

*Roles and Risks of the Subjects Involved in  
Public-Private Partnerships: the Feasibility Analysis  
of an Enhancement Investment in the City of Rome (Italy)*

# COMPLEMENTARIETA' DEI RUOLI DEI SOGGETTI COINVOLTI IN PROCEDURE DI PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO PER L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI E LA DIVERSIFICAZIONE DEI RISCHI DI MERCATO: ANALISI DI FATTIBILITA' DI UN PROGETTO DI VALORIZZAZIONE NELLA CITTA' DI ROMA\*

*Francesco Tajani<sup>a</sup>, Pierluigi Morano<sup>b</sup>, Felicia Di Liddo<sup>a</sup>*

*<sup>a</sup>Dipartimento di DiAP, Sapienza Università di Roma, Via Flaminia, 359 - 00196, Roma, Italiad*

*<sup>b</sup>Dipartimento DICAR, Politecnico di Bari, via Orabona, 4 - 70125, Bari, Italia*

*francesco.tajani@uniroma1.it; pierluigi.morano@poliba.it; felicia.di@hotmail.it*

## **Abstract**

The present paper deals with the evaluation of the financial sustainability of a public property enhancement initiative, realized by a public-private partnership procedure. The development of the Discounted Cash Flow Analysis has provided for a preliminary phase in which the public and private subjects involved in the initiative have been identified, the respective roles have been specified and the costs and the revenues have been assessed. The research highlights the relevant support that, in the initial steps of the definition of an investment in public-private partnership, may result from the disaggregation and the specification of the different roles of all the subjects involved in the initiative. The functions mix provided by the enhancement process and the different management modalities allow the private investor to transfer the risks of the initiative to subjects most competent in their specific market sector. The performance indicators determined for the case study have outlined the financial feasibility of the investment for the private investor.

**KEY WORDS:** *Public-Private Partnerships, Discounted Cash Flow Analysis, Financial Sustainability, Public Property Assets Enhancement.*

## **1. Introduzione**

Nell'attuale situazione economica, caratterizzata da una persistente scarsità di risorse pubbliche, il Partenariato Pubblico Privato (PPP) costituisce uno strumento fondamentale, in grado di colmare il gap esistente tra la limitatezza delle risorse finanziarie pubbliche disponibili e la necessità di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico [1, 2].

Il progressivo coinvolgimento dell'investitore privato nelle iniziative di riqualificazione dei beni di proprietà pubblica evidenzia come tale forma di collaborazione rappresenti attualmente un'efficace procedura per la riconversione funzionale di opere di interesse collettivo, quale conseguenza della contrazione delle capacità di spese dello Stato e degli Enti pubblici. E', dunque, acclarato che le tecniche di PPP rappresentino una valida alternativa di finanziamento degli interventi sul territorio, capaci di dare

\* La ricerca nella sua interezza è frutto del lavoro congiunto degli autori.

una risposta immediata alle esigenze contingenti di ammodernamento e miglioramento del patrimonio architettonico e culturale del Paese [3, 4].

L'impiego di procedure di cooperazione tra le Pubbliche Amministrazioni e gli investitori privati, inoltre, favorisce l'inclusione di appropriate competenze organizzative nel processo di trasformazione e gestione di un bene pubblico. In questa ottica, il PPP costituisce attualmente una interessante soluzione non solo al deficit di carattere finanziario che contraddistingue le casse dello Stato, ma anche alla limitatezza di competenze imprenditoriali nel settore pubblico che, in tal modo, affida a soggetti terzi (privati) l'esercizio di attività in grado, da un lato, di rivitalizzare beni sottoutilizzati o dismessi mediante opportune riconversioni funzionali, dall'altro, di soddisfare le esigenze delle comunità di nuovi spazi di interesse collettivo [5, 6]. Le relazioni che si stabiliscono tra i diversi soggetti coinvolti nelle iniziative di PPP sono spesso molteplici, e dipendono principalmente dalla complessità e dalla onerosità dell'investimento.

La partecipazione di un investitore privato, singolo o più frequentemente in forma societaria o consorziale, in un processo di recupero e trasformazione di un bene pubblico, presuppone il soddisfacimento del criterio di convenienza finanziaria dell'operazione, ovvero la capacità dell'intervento di remunerare il capitale inizialmente investito e di generare un adeguato profitto per l'operatore privato: è evidente che l'imprenditore investirà i propri capitali, assumendosi i rischi dell'iniziativa, laddove la valutazione della fattibilità dell'intervento attesti che i ricavi saranno maggiori dei costi di trasformazione e di gestione [7, 8].

Nell'ambito della vasta gamma degli strumenti operativi di PPP, in Italia la "concessione di valorizzazione" consente di riattivare il patrimonio immobiliare pubblico, attraverso l'assegnazione ad operatori privati del diritto di utilizzare gli immobili per un arco temporale determinato, a fronte della loro riqualificazione, riconversione funzionale e manutenzione ordinaria e straordinaria [art. 3-bis del D.L. n. 351/2001, modificato e integrato dalla L. 228/2012]. In ragione dei numerosi impatti positivi che queste modalità di gestione di immobili pubblici sono in grado di generare a livello locale e sovra-locale, sono perentorie: *i*) una rigorosa e mirata azione di programmazione degli interventi da eseguire sul territorio urbano, *ii*) una selezione di quelli realizzabili con il ricorso a capitali privati, *iii*) un'adeguata valutazione della convenienza dello strumento di PPP impiegato tramite la verifica *ex ante* della sostenibilità finanziaria dell'iniziativa [9].

## 2. Obiettivo del lavoro

La presente ricerca si inserisce nel contesto delineato. In particolare, nel lavoro è sviluppata la verifica della fattibilità finanziaria di un'iniziativa di PPP, relativa alla rifunzionalizzazione di un bene pubblico ubicato nella città di Roma (Italia), mediante la procedura di "concessione di valorizzazione". La valutazione delle convenienze dell'operazione per le parti private coinvolte nel processo di valorizzazione presuppone la esplicitazione dei ruoli assunti da ciascun soggetto che prende parte all'iniziativa e delle relazioni che si stabiliscono tra le diverse figure coinvolte [10]. Nell'ottica di una efficace sinergia tra la Pubblica Amministrazione e gli investitori privati, si evidenzia la necessità di chiarire le diverse posizioni ricoperte da ciascun soggetto, al fine, *in primis*, di modulare la struttura delle fonti di finanziamento necessarie per la buona riuscita dell'operazione e dei rispettivi ricavi ed, *in secundis*, di condurre una valutazione della convenienza nell'utilizzo dello strumento di PPP.

L'analisi del caso di studio oggetto della presente ricerca consente di contemperare la molteplicità dei soggetti coinvolti in iniziative di rigenerazione urbana mediante procedure di PPP e di delinearne il conseguente sistema "a cascata". Il lavoro è strutturato come segue.

Nella sezione 3 è descritto il caso studio, relativo all'iniziativa di valorizzazione dell'ex-Direzione Magazzini del Commissariato sito nel quartiere Ostiense di Roma; specificati i ruoli assunti da ciascun soggetto coinvolto nell'iniziativa, sono identificate le voci di costo (di investimento e di gestione) e di ricavo che definiscono le voci economiche di una *Discounted Cash-Flow Analysis*, al fine di valutare la sostenibilità finanziaria dell'operazione per il soggetto privato promotore dell'iniziativa; è dunque effettuata la valutazione finanziaria dell'operazione, determinando i relativi indicatori di performance. Nella sezione 4 sono commentati i risultati ottenuti e sono discusse le conclusioni del lavoro.

## 3. Il caso studio

### 3.1 Stato di fatto

Il caso studio riguarda un'ipotesi di concessione di valorizzazione dell'edificio dell'ex-Direzione Magazzini del Commissariato, di proprietà pubblica, sito in Roma (Italia), nel quartiere Ostiense, in via del Porto Fluviale.

L'immobile, costruito nel 1918, è un ex magazzino militare inserito nel 'Piano delle Alienazioni e Valorizzazioni degli immobili militari della città di Roma', approvato dal Comune di Roma (soggetto pubblico proprietario) nel 2010, in quanto manufatto non più utilizzato per le funzioni originarie e riconvertibile a nuovi usi. Attualmente l'intera area urbana, nella quale ricade lo stabile, pre-

senta notevoli criticità, causate dai diffusi caratteri di degrado che caratterizzano la porzione del quartiere Ostiense: presenza di strutture abusive ed illecitamente occupate, carenza di parcheggi e zone verdi, alto indice di inquinamento acustico generato dalla vicinanza del sito alla ferrovia e dal flusso elevato e continuo di mezzi di trasporto su gomma, essendo l'immobile ubicato in corrispondenza dell'intersezione di due importanti assi stradali (Via Ostiense e Via del Porto Fluviale). Dal 2003 l'immobile risulta occupato abusivamente da famiglie di immigrati e si presenta in avanzato stato di degrado.

### 3.2 Descrizione dell'intervento di valorizzazione

Il progetto proposto prevede, da una parte, il recupero e la riqualificazione del manufatto esistente e, dall'altra, la realizzazione ex novo di un edificio adiacente al preesistente, destinato ad accogliere una serra idroponica per la produzione e la vendita al pubblico di ortaggi. Nella figura (vedi Fig. 1) sono rappresentati gli interventi previsti dall'iniziativa in analisi.

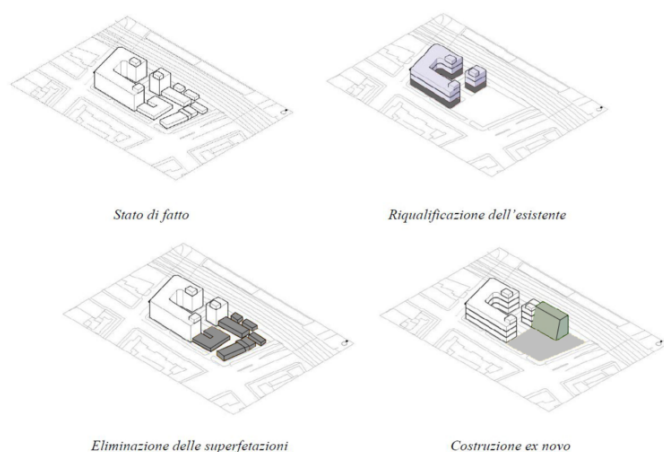


Fig. 1 - Rappresentazione volumetrica dei principali interventi previsti  
(Fonte: Propria elaborazione)

Con riferimento al fabbricato da ristrutturare, al piano terra si prevedono spazi destinati alla ristorazione, aule per attività di formazione e corsi di lingua ed una sala conferenze; il primo ed il secondo livello dell'edificio saranno occupati da alloggi di diversa consistenza da utilizzare per affitti brevi (es. bed & breakfast) e da locali destinati ad ospitare uffici.

Nelle figure (vedi Figg. 2 e 3) sono riportate le planimetrie di progetto dell'edificio esistente con l'indicazione delle funzioni previste per ciascuno spazio.

Il corpo di fabbrica da realizzare ex novo si pone in continuità con il volume dello stabile esistente e sarà sede di una serra idroponica. In particolare, l'immobile si componerà di tre livelli fuori terra: al primo livello si collocheranno gli spazi destinati alla vendita al dettaglio delle

colture prodotte, ai livelli successivi saranno posti i cestelli per la coltivazione degli ortaggi. Il piano interrato dell'edificio di nuova realizzazione ospiterà un parcheggio interrato per auto. La figura (vedi Fig. 4) riporta la planimetria di progetto dell'edificio di nuova costruzione con l'individuazione delle funzioni proposte.

Completa il progetto di trasformazione immobiliare la sistemazione dello spazio pubblico esterno, mediante la creazione di una piazza prospiciente l'edificio della serra (vedi Fig. 5). Ciascuna destinazione individuata nella trasformazione dell'ex-Direzione Magazzini del Commissariato risponde alle principali esigenze rilevate nell'area urbana di riferimento. Gli effetti indotti dall'intervento di valorizzazione immobiliare sull'intero sistema urbano del quartiere Ostiense coinvolgono diversi settori: *i)* economico, attraverso la realizzazione della serra idroponica, generatrice di importanti opportunità legate all'offerta di nuovi posti di lavoro, *ii)* sociale, mediante la riqualificazione di una zona attualmente in stato di degrado, *iii)* ecologico-ambientale, tramite la produzione di generi alimentari controllati e di qualità, evitando lo sfruttamento di ampie superfici agricole.

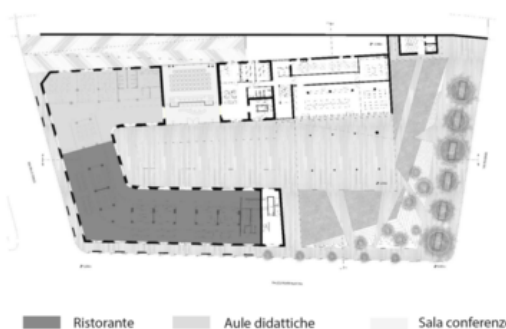


Fig. 2 - Planimetria dello stato di progetto relativo all'edificio esistente (piano terra)  
(Fonte: Propria elaborazione)



Fig. 3 - Planimetria dello stato di progetto relativo all'edificio esistente (piano tipo)  
(Fonte: Propria elaborazione)



Fig. 4 - Planimetria dello stato di progetto relativo all'edificio di nuova costruzione  
(Fonte: Propria elaborazione)



Fig. 5 - Vista complessiva dell'intervento  
(Fonte: Propria elaborazione)

### 3.3 I soggetti coinvolti nell'iniziativa di valorizzazione

L'ipotesi assunta nel presente lavoro è che il Comune di Roma, attuale proprietario del compendio immobiliare in disuso, scelga, all'interno della gamma degli strumenti operativi di PPP, la procedura di "concessione di valorizzazione" per la riqualificazione dello stabile e l'avvio di un processo di ammodernamento strutturale e funzionale di cui necessita l'intero quartiere urbano.

In particolare, si assume che le operazioni di ristrutturazione e di nuova realizzazione dei fabbricati siano condotte da un promotore privato (*soggetto principale*), in cambio della concessione d'uso temporaneo dell'immobile di durata pari a 20 anni. Alla scadenza della concessione, il soggetto pubblico rientra nella piena disponibilità dell'immobile, con l'acquisizione di ogni trasformazione, miglioria, addizione e accessione ad esso apportate.

Nel dettaglio, al *soggetto principale* competono i costi dei lavori di ammodernamento e di nuova costruzione e quelli derivanti dalla conseguente gestione della serra idroponica. Inoltre, il *soggetto principale* concederà in locazione a diversi soggetti privati il ristorante (*soggetto A*), le aule destinate ad ospitare corsi di lingua ed attività di formazione (*soggetto B*), i locali per uffici (*soggetto C*), la sala conferenze (*soggetto D*), le residenze (*soggetto*

*E*) e le autorimesse (*soggetto F*). I soggetti *B* (locatari delle aule per attività formative) e *D* (locatari della sala conferenze) non rappresentano due figure "fisse", in quanto si ipotizza che sia le aule, che la sala conferenze, siano locate a differenti soggetti che pagano un canone per l'uso temporaneo degli spazi, limitato quindi in ragione della durata delle specifiche attività.

Allo stesso modo, i soggetti *C* (locatari degli uffici) ed *E* (locatari delle residenze) identificano sinteticamente le differenti entità ai quali saranno dati in locazione le superfici corrispondenti. La figura (vedi Fig. 6) rappresenta la struttura a cascata dei soggetti coinvolti nell'operazione di riqualificazione immobiliare condotta tramite la procedura di concessione di valorizzazione.

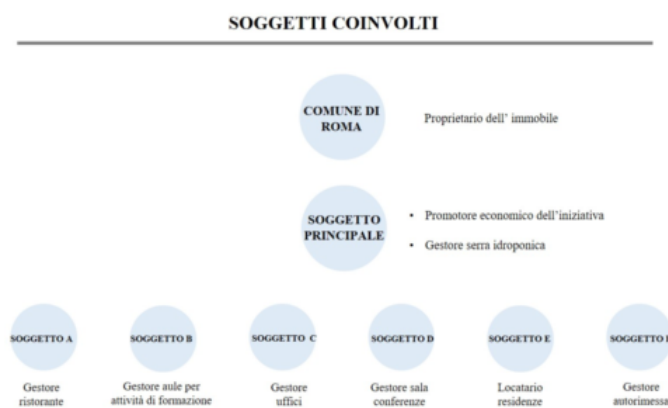


Fig. 6 - Soggetti coinvolti nell'iniziativa di valorizzazione in analisi  
(Fonte: Propria elaborazione)

Nella figura (vedi Fig. 7) è proposta una rappresentazione schematica della suddivisione dei costi e dei ricavi attinenti a ciascun soggetto privato coinvolto nell'iniziativa: le frecce "in uscita" (→) rappresentano gli esborsi (C) per il relativo soggetto privato, mentre le frecce "in entrata" (←) esprimono i guadagni - ricavi da gestione (R) - per il relativo investitore. I canoni di locazione (L) pagati da ciascun soggetto affittuario, per semplicità di raffigurazione, sono rappresentati dalle sole frecce "in entrata" per il soggetto principale.

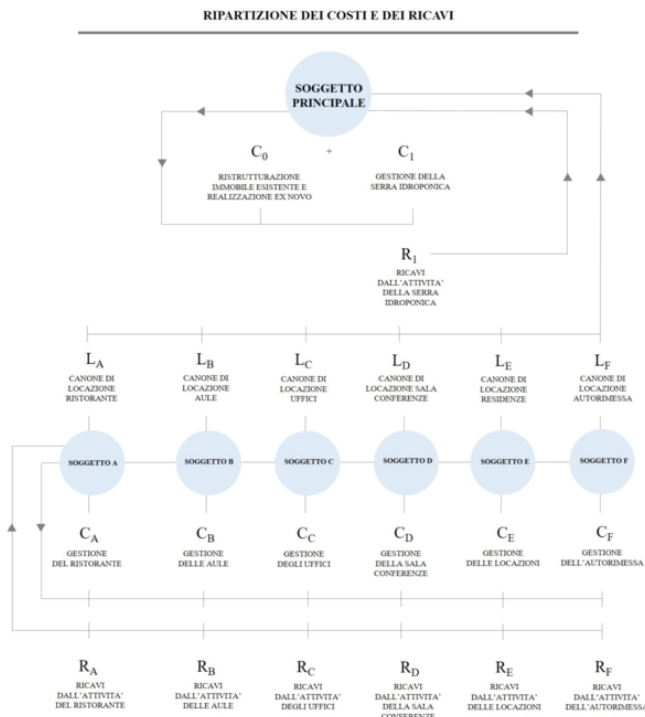


Fig. 7 - Voci di costo e ricavo relative a ciascun soggetto privato coinvolto nell'operazione di valorizzazione  
 (Fonte: Propria elaborazione)

### 3.4 Valutazione della sostenibilità finanziaria dell'iniziativa per l'investitore privato promotore

La verifica della convenienza finanziaria dell'iniziativa, effettuata dal punto di vista esclusivo del *soggetto principale* (in forma individuale o societaria), viene condotta mediante lo sviluppo di una *Discounted Cash Flow Analysis* (DCFA). Le condizioni di fattibilità del progetto sono verificate in termini di Valore Attuale Netto (VAN), Tasso Interno di Rendimento (TIR) e Rapporto Ricavi-Costi attualizzati (R/C). La disponibilità da parte del *soggetto principale* ad accettare il meccanismo di cooperazione con la Pubblica Amministrazione si fonda sulla convenienza privata dell'intervento e, dunque, sulla capacità dell'iniziativa di ripagare l'esborso monetario iniziale, di remunerare i costi di gestione e di generare un surplus finanziario.

### 3.5 La stima dei costi

I costi dell'iniziativa concernono: *i)* l'*investimento* per la ristrutturazione e sistemazione delle preesistenze (immobile e area esterna) e per la realizzazione del nuovo edificio (C0 in Fig. 7), *ii)* la *gestione*, diretta per la serra idroponica (C1 in Fig. 7) ed indiretta per le destinazioni d'uso concesse in locazione a terzi (Ck in Fig. 7, con K = A, ..., F).

### 3.5.1 Costi d'investimento

La misura sommaria dei costi di costruzione è stata desunta dai listini delle opere pubbliche e private attualmente in vigore nella Regione Lazio, e validati attraverso indagini formali condotte presso imprese di costruzione operanti nella città di Roma.

Il costo totale d'investimento stimato è pari a 5.931.543,00 €, che comprende i costi relativi, rispettivamente, alla ristrutturazione dell'edificio esistente, alla realizzazione del nuovo plesso, alla sistemazione dell'area scoperta esterna, alle spese tecniche ed alle spese generali che ne derivano.

Le spese tecniche e le spese generali sono determinate in misura percentuale, pari rispettivamente al 6% e 3% del costo di costruzione.

### 3.5.2 Costi di gestione

Nell'ipotesi che il promotore dell'iniziativa assuma il ruolo di gestore diretto della serra idroponica e conceda la gestione delle restanti funzioni previste (ristorante, aule per la formazione, sala conferenza, uffici, abitazioni e autorimessa) a terzi, in cambio di un corrispettivo monetario pari al canone *meritato* per la locazione delle rispettive superfici, i costi di gestione del promotore sono relativi alla fase di esercizio della serra idroponica ed alle spese connesse all'affitto degli spazi concessi a soggetti differenti. I costi di gestione diretta della serra - unica attività a rimanere nella piena gestione del promotore privato - riguardano i costi di pulizia dello stabile, le spese della manodopera, dell'elettricità e le spese di acquisto dei prodotti per la piantumazione e la crescita delle colture, ed ammontano ad un totale di 105.270,00 €/anno.

I costi relativi alla gestione annua degli spazi dati in locazione concernono le imposte legati alla registrazione dei contratti di locazione (1% del canone annuo), le spese di inesigibilità e/o morosità (2% del canone annuo), le rate di accantonamento per spese straordinarie (0,75% del costo di costruzione), le rate assicurative (0,10% del costo di costruzione), le provvigioni su locazione pagate una tantum agli agenti immobiliari (10% del canone di locazione). Il costo totale di gestione stimato è pari a 227.370,00 €/anno.

### 3.6 La stima dei ricavi

I ricavi dell'investimento provengono: *i)* dalla locazione degli spazi dell'edificio esistente, destinati ad ospitare i locali del ristorante, le residenze, gli uffici, la sala conferenze e le aule per la formazione; *ii)* dalla locazione del piano interrato dell'edificio di nuova costruzione adibito ad autorimessa; *iii)* dalla gestione dei locali della serra idroponica. I ricavi da locazione degli spazi dell'edificio esistente e delle autorimesse, relativi ad un periodo di analisi coincidente con l'arco temporale di durata della concessione di valorizzazione (20 anni), sono in totale

## Sviluppo Locale: Spazio Urbano, Spazio Rurale, Aree Interne

pari a 551.396,00 €/anno. In particolare, si osserva che i ricavi da locazione sono stimati a partire dai canoni di mercato per la zona omogenea della città di Roma in cui è ubicato il compendio da valorizzare e relativi a ciascuna destinazione d'uso prevista. I ricavi da gestione della serra idroponica sono stimati pari a 334.725,00 €/anno e derivano dalla vendita delle colture prodotte all'interno del sistema idroponico. In particolare, tali ricavi sono quantificati ipotizzando un prezzo medio di vendita dei prodotti, mentre la quantità totale di produzione annua è determinata sulla base della superficie destinata ad ospitare la serra. Di ciascuna coltura sono, in primo luogo, stimati il prezzo all'origine medio annuo, la produzione media annua praticata ordinariamente in serra, il numero di piante al m<sup>2</sup>, la quantità prevista di ciascuna varietà coltivata (al m<sup>2</sup>) e la quantità stimata da produrre al kg. Di ciascuna coltura, inoltre, sono valutati i cicli produttivi durante l'anno e sono stimati i ricavi relativi a ciascun prodotto della serra [11, 12]. Pertanto, i ricavi totali stimati per il soggetto privato sono pari a 886.121,00 €/anno.

### 3.7 Sviluppo della DCFA

Lo sviluppo della DCFA consente di verificare la fattibilità dell'investimento dal punto di vista del promotore privato. Con riferimento al caso studio analizzato, il periodo di

analisi è stato fissato in 20 anni ed è suddiviso in tre fasi principali: la fase di *cantiere* (due anni) prevede la realizzazione dell'intervento nella sua totalità, considerando sia la ristrutturazione dell'edificio esistente che la realizzazione *ex novo* dell'edificio della serra idroponica; la fase di *sviluppo* (due anni), nella quale si ipotizza l'avvio dei processi di produzione della serra, delle vendite e dei conseguenti ricavi. In particolare, si prevede un primo anno della fase di sviluppo (ovvero terzo anno del periodo di analisi), in cui i ricavi sono pari al 30% dei ricavi annui ordinariamente attesi, ed un secondo anno (quarto anno del periodo di analisi), in cui si ipotizza un indice di sviluppo pari al 70%; la fase di *regime*, in cui l'attività della serra è pienamente avviata e genera il 100% dei ricavi annui stimati. La situazione prospettata rispecchia l'ordinario processo che caratterizza un'attività produttiva: in corrispondenza dei primi anni del periodo di analisi (fase di cantiere), sono concentrati i costi di investimento; nella successiva fase di sviluppo, rappresentata da un arco temporale più o meno lungo, si verifica il progressivo 'decollo' dell'attività con la conseguente crescita dei ricavi per il promotore privato; infine, l'entrata a pieno regime permette all'investitore il rientro del capitale iniziale impiegato e il possibile ottenimento di un surplus finanziario. La figura (vedi Fig. 8) illustra una sintesi dello sviluppo della DCFA per il caso studio analizzato.

	Fase di cantiere		Fase di sviluppo		Fase di regime		
	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5	....	ANNO 20
<b>Costi di investimento</b>							
Costo di realizzazione	€ 1.779.462,89	€ 1.779.462,89					
<b>Costi di gestione</b>							
Edificio serra + Edificio esistente			€ 172.230,28	€ 172.230,28	€ 172.230,28	....	€ 172.230,28
Provvigioni su locazione			€ 55.139,64				
<b>Ammortamento bancario</b>	€ 206.855,58	€ 206.855,58	€ 206.855,58	€ 206.855,58	€ 206.855,58	....	€ 206.855,58
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 1.986.318,47</b>	<b>€ 1.986.318,47</b>	<b>€ 434.225,49</b>	<b>€ 379.085,85</b>	<b>€ 379.085,85</b>	....	<b>€ 379.085,85</b>
<b>TOTALE RICAVI</b>			<b>€ 265.836,41</b>	<b>€ 620.284,95</b>	<b>€ 886.121,36</b>	....	<b>€ 886.121,36</b>
<b>Flussi di cassa</b>	-€ 1.986.318,47	-€ 1.986.318,47	-€ 168.389,08	€ 241.199,09	€ 507.035,50	....	€ 507.035,50
<b>Costi attualizzati</b>	€ 1.873.885,35	€ 1.767.816,37	€ 364.584,09	€ 300.271,50	€ 283.275,00	....	€ 118.200,76
<b>Ricavi attualizzati</b>	€ 0,00	€ 0,00	€ 223.201,37	€ 491.323,78	€ 662.161,42	....	€ 276.296,83
<b>Flussi di cassa attualizzati</b>	-€ 1.873.885,35	-€ 1.767.816,37	-€ 141.382,72	€ 191.052,27	€ 378.886,42	....	€ 158.096,07

Fig. 8 - Sviluppo della DCFA per il caso studio analizzato (Fonte: Propria elaborazione)

Nella Tabella (vedi Tab. 1) sono riportati gli indicatori di performance calcolati (VAN, TIR, R/C), considerando un saggio di attualizzazione pari al 6%, coincidente con la soglia di accettabilità dell'investimento per il soggetto promotore, in relazione ai rischi dell'operazione connessi al mercato di riferimento. I risultati ottenuti attestano la convenienza finanziaria dell'operazione.

VAN	466.694 €
TIR	7,34 %
R/C	1,06

Tab. 1 - Indicatori di performance  
(Fonte: Propria elaborazione)

## 4. Conclusioni

Con riferimento all'attuale e diffusa esigenza di efficaci strumenti di PPP per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, nel presente lavoro è stata sviluppata la valutazione finanziaria di un'iniziativa di rifunionalizzazione immobiliare per un compendio di proprietà del Comune di Roma (edificio dell'ex-Direzione Magazzini del Commissariato, nel quartiere Ostiense), da attivare mediante la procedura della concessione di valorizzazione. L'analisi del caso di studio considerato ha permesso di individuare i differenti operatori pubblici e privati coinvolti

nell'iniziativa, rilevando il ruolo - diretto ed indiretto - esercitato da ciascun soggetto all'interno del meccanismo di PPP ed evidenziando i costi ed i ricavi relativi a ciascuno di essi [13]. Il sistema "a cascata", con cui interagiscono i diversi operatori (Pubblica Amministrazione e investitori privati), si attiva nella sola situazione in cui ciascun soggetto trovi una convenienza "personale" nel partecipare all'iniziativa. L'analisi condotta mette in risalto il supporto rilevante che può derivare, nelle fasi iniziali di definizione di un investimento in PPP, dalla disaggregazione delle diverse figure coinvolte nell'iniziativa, consentendo di esplicitare, sistematizzare e chiarire i ruoli di ciascun operatore, i relativi costi da sostenere ed i rientri da incassare [14].

L'implementazione di una DCFA e la valutazione degli indicatori di performance hanno consentito di verificare la capacità dell'operazione di compensare adeguatamente i rischi dell'iniziativa per l'investitore promotore.

La commistione di funzioni previste nel nuovo compendio immobiliare e le diverse modalità di gestione (diretta ed indiretta) hanno permesso, da una parte, di soddisfare il requisito di convenienza finanziaria per l'investitore promotore, dall'altra, di trasferire buona parte dei rischi dell'operazione ai diversi soggetti interessati e, per ciascun settore di mercato, maggiormente competenti.

Infine, poiché le nuove funzioni rispondono ad istanze di sostenibilità sociale (e.g. riqualificazione di un ambito territoriale in stato di degrado mediante realizzazione di nuovi spazi di aggregazione) ed ambientale (attivazione di una serra idroponica, limitando il consumo di suolo agricolo), ulteriori approfondimenti potranno riguardare l'analisi socio-economica dell'iniziativa [15, 16], ovvero la valutazione della convenienza dell'investimento per la collettività.

## Bibliografia

- [1] Guarini M.R., *Self-renovation in Rome: Ex Ante, in Itinere and Ex Post Evaluation*. In: Gervasi O. et al. (eds) Computational Science and Its Applications - ICCSA 2016. Lecture Notes in Computer Science, 9789, pp. 204 - 218, Springer, Cham, 2016
- [2] Calabrò F., Della Spina L., *La fattibilità economica dei progetti nella pianificazione strategica, nella progettazione integrata, nel cultural planning, nei piani di gestione. Un modello sperimentale per la valorizzazione di immobili pubblici in Partenariato Pubblico Privato*. In: LaborEst, n. 16, 2018
- [3] Calabrò F., Della Spina L., *Il progetto di fattibilità tecnica ed economica: un'occasione perduta? La cultura della valutazione per la fattibilità e la sostenibilità delle Opere Pubbliche*. In: LaborEst, n. 17, 2018
- [4] Nuti F., *La valutazione economica delle decisioni pubbliche. Dall'analisi costi-benefici alle valutazioni contingenti*. Giappichelli, Torino, 2001

[5] Liu J., ED Love P., Smith J., Regan M., Sutrisna M., *Public-private partnerships: a review of theory and practice of performance measurement*. In: International Journal of Productivity and Performance Management, 63(4), pp. 499 - 512, 2014

[6] Las Casas G., Scorza F., Murgante B., *New Urban Agenda and Open Challenges for Urban and Regional Planning*. In: Calabrò F., Della Spina L., Bevilacqua C. (eds.) New Metropolitan Perspectives - ISTH 2018. Smart Innovation, Systems and Technologies, 100, pp. 282 - 288, Springer, Cham, 2018

[7] Shen L., Tam V., Gan L., Ye K., Zhao Z., *Improving sustainability performance for public-private-partnership (PPP) projects*. In: Sustainability, 8(3), p. 289, 2016

[8] Tajani F., Morano P., Di Liddo F., Locurcio M., *Un'interpretazione innovativa dei criteri di valutazione della DCFA nel Partenariato Pubblico-Privato per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico*. In: LaborEst, n.16, 2018

[9] Pennisi G., Scandizzo P.L., *Valutare l'incertezza. L'analisi costi benefici nel XXI secolo*. Giappichelli, Torino, 2003

[10] Tajani F., Morano P., *Concession and lease or sale? A model for the enhancement of public properties in disuse or underutilized*. In: WSEAS Transactions on Business and Economics, 11, pp.787 - 800, 2014

[11] Informazioni su: <http://www.ismea.it/istituto-di-servizi-per-il-mercato-agricolo-alimentare>

[12] Informazioni su: <https://www.efsa.europa.eu/it>

[13] Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure*. In: Journal of Financial Economics, 3(4), pp. 305 - 360, 1976

[14] Rivett P., Speak P., *The financial jungle: a guide to financial instruments*. IFR Publ. , New York, 1991

[15] Carneiro P., Hansen T.K., Heckman J.J., *Removing the veil of ignorance in assessing the distributional impact of social policies*. National Bureau of Economic Research, Cambridge (Massachusetts), 2002

[16] Squire L., Van der Tak H., *Economic analysis of project*. Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1992

