



Insieme per crescere

FORUM BANCHE E PA 2015

Sessione Parallela A – Green e PA: le potenzialità di un business virtuoso

Le «barriere» per l'efficientamento energetico delle PA. L'esperienza tedesca.

Avv. D.r. Roberto Pera (LL.M.) – Partner Rödl&Partner

INDICE ARGOMENTI

01

ITALIA: NORMATIVA E LIMITI AGLI INVESTIMENTI DELLA PA NELLE RINNOVABILI

02

GERMANIA: I MODELLI DI INVESTIMENTO DELLA PA TEDESCA NELLE RINNOVABILI E LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI

03

CONCLUSIONI: MAGGIORE FLESSIBILITA' E ESENZIONI DA VINCOLI AMMINISTRATIVI E BANCARI – NUOVE REGOLE A 360 GRADI

INDICE ARGOMENTI

01

ITALIA: NORMATIVA E LIMITI AGLI INVESTIMENTI DELLA PA NELLE RINNOVABILI

02

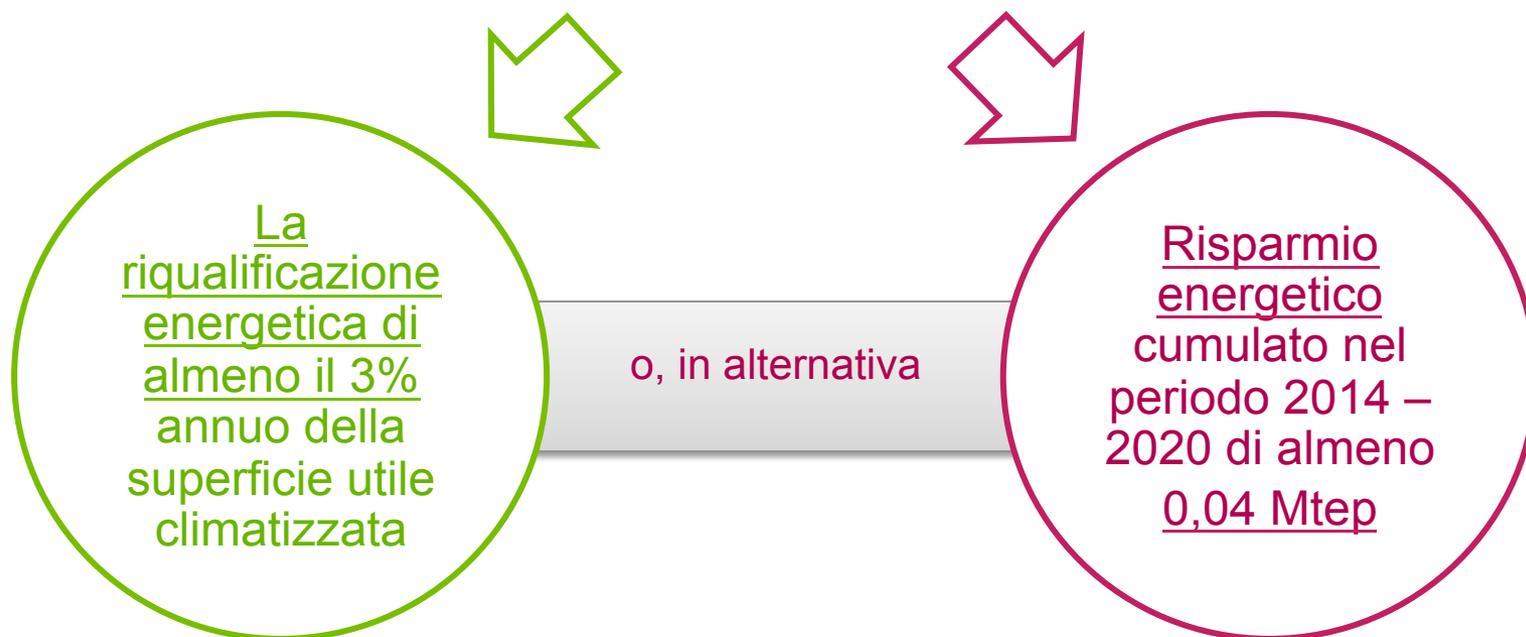
GERMANIA: I MODELLI DI INVESTIMENTO DELLA PA TEDESCA NELLE RINNOVABILI E LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI

03

CONCLUSIONI: MAGGIORE FLESSIBILITA' E ESENZIONI DA VINCOLI AMMINISTRATIVI E BANCARI – NUOVE REGOLE A 360 GRADI

Gli obblighi per la PA

Il D.Lgs. 102/14 prevede che le pubbliche amministrazioni centrali, dal 2014 al 2020, effettuino interventi di efficientamento sui propri immobili che comportino



Strumenti giuridici

La Pubblica Amministrazione può ricorrere a diverse tipologie di strumenti previsti dall'attuale assetto normativo.

D.Lgs. 115/08

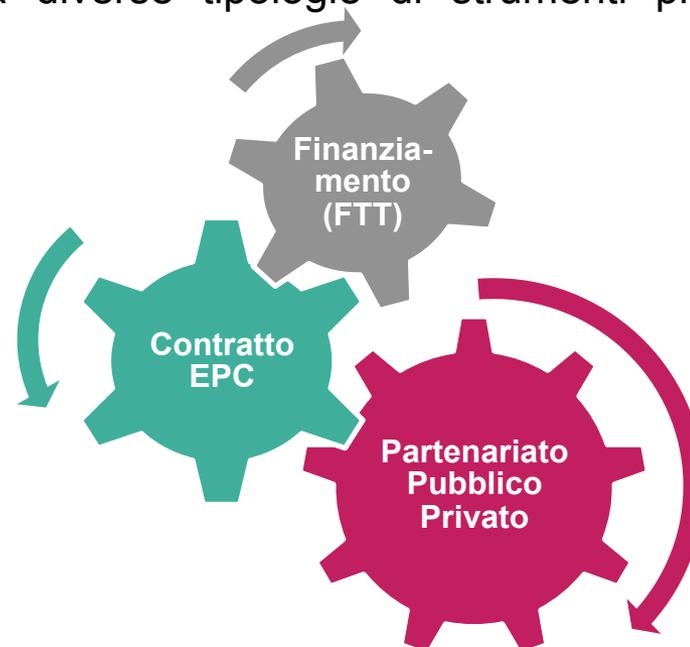
- > Finanziamento Tramite Terzi (FTT)
- > Contratto di servizio energia
- > Contratto di servizio energia "plus"

D.Lgs. 102/14

- > Contratto di rendimento energetico EPC

Partenariato Pubblico Privato

- > Concessione di lavori
- > Concessione di servizi
- > Finanza di progetto
- > Leasing immobiliare
- > Contratto di disponibilità
- > PPPI (società mista)
- > Contraente generale



Meccanismi di incentivazione:

- > Conto Termico
- > Certificati bianchi
- > Agevolazioni fiscali etc. (edilizia, efficientamento, energia termica)

Gli elementi minimi di un contratto EPC nel settore pubblico

Il D.Lgs. 102/14 (All. 8) prevede che gli EPC stipulati dalla P.A. contengano:

- a) Chiara indicazione delle misure di efficienza da applicare e dei risultati da conseguire
- b) **Indicazione dei risparmi garantiti da conseguire**
- c) Durata, modalità e termini del contratto
- d) Obblighi incombenti sulle parti
- e) **Date di riferimento per la determinazione dei risparmi conseguiti**
- f) Elenco delle fasi di attuazione delle misure previste e relativi costi
- g) Obbligo di dare piena attuazione alle misure previste e di documentare i cambiamenti effettuati nel corso del progetto
- h) Disposizioni disciplinanti l'inclusione dei requisiti equivalenti in caso di concessione in appalto a terzi
- i) Indicazione delle implicazioni finanziarie del progetto e rispettive quote di partecipazione delle parti ai risparmi realizzati
- j) Disposizioni per la quantificazione e la verifica dei risparmi garantiti effettivamente conseguiti, controlli di qualità e garanzie
- k) Modalità di modifica delle condizioni incidenti sui contenuti del contratto
- l) Sanzioni in caso di inadempienza

I PPP

**Libro verde relativo ai partenariati pubblico-privati e al diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni**

«forme di cooperazione tra le autorità pubbliche ed il mondo delle imprese che mirano a garantire il finanziamento, la costruzione, il rinnovamento, la gestione o la manutenzione di una infrastruttura o la fornitura di un servizio».

Must have di una partnership di successo tra autorità pubbliche e operatori privati

- > **Finanziamento** totale o parziale a carico dell'operatore privato
- > Rimborso del finanziamento e remunerazione del rischio imprenditoriale derivanti dal **cash flow generato del progetto**
- > **Value for money** - ottimizzazione dei costi = miglior risultato per la collettività
- > Corretta **allocazione dei rischi** in base ai parametri comunitari

**Codice dei Contratti Pubblici (art. 3, co. 15-ter)**

“...alle operazioni di partenariato pubblico privato si applicano i contenuti delle decisioni Eurostat”

... da Eurostat al Patto di Stabilità

In base ai parametri previsti
dalla decisione Eurostat
11.02.2004

Il privato deve
assumersi

**Rischio di
costruzione**

- Errori di progettazione
- Ritardi di consegna
- Mancato rispetto degli standard di progetto
- Aumento consistente dei costi
- Carenze tecniche

Ed almeno uno tra

**Rischio di
domanda**

- Variabilità della domanda per fattori indipendenti dalla qualità del servizio prestato dal concessionario

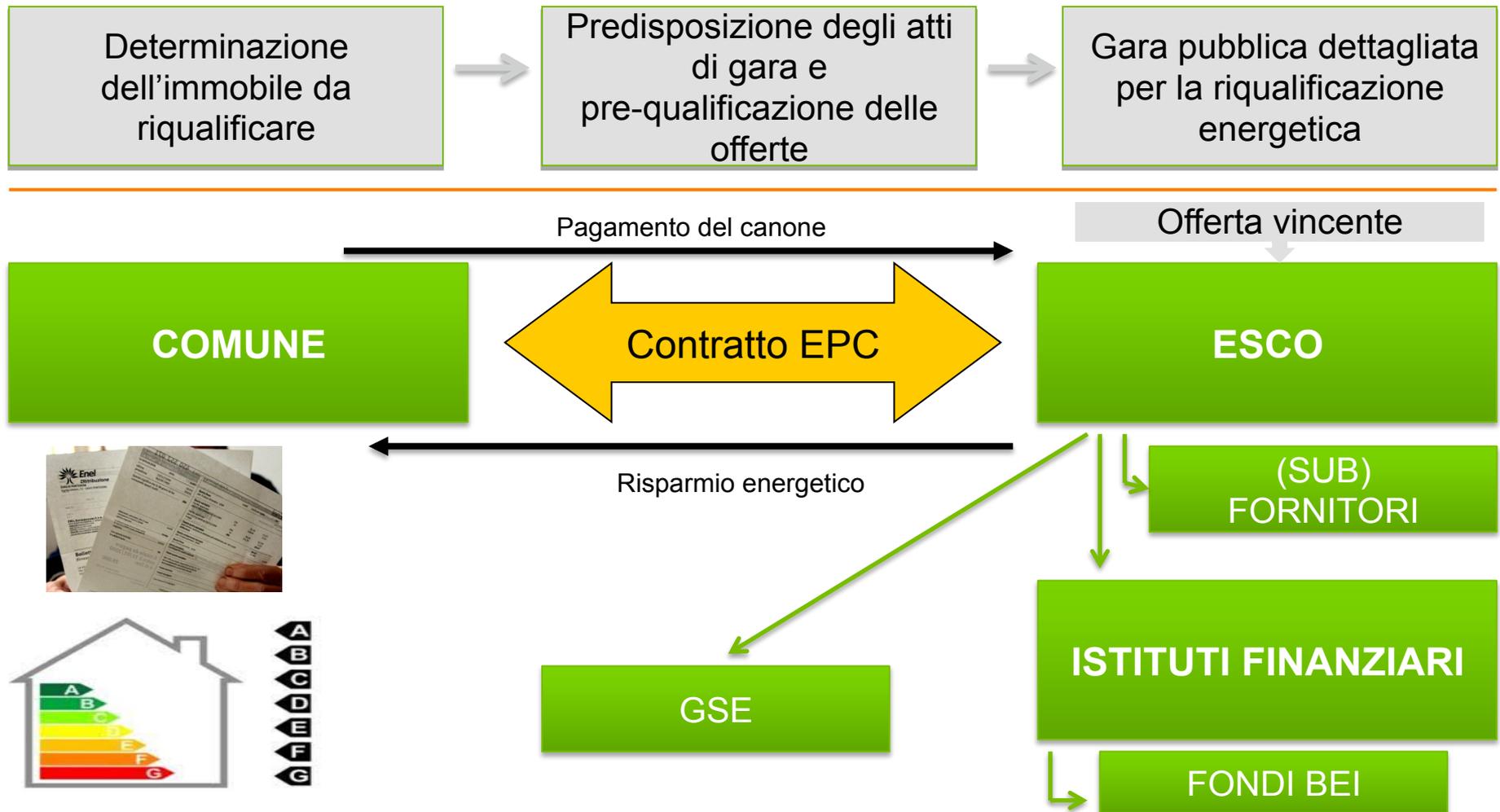
**Rischio di
disponibilità**

- Insufficiente livello delle prestazioni erogate, rispetto ai parametri quali-quantitativi pattuiti



La corretta allocazione (**sostanziale**) dei rischi di **costruzione, domanda e disponibilità** in capo al *partner* privato qualifica il contratto come PPP e garantisce che l'operazione sia classificabile come «*off-balance sheet*»  rispetto del Patto di Stabilità.

Struttura di un progetto PPP



Prima conclusione:

- LA PA E' LIMITATA NELL'ASSUMERE RISCHI E FINANZIAMENTI IN PROPRIO, NELL'USO DI PROPRI MEZZI, E QUINDI NELLA GESTIONE DIRETTA DEI PROGETTI ENERGETICI
- NON PUO' DI FATTO ESSERE **LA PROTAGONISTA** DELLA PROPRIA EFFICIENZA ENERGETICA, MA SI DEVE AFFIDARE **AD** ALTRI E NON CON ALTRI (ESCO, PPP, etc.)
- ALLA BASE: MANCANZA DI FIDUCIA NEL SISTEMA, INVECE DI MONITORARE/ CONTROLLARE, SI BLOCCA
- **RISULTATO: POCCHI GRANDI VIRTUOSI E QUINDI POCCHI PROGETTI DEI SOLITI «GRANDI».**

Strutturazione di interventi di grandi dimensioni

La strutturazione di un intervento di efficientamento energetico di larga scala può essere suddiviso in 3 macro-step



Come finanziare le fasi? Fase 1



- Il primo step da raggiungere nella strutturazione di un programma d'investimento ad ampio raggio, consiste nell'**analisi del contesto di partenza** (enti da coinvolgere, massa critica necessaria, obiettivi da raggiungere, stato dell'arte dei programmi già avviati) e delle **procedure e scenari percorribili** (ricerca finanziamenti fondo perduto o a tassi agevolati e preparazione delle domande, modalità di coinvolgimento dei capitali privati)

La fase può prevedere l'**uso delle risorse interne** agli enti (ed in particolare dell'ente capogruppo) o essere finanziata da risorse (anche a fondo perduto) messe a disposizione da Fondazioni/Enti

MA CI SONO?

Come finanziare le fasi? Fase 2



- La seconda fase del progetto prevede l'implementazione degli studi di fattibilità e di mercato, la strutturazione dei programmi, i business plan, gli audit energetici completi e dettagliati, la predisposizione di bandi di gara per l'aggiudicazione degli interventi. E' questa la fase della cd. **Assistenza Tecnica.**

La Commissione Europea e la Banca Europea degli Investimenti, nell'ambito dei programmi IEE, mettono a disposizione degli enti locali gli strumenti **European Local Energy Assistance (ELENA)** ed European Energy Efficiency Fund (**EEEF**)



Vediamo meglio ELENA

Strumento di **Assistenza Tecnica (AT)** a fondo perduto per finanziare le attività necessarie allo **sviluppo di un progetto** d'investimento energetico

- > Studi tecnici studi di fattibilità aggiuntivi
- > Consulenze tecnico legali (appalti, gare...)
- > Strutturazione finanziaria
- > Comunicazione



Per lo sviluppo di progetti

- EE di edifici pubblici-privati e pubblica illuminazione
- Trasporto Urbano
- Infrastrutture energetiche locali

**CHE ABBIANO
CARATTERISTICHE DI
REPLICABILITÀ**

Caratteristiche fondi ELENA:

- Finanziamento a fondo perduto di **max il 90%** dei costi di AT finalizzata allo sviluppo di un progetto
- Finanziamento accordato per AT proporzionato al valore del progetto da sviluppare (leva 1:20)
- Il valore max ottenibile è dato dalla formula $(\text{Valore progetto}/20) \cdot 90$
- **MA:**



Il progetto da sviluppare grazie all'AT finanziata deve essere superiore a 30 milioni di Euro



Necessità di accorpare i progetti

Come finanziare le fasi? Fase 3



Il progetto culmina con la **realizzazione degli interventi** (quali ad esempio misure di risparmio energetico in edifici pubblici, cogenerazione ad alta efficienza di calore e elettricità, inclusa la microcogenerazione, la modernizzazione di infrastrutture, quali l'illuminazione e le smart grids) a cui farà seguito la gestione e la manutenzione degli stessi

Oltre alle risorse che i privati (ESCo) apportano nelle operazioni di PPP, la **Banca Europea degli Investimenti** dispone di fondi dedicati quali European Energy Efficiency Fund (**EEEF**) e fornisce **prestiti quadro/globali*** per l'EE nel settore pubblico



* finanziamenti a tassi agevolati (2%), intermediati da banche nazionali e destinati a fornire finanziamento a lungo periodo (15 anni) a favore delle ESCOs e/o di altri soggetti pubblici/privati responsabili dell'attuazione dei progetti a disposizione degli enti locali

Strumenti alternativi: fondo nazionale per l'efficienza energetica → SICURAMENTE GRANDE PASSO AVANTI

- L'art. 15 del D.Lgs. 102/14 ha istituito un **fondo di natura rotativa** per la concessione di **garanzie e/o finanziamenti** per investimenti in efficienza energetica (reti di TLR, riqualificazione energetica edifici della PA, etc) realizzati attraverso:
 - Energy Service Companies
 - Partenariato Pubblico Privato
 - Società di progetto o di scopo

SEZIONI DEL FONDO

- Concessione di garanzie su operazioni singole/portafogli

- Erogazione di finanziamenti:

- direttamente
- attraverso banche finanziatrici
- attraverso sottoscrizione di fondi comuni di investimento chiusi
- cartolarizzazione dei crediti di privati verso PMI e ESCo

Interventi finanziabili mediante il Fondo

Possono essere finanziati/garantiti investimenti volti al raggiungimento degli obiettivi nazionali di efficienza energetica, in particolare:

- Miglioramento dell'efficienza energetica degli **edifici della PA**
- Realizzazione di reti di **teleriscaldamento** e **teleraffreddamento**
- Efficientamento energetico dei **servizi e infrastrutture pubbliche** (per es. Illuminazione pubblica)
- Efficientamento energetico di **edifici ad uso residenziale**
- Efficientamento energetico e riduzione di consumi nel **settore industriale e dei servizi**

COSA MANCA ANCORA

- Un Decreto Interministeriale MISE/MATTEM, da pubblicare entro 90 gg dall'entrata in vigore del D.Lgs. 102/14, dovrà:
 - Stabilire criteri, condizioni e modalità di funzionamento, gestione e intervento del Fondo
 - Definire articolazione delle sezioni del Fondo (di cui una specificamente destinata al sostegno agli interventi di Teleriscaldamento)
 - Definire le dotazioni delle singole sezioni

Le barriere alla diffusione dell'efficienza energetica

Lo studio ENEA 2014 per 2013

Nel 2013 ENEA ha condotto un'indagine in collaborazione con il Politecnico di Milano tesa ad analizzare le barriere che impediscono agli Enti Locali la realizzazione di progetti di efficientamento energetico, oltre ai vincoli all'indebitamento posti dal Patto di Stabilità Interno.

L'indagine aveva rilevato due tipi di barriere, e precisamente:

- Barriere di tipo finanziario
- **Barriere di tipo organizzativo-gestionale**

Il rapporto è disponibile al seguente link

http://www.enea.it/it/Ricerca_sviluppo/documenti/ricerca-di-sistema-elettrico/edifici-pa/2013/rds-par2013-112.pdf

Le barriere alla diffusione dell'efficienza energetica

Barriere di tipo finanziario

L'accesso a fondi nazionali e comunitari è severamente limitato da:

- Ridotta conoscenza, da parte degli Enti Locali, delle tipologie di fondi messi a disposizione, in particolare di quelli promossi a livello comunitario
- Affidamento a “**conoscenze ed esperienze personali**” dei singoli dirigenti e dipendenti degli Enti Locali, e non ad un approccio sistematico di ricerca di opportunità in tale ambito
- Dimensione minima dei progetti ammessi a finanziamento, non facilmente raggiungibili ed implementabili da realtà quali Enti Locali di medio-piccole dimensioni
- **Possibili soluzioni:**
- Sottrazione degli investimenti per l'efficientamento energetico ai vincoli del Patto di Stabilità Interno – D.M. 14.04.2015 - immobili pubblici destinati all'istruzione scolastica
- Creazione di un canale dedicato ai finanziamenti – sia pubblici che privati – rivolto alle ESCo, al fine di determinare un ribasso dei tassi debitori applicati
- Diffusione di nuovi strumenti di ingegneria finanziaria che supportino gli Enti Locali dal punto di vista finanziario nella realizzazione degli interventi di efficienza energetica

Le barriere alla diffusione dell'efficienza energetica

Barriere di tipo organizzativo-gestionale

La maggioranza degli Enti Locali non dispone di figure interne dotate delle indispensabili competenze:

- Dal 1991 al 2013, solo il 15% delle PA avevano nominato un energy manager. Oggi?
- Mancavano figure di coordinamento tra i diversi centri decisionali dell'Ente Locale
- **La carenza di personale competente rende difficile instaurare la relazione con la ESCo e soprattutto valutare la bontà delle proposte ricevute dalla ESCo**

Soluzioni:

- Inserimento di figure professionali competenti in tema di efficienza energetica, sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista dell'utilizzo degli strumenti di finanziamento pubblici a disposizione
- Rispetto dell'obbligo di nomina dell'energy manager per le Pubbliche Amministrazioni aventi un consumo energetico superiore ai 1.000 Tep

Le barriere alla diffusione dell'efficienza energetica

Il rapporto annuale Enea Aprile 2015

Trasparenza elemento principale per garantire clima favorevole agli investimenti delle imprese

Prestito bancario "**tradizionale**" principale strumento finanziario di accesso al credito

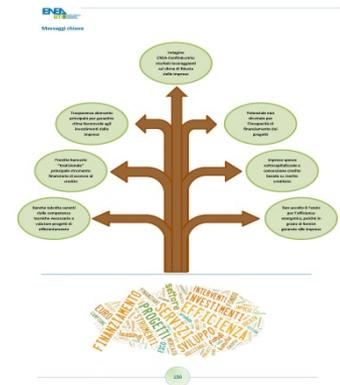
Banche talvolta carenti delle competenze tecniche necessarie a valutare progetti di efficientamento

Potenziale non sfruttato per l'incapacità di finanziamento dei progetti

Imprese spesso sottocapitalizzate e concessione credito basata su merito creditizio

Ben accolto il Fondo per l'efficienza energetica, poiché in grado di fornire garanzie alle imprese

→ Indagine ENEA-Confindustria: risultati incoraggianti sul clima di fiducia delle imprese



INDICE ARGOMENTI

01

ITALIA: NORMATIVA E LIMITI AGLI INVESTIMENTI DELLA PA NELLE RINNOVABILI

02

GERMANIA: I MODELLI DI INVESTIMENTO DELLA PA TEDESCA NELLE RINNOVABILI E LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI

03

CONCLUSIONI: MAGGIORE FLESSIBILITA' E ESENZIONI DA VINCOLI AMMINISTRATIVI E BANCARI – NUOVE REGOLE A 360 GRADI

Le Municipalizzate e le aziende produttrici e distributrici tedesche all'avanguardia nello sviluppo di PEE

stadtwerke energieeffizienz - Cerca con Google - Internet Explorer

https://www.google.it/?gws_rd=ssl#q=stadtwerke+energieeffizienz

stadtwerke energieeffizienz

Google Accedi

Web Notizie Immagini Shopping Maps Altro Strumenti di ricerca

Circa 246.000 risultati (0,31 secondi)

Stadtwerke Bochum: Energieberatung / Energiesparen
www.stadtwerke-bochum.de/.../energieeffizienz.ht... Traduci questa pagina
Energieeffizienz ist Trend. Neben der umweltfreundlichen Erzeugung ist auch der effiziente Einsatz von Energie ein wichtiges Thema für uns und unsere ...

Energieeffizienz: Energieeffizienz-Portal der Stadtwerke
www.stawag.de/service/energieeffizienz/ Traduci questa pagina
Energieeffizienz-Portal der Stadtwerke zu den Themen Energiesparen, Energieerzeugung, Mobilität, Bauen und Modernisieren. Energietools beraten Sie zum ...

Energieeffizienz und Umweltmanagement | Stadtwerke ...
https://www.sw-augsburg.de/.../energie_und_umw... Traduci questa pagina
Stadtwerke Dienstleistungen – wir unterstützen Sie beim Energie- und Umweltmanagement im häuslichen Bereich oder im geschäftlichen Umfeld.

Stadtwerke Erfurt Gruppe - Energieeffizienz
<https://www.stadtwerke-erfurt.de/pb/.../index.html> Traduci questa pagina
Energiedienstleistungsgesetz (EDL-G). Neun Prozent des Jahresenergieverbrauches will Deutschland bis 2017 dauerhaft einsparen. Um dieses Ziel auch zu ...

125%

In Italia le competenze nelle (ex)municipalizzate e sono ancora carenti

The screenshot shows a Google search results page in Italian. The search query is 'municipalizzate efficienza energetica'. The results are as follows:

- Municipalizzate: buchi o risorse comunali? - Il Fatto ...**
www.ilfattoquotidiano.it › BLOG
26 mar 2013 - Nessuno pensa più che i consumi possano risalire ai livelli pre-crisi, anche per effetto dei miglioramenti in **efficienza energetica** e per il ...
- Servizio di Consulenza Energetica - AMB**
www.amb.ch/Consulenza-energetica-0e933800?vis=3
Con lo scopo di ottimizzare i consumi **energetici** e promuovere lo sviluppo di fonti ... di consulenza **energetica**: politica **energetica**, **efficienza energetica**, **energia** .
- Politica energetica - AMB**
www.amb.ch/Politica-energetica-9979ae00?vis=3
L'SCE definisce l'indirizzo strategico su scala regionale attraverso misure di **efficienza energetica** e produzione di energia da fonti rinnovabili, nonché ...
- Trattamento reflui Municipalizzate - alfalaval.com**
local.alfalaval.com/it-it/industrie...reflui-municipalizzate/.../default.aspx
A livello mondiale, cresce costantemente l'esigenza di depurare, a costi contenuti e in piena **efficienza energetica**, acque reflue e fanghi nel settore pubblico.

GERMANIA: NUOVI MODELLI DI PRODUZIONE E AUTOCONSUMO DI ENERGIA CON LA PA

Modello della produzione decentrata:

- Modelli con partecipazione pubblica (municipalizzate – comuni)
- Modelli con partecipazione dei cittadini

Germania: partecipazione decentralizzata a progetti rinnovabili

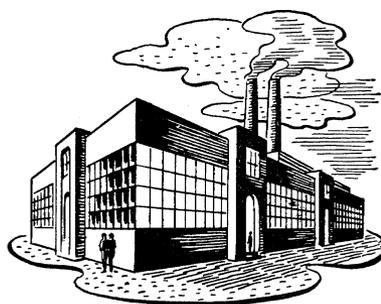
12 buoni motivi per la partecipazione decentrata della PA

Comuni



- Eliminazione dei conflitti quando si intende realizzare progetti importanti
- Aumento del valore aggiunto regionale
- Image del Comune
- Autosufficienza energetica
- Alleggerimento del bilancio comunale

Municipalizzate e Sviluppatori



- Grande accettazione del progetto
- Image positivo dell'impresa
- Legame maggiore con i clienti cittadini
- Messa a disposizione di capitali

Cittadini



- Investimento a rischio limitato
- Forma „ragionevole“ dell'investimento di capitali/denaro
- Rafforzamento della partecipazione e coinvolgimento dei cittadini

Ma come ha fatto la PA tedesca a incentivare i cittadini a investire insieme alla PA?

1. Pianificazione della partecipazione cittadina

- Come avviene:
 - Incontri con i cittadini
 - Scambio continuo di informazioni
 - Articoli di giornale locali
 - Pianificazione del progetto anche dal punto di vista legale e amministrativo
 - Autorizzazioni amministrative
 - **Assoluta serietà**
 - **Competenza**



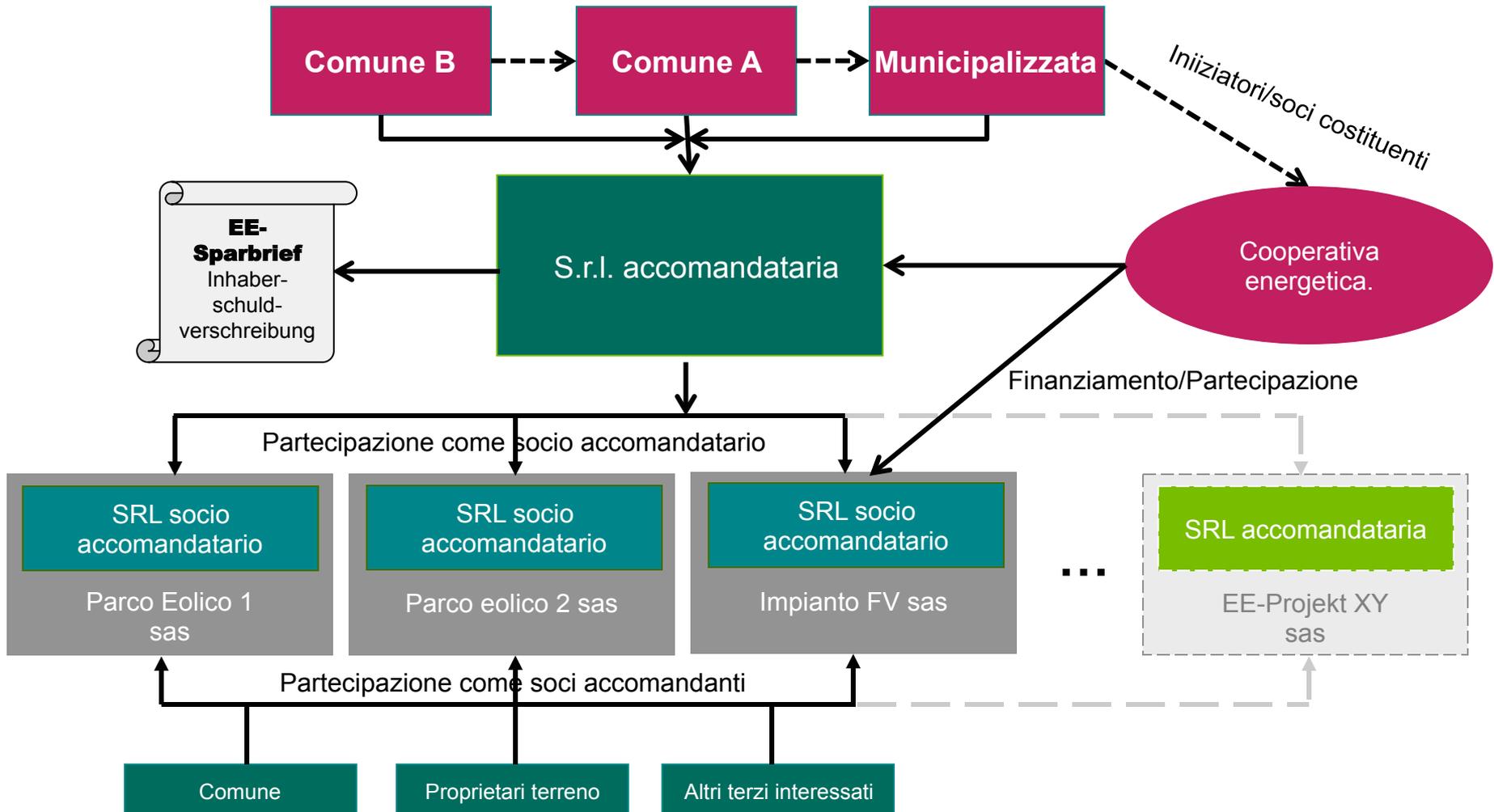
2. Partecipazione dei cittadini nel finanziamento del progetto

- **Investimento diretto dei cittadini**
 - p.es. come soci accomandanti in sas (GmbH & Co KG/GmbH)
 - p.es. come soci di cooperative energetiche o associazione in partecipazione
- **I cittadini come finanziatori attraverso**
 - L' „EE-Sparbrief“ o
 - finanziamenti parziali (vedi oltre)
- **Forme ibride di finanziamento**
 - Diritti di godimento (Genussrechte – obbligazioni a capitale di rischio, in genere con partecipazione alle perdite.



GERMANIA: MODELLI PARTECIPAZIONE CITTADINI

Esempio: Comune



Partecipazione decentralizzata della PA a progetti: Esempio: parco eolico della città di Pegnitz (Alta Franconia, in Baviera)

La città di Pegnitz ha acquistato il 22.08.2012 il parco eolico „Büchenbach“:

- Acquisto pieno dallo sviluppatore e gestione diretta
- Quattro turbine WEA del Tipo Vestas V112 di ognuna 3 MW
- Finanziamento a tasso estremamente agevolato per il 100 % del volume dell'investimento **direttamente al Comune**
- Enorme consenso cittadino per l'acquisto da parte del Comune del parco, nelle mani di tutti i cittadini
- **„100 % Chance in presenza del 100 % di rischio per il Comune“, ma con business plan evidentemente redditizio**
- L'acquisto del parco ha fissato una pietra miliare per lo sviluppo di altri progetti nella regione

Dove esiste maggiore flessibilità in Germania?

- Maggiore flessibilità per ricorrere al finanziamento, nell'indebitamento e **gestione in proprio**
- Esistono eccezioni ai limiti per la sollecitazione pubblica al risparmio:
 - per un investimento **dedicato** che abbia una **strategia di investimento** ben precisa, e l'investimento **sia destinato alla soddisfazione dei bisogni degli investitori**
 - Sono quindi esentate cooperative energetiche e altri soggetti finanziari che rispettino i criteri di cui sopra
 - **LIMITE**: investimenti non superiori a 100 milioni di Euro
- Esiste in linea di massima anche in Germania l'obbligo di istituire procedure ad evidenza pubblica per la PA. Eccezioni:
 - Partecipazione in società energetiche
 - Partecipazione in società cooperative

**ATTENZIONE TUTTA
FOCALIZZATA SUL
PROGETTO SPECIFICO**

INDICE ARGOMENTI

01

ITALIA: NORMATIVA E LIMITI AGLI INVESTIMENTI DELLA PA NELLE RINNOVABILI

02

GERMANIA: I MODELLI DI INVESTIMENTO DELLA PA TEDESCA NELLE RINNOVABILI E LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI

03

CONCLUSIONI: MAGGIORE FLESSIBILITA' E ESENZIONI DA VINCOLI AMMINISTRATIVI E BANCARI – NUOVE REGOLE A 360 GRADI

CONCLUSIONI

GERMANIA

PRODUZIONE DECENTRALIZZATA IN STATO
ABBASTANZA AVANZATO

ECCEZIONI PER LA PA ALLE REGOLE SU
PROCEDURE AD EVIDENZA PUBBLICA E
RACCOLTA E SOLLECITAZIONE
ALL'INVESTIMENTO

MODELLI PIU' LIBERI E VICINI ALLA REALTA',
ALLE ESIGENZE DEI CITTADINI E DELLA PA
PIU' FLESSIBILITA' PER LA PA DI
PROMUOVERE INVESTIMENTI NELLE
RINNOVABILI – PROCEDURE AUTORIZZATIVE
SEMPLIFICATE

SVILUPPO DI GRANDI COMPETENZE NELLA
REALIZZAZIONE DI PROGETTI IN CAPO A
MUNICIPALIZZATE, PRODUTTORI E COMUNI
PARTECIPAZIONE DIFFUSA DEI CITTADINI

ITALIA

PRODUZIONE DECENTRALIZZATA AI PRIMORDI
REGOLAMENTAZIONE ESC₀, PPP E CONTRATTI DI
EPC:

MANCANO ECCEZIONI ALLE REGOLE SULLE
PROCEDURE AD EVIDENZA PUBBLICA E
ALLA SOLLECITAZIONE ALL'INVESTIMENTO
E ALLA RACCOLTA DEL RISPARMIO =
AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

EFFICIENTAMENTO E INVESTIMENTI NELLE
RINNOVABILI PRINCIPALMENTE LEGATI AL
MODELLO PPP/ESC₀ CHE SOPPORTANO TUTTO IL
RISCHIO

VINCOLI STRINGENTI DI BILANCIO E PATTO DI
STABILITA' SENZA VALUTARE BONTA' PROGETTO -
PIU' DEROGA PATTO DI STABILITA'

**COMPETENZE ANCORA LIMITATE – MANCA
ENERGY MANAGER**

PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI ASSENTE

Contatti



Avv. D.r. Roberto Pera (LL.M. Columbia)

Partner

Rödl & Partner Roma

Piazza di S. Anastasia, 7

00168 Roma

Telefon +39 06 96 70 12 70

Fax +39 06 32 23 394

roberto.pera@roedl.it



Avv. Carlo Spampinato

Senior Associate

Rödl & Partner Roma

Piazza Santa Anastasia 7

00186 Roma

Tel. +39 06 96701270

Fax +39 06 3223395

carlo.spampinato@roedl.it

Con la cortese collaborazione del Team Energy R&P di Norimberga avv. Wolf e Ing. Imolauer e di Padova con gli avv.ti Bartels e Desiderà .



“Ogni singola persona conta”, per i Castellers come per noi.

Le “torri umane” simboleggiano in modo straordinario la cultura di Rödl & Partner. Incarnano la nostra filosofia di coesione, equilibrio, coraggio e spirito di squadra. Mostrano la crescita che scaturisce dalle proprie forze, elemento che ha fatto di Rödl & Partner quello che è oggi.

“Força, Equilibri, Valor i Seny” (potenza, equilibrio, coraggio e intelligenza) sono i valori dei Castellers, così vicini ai nostri. Per questo, dal maggio 2011, Rödl & Partner ha stretto una cooperazione con i Castellers di Barcellona, ambasciatori nel mondo dell’antica tradizione delle “torri umane”. L’associazione catalana incarna, insieme a molte altre, questa preziosa eredità culturale.