

RIGENERAZIONE URBANA

CROWDFUNDING

MATCH-FUNDING



Il crowdfunding per la rigenerazione urbana

Il crowdfunding per la rigenerazione urbana

Linee guida per Enti Locali

Edizione Aprile 2022

a cura di **ART-ER Attrattività Ricerca Territorio**

In collaborazione con

Eurocrowd

ART-ER Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.

INDICE

• IL CROWDFUNDING PER LA RIGENERAZIONE URBANA: LINEE GUIDA PER ENTI LOCALI.....	4
• INTRODUZIONE DEL CONTESTO LOCALE: MERCATO DI RIFERIMENTO PER INTERVENTI DI RIGENERAZIONE URBANA	5
• PANORAMICA SUGLI STRUMENTI FINANZIARI A DISPOSIZIONE DELLE PA	8
• IL LEASING PUBBLICO PROMOSSO DA BANCA ICCREA.....	13
• OSTACOLI E BARRIERE PER GLI ENTI LOCALI	15
• IL CROWDFUNDING PER GLI ENTI LOCALI E LA RIGENERAZIONE URBANA: PANORAMICA E CASI DI SUCCESSO	16
• CASI STUDIO: UN'APPLICAZIONE PRATICA DEL CROWDFUNDING PER LA RIGENERAZIONE URBANA	18
• POSSIBILITÀ DI COMBINAZIONE TRA CROWDFUNDING E STRUMENTI FINANZIARI TRADIZIONALI PER ENTI LOCALI	23
• BLUEPRINT PER ENTI LOCALI: UNA GUIDA OPERATIVA ALL'ATTIVAZIONE DI PRATICHE DI MATCH-FUNDING PER LA RIGENERAZIONE URBANA	25
• ALLEGATO 1	31

ART-ER Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.

IL CROWDFUNDING PER LA RIGENERAZIONE URBANA: LINEE GUIDA PER ENTI LOCALI

Molti enti pubblici hanno identificato interventi mirati alla rigenerazione di diverse aree urbane come azioni prioritarie da avviare nei prossimi anni. Come ribadito anche dalla presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen, proprio la rigenerazione urbana sarà tra i pilastri del programma Next Generation EU, disegnato per rilanciare l'economia europea, all'insegna dell'innovazione e della sostenibilità. All'interno del quadro europeo si muove anche la dotazione del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, che ha assegnato 2,8 miliardi a 159 progetti presentati da regioni, comuni e città metropolitane.

Sono già molti, inoltre, gli strumenti finanziari a disposizione degli enti locali per interventi finalizzati a supportare interventi di rigenerazione di aree urbane di vario tipo, a partire dagli investimenti previsti dal PNRR. Nonostante l'ampia offerta disponibile, l'assorbimento di tali strumenti e l'attivazione degli interventi che potrebbero derivarne restano al di sotto delle aspettative.

Difficoltà procedurali e amministrative, mancanza di investitori privati, difficoltà nell'utilizzo di strumenti finanziari tradizionali, equilibrio nell'allocatione dei rischi tra PA e settore privato, sono solo alcuni degli ostacoli che gli enti locali si trovano a dover affrontare in questo settore. A tale proposito, l'introduzione di un meccanismo di finanziamento innovativo e inclusivo come quello del crowdfunding (e dello schema del match-funding), sempre più utilizzato non solo da imprese, ma anche da attori pubblici e enti finanziari tradizionali, sembra offrire un'ulteriore opportunità agli enti locali impegnati nella rigenerazione urbana.

L'obiettivo di questa pubblicazione, sviluppata in collaborazione con Eurocrowd, Banca ICREA e ANCI,

è in primo luogo quello di sviluppare delle linee guida per l'integrazione tra strumenti finanziari a disposizione degli enti locali e i diversi meccanismi di crowdfunding esistenti, così da poter rendere il disegno e l'applicazione di nuovi schemi finanziari più agili e funzionali agli interventi da finanziare. Il report esplorerà le seguenti tematiche:

1. Introduzione del contesto locale: mercato di riferimento per interventi di rigenerazione urbana (fabbisogno finanziario aggregato)
2. Strumenti finanziari a disposizione degli enti pubblici: panoramica da Banca ICREA
3. Ostacoli riscontrati nell'accesso agli strumenti disponibili
4. Il Crowdfunding per gli Enti Locali e la rigenerazione urbana. Introduzione generale e panoramica dei casi di successo (Il caso DARE, il caso CROWD-HO)
5. Possibilità di combinazione tra crowdfunding e strumenti finanziari tradizionali per Enti Locali
6. Blueprint per Enti Locali: una guida operativa all'attivazione di pratiche di match-funding per la rigenerazione urbana

INTRODUZIONE DEL CONTESTO LOCALE: MERCATO DI RIFERIMENTO PER INTERVENTI DI RIGENERAZIONE URBANA

Il consolidamento dei dati relativi al valore complessivo del patrimonio immobiliare della pubblica amministrazione è un processo attualmente in fieri. Il progetto "Patrimonio della PA"¹, promosso dal Dipartimento del Tesoro, conduce dal 2015 un censimento annuale degli immobili di proprietà di tutti gli enti pubblici sul territorio nazionale. Per gli obiettivi della pubblicazione, i dati presi in considerazione fanno riferimento unicamente agli immobili di proprietà degli enti comunali e locali sul territorio della Regione Emilia-Romagna.²

A seguire, viene presentata in termini aggregati, la distribuzione dei beni immobili, composti da Unità Immobiliari e Terreni, in possesso dei comuni e delle province dell'Emilia Romagna (in particolare Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia e Rimini). Per ogni provincia, sono stati analizzati il numero di beni presenti in ogni comune, distinguendo tra proprietà immobiliari e terreni, dando in questo modo una panoramica generale dei possedimenti comunali e provinciali.

Dopo una prima analisi quantitativa dei beni immobili in possesso degli EELL, al fine di designare con maggior dettaglio le potenziali aree di intervento per la rigenerazione urbana è stato ritenuto fondamentale analizzare le finalità di utilizzo di tali beni, per ogni comune e provincia.

Per facilitare la lettura di questi dati, nella mappa che segue verranno presentati soltanto in termini aggregati per provincia, riportando i dati relativi a terreni

e unità immobiliari, e presentando le destinazioni d'uso di entrambi. In particolare è stato calcolato, in punti percentuali, quanti di questi beni sono:

- utilizzati direttamente dall'ente locale,
- non utilizzati,
- dati in gestione ad altri soggetti (amministrazioni pubbliche, privati a titolo oneroso o gratuito, etc.)

Un maggiore livello di approfondimento a questo proposito è fornito nell'**Allegato 1**, che presenta un elenco dettagliato del numero di terreni, beni immobili e unità immobiliari abitative di proprietà pubblica a livello di singolo Comune, e la panoramica per destinazioni d'uso di ogni categoria in ciascuna delle provincie riportate nella mappa (pagina 6).

In questo momento, la spinta maggiore agli interventi di rigenerazione urbana è data soprattutto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza³, la cui Missione 5 adotta un approccio trasversale rispetto alle aree tematiche e strutturali di intervento, identificando come beneficiari degli investimenti enti e iniziative con un alto impatto sulla rigenerazione del territorio, in termini economici, ambientali e sociali. Gli obiettivi generali sono quelli di:

1. Rafforzare il ruolo dei servizi sociali territoriali come strumento di resilienza, mirando alla definizione di modelli personalizzati per la cura delle famiglie, delle persone di minore età, degli adolescenti e degli anziani, così come delle persone con disabilità;

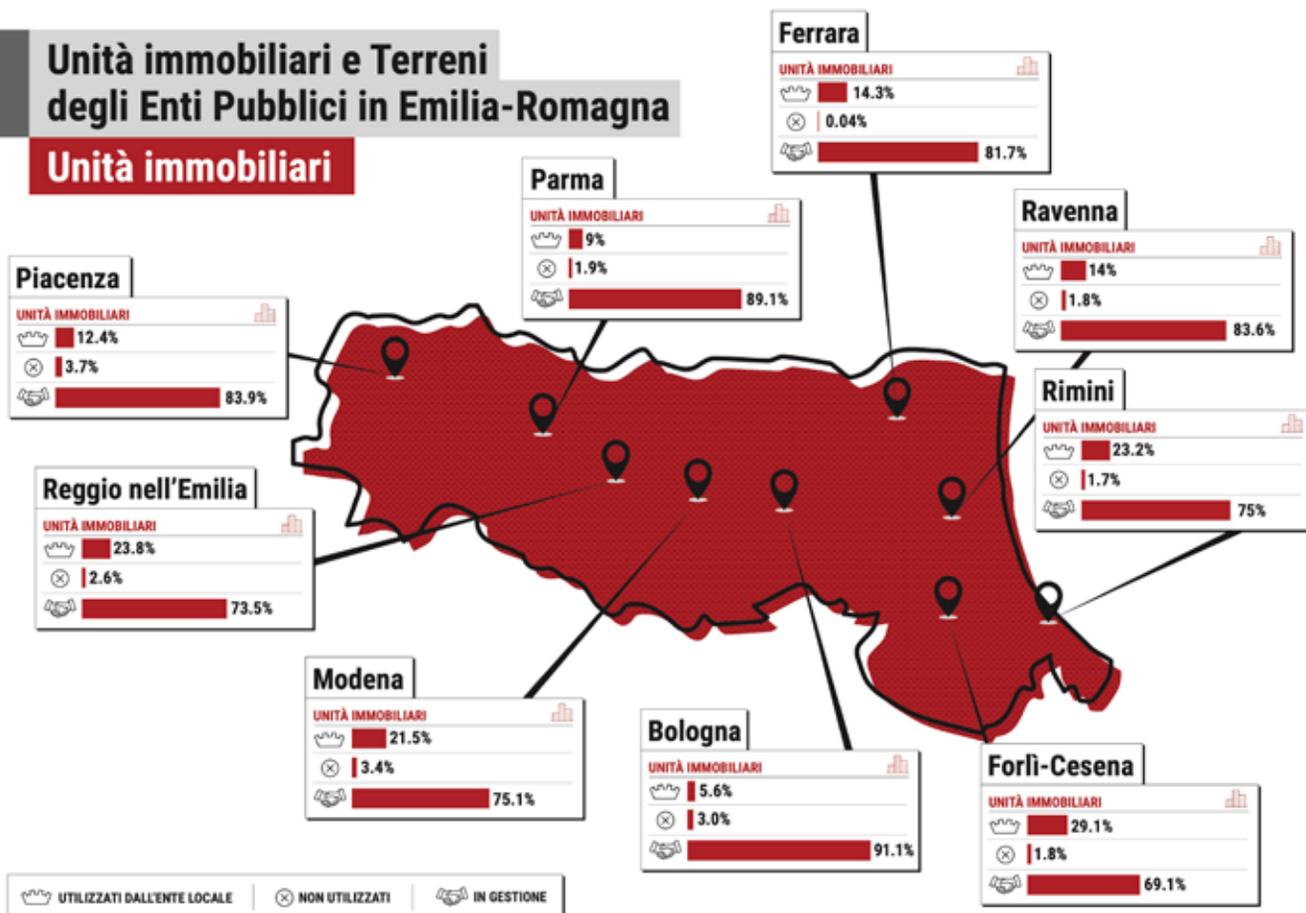
¹ [progetto Patrimonio della pa](#), Dipartimento del Tesoro

² Per una panoramica completa dei dati, si visiti il sito: http://www.dt.mef.gov.it/attivita_istituzionali/patrimonio_publico/censimento_immobili_publici/open_data_immobili/

³ <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

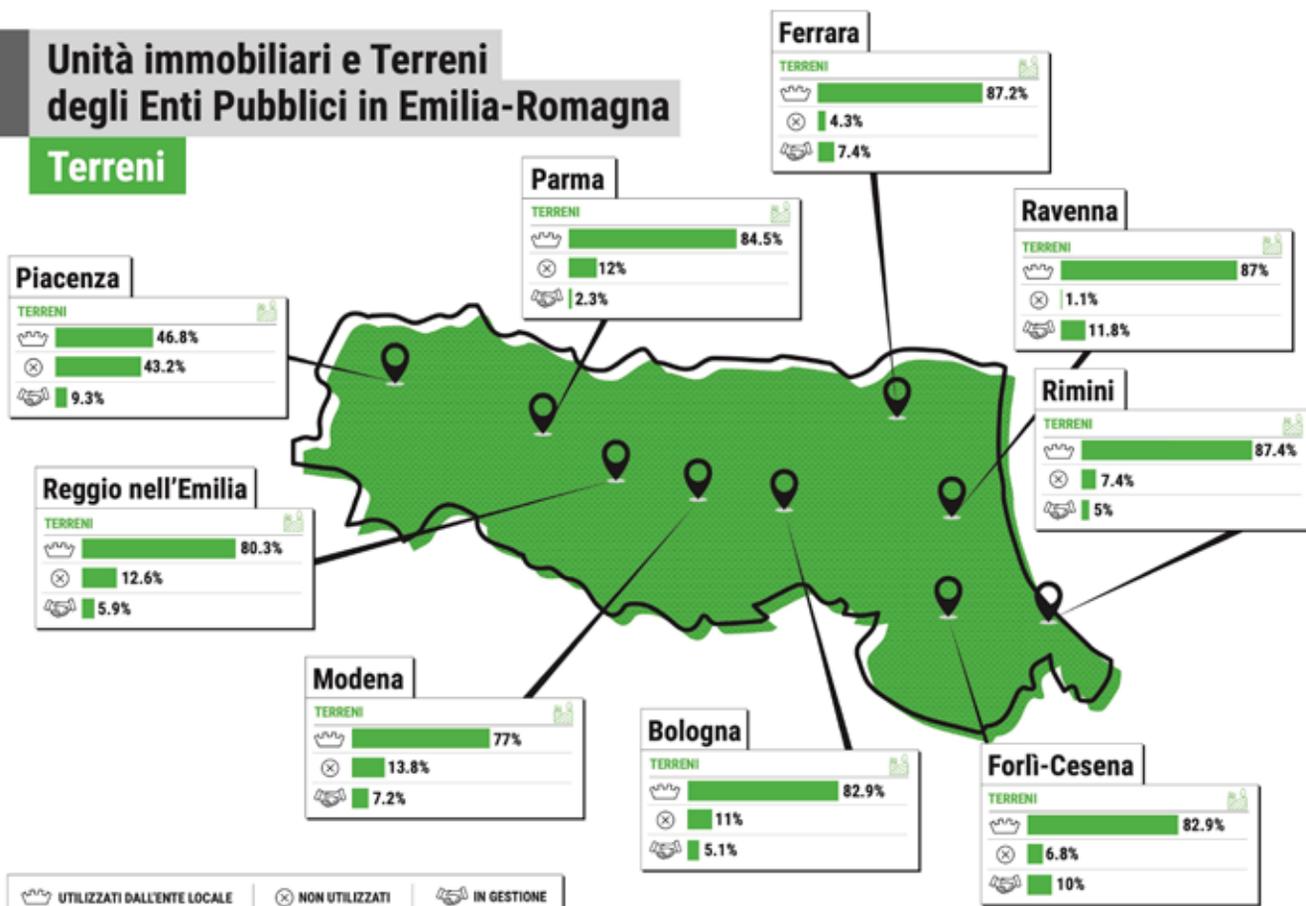
Unità immobiliari e Terreni degli Enti Pubblici in Emilia-Romagna

Unità immobiliari



Unità immobiliari e Terreni degli Enti Pubblici in Emilia-Romagna

Terreni



2. Migliorare il sistema di protezione e le azioni di inclusione a favore di persone in condizioni di estrema emarginazione e di deprivazione abitativa attraverso una più ampia offerta di strutture e servizi, anche temporanei;
3. Integrare politiche e investimenti nazionali per garantire un approccio multiplo che riguardi sia la disponibilità di case pubbliche e private più accessibili, sia la rigenerazione urbana e territoriale;
4. riconoscere il ruolo dello sport nell'inclusione e integrazione sociale come strumento di contrasto alla marginalizzazione di soggetti e comunità locali.

La **Missione 5 Componente 2.2** (M5C2.2), in particolare, riguarda proprio gli investimenti in progetti di rigenerazione urbana. L'investimento, di 9,02 Mld di euro, è finalizzato a fornire ai Comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, contributi per investimenti nella rigenerazione urbana, al fine di ridurre le situazioni di emarginazione e degrado sociale, nonché di migliorare la qualità del decoro urbano oltre che del contesto sociale e ambientale.

INVESTIMENTI PREVISTI DAL PNRR DEDICATI AGLI ENTI LOCALI A SUPPORTO DELLA RIGENERAZIONE URBANA.

Sono stati inclusi sia investimenti direttamente collegati all'ambito sia investimenti che possono interessare tangenzialmente il tema.

• MIC3 - TURISMO E CULTURA 4.0

- 2.1 Attrattività dei borghi
- 2.2 Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale
- 2.3 Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici

• M2C1 - ECONOMIA CIRCOLARE E AGRICOLTURA SOSTENIBILE

3.2 Green communities

• M2C2 - ENERGIA RINNOVABILE, IDROGENO, RETE E TRANSIZIONE ENERGETICA E MOBILITÀ SOSTENIBILE

1.2 Promozione rinnovabili per le comunità energetiche e l'auto-consumo

- 4.1 Rafforzamento mobilità ciclistica
- 4.2 Sviluppo trasporto rapido di massa

• M2C3 - EFFICIENZA ENERGETICA E RIQUALIFICAZIONE DEGLI EDIFICI

- 1.1 Piano di sostituzione di edifici scolastici e di riqualificazione energetica
- 3.1 Sviluppo di sistemi di teleriscaldamento

• M2C4 - TUTELA DEL TERRITORIO E DELLA RISORSA IDRICA

- 2.2 Interventi per la resilienza, la valorizzazione del territorio e l'efficienza energetica dei comuni
- 3.1 Tutela e valorizzazione del verde urbano ed extraurbano

• M4C1 - POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE: DAGLI ASILI NIDO ALL'UNIVERSITÀ

- 1.3 Potenziamento infrastrutture per lo sport a scuola
- 3.3 Piano di messa in sicurezza e riqualificazione dell'edilizia scolastica

• M5C2 - INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE, COMUNITÀ E TERZO SETTORE

- 2.1 Investimenti in progetti di rigenerazione urbana, volti a ridurre situazioni di emarginazione e degrado sociale
- 2.2 Piani Urbani Integrati (target: città metropolitane)
- 2.3 Programma innovativo della qualità dell'abitare
- 3.1 Sport e inclusione sociale

• M5C3 - INTERVENTI SPECIALI PER LA COESIONE TERRITORIALE

- 1.1 Strategia nazionale per le aree interne

PANORAMICA SUGLI STRUMENTI FINANZIARI A DISPOSIZIONE DELLE PA

Secondo il servizio della Commissione Europea fi-compass⁴, gli strumenti finanziari possono essere definiti come:

Misure di sostegno finanziario [...] fornite su base complementare dal bilancio per affrontare uno o più obiettivi politici specifici [...]. Tali strumenti possono assumere la forma di investimenti azionari o quasi-azionari, prestiti o garanzie o altri strumenti di condivisione del rischio e possono, se del caso, essere combinati con sovvenzioni.

Possono essere sviluppati a livello europeo, nazionale o regionale e in varie forme, tra cui il Partenariato Pubblico Privato (PPP).

Il Partenariato Pubblico Privato indica una vasta gamma di modelli di cooperazione tra il settore pubblico e quello privato, tra cui:

- la finanza di progetto (project financing),
- la concessione di costruzione e gestione,
- la concessione di servizi,
- la locazione finanziaria di opere pubbliche,
- il contratto di disponibilità,

e qualunque altra procedura di realizzazione in partenariato di opere o servizi che presenti le caratteristiche di cui all'art. 180.⁵

Su impulso della Ragioneria Generale dello Stato, è stato costituito e portato avanti un apposito tavolo interistituzionale finalizzato alla predisposizione di un "contratto standard" per le operazioni di PPP re-

alizzate con contratto di concessione per la progettazione, costruzione e gestione di opere pubbliche, le cui clausole costituiscono una utile guida per le Amministrazioni pubbliche, ai fini della ottimale allocazione dei rischi tra pubblico e privato. Tali clausole sono coerenti con le regole contabili europee e mirano a evitare riclassificazioni con conseguenti aggravii sui bilanci delle amministrazioni e sul debito pubblico.⁶

1. Finanza di progetto (Project Financing)

La **finanza di progetto** (in inglese: *project financing*) è un'operazione di tecnica di finanziamento a lungo termine di un progetto in cui il ristoro del finanziamento stesso è garantito dai flussi di cassa previsti dall'attività di gestione o esercizio dell'opera stessa. I progetti riguardano le opere pubbliche o di pubblica utilità. Il coinvolgimento dei soggetti privati nella realizzazione, nella gestione e soprattutto nell'assunzione, totale o parziale, dei costi di opere pubbliche, o opere di pubblica utilità, in vista di entrate economiche future rappresenta la caratteristica principale del project financing.

Attori coinvolti:

- Soggetto promotore: colui che dà forma all'idea e la guida nel percorso di formulazione fino a diventare progetto. Vi possono essere anche più promotori (come avviene solitamente).
- Soggetto sviluppatore: scelto tra i promotori, cura le analisi di primo livello sulla fattibilità

⁴ Introduzione agli strumenti finanziari nell'ambito del Fondo Sociale Europeo, fi-compass, https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ESF_handbook.IT.pdf

⁵ Art. 180, comma 8 del d.lgs. n. 50/2016 e ss.mm.ii. per una definizione delle tipologie dei contratti rientranti nel PPP.

⁶ Il Sole 24 Ore, *Un contratto standard per allocare meglio i rischi tra Stato e investitori - Il partenariato pubblico-privato/1*, 11 Maggio 2021. https://www.confedilia.it/wp-content/uploads/2021/05/24ore_11.5.21_8.pdf

del progetto. Inoltre, ha il compito di predisporre una pianificazione delle attività scandendo i tempi ed evidenziando le criticità e redigendo il budget dei costi di sviluppo.

- Soggetto finanziatore: è il soggetto prestatore dei fondi del progetto, che ha il compito di reperire le risorse utili per la copertura del fabbisogno finanziario del progetto.
- Consulente finanziario: ha il compito di predisporre e strutturare il Modello Economico Finanziario, di interloquire con gli investitori e con il soggetto concedente.
- Società di progetto: alla quale viene assegnato il compito dell'esecuzione del progetto.

2. Concessione di costruzione e gestione di lavori pubblici o di servizi

È una sorta di partenariato tra il settore pubblico e (solitamente) un'impresa privata che ha dimostrato il suo valore aggiunto in un determinato settore, ad esempio lo sviluppo di infrastrutture. Le concessioni sono utilizzate in settori che incidono sulla qualità di vita dei cittadini dell'UE (trasporti stradali e ferroviari, servizi portuali e aeroportuali, manutenzione e gestione di autostrade, gestione dei rifiuti, energia e servizi di riscaldamento, strutture ricreative e parcheggi). Le concessioni fanno sì che competenze e capitali privati vadano ad integrare le risorse pubbliche e consentono nuovi investimenti in infrastrutture e servizi pubblici senza gravare sul debito pubblico.

La durata dei contratti di concessioni è limitata ed è determinata nel bando di gara in funzione dei lavori o servizi richiesti al concessionario. La stessa è commisurata al valore della concessione, nonché alla complessità organizzativa dell'oggetto della stessa.

Per le concessioni ultraquinquennali, la durata massima della concessione non può essere superiore al periodo di tempo necessario al recupero degli in-

vestimenti da parte del concessionario individuato sulla base di criteri di ragionevolezza, insieme ad una remunerazione del capitale investito, tenuto conto degli investimenti necessari per conseguire gli obiettivi contrattuali specifici come risultante dal piano economico-finanziario.

3. Locazione finanziaria di opere pubbliche (leasing pubblico)

La locazione finanziaria pubblica è uno degli strumenti di cui l'ente o la P.A. dispone per la realizzazione di opere pubbliche che, alla luce della situazione di grave crisi del mercato di riferimento, caratterizzato da una notevole contrazione delle risorse economiche da destinare a tal fine, ha assunto sempre maggiore centralità nell'ambito delle procedure di affidamento.

In linea generale, a differenza delle operazioni tradizionali in cui la fonte di finanziamento risulta separata, strutturalmente e proceduralmente, dalla realizzazione dell'opera, la locazione finanziaria rientra nella gamma di operazioni di partenariato pubblico privato caratterizzate da un rapporto diretto tra finanziamento e realizzazione dell'opera, in cui il capitale si integra con il processo industriale di costruzione del bene all'interno di un'unica procedura ad evidenza pubblica.

L'applicazione dello strumento della locazione finanziaria risulta particolarmente efficace per la realizzazione di opere finalizzate ad erogare servizi di pubblica utilità senza tariffazione sull'utenza, ovvero con un livello di tariffazione minimo che non permette il recupero del capitale impiegato (cc. dd. "opere fredde" come, ad esempio, ospedali, scuole, carceri, caserme, uffici pubblici, immobili ad uso pubblico ecc.).

Attori coinvolti:

- La pubblica amministrazione, che svolge il ruolo di committente e di alta sorveglianza, esegue la progettazione (almeno preliminare) dell'opera da porre a base di gara, sceglie gli altri due soggetti (società di leasing e costruttore), controlla l'esecuzione dell'opera;

- La società di leasing, che partecipa alla gara con il costruttore-appaltatore e assume tutti i rischi di realizzazione dell'investimento, mentre trasferisce al costruttore quelli non finanziari;
- Il costruttore, che realizza l'opera e provvede, eventualmente, alla sua manutenzione.

Il leasing si differenzia dal project financing (PFI) per il fatto che mentre nel primo l'opera dopo il collaudo è gestita dall'amministrazione committente e la controparte privata esce dal rapporto contrattuale, nel secondo il privato prosegue nella gestione del bene. È per questo che il PFI è applicato ragionevolmente soprattutto alle "opere calde", alle opere, cioè, generatrici di reddito. Quindi, se l'Amministrazione, considerate le finalità pubblicistiche che l'opera mira a perseguire, ha interesse a gestirla direttamente per la migliore tutela degli interessi collettivi, sarà più idonea la figura del leasing; ove invece non abbia questo interesse sarà preferibile il ricorso al project.

4. Contratto di disponibilità

Il contratto di disponibilità è il contratto attraverso il quale

"(...) sono affidate, a rischio e a spesa dell'affidatario, la costruzione e la messa a disposizione a favore dell'amministrazione aggiudicatrice di un'opera di proprietà privata destinata all'esercizio di un pubblico servizio, a fronte di un corrispettivo. Si intende per messa a disposizione l'onere assunto a proprio rischio dall'affidatario di assicurare all'amministrazione aggiudicatrice la costante fruibilità dell'opera, nel rispetto dei parametri di funzionalità previsti dal contratto, garantendo allo scopo la perfetta manutenzione e la risoluzione di tutti gli eventuali vizi, anche sopravvenuti"⁷

la controprestazione della PA può avere natura complessa e consistere:

- a) in un canone di disponibilità da versare soltanto in corrispondenza dell'effettiva disponibilità dell'opera. Il canone è proporzionalmente ridotto o annullato nei periodi di ridotta o nulla disponibilità della stessa per manutenzione, vizi o qualsiasi motivo non rientrante tra quelli a carico dell'amministrazione ai sensi del successivo comma 3, Art. 160 ter DLGS 163/2006;
- b) nell'eventuale riconoscimento di un contributo in corso d'opera, che rimanga al di sotto del cinquanta per cento del costo di produzione dell'opera, in caso di trasferimento della proprietà di quest'ultima all'amministrazione aggiudicatrice;
- c) in un eventuale prezzo di trasferimento, parametrato, in relazione ai canoni già versati e al contributo in corso d'opera di cui al precedente punto, al valore di mercato residuo dell'opera, da corrispondere al termine del contratto in caso di trasferimento della proprietà dell'opera all'amministrazione aggiudicatrice.

Corrispettivamente, l'affidatario si obbliga a mettere a disposizione dell'amministrazione aggiudicatrice l'opera, assumendosi il rischio della sua costruzione e della gestione tecnica. Il canone di disponibilità deve essere di ammontare sufficiente a garantire l'effettiva e costante fruibilità dell'opera da parte dell'amministrazione, tenendo in considerazione anche la circostanza che tale somma sarà sottoposta ad adeguamento monetario, giusto quanto disposto dal primo comma della disposizione.

⁷ Art. 160 ter, DLGS 163/2006.

A scopo riassuntivo, la matrice che segue propone una panoramica comparativa tra i vari modelli e schemi di PPP elencati:

	Finanza di progetto (Project Financing)	Concessione	Contratto di disponibilità	Leasing pubblico
Costi iniziali per la PA	Assenti (ex comma 15), contenuti o medi (ex commi 1-14): costo del progetto di fattibilità o del progetto definitivo	Contenuti o medi: costo del progetto di fattibilità o del progetto definitivo	Bassi: costo del capitolato prestazionale	Contenuti o medi: costo del progetto di fattibilità o del progetto definitivo
Costo di Finanziamento	Alto: costo del finanziamento, remunerazione dell'equity, remunerazione del rischio del promotore	Alto: costo del finanziamento, remunerazione dell'equity, remunerazione del rischio del concessionario	Alto: costo del finanziamento, remunerazione dell'equity, remunerazione del rischio dell'aggiudicatario	Medio: costo del leasing
Fonte del finanziamento	Liquidità del promotore/ aggiudicatario e/o bancaria	Liquidità del concessionario e/o bancaria	Liquidità dell'aggiudicatario e/o bancaria	Società di leasing
Contratto di finanziamento	Contratto tra la banca e il promotore/aggiudicatario	Contratto tra la banca e il concessionario	Contratto tra la banca e l'aggiudicatario	Contratto tra la società di leasing e la PA
Modalità di rientro del finanziamento	Pagamento del servizio da parte dell'utenza (infrastrutture economiche). Pagamento dei canoni da parte della PA (infrastrutture sociali)	Pagamento del servizio da parte dell'utenza (infrastrutture economiche). Pagamento dei canoni da parte della PA (infrastrutture sociali)	Pagamento dei canoni di disponibilità da parte della PA	Pagamento dei canoni di leasing da parte della PA
Struttura contrattuale	Articolata	Articolata	Articolata	Articolata
Controparte contrattuale della PA	Promotore/ aggiudicatario	Concessionario	Aggiudicatario	Progettista e Ati aggiudicataria
Costi realizzativi	A carico del promotore/ aggiudicatario	A carico del concessionario	A carico dell'Ati aggiudicataria	A carico dell'Ati aggiudicataria
Procedura di gara	Proposta di project financing, approvazione del progetto e successiva gara per la concessione dei lavori/ servizi	Incarico o gara di progettazione e a seguire gara per la concessione dei lavori/servizi	Unica gara di progettazione e lavori (ex articolo 188, DLGS 50/2016)	Incarico o gara di progettazione e a seguire gara (ex articolo 187, DLGS 50/2016)
Trasferimento dei rischi	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato
Tempi di realizzazione dell'opera	Medi	Medio-lunghi	Medio-lunghi	Medio-lunghi

Fonte: CABIDDU Maria Agostina, COLOMBO Maria Cristina (a cura di), Appalti pubblici: partenariato pubblico e privato/1: forme, profili finanziari e internazionali, Il Sole 24 Ore, 2018

Avendo fornito una breve panoramica degli strumenti finanziari a disposizione della PA nel quadro delle procedure di PPP, coerentemente con le finalità e l'ambito di applicazione geografico di questo studio, prendiamo in esame lo strumento finanziario del leasing pubblico, messo a disposizione degli enti locali da Banca ICCREA.



IL LEASING PUBBLICO PROMOSSO DA BANCA ICCREA

La “crescita responsabile e sostenibile del territorio” è il riferimento guida della mission del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, contenuta nell’articolo 2 dello statuto delle Banche di Credito Cooperativo (BCC) italiane.

Il peculiare modello di business della cooperazione di credito italiana dalla fondazione, avvenuta nel 1883, della prima Cassa Rurale di Loreggia (Padova) ad oggi, coniuga la vocazione per il sociale e per le comunità locali (il 95% minimo degli impieghi delle BCC devono restare nel territorio di appartenenza), con i tre pilastri portanti dello sviluppo sostenibile, sul perseguimento del benessere ambientale, sociale ed economico, il tutto con una visione di lungo termine. Coerentemente con la mission delle BCC socie del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, le attività di Iccrea BancaImpresa S.p.A., banca corporate del Gruppo, sono finalizzate a sostenere gli sforzi delle BCC sui loro territori in particolare con investimenti negli ambiti che seguono:

Riqualificazione urbana ed infrastrutture urbane:

- Destinati ad infrastrutture sportive (piscine, campi sportivi, centri sportivi), educative (scuole, università ed asili) in Partenariato Pubblico Privato, sia di nuova costruzione, sia di recupero di strutture esistenti, spesso in fase di degrado. In particolare, Iccrea BancaImpresa è leader di mercato nel mercato del Leasing Pubblico, con impieghi in portafoglio di oltre € 232 mln e proposte di nuovi investimenti per € 155 mln
- Tramite la gestione del Fondo Jessica Campania destinato proprio al recupero delle zone più svantaggiate dei centri urbani di questa regione con una dotazione di € 40 mln

Energie rinnovabili ed efficienza energetica che includono:

- costruzione, manutenzione, acquisizione di centrali elettriche fotovoltaiche, idroelettriche, eoliche e biomasse, con forme prevalenti di finanziamento in project finance e finanziamenti alle imprese oltre ad interventi di efficienza energetica soprattutto a supporto di imprese
- gestione del Fondo JESSICA Sicilia, con una dotazione di € 52 mln, dedicato ad interventi di rinnovo delle reti di illuminazione pubblica degli enti locali siciliani, realizzazione di centrali fotovoltaiche, ammodernamento delle centrali elettriche di numerosi enti sanitari, ecc.

Servizi pubblici locali, con particolare riferimento ai settori:

- della mobilità urbana, destinati soprattutto al rinnovo delle flotte aziendali vetuste e inquinanti
- ciclo idrico integrato, con riferimento alla sostituzione delle condutture vetuste e alla riduzione delle perdite di rete, alla costruzione di depuratori, anche coerentemente con le direttive europee in tema
- ambiente e ciclo urbano dei rifiuti, con la finalità di potenziare le capacità della raccolta differenziata, il trattamento del rifiuto con il connesso recupero del materiale destinato al riuso oppure della sua valorizzazione energetica e la riduzione dell'utilizzo delle discariche come metodo principale per lo smaltimento del rifiuto

Sostegno ai bisogni socio assistenziali ed educativi delle comunità locali tramite:

- la realizzazione di strutture sanitarie, Residenze sanitarie assistenziali, educative, ecc.
- il supporto alle imprese private e del terzo settore operanti in questi ambiti

Rafforzamento delle filiere agricole nazionali con l'utilizzo dei Contratti di Filiera in partnership con Cassa Depositi e Prestiti (Iccrea BancaImpresa è leader di mercato), con particolare attenzione al potenziamento dell'agricoltura sostenibile.

La figura 1 riporta una breve panoramica del portafoglio di Banca ICCREA aggiornato al Marzo 2021, in cui vengono dettagliate per tipologia e per distribuzione geografica le operazioni avviate tramite leasing pubblico:



Iccrea BancaImpresa S.p.A.

Portafoglio Stipulato al 15.03.2021 per tipologia di asset

ASSET	IMP.FINANZIATO (€)	% SUL TOTALE	N.OPERAZIONI	TICKET MEDIO (€ M)
Edilizia Polivalente	50.524.194,22	21,23%	8	6,315524278
Edilizia Scolastica	49.274.046,66	20,71%	15	3,284936444
Edilizia Sportiva	73.961.057,66	31,08%	25	2,958442306
Energy	26.700.171,95	11,22%	10	2,670017195
Sanità	37.498.397,26	15,76%	7	5,356913894
TOTALE	237.957.867,75	100,00%	65	3,660890273



Iccrea BancaImpresa S.p.A.

Portafoglio Stipulato al 15.03.2021 per Regione

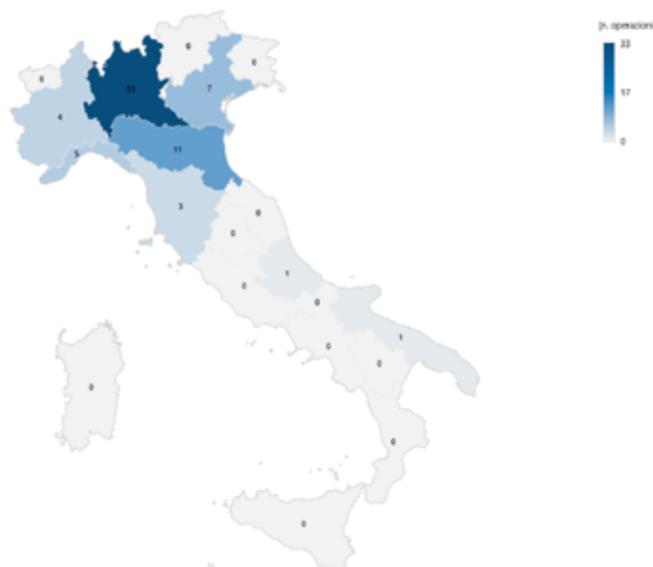


Figura 1: Leasing pubblico, portafoglio al 15.03.2021, Banca ICCREA

OSTACOLI E BARRIERE PER GLI ENTI LOCALI

L'utilizzo di strumenti finanziari a supporto di interventi di rigenerazione urbana promossi da enti pubblici rimane purtroppo ancora molto limitato. I risultati di un questionario diffuso da ANCI a vari enti locali sul territorio emiliano-romagnolo ha evidenziato le seguenti criticità:

1. Mancanza di una conoscenza precisa delle procedure da attivare e seguire per l'implementazione di questi schemi finanziari
2. Mancanza di sufficienti risorse umane e relative competenze chiave nel settore finanziario
3. Complessità nella gestione dei meccanismi procedurali e di rendicontazione

Oltretutto, i partenariati pubblico-privati sono connessi a forti problemi di finanziamento, dato che prevedono forti investimenti iniziali a fronte di flussi di cassa futuri e comunque incerti (nel project financing in particolare). L'assenza di garanzie reali associabili ex-ante al progetto richiede un finanziamento con maggiori dosi di rischio e crea problemi ben noti soprattutto per un ente pubblico. Anche per quanto riguarda la scelta dei progetti possono infatti emergere forme di selezione poco efficienti, che portano a non sviluppare alcuni progetti socialmente desiderabili o addirittura a sviluppare alcuni progetti non socialmente desiderabili.

In questo contesto, diventa fondamentale il ruolo propositivo e decisionale del settore pubblico in merito alla scelta dei progetti, così come quello della cittadinanza nel partecipare alla scelta e al finanziamento dei progetti. Il doppio coinvolgimento può agire infatti come duplice rinforzo rispetto alla garanzia che le iniziative finanziate siano quanto più aderenti alle priorità politiche dell'ente locale e, allo stesso tempo, ai bisogni e ai desiderata della cittadinanza.



IL CROWDFUNDING PER GLI ENTI LOCALI E LA RIGENERAZIONE URBANA: PANORAMICA E CASI DI SUCCESSO

Dalla sua prima apparizione sul mercato europeo nel 2009, il crowdfunding è diventato sempre più un meccanismo finanziario affidabile che ha permesso a progetti di ogni tipo di raccogliere il capitale necessario per il raggiungimento dei loro obiettivi e la realizzazione di iniziative specifiche. La flessibilità intrinseca dello strumento ha inoltre permesso sia alle istituzioni finanziarie private che agli enti pubblici di strutturare degli accordi di collaborazione con operatori del mercato del crowdfunding, dando vita a schemi finanziari innovativi e inclusivi. Alla luce delle considerazioni di cui sopra e dell'attuale stato dell'arte del crowdfunding nel campo della rigenerazione urbana, l'elemento più rilevante per questa sezione dello studio è il ruolo che il crowdfunding ha finora svolto nel fornire accesso ai finanziamenti in combinazione con altri tipi di finanziamento, pubblico o privato.

I modelli di crowdfunding per la riqualificazione urbana

Anche se il crowdfunding è spesso presentato come un settore unificato, una serie di elementi permette di distinguere varie declinazioni dello strumento e vari modelli di business degli operatori di mercato. La definizione fornita dal Joint Research Center (JRC) della Commissione Europea identifica i principali elementi che sono comuni a tutti i modelli e le tipologie che si muovono all'interno dell'industria del crowdfunding, e li riassume come segue:

“Il crowdfunding può essere definito come un appello rivolto alla popolazione in generale, con la finalità di raccogliere risorse economiche per un progetto specifico. Tipicamente, i fondi vengono convogliati verso il progetto attraverso una piattaforma Internet. In

cambio del loro contributo, la folla può ricevere una serie di ritorni tangibili o intangibili, a seconda del modello di crowdfunding scelto.”

Tenendo presente che gli elementi inclusi nella definizione del JRC rimangono comuni a tutta l'industria del crowdfunding (meccanismo basato su internet, piccoli contributi economici a specifici progetti/iniziativa da parte di una grande folla di persone, presenza di benefici tangibili o intangibili per ogni contribuente), sono tre i modelli più rilevanti per le finalità di questo studio: l'**equity crowdfunding** e il **lending crowdfunding** per gli interventi infrastrutturali, e il **reward crowdfunding** per le imprese o associazioni che animeranno gli spazi una volta portata a termine il progetto di riqualificazione.

• Reward

Tra i modelli più utilizzati, il reward crowdfunding è caratterizzato dal fatto che i sostenitori ricevono una ricompensa non finanziaria (gadget, prodotti o servizi) secondo l'ammontare del loro contributo economico al progetto. Il proprietario del progetto determina la natura delle ricompense, così come la loro corrispondenza ai diversi livelli di contributo economico nella fase di preparazione. Nel caso specifico dei prodotti tangibili, il modello basato sulle ricompense si è rivelato un ottimo strumento di vendita in quanto il prodotto può essere offerto ad un prezzo inferiore rispetto a quello reale di vendita al dettaglio, permette un test di mercato preventivo e la creazione di una base di clienti durante la raccolta fondi. L'importo medio raccolto dai singoli progetti su campagne di crowdfunding basate su ricompense varia tra 5.000 e 100.000 euro.

• Lending

La struttura di questo modello di crowdfunding è simile ad ogni tipico scenario di prestito: gli individui prestano denaro ad un'azienda (peer-to-business lending) o ad un individuo (peer-to-peer lending) con l'aspettativa che il denaro venga restituito con gli interessi. Il modello peer-to-business è rilevante per le aziende con flusso di cassa positivo (per lo più piccole e medie imprese) che possono credibilmente assicurare ai prestatori di essere in grado di ripagare il prestito. Il Lending crowdfunding è il modello leader in termini di volumi in Europa, e l'importo medio raccolto dai singoli progetti varia tra 50.000 e 2,5 milioni di euro.

La due diligence condotta dalle piattaforme di lending su ogni progetto (in fase di valutazione e preparazione) è piuttosto ampia e analizza la storia di credito, così come il track record dell'azienda che propone il progetto. Una volta valutato il progetto, il tasso di interesse del prestito è determinato dal rischio dell'investimento: più rischioso è il business, più alto è il tasso di interesse. Nelle campagne di lending-based crowdfunding, la relazione tra gli investitori e il proprietario del progetto (impresa che cerca di raccogliere fondi sulla piattaforma) si estende per definizione oltre la durata della campagna.

Una volta che il round di finanziamento è chiuso con successo, l'investitore rimarrà legato al progetto per un periodo di tempo più lungo - ma chiaramente definito - alla fine del quale l'investimento iniziale sarà interamente rimborsato, insieme al ritorno finanziario determinato dal tasso di interesse. La maggior parte delle piattaforme di lending crowdfunding adotta un modello in cui il capitale iniziale, e una percentuale degli interessi totali, vengono rimborsati su base mensile, in modo da ridurre gradualmente l'esposizione del capitale degli investitori al rischio di insolvenza.

• Equity

Questo modello è più adatto a - ma non ad esse limitato - aziende (start-up o scale-up) con un forte business plan. Funziona con la vendita di azioni di un'impresa o di una quota di reddito a un certo nu-

mero di individui (investitori) in cambio di capitale. Oltre agli investitori istituzionali e professionali, questo tipo di crowdfunding permette agli individui di diventare investitori retail e quindi co-proprietari del business, abbassando i ticket d'ingresso all'investimento (a partire da 250 euro, a seconda del progetto o della piattaforma). Tra i modelli di crowdfunding, è quello con il più alto grado di rischio, in quanto la comproprietà dell'azienda potrebbe normalmente comportare una perdita totale del capitale investito, così come la partecipazione agli utili dell'azienda. Per questo motivo, gli importi medi raccolti dai singoli progetti attraverso l'equity crowdfunding sono compresi tra 100.000 e 600.000 euro.

Nel sistema finanziario tradizionale, le operazioni finanziarie sono generalmente delegate a professionisti e/o investitori istituzionali (fondi di Venture Capital, business angels, brokers, istituti bancari, ecc.) La comparsa del crowdfunding nel panorama europeo degli investimenti ha dato un nuovo e più importante ruolo alla categoria degli investitori retail, che comprendono tutti quei "piccoli risparmiatori" che ora possono prendere le proprie decisioni di investimento, supportati da un diverso insieme di regole di protezione degli investitori e incentivati dalla possibilità di investire somme molto piccole dei loro risparmi.

CASI STUDIO: UN'APPLICAZIONE PRATICA DEL CROWDFUNDING PER LA RIGENERAZIONE URBANA

Al fine di fornire una lettura pratica di quanto descritto, due casi studio attivi sul territorio dell'Emilia-Romagna sono stati riportati nella seguente sezione. Entrambi i casi sono ancora in fase di studio, ma evidenziano il potenziale e la fattibilità di un'integrazione dei tre diversi meccanismi di crowdfunding nel quadro più ampio delle fonti di finanziamento a disposizione degli enti pubblici impegnati in interventi di rigenerazione urbana.

• Il caso DARE

DARE è un progetto finanziato dall'Unione Europea che ha lo scopo di sperimentare un approccio innovativo alla rigenerazione basato sull'alleanza tra settore pubblico, privato, non profit e cittadini. Il progetto, guidato dal Comune di Ravenna, interessa il quartiere Darsena, composto dall'area del vecchio porto e dall'area residenziale. Il vecchio porto ha un'estensione di circa 136 ettari (grande quindi quasi come il centro storico di Ravenna), suddivisa in **23** proprietà private: qui troviamo i grandi isolati produttivi quasi totalmente in dismissione affacciati sul canale, giustapposti a isolati di edilizia residenziale a bassissima densità, fatta di casette mono- o bifamiliari a 1-2 piani e da qualche intervento architettonico più recente legato all'edilizia popolare. L'area residenziale presenta invece un'estensione di **70 ettari**, per metà a verde; è abitata da **16.310** residenti e ospita **884** alloggi ERP (40% degli alloggi ERP del Comune) con oltre 2.000 inquilini.

Il quartiere, "a 5 minuti dalla stazione" e "a 15 minuti dal mare", è denso di scuole di ogni ordine e grado, dall'infanzia alle superiori e ospita moltissimi servizi socio-culturali.

Le opportunità di intervento sono molte e fortemente connesse ai cambiamenti a cui saremo chiamati nel nuovo millennio: transizione ecologica, transizione digitale, smart community, innovazione sociale.

Dopo tentativi falliti di riqualificazione dall'alto, nel 2010-15 è iniziato un nuovo percorso, che ha condotto alla redazione del POC Darsena, documento in cui venivano tracciate le direzioni da perseguire per il rilancio dell'area, supportate da alcuni incentivi che hanno motivato e sbloccato i primi investimenti privati: in questi anni diversi interventi sono stati realizzati, tra i quali si citano Darsena Pop-Up e Darsenale.

DARE si inserisce in questo contesto per offrire un contributo strutturale nella messa a punto di una nuova e ancora più efficace modalità di lavoro, che si basi sulla collaborazione e consenta di gestire la complessità grazie all'uso consapevole degli strumenti digitali. La cultura digitale, infatti, potrà rendere i cittadini (i giovani, gli anziani, i decisori, gli imprenditori...) parte del nuovo quadro di collaborazione (condividendo dati, progetti e azioni) per migliorare insieme la qualità della loro vita. DARE propone un processo di rigenerazione urbana basato su nuove alleanze tra i settori pubblico, privato profit e non profit e i residenti. Due sono gli elementi imprescindibili: la creazione del portale Darsena Ravenna Approdo Comune (un ambiente digitale a servizio della rigenerazione); la realizzazione del percorso collaborativo "Verso la Tattica Darsena 2022-2023", che consente a persone, cittadini, amministratori e realtà imprenditoriali di interagire, partecipare e collaborare per co-generare dati, idee, contenuti, iniziative e proposte. All'interno del percorso, il crowdfunding verrà inserito come strumento di collaborazione a disposizione di imprese e associazioni che vogliono a diverso titolo contribuire alla rigenerazione dell'area in oggetto.

Il progetto prevede l'inserimento di un meccanismo di **reward crowdfunding** in cui il Comune, in colla-

borazione con una piattaforma di crowdfunding (ancora da selezionare), metterà a disposizione di imprese, associazioni e attori del territorio ravennate la possibilità di raccogliere fondi per avviare delle attività volte ad animare gli spazi recuperati del quartiere Darsena. In questo modo, il Comune di Ravenna mira a rendere sostenibile e redditizio l'investimento richiesto ai privati per la riqualificazione degli edifici nell'area identificata, proponendo a imprese e associazioni un meccanismo con cui raccogliere i fondi per avviare le proprie attività nel quartiere Darsena.

Nello specifico, le proposte progettuali che saranno raccolte attraverso la pubblicazione dell'Invito "Darsena chiama, rigenerazione urbana risponde!" verranno selezionate e organizzate all'interno di una Tattica, ovvero l'insieme integrato e coordinato di progetti fattibili orientato a uno scenario di sviluppo condiviso e in grado di garantire la maggior efficacia possibile nell'attuazione del processo di rigenerazione. Le proposte prescelte, tra loro connesse, potranno beneficiare delle seguenti opportunità: erogazione di un percorso finalizzato a rafforzare e stringere nuovi partenariati e alleanze; incontrare potenziali finanziatori e conoscere nuove opportunità per finanziare i progetti, tra cui il crowdfunding. In questo modo, l'amministrazione comunale punta a combinare un quadro integrato e sistemico di rigenerazione dell'area con delle azioni puntuali volte a coinvolgere in maniera diretta i propri cittadini (e le loro reti), sia come proponenti di progetto che come beneficiari delle attività che verranno poi ad insediarsi nell'area della Darsena. Approccio sistemico ed efficacia realizzativa diventano i due pilastri su cui fondare la costruzione di futuro.

• Il caso CROWD-HO

Il progetto Crowd-HO, pathfinder finanziato da EIT Climate-KIC e coordinato da ART-ER, si è posto come obiettivo quello di esplorare le opportunità

del crowdfunding come strumento finanziario alternativo con cui superare i limiti dei finanziamenti tradizionali per la riqualificazione dell'edilizia residenziale.

Il progetto ha sviluppato un modello che integra forme più tradizionali di finanziamento (prestiti bancari, finanziamenti tramite terzi) con il crowdfunding (reward, equity, lending), attivando quattro leve di innovazione: match-funding, sensibilizzazione dei cittadini, crescita delle competenze e misurazione di impatto. Il principale risultato del progetto è stato uno studio di fattibilità con cui definire il funzionamento, i benefici e rischi dello strumento rispetto alle esigenze dei molteplici stakeholder coinvolti nell'investimento.

L'ex-ante assessment di CrowdHO ha analizzato due diversi scenari:

Lending crowdfunding, la forma di crowdfunding in cui le persone possono prestare denaro ad ACER⁸ per attivare l'investimento in progetti di retrofit⁹ e ridurre il rischio per l'appaltatore, coprendo il rischio di insolvenza dei proprietari privati in edifici a proprietà mista.

Questo scenario si basa sul prestito di capitale attraverso piattaforme di crowdfunding, che sono coinvolte come intermediari finanziari. Le piattaforme promuovono il progetto in cerca di credito e agiscono come intermediari, raccogliendo l'importo richiesto da molti investitori, istituzionali o retail. Il progetto che riceve il prestito rimborserà poi ad ogni investitore l'importo che ha raccolto attraverso la piattaforma, a cui si somma l'interesse maturato nel corso del contratto di prestito. In altre parole, il lending crowdfunding è caratterizzato da investitori che forniscono fondi in cambio del diritto di vedersi restituire il proprio denaro con gli interessi, secondo i termini di rimborso specificati nel contratto di prestito o nel titolo di credito. L'obiettivo di questo strumento è quello di ridurre il rischio

⁸ Azienda Casa Emilia-Romagna

⁹ Il retrofit consiste nell'aggiungere nuove tecnologie o funzionalità ad un sistema vecchio, prolungandone così la vita utile o rendendolo adeguato a nuove normative vigenti. In ambito edilizio sono esempi di retrofit il miglioramento dell'efficienza energetica di un vecchio edificio tramite il suo isolamento termico, il rinforzo antisismico di un edificio non a norma, la conversione di un impianto di illuminazione alogeno o a filamento ad impianto di illuminazione a LED

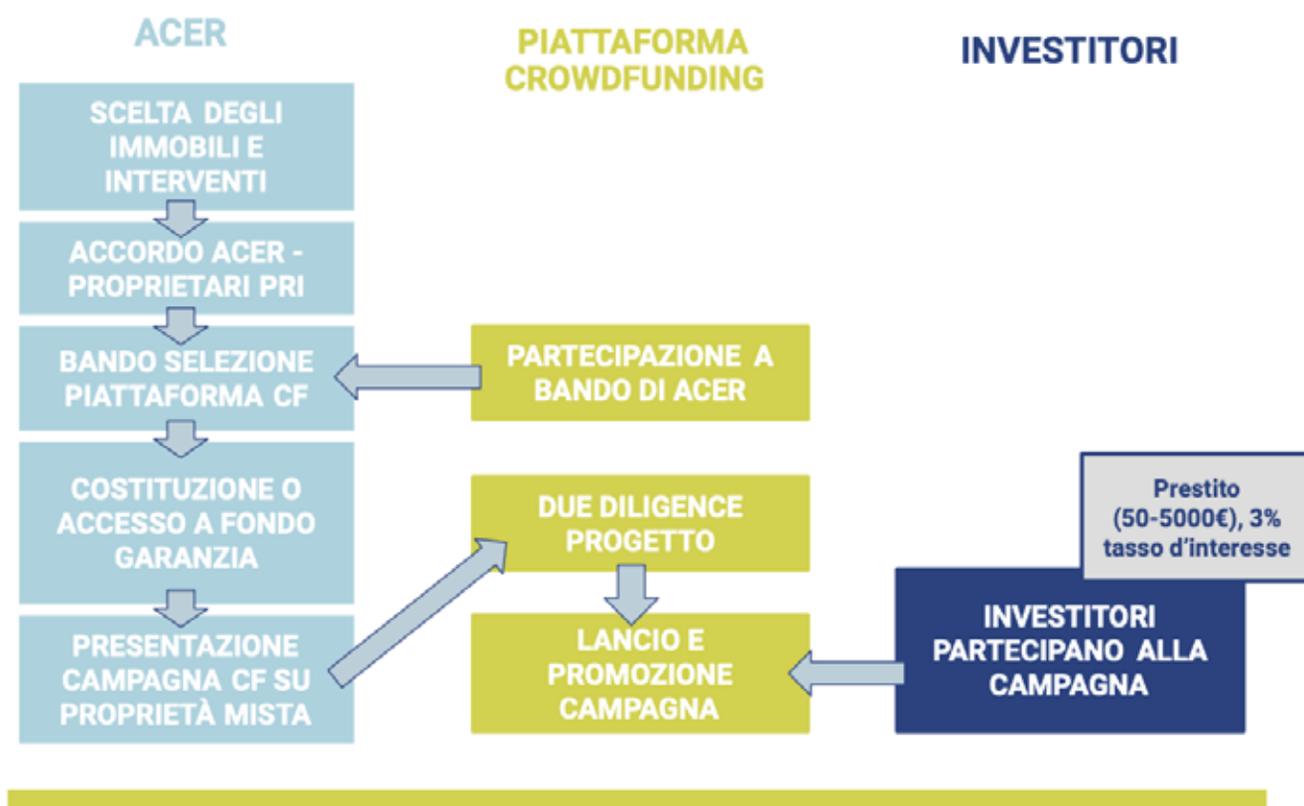
percepito per l'impresa appaltatrice del servizio o del lavoro. In assenza del prestito ottenuto tramite crowdfunding, tutto il rischio ricadrebbe sull'impresa, che dovrebbe quindi aumentare significativamente il margine di profitto o addirittura rinunciare al lavoro.

Per raggiungere una divisione equilibrata del rischio e aumentare la fiducia tra gli investitori, questo scenario ha bisogno di un forte impegno da parte dell'ente locale, che deve prima identificare la/e piattaforma/e di crowdfunding più adatta/e attraverso una consultazione pubblica. Successivamente, l'ente locale dovrà definire e

programmare gli interventi e gli investimenti, incluso il periodo di rientro del prestito.

Una componente estremamente importante di qualsiasi schema di prestito è la composizione della parte dell'investitore. L'investitore può essere identificato in qualsiasi singolo cittadino con un interesse a investire i suoi risparmi in modo che il suo investimento possa produrre un impatto sulla comunità. Un secondo potenziale bacino di investitori può essere identificato in aziende o cooperative locali che attuano schemi di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), che potrebbero essere interessate a investire in progetti di rigenerazione urbana.

Scenario 1: lending – fasi programmazione e campagna di crowdfunding



Equity crowdfunding, il modello in cui le piccole/medie imprese possono aumentare la loro competitività e raggiungere la capacità di proporre la ristrutturazione del patrimonio edilizio e partecipare a gare pubbliche per la riqualificazione di edifici residenziali pubblici. L'equity è il modello di crowdfunding attraverso il quale aziende private cedono parte delle loro quote a un gruppo di persone in cambio di un certo capitale. A causa delle implicazioni dell'investimento in un'impresa commerciale, è un modello soggetto alla regolamentazione finanziaria e dei titoli da parte di CONSOB. Proprio come il lending crowdfunding, è incluso negli strumenti di crowd-investing ed è anche conosciuto come crowd equity.

L'equity crowdfunding è un meccanismo che permette ad ampi gruppi di investitori di finanziare startup e piccole imprese in cambio di equity, entrando quindi a far parte della compagine societaria attraverso la percentuale delle azioni complessive di quell'impresa. Ne consegue che, se l'impresa ha successo, il valore della loro quota aumenta; ma sono anche esposti alla tendenza opposta, qualora il valore diminuisse.

Lo scopo dell'uso dell'equity crowdfunding come seconda opzione negli scenari Crowd-HO è quello di aumentare la competitività delle piccole/medie ESCO¹⁰ e aziende nella realizzazione di progetti di retrofit energetico. Lo strumento può essere messo in moto attraverso la creazione di uno Special Purpose Vehicle - SPV, una società creata dalla ESCO e dedicata allo scopo di raccogliere fondi per una specifica impresa - come un ramo separato della società che cerca di raccogliere capitali. La ESCO deve mantenere almeno il 50% della società SPV e può decidere, una volta impostata la pianificazione, di liquidare i partner, riacquistare le azioni o andare avanti con altri progetti. Questo strumento è abbastanza interessante per il retrofit perché gli investitori non cer-

cano una quota elevata e quindi la ESCO può ripagare facilmente l'eventuale prestito bancario. Un'altra qualità positiva è che la ESCO non apre le proprie azioni alla folla di investitori, e quindi mantiene la sua solita struttura di proprietà e diritti. Gli investitori possono essere attratti da questo strumento grazie alla possibilità di guadagnare un alto rendimento (profitto) alla fine del progetto, così come la possibilità di beneficiare di incentivi finanziari non appena effettuano l'investimento, come ad esempio sgravi fiscali fino al 50% nel caso in cui la SPV possa essere identificata come start up innovativa. **Con questo strumento, la ESCO può affrontare proposte di project financing - nell'ambito del PPP - per la riqualificazione di uno o più edifici di proprietà pubblica, senza dover accedere al credito bancario o ad altri strumenti di finanziamento esistenti, talvolta piuttosto costosi, guadagnando quindi in flessibilità e in gestione degli azionisti.** Gli stessi enti finanziari preferiscono finanziare una parte minore dell'investimento, per un breve periodo.

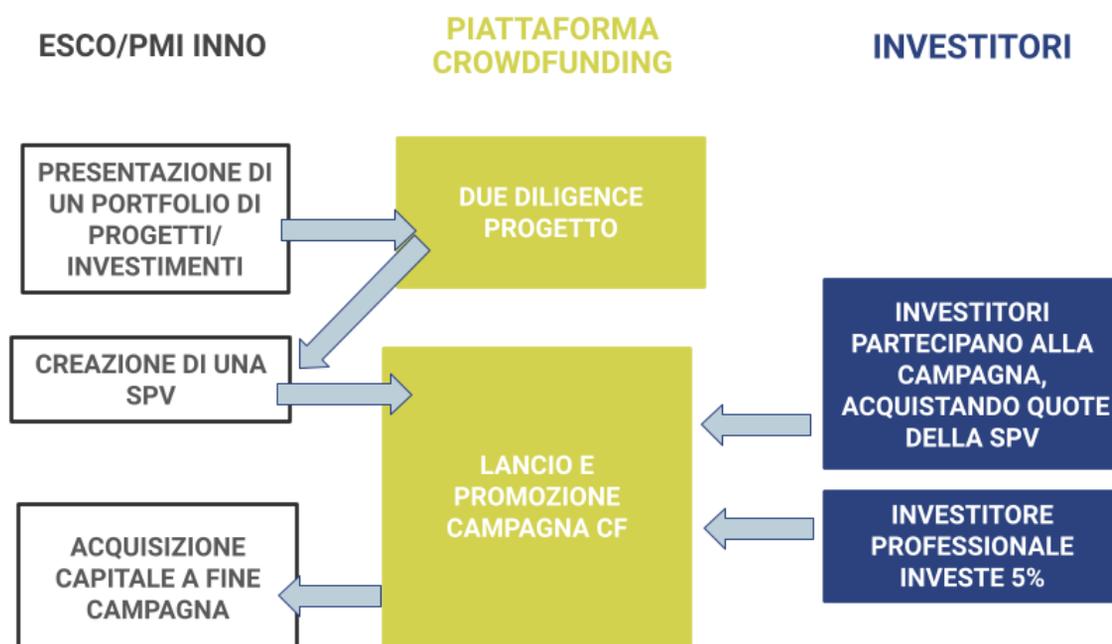
A causa del rischio di fallimento nella creazione della SPV, la società/ESCO può presentare al pubblico beneficiario due diverse opzioni: una con l'uso di semplici prestiti bancari e un'altra con l'uso della SPV generata con l'obiettivo di eseguire una campagna di equity crowdfunding. La presentazione di questa doppia opzione per le ESCO è un elemento importante per dimostrare che la società potrebbe essere in grado di portare avanti l'investimento anche senza investitori esterni. Nella prima opzione, in caso di successo della campagna di equity crowdfunding, la ESCO proponente avrà un minor costo grazie al minor prestito che chiederà alla banca, e potrà quindi incrementare l'offerta originaria sia fornendo servizi aggiuntivi sull'insieme di edifici proposti, sia aggiungendo nuovi edifici al progetto di

¹⁰ Energy Service Company. Secondo la Commissione Europea tali soggetti offrono servizi integrati che, a partire dalla diagnosi energetica, individuano i migliori interventi realizzabili non limitandosi alla semplice sostituzione di singoli dispositivi. Le caratteristiche importanti sono la garanzia dei risultati sugli interventi effettuati ed il finanziamento tramite terzi, con o senza assunzione dei rischi finanziari da parte della ESCO.

ristrutturazione, compresi quelli inizialmente scartati per un ritorno economico basso e poco appetibile. La costituzione della SPV, invece, essendo onerosa per tutti i partecipanti, avviene solo dopo la decisione dell'ente pubblico di accettare la proposta di project financing e and-

re avanti con la gara pubblica. La piattaforma di crowdfunding - individuata dalla ESCO - si occuperà della due diligence del progetto, nonché della promozione della campagna e del processo di rendicontazione agli investitori, anche in termini di impatto.

Scenario 2: equity – fasi programmazione e campagna di crowdfunding



POSSIBILITÀ DI COMBINAZIONE TRA CROWDFUNDING E STRUMENTI FINANZIARI TRADIZIONALI PER GLI ENTI LOCALI

Nel corso delle attività dell'[HUB Usi temporanei](#), un think-tank istituito nel 2020 dalla Regione Emilia-Romagna in cui riflettere sulle nuove condizioni di urbanità con una attenzione particolare verso le forme temporanee di riuso di luoghi ed edifici, pubblici e non, è emerso l'interesse da parte degli enti locali coinvolti ad approfondire in maniera pratica le opportunità derivanti dal crowdfunding. In questo contesto di confronto, analisi e formazione incentrato sulle esperienze e progettualità legate alla rigenerazione urbana, è stato quindi realizzato da ART-ER in collaborazione con EUROCROWD un percorso formativo dedicato agli enti locali per comprendere e adottare modelli di crowdfunding civico con l'obiettivo di attivare interventi di rigenerazione urbana.

Un percorso che, da un lato, ha informato e formato gli enti locali sullo strumento del crowdfunding civico, evidenziandone le potenzialità attraverso l'analisi di esperienze virtuose e che, dall'altro, ha approfondito a livello pratico l'utilizzo dello strumento, sperimentando praticamente gli step per la realizzazione di una campagna di crowdfunding civico sulla base di progettualità esistenti. Si sono iscritte al percorso 47 persone e hanno partecipato in 27, tra funzionari e consulenti delle PA, per un totale di 17 comuni coinvolti.

Nel corso degli anni, e ancora di più nel quadro della politica di coesione 2021-2027, il crowdfunding è diventato sempre più interessante per le autorità pubbliche, come un'ulteriore opzione da includere nel mix esistente di strumenti finanziari. Negli ultimi anni, sempre più autorità pubbliche hanno dimostrato interesse ad unirsi allo "sforzo di crowdfunding" e hanno testato diverse implementazioni di partnership con piattaforme di crowdfunding, diventan-

do così il quarto attore principale in questo tipo di operazioni finanziarie, aumentando di conseguenza la rilevanza (e i benefici) per l'ecosistema locale. In questo contesto, per dare una visione d'insieme del processo di partecipazione delle autorità pubbliche nelle iniziative di crowdfunding, si consideri che:

- 1. Le autorità pubbliche stipulano accordi con le piattaforme di crowdfunding** per aumentare la trasparenza, democratizzare la gestione dei bilanci pubblici, promuovere un senso di proprietà dei cittadini verso le iniziative finanziate, facilitare l'accesso ai fondi per gli stakeholder locali, e migliorare la responsabilità e il controllo sulle azioni finanziate, così come per incanalare i fondi verso progetti che sono convalidati dai cittadini attraverso il crowdfunding.
- 2. Gli ecosistemi locali beneficiano delle partnership** tra le autorità pubbliche e le piattaforme di crowdfunding, poiché le iniziative finanziate sono di solito incluse in un quadro politico più ampio, e sono quindi volte a produrre impatti positivi e a promuovere lo sviluppo economico e sociale del territorio.
- 3. Il risultato porta ad una serie di impatti positivi**, inquadrabili come parziali soluzioni agli ostacoli evidenziati nell'attivazione di PPP, quali: progetti selezionati non solo in base a profitto atteso, ma anche all'interesse della comunità cittadina e quindi in base all'impatto prodotto sul territorio; maggiore diluizione del rischio perché non c'è un unico finanziatore privato ma una "crowd" di persone oltre agli investitori istituzionali e eventuali intermediari finanziari; possibilità per gli aggiu-

dicatari dei contratti di poter avviare le progettualità raccogliendo il capitale necessario da parte della folla, così da risolvere eventuali problemi di cashflow e garantire agli investitori crowd il ritorno del proprio capitale e degli interessi, o utili, una volta ricevuto il saldo da parte dell'ente pubblico; facilita nell'animazione e nella manutenzione degli spazi riqualificati, grazie ad un maggiore coinvolgimento della cittadinanza in maniera attiva.

Come evidenziato nella sezione precedente, i vari modelli di crowdfunding identificati come rilevanti ai fini della combinazione con strumenti di riqualificazione urbana promossi tramite PPP possono essere inseriti in fasi diverse della vita del progetto:

1. come apportatori di capitale complementare all'impresa appaltatrice del progetto (equity e/o lending), **prima che l'intervento stesso venga avviato**, così da fornire la liquidità necessaria e ridurre l'esposizione al rischio della PA e dell'impresa stessa - **caso CrowdHO**;
2. come apportatori di capitale di avviamento per iniziative che vogliono insediarsi e animare gli spazi riqualificati (reward), **una volta che l'intervento è concluso** e diventa necessario garantirne l'animazione e la redditività prospettati in fase progettuale - **caso DARE**.



BLUEPRINT PER ENTI LOCALI: UNA GUIDA OPERATIVA ALL'ATTIVAZIONE DI PRATICHE DI MATCH-FUNDING PER LA RIGENERAZIONE URBANA

Gli interventi di rigenerazione urbana possono tipicamente essere divisi in due categorie:

- 1. Interventi infrastrutturali**, in cui si prevede di riqualificare immobili o interi quartieri. Un budget elevato (quantificabile in milioni di euro) e delle tempistiche mediamente lunghe (di solito stimate in anni) sono caratteristiche tipiche di questa categoria. In questo primo scenario, l'integrazione del crowdfunding deve avvenire all'interno di un quadro di finanziamento più ampio, in combinazione con altri tipi di risorse provenienti da istituti bancari o finanziamenti europei, come suggerito nella sezione dedicata al **caso Crowd-HO**.
- 2. Interventi di animazione degli spazi riqualificati**, in cui si ha cura di integrare all'interno delle aree riqualificate delle attività socio-economiche che possano garantire la "rinascita" dell'area per la cittadinanza. In questo secondo caso, l'inserimento del crowdfunding all'interno del quadro di finanziamento può avvenire sia in combinazione con altre risorse (tramite schemi di match-funding) pubbliche o private, o in maniera autonoma (finanziamento di attività unicamente tramite campagne di crowdfunding) ma comunque sinergica rispetto alle priorità politiche dell'ente pubblico.

Nel primo caso, l'integrazione con il crowdfunding avviene all'interno di uno schema finanziario più ampio, in cui sono soliti interagire altri strumenti finanziari come quelli citati in questo report. Nel con-

testo di un leasing pubblico o di una PPP, il crowdfunding può servire a:

- spostare l'onere economico della liquidità dalla ESCO aggiudicataria del bando o proponente del progetto, redistribuendolo su più investitori privati pronti a immobilizzare la propria liquidità per il tempo necessario alla realizzazione del progetto stesso,
- sollevare l'ente pubblico dalla propria esposizione al rischio e diluire l'esposizione al rischio di tutti gli altri investitori, coinvolti sia tramite crowdfunding che attraverso strumenti finanziari tradizionali,
- evitare di esporre l'impresa aggiudicataria a problemi di cash-flow, spesso collegati al fabbisogno di liquidità necessario per avviare e concludere interventi di riqualificazione di edifici o quartieri.

Ai fini di questo manuale, la sezione successiva svilupperà una blueprint dedicata al secondo scenario, fornendo delle linee guida pratiche per la strutturazione di schemi finanziari che prevedono meccanismi di crowdfunding nel quadro di **interventi di animazione degli spazi riqualificati**. Per una panoramica più dettagliata relativamente ai meccanismi e agli schemi finanziari per interventi che rientrano nel primo scenario, ovvero **interventi infrastrutturali**, si consiglia la consultazione del report *Blueprint - crowdfunding per l'animazione di spazi qualificati nell'ambito del progetto CrowdHO* (2019).

Nel caso di interventi di animazione degli spazi riqualificati, l'ente locale si trova nella situazione di voler popolare e animare gli spazi rigenerati, così da garantirne la reale utilità per i cittadini. Il crowdfun-

ding ben si adatta ad essere integrato in questa seconda fase, sia come meccanismo "autonomo", che come parte integrante di un piano di co-finanziamento promosso dallo stesso ente locale:

1. l'ente locale può offrire la possibilità a specifici beneficiari (imprese, start-up, associazioni no-profit, etc.) di sviluppare la propria campagna di crowdfunding, garantendo ai progetti che raggiungono il 100% del proprio target di finanziamento uno spazio all'interno dell'area riqualificata;
2. l'ente locale può co-finanziare (in match-funding) alcune iniziative specifiche che rientrano all'interno delle priorità definite per l'area riqualificata.

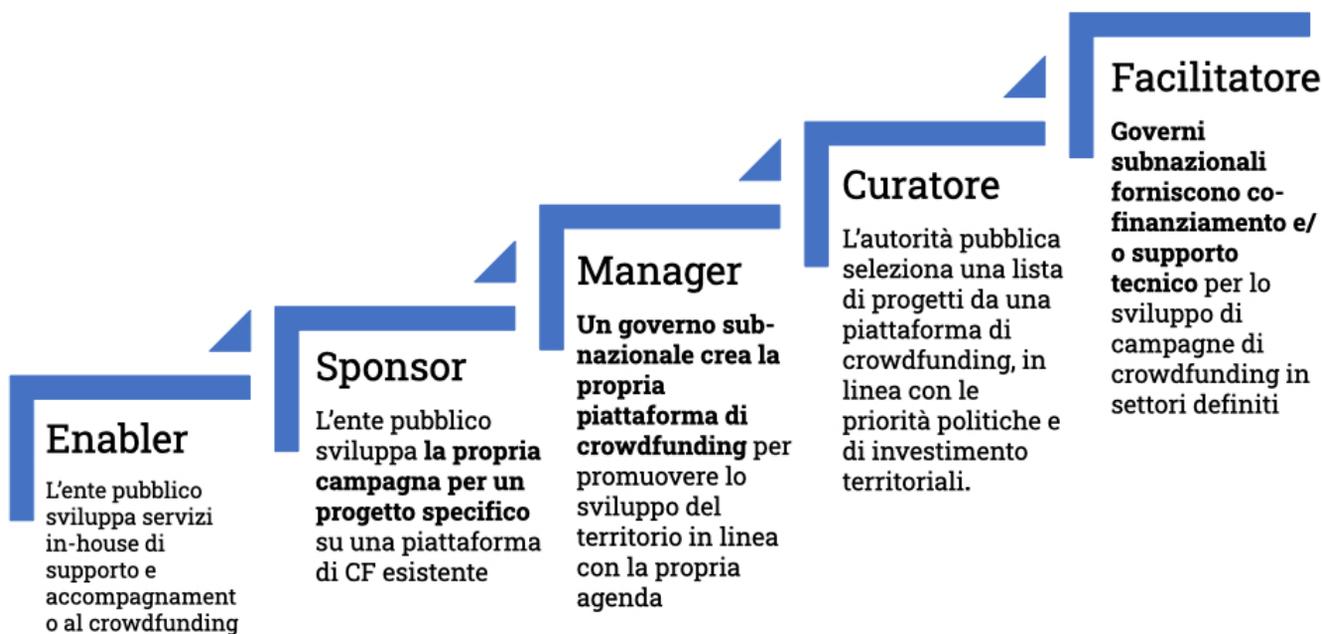
A seconda della modalità scelta, l'ente locale può assumere diversi ruoli, riassunti come segue:

- **Abilitatore:** l'autorità pubblica fornisce servizi di supporto per incoraggiare l'uso del crowdfunding tra i suoi cittadini;
- **Sponsor:** l'autorità pubblica lancia la propria campagna per un progetto specifico su una piattaforma di crowdfunding civico esistente;

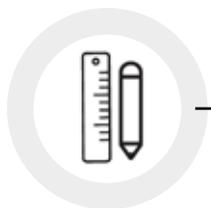
- **Manager:** un ente pubblico crea la propria piattaforma di crowdfunding per favorire lo sviluppo del proprio territorio;
- **Curatore:** l'autorità pubblica seleziona da una piattaforma di crowdfunding esistente una lista di progetti coerenti con la propria strategia e che hanno già concluso con successo una campagna e fornisce un ulteriore contributo (spazio all'interno dell'area in oggetto o supporto economico);
- **Facilitatore:** l'autorità pubblica co-finanzia le campagne di crowdfunding avviate su piattaforme partner pre-selezionate.

I primi tre ruoli (Abilitatore, Sponsor e Manager) sono particolarmente adatti ad essere integrati in uno schema in cui il crowdfunding è impiegato come strumento "autonomo". Il ruolo di Sponsor, ad ogni modo, può essere assunto anche in uno schema di match-funding, come nel caso del progetto "Un Passo per San Luca", promosso dal comune di Bologna. I ruoli di Curatore e Facilitatore sono invece tipicamente applicati nel caso in cui sia previsto co-finanziamento, e quindi in uno schema di match-funding.

Ruolo di amministrazioni regionali/locali



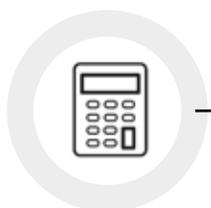
GLI STEP PER LA COSTRUZIONE DEL MODELLO DI MATCH-FUNDING



1 - DESIGN

Determinare la tipologia di schema da avviare e le procedure da attivare

- Determinare per quale intervento avviare un'iniziativa di crowdfunding.
- Allineare l'iniziativa con la propria strategia di policy. Sarete in grado di definire chiaramente la portata dello schema di match-funding e fissare obiettivi raggiungibili per l'autorità pubblica. Sarà anche più facile comunicare le vostre intenzioni ai cittadini e ai potenziali beneficiari nel vostro territorio.
- Identificare possibili partner a livello locale, che possano rendersi promotori dell'iniziativa (media, aziende locali, etc.).
- Identificare la necessità d'integrazione di un meccanismo di crowdfunding nello schema generale di finanziamento dell'iniziativa, già nella fase di pubblicazione del bando. Definire se ci sarà l'adozione di crowdfunding come strumento "autonomo" o come meccanismo di match-funding.

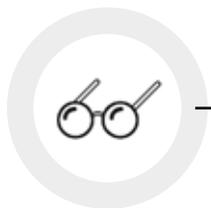


2 - BUDGET

Identificare il budget complessivo per il crowdfunding e stimare la ripartizione

Alcune delle voci di costo da prendere in considerazione sono:

- Budget complessivo dedicato ai progetti sotto forma di co-finanziamento (match-funding pot), se applicabile
- Costi di commissione e servizi della piattaforma di crowdfunding
- Attività di comunicazione per promuovere l'iniziativa



3 - RUOLO

Identificare quale sarà il ruolo dell'ente pubblico

A seconda degli obiettivi e dei meccanismi che l'ente locale intende mettere in atto, si dovrebbe identificare quale ruolo è più adatto in termini di livello di impegno e meccanismi di funzionamento:

- **Abilitatore:** l'autorità pubblica fornisce servizi di supporto per incoraggiare l'uso del crowdfunding tra i suoi cittadini
- **Sponsor:** l'autorità pubblica lancia la propria campagna per un progetto specifico su una piattaforma di crowdfunding civico esistente
- **Manager:** un ente pubblico crea la propria piattaforma di crowdfunding per favorire lo sviluppo del proprio territorio
- **Curatore:** l'autorità pubblica seleziona da una piattaforma di crowdfunding esistente una lista di progetti coerenti con la propria strategia e che hanno già concluso con successo una campagna e fornisce un ulteriore contributo (spazio all'interno dell'area in oggetto o supporto economico)
- **Facilitatore:** l'autorità pubblica co-finanzia le campagne di crowdfunding avviate su piattaforme partner pre-selezionate

4 - CONFORMITÀ POLITICO-AMMINISTRATIVA

Assicurare l'allineamento con il quadro normativo locale e nazionale

Come primo passo, è bene considerare se le risorse pubbliche impiegate derivino da risorse proprie dell'ente locale o da fondi SIE, poiché potrebbero essere applicati regolamenti diversi.

In caso di utilizzo di risorse proprie, è necessario:

- Identificare la linea di bilancio e la priorità politica;
- Verificare la normativa nazionale applicabile al crowdfunding o, a partire da novembre 2021, monitorare le disposizioni del regolamento europeo sui fornitori di servizi;
- Verificare le procedure interne necessarie per approvare l'iniziativa (approvazione da parte degli organi politici locali, approvazione in consiglio plenario, tempi previsti per la pubblicazione della gara di appalto, ecc.);
- Assicurare la conformità con le regole sugli aiuti di Stato (secondo quanto emerso dai casi di studio raccolti nel report "Scaling-up Partnerships"¹¹, di solito si applicano le disposizioni del regime de minimis);
- Semplificare il monitoraggio e la procedura di reporting, in modo da rispettare i requisiti interni. Le piattaforme di donazione e reward crowdfunding non hanno l'obbligo di garantire il monitoraggio o il reporting dei fondi raccolti, quindi l'ente locale dovrà determinare chiaramente e comunicare alla/e piattaforma/e partner come procedere in questo senso, in modo che tutti i beneficiari finali siano consapevoli di come affrontare la fase post-campagna. Le piattaforme di equity e di prestito (lending), d'altra parte, potrebbero essere obbligate dalla legge nazionale ad applicare un certo grado di monitoraggio e rendicontazione delle performance delle iniziative finanziate, in modo da tenere informati gli investitori. In quest'ultimo caso, sarà necessario allineare i requisiti dell'ente locale con le procedure esistenti adottate dalla/e piattaforma/e partner.



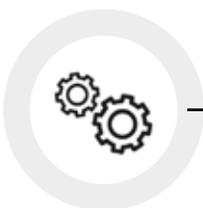
5 - SCHEMA DI MATCH-FUNDING

Identificare la struttura di match-funding più adatta alle esigenze e agli obiettivi della campagna

Come autorità pubblica che vuole trasferire parte delle sue risorse a futuri beneficiari, è importante scegliere il giusto schema di match-funding, definendo come e quando i beneficiari avranno effettivamente accesso alle risorse pubbliche.

Come riferimento, i principali schemi di match-funding identificati in questo rapporto sono:

- **First-in (booster):** dove le risorse impegnate dall'autorità pubblica vengono fornite ad ogni progetto all'inizio della campagna di crowdfunding.
- **Bridging:** dove il contributo dell'autorità pubblica arriva come un ponte tra la parte iniziale e quella finale della campagna di crowdfunding.



¹¹ Scaling Up Partnerships: A Blueprint For the Implementation Of Match-Funding Schemes Between Public Authorities and Crowdfunding Platforms. EURO-CROWD, 2021 <https://eurocrowd.org/new-report-guides-public-authorities-on-implementing-match-funding-with-crowdfunding/>

- **Top-up:** dove il contributo dell'autorità pubblica viene concesso ai proprietari del progetto solo quando una certa somma di denaro (o una percentuale sul budget complessivo) è già stata assicurata.
- **1:1:** dove per ogni euro raccolto dal crowd, l'autorità pubblica fornisce un euro aggiuntivo.

6 - MODELLO DI CROWDFUNDING

Identificare il modello di crowdfunding

Tenendo presente il gruppo dei beneficiari finali, l'obiettivo finanziario e la struttura dello schema di match-funding, bisogna identificare quale modello di crowdfunding potrebbe essere più adatto per raggiungere gli obiettivi politici prefissati. Bisogna quindi ricordare che:

- Il **donation** e il **reward crowdfunding** non sono soggetti a regolamenti finanziari ma potrebbero essere soggetti ad altri regolamenti a livello nazionale. Questi modelli sono di solito più adatti per piccole organizzazioni, associazioni, enti del terzo settore, ecc. La combinazione più comune con risorse pubbliche di solito prende la forma di una sovvenzione a fondo perduto.
- L'**equity crowdfunding** può essere adottato da startup innovative, PMI e PMI innovative. Si tenga presente che attraverso l'equity crowdfunding, le campagne sono solite raccogliere in media centinaia di migliaia di euro. Si tenga anche conto però della necessità di allineare diversi aspetti normativi (regole di protezione degli investitori, co-investimento insieme agli investitori non professionisti (o retail), strategia di uscita, ecc.); le autorità pubbliche in questo caso tenderanno ad agire come co-investitori attraverso prodotti finanziari azionari.
- Il **lending crowdfunding** è più adatto per le PMI consolidate, con un solido track record e una comprovata capacità di restituire il capitale ricevuto più il tasso di interesse maturato.



7 - PIATTAFORMA DI CROWDFUNDING

Selezionare la/e piattaforma/e di crowdfunding con cui collaborare

Un ulteriore passaggio è quello relativo all'identificazione delle caratteristiche fondamentali che la piattaforma o le piattaforme partner selezionate devono presentare. Ci sono diversi modi per selezionare la piattaforma di crowdfunding partner:

- Attraverso un bando pubblico;
- Attraverso un incarico diretto (se i requisiti lo permettono);
- Attraverso un accordo di partenariato non economico (se non è previsto alcun match-funding e nessun altro costo sarà coperto dall'autorità pubblica in riferimento alla fornitura di servizi di consulenza, comunicazione e/o altri servizi forniti dalla piattaforma di crowdfunding);



8 - STESURA DEL BANDO

Determinare chiaramente le caratteristiche principali del bando per le proposte di progetto

L'invito a presentare proposte di progetto deve includere elementi specifici, in modo da garantire l'allineamento tra le idee ricevute e gli obiettivi politici dell'ente locale. In termini di elementi legati al crowdfunding, assicuratevi di descrivere:

- Candidati ammissibili: associazioni, ONG, start-up e/o PMI, che operano in un territorio specifico;
- Portata dei progetti (budget minimo, tempistiche per l'implementazione delle progettualità post-crowdfunding);
- Tasso e meccanismo di co-finanziamento (i veda Step 5; es. top-up al 50% dell'obiettivo);
- Condizioni legate alla forma di sostegno finanziario ricevuto (tasso d'interesse o durata massima di un prestito, diritti e obblighi degli investitori in caso di partecipazioni, ecc.);
- Importo massimo di co-finanziamento pubblico per progetto;
- Calendario dettagliato per la presentazione e la selezione dei progetti;
- Criteri di selezione (innovatività dell'azione proposta, tempi di una potenziale strategia di uscita, prospettive a lungo termine delle iniziative finanziate, impatto sulla comunità più ampia e sul territorio, ecc.);
- Timeline per le attività dei progetti selezionati, dalla data di selezione fino alla scadenza della rendicontazione;
- Procedure di rendicontazione;

Ci sono altri elementi che il bando pubblico per la proposta di progetto potrebbe dover includere, a seconda dei requisiti specifici del contesto a livello amministrativo.



9 - REALIZZAZIONE DELL'INIZIATIVA

Supervisionare e gestire le diverse fasi dell'iniziativa

Ogni iniziativa di match-funding prevede tre fasi principali: progettazione, attuazione e follow-up.

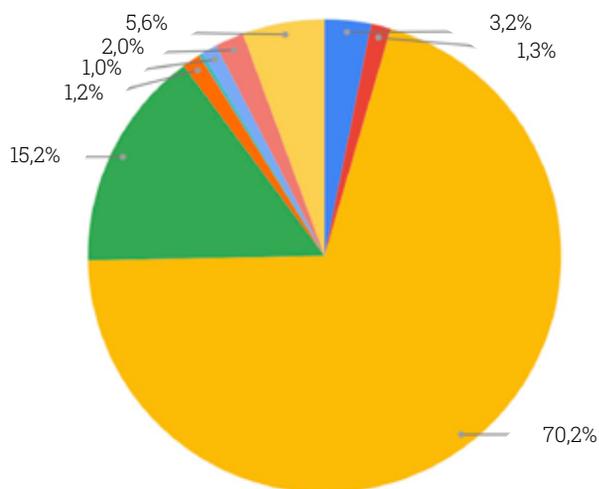
- **Nella fase di progettazione**, l'ente locale deve assicurarsi che le intenzioni e i passi futuri siano accuratamente strutturati e chiaramente comunicati ai cittadini e potenziali beneficiari.
- **Nella fase di implementazione**, bisogna assicurarsi che i progetti ricevano la massima visibilità e che il supporto non si limiti al co-finanziamento economico, ma si estenda anche all'organizzazione di eventi promozionali e altre attività che possano incentivare i cittadini a contribuire economicamente ai progetti che preferiscono.
- **Nella fase di follow-up** è fondamentale continuare a fornire supporto ai beneficiari guidandoli nelle fasi di rendicontazione, e a informare la cittadinanza relativamente a risultati e obiettivi a lungo termine dell'iniziativa di match-funding e delle singole progettualità co-finanziate.



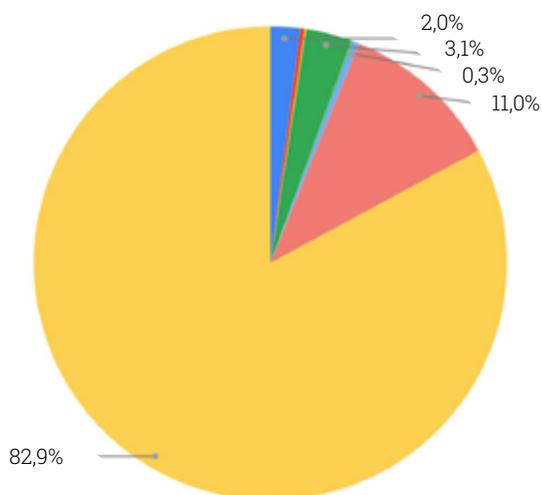
ALLEGATO 1

BOLOGNA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari

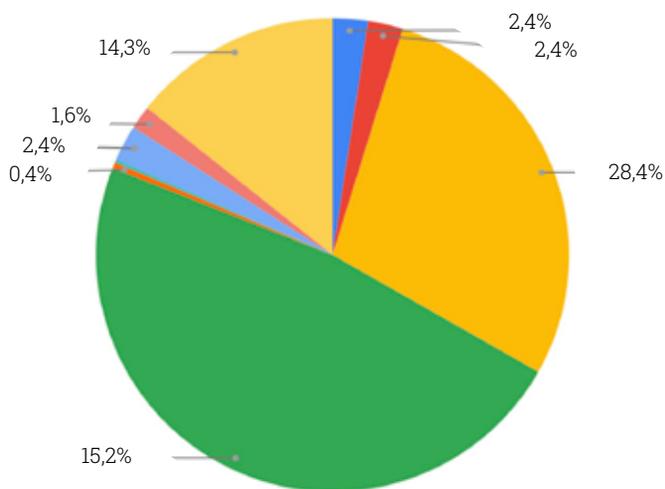


Destinazione d'uso terreni

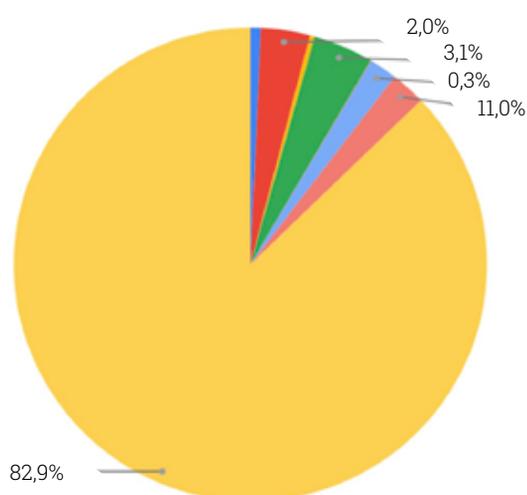


FERRARA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari



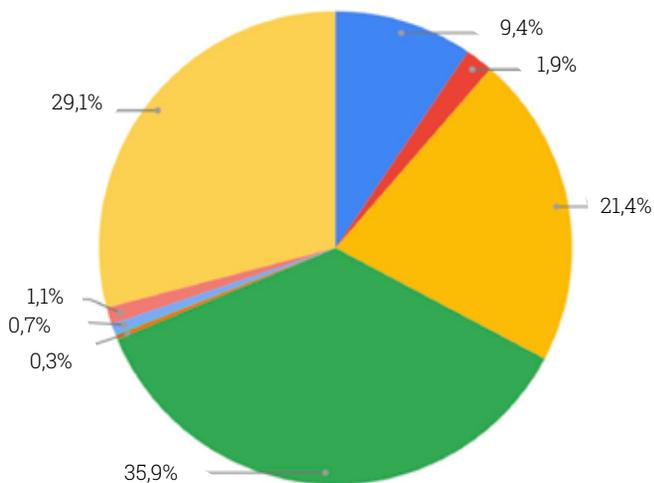
Destinazione d'uso terreni



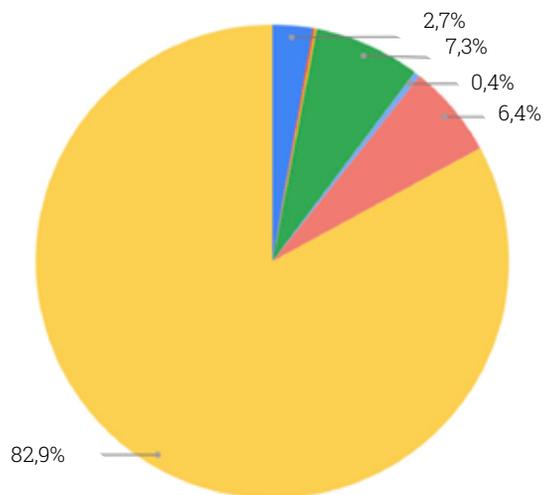
● > Utilizzato direttamente
 ● > Non utilizzato
 ● > Inutilizzabile
 ● > Dato in uso a titolo oneroso ad amministrazione
 ● > Dato in uso a titolo gratuito a privato
 ● > Dato in uso a titolo gratuito ad altra amministrazione
 ● > Dato in gestione ad altra amministrazione

FORLÌ CESENA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari

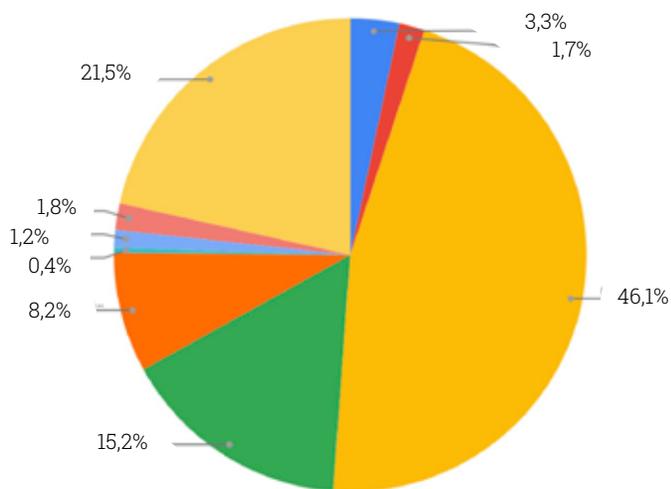


Destinazione d'uso terreni

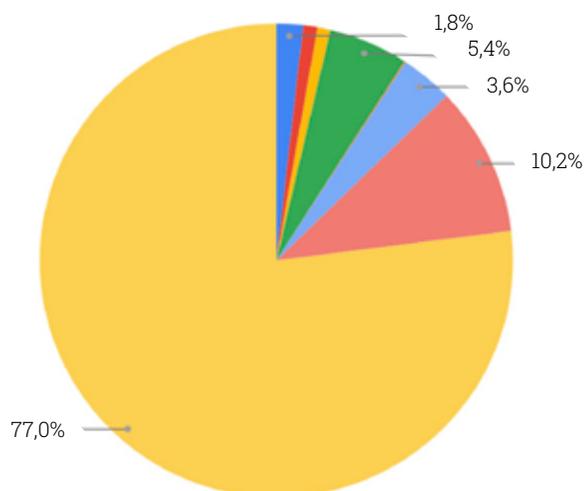


MODENA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari



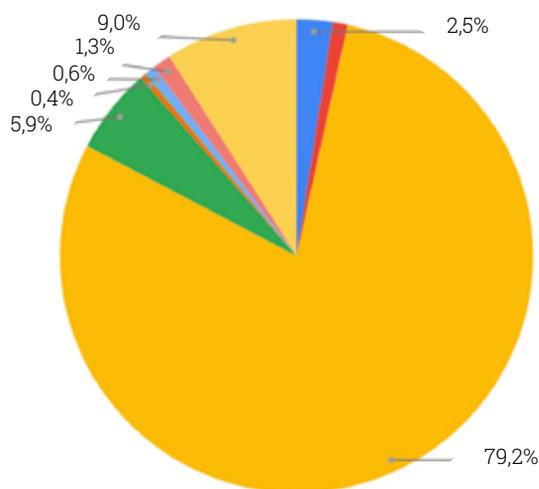
Destinazione d'uso terreni



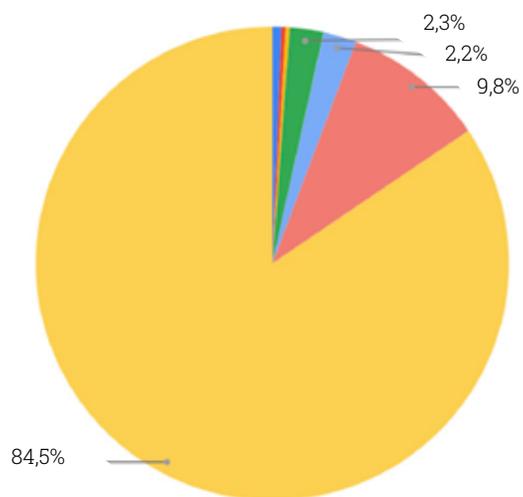
● > Utilizzato direttamente
 ● > Non utilizzato
 ● > Inutilizzabile
 ● > In ristrutturazione
 ● > Dato in uso a titolo oneroso ad amministrazione
 ● > Dato in uso a titolo gratuito a privato
 ● > Dato in uso a titolo gratuito ad altra amministrazione
 ● > Dato in gestione ad altra amministrazione

PARMA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari

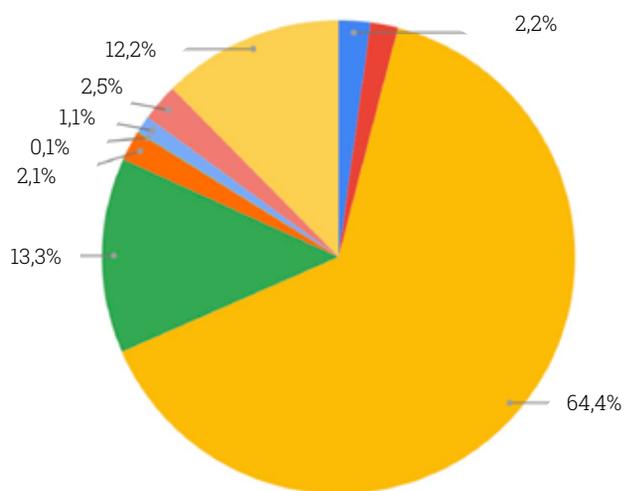


Destinazione d'uso terreni

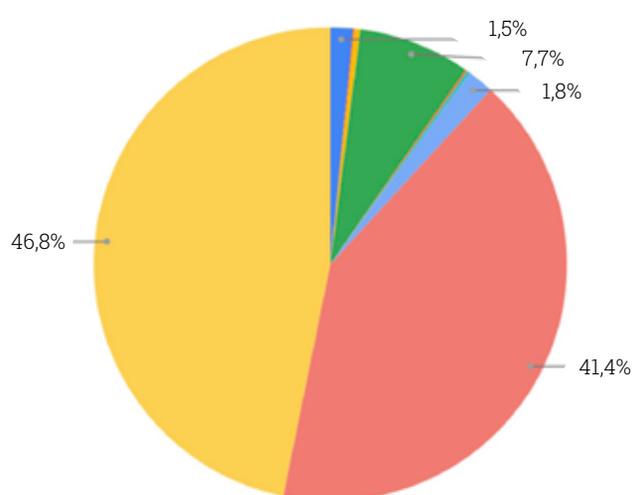


PIACENZA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari



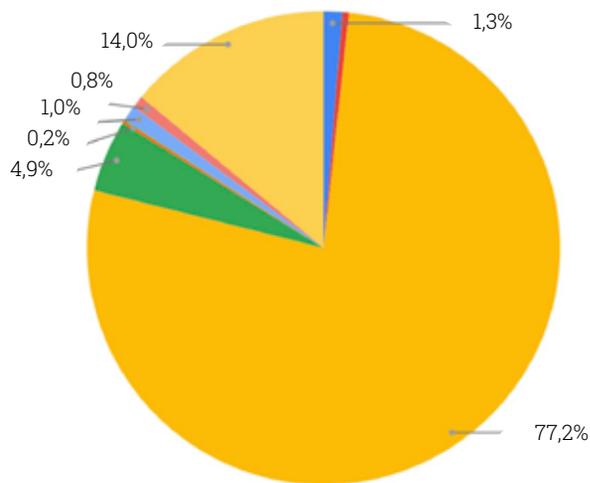
Destinazione d'uso terreni



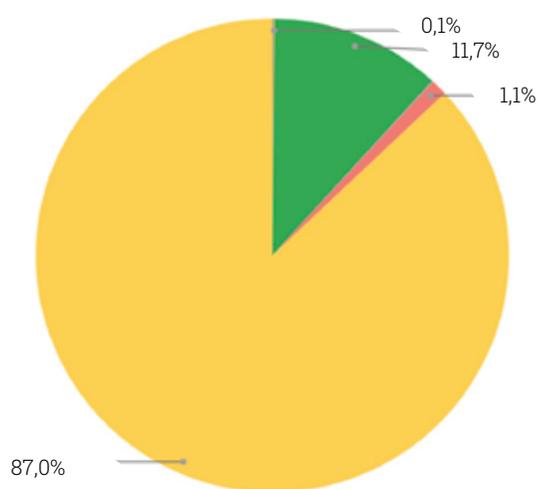
● > Utilizzato direttamente
 ● > Non utilizzato
 ● > Inutilizzabile
 ● > Dato in uso a titolo oneroso ad amministrazione
 ● > Dato in uso a titolo gratuito a privato
 ● > Dato in uso a titolo gratuito ad altra amministrazione
 ● > Dato in gestione ad altra amministrazione

RAVENNA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari

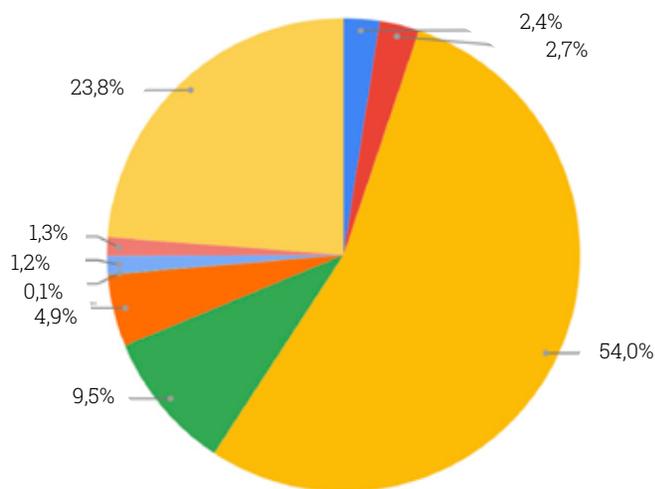


Destinazione d'uso terreni

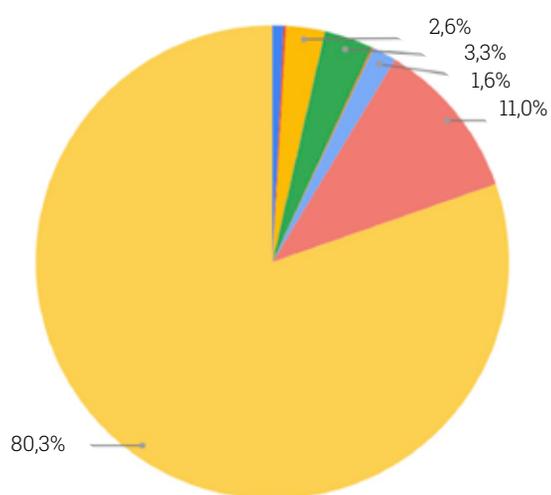


REGGIO EMILIA

Destinazione d'uso d'unità immobiliari

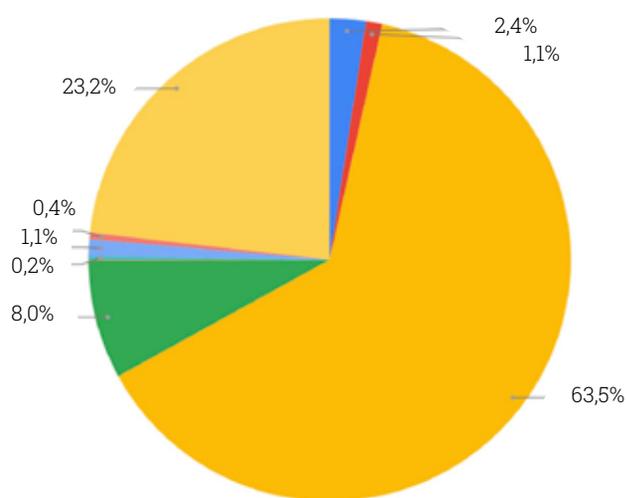


Destinazione d'uso terreni

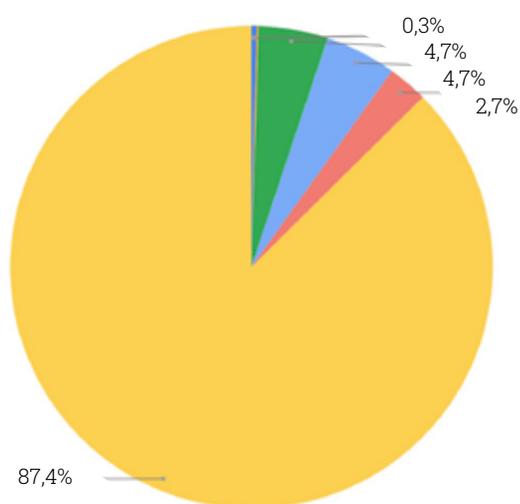


● > Utilizzato direttamente
 ● > Non utilizzato
 ● > Inutilizzabile
 ● > In ristrutturazione
 ● > Dato in uso a titolo oneroso ad amministrazione
 ● > Dato in uso a titolo gratuito a privato
 ● > Dato in uso a titolo gratuito ad altra amministrazione
 ● > Dato in gestione ad altra amministrazione

Destinazione d'uso d'unità immobiliari



Destinazione d'uso terreni



● > Utilizzato direttamente
 ● > Non utilizzato
 ● > Inutilizzabile
 ● > In ristrutturazione
 ● > Dato in uso a titolo oneroso ad amministrazione
 ● > Dato in uso a titolo gratuito a privato
 ● > Dato in uso a titolo gratuito ad altra amministrazione
 ● > Dato in gestione ad altra amministrazione

WWW.ART-ER.IT

INFO@ART-ER.IT



in collaborazione con:



inspiring
tomorrow's
finance