programma di Riordino Territoriale; 31. Testo Unico; 33. Fondo Sociale Europeo; 34. ...Savona, ministro per gli Affari europei nel Governo Conte I – iniziali.

VERTICALI: 1. Lo è il PNRR; 2. È il massimo grado assegnato dalle agenzie di rating; 3. Trattato Finanziario; 7. ...Amendola, (sottosegretario agli Affari europei nel Governo Draghi) – iniziali; 8. Posta Elettronica Certificata; 9. Monetary Union; 10. Istituto per la Ricostruzione Industriale; 11. ...Masera, come ministro del Bilancio e della Programmazione economica ha avuto anche la delega alle Politiche comunitarie nel Governo Dini – iniziali; 12. ...Support, strumento chiave della Commissione europea per supportare gli Stati membri nella progettazione e nell'attuazione di riforme inclusive e che favoriscano la crescita; 17. Programma Regionale; 19. ...Ronchi, ministro per le Politiche europee nel Governo Berlusconi IV – iniziali; 20. Obiettivi Generali, una delle quattro aree in cui si struttura il PNRR; 22. ...Costa, ministro per il Coordinamento delle Politiche Comunitarie e per gli Affari Regionali nel Governo Amato I – iniziali; 23. L'Istituto nazionale di statistica; 24. È l'attuale commissario europeo per la Politica regionale e di coesione, lo sviluppo regionale, le città e le riforme; 26. L'equivalente in inglese del nostro PIL – sigla; 27. Organizzazione Aziendale; 32. Politiche di Coesione. (acro)

**SCANSIONA IL QR-CODE E SCOPRI
LE SOLUZIONI DI QUESTO NUMERO!**



Ambienti di lavoro tossici: riconoscerli, contrastarli e trasformarli

di Filomena Buonocore

Un ambiente di lavoro tossico si configura come un contesto organizzativo in cui comportamenti distruttivi, abuso di potere, mancanza di rispetto e assenza di supporto reciproco non sono eccezioni, ma regole non dette che permeano profondamente la cultura aziendale.

In tali realtà, le relazioni interpersonali sono spesso minate da dinamiche oppressive e pratiche gestionali disfunzionali, che compromettono il benessere psicologico, emotivo e professionale dei lavoratori. Non si tratta solo di episodi sporadici di conflitto, fisiologici in qualsiasi ambiente lavorativo, ma di un clima sistematicamente caratterizzato da paura, insicurezza e sfiducia. Secondo un'indagine condotta dal MIT Sloan Management Review nel 2022, la cultura tossica è il primo fattore predittivo del turnover volontario, risultando più determinante persino della retribuzione. Parallelamente, i dati Gallup del 2023 mostrano che solo il 21% dei lavoratori si considera attivamente coinvolto nel proprio lavoro, evidenziando tra le principali cause di disingaggio la cattiva *leadership*, l'assenza di riconoscimento e un clima lavorativo ostile.

Le caratteristiche distintive di tali contesti includono una comunicazione aggressiva o manipolatoria, l'assenza di meritocrazia, il costante monitoraggio delle attività dei dipendenti e una *leadership* orientata più al controllo che al supporto. In questi ambienti, il successo non si misura tanto sulla base di competenze e impegno, quanto sulla capacità di navigare relazioni di potere e dinamiche politiche interne. Questo genera spesso un clima competitivo malsano, in cui l'apparenza e la sottomissione diventano strategie di sopravvivenza.

Dinamiche relazionali e organizzative: effetti della tossicità sul benessere e sulla performance. I fattori che contribuiscono alla creazione e al mantenimento di ambienti tossici sono molteplici e spesso interconnessi. Uno degli elementi più insidiosi è l'eccessivo monitoraggio dei dipendenti. La sorveglianza costante, resa oggi ancora più pervasiva da strumenti tecnologici sofisticati, non solo comunica sfiducia, ma aumenta i livelli di stress e favorisce l'alienazione sociale. Questo approccio finisce per minare il senso di appartenenza e l'impegno verso l'organizzazione.

Ad aggravare la situazione interviene il *micromanagement*, che priva i lavoratori di autonomia e li infantilizza. I manager eccessivamente controllanti tendono a interpretare la supervisione non come supporto, ma come imposizione di regole e standard, talvolta anche umilianti. Questo stile gestionale alimenta la passività e frustra l'iniziativa personale, inducendo i collaboratori a un atteggiamento

di mera esecuzione, spesso accompagnato da timore e risentimento. Ulteriore aspetto critico riguarda le valutazioni delle performance politicizzate. Quando il riconoscimento del merito è subordinato a logiche di favoritismo e a dinamiche relazionali piuttosto che a criteri oggettivi, si crea un ambiente in cui prevalgono ingiustizia e sfiducia. Tali pratiche possono trasformarsi in veri e propri strumenti di coercizione e vendetta, usati per premiare i "fedeli" e punire i dissenzienti. Un ruolo centrale nella perpetuazione della tossicità organizzativa è svolto dalla *leadership*. La letteratura distingue tra diverse forme di *leadership* negativa, ciascuna con specifiche manifestazioni. La *leadership* distruttiva si riferisce a comportamenti che, intenzionalmente o meno, danneggiano i collaboratori e l'organizzazione. Essa si declina in vari stili, tra cui quello tirannico, caratterizzato da arroganza e insensibilità; incompetente, legato a pigrizia e mancanza di guida; emotivamente instabile, e negligente, ovvero carente di intelligenza emotiva e attenzione agli altri. Ancora più insidiosa è la *leadership* tossica, che si distingue per l'intenzionalità negativa dei comportamenti. I leader tossici manifestano tratti come l'abuso di supervisione, il narcisismo, l'autopromozione e l'imprevedibilità emotiva. Questi comportamenti generano un clima di terrore e incertezza che erode progressivamente la fiducia e il morale dei lavoratori. Particolarmente pericolosa è anche la *leadership* identitaria tossica, che sfrutta la costruzione di un'identità di gruppo per giustificare pratiche escludenti e consolidare il potere del leader. Invece di promuovere l'inclusione, questa forma di guida alimenta il conformismo forzato e l'emarginazione di chi non si adegua, rafforzando ulteriormente le gerarchie e le disuguaglianze interne. Non va trascurato il ruolo della personalità dei follower nella dinamica della tossicità. Alcune caratteristiche dei dipendenti, come l'elevato livello di gradevolezza o la scarsa stabilità emotiva, possono moderare la percezione e la tolleranza dei comportamenti tossici. I collaboratori più accondiscendenti, ad esempio, tendono a giustificare o minimizzare tali atteggiamenti, finendo spesso per perpetuarli inconsapevolmente.

Le conseguenze per le organizzazioni sono gravi, trasversali e ampiamente documentate dalla letteratura. La presenza di un clima lavorativo tossico si traduce in un aumento significativo del turnover, con un conseguente aggravio dei costi legati alla selezione, formazione e sostituzione del personale. Parallelamente, si osserva un calo dell'*engagement*, cioè del coinvolgimento attivo e motivato dei lavoratori nei confronti delle attività e degli obiettivi aziendali, con ripercussioni dirette sulla produttività, sulla qualità del lavoro e sull'innovazione. A ciò si aggiunge un incremento



dell'assenteismo e della manifestazione di disturbi psicosomatici, quali ansia o insonnia, che riflettono un deterioramento della salute psicofisica legato all'esposizione prolungata a dinamiche relazionali malsane. Sul piano collettivo, la tossicità organizzativa altera profondamente la coesione interna, indebolisce la fiducia nei processi e nei vertici, e compromette il senso di appartenenza. Ne deriva un progressivo impoverimento del capitale umano, relazionale e reputazionale dell'organizzazione, che incide sulla sua capacità di crescere, trattenere talenti e affrontare il cambiamento. In ultima analisi, un ambiente tossico non solo danneggia il benessere dei singoli, ma mina alla radice la sostenibilità, la resilienza e la competitività dell'intera struttura produttiva.

Implicazioni gestionali: prevenzione, contrasto e trasformazione. Nonostante questo quadro complesso e problematico, esistono modelli alternativi. Le organizzazioni comunitarie offrono un paradigma opposto a quello tossico. In questi contesti, la cultura aziendale è improntata alla fiducia reciproca, all'equità e alla valorizzazione delle differenze. La *leadership* gioca un ruolo cruciale nel creare ambienti fondati su relazioni solidali, processi decisionali inclusivi e opportunità di crescita autentica. Qui il potere non è esercitato in modo oppressivo, ma condiviso per promuovere il bene comune. Tali organizzazioni riconoscono l'importanza di politiche che favoriscano feedback trasparente, collaborazione e meritocrazia. Al contrario delle pratiche tossiche, si adottano strategie che mirano a ridurre la competitività distruttiva e ad aumentare il senso di appartenenza e il coinvolgimento dei dipendenti. In conclusione, la prevenzione e il superamento della tossicità organizzativa non sono obiettivi irrealizzabili, ma richiedono interventi consapevoli e sistemici. Dalla selezione e formazione di leader etici e dotati di intelligenza emotiva, fino alla creazione di spazi sicuri per il dialogo e il confronto, ogni scelta contribuisce a plasmare una cultura aziendale più sana e produttiva. Investire nella costruzione di ambienti di lavoro basati sulla comunità non è solo un dovere etico, ma rappresenta anche la più solida strategia per garantire sostenibilità e successo nel lungo termine. ■

Il bilancio Ue e la nuova politica di coesione

segue dalla prima

Di fatto, circa un terzo delle regioni dell'UE non ha ancora registrato un ritorno ai livelli del PIL pro capite del 2008. È fuori discussione che la politica di coesione abbia svolto un ruolo chiave nel sostenere gli investimenti pubblici. Finanzia, infatti, quasi il 13% degli investimenti pubblici totali nell'UE nel suo complesso e il 51% negli Stati membri meno sviluppati.

I principali beneficiari delle politiche di coesione risultano essere le imprese, a seguire i comuni: la ricerca e l'innovazione, le reti e i servizi culturali, la competitività delle imprese, l'energia e l'ambiente, i trasporti e la mobilità, l'occupazione e il lavoro, l'inclusione sociale e la salute, l'istruzione e la formazione, la rigenerazione delle città, gli interventi nelle aree interne e la capacità amministrativa della PA: non c'è settore della vita associata che non sia stata interessata da investimenti delle politiche di coesione. Purtroppo, proprio le grandi crisi di cui parlavo all'inizio, hanno frenato la linearità dell'avanzamento dello sviluppo generando un senso di sfiducia estrema nei confronti del progetto europeo.

Una delle criticità è stata sicuramente il fallimento del coordinamento con altre politiche dell'UE e nazionali. Nei regolamenti dei fondi dell'ultimo ciclo non compare più il principio di addizionalità della politica di coesione rispetto alle politiche ordinarie degli Stati membri. Ho partecipato, in sede di commissione Coter (ne parliamo a parte in questo stesso numero) alla discussione sul progetto di parere

presentato dal consigliere di Milano Carmine Pacente sugli investimenti di coesione nelle aree metropolitane e in generale sui rischi di un accentramento dei processi di gestione dopo il ciclo del 2027. È questo che bisogna scongiurare. La riforma della politica di coesione post-2027 non dovrebbe, in nessun caso, implicare un indebolimento della gestione concorrente e della governance multilivello, continuando ad assicurare il coinvolgimento attivo e pieno delle autorità regionali, locali e territoriali, delle parti sociali, degli imprenditori e della società civile. In questo mi sento di dire che azioni di rafforzamento della capacità amministrativa come quella che viene svolta da IFEL e, a livello territoriale, da IFEL Campania, sono fondamentali. Rafforzare lo sviluppo di capacità nell'intero ecosistema amministrativo è viceversa una condizione essenziale per rendere più efficace la politica di coesione. Essa dovrebbe investire ancora più decisamente di come faccia ora nel potenziamento della *leadership* e della professionalizzazione del personale di tutto l'ecosistema amministrativo, dalle autorità di gestione, ai soggetti attuatori, ai beneficiari.

Non bisogna perdere di vista la capacità di misurazione dell'impatto delle politiche. Il working paper di cui parlavo all'inizio nel suggerire che "i modelli basati sui risultati, in cui i pagamenti si basano sulla piena realizzazione di traguardi e obiettivi prestabiliti precedentemente concordati, forniscono una soluzione più rapida e, in alcuni casi, migliorano l'efficienza", mette però in guardia

dalle "insidie dell'autorità eccessivamente centralizzata nei governi nazionali". Tornando al bilancio Ue senza vincolo c'è il rischio che le risorse di coesione siano destinate in urgenza allo sforzo bellico e alla difesa comune. Il quadro è in evoluzione e mutevole. Tutte da capire le reali ricadute in termini di indirizzo programmatico, amministrativo e finanziario.

Poliorama
RIVISTA DI ECONOMIA, CULTURA E DIRITTO

Hanno collaborato: **Annapaola Voto, Filomena Buonocore, Alessandro Crocetta, Maria Esposito, Felice Fasolino, Stanislao Montagna, Salvatore Parente, Lucia Serino, Pasquale Gallo**

Direttore Responsabile: Annapaola Voto
Registrazione presso il Tribunale di Napoli
N. 9 del 15/03/2018
P.I. 07492611210 - C.F. 95152320636
N° 29 del 16/05/2025

VISITA
POLIORAMA
ONLINE

