

**RELATÓRIO PARA A OCDE E O GOVERNO DO PAÍS DE GALES SOBRE A INICIATIVA DE  
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ESTRATÉGICO DA NOMA (NORTE DA AVENIDA  
MASSACHUSETTS) EM WASHINGTON, DC**

*Dr. Marc A. Weiss, Presidente e CEO, Global Urban Development<sup>1</sup>*

*Maio 2008*

**[Nota: em 18 de junho de 2012, a Estação de Metro New York Avenue  
foi oficialmente rebatizada como Estação de Metro NoMa.]**

**1. Base lógica para a iniciativa**

*Problema alvo:* Em 1997 a cidade de Washington, DC estava sofrendo de baixo crescimento de empregos, desenvolvimento e novos investimentos insuficientes, perda de população, receitas governamentais declinantes, e vizinhança de baixa-renda problemática. Formular e implementar uma grande e nova estratégia de desenvolvimento econômico orientada para o setor privado tornara-se uma necessidade vital.

*Contexto político:* Durante agosto de 1997, o Congresso dos EUA aprovou legislação, assinada pelo Presidente Clinton, intitulada Ato de Revitalização da Capital Nacional. Essa lei foi primariamente projetada visando os desequilíbrios fiscais estruturais de longo-prazo prejudicando a viabilidade financeira do Governo do Distrito de Columbia, que estava operando sob déficits orçamentários substanciais, incapaz de levantar receita suficiente para cumprir suas despesas obrigatórias. Dois anos antes, o governo federal criou a Autoridade de Responsabilidade Financeira e Assistência Administrativa do Distrito de Columbia (a “Controladoria”) para ordenar substanciais reduções em gastos e pessoal, e para gerenciar diretamente o governo de DC. Em 1997, a Controladoria recebeu a incumbência do Congresso de produzir um plano de desenvolvimento econômico estratégico para aumentar negócios do setor privado e empregos para os residentes de DC, entre outras razões, com o intuito de ampliar a base de receitas e impostos.

*Conceito da ação:* No outono de 1997, Dr. Andrew Brimmer, Presidente da Controladoria, contratou Richard Monteilh como Diretor do Escritório de Desenvolvimento Econômico e Departamento de Habitação e Desenvolvimento Comunitário, e então me contratou como Conselheiro Senior do Sr. Monteilh, e como Coordenador do plano de desenvolvimento econômico estratégico delegado pelo Congresso. Dentro de um ano, Richard Monteilh e eu, trabalhando com literalmente milhares de pessoas importantes de negócios, governo, sindicatos, organizações civis, comunidade e lideranças religiosas, incluindo um comitê administrativo de 40 membros, realizamos uma Cúpula Econômica sediada no Banco Mundial, assistida por mais de 2 000 mil pessoas, e publicamos *O Ressurgimento Econômico de Washington, DC: Plano de Cidadãos para a Prosperidade no Século XXI*. A primeira estratégia de desenvolvimento econômico orientada para o crescimento pelo setor privado da história da cidade foca em três categorias amplas: indústrias estratégicas (seis redes/clusters de indústrias chaves, além de negócios

---

<sup>1</sup> Este relatório foi traduzido para o Português por Marcus Paulo da Silva Falleiro.

ascendentes do setor privado), populações estratégicas (desenvolvimento da força de trabalho, incluindo atrair e reter residentes) e áreas estratégicas (centro e bairros). A peça central do plano eram 40 ações estratégicas cuja implementação ficou comprometida para começar dentro de um ano da publicação do plano em novembro de 1998. Entre essas 40 ações havia duas que eram centrais para esse relatório: Ação 26 — Desenvolver NoMa (Norte da Avenida Massachusetts) como um Distrito de Tecnologia, Mídia, Habitação e Arte; e a Ação 29 — Construir uma Estação de Metrô na Avenida Nova York para estimular o desenvolvimento.

## **2. Descrição da Iniciativa**

*Objetivos:* Nós focamos naquilo que agora é chamado de NoMa (eu, na verdade, inventei o nome em junho de 1998) porque era uma antiga área industrial altamente subdesenvolvida e predominantemente abandonada próxima do centro da cidade, imediatamente ao norte do principal terminal de trem, Estação Union, repleta de trilhos, amplas parcelas de terra vagas, e principalmente por estruturas industriais e armazéns vazios. A NoMa é cortada pela Avenida Nova York (Rota 50), uma das vias mais movimentadas da região, que conduz diretamente para a Casa Branca no centro de Washington, e por outras importantes rodovias incluindo Rua North Capitol e a Avenida Florida. Nós acreditávamos firmemente que o desenvolvimento comercial do centro eventualmente se moveria para o leste e para o norte ao longo dos corredores da Avenida Massachusetts Avenida Nova York. A cidade recém havia construído o Centro de Convenção de Washington na Avenida Nova York, logo ao norte da área central, e o setor privado, através do financiamento de infraestrutura do governo da cidade, havia construído a arena de entretenimento e esportes Centro Verizon e o shopping de entretenimento e varejo Gallery Place, todos os quais estavam servindo como catalisadores para novos investimentos em escritórios, habitação e varejo na Parte Leste do centro de Washington, gerando um movimento dinâmico para o leste e para o norte que poderia desencadear o surgimento de NoMa como uma grande oportunidade de desenvolvimento.

*Atividades:* A estratégia econômica para NoMa foi construída baseada nos seguintes ativos fundamentais: centralidade de localização, acessibilidade de transportes regionais, disponibilidade de amplos sítios de desenvolvimento e estruturas industriais no estilo loft, linhas de cabos de fibra ótica de banda larga já colocadas embaixo dos trilhos, o papel da capital da nação como um centro de mídia internacional, o boom dos anos 90 em tecnologia da informação e telecomunicações que ocorreu em toda a parte da região metropolitana, e a estilo de vida urbano que é tão atrativo para jovens artistas criativos e talentosos, profissionais multimídia e tecnólogos.

A combinação desses fatores econômicos chave provou-se tão bem sucedida que nós fomos capazes de atrair, na forma de novos investimentos e desenvolvimento para a área, as seguintes companhias de mídia e tecnologia: SiriusXM Satellite Radio; Qwest Communications International, Teleglobe; Global Crossing, MCI Broadband; Enron Broadband; Gannett Publications; e Level 3 Communications. Atrair essas novas corporações nos ajudou a reter várias companhias de mídia que já encontravam-se no interior de NoMa, incluindo Cable News Network (CNN), Black Entertainment Television (BET), National Public Radio (NPR), e Atlantic Video. Quando o boom econômico global da internet e das telecomunicações começaram a enfrentar sérios problemas

financeiros em 2001, muitas das empresas começaram a retirar seus investimentos, mas o impacto global foi o de criar e reforçar uma nova rede industrial de mídia/tecnologia de longo prazo do setor privado para Washington, DC.

O eixo central da estratégia NoMa era construir uma nova estação Metrorail numa já existente linha de trem (a Linha Vermelha) na intersecção da Avenida de Nova York e Avenida Florida, NE. Um das maiores lacunas na porção central da cidade do sistema Metrorail era entre a Estação Union e a Avenida Rhode Island, ao norte, aproximadamente duas milhas de distância, e as Avenidas Nova York e Florida encontravam-se precisamente na metade do caminho entre essas duas estações, então fazia perfeito sentido colocar uma estação naquele local. Além disso, a Administração de Serviços Gerais (GSA) do governo dos Estados Unidos essencialmente requer que todos os prédios possuídos pelo governo, assim como qualquer escritório ou instalações do governo federal arrendadas de proprietários imobiliários do setor privado, deveriam ser locados dentro de 2.500 pés (distância caminhando) de uma estação Metrorail, a fim de promover trânsito fluente e desencorajar o uso de automóveis. Portanto, a fim de estimular o desenvolvimento de NoMa, nós precisávamos elevar sua acessibilidade de transportes sobre trilhos em geral, e especificamente cumprir com o critério de localização de arrendamento do GSA, o que significava que a mais alta prioridade de desenvolvimento econômico para NoMa era financiar a construção da Estação de Metrô da Avenida Nova York.

*Arranjos de Entrega:* Nós enfrentávamos vários desafios difíceis. Primeiro, Autoridade de Trânsito da Área Metropolitana de Washington (WMATA), a agência regional de trânsito, havia decidido não construir uma estação na Linha Vermelha na Avenida Nova York quando o sistema fora inicialmente planejado e construído nos anos 60 e 70, e eles estavam relutantes em adicionar mais uma estação ali. Segundo, a WMATA não financia diretamente a construção de novas estações ou linhas. Esses custos são pagos por várias jurisdições de governos locais. Em outras palavras, o Governo do Distrito de Columbia era o responsável em pagar pela construção de nova estação na cidade. O governo de DC naquela época, entretanto, estava fiscalmente insolvente com uma amplo déficit orçamentário, e o Congresso estava bastante chateado com a quase-falência do Distrito de Columbia. Não parecia haver qualquer cenário possível que nos permitiria conseguir o dinheiro à WMATA para construir a Estação de Metro da Avenida Nova York.

Na verdade, os engenheiros da WMATA insistiam que construir tal estação era tecnicamente inviável, ela precisaria ser construída muito mais ao norte, em uma área não desejável e muito menos conveniente economicamente, e custaria um mínimo de \$150 milhões. Para contornar seu ceticismo, nós contratamos a mesma firma de engenharia que a WMATA emprega, a Parsons Transportation Group, que produziu um estudo de viabilidade técnica claramente demonstrando que a estação poderia de fato ser construída onde nós desejávamos por não mais de \$75 milhões. Nós então criamos um plano econômico preliminar à área para convencer as pessoas que as oportunidades de desenvolvimento estavam claramente no horizonte enquanto a estação de Metro estivesse lá. Após a conclusão desses dois estudos, eu disse a todos que este era claramente um caso de “se vocês construir eles virão”. Nós fomos atrás de cada um dos grandes eleitorados entre negócios, proprietários e residentes comunitários e convencemos-los que isto

não era sobre construir uma estação de trânsito, mas sim sobre fomentar substancial desenvolvimento econômico comunitário sustentável orientado pelo trânsito. Nós prometemos que com a nova estação viriam pelo menos 5.000 novos empregos e um bilhão de dólares de novos investimentos e desenvolvimentos públicos e privados.

O problema é que nós ainda não tínhamos dinheiro para construir a estação. O governo de DC tinha um profundo déficit fiscal, e o governo dos EUA não estava com humor para ajudar. Consequentemente, eu me direcionei para o setor privado. Ao redor do local da estação proposta encontravam-se várias parcelas de terra e antigos prédios industriais, todos os quais foram demarcados para uso comercial de alta densidade. Eu me reuni com donos de terra e desenvolvedores de propriedade e apresentei-lhes a nossa visão econômica para NoMa. Todos concordaram que construir a estação de Metrô impulsionaria com sucesso novo desenvolvimento. Então eu pedi a eles para se comprometerem a pagar coletivamente \$25 milhões para construir a estação. Eles recusaram, argumentando que isso era a responsabilidade do governo. Eu contra argumentei dizendo que normalmente isso seria verdade, mas que nós estávamos frente circunstâncias especiais de emergência que impossibilitavam isso de acontecer, e que se eles realmente quisessem ganhar milhões de dólares a partir do desenvolvimento de suas propriedades próximas da estação proposta, eles primeiramente teriam que ajudar a pagar pela estação. Se eles se comprometessem, então o governo de DC encontraria uma forma de fundos restantes necessários ao invés de ir embora do potencial de alavancagem de uma oferta tão generosa do setor privado, e então o governo dos EUA faria o mesmo.

*Orçamento:* Levou um ano inteiro de discussão e persuasão, mas em dezembro de 1998, os proprietários do setor privado concordaram em pagar \$25 milhões (amortizados durante 30 anos) para a Estação da Avenida Nova York. Em maio de 1999 o governo de DC concordou em comprometer-se com \$25 milhões também, e em setembro de 2000 o Congresso dos EUA destinaram sua contribuição de \$25 milhões para a estação. Além disso, o governo dos EUA providenciou \$6 milhões para a construção de uma parte do Ramal de Trilho Metropolitano (caminhadas e ciclismo) como parte do projeto da Estação de Metrô da Avenida Nova York, o governo de DC contribuiu com adicionais \$19 milhões, e os proprietários de terra doaram \$10 milhões em parcelas de pequenas terras para facilitar a construção da estação, totalizando um preço final de \$110 milhões, \$35 milhões do setor privado, \$44 milhões do governo de DC, e \$31 milhões do governo federal.

*Envolvimento do Setor Privado:* Após eu ter deixado o governo de DC, o grupo Ação 29 foi incorporado como uma organização sem fins lucrativos, a Corporação Ação 29 — Estação de Metrô Avenida Nova York, e eu servi como seu Presidente desde a sua concepção em 1999 até sua terminação em 2005. O Conselho de Diretores da Ação 29 consistia nos grandes desenvolvedores e proprietários; outras grandes líderes de negócios corporativos como o CEO da Verizon, SiriusXM Satellite Radio, e a Black Entertainment Television; oficiais seniores eleitos e apontados pela WMATA, o governo de DC, e o governo dos EUA; líderes dos bairros próximos e comunidades selecionados a partir de uma gama ampla de campos profissionais incluindo pequenos negócios, educação, imobiliário, desenvolvimento econômico comunitário, serviços comunitários, habitação

acessível, saúde pública, e religião; e grupos ambientais como a Associação Bicicletária da Área de Washington. Extensiva divulgação e educação comunitária durante vários anos renderam resultados políticos proeminentes: na audiência pública da WMATA no Estudo de Impactos Ambientais da Estação de Metrô da Avenida Nova York, havia 35 testemunhas da comunidade em favor do projeto, e nenhuma contrária.

A Corporação Ação 29 representava o financiamento do setor privado da estação de Metrô assim como as perspectivas do setor privado e da comunidade no planejamento estratégico de toda a iniciativa NoMa, e nós sediávamos “encontros de acionistas” mensais envolvendo todos os atores relevantes no processo. Essas reuniões eram completamente abertas para qualquer um que desejasse participar. A Corporação Ação 29 tinha um orçamento total de \$250.000, muito do qual foi gasto em honorários profissionais para consultores financeiros e jurídicos, mais duas enormes festas de abertura, uma para a inauguração da Estação de Metrô Avenida Nova York em dezembro de 2000, e a outra para a abertura do Centro de Mídia e Divulgação da Comunidade NoMa na Avenida Nova York NE, 64, durante outubro de 2002. A Estação de Metrô Avenida Nova York/Avenida Florida/Universidade Gallaudet na Linha Vermelha abriu oficialmente em dezembro de 2004. Durante outubro de 2006 o Escritório de Planejamento de DC lançou o *Plano de Visão e Estratégia de Desenvolvimento NoMa*. Em março de 2007, donos de negócios e propriedades estabeleceram o Distrito de Melhoria de Negócios NoMa (BID) para divulgar a área, planejar seus aperfeiçoamentos públicos e privados, e manter a área atrativa, limpa, segura e protegida.

### **3. Impacto da iniciativa e avaliação da evidência**

*Produtos e Resultados:* A área mais ampla da NoMa se estende do oeste para o leste da Praça Mount Vernon para a Rua Bladensburg, e do sul para o norte a partir da Avenida Massachusetts para a Avenida Rhode Island. Cinco estações Metrorail geralmente atendem a NoMa: Galeria Place-Chinatown, Centro de Convenção–Praça Mt. Vernon, Estação Union, Avenida Nova York, Avenida Rhode Island. No entanto, o coração de NoMa é a área em torno da Estação de Metrô da Avenida Nova York, que está totalmente englobada pelo BID NoMa. Avaliando os resultados desta iniciativa de, agora, uma década, nós iremos focar primariamente na área geográfica do BID NoMa, cujo valor de avaliação de propriedade privada totalizou aproximadamente \$2,3 bilhões durante 2007, partindo de \$535 milhões em 2001, um aumento de mais de 30% anualmente. O número de novos empregos permanentes (não incluindo empregos de construção temporários) criados na área desde 1998 é de aproximadamente 15.550. A quantia total de investimento privado na área desde 1998 é de aproximadamente \$1,1 bilhão. A quantia total de novos desenvolvimentos na área desde 1998 é de 3.7 milhões de pés quadrados [NT: os EUA usam, na maioria das vezes, a medida de pés (feet) ao invés de metro] de espaço de escritório e 21.000 pés quadrados de espaço de varejo. A média de preço de aluguel para escritório é agora \$45 por pé quadrado, significativamente maior que a média ao longo da cidade que é de \$41. O maior preço para locais de escritório no centro é atualmente de \$60 por pé quadrado. A média semanal de embarques de passageiro da Estação de Metrô da Avenida Nova York aumentou 60% durante os últimos dois anos. Além disso, desde 1998 o tráfego de pessoas aumentou em 39% na Estação Union e em 32% na Avenida Rhode Island.

Igualmente, há mais cinco projetos sob construção, totalizando \$400 milhões em investimento privado e 1,2 milhão de pés quadrados de espaço de uso diverso, incluindo 750.000 pés quadrados de espaço para novos escritórios, 212 apartamentos residenciais, 218 quartos de hotéis, e 30.000 pés quadrados de instalações de varejo. Os valores totais atualmente projetados para NoMa são os seguintes: 23 milhões de pés quadrados desenvolvidos de uso diverso (10 milhões para escritório, um milhão para varejo, 8.000 casas e apartamentos, e 1.200 quartos de hotéis); mais de \$8 bilhões de investimento privado, 36.000 empregos permanentes, 75.000 empregos de construção, e \$500 milhões de aumento de receitas de impostos para o governo da cidade.

Além disso, NoMa está rapidamente se tornando uma das principais áreas para a atividade de mídia da cidade, particularmente devido à atração em 1999 da SiriusXM Satellite Radio, a qual agora tem oito milhões de assinantes e continua a gozar de rápido crescimento de clientes. Claramente a iniciativa NoMa tem significativamente ampliado e melhorado a competitividade da rede de indústria de mídia de Washington.

Anexado neste relatório encontram-se dois mapas, um da BID NoMa, e outro da Parceria Econômica Washington, DC, os quais ilustram visualmente e situam geograficamente alguns dos novos projetos completamente desenvolvidos na área da NoMa.

*Eficácia:* Em menos de uma década, nós superamos em muito as metas originais de criar e atrair 5.000 novos empregos e gerar um total de bilhão de dólares em investimentos públicos e privados em NoMa. Portanto, é justo concluir que os objetivos foram mais que alcançados, o que é o porquê NoMa e a Corporação Ação 29 receberam ambas prêmio e reconhecimento nacional e internacional, como ser nomeada pelas Nações Unidas em 2002 como uma das 40 Melhores Práticas ao redor do mundo para Melhorar as Condições de Vida.

*Eficiência:* Dado o substancial sucesso de desenvolvimento econômico geral, o investimento público total (governos federal e local combinados) de \$75 milhões para construir a Estação de Metrô da Avenida Nova York produziram um excelente retorno em termos de emprego e crescimento de renda, junto com aumento do valor de propriedades e receitas de impostos.

#### **4. Pontos fortes da iniciativa**

*O que funcionou bem:* Um ponto que funcionou especialmente bem foi o processo de construção de consenso que eu coordenei, durante 1997-99 em nome da Controladoria de DC, e de 1999 até 2005 em nome da Corporação Ação 29. Nós definimos a estratégica como uma situação “ganha-ganha”, na qual ou todos ganham ou todos perdem, ao invés da abordagem de “soma-zero” com alguns ganhadores e alguns perdedores. Nós fomos bem sucedidos em entregar benefícios às famílias Afro-Americanas de renda baixa e média-baixa e bairros e vizinhanças ao redor de NoMa, incluindo construção do novo Colégio de Tecnologia McKinley, um novo shopping center orientado para a comunidade ancorado no hipermercado Giant Foods e na megaloja Home Depot, e outro no centro de varejo “urbano” com um supermercado Safeway Stores de 55.000 pés quadrados. Nós também fornecemos uma parte das pistas para caminhadas e ciclismo da Metropolitan Branch conjuntamente com um substancial grau de desenvolvimento sustentável de alta densidade orientada para o trânsito de pedestres e para defensores do meio ambiente. Nós

fornecemos terras de posse municipal adjacentes à Estação de Metrô da Avenida Nova York para a construção da nova sede nacional do Bureau de Álcool, Tabaco, Armas de Fogo, e Explosivos do Departamento de Tesouro dos EUA (ATF), em troca da obtenção de \$25 milhões do governo dos EUA para ajudar a financiar a construção da estação. Nós diversificamos a economia da área expandindo e diversificando as companhias de mídia e tecnologia, inclusive convocando a SiriusXM Satellite Radio para colocar sua sede nacional com 800 empregos numa fábrica de impressão abandonada em frente a nova estação Metrorail. Nós geramos significativas receitas de impostos para o governo de DC. Na verdade, nós já fomos bem sucedidos muito além das duas metas originais, articuladas em 1998, de gerar ou atrair 5.000 novos empregos e promover pelo menos \$1 bilhão de novos desenvolvimentos e investimentos públicos e privados.

*O que foi inovador:* Claramente o aspecto mais inovador da iniciativa NoMa foi alavancar o financiamento privado convencendo os grandes donos de propriedades comerciais e desenvolvedores a contribuir com \$25 milhões em dinheiro e \$10 milhões em terras para a construção da Estação de Metrô da Avenida Nova York. Sem esse comprometimento do setor privado, em dezembro de 1998, nós nunca teríamos sido capazes de obter os fundos do governo dos EUA e do governo de DC que permitiram a construção do projeto inteiro. E sem a Estação de Metrô da Avenida Nova York, muito da iniciativa de desenvolvimento econômico de NoMa não teria sido bem sucedida.

*Razões subjacentes ao sucesso:* A força mais importante foi que nós claramente entendemos as condições do mercado privado e, portanto, projetamos uma iniciativa direcionada que poderia ser realmente bem sucedida no atual ambiente de negócios utilizando os ativos chaves que nós identificamos como nossa vantagem competitiva. Nós conseguimos convencer todos os grandes acionistas da validade da nossa estratégia incluindo eles no processo e dando poder para cada um deles para engajar em ações complementares e de suporte em nome de seus próprios interesses assim como em nome do bem público maior.

## **5. Pontos fracos da iniciativa**

*Obstáculos e problemas que emergiram durante a confecção ou implementação da iniciativa:* Eu já descrevi como nós transformamos nossas duas maiores fraquezas, a insolvência fiscal do governo municipal e a falta de suporte e envolvimento dos acionistas chaves da comunidade, em pontos fortes. Portanto, a visão de longo prazo é que a maior fraqueza era nosso comprometimento em garantir substancial benefícios econômicos e sociais para os residentes Afro-Americanos existentes nos bairros ao redor. Mesmo com os muitos esforços em fornecer melhor educação e desenvolvimento da força de trabalho, melhorias na comunidade e desenvolvimento de pequenos negócios, habitação acessível e casa própria, e outros serviços, amenidades, e oportunidades econômicas, o resultado líquido da iniciativa NoMa será um aumento significativo do nível de renda na área através da atração de uma população trabalhadora de alta renda e mais etnicamente diversa. Isso pode contribuir para um desafortunado deslocamento de uma parte da existente população de baixa renda, muitos dos quais ultimamente não se beneficiarão do aumento de trânsito, negócios, e oportunidades de emprego ou do desenvolvimento de novas lojas e serviços.

*Qualidade da resposta dada aos obstáculos e problemas:* O ponto de advertência aqui é que os grandes acionistas devem ser mais proativos em planejar uma transição bem sucedida e serem mais profundamente comprometidos para aderirem pacientemente a essa parte do plano e devotarem recursos suficientes para sua implementação por pelo menos duas décadas.

## 6. Potencial de transferência

*Quais são as principais lições para o País de Gales e para lugares similares:* A primeira lição é que o País de Gales e lugares similares podem claramente identificar suas principais forças econômicas competitivas baseados nos seus ativos fundamentais de pessoas e lugares, e para elaborar estratégias de desenvolvimento econômicos efetivas que enfatizam e reforçam seus ativos chaves para ampliar negócios e empregos, ambos em geral e particularmente em redes/clusters industriais direcionados que mais se beneficiariam da disponibilidade e vantagem dos maiores ativos. Em outras palavras, qualquer jurisdição pode usar a mesma abordagem de NoMa e ser bem sucedida até certo ponto, dependendo do momento das condições em geral do mercado privado.

A segunda lição é que a melhor forma de ser bem sucedido é proativamente envolver todo mundo, todos do público, privado, e acionistas comunitários, em um processo público aberto de formulação assim como implementação da estratégia econômica. Quanto mais pessoas participam, mais elas se tornam comprometidas em contribuir para o sucesso das ideias e ações, e mais elas podem enxergar como elas poderão se beneficiar dos resultados.

A terceira lição é que alavancar o setor privado pode e deve funcionar. Existe uma boa razão de NoMa ter ganho o Prêmio de Infraestrutura 2006 do Conselho Nacional para Parcerias Público-Privadas. Nós claramente demonstramos que governos podem realizar um grande negócio por mobilizar recursos financeiros e intelectuais, assim como o suporte político, do setor privado em iniciativas de desenvolvimento econômico. Essa foi a marca do nosso sucesso em NoMa, e o País de Gales pode fazer ainda melhor.

*Considerações para adoção bem sucedida no País de Gales e lugares similares:* O Governo do País de Gales agora tem seu próprio orçamento baseado em fontes de receitas e autoridade em gastos que permitem o controle do seu próprio destino em termos de fazer investimentos estratégicos de desenvolvimento econômico. Além disso, o País de Gales tem muitos ativos chaves, incluindo uma força de trabalho excelente, educação de qualidade e instituições de pesquisa, ferrovias, portos, e muitos outros aspectos chave de infraestrutura urbana e rural, combinadas com uma paisagem atrativa, ambiente natural, cultura histórica, e qualidade de vida. Uma estratégia de desenvolvimento econômico bem sucedida deve começar por construir em cima desses ativos fundamentais e utilizá-los como o estímulo para atrair, manter, e gerar desenvolvimento e investimentos do setor privado. Se o Governo do País de Gales puder efetivamente demonstrar às firmas privadas o valor imediato e de longo prazo desses ativos chaves, eles podem alavancar com sucesso ativos e capital público convencendo investidores privados a usar esses ativos para sua vantagem competitiva, a fim de elevar a produtividade e criatividade juntos com aperfeiçoamento competitivo e inovação organizacional.