



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**L'UTILIZZO DEL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO DA PARTE
DEI COMUNI ITALIANI**

RELATORE:

CH.MO PROF. CESARE DOSI

LAUREANDO/A: ZOCCARATO MATTEO

MATRICOLA N. 1136119

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Indice

Introduzione.....	2
1. Il ricorso al Partenariato Pubblico Privato	3
1.1 I vantaggi nell'utilizzo del PPP	3
1.1.1 Vantaggi per il soggetto pubblico.....	3
1.1.2 Vantaggi per il soggetto privato	4
1.1.3 Vantaggi per la collettività	4
1.2 Tipologie di partenariato	5
1.2.1 Il Project Financing.....	6
1.2.2 Opere fredde e opere calde	7
1.3 Rischi al ricorso del PPP	8
1.3.1 Criticità nelle operazioni PPP	9
2. Il mercato del PPP in Italia	11
2.1 Evoluzione del mercato del PPP italiano	11
2.2 Mercato PPP per settore	13
2.2.1 PPP interrotti.....	14
2.2.2 Il mercato italiano del Project Financing.....	15
2.3 Distribuzione PPP in Italia	15
3. Un esempio di PPP: asili nido	19
3.1 Tempistiche per la realizzazione delle opere	19
3.2 Confronto sugli investimenti.....	21
3.3 Confronto con il mercato italiano	23
Considerazioni finali	25
Riferimenti bibliografici	26

Introduzione

Il Partenariato Pubblico Privato (PPP) è una forma di cooperazione tra poteri pubblici e soggetti privati, con lo scopo di finanziare, costruire e gestire infrastrutture o fornire servizi di interesse pubblico. Scopo di questo lavoro è descrivere i potenziali vantaggi dei PPP, le forme che possono assumere, alla luce in particolare della normativa italiana, e l'evoluzione del mercato italiano dei PPP.

Nel primo capitolo presenteremo le differenze tra le varietà di partenariato in base alla forma contrattuale e alla capacità di autosostenersi, andremo ad analizzare i motivi e i vantaggi che spingono i soggetti pubblici e privati a ricorrere al partenariato sottolineando infine l'allocazione e le tipologie di rischi. Il secondo capitolo mostrerà l'evoluzione del mercato italiano del PPP negli ultimi 15 anni, in quali settori e in quali regioni italiane questa forma è più e meno utilizzata, con una particolare attenzione al Project Financing. Nel terzo capitolo studieremo dei casi concreti di PPP nel settore degli asili nidi, verranno analizzate le tempistiche e i finanziamenti richiesti per i progetti, infine confronteremo i dati raccolti con il mercato italiano.

Capitolo 1

Il ricorso al Partenariato Pubblico Privato

Nel contratto di Partenariato tendenzialmente è il soggetto privato a garantire il finanziamento del progetto, mentre il contributo pubblico può aggiungersi in caso di ingenti necessità economiche, o di opere e servizi che, per loro natura, non sono in grado di assicurare il recupero e una adeguata remunerazione del capitale investito. Il ruolo principale del soggetto pubblico è quello di definire e garantire il raggiungimento degli obiettivi che saranno stati fissati in base all'interesse della collettività, garantire inoltre la qualità del lavoro o del servizio offerto. I rischi ripartiti tra pubblico e privato nel progetto sono diversi caso per caso in base alle capacità dei soggetti, cioè ogni parte assume i rischi che è in grado di assumere meglio per permettere di ottimizzare la gestione dei rischi.

1.1 I vantaggi nell'utilizzo del PPP

Il ricorso al PPP può essere una valida alternativa all'appalto tradizionale, la ragione principale è che ci si basa su un approccio fondato sul ciclo di vita del prodotto, l'efficacia dal punto di vista dei costi è più elevata rispetto agli appalti tradizionali in quanto i costi (costruzione, gestione, manutenzione e spese di trasferimento) sono trasparenti sin dalla fase di pianificazione e per tutta la durata del ciclo di vita dell'infrastruttura.

1.1.1 Vantaggi per il soggetto pubblico

I motivi principali per cui i poteri pubblici decidono di ricorrere a questa forma di cooperazione sono (Antonacci, 2016):

- la carenza di risorse necessarie per l'attuazione di un progetto da parte degli enti locali;
- riduzione o eliminazione di uscite monetarie dai conti pubblici;
- trasferire tutta o una parte del rischio al soggetto privato;
- attuare politiche di sviluppo territoriale che possono generare esternalità positive, migliorando così il benessere sociale della comunità;
- miglioramento nella costruzione di infrastrutture e gestione dei servizi grazie alla specializzazione delle competenze nelle attività private.

Lo stato punta quindi ad alleggerire le uscite finanziarie e migliorare l'efficienza delle opere e dei servizi: rinunciando in parte ai compiti operativi si può concentrare sul compito di fornire una prestazione mantenendo comunque la possibilità di controllo. Nel sistema tradizionale di appalti pubblici invece lo stato si assume tutti i rischi legati al progetto anche quelli in cui non ha il pieno controllo.

Queste motivazioni sottolineano che il ricorso al partenariato non è una soluzione esclusiva per gli enti che hanno difficoltà economiche nel sostenere nuovi investimenti. Lo rivela il fatto che anche i paesi con minori problemi di finanza pubblica registrano un incremento nell'uso del PPP, come Germania, Francia, Australia e altri (Antonacci, 2016).

1.1.2 Vantaggi per il soggetto privato

Per i soggetti privati che ricorrono al modello di PPP il rischio di superare il budget dei costi è ridotto poiché il totale degli investimenti necessari è conosciuto a monte del progetto, inoltre il partner privato se ha interesse di portare a termine il più rapidamente possibile il progetto, la durata attraverso il PPP può essere più breve rispetto alla procedura tradizionale.

Le principali motivazioni per cui il soggetto privato ricorre al partenariato sono (Atella e Dell'Orco, 2013):

- in caso di fallimento, se presente una ripartizione del rischio, limitare l'impatto negativo sul proprio bilancio;
- la possibilità di accedere a finanziamenti esterni grazie al contributo dell'ente pubblico;
- la possibilità di cooperare con altre imprese pubbliche o private per aumentare le risorse, creando progetti più rischiosi ma innovativi.

1.1.3 Vantaggi per la collettività

Grazie agli obiettivi che gli enti pubblici cercano di raggiungere attraverso un contratto di partenariato, la collaborazione pubblico privata crea dei vantaggi soprattutto per i cittadini che per certi progetti sono gli utenti finali. Gli enti territoriali in base alla tipologia di partenariato individuano riduzioni o esenzioni di tributi per i cittadini, questi progetti oltre al vantaggio economico sono anche utili alla comunità a livello sociale, pensiamo per esempio agli asili, ai parcheggi, ai cimiteri e agli impianti sportivi.

La realizzazione di infrastrutture mediante PPP offre anche interessanti possibilità d'investimento nel settore privato. Fondi d'investimento e compagnie assicurative che

cercano di diversificare il loro portafoglio mediante investimenti sicuri a lungo termine possono ritenere interessanti certe opere di partenariato (Anon, 2012).

I bandi di concorsi pubblici definiscono con precisione i parametri d'efficienza dell'infrastruttura, vale a dire i parametri sulla qualità e la sicurezza; mentre viene lasciato al partner privato un grande margine di manovra in materia di innovazione per la realizzazione della prestazione. Il privato ha libera scelta dei mezzi per concepire l'infrastruttura, stando comunque nei parametri imposti dallo stato, per aggiudicarsi il bando dovrà pensare anche a progetti originali in termini di efficienza portando delle possibili innovazioni nella realizzazione di un'infrastruttura.

1.2 Tipologie di partenariato

La prassi comunitaria suddivide le diverse modalità di partenariato in due macrotipologie: il “partenariato istituzionalizzato” e il “partenariato contrattualizzato”.

Nel primo caso, la partnership pubblico-privata avviene attraverso la costituzione di società di capitali che dovranno avere come oggetto sociale la gestione di servizi pubblici o la realizzazione di opere pubbliche.

Le forme di PPP istituzionalizzato sono (UTFP: 100 domande e risposte):

- Società per azioni miste a prevalente capitale pubblico
- Società per azioni miste a prevalente capitale privato
- Società per azioni miste costituite ai sensi del Codice Civile
- Società di Trasformazione Urbana

Il partenariato contrattuale, dal canto suo, si caratterizza per legami contrattuali aventi per oggetto l'affidamento di diversi compiti al partner privato, un esempio è il modello concessorio dove si instaura un legame diretto tra investitore e utente finale sotto comunque il controllo della Pubblica Amministrazione. Il modello concessorio presenta le stesse caratteristiche di un appalto di lavori pubblici, ad eccezione del fatto che i ricavi vengono unicamente dalla gestione dell'opera attraverso un prezzo come corrispettivo per il lavoro o il servizio offerto.

Le forme di PPP contrattuale sono (Antonacci, 2016):

- La concessione di lavori pubblici
- La concessione di servizi
- Finanza di progetto

- La sponsorizzazione
- La locazione finanziaria

Esistono inoltre altre forme di PPP contrattuale disciplinate dal Codice Civile o altri testi normativi per la realizzazione di specifiche operazioni, tra questi:

- Il promotore di opere di urbanizzazione
- Il promotore di insediamenti turistici
- La concessione di beni immobili per la valorizzazione a fini economici

1.2.1 Il Project Financing

Tra le diverse tipologie di PPP possiamo includere il Project Financing (Finanza di Progetto) che rientra nella forma Partenariato contrattuale e che costituisce uno degli strumenti utilizzabili per il finanziamento e la realizzazione di opere pubbliche.

Mentre nella concessione la PA predispone il progetto preliminare stabilendo il prezzo, la durata del contratto e il tempo di esecuzione, indicati nel bando di gara e che il privato dovrà rispettare, nel PF il progetto preliminare e quello economico finanziario sono predisposti dal soggetto privato e l'ente pubblico sceglierà il soggetto cui affidare la realizzazione del progetto.

Nel Project Financing il finanziatore e l'investitore si basano esclusivamente sul flusso di cassa generato dal progetto per rimborsare i prestiti e ottenere un ritorno sugli investimenti (UTFP, 2011). Infatti quando la Pubblica Amministrazione valuta una proposta dovrà giudicare se il privato è in grado di sostenere l'investimento, per non trasformare il progetto in una perdita di tempo e risorse. L'opera realizzata dovrà essere in grado di coprire tutti o in parte i costi attraverso i ricavi generati dalla gestione.

Un'operazione di project financing può essere suddivisa in tre fasi (Barbato e Guzzo, 2014):

- Progettazione e costruzione dell'opera, con le risorse finanziarie garantite dal finanziatore del progetto
- Controllo se il progetto è idoneo a generare flussi di cassa, attraverso un test di verifica
- Gestione operativa dell'opera, il progetto comincia a generare flussi di cassa

La finanza di progetto si presenta come uno strumento utile per attirare capitali privati su opere di interesse pubblico. Si tratta di uno strumento articolato in quanto richiede al privato

competenze tecniche ed economiche solide, mentre al potere pubblico una valutazione complessa della struttura economica del soggetto privato, diviene quindi difficile reperire le necessarie professionalità. Tanto che per esempio nella regione del Veneto il NUVV (Nucleo regionale di valutazione e verifica degli investimenti): "promuove la diffusione delle metodologie, l'utilizzo di tecniche di finanziamento e fornisce, su richiesta delle amministrazioni interessate, assistenza nell'applicazione della disciplina della finanza di progetto."¹

Tra gennaio 2003 ed ottobre 2013 il "mercato" italiano del project financing conta 5029 iniziative, con un valore complessivo di 60.323 milioni di euro (ANCE, 2013). In questo periodo di tempo la percentuale di project financing sul totale delle gare per opere pubbliche in Italia ha mostrato un incremento: dal 13,9% del 2003, al 15,7% del 2007, al 25,9% del 2010, al 38,5% del 2011 fino al 30,6% del 2012. Osservando gli importi dei progetti notiamo che il PF viene utilizzato per opere di piccolo importo, nel 2013 il 91% delle opere bandite era inferiore ai 15 milioni di euro. Osserviamo quindi che per il periodo di tempo studiato (2003-2013) il project financing si è rivelato una soluzione valida soprattutto per progetti fino a 15 milioni di euro a testimonianza del fatto che fino al 2011 c'è stato un costante aumento delle gare per opere pubbliche.

1.2.2 Opere fredde e opere calde

Per capire meglio la distinzione tra le diverse tipologie di partenariato possiamo classificare un progetto anche in base alla capacità di generare reddito e autosostenersi dal punto di vista finanziario.

Con il termine di "opere fredde" si descrivono quei progetti dove il potere pubblico è il principale fruitore del bene o del servizio, si tratta di quelle opere dove il soggetto privato riceve pagamenti esclusivamente dalla Pubblica Amministrazione e questo contributo economico diventa indispensabile per la generazione di redditi per il privato. Generalmente rientrano in questa categoria gli ospedali, i carceri e le scuole.

Nelle "opere calde" rientrano i progetti dotati di un'intrinseca e autonoma capacità di generare redditi attraverso il pagamento da parte degli utenti finali di un corrispettivo per l'utilizzo dell'opera. I ricavi generati dalla gestione devono essere in grado di coprire i costi e possibilmente creare dei profitti. In questa tipologia di progetto il ruolo degli enti locali si

¹ Regione Veneto, Legge regionale del 7 novembre 2003, n. 27, Art. 45, comma 2

limita a definire gli obiettivi e garantire che l'opera li segua per gli interessi sociali della collettività. Esempi di opere calde sono parcheggi e cimiteri.

Per certi progetti invece la generazione dei redditi può rivelarsi non sufficiente per coprire i costi d'investimento, in queste circostanze le opere (che definiamo come "opere tiepide") richiedono un parziale contributo pubblico, di diversa natura a seconda dei casi, solo se gli enti locali ritengono che l'infrastruttura o il servizio possa generare delle esternalità positive o creare benessere sociale.

1.3 Rischi al ricorso del PPP

“Nel contratto di partenariato pubblico privato il trasferimento del rischio in capo all'operatore economico comporta l'allocazione a quest'ultimo, oltre che del rischio di costruzione, anche del rischio di disponibilità o, nei casi di attività redditizia verso l'esterno, del rischio di domanda dei servizi resi, per il periodo di gestione dell'opera”²

Possiamo individuare diversi rischi relativi alla gestione e realizzazione un'opera pubblica attraverso un contratto di partenariato (Antonacci, 2016):

- **Rischi di costruzione**, associati al tempo di realizzazione dell'opera si possono manifestare per ritardi di consegna; per il mancato rispetto degli standard di progetto di costruzione; per carenze tecniche da parte del soggetto privato; per generazione di esternalità negative che possono comportare l'aumento dei costi attraverso il pagamento di risarcimenti e sanzioni penali.
- **Rischi di disponibilità**, legati alla capacità del soggetto privato di garantire la prestazione lavorativa come pattuito nel contratto di partenariato. Cioè scarsa qualità o indisponibilità parziale/totale dei servizi resi, o non rispettare gli standard quantitativi specificati.
- **Rischi di domanda**, legati ai diversi volumi di domanda che l'opera o il servizio deve soddisfare, possono essere al di sopra o al di sotto del livello previsto al momento dell'accordo tra il pubblico e il privato, A prescindere dalla qualità offerta queste variazioni si possono verificare per colpa di nuove tendenze di mercato, nuove preferenze da parte degli utenti finali, obsolescenza tecnologica, quindi per il ciclo economico generale.

² Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, Art 180, comma 3

Altri rischi, questi invece a carico del soggetto pubblico, sono i rischi amministrativi che derivano da ritardi su procedure amministrative e burocratiche per la realizzazione delle opere, cioè autorizzazioni, permessi e collaudi. Infine rischi di cause di forza maggiore, cioè aumento di costi e ritardo sui tempi dovuti a eventi imprevedibili e incontrollabili per entrambe le parti (Vetritto, 2015).

L'utilizzo di forme contrattuali PPP si basa sull'opportunità per gli attori coinvolti di generare valore di mercato, vale a dire per il pubblico creare benefici sociali e per il privato generare profitti. La divisione di questi rischi può permettere di ottimizzare il valore di mercato a un livello non raggiungibile senza cooperazione.

Con il fine di procedere ad una adeguata ripartizione dei rischi i soggetti identificano quali sono i possibili rischi connessi all'iniziativa, valutando la probabilità che si verifichino cercando di ridurla, poi identificati gli elementi di rischio trasferibili e non trasferibili verranno assegnate le responsabilità alle parti. Infine è necessario monitorare i rischi durante lo sviluppo del progetto.

1.3.1 Criticità nelle operazioni PPP

Oltre ai rischi appena descritti i poteri pubblici si sono scontrati con altri diversi problemi durante le operazioni di PPP. Queste criticità possono essere identificate in (Vetritto, 2015):

- Eccessiva fiducia degli enti locali verso il Partenariato come risorsa per superare gli ostacoli economici nel finanziare nuovi investimenti;
- Assenti o superficiali verifiche sugli effettivi risultati che la cooperazione avrebbe portato in termini economici e benefici sociali per i soggetti pubblici;
- Incapacità della Pubblica Amministrazione di confrontarsi con i soggetti privati sulla definizione degli obiettivi e successivamente nel monitoraggio nell'esecuzione del contratto, senza assicurarsi che il privato rispetti gli obiettivi della cooperazione;
- A causa della complessità delle procedure allungamento dei tempi di avvio dell'esecuzione del contratto.

È inoltre sconsigliata una durata contrattuale eccessivamente lunga, in quanto renderebbe il privato immune alla pressione competitiva per troppo tempo rischiando un peggioramento

nell'efficienza della gestione. Inoltre le esigenze dei clienti evolvono nella lunga durata e il partenariato potrebbe trovarsi vincolato da clausole obsolete (Iossa e Russo, 2008). L'articolo 143 comma 6 del codice degli appalti pubblici stabilisce infatti che di regola le concessioni debbano avere una durata non superiore ai trent'anni³.

³ Decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, Art. 143, comma 6

Capitolo 2

Il mercato dei PPP in Italia

Il mercato del Partenariato Pubblico Privato in Italia si è sviluppato a partire dal 2000 in questi anni il mercato è cresciuto velocemente fino al 2011 dove le attività sono diminuite per la crisi economica e finanziaria. Anche nel periodo più prospero il mercato italiano del PPP non ha comunque raggiunto le dimensioni e i numeri dei maggiori paesi europei.

2.1 Evoluzione del mercato del PPP italiano

Nel periodo tra il 2002 e il 2018 il mercato delle opere pubbliche di competenza o iniziativa comunale si compone di circa 385 mila bandi dal valore di 458 miliardi di euro (Tabella 1). Sul totale dei bandi 35 mila sono PPP che corrispondono al 9%, sul totale d'importo dei bandi 95 miliardi sono stati usati per PPP cioè il 20% del totale. Osserviamo inoltre che mentre l'importo per le concessioni di servizi e concessioni di lavoro sono simili, il numero di bandi per concessioni di servizi rappresentano il 72% sul totale di bandi per PPP (Tortorella, 2019).

Tabella 1 - Mercato delle opere pubbliche (OO.PP.) dei comuni, bandi di gara pubblicati, per tipo di mercato, somma 2002-2018

Mercato	Numero bandi	Importo bandi (Mln €)
Concessioni di lavori	6.124	50.427
Concessioni di servizi	25.662	37.086
Altre gare PPP	3.614	7.662
PPP	35.400	95.176
Altri mercati*	349.701	363.712
TOTALE	385.101	458.888

*Altri mercati: mercato dei lavori tradizionali (appalti di sola esecuzione, appalti integrati e contraente generale) e mercato complesso della costruzione/manutenzione e gestione (appalti misti di lavori e servizi senza capitali privati)

Fonte: elaborazione IFEL e Cresme Europa Servizi su dati infoppp.it, anni vari

I bandi di gara in PPP sono continuati a crescere fino al 2011 tuttavia nel 2012 con un peggioramento generale dell'economia italiana anche gli importi dei bandi hanno subito una

diminuzione calando del 30%, gli effetti della crisi continuano fino al 2014 e si ricominciano a registrare delle crescite nel 2015 come evidenziato nella Tabella 2.

Tabella 2 - Mercato PPP dei comuni, bandi di gara pubblicati e incidenza sulle OO.PP., 2002-2018

Anni	Bandi PPP		% bandi PPP su OO.PP.	
	Numero	Importo (Mln €)	Numero	Importo
2002	330	1.258	0,9%	5,3%
2003	514	3.767	1,5%	11,5%
2004	801	2.127	2,6%	6,6%
2005	959	5.434	3,2%	17,0%
2006	765	8.373	2,9%	28,2%
2007	949	4.838	3,7%	17,2%
2008	1.290	5.685	5,3%	18,5%
2009	1.853	4.827	10,0%	18,8%
2010	2.966	7.451	16,1%	27,0%
2011	2.760	9.028	16,6%	33,8%
2012	3.017	6.499	19,1%	30,7%
2013	2.840	4.047	20,3%	23,3%
2014	3.029	3.041	17,4%	11,3%
2015	3.254	6.447	17,5%	22,6%
2016	3.050	7.914	18,2%	40,8%
2017	3.217	5.079	17,4%	20,9%
2018	3.806	9.361	16,3%	29,4%
2002-2018	35.400	95.176	9,2%	20,7%

Fonte: elaborazione IFEL e Cresme Europa Servizi su dati infoapp.it, anni vari

Vediamo come il mercato dei PPP sia aumentato moltissimo in questi 15 anni soprattutto sulle percentuali degli importi sui bandi di opere pubbliche, dimostrando che il partenariato è uno strumento caratterizzato da diversi vantaggi per i partner. Si osserva inoltre che può essere una risorsa per affrontare le crisi economiche finanziarie, in quanto nei periodi dove è difficile reperire ricchezze, grazie a questo tipo di cooperazione si possono rimettere in moto gli investimenti. Infatti il Programma Nazionale di Riforma italiano indica come priorità il PPP per il rilancio degli investimenti: “Per predisporre progetti rispondenti al fabbisogno di settore, realizzabili e sostenibili si valuterà la costituzione di organismi che a livello centrale svolgano attività di supporto tecnico e valutativo alle amministrazioni, anche locali, con rinnovata attenzione alla progettazione. In particolare, nel supporto degli Enti Locali andrà [...] definita una struttura chiara di PPP - partenariato pubblico privato e rafforzato lo strumento” (DEF, 2017).

2.2 Mercato PPP per settore

Come mostra la Tabella 3 due terzi del valore complessivo dei bandi pubblicati negli ultimi 15 anni sono concentrati in soli tre settori: 27,5% in trasporti, 22,4% in energia e telecomunicazioni, 18,2% nell'ambiente. Osservando la distribuzione di numero di bandi invece la situazione cambia notevolmente: per l'edilizia sociale pubblica e per gli impianti sportivi il numero di bandi è superiore al 21% del totale che però rappresentano meno del 10% sul totale degli importi (Giorgio, Marinuzzi, Tortorella, 2018).

Tabella 3 - Mercato PPP: numero e importo dei bandi di gara pubblicati (percentuali), per settore, somma 2002-2016

Settore	Numero bandi (%)	Importo bandi (%)
Edilizia sociale e pubblica	21,7%	5,9%
Riassetto di comparti urbani	1,6%	2,3%
Edilizia sanitari	2,9%	7,9%
Edilizia scolastica	3,0%	1,5%
Strutture cimiteriali	4,0%	2,6%
Impianti sportivi	21,6%	3,1%
Strutture ricettive	4,1%	0,5%
Parcheggi	5,1%	2,9%
Arredo urbano e verde pubblico	16,4%	1,4%
Energia e telecomunicazioni	14,1%	22,4%
Ambiente	1,2%	18,2%
Trasporti	1,7%	27,5%
Porti e logistica	1,7%	3,4%
Altro	1,1%	0,5%
Totale	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione IFEL – Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati infoapp.it, anni vari

Si ricorre maggiormente ai PPP per realizzare opere di piccole dimensioni (fino a 10 milioni di euro), come parcheggi, cimiteri, scuole, impianti sportivi ed edilizia sociale pubblica; i settori che richiedono grosse somme di denaro con importi maggiori ai 50 milioni di euro, attraverso progetti di partenariato, sono prevalentemente strade, autostrade, metropolitane e ospedali.

Considerando i bandi per tipologia di procedura si riscontra che il 69,5% dei bandi riguarda la concessione di servizi, mentre osservando gli importi la quota maggiore di risorse viene investita sulle concessioni di lavori (57,9%).

Si rileva inoltre che l'1% dei bandi supera singolarmente i 50 milioni di euro, questo 1% di bandi usa un ammontare complessivo di risorse che corrisponde al 67% del totale degli importi per i PPP (nel periodo dal 2002 al 2016).

2.2.1 PPP interrotti

Nel primo capitolo abbiamo visto come in certi casi i progetti di partenariato presentano alcune difficoltà (criticità) che si manifestano per carenze di qualità tecnico progettuale da parte delle stazioni appaltanti.

Tabella 4 - Mercato PPP procedimenti interrotti, 2002 - 2016

Classe di importo dei bandi PPP	Numero		
	Procedimenti attivati (a)	Procedimenti interrotti (b)	b/a
Importo non segnalato	12.690	1.183	9,3%
Fino a 150.000 euro	8.133	666	8,2%
Da 150.001 a 500.000 euro	3.757	579	15,4%
Da 500.001 a 1.000.000 euro	1.981	362	18,3%
Da 1.000.001 a 5.000.000 euro	4.244	904	21,3%
Da 5.000.001 a 15.000.000 euro	1.433	411	28,7%
Da 15.000.001 a 50.000.000 euro	611	208	34,0%
Oltre 50.000.000 euro	315	116	36,8%
Totale	33.164	4.429	13,4%

Fonte: elaborazione IFEL – Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati infoapp.it, anni vari

Dal 2002 al 2016 su un totale di circa 33 mila procedimenti attivati, circa 4400 sono stati interrotti cioè il 13,4% (Tabella 4), si osserva che i progetti che hanno più difficoltà a compiersi interamente sono quelli di grande importo. Per i PPP con un importo di bando superiore a 50 milioni di euro, più del 36% vengono interrotti pur avendo un basso numero di casi (Tortorella, 2019).

Tra le criticità evidenziate nel primo capitolo l'allungamento dei tempi di avvio dell'esecuzione di un contratto è una delle cause di PPP interrotti, negli anni queste procedure sono migliorate ma non ancora ottimizzate. Riscontriamo che nei primi anni di studio dal 2002 in media ci volevano 214 giorni per l'aggiudicazione di una gara, periodo di tempo che è diminuito verso il 2008 dove ci volevano in media 150 giorni fino ad arrivare a 128 giorni negli anni intorno al 2016.

2.2.2 Il mercato italiano del Project Financing

Negli ultimi anni si è registrata una progressiva crescita nei contratti di partenariato della finanza di progetto, dal 2014 al 2018 si passa da 97 contratti a 323 di cui da 42 a 147 aggiudicazioni. In questi anni il 61% del mercato della finanza di progetto è rappresentato dalle concessioni di lavori mentre il 39% dalle concessioni di servizi. Le amministrazioni pubbliche ricorrono alla finanza di progetto per realizzare e gestire opere e servizi in diversi settori del mercato, le iniziative più numerose sono nel settore dell'energia (51%) per interventi di riqualificazione e gestione degli impianti di pubblica illuminazione, seguono le strutture cimiteriali e gli impianti sportivi.

Le opere concluse che hanno richiesto un importo maggiore con un contratto di Project Financing sono alcuni grandi collegamenti autostradali (Tangenziale Est Esterna di Milano, Pedemontana Veneta, Broni-Pavia-Mortara, Cispadana, Medio Padana Veneta e Ragusa-Catania). Il 68% sul totale degli importi sono per concessioni di lavori mentre il 32% per concessioni di servizi, i settori che beneficiano maggiormente di questi investimenti sono il settore dei trasporti (41%), l'ambiente (16%) e il settore dell'energia e telecomunicazioni (16%) (Tortorella, 2019).

Dal 2002 al 2018 il totale di numero di bandi pubblicati attraverso contratti di finanza di progetto sono 2.087 cioè il 6% del totale di bandi per opere pubbliche (35.400), registrando un totale di 33.935 milioni di euro (35% del totale importo di bandi per OO.PP.)

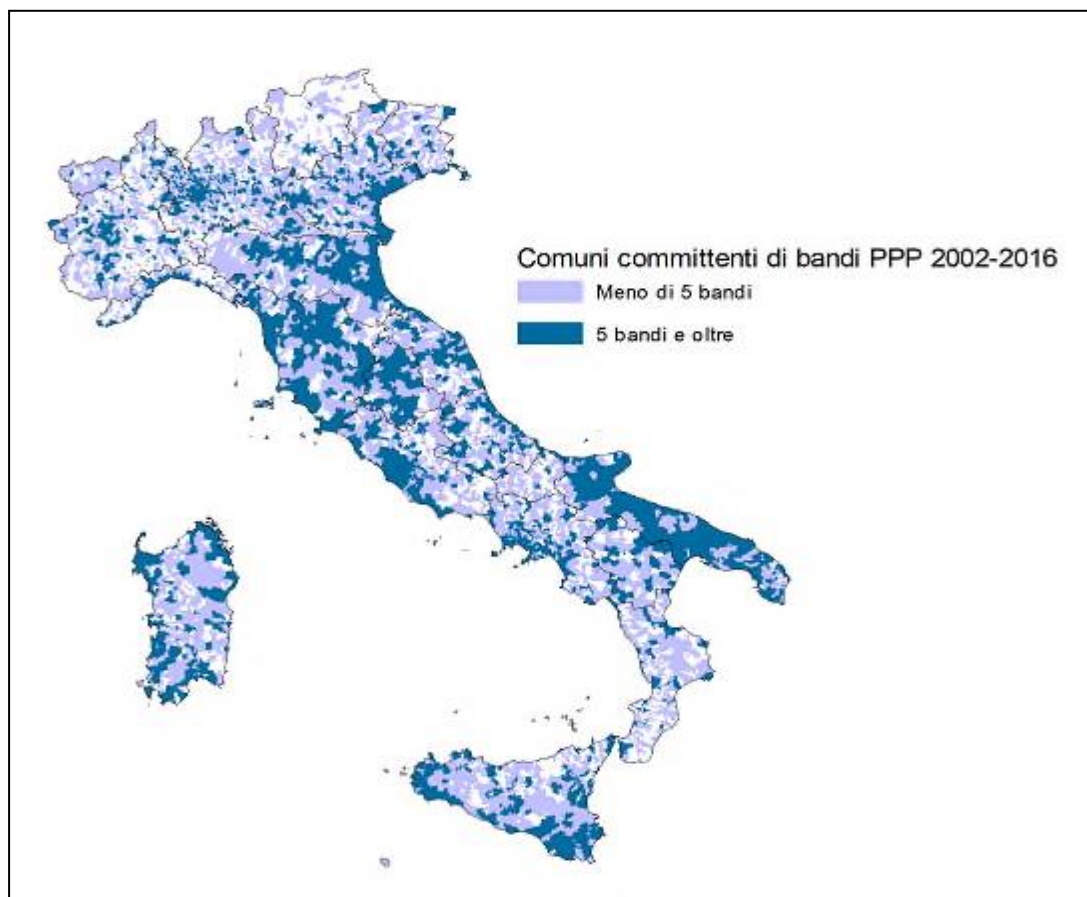
2.3 Distribuzione PPP in Italia

L'80% dei bandi PPP sono in capo ai comuni rivelandosi i principali utilizzatori. Dal 2002 al 2016 questo mercato contava un importo complessivo di 33 miliardi di euro. Il restante 20% invece a capo di province, regioni, aziende speciali, sanità pubblica e altri enti territoriali. Dal

punto di vista finanziario la situazione si inverte con il 40% degli importi investiti dai comuni e il restante 60% dagli altri committenti.

Questo mercato ha avuto successo grazie all'opportunità di sostenere il proprio fabbisogno di investimenti. I dati dimostrano che il PPP sta trovando sempre più spazio all'interno delle scelte comunali, i comuni infatti (nel periodo 2002 – 2016) sono riusciti ad alimentare in media il 14,3% delle proprie opere pubbliche. (Giorgio, Marinuzzi, Tortorella, 2018)

Figura 1 – Comuni committenti di almeno un bando PPP, 2002 - 2016

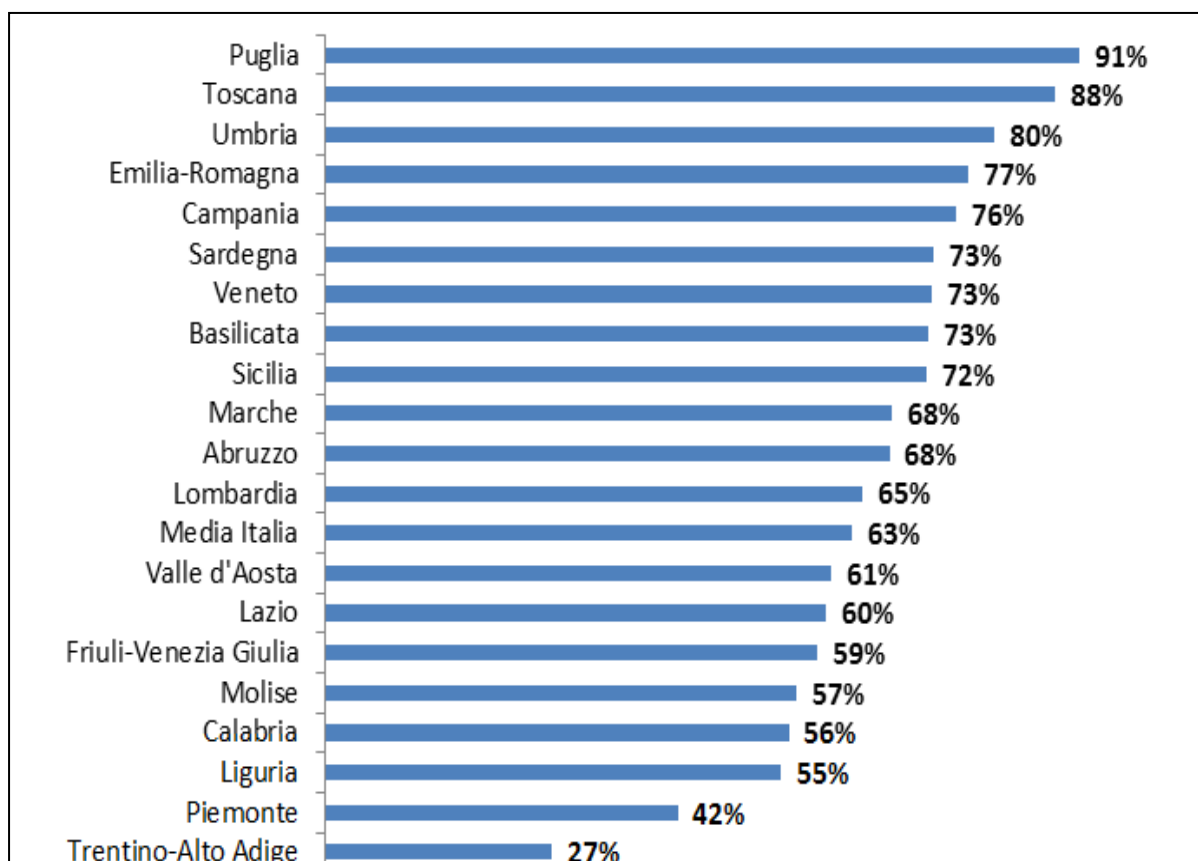


Fonte: elaborazione IFEL – Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati infoapp.it, anni vari

Il coinvolgimento dei comuni nel mercato del PPP è diffuso in tutta Italia, la Figura 1 mostra a livello territoriale la distribuzione di questo mercato in base al numero di bandi attivati (sotto e sopra i cinque bandi) nel periodo dal 2002 al 2016.

Quasi tutte le regioni in Italia hanno una percentuale di comuni committenti sopra il 50%, solo il Piemonte (42%) e il Trentino Alto Adige (27%) non raggiungono quella soglia (Figura 2). Questo significa che il PPP rappresenta una risorsa valida per tutta la nazione.

Figura 2 – Comuni committenti di almeno un bando PPP, 2002 – 2016, per regione



Fonte: elaborazione IFEL – Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati infoapp.it, anni vari

Si rilevano delle differenze tra comuni committenti in base al numero di abitanti, negli anni analizzati tutti i comuni con più di 20 mila abitanti hanno utilizzato il modello di partenariato almeno una volta mentre solo il 40% dei comuni con meno di 2000 residenti si è affacciato in questo mercato.

Analizzando nel dettaglio i settori possiamo studiare quali opere vengono maggiormente realizzate in base alla tipologia. Le opere fredde dove l'incentivo pubblico è necessario per la realizzazione delle opere e dei servizi rappresentano il maggior numero di bandi PPP (con il 21,7% di edilizia sociale e pubblica, e 16,4% di arredo urbano e verde pubblico, Tabella 3); seguono le opere tiepide che richiedono un parziale contributo pubblico poiché la gestione non copre il totale delle spese come gli asili nido e gli impianti sportivi (impianti sportivi 21,6%, Tabella 3). Hanno meno mercato rispetto alle altre tipologie le opere calde, cioè il settore di energia e telecomunicazioni (14,1%) e quello dei trasporti.

A livello territoriale osserviamo delle differenze per quanto riguarda la percentuale di procedimenti PPP interrotti, la Tabella 5 mostra che sull'importo totale di procedimenti attivati (137 miliardi di euro) il 35% sono stati interrotti, il sud d'Italia raggiunge quasi il 54% mentre il centro e il nord mostrano valori un po' più rassicuranti, rispettivamente 28 e 22%.

Più omogenei sono i dati sulla percentuale di progetti interrotti senza tener conto degli importi, a livello nazionale in tutta Italia circa il 13% di partenariati non vengono conclusi.

Tabella 5 – Mercato PPP: procedimenti interrotti, per area geografica, 2002 - 2016

Ripartizione geografica	Numero			Importo (mln euro)		
	Procedimenti attivati (a)	Procedimenti interrotti (b)	b/a	Procedimenti attivati (a)	Procedimenti interrotti (b)	b/a
Nord	15.226	2.046	13,40%	63.022	14.338	22,80%
Centro	6.286	891	14,20%	23.295	6.608	28,40%
Sud	11.566	1.492	12,90%	50.824	27.366	53,80%
Non ripartibili	86	-	-	-	-	-
Totale	33.164	4.429	13,40%	137.142	48.312	35,20%

Fonte: elaborazione IFEL – Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati infoapp.it, anni vari

Si osserva un'evoluzione nel corso degli anni che ha ridotto i tempi di aggiudicazione (paragrafo 2.2.1) migliorando le condizioni degli investitori, ma per diminuire ulteriormente il numero di procedimenti interrotti occorrono competenze più adeguate nella costruzione dei progetti e nella gestione dei rapporti tra soggetti pubblici e soggetti privati; attribuire con più efficienza i rischi; infine le aziende private devono evolversi nella programmazione e nell'organizzazione, adeguandosi alle esigenze di questo mercato.

Capitolo 3

Un esempio di PPP: asili nido

In questo capitolo confronteremo diverse opere di partenariato analizzando le tempistiche del progetto e gli importi degli investimenti. In particolare prenderemo come oggetto degli studi le seguenti opere pubbliche:

Asili nidi di Savena e Navile (Bologna), l'oggetto della concessione è l'affidamento della progettazione, della costruzione e della gestione economica di due servizi polivalenti per l'infanzia. Il corrispettivo per il soggetto privato è una somma di denaro fissa annua per ogni bambino, oltre alle tariffe pagate dagli utenti. Il corrispettivo per il soggetto pubblico è l'entrata in possesso e in proprietà a titolo gratuito dell'opera realizzata dalla data di scadenza della concessione.

Asilo nido "Marameo", quartiere Porto (Bologna), l'oggetto della concessione è l'affidamento della progettazione, della costruzione e della gestione economica dell'asilo nido. Il corrispettivo per il soggetto privato è il diritto di gestire funzionalmente e sfruttare economicamente l'opera fino alla scadenza della concessione (30 anni). Il corrispettivo per il comune è l'entrata in possesso e in proprietà dell'opera realizzata dalla data di scadenza della concessione.

Asilo nido Terrachini, (Reggio Emilia), l'oggetto della concessione è l'affidamento della progettazione, della costruzione e della gestione della struttura. Il corrispettivo per il privato è un contributo pubblico calcolato ogni anno in base al numero di bambini iscritti, e una parte di contributo a carico dell'utente. Il corrispettivo per il comune è costituito dall'acquisizione (proprietà o possesso) dell'opera dalla data di scadenza (Unioncamere Emilia Romagna, 2009).

3.1 Tempistiche per la realizzazione delle opere

Dalla Tabella 6 osserviamo le fasi di progettazione delle tre opere pubbliche, dall'inserimento nella programmazione dei lavori pubblici fino all'autorizzazione per la realizzazione dell'opera. Questi progetti nella loro ricostruzione storica procedurale mostrano le diverse fasi

che portano alla realizzazione dell'opera. Andremo ad analizzare le ragioni che hanno portato l'allungamento dei tempi. Spesso la fase più lunga della progettazione è il periodo dalla pubblicazione del bando gara all'aggiudicazione dell'appalto a causa dei numerosi step procedurali (Leonetti, 2018):

- Pubblicazione bando gara
- Presentazione delle domande di partecipazione
- Selezione degli operatori economici da invitare
- Invito agli operatori economici prequalificati a presentare un'offerta iniziale
- Articolazione della procedura in fasi successive a seconda di quanto indicato nella disciplina di gara e svolgimento della negoziazione
- Presentazione delle offerte finali e successiva valutazione
- Aggiudicazione della procedura

Tabella 6 – Tempistiche progettazione opere asili nidi

Fasi progettazione OO.PP.	Savena e Navile	Porto (Bologna)	Terrachini (Reggio Emilia)
Individuazione della proposta di pubblico interesse	Maggio 2003	Gennaio 2007	Febbraio 2005
Approvazione progetti preliminari	Luglio 2003	Gennaio 2007	Marzo 2006
Pubblicazione bando gara	Agosto 2003	Gennaio 2007	Luglio 2008
Aggiudicazione appalto	Dicembre 2003	Giugno 2007	Ottobre 2008
Autorizzazione realizzazione opera	Maggio 2004	Ottobre 2007	Giugno 2009
Totale giorni	360 giorni	300 giorni	1500 giorni
Inaugurazione	Settembre 2005	Settembre 2008	2009/2010

Fonte: elaborazione dati opuscolo “Le iniziative di partenariato pubblico-privato in Emilia Romagna

Il progetto degli asili nidi di Savena e Navile non ha mostrato grossi allungamenti dei tempi fino alla pubblicazione del bando gara del 13 agosto 2003, ma sono sorti dei problemi durante la scelta dell'offerta economicamente più vantaggiosa in quanto al giorno di scadenza della gara per la presentazione di domande l'unica richiesta pervenuta si è rivelata incompleta e non

conforme alle prescrizioni del bando. Nel dicembre del 2003 viene affidata la concessione a una associazione temporanea d'impresa (ATI) come stabilito nell'ex art. 37 quater co. 2 della L. 109/94⁴. Pochi mesi dopo l'aggiudicazione dell'appalto sono stati autorizzati i progetti per la realizzazione dell'opera.

Il progetto nel quartiere di Porto a Bologna per la realizzazione dell'asilo nido "Maramao" ha mostrato invece grande efficienza nell'ottimizzare i tempi fino alla pubblicazione del bando di gara. A differenza degli asili di Savena e Navile i partecipanti alla gara hanno proposto di incrementare la capienza dell'opera, dato che la capacità edificatoria dell'area risultava avere una potenzialità maggiore di quella prevista nel bando. Viene pertanto rivisto il progetto e concessa la modifica di allargamento. In pochi mesi si raggiunge l'aggiudicazione del bando e l'autorizzazione ai lavori.

L'ultimo progetto presentato, l'asilo nido Terrachini, mostra diverse difficoltà che hanno portato ad un allungamento dei tempi. Dopo l'inserimento del progetto nella programmazione dei lavori pubblici di pubblico interesse, il 6 febbraio 2006 si conclude la valutazione della proposta dichiarandola insussistente del pubblico interesse per mancanze di documentazioni e per varie criticità dal punto di vista progettuale; diventa quindi necessario apportare delle modifiche affinché il progetto preliminare possa essere approvato. Dopo l'approvazione avvenuta nel dicembre del 2007, a maggio 2008 viene suggerita un'ulteriore modifica al progetto in relazione alla necessità di realizzare opere a tutela dall'inquinamento acustico. Nel Luglio del 2008 viene pubblicato il bando gara, aggiudicato in ottobre da un'ATI a seguito di diserzione della procedura di gara (Unioncamere Emilia Romagna, 2009).

3.2 Confronto sugli investimenti

Il totale di risorse che i diversi progetti hanno richiesto si rivelano abbastanza simili considerando che per gli asili nidi di Savena e Navile l'investimento è circa il doppio essendo due le opere realizzate. L'asilo nido Terrachini invece mostra un importo più alto probabilmente anche per le problematiche sorte durante la programmazione.

⁴ La proposta del promotore posta a base di gara è vincolante per lo stesso qualora non vi siano altre offerte nella gara ed è garantita dalla cauzione di cui all'articolo 30, comma 1, e da una ulteriore cauzione pari all'importo di cui all'articolo 37-bis, comma 1, quinto periodo, da versare, su richiesta dell'amministrazione aggiudicatrice, prima dell'indizione del bando di gara.

Asili nidi di Savena e Navile

Spese realizzazione opere	2.414.728
Spese tecniche	260.500
Arredi	150.000
Altri costi	191.090
Totale investimento	3.016.318

Asilo nido "Marameo"

Spese realizzazione opera	1.450.000
Spese tecniche	103.000
Arredi	100.000
Altri costi	105.346
Totale investimento	1.758.346

Asilo nido "Terrachini"

Spese realizzazione opera	1.712.188
Spese tecniche	141.050
Arredi e altri costi	181.811
Totale investimento	2.035.049

Osservando gli investimenti notiamo che per gli asili di Savena e Navile sono stati utilizzati poco più di tre milioni di euro. L'accordo di partenariato prevede che il soggetto privato recuperi totalmente gli investimenti attraverso un corrispettivo da parte del comune di circa € 8.400 annui per ogni bambino dai 3 ai 11 mesi e circa € 8.000 per ogni bambino dai 12 ai 36 mesi, inoltre il partner privato ha diritto di incassare dall'utente finale un compenso di circa € 2.400 annui per ogni bambino. L'accordo prevede che la durata della concessione, durante il quale il concessionario dovrà recuperare l'investimento iniziale, sia di 27 anni.

Per la realizzazione dell'asilo nido "Marameo" sono serviti € 1.758.346, il privato gestore dell'opera ha diritto di incassare dall'utente finale € 1.796 annui per ogni posto convenzionato (numero massimo di posti convenzionati: 49) e € 9.420 annui per ogni posto privato. Per i posti convenzionati il comune parteciperà con un corrispettivo di € 8.564 annui per ogni posto, oltre a una somma di €25.431 nel mese di luglio per ogni anno di gestione. Sono

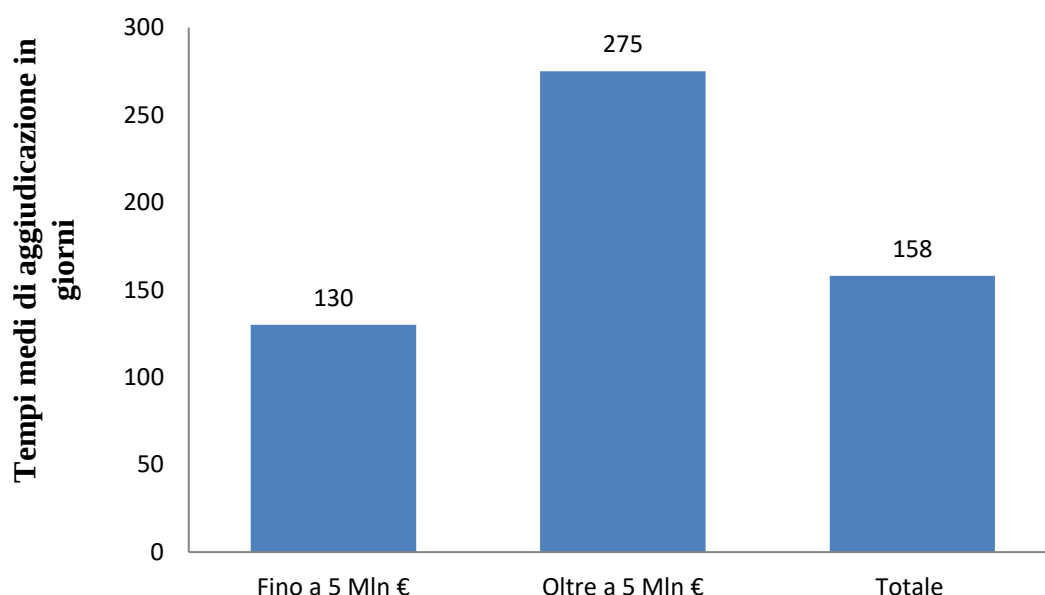
previsti da contratto 30 anni di concessione al gestore comprensivi dei tempi di progettazione e realizzazione dell'opera.

L'asilo nido "Terrachini" ha richiesto un investimento totale di € 2.035.049, il contributo per il gestore sarà circa € 12.600 annui per ogni bambino dai 3 ai 12 mesi di cui € 3.000 a carico della famiglia e circa € 11.800 annui per ogni bambino dai 12 ai 36 mesi di cui € 3.000 a carico della famiglia, la somma rimanente per raggiungere la quota del contributo sarà a carico del comune. La durata della concessione sarà di 16 anni e 5 mesi compresi i tempi di realizzazione dell'opera.

3.3 Confronto con il mercato italiano

Attraverso lo studio di contratti aggiudicati tra il 2002 e il 2018 nel mercato italiano dei PPP, è emerso che il tempo medio che intercorre tra la data di pubblicazione del bando e la data di aggiudicazione del contratto differisce in base alla dimensione economica del progetto.

Figura 3 – Mercato PPP, tempi medi di aggiudicazione in giorni, per classe di importo, somma 2002 - 2018



Fonte: elaborazione IFEL – Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati infoapp.it, anni vari

Per gli asili nidi di Savena e Navile dalla pubblicazione del bando alla aggiudicazione sono passati 150 giorni, passano invece 170 giorni per l'asilo nel quartiere di Porto a Bologna e 120 giorni per l'asilo "Terrachini" di Reggio Emilia. (Tabella - 6)

Tutti gli asili analizzati sono progetti con importi inferiori ai cinque milioni di euro e i tempi medi di aggiudicazione rispettano circa i tempi medi del mercato italiano (130 giorni), infatti sono i progetti che superano i 5 milioni di euro ad avere un periodo medio di aggiudicazione più lungo (275 giorni) come visto nella Figura 3. Questi asili fanno parte della categoria di concessione di lavori e della categoria di concessioni di lavori con finanza di progetto, cioè i tipi di contratto con tempi medi più lunghi (rispettivamente 161 giorni e 192 giorni), si registrano periodi inferiori per le aggiudicazioni di concessioni di servizi con e senza FP, e per le altre gare PPP (Tortorella, 2019).

Considerazioni finali

In questa tesi è stato presentato sinteticamente il Partenariato Pubblico Privato, una risorsa che gli enti locali possono sfruttare per mantenere dinamici gli investimenti, sia per rispondere attivamente ai momenti di crisi economica che per sfruttare risorse private a beneficio della collettività.

Abbiamo evidenziato diverse ragioni che spingono il soggetto pubblico e quello privato ad intraprendere questa forma di cooperazione, tuttavia il mercato italiano non è ancora pienamente sviluppato e fatica a raggiungere i numeri dei maggiori paesi europei, soprattutto a motivo della complessità generale che caratterizzano le operazioni di partenariato, cioè dalla individuazione della proposta alla sua assegnazione. Il legislatore ha riconosciuto questa difficoltà ed è intervenuto, a più riprese, al fine di agevolare e promuovere le operazioni, ciò non toglie che il lavoro dei poteri pubblici deve essere preciso nell'analisi tecnico-economica delle offerte durante le gare e sottoporle a stringenti verifiche.

Le amministrazioni devono quindi: valutare se il PPP garantisce maggiori benefici rispetto ai progetti alternativi come gli appalti tradizionali, deve migliorare nelle competenze tecniche per garantire uno svolgimento efficace del progetto, infine accrescere nella capacità di dialogare con il partner privato con lo scopo di orientare le operazioni a un interesse collettivo.

La crescita costante del mercato italiano dei PPP al netto di qualche periodo di crisi economica dimostra la validità e l'efficacia della risorsa, i partner privati sfruttano le potenzialità della cooperazione per generare profitto e gli enti locali per realizzare opere pubbliche ed erogare servizi per la collettività.

Con gli esempi degli asili nidi constatiamo che malgrado le numerose difficoltà sorte, la realizzazione delle opere ha portato benefici sia per le famiglie, che potranno usufruire dei contributi pubblici, sia per i concessionari realizzatori delle opere che negli anni previsti dal contratto potranno generare i profitti attesi.

Il Partenariato Pubblico Privato si rivela essere uno strumento con grosse potenzialità economiche tuttavia è indispensabile una professionalità adeguata sia da parte del soggetto privato che da parte del soggetto pubblico cosicché la cooperazione generi benefici collettivi e non si trasformi in una perdita di tempo e risorse.

Riferimenti bibliografici

ANCE: Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2013. *Il mercato del project financing in Italia*. Estratto dall'Osservatorio Congiunturale sull'Industria delle Costruzioni. Disponibile su < <http://www.ance.it/docs/docDownload.aspx?id=16766> > [Ottobre 2020]

Anon., 2012. *I vantaggi dell'iniziativa privata nel settore delle infrastrutture*. Economiesuisse. Disponibile su <https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/dossier_pdf/dp25_PPP_i.pdf> [Ottobre 2020]

Antonacci, G., et al., a cura di., 2016. *Project Financing e partenariato pubblico privato: aspetti normativi e linee guida operative*. Roma: Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Atella, P., Dell'Orco, C., 2014. *Il project financing nel partenariato pubblico privato*. Disponibile su <www.cuoaspace.it/2014/04/il-project-financing-nel-partenariato-pubblico-privato.html> [Ottobre 2020]

Barbato, E., Guzzo, G., 2014. *Il partenariato pubblico privato: tra project financing e società miste*. Disponibile su <<http://www.ildirittoamministrativo.it/archivio/allegati/PPP,%20a%20cura%20di%20ERMINIA%20BARBATO%20e%20GERARDO%20GUZZO.pdf>> [Ottobre 2020]

Dlgs. 12 aprile 2006, n. 163.

Dlgs. 18 aprile 2016, n. 50.

Documento di Economia e Finanza, 2017. Roma: Ministero dell'Economia e delle Finanze. Sezione III Programma nazionale di Riforma.

Giorgio, C., Marinuzzi, G., Tortorella, W., a cura di., 2018. *I comuni italiani e il Partenariato Pubblico Privato*. Roma: Senato della Repubblica.

Iossa E., Russo F., 2018. *Potenzialità e criticità del Partenariato Pubblico Privato in Italia*. Roma: Rivista di Politica Economica. Disponibile su <<https://core.ac.uk/download/pdf/6508742.pdf>> [Ottobre 2020]

L. 11 febbraio 1994, n. 109.

Legge Regionale Veneto 7 novembre 2003, n. 27.

Leonetti E., a cura di., 2018. *Il partenariato per l'innovazione: casi ed esempi*. Formazione IFEL per i Comuni. Disponibile su <https://www.fondazioneifel.it/documenti-e-pubblicazioni/item/download/2798_703e94586c84ab60ddb76873b5d82c76> [Ottobre 2020]

Tortorella, W., et al., a cura di., 2019. *La dimensione comunale del Partenariato Pubblico Privato*. Fondazione IFEL-Dipartimento Studi Economia Territoriale.

Unioncamere Emilia Romagna, 2009. *Le iniziative di partenariato pubblico-privato in Emilia-Romagna*, volume 2. Disponibile su <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.pr.camcom.it/2010-materiale-news-ed-eventi/ppp%2520Emilia%2520Romagna.pdf/at_download/file&ved=2ahUKEwi81c7l0uPsAhXCjKQKHTG5D0IQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1-SET3_TjQMXmw2oFCq9k2> [Ottobre 2020]

UTFP: Utilità Tecnica Finanza di Progetto. *UTFP: 100 domande e risposte*. CIPE – Presidenza del Consiglio dei Ministri. Disponibile su <<https://www.giurdanella.it/wp-content/uploads/2019/04/Domane-e-risposte-sul-Partenariato-Pubblico-Privato.pdf>> [Ottobre 2020]

UTFP: Utilità Tecnica Finanza di Progetto, 2011. *Una guida ai PPP, Manuale di buone prassi*. EPEC: European PPP Expertise Centre. Disponibile su <https://www.eib.org/attachments/epec/epec_the_guide_to_guidance_it.pdf> [Ottobre 2020]

Vetritto, G., et al., 2015. *Il partenariato pubblico – privato: normativa, implementazione metodologica e buone prassi nel mercato italiano*. EPAS “Empowerment delle Pubbliche Amministrazioni regionali e locali nella gestione e nell'utilizzo di strumenti innovativi e di ingegneria finanziaria per lo sviluppo economico sociale”.