

A CURA DI  
PAOLA BESUTTI E MAICA TASSONE

# BACKSTAGE... ON STAGE

FORMAZIONE E INNOVAZIONE  
PER LA MUSICA E LO SPETTACOLO

EDITPRESS

---

# Backstage... on stage

Formazione e innovazione  
per la musica e lo spettacolo

a cura di **Paola Besutti** e **Maica Tassone**

Volume pubblicato con finanziamento del P.O. FSE  
ABRUZZO 2007/2013 - Piano Operativo 2012-2013  
Asse 4: Capitale umano  
Progetto Speciale: Formazione integrata  
nel campo dello spettacolo "BACKSTAGE"  
Determina Dirigenziale n. 4/DL29 del 14/01/2014  
Progetto: "Backstage...On Stage"  
CUP: C46G13002330007 – CUP: C46G13002340007

## Backstage... on stage Formazione e innovazione per la musica e lo spettacolo

a cura di **Paola Besutti** e **Maica Tassone**

### Indice

<b>Antonio Massena,</b> <i>Premessa</i> .....	Pag. 5
<b>Paola Besutti,</b> <i>Il distretto culturale evoluto: strategie formative e gestionali per la musica e lo spettacolo</i> .....	Pag. 11
<b>Simona Romiti,</b> <i>Background</i> .....	Pag. 31
<b>Maica Tassone,</b> <i>Next...stage. L'Alta Formazione Artistica e Musicale nel project management per un'economia della cultura</i> .....	Pag. 47
<b>Alessandro Giovannucci,</b> <i>Comunicazione acustica e nuovi media: l'ascolto rinnovato</i> .....	Pag. 89

<b>Roberto Giuliani,</b> <i>Comunicazione e multimedialità: a proposito del teatro musicale in video</i> .....	Pag. 103
---	----------

<b>Maurizio Cociolito</b> <i>Il nuovo decreto ministeriale per le performing arts. Logiche, prospettive e criticità sistemiche</i> .....	Pag. 131
---	----------

<b>Bibliografia</b> .....	Pag. 143
---------------------------	----------

<b>Appendice</b> <i>I numeri di Backstage...on stage (dati, protagonisti, allievi, operatori)</i> .....	Pag. 153
--	----------



## NEXT... STAGE Economia della cultura nell'Alta Formazione e nel *project financing*

di Maica Tassone

### 1.1 La cultura nell'economia e il sistema AFAM in Italia

Negli ultimi anni sta prendendo piede in Italia la tendenza a un decisivo dibattito sulla necessità di fare ordine e creare programmi economico-politici adeguati per delineare con chiarezza e col massimo potenziale di riscontro le risorse culturali. Secondo stime recenti, la cultura crea un indotto che incide di 5,7 punti percentuali sul PIL, fatto di turismo, nuove imprese, localizzazioni straniere e investimenti esteri, e porta una crescita di 64 miliardi di euro ogni anno, offrendo lavoro a oltre 1 milione e mezzo di persone.<sup>1</sup> Settore finora rimasto in sordina ma che, volgendo lo sguardo ai paesi europei, deve necessariamente trovare una via di sviluppo concreta.

La cultura assume quindi un ruolo strategico nei processi di crescita endogena di una regione o di un paese attraverso la valorizzazione istituzionale delle risorse presenti. Istituzioni nazionali e territoriali, come associazioni *profit* e *no profit* operanti nel campo della cultura, volgono sempre

più l'attenzione verso la necessità di programmi di sviluppo e finanziamenti che favoriscano la crescita settoriale. Uno sviluppo che, per quanto riguarda l'Italia, è discontinuo poiché le vicissitudini generate dalla crisi del Paese hanno creato in questi anni l'impossibilità d'erogazione di finanziamenti *ad hoc* per la crescita culturale.

Recenti studi condotti da Fondazione Symbola e Unioncamere in collaborazione con il MIUR hanno dimostrato come non s'investa a sufficienza nella formazione, mettendo a repentaglio non solo il rilancio ma la stessa sopravvivenza di istituzioni storiche e prestigiose.

Le Accademie di Belle Arti, l'Accademia di Arte Drammatica, l'Accademia Nazionale di Danza, gli Istituti Superiori per le industrie artistiche, gli Istituti Superiori di Studi Musicali (Conservatori di Musica e Istituti Superiori di Studi musicali "ex pareggiati"), costituiscono il sistema italiano dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM): la loro distribuzione lungo tutta la penisola è testimonianza della vivacità e

della tradizione delle arti performative che l'Italia vanta da secoli. Il numero totale è di circa cento istituzioni, tra soggetti statali e non statali, così divisi:

- 20 Accademie di Belle Arti statali;
- 54 Conservatori di Musica (con 4 sedi distaccate);
- 4 Isia;
- 1 Accademia Nazionale d'Arte Drammatica;
- 1 Accademia Nazionale di Danza;
- 20 Istituti Superiori di Studi Musicali "ex pareggiati".

Vi sono inoltre:

- 23 Accademie legalmente riconosciute, di cui 5 storiche.
- 10 Istituzioni non statali autorizzate a rilasciare titoli di alta formazione solamente per specifici corsi accreditati (ex art. 11 D.P.R. 212/2005).

Secondo uno studio condotto nell'ottobre 2014 dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, gli studenti iscritti delle istituzioni AFAM nell'anno

Figura1. Fonte: MIUR

#### TOTALE ISCRIZIONI - a.a. 2013/2014

Tipologie di Istituti	FASCIA ACCADEMICA								TOTALE
	Fascia Pre-accademica		Vecchio Ordinamento Tradizionale		Nuovo Ordinamento Triennio I liv.		Nuovo Ordinamento Biennio II liv.		
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Accademia di Belle Arti	0	0	76	172	6.143	11.827	1.452	3.630	23.300
Accademia Nazionale di Arte Drammatica	0	0	43	33	0	0	24	45	145
Accademia Nazionale di Danza	21	97	7	17	36	131	12	58	379
Conservatorio di Musica	12.254	11.516	2.346	1.899	5.631	3.099	2.970	2.492	42.207
Istituto Superiore di Studi Musicali	2.176	2.181	313	264	587	455	325	331	6.632
Istituto superiore per le Industrie Artistiche	0	0	0	2	254	316	145	206	923
Accademia Legalmente Riconosciuta	0	0	9	9	2.156	4.328	386	845	7.733
Istituzioni autorizzate a rilasciare titoli AFAM (art.11 DPR 8.7.2005, n.212)	0	0	0	0	1.595	2.226	0	0	3.821
<b>TOTALE</b>	<b>14.451</b>	<b>13.794</b>	<b>2.794</b>	<b>2.396</b>	<b>16.402</b>	<b>22.382</b>	<b>5.314</b>	<b>7.607</b>	<b>85.140</b>

accademico 2013-2014 erano oltre 85 mila, con una quota di quasi 9 mila studenti stranieri, oltre il 10 % del totale, suddivisi per istituti come riportato in Figura 1.<sup>2</sup>

La necessità di dare valore di tipo universitario ai diplomi rilasciati da queste istituzioni spinse le stesse, all'inizio degli anni Novanta, a chiedere l'equipollenza con le università e ad avere la supervisione del MIUR, allora dicastero distinto.

Due furono i principali motivi: da un lato con il Trattato di Maastricht del 1992 e la determinazione di un mercato unico anche per l'occupazione si era verificato il paradosso che professionisti esteri fossero formalmente più qualificati degli italiani pur avendo frequentato gli stessi studi, dal momento che gli Istituti Musicali e le Accademie nel resto dell'Europa erano considerate a tutti gli effetti università; dall'altro il fatto che le università italiane si fossero mosse nel settore proprio dell'arte e della musica entrando in concorrenza con Accademie e Conservatori attraverso la creazione di corsi di studi come il DAMS – Discipline Arte Musica e Spettacolo.

L'ultimo tentativo d'intervento strutturale del settore risale al 1999, anno in cui si colloca la nascita dell'AFAM, con l'adozione della Legge n.508. Il legislatore cercò affannosamente di riordinare l'intera materia, allineando due autonomie, quella del sistema dell'Alta Formazione Artistica e Musicale e quella delle università, allora ancora allo stato embrionale. Fatta eccezione per l'equiparazione del valore dei titoli rilasciati, la Legge n. 508 è rimasta incompleta e nella sostanza inattuata. Si è creato così un soggetto ibrido in termini di regolamentazione e di risorse, un sistema che ha spesso vincolato invece di favorire la responsabilizzazione e la valorizzazione, non prevedendo la valutazione degli investimenti tra le risorse impiegate e i risultati ottenuti, in assenza di una visione strategica. A queste debolezze si aggiunge una ulteriore considerazione. La Legge n. 508 ha finito per includere sotto la denominazione AFAM tipologie di istituzioni fortemente eterogenee, limitando in più casi l'autonomia statutaria, regolamentare e non ultima quella operativa. Sebbene avesse come

punto di partenza l'idea per cui arte e musica, come danza e teatro, culturalmente costituiscono un unico sapere.

In termini di titoli rilasciati e valenza dei medesimi, nonostante siano trascorsi quindici anni dell'entrata in vigore della legge e le molteplici modifiche apportate in materia, vige una grande confusione. L'attuale struttura dei corsi prevede un percorso del tipo 3+2, analogamente a molti dei percorsi universitari, a seguito dell'adesione dell'Italia alla Dichiarazione di Bologna.<sup>3</sup>

I titoli accademici per il sistema AFAM a oggi risultano i seguenti:

- **Diploma accademico di I livello**, che comprende tre anni di studio per un totale di 180 crediti, come l'attuale laurea. Il diploma dà accesso ai corsi di laurea magistrale oppure al diploma accademico di II livello, oltreché a *master* universitari di I livello, diplomi accademici di specializzazione e diploma di perfezionamento.





A seguito della riforma Gelmini sono stati inizialmente elevati al rango di ordinari i corsi triennali già sperimentali e meglio ridefiniti con D.M. 22 gennaio 2008, n. gab482 - gab483.<sup>4</sup>

In termini di equipollenze, tutti i corsi ordinari di primo livello AFAM sono indistintamente equipollenti alla L-3, lauree in discipline delle arti figurative, della musica, dello spettacolo e della moda.

- **Diploma accademico a ciclo unico** *ante* riforma, quadriennale, a volte anche di durata superiore, rientrato nel sistema AFAM ai fini dei concorsi pubblici e per l'abilitazione all'insegnamento, già equiparato alle lauree del vecchio ordinamento universitario (DL, art. 4, comma 2, della Legge 19 novembre 1990, n. 341) e successivamente alle corrispondenti lauree magistrali del nuovo ordinamento. I vecchi diplomi accademici sono inoltre equipollenti al Diploma Accademico di II livello, secondo la Legge di

Stabilità del 2013.<sup>5</sup>

La medesima Legge stabilisce anche le equipollenze tra i diplomi accademici di secondo livello e le lauree magistrali. Secondo questa linea d'indirizzo anche i diplomi del previgente ordinamento risultano equipollenti alle lauree universitarie di secondo livello perché equipollenti ai diplomi accademici di secondo livello.

I diplomi accademici dell'ordinamento previgente alla Legge n. 508, in quanto equipollenti ai diplomi accademici di II livello, costituiscono titolo di accesso ai concorsi di ammissione ai corsi o scuole di dottorato di ricerca o di specializzazione in ambito artistico, musicale, storico-artistico o storico-musicale istituiti dalle università.

- **Diploma accademico di II livello**, prevede due anni di studio per 120 crediti, in alcuni casi 132. Si può accedere con un diploma accademico a ciclo unico *ante* riforma

congiuntamente al diploma di maturità oppure con un Diploma di Laurea (DL) o Diploma Universitario triennale (DU), previo riconoscimento di 180 crediti nominali (min. 120 – max. 240). Il diploma dà accesso ai *master* di II livello e a qualsiasi titolo di terzo ciclo.

- **Diploma accademico di formazione alla ricerca**, equivalente al dottorato di ricerca universitario, prevede un minimo di tre anni di studio. Per accedere è necessario il diploma accademico di II livello (BS) o laurea specialistica (LS)/magistrale(LM) oppure diploma di laurea (DL) o diploma accademico del previgente ordinamento (decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297). Al momento, non ve ne sono di attivi.
- **Diploma di perfezionamento o Master di I livello/II livello**, della durata di 1 anno, risponde a esigenze culturali di approfondimento in determinati settori di studio o a esigenze di aggiornamento o di



riqualificazione professionale e di educazione permanente. Vi si accede tramite Diploma Accademico di I livello o laurea nel caso del *master* di I livello, mentre è necessario il Diploma Accademico di II livello (BS) o laurea magistrale (LS- LM). Attualmente l'unica istituzione AFAM abilitata dal MIUR al rilascio di questi titoli è il Conservatorio "G. Verdi" di Milano.<sup>6</sup>

Ben si evince da quanto riportato il grado di disorientamento che imperversa nell'ambito dell'Alta Formazione Artistica e Musicale, non meno la complessità burocratica alla quale sono sottomessi i soggetti coinvolti.

### 1.2 Prospettive per l'Alta Formazione Artistico Musicale in Italia

Allo stato attuale il sistema AFAM ha un costo complessivo per lo Stato di quasi 435 milioni annui, di cui il 95% è la quota imputata alle retribuzioni del personale nei ruoli organici.<sup>7</sup>

Emerge chiaramente dai dati la necessità di un ampliamento delle risorse e al contempo un'ottimizzazione delle spese. Negli ultimi anni, i contributi pubblici per l'AFAM sono stati protagonisti di un costante paradosso: da un lato i discorsi di retorica sul valore della formazione artistica e musicale, dall'altro il crescente taglio ai finanziamenti destinati proprio alla formazione. Oggi è necessario un intervento che dia sostegno e nuovo ossigeno alle casse delle istituzioni AFAM, affiancando al finanziamento per il regolare funzionamento risorse qualitative in base alla didattica, alla qualità dei servizi della ricerca e alla produzione artistica. L'identificazione di criteri che valutino il merito di queste strutture e la trasparenza nella gestione permetteranno l'ulteriore passo in avanti attraverso il coinvolgimento finanziario di soggetti privati.

Per uscire dalla situazione di stallo in cui versa la realtà delle istituzioni AFAM da oltre quindici anni, è auspicabile un nuovo disegno che veda l'Alta Formazione Artistica e Musicale, e più in generale il settore culturale, come *asset* strategico

dell'Italia nel mondo.

A differenza di quello che accade in altri settori, dove sono le imprese ad andare nel mondo e conquistare i mercati internazionali, spetta alle istituzioni pubbliche e allo Stato il compito di creare le condizioni perché l'offerta italiana di bellezza cresca e si organizzi rimanendo competitiva sullo scenario internazionale. Perché il vantaggio accumulato in secoli di storia resti inalterato, bisognerà muoversi lungo le seguenti direzioni:

1. internazionalizzazione;
2. miglioramento dell'offerta formativa;
3. sviluppo dell'imprenditorialità strategica in ambito culturale.

L'internazionalizzazione implica non solo la mobilità di studenti e docenti con l'attivazione di programmi di scambio *ad hoc*, ma mira più ampiamente a costruire realtà aperte alla prospettiva globale, messaggio che viene trasmesso all'esterno anche attraverso, ad esempio, siti *web* costantemente aggiornati, di facile comprensione





e accesso per tutti i soggetti italiani e stranieri. Per raggiungere questi obiettivi, occorrono istituzioni dinamiche e flessibili, capaci di reagire in tempi rapidi e con soluzioni concrete ai mutamenti di contesto e alle crescenti e diverse esigenze del mercato.

La realizzazione di programmi di mobilità come l'*Erasmus*, l'*Exchange*, il *Double Degree*, prassi ormai consolidata e via via potenziata negli anni nell'ambito del sistema universitario italiano, non ha beneficiato di pari attenzioni, facilitazioni e promozioni nel sistema dell'AFAM. Nonostante i già citati interventi volti a uniformare gli ordinamenti accademici con quelli degli istituti superiori artistici e musicali sia a livello interno, sia a livello europeo, permangono numerose divergenze a causa della minore considerazione riservata alla formazione di artisti e musicisti.

Attivare progetti ambiziosi atti a valorizzare il patrimonio artistico nazionale, intensificare gli scambi con i Conservatori e le Accademie di altri Paesi, favorendo la creazione di *joint venture* per

produzioni internazionali e per l'approfondimento di specifici aspetti dell'arte, significa promuovere programmi di ricerca *post lauream* di media e lunga durata.

Rendere appetibile e mantenere altamente competitivo il *brand Italia* all'estero in un ambito così dinamico come quello dell'alta formazione artistica e musicale richiede lo sviluppo del sistema AFAM lungo ulteriori due direttrici già menzionate e fortemente correlate tra loro: il miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi accessori e lo sviluppo consapevole di un'imprenditorialità culturale. I percorsi di riforma dei programmi ministeriali volti a scardinare l'impostazione previgente, poco adatti al contesto culturale odierno, devono mirare ad ampliare l'offerta per gli studenti progettando corsi, insegnamenti e laboratori che vadano a sviluppare nei ragazzi quelle competenze e conoscenze orizzontali, ovvero complementari a quelle prettamente artistiche e musicali ma essenziali per la costruzione di una carriera di prestigio (*soft skills*, competenze

linguistiche e informatiche, *marketing*, etc). Il potenziamento dell'offerta del piano di studi deve essere supportato tuttavia da un adeguato e corrispondente miglioramento nei servizi offerti.

Uno dei principali fallimenti della Legge n. 508/99 è stata la mancata realizzazione dei cosiddetti Politecnici delle Arti. Proposti nuovamente in Senato con il Disegno di legge n. 2415 del 27 ottobre 2010, con questa denominazione si voleva ambire a una forma di stretta cooperazione tra istituzioni AFAM e altri soggetti pubblici/privati, costituendo così un soggetto unico più efficiente e competitivo, alla stregua delle *Hochschule* europee. Punto di forza la possibilità di sfruttare le interazioni esistenti attraverso l'ottenimento di economie di scala in termini di personale non docente, amministrazione e strutture, tra realtà differenti ma operanti nel medesimo ambito formativo e non ultimo, territoriale.

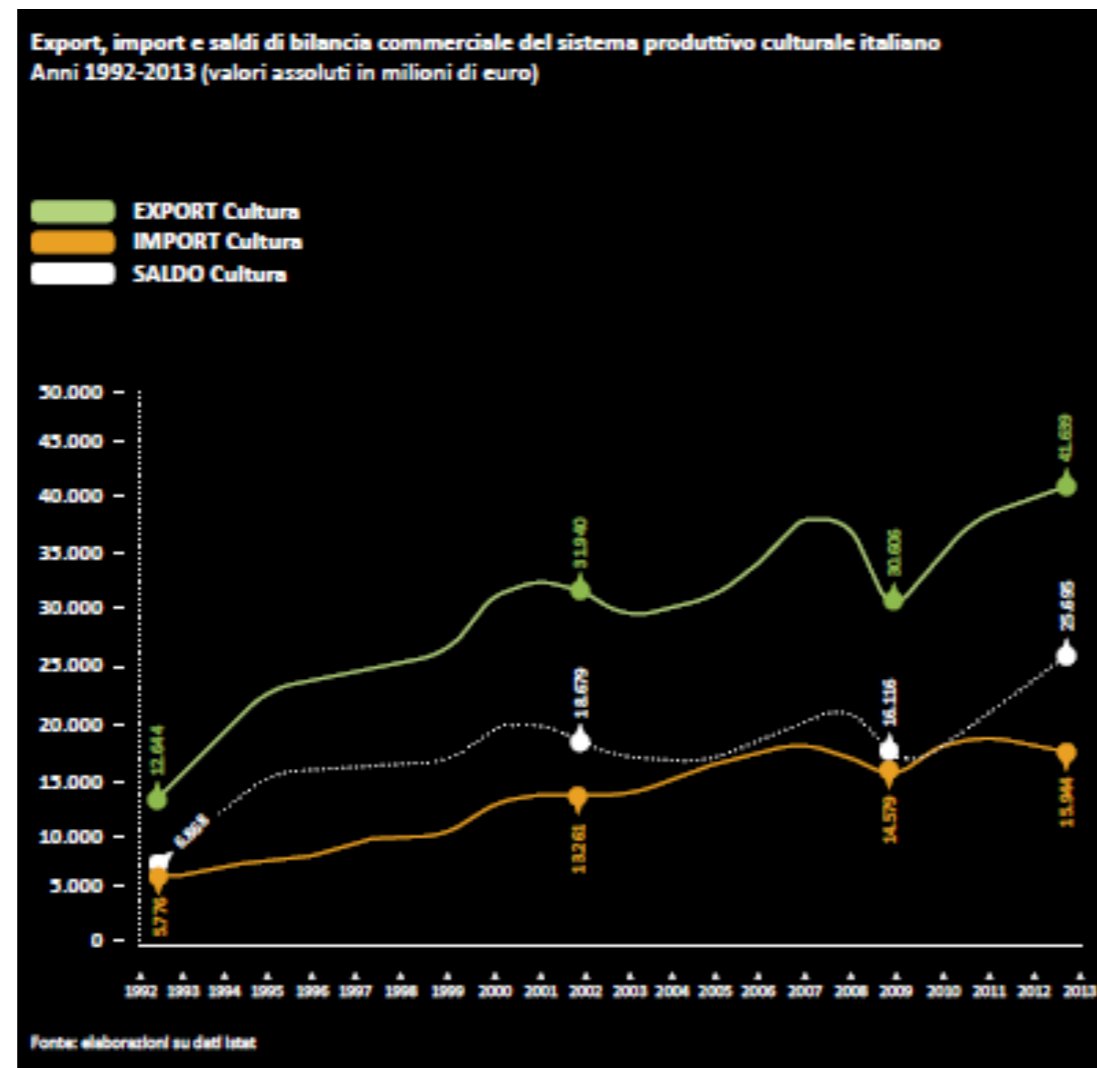
L'economia postindustriale si fonda sul sapere e sull'innovazione, si autoalimenta grazie a un



meccanismo di accentramento geografico che non significa spostare l'attenzione e i servizi nelle sole metropoli, lasciando isolate le periferie. Si tratta piuttosto di un processo che ha dimostrato come, ponendo in uno stesso luogo persone sensibili alle arti, il valore del capitale umano aumenti esponenzialmente. La creazione dei *campus* solleva sostanzialmente due quesiti di non facile risoluzione. Il primo parte dall'assunto che l'interazione tra discipline artistiche non può avvenire attraverso una mera aggregazione per giustapposizione, mantenendo i percorsi formativi distinti, ma necessita di una revisione dei percorsi formativi che li renda trasversali, con possibilità di costruire percorsi personalizzati al fine di esprimere al meglio l'indole e l'attitudine di ciascun allievo.

Il secondo, afferente alla realizzazione dei *campus*, è la scelta dell'ubicazione di questi centri, nel rispetto delle esigenze morfologiche del nostro Paese senza tradire le aspettative dei nostri territori né dimenticare i problemi di individuazione, manutenzione e riconversione degli edifici

Figura 3. Fonte: Fondazione Symbola – Unioncamere



ospitanti o che potrebbero accogliere istituzioni AFAM.

L'internazionalizzazione e l'offerta formativa sono aspetti che mirano a valorizzare i giovani talenti, ma manca ancora un tassello per un completo rilancio del sistema dell'Alta Formazione. Nel mondo universitario vi è una crescente attenzione al raccordo tra percorso di studi e ingresso nel mondo del lavoro, adottando una serie di provvedimenti che facilitano l'accesso delle università nelle imprese e viceversa, attraverso l'attivazione di tirocini e servizi di *placement*.

Il sistema produttivo culturale Italiano è costituito dai soggetti istituzionali rappresentati nella Figura 2 i quali, interagendo tra loro e lavorando in stretta collaborazione, mirano a sviluppare figure professionali altamente specializzate e qualificate, ovvero prodotti e servizi innovativi.



Figura 2. Fonte: Fondazione Symbola – Unioncamere.

Il numero d'impresе che contraddistinguono il sistema produttivo culturale italiano raggiunge nel 2013 quota 443.458, dato che corrisponde al 7,3% delle imprese complessivamente registrate nell'economia italiana. Oltre i due terzi (306.086) sono da associare alle industrie creative, con particolare riguardo all'architettura (151.425) e alla produzione di beni e servizi *creative driven* (107.069 imprese, pari al 24,2% dell'intera

filiera).<sup>8</sup> Altre 109.267, ovvero il 24,6% dell'intero settore, sono da associare alle industrie culturali, con un ruolo incisivo dell'industria editoriale e informatica. Le *performing arts* e le attività d'intrattenimento coprono appena il 6,1% delle imprese private che compongono la filiera, con una quota residuale di appena lo 0,2% (924 imprese) che opera nella gestione e conservazione del patrimonio storico e artistico, come noto quasi sempre gestito secondo forme pubbliche di impresa.

Le attività culturali offrono spesso un contributo anti-ciclico all'economia. Guardando alla dinamica del biennio 2011-2013, sia la conservazione e la valorizzazione del patrimonio storico e artistico (+1,3%), sia le *performing arts* (+4,3%) evidenziano una crescita del numero d'impresе registrate in controtendenza con l'andamento generale dell'economia (-0,8%).<sup>9</sup> Dalla Figura 3 emerge come vi siano opportunità di occupazione in ambito culturale. Il grafico testimonia come dal 1992 al 2013 si sia riscontrato un *trend* stabilmente crescente della bilancia



commerciale nel sistema produttivo culturale italiano, con saldo sempre positivo, ed evidenzia un'unica battuta di arresto nel periodo 2008 - 2010 derivante dalla globale congiuntura sfavorevole. È quindi auspicabile, oltretutto portare avanti la tradizione italiana, implementare un meccanismo stabile e osmotico tra istituzioni AFAM e mondo del lavoro, per avere un *feedback* costante sulle azioni intraprese dalle istituzioni di formazione ed evitare di indirizzare i giovani su professioni obsolete o troppo generaliste, incapaci di rispondere alle vicissitudini su scala internazionale.

Com'è possibile operare strategicamente all'interno del sistema culturale? Il primo passo è la restituzione di un maggiore grado di autonomia alle istituzioni formative AFAM e alle diverse realtà aziendali operanti nel sistema culturale. Il rispetto delle specificità delle singole istituzioni porta a liberarle dai molteplici vincoli amministrativi snellendo i processi interni e inserendo un modello di controllo della gestione che vada a monitorare l'uso delle risorse e i

risultati derivanti dall'utilizzo.

### 1.3 Project financing e PPP nei distretti culturali evoluti

La valorizzazione del patrimonio culturale e una nuova progettualità territoriale, legate all'innovazione e alla creatività, possono produrre, insieme a una indubbia crescita economica, anche un rilevante valore sociale. Nonostante la crisi strutturale in atto nelle moderne economie il settore culturale dimostra di resistere al rallentamento generale dell'economia, soprattutto in termini di domanda e di partecipazione, capacità di creare esperienze e reti sociali ormai divenute uno dei principali fattori di competitività. Le città e i territori che mostrano di aver compreso la rilevanza di queste dinamiche e che sono in grado di inserirle in una progettualità strategica condivisa resistono alla crisi e creano le premesse per un rilancio delle proprie economie. Si tratta, dunque, di sviluppare strategie di lungo periodo tornando ad assegnare un ruolo protagonista alle

autonomie locali e alle forze vive della società presenti sul territorio. A seguito della riforma del Titolo V della Costituzione (L. Cost. 3/2001), il decentramento istituzionale ha voluto enti più vicini ai cittadini, ma ha anche determinato una serie di complessità in termini di cooperazione e coordinamento tra i vari attori locali e vincoli in termini finanziari. Questa condizione ha favorito l'affermarsi della finanza di progetto, spesso sotto la veste di Partenariato Pubblico - Privato, come strumento principe di *governance* e intervento in tema di rinnovamento di opere pubbliche ma non solo. Un numero crescente di società miste, fondazioni, consorzi, in larga parte promossi dalle autonomie locali e rappresentate in Italia per la maggior parte da Federculture,<sup>10</sup> nonché di progetti che hanno utilizzato il Partenariato Pubblico - Privato, gestiti dai comuni e assistiti dalla Fondazione IFEL,<sup>11</sup> dimostrano che il valore generato dalle imprese culturali non è misurabile unicamente sulla redditività economica diretta che questi modelli producono ma, piuttosto, da una serie di indicatori, quantitativi e qualitativi, che vanno dalla riqualificazione di intere porzioni di



territorio alla creazione di un significativo indotto economico per una serie di operatori privati, fino alla diffusione di un'atmosfera culturale e creativa di fasce sempre più larghe di popolazione.

Il *project financing* rappresenta soltanto una delle possibili *partnership* che rientrano all'interno del più ampio PPP, ma le sue caratteristiche lo rendono una delle forme di finanza di progetto di maggiore vantaggio grazie alla ripartizione dei rischi e dei ricavi. Agisce inoltre in modo predeterminato sulla base delle esigenze dei soggetti coinvolti, sulla razionalizzazione del processo d'identificazione degli investimenti, sull'ottimizzazione della gestione delle attività operative, sulla presenza di soggetti specializzati e sul contenimento dei costi e dei compiti per la Pubblica Amministrazione.<sup>12</sup>

Per Partenariato Pubblico-Privato s'intende qualsiasi forma di cooperazione in qualche modo durevole tra attori pubblici e privati nella quale gli stessi sviluppano comunemente prodotti e servizi e condividono i rischi, i costi e le risorse collegate a

questi prodotti.<sup>13</sup>

La finanza di progetto si presenta come un *modus operandi* per la realizzazione, gestione e finanziamento di progetti le cui caratteristiche

principali sono:

- *Cash – flow based e self-sustaining*, che intrinseca capacità di generare flussi di cassa

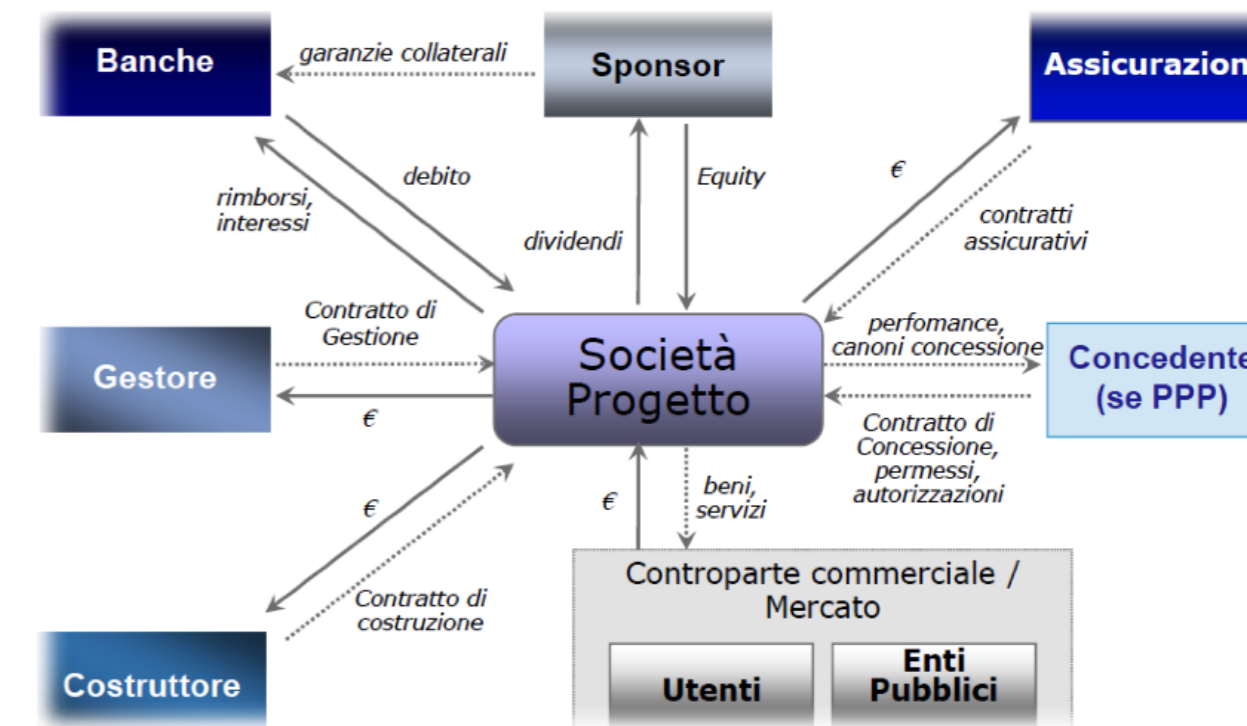


Figura 5. Fonte: Luiss Guido Carli.



che costituiscono le principali garanzie in sede di valutazione da parte dei finanziatori, tali da garantire, nella fase di gestione, il rimborso del debito, la copertura dei costi operativi e la remunerazione del capitale investito;

- *Without recourse/limited recourse*, essendo i flussi di cassa dell'iniziativa gli unici elementi di valutazione per le banche, non è prevista alcuna garanzia di rivalsa dei finanziatori sugli azionisti del progetto o al più sono possibili garanzie di rivalsa sugli *sponsor/promotori* del progetto, limitate nel tempo, nella qualità e nell'ammontare;
- *Ring Fence*, separazione giuridica ed economica del progetto dalle economie esterne dei soggetti coinvolti, grazie alla creazione della SPV, che diviene unico centro d'imputazione dei diritti e obblighi di progetto;
- *Risk sharing*, la gestione dei rischi di progetto, definendo il *security package* attraverso una serie di attività di identificazione, analisi e

mitigazione dei rischi di progetto permette che questi una volta individuati vengano trasferiti in capo al soggetto più idoneo alla gestione e al controllo.

Le operazioni di *project financing* si articolano sulle possibili varianti di diversi schemi operativi base:

- *BOT (Built, Operate, Transfer)*: prevede la costruzione, gestione e trasferimento finale delle opere. Con questo schema la Pubblica Amministrazione assegna alla SPV il compito di realizzare il progetto e la sua gestione durante il periodo di concessione. Alla scadenza di tale periodo, l'opera viene devoluta gratuitamente al soggetto pubblico;
- *BOOT (Build, Own, Operate, Transfer)*: comporta una privatizzazione e uno sfruttamento iniziale dell'opera da realizzare che, in questo modo, viene trasferita al soggetto pubblico verso il pagamento di un corrispettivo;

- *BOO (Built, Own, Operate)*: prevede la costruzione, gestione e possesso delle opere realizzate. Con questo schema, infatti, il periodo di concessione può subire una proroga che arriva a coprire tutta la vita economica dell'opera, dando luogo a una sorta di privatizzazione;

- *BLT (Built, Lease, Transfer)*: con questa procedura si fa ricorso al *leasing*, consentendo a soggetti privati di essere *sponsor*, progettisti e realizzatori dell'opera. In pratica una società di *leasing*, in cambio di un canone periodico, concede al gestore (locatario) la disponibilità di un bene acquistato o realizzato dallo stesso locatore su richiesta del locatario;

- *BOOST (Built Own, Operate, Subsidize, Transfer)*: in questo schema, a causa dell'insufficiente livello dei flussi di cassa, è necessario un contributo di capitale pubblico al fine di garantire il servizio del debito e a remunerare il capitale investito;



- ROL (*Rehabilitate, Operate, Leaseback*): in questo caso i promotori del progetto assumono l'impegno a riattivare un impianto, gestirlo per un certo periodo per poi restituirlo alla PA.

Come si evince graficamente dalla Figura 5, la complessità di una operazione di *project financing* si manifesta soprattutto nel coinvolgimento e nell'agire di una pluralità di soggetti, legati da rapporti contrattuali a contenuto commerciale o finanziario.<sup>14</sup>

Proprio l'elevato numero di attori che ruotano attorno a un'operazione realizzata su base *project* rende necessario approntare un'organizzazione che, da un lato, costituisca il mosaico degli interessi in gioco<sup>15</sup> e, dall'altro, ripartisca le funzioni indispensabili per la realizzazione dell'opera e per la successiva gestione economico-finanziaria tra soggetti autonomi e indipendenti l'uno dall'altro.<sup>16</sup>

I soggetti coinvolti nel processo ed evidenziati dalla struttura reticolare tipica del *project financing* sopra riportata sono:

- la società di progetto (o SPV);
- lo *sponsor*/promotore;
- soggetti finanziatori;
- la Pubblica Amministrazione;
- i consulenti tecnici, legali, finanziari;
- le assicurazioni;
- il costruttore;
- il gestore;
- i fornitori;
- gli acquirenti/utenti dell'output di progetto.

**1 - Società di progetto (o SPV):** è l'entità che riunisce al proprio interno la molteplicità dei soggetti promotori del progetto. È un contenitore formale in cui attori con interessi e obiettivi contrapposti contribuiscono alla realizzazione dell'opera.<sup>17</sup> Ha come oggetto sociale esclusivamente la realizzazione e gestione del progetto<sup>18</sup> e avrà il compito di coordinare le relazioni tra tutti i soggetti in esso coinvolti, svolgendo così un ruolo cruciale nella corretta allocazione dei rischi associati al progetto e nella massimizzazione dei benefici che da esso derivano.

**2 - *Sponsor/Promotore*:** sono coloro che, in via esclusiva, rappresentano la *governance* della SPV, la capitalizzano e assumono il compito di promuovere le condizioni adatte per la realizzazione del progetto.

Gli *sponsor*, in pratica, sono i soggetti promotori del progetto che individuano l'opera da realizzare e costituiscono la SPV alla quale spetterà la gestione dell'iniziativa. Di norma, infatti, sono proprio gli *sponsor* che valutano la fattibilità del progetto potenzialmente realizzabile, attraverso una serie di analisi di carattere normativo, tecnico ed economico-finanziario. Solitamente quattro sono le macro categorie di *sponsor* che promuovono le cooperazioni:

- 1 - *sponsor* industriali;
- 2 - *sponsor* pubblici, appartenenti alla Pubblica Amministrazione;
- 3 - soggetti coinvolti anche nelle gestione o costruzione del progetto;
- 4 - investitori finanziari / istituzionali, divisi a loro volta in *greenfield funds* o *brownfield funds*.<sup>19</sup>



**3 - Finanziatori:** sono le banche e, più in generale, gli intermediari finanziari. Giocano un ruolo di primo piano nelle operazioni di *project financing*, in quanto consentono l'attivazione delle leva finanziaria attraverso l'erogazione delle fonti di debito che, tipicamente, rappresentano la componente preponderante della struttura finanziaria del progetto. In realtà, gli intermediari finanziari partecipano a diversi livelli nella strutturazione di operazioni di finanza progettuale. In senso tradizionale sono chiamati in causa quando i progetti risultano già approvati e sorge l'esigenza di trovare i fondi necessari per finanziarli, oppure vengono coinvolti in qualità di *advisory*, aiutando le società che intendono effettuare specifici progetti a trovare la struttura finanziaria ottimale per migliorare la fattibilità su base *project* dell'investimento da realizzare. Nella prassi, due sono i ruoli chiave che le banche esercitano nelle operazioni di *project financing*: quello di *advisor* e quello di *arranger*.<sup>20</sup> A questi si affiancano le funzioni complementari di asseverazione e di sindacazione, in particolare nel caso di progetti di eccezionali dimensioni.

Il ruolo di *financial advisor* consiste nella pluralità dei servizi di consulenza necessari alla pianificazione, implementazione e gestione del progetto. Le *investment banks* offrono questo tipo di servizio grazie alla capacità di conoscere le caratteristiche che un progetto deve possedere per essere bancabile, di valutare i rischi di progetto, di assistere i promotori nella fase di negoziazione del *term sheet* fino al cd. *financial close*.

Il ruolo di *arranger* consiste nel collocamento e nella gestione del contratto di finanziamento sul mercato dei capitali. Tipicamente, a svolgere le attività di *arranging* sono le banche commerciali, che possono contare su una raccolta più stabile e a basso costo rispetto alle banche d'investimento (a patto che siano dotate di consistenti mezzi propri, di una considerevole forza finanziaria e di una buona visibilità internazionale). L'*arranger* concede agli *sponsor* anche una garanzia di sottoscrizione del prestito, con la quale viene garantita la disponibilità dei fondi nel caso in cui il collocamento presso terzi non vada a buon fine. In pratica, il contratto tra *arranger*

e SPV prevede la sottoscrizione diretta di un certo ammontare massimo del finanziamento. Se poi il collocamento ha successo e l'*arranger* riesce a trovare un *pool* di banche finanziatrici, la sua quota di partecipazione verrà ridotta automaticamente rispetto al massimo impegno sottoscritto. Questo meccanismo implica che i promotori assumano impegni importanti relativi al progetto.

**4 - Pubblica Amministrazione:** il soggetto pubblico controlla diversi fattori da cui dipende il grado di rischiosità dell'iniziativa e, di conseguenza, il successo dell'operazione medesima. Oltre a garantire un quadro di efficienza ed efficacia amministrativa al progetto, contribuisce alla sostenibilità del progetto in termini di miglioramento dei ricavi o riduzione dei costi di sviluppo e di gestione (ruolo che diventa cruciale nel caso delle opere fredde, il cui significato sarà spiegato più avanti nella trattazione).

**5 - Consulenti tecnici, legali, finanziari:** la





---

complessità di un'operazione di *project financing* rende necessario l'apporto di consulenti esterni altamente specializzati in grado di valutarne gli aspetti legali, fiscali e finanziari. Il loro sostegno può essere richiesto dalla SPV, dai finanziatori o da altri attori nelle varie fasi di sviluppo dell'iniziativa.

**6 - Assicurazioni:** sono i soggetti che forniscono ai finanziatori le garanzie a copertura totale o parziale dei vari rischi connessi al progetto. Possono essere sia soggetti specializzati in tale attività, come le compagnie assicurative, sia altri soggetti coinvolti nel progetto: *sponsor*, promotori o Pubblica Amministrazione.

**7 - Costruttore:** sono le imprese, i consorzi d'impresa, che realizzano fisicamente l'opera sulla base di contratti di costruzione di diverse tipologie; il più utilizzato è il c.d. *fixed price turnkey contract* stipulato a seguito dell'aggiudicazione della gara per la realizzazione del progetto. La funzione di EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) può essere attribuita a un soggetto

terzo o può coincidere con uno o più soggetti *sponsor*/promotori del progetto.

**8 - Gestore:** è la controparte che si occupa della gestione e manutenzione dell'opera (*Operations and Maintenance*) al termine della fase di costruzione e per un elevato numero di anni (da 10 anni fino a periodi anche trentennali). Ha il compito di garantire agli *sponsor*/promotori un'efficiente gestione in condizioni di resa prestabilite, a fronte del versamento di un corrispettivo. Il gestore come un'impresa terza può essere uno degli *sponsor* del progetto, altrimenti può costituirsi *ad hoc* tramite la creazione di *joint venture* tra gli azionisti della SPV. Due sono sostanzialmente le soluzioni contrattuali scelte per regolare il rapporto tra SPV e soggetto deputato alla gestione: *fixed price contract* o *pass – through contract*.

**9 - Fornitori:** sono i soggetti che, sulla base di contratti di fornitura pluriennali, garantiscono al progetto l'approvvigionamento di materie prime e tecnologie. Le tipologie contrattuali adottate tra

fornitori e SPV sono generalmente standardizzate e riconducibili alle categorie di contratto *put or pay* o *throughput*.

**10 - Acquirenti/utenti dell'output di progetto:** sono le controparti commerciali che usufruiscono del prodotto o servizio generati dallo sviluppo del progetto con il pagamento di un corrispettivo. Utenti finali dell'*output* possono essere sia privati sia la Pubblica Amministrazione. Laddove si tratti di un unico acquirente finale e si operi nei campi dell'energia e dell'*oil&gas*, le relazioni vengono regolate da contratti del tipo *take or pay contract*.

Le opere realizzabili ricorrendo agli strumenti del PPP possono essere ricomprese in tre macro-classi:

- opere calde: progetti che si ripagano autonomamente tramite i flussi di cassa generati dalla gestione dell'opera, consentendo di remunerare l'investimento compiuto e di coprire integralmente i costi di gestione;
- opere tiepide: richiedono una parziale

contribuzione pubblica, poiché i ricavi commerciali di utenza non sono sufficienti a garantire la copertura dei costi di finanziamento e di gestione, nonché di provvedere a una congrua remunerazione dell'investimento compiuto. L'erogazione del contributo è giustificata dal fatto che la realizzazione dell'infrastruttura produce rilevanti esternalità positive in termini di benefici sociali.

- opere fredde: il soggetto privato fornisce direttamente servizi alla pubblica amministrazione; l'utenza non è soggetta a tariffazione diretta e non vi sono ricavi commerciali. Carceri, ospedali e scuole sono alcuni esempi in cui il partner privato trae la remunerazione, in maniera esclusiva o principale, dalla contribuzione pubblica sotto forma di canoni.

La logica del ricorso al PPP come alternativa alle tradizionali forme di appalto pubblico o privatizzazione si fonda sul postulato che una

condivisione ottimale del rischio con il partner privato garantisca un migliore *value for money* (VFM) per il settore pubblico. Per VFM s'intende la valutazione della convenienza per la Pubblica Amministrazione a realizzare un'infrastruttura in PPP, tenendo conto dei benefici, dei rischi e dei costi complessivi del progetto e della qualità dei servizi erogati, in coerenza con la necessità degli utilizzatori finali. La stima del *value for money* consente di dimostrare di aver realizzato un oculato e ottimale utilizzo delle risorse pubbliche, orientato da criteri di economicità, efficienza ed efficacia.

Dai dati riportati dall'Osservatorio Nazionale *Project Financing*, in dieci anni il PPP è entrato nella mentalità di enti pubblici e imprese private. Lo dimostrano i numeri: nei primi nove mesi del 2011 il partenariato pubblico e privato raggiunge il 44% dell'importo totale dei bandi di gara delle opere pubbliche. Per gli enti locali questa percentuale sale al 64%. Il partenariato pubblico e privato è visto dalle amministrazioni pubbliche, e soprattutto da quelle locali, nella difficile fase

economico-finanziaria che il nostro Paese sta attraversando, come un'importante risposta per il miglioramento e il mantenimento della funzionalità delle infrastrutture e dei servizi sul territorio.<sup>21</sup>

Negli ultimi anni e soprattutto grazie alle spinte provenienti dall'Unione Europea, sarebbe utile che le Amministrazioni Pubbliche potessero disporre di un sostegno concreto diretto a favorire la progettualità dello sviluppo dei territori a partire dagli *asset* culturali attraverso un processo di innovazione nella gestione e nella valorizzazione integrata del patrimonio culturale. L'introduzione di un *fondo per la progettualità culturale*, integrata e partecipata, ispirato al Fondo per la Progettualità delle Infrastrutture e disegnato guardando anche alle esperienze positive maturate in alcuni Paesi europei, darebbe un rilevante impulso a una qualificata progettualità in campo culturale attraverso il finanziamento di appropriati *studi di fattibilità esecutivi*, finalizzati a promuovere lo sviluppo locale attraverso la valorizzazione di sistema del patrimonio culturale, spesso disperso



tra vari livelli istituzionali.

La messa a punto di un nuovo strumento di finanziamento dedicato alla progettazione strategica integrata nella *governance* culturale darebbe un forte impulso allo sviluppo di città e territori, con l'obiettivo di favorire la valorizzazione anche delle più piccole entità a base culturale di cui abbonda l'Italia.

#### 1.4 Campi applicativi: il *social housing* per l'Alta Formazione

Sebbene possa essere visto come una porzione del più ampio campo del *Social Housing*, la costruzione di studentati e residenze universitarie è divenuto oggetto appetibile per fondi mobiliari e per investitori privati, generando curiosità nel mondo del *real estate*.

In soccorso alle non sempre agevoli condizioni finanziarie delle università, in forte aumento è il ricorso a forme di partenariati pubblico-privati

(PPP) come strumento per la realizzazione di progetti riguardanti le residenze per gli studenti in termini di finanziamento, costruzione e gestione.

Nella fattispecie considerata, soprattutto nelle aree geografiche (UK, Usa, Australia) dove il PPP viene regolarmente adottato, questo si presenta come un insieme di contratti dove l'università definisce un canone di disponibilità per la fornitura di alcune infrastrutture e servizi connessi nel lungo termine. Progetti di partenariato in genere impongono alle parti del settore privato che costruiscono, finanziano e gestiscono le strutture, la responsabilità su condizioni e prestazioni per tutta la durata del contratto. Questa responsabilità porta con sé il rischio che eventi imprevedibili minino le ipotesi su cui si fondano consegna e pagamento, a meno che l'università non accetti o condivida espressamente tali rischi con il privato.

Il *project agreement* è il contratto fondamentale tra l'università e il settore privato. Esso definisce tutti gli obblighi fondamentali in materia di progettazione, costruzione, consegna

e funzionamento del bene. Esso assicura all'università di interagire con un unico *partner*, in quanto spetta al soggetto privato gestire i propri rapporti contrattuali con i subappaltatori che forniscono servizi di costruzione o di impianti di gestione.

Alla luce di quanto detto finora il modello del PPP, applicato agli alloggi per studenti universitari dell'Alta Formazione, tende ad avere un elevato potenziale applicativo in termini d'indotto economico. Permette infatti che l'università ponga i rischi chiave, che non è generalmente in grado di gestire, in capo al settore privato e l'intero progetto *off balance* in termini economici.

Così strutturato, il PPP consente all'università di non aggravare le sue finanze e di concentrare le sue risorse principalmente sull'offerta formativa e sui servizi educativi di base. Il ricorso alla competenza e innovazione del settore privato dovrebbe mirare all'ottenimento di una soluzione che ottimizzi il valore delle strutture e terreni già esistenti.



In genere, per tutta la durata del periodo di operatività, il settore privato tratta i canoni, assumendosi il rischio di livello di occupazione della struttura. In alcuni progetti, vi è la possibilità di una riallocazione di tale rischio dal momento che l'università può garantire un livello minimo di residenti.

I crediti derivanti dai canoni di affitto versati dagli studenti vengono utilizzati a copertura delle spese. I flussi di cassa generati sono devoluti a rimborso del debito e al fine di fornire un ritorno sul capitale proprio degli investitori azionari, *sponsor* del progetto.

Un contratto di partenariato concerne l'acquisto di servizi di qualità concordati nelle quantità e nei tempi: il coinvolgimento di soggetti terzi specializzati e l'applicazione della loro esperienza negli alloggi per studenti consente un'offerta di residenze altamente personalizzate e rispondenti a quelle che sono le esigenze degli studenti, ottimizzando al contempo il valore delle strutture e incrementando la reputazione dell'università.

Altra caratteristica che rende lo *student housing* ambito di applicazione per il *project financing* riguarda il riscatto del bene al termine del contratto. Nonostante rinunci a un controllo diretto o alla gestione attiva delle strutture abitative per la durata del partenariato, l'università in genere vuole mantenere la proprietà delle strutture ricettive, tanto più se queste si trovano all'interno dei *campus*. Nell'ambito di un piano di PPP, le strutture sono di solito ritrasferite all'università, secondo clausola di contratto concordata, alla scadenza del termine indicato. La *hand - back condition* (come viene definita nel gergo anglosassone la clausola di riscatto) prevede che la residenza abbia la capacità di funzionamento regolare e continuo, senza un investimento aggiuntivo nel breve termine da parte dell'università; il trasferimento della residenza dal gestore all'università viene generalmente fissato a costo zero.

La gamma di servizi offerti dal soggetto gestore privato è la più vasta possibile e va a incidere direttamente sulla sua capacità di mantenere le

entrate e ottenere profitto. A tal proposito sia il privato sia l'università hanno un interesse comune a garantire che gli studenti residenti godano di ogni *comfort*.

Qualsiasi progetto d'infrastruttura, utilizzando finanziamenti del settore privato, deve prendere in considerazione l'effetto di rafforzare i mercati finanziari riguardo disponibilità e costo dei finanziamenti.

La recente crisi finanziaria e il conseguente *credit crunch* adottato dal sistema bancario hanno avuto un impatto significativo sullo sviluppo di varie categorie di progetti: dal forte incremento del costo del capitale alla regolamentazione più restrittiva imposta alle banche su temi quali capitale di vigilanza e liquidità.

Un progetto in PPP, a prescindere dal settore di applicazione, dipende dalla solidità della sua struttura. Risulta quindi necessario un coinvolgimento di soggetti finanziatori dal lato *equity* sin dalle fasi embrionali del progetto



(ideazione e studio di fattibilità), al fine di conferire credibilità al progetto, facilitare i rapporti con soggetti terzi finanziatori e il ricorso al capitale di debito, creare quelle sinergie indispensabili nelle fasi successive, operative e di sviluppo.

#### Conclusioni

La volontà di rinnovamento nel mondo della formazione in Italia è oggi un fattore di estrema attualità.

La necessità di un cambio di direzione rispetto al passato, di dare risposte alle sfide internazionali per mantenere un ruolo di primo piano nell'istruzione e nella valorizzazione dei giovani talenti, è riscontrabile a tutti i livelli scolastici, soprattutto nel settore dell'Alta Formazione Artistica e Musicale, spesso dimenticato e considerato di scarsa rilevanza. Normative contrastanti ferme da decenni pongono questo segmento in condizione di difficoltà strutturale,

nonostante il numero degli studenti non evidenzia una situazione di crisi bensì un incremento costante derivante dalla domanda estera.

La valorizzazione e il sostegno si manifestano in un'offerta, oltretutto in termini formativi, i cui diretti interessati sono istituzioni quali Conservatori, Accademie di Belle Arti, Accademia di Danza, Accademia di Arte Drammatica, anche attraverso una maggiore qualità dei servizi accessori. Accogliere studenti dall'estero e puntare ad aumentarne il numero negli anni passa anche attraverso l'erogazione di servizi-alloggio che tutelino e agevolino i ragazzi nel loro percorso professionale e personale. Se questa esigenza di offrire un servizio di soggiorno/residenza artistica in linea con gli *standard* nazionali si coniuga con la pari necessità di efficienza e riuso dei beni del patrimonio pubblico, allora si crea l'ambiente ideale nel quale applicare la finanza di progetto nelle forme di partenariato pubblico privato o *project financing*. Proprio attraverso la collaborazione tra soggetti pubblici e privati sono realizzabili iniziative capaci di promuovere

politiche economiche funzionali alla crescita del PIL, rispondere alla competizione internazionale in ambito culturale e della formazione e incentivare la riqualificazione urbana, senza ulteriore consumo di suolo.

Le operazioni di partenariato pubblico privato hanno raggiunto un grado di complessità tecnica molto elevato. Le variabili dell'azione dei soggetti coinvolti sottoposti a *governance* sono direttamente commisurabili alla loro necessità di essere affrontate con strumenti semplici, ma occorre effettuare attente valutazioni sulla convenienza e sull'opportunità di operare, tenendo conto del contesto socio-ambientale, dei rischi, della normativa applicabile, delle ricadute sulle economie esterne al progetto e sul territorio. Dunque, la sostenibilità di un'operazione si basa sull'adattamento dello schema progettuale alle peculiarità del contesto in cui essa prende corpo.

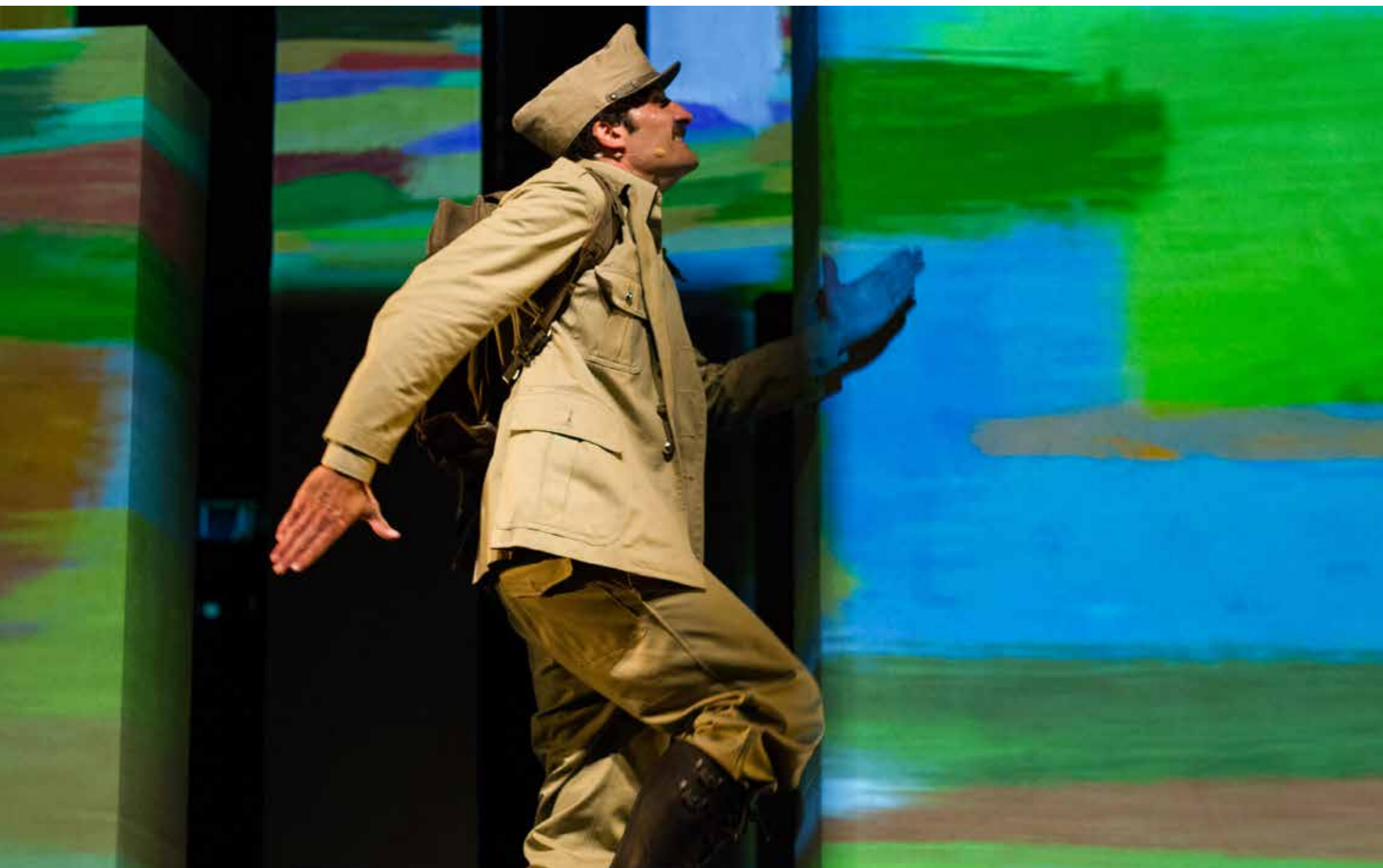
L'Italia, senza dover ricorrere agli artifici americani, deve mirare alla rinascita dell'Alta Formazione anche attraverso il *project financing*,



operazione che può essere possibile senza richiedere eccessivi sforzi finanziari al soggetto pubblico, ma grazie a interventi mirati dei soggetti

privati, sensibili alla causa della cultura e della formazione delle generazioni del futuro.

**Maica Tassone** è europrogettista per la cultura e le arti performative e Ph.D. in "Culture, linguaggi e politiche della comunicazione" all'Università degli Studi di Teramo. Dal 2012 conduce ricerche e consulenze tecniche nei campi della musicologia applicata e del project management delle performing arts.



## Note

- 1 FONDAZIONE SYMBOLA, UNIONCAMERE, MINISTERO DELL'ISTRUZIONE DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Rapporto 2015, Roma, Ed. Quaderni Symbola, 2015.
- 2 MIUR – Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Chiamata alle arti: l'investimento che l'Italia deve fare nella formazione di artisti e musicisti*, ottobre 2014, reperito da <http://www.afam.miur.it>
- 3 *Dichiarazione di Bologna*, 1999, *Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore*, Agenzia Nazionale LLP/Erasmus, Novembre 2009, Bologna, Process, sotto licenza CC-BY-SA.
- 4 Altri decreti che ridefiniscono i corsi triennali ordinari sono:  
Decreto ministeriale 30 settembre 2009, n. 123 - Decreto ministeriale 15 settembre 2010, n. 172 - Decreto ministeriale del 20 febbraio 2013, n.120 - Decreto ministeriale 30 settembre 2009, n. 124 - Decreto ministeriale 3 febbraio 2010, n. 16 - Decreto ministeriale 25 giugno 2010, n. 109 - Decreto ministeriale 3 febbraio 2010, n. 22 - Decreto ministeriale 3 febbraio 2010, n. 17.
- 5 L'articolo 1 del comma 107 della Legge di Stabilità del 2013 recita infatti:  
"I diplomi finali rilasciati dalle istituzioni di cui al comma 102, al termine dei percorsi formativi del previgente ordinamento conseguiti prima dell'entrata in vigore della presente legge e congiuntamente al possesso di un diploma di scuola secondaria superiore, sono equipollenti ai diplomi accademici di secondo livello secondo una tabella di corrispondenza determinata con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca sulla base dei medesimi principi di cui ai commi 102 e 103, da emanarsi entro tre mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge."
- 6 UFFICIO RELAZIONE CON IL PUBBLICO - MIUR, *Cicli di studio e titoli accademici – AFAM, DPR 8 luglio 2005, n.212*, luglio 2005, reperito in [http://www.istruzione.it/urp/corsi\\_tit\\_acc\\_italiani\\_afam.shtml](http://www.istruzione.it/urp/corsi_tit_acc_italiani_afam.shtml)
- 7 MIUR – Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Chiamata alle arti: l'investimento che l'Italia deve fare nella formazione di artisti e musicisti*, ottobre 2014, reperito da <http://www.afam.miur.it>
- 8 Registro delle Imprese 2014.
- 9 FONDAZIONE SYMBOLA, UNIONCAMERE, MINISTERO DELL'ISTRUZIONE DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Rapporto 2015, Roma, Ed. Quaderni Symbola, 2015.
- 10 FEDERCULTURE, Federazione delle Aziende e degli Enti di gestione di cultura, turismo, sport e tempo libero - La Federazione è attiva nella promozione della cultura e della sua fruizione e accessibilità a tutti i cittadini, in quanto segno di identità nazionale e risorsa per la crescita sociale e lo sviluppo economico dei territori. in [www.federculture.it](http://www.federculture.it)
- 11 IEFEL, Istituto per la Finanza e l'Economia Locale è una Fondazione istituita dall'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) in attuazione del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 22 novembre 2005. Lo scopo di IEFEL è quello di aiutare lo sviluppo della finanza dei Comuni nella direzione



dell'autonomia effettiva di entrata e di spesa, della responsabilità nella gestione economico-finanziaria e della trasparenza verso i cittadini contribuenti; in [www.fondazioneiefl.it](http://www.fondazioneiefl.it)

- 12 RUTIGLIANO MICHELE, FACCINCANI LORENZO, *Project finance nel partenariato pubblico-privato e valutazione del piano economico-finanziario*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, fasc.1, 2012, p. 127.
- 13 VAN HAM - KOPPENJAN, *Building public-private partnerships: assessing and managing risks in port development*, in *Public Management Review*, Volume 3, Number 4, Dicembre 2001, pp. 593-616.
- 14 CAROLI MASSIMO, *La tecnica del Project Financing*, in AA.VV. *Il Project Financing nelle strategie di sviluppo dell'impresa e del territorio*, Roma, LUISS Edizioni, 2001,

pp. 22.

- 15 COLOMBI FRANCESCO, *Tecniche per il Project Financing*, Roma, Ed. Aracne, 2010, p. 3.
- 16 CAROLI MASSIMO, *La tecnica del Project Financing*, in AA.VV. *Il Project Financing nelle strategie di sviluppo dell'impresa e del territorio*, Roma, LUISS Edizioni, 2001, pp. 22-23.
- 17 ORIANI RAFFAELE, *Il Project Financing come architettura reticolare. Vantaggi strategici ed opzioni di crescita per l'impresa industriale*, in AA.VV. *Il Project Financing nelle strategie di sviluppo dell'impresa e del territorio*, Roma, LUISS Edizioni, 2001, p. 89.
- 18 MARTINIELLO LAURA, *Gestione, valutazione e rappresentazione contabile delle operazioni di Project*

*Financing nella prassi italiana ed internazionale*, LUISS Academy, 2011, p. 14.

- 19 GATTI STEFANO, *Project Finance in theory and practice, Designing, Structuring, and Financing private and public projects*, Academic Press – Elsevier, Luglio 2012, pp. 4-9.
- 20 Ivi, pp. 169 – 170.
- 21 Nel 2014 il mercato del PPP è rappresentato da 3.287 gare per un volume d'affari di 4,4 miliardi di euro. Rispetto al 2013 la domanda si presenta in crescita per numero di opportunità (+13%); per l'importo totale si registrano valori sostanzialmente uguali a un anno fa (+0,9). (Fonte: OSSERVATORIO NAZIONALE PROJECT FINANCING, *Note mensili*, Dicembre 2014, in [www.infopieffe.it](http://www.infopieffe.it)).