

Infrastructure Research & Advisory Unit

# STUDIO 2016

---

**Riqualificare la spesa pubblica.**  
Priorità infrastrutturali, Analisi Costi Benefici e IoT



# RIQUALIFICARE LA SPESA PUBBLICA.

PRIORITÀ INFRASTRUTTURALI, ANALISI COSTI BENEFICI E IOT

## Partner



## Disclaimer

Il presente rapporto ha l'obiettivo di monitorare criticamente la realizzazione delle infrastrutture prioritarie per lo sviluppo e la competitività del Paese e di analizzare le più importanti questioni infrastrutturali anche a livello globale.

Il lavoro è stato realizzato, oltre che su dati provenienti da fonti aperte ufficiali, anche grazie alle riflessioni emerse in occasione di tre seminari:

- *Finanziare bene le infrastrutture. L'Analisi Costi Benefici e i Progetti di Qualità*
- *Analisi Costi Benefici e Rating Sociale. Servono allo sviluppo del Paese?*
- *L'Internet of Things per le infrastrutture di pubblica utilità. Come accelerare lo sviluppo.*

Agli incontri hanno partecipato i vertici delle principali aziende e istituzioni del settore. In particolare: AEEGSI, AGCOM, Almaviva, Alpiq, Anas, Ance, Arpinge, Assogas, Cassa Depositi e Prestiti, CESI, Comune di Milano, Condotte, Confindustria, Confindustria Digitale, E.ON, Edison, Enel, Eppi, European Investment Bank, Falck Renewables, FeBAF, Ferrovie dello Stato Italiane, Hera, Innowatio, Leonardo, Manutencoop, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Regione Lombardia, Schneider Electric, Selta, Standard&Poors, Studio Legale Radice&Cereda, Terna, Terni Energia, Utilità, Utilitalia, Vodafone, World Bank.

Lo Studio si basa anche su elementi di giudizio e di valutazione soggettivi, propri della metodologia della Analisi Costi Benefici, che – come tali – possono risultare più o meno condivisibili. Agici Finanza d'Impresa – a cui fa capo l'Infrastructure Unit – pur avendo prestato la massima attenzione e cura nella elaborazione del presente documento, non offre alcuna garanzia circa la precisione e/o la completezza delle informazioni raccolte e delle stime qui contenute.

Il lavoro è stato realizzato grazie al sostegno di: Arpinge, Ferrovie dello Stato Italiane, Hera, Terna e Utilitalia. Si ringraziano i Partner per le preziose indicazioni offerte, ferma restando in capo agli autori l'intera responsabilità di quanto qui esposto.

Il rapporto è stato predisposto da Agici Finanza d'Impresa ad uso esclusivo dei Partner. È vietata la riproduzione, totale o parziale, in qualsiasi forma e di qualsiasi parte del presente documento, così come la diffusione a terzi, senza la preventiva autorizzazione scritta della stessa società.

Agici Finanza d'Impresa non si assume alcuna responsabilità per un eventuale uso improprio delle informazioni e dei dati forniti o per la divulgazione non autorizzata del contenuto del presente documento.

# Indice

<b>1. EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>5</b>
<b>2. LO STUDIO 2016</b> .....	<b>11</b>
<b>3. LE PRIORITÀ INFRASTRUTTURALI E I COSTI DEL NON FARE NEL PERIODO 2016-2030</b> .....	<b>15</b>
3.1. I nuovi CNF 2016-2030.....	17
3.2. Il settore energia.....	19
3.3. Il settore rifiuti .....	24
3.4. Il settore autostradale.....	27
3.5. Il settore ferroviario.....	30
3.6. Il settore logistico .....	34
3.7. Il settore idrico .....	38
3.8. Il settore delle TLC .....	42
<b>4. LA VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI INFRASTRUTTURALI</b> .....	<b>45</b>
4.1. Introduzione.....	47
4.2. I modelli di valutazione degli impatti .....	48
4.3. L'importanza dell'Analisi Costi Benefici.....	50
4.4. Un confronto europeo.....	54
4.5. I Costi del Non Fare l'ACB delle opere di pubblica utilità.....	56
4.6. Alcune applicazioni di ACB in Italia.....	58
4.7. Conclusioni .....	61
<b>5. L'INTERNET OF THINGS PER LE INFRASTRUTTURE DI PUBBLICA UTILITÀ</b> .....	<b>63</b>
5.1. Introduzione.....	65
5.2. Definizione di IoT.....	66
5.3. La normativa europea e nazionale a supporto della digitalizzazione.....	68
5.4. Le applicazioni dell'IoT nelle infrastrutture.....	77
5.5. Infrastrutture per la Smart City in Italia.....	88
5.6. Conclusioni .....	98
5.7. Schede aziendali .....	100
<b>GLOSSARIO e BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>105</b>

# 1. EXECUTIVE SUMMARY

Il 2016 costituisce uno spartiacque per il settore delle infrastrutture sia per le realizzazioni ma anche, e forse soprattutto, per il cambio di paradigma nella loro pianificazione. La conclusione di tre opere per anni emblematiche dell'inefficienza infrastrutturale del Paese, la Salerno-Reggio Calabria – da oggi A2 Autostrada del Mediterraneo – la Variante di Valico e la ferrovia AV Treviglio-Brescia, rappresentano un segno di cambiamento e rottura con il passato.

I principali fatti nuovi dal punto di vista normativo sono:

- Il definitivo superamento della Legge Obiettivo, che conteneva un lungo elenco di “opere prioritarie”, per gran parte di dubbia utilità.
- La pubblicazione del nuovo Codice dei Contratti che, seppur con luci e ombre, codifica un nuovo modo di fare infrastrutture più trasparente, razionale e attento alla pianificazione e alla legalità.
- L’emanazione delle Linee-Guida per la valutazione degli investimenti in opere pubbliche del MIT, che introducono, finalmente, in Italia degli strumenti di misurazione dell’effettiva utilità delle infrastrutture.

Tali documenti sono il risultato di un nuovo approccio alla pianificazione e realizzazione delle infrastrutture che pone al centro la qualità dell’opera e la sua effettiva utilità economica, ambientale e sociale. Ora bisogna andare avanti in questa direzione.

Un altro aspetto del cambiamento è la crescente attenzione delle imprese alle nuove tecnologie, in particolare a quelle digitali, e al miglioramento delle infrastrutture esistenti per riqualificare i servizi erogati e ridurre i costi. In sostanza, si guarda sempre più all’intelligenza delle infrastrutture piuttosto che all’acciaio e al cemento: ne sono testimonianza gli investimenti di Terna in soluzioni tecnologicamente innovative (dynamic Rathing, sistemi finalizzati all’incremento della resilienza, ecc.), in Smart Grid e Smart Meter di Hera e Enel, in manutenzione predittiva di Ferrovie dello Stato e molti altri. Dal punto di vista normativo, di particolare rilievo in questo senso è il Piano Nazionale Industria 4.0 che contiene strumenti e incentivi per la digitalizzazione dell’industria italiana. Per questi motivi lo *Studio 2016* della Infrastructure Unit di Agici si focalizza sulle seguenti tematiche:

- L’individuazione delle nuove priorità infrastrutturali e il calcolo dei Costi del Non Fare nell’orizzonte temporale 2016-2030;
- Il monitoraggio delle realizzazioni infrastrutturali nel biennio 2015-2016;
- L’analisi delle principali metodologie di valutazione degli investimenti in infrastrutture a livello nazionale e internazionale e il focus sulla Analisi Costi Benefici;
- Lo studio delle principali tecnologie IoT al servizio delle infrastrutture.

I risultati esposti nello *Studio 2016*, di seguito riassunti, sono anche il frutto di una serie di incontri di approfondimento e, in particolare, delle riflessioni emerse in tre seminari, organizzati a porte chiuse, con qualificati operatori e istituzioni del settore:

- *Finanziare bene le infrastrutture. L’Analisi Costi Benefici e i Progetti di Qualità*
- *Analisi Costi Benefici e Rating Sociale. Servono allo sviluppo del Paese?*
- *L’Internet of Things per le infrastrutture di pubblica utilità. Come accelerare lo sviluppo?*<sup>(1)</sup>.

Dalle diverse analisi emergono i seguenti messaggi-chiave:

### 1. **Policy infrastrutturali sempre più orientate alla qualità e alla innovazione tecnologica**

Le nuove policy nazionali ed europee conducono a fabbisogni infrastrutturali più contenuti e sempre più di tipo tecnologico. In particolare, le principali novità normative, oltre a quelle citate, sono il Winter Package della Commissione Europea in materia energetica e l’Allegato al DEF 2016 che contiene le priorità infrastrutturali per i settori della mobilità e dà indicazioni per rendere più smart i sistemi di trasporto di persone e merci. Circa i rifiuti, il DPCM 10 agosto 2016 definisce puntualmente il fabbisogno di termovalorizzatori del Paese e la loro localizzazione.

### 2. **Oltre 600 miliardi di € i Costi del Non Fare le opere in Italia al 2030**

Dalla definizione delle nostre Policy per il periodo 2016-2030 e dei relativi fabbisogni infrastrutturali emerge un Costo del Non Fare a carico del Paese in termini economici, ambientali e sociali ancora molto elevato, nonostante le diverse realizzazioni del 2015. Secondo le nostre stime (Figura a) la mancata realizzazione delle infrastrutture prioritarie è pari a oltre 600

(1) Ai seminari hanno partecipato i vertici delle principali aziende e istituzioni del settore, in particolare: AEEGSI, AGCOM, Almaviva, Alpiq, Anas, Ance, Arpinge, Assogas, Cassa Depositi e Prestiti, CESI, Comune di Milano, Condotte, Confindustria, Confindustria Digitale, E.ON, Edison, Enel, Eppi, European Investment Bank, Falck Renewables, FeBAF, Ferrovie dello Stato Italiane, Hera, Innowatio, Leonardo, Manutencoop, Ministero delle Finanze, Ministero delle Infrastrutture, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Regione Lombardia, Schneider Electric, Selta, Standard&Poors, Studio Legale Radice&Cereda, Terna, Terni Energia, Utilità, Utilitalia, Vodafone, World Bank. Per maggiori informazioni e approfondimenti rimandiamo agli atti che è possibile richiedere alla pagina <http://publishing.agici.it/infrastrutture/atti-convegni-infrastrutture/>

miliardi di € nel quindicennio 2016-2030. 90 miliardi nei settori energetici e ambientali; 137 miliardi nei settori della mobilità e della logistica; 380 miliardi nel settore delle TLC (Banda Ultralarga).

**3. Strumenti e metodiche di valutazione per ottimizzare la spesa pubblica**

Una attenta e articolata metodologia di valutazione, selezione e monitoraggio dei progetti infrastrutturali, soprattutto con risorse pubbliche scarse, è fondamentale per orientare gli investimenti verso opere davvero prioritarie, per realizzare opere di qualità e per favorire una corretta allocazione delle risorse. Nei decenni scorsi si sono sviluppate varie metodiche su cui, a nostro parere, primeggia la Cost Benefit Analysis (CBA o ACB). Degne di attenzione sono anche la Impact Analysis e i rating di sostenibilità, non solo finanziaria, degli investimenti. A livello internazionale, e soprattutto in Inghilterra, da tempo tutti gli investimenti pubblici sono sottoposti ad una rigorosa ACB. Inoltre, più di recente, anche gli investitori privati tendono sempre di più a includere, nelle valutazioni dei loro impieghi, logiche non strettamente finanziarie ma legate allo sviluppo economico, sociale e ambientale del territorio.

**4. L'Analisi Costi Benefici per evitare 3 miliardi di € all'anno di sprechi**

Una corretta ACB è capace di ridurre gli sprechi e restringere gli spazi della corruzione. Una nostra stima riferita all'Anagrafe delle Opere Incompiute e alle analisi dell'Osservatorio CNF valuta da 2,1 a 3 miliardi di € annui i costi per una mancata ACB. Si tratta di costi di investimento persi, oneri economici del mancato utilizzo, mancati benefici ambientali e sociali (Figura b). Non è un caso che istituzioni come la Banca Europea degli Investimenti chieda ACB in modo sistematico ai soggetti destinatari di finanziamenti.

**5. La crescente attenzione delle istituzioni italiane verso l'ACB**

In Italia esiste una cultura sul tema valutativo a dir poco modesta. L'ACB fino ad ora è stata applicata molto poco, perché nella pianificazione pubblica prevalgono logiche di breve periodo, più orientate alla copertura finanziaria e al ritorno "politico" immediato delle scelte. Ma alcuni cambiamenti sono in atto. La presentazione al Cipe delle *Linee-Guida per la*

Figura a. Fabbisogni infrastrutturali e Costi del Non Fare 2016-2030

Fonte: Infrastructure Unit (2016)

Settore	Classe infrastrutturale	Fabbisogni	CNF di comparto 000 €
Energia	Impianti di produzione elettrica	22.900 MW	43.700.000
	Reti di Trasmissione	5.000 km di reti	12.000.000
		160 stazioni	
<i>Totale Energia</i>			<i>55.700.000</i>
Rifiuti	Termovalorizzatori	8 impianti per 1.830 kton	2.400.000
	<i>Totale Rifiuti</i>		
Viabilità	Autostrade e Tangenziali	597 km	23.800.000
	<i>Totale Viabilità</i>		
Ferrovie	Ferrovie AV/AC	620 km	20.900.000
	Ferrovie Convenzionali	255 km	34.700.000
	<i>Totale Ferrovie</i>		
Logistica	Porti	recupero 4 milioni TEU	51.500.000
	Interporti	21 mln ton gomma/ferro	6.300.000
	<i>Totale Logistica</i>		
Idrico	Acquedotti	92.400 km (sostituzione)	20.600.000
	Depuratori	14 milioni di A.E.	11.100.000
	<i>Totale Idrico</i>		
TLC	Rete a Banda Ultralarga	100% popolazione	379.000.000
	<i>Totale TLC</i>		
<b>Totale CNF di Sistema</b>			<b>606.000.000</b>

Figura b. I Costi del Non Fare l'ACB

Fonte: elaborazioni Infrastructure Unit su dati Anagrafe delle Opere Incompiute (2015)

Area	Investimenti €/000	CNF €/000 min
Nord	719.000	min 285.000 max 403.000
Centro	1.481.000	min 585.000 max 830.000
Sud	2.362.000	min 934.000 max 1.322.000
Isole	716.000	min 283.000 max 402.000
<b>Italia</b>	<b>5.278.000</b>	<b>min 2.087.000 max 2.957.000</b>

valutazione degli investimenti in opere pubbliche da parte del MIT sono un esempio di come si stia rivedendo l'intero modo di pianificare e programmare le infrastrutture. Centrale è infatti la definizione dei fabbisogni infrastrutturali attraverso strumenti quantitativi di valutazione. E non mancano recenti positive esperienze di applicazione di ACB da parte di enti (es. Regione Lombardia), società e istituzioni che fanno ben sperare per il futuro. Va comunque sottolineato che questi strumenti non danno indicazioni definitive e incontrovertibili, ma devono agevolare il processo decisionale non certo sostituendosi.

#### 6. Enormi le potenzialità dell'IoT nei diversi settori infrastrutturali

Le tecnologie digitali, in particolare i dispositivi dell'Internet of Things (IoT), offrono immense opportunità per il mondo delle infrastrutture. Nell'ambito dei trasporti, ad esempio, l'IoT favorisce la manutenzione predittiva: Trenitalia, grazie all'innovativo sistema Dynamic Maintenance Management System, ha stimato che prevedere gli interventi di manutenzione comporta un risparmio di costi operativi nell'ordine dell'8-10%. Per quanto riguarda la viabilità su gomma, i dispositivi IoT consentono la gestione intelligente della rete stradale grazie agli Intelligent Transport System che incrementano la sicurezza sulle autostrade; mentre per una migliore gestione del traffico urbano i sistemi di Traffic Management System favoriscono maggiore velocità del flusso sulle strade cittadine tra il 5% e il 25%, così come già accade per le strade di Abu Dhabi. L'IoT ha poi ottime potenzialità anche nella logistica per tracciare la merce e semplificare le operazioni nei nodi di scambio. Nell'ambito delle infrastrutture per il trasporto di energia, l'IoT può favorire lo sviluppo di Smart Grid e l'adozione di tecniche di gestione dell'energia come la Demand Response. E potremmo continuare.

#### 7. Digitalizzare le infrastrutture urbane: la Smart City

Il tema delle infrastrutture urbane e del loro utilizzo è andato assumendo negli anni un ruolo sempre più rilevante. Osservando i trend in atto a livello mondiale, come la progressiva e inarrestabile urbanizzazione, e analizzando le politiche per la sostenibilità delle città, europee e nazionali, emerge come la digitalizzazione e le tecnologie IoT siano fondamentali per sviluppare ambienti resilienti e sostenibili, che rispondano efficacemente ai rischi dell'inquinamento, al consumo energetico e al cambiamento climatico, sviluppare cioè le Smart City. L'IoT può contribuire a migliorare l'operatività dei servizi pubblici urbani aumentando la produttività nell'uso delle infrastrutture: ad esempio, i sistemi di Route Optimization aumentano l'efficienza della raccolta dei rifiuti solidi urbani del 23%, mentre i sistemi di monitoraggio delle tubature dell'acquedotto permettono di dimezzare le perdite di acqua. Gli Smart Meter, installati nelle abitazioni e negli edifici pubblici, favoriscono una gestione più consapevole delle reti elettriche e gas ai fini dell'efficienza energetica.

#### 8. I quattro driver di adozione delle nuove tecnologie

I driver di adozione delle tecnologie IoT per le infrastrutture sono: efficienza operativa, efficienza energetica, sicurezza e miglioramento ambientale. Come illustrato nella Figura c, a ciascuna applicazione e a ciascun settore corrisponde un driver di adozione.

#### 9. Le Smart City in Italia: lo stato dell'arte

Le iniziative per la Smart City avviate sul territorio nazionale sono poche e frammentate: fino ad ora, secondo i dati dell'Osservatorio ANCI su ItalianSmartCities, sono stati lanciati 1.308 progetti che coinvolgono 15 milioni di cittadini in 158 comuni (2% del totale dei comuni italiani). Le cause del ristretto numero di progetti crediamo siano principalmente due: in primo



luogo, una serie di barriere di tipo tecnologico, legislativo, finanziario e sociale, che bloccano o rallentano l'evoluzione di ogni singolo progetto per la Smart City; in secondo luogo, la forte frammentazione dei progetti da rintracciarsi nella mancanza di una visione sistemica di una strategia per la Smart City e di obiettivi definiti a livello nazionale.

Figura c. Le tecnologie IoT nei vari settori infrastrutturali e i driver di adozione

Fonte: Infrastructure Unit (2016)

IoT \ Settore	Viabilità	Ferrovie	Logistica	Energia	Idrico	Rifiuti
<b>Localizzazione</b>	Smart highways/roads Frequenze trasporti pubblici Gestione semafori		Smart Logistic Vettori Container Smart Shipping			Cassonetti Percorsi camion raccolta
<b>Monitoraggio</b> <i>Flussi, malfunzionamenti, valori</i>	Free Flow Flusso traffico Manutenzione	Manutenzione predittiva sulla rete	Flusso vettori	Manutenzione Controllo rete	Manutenzione Controllo rete	Manutenzione strumenti di raccolta
<b>Sensing</b> <i>Presenza, volumetrici, peso, controllo qualità</i>	Smart Parking			Smart Metering Info real-time	Smart Metering Info real-time Controllo qualità	Livello riempimento
<b>Sorveglianza</b> <i>- Infrastruttura - Utente</i>	Videocamere Sistemi di allarme Riconoscimento biometrico					

Perché IoT applicato alle infrastrutture

Efficienza operativa

Efficienza energetica

Miglioramento ambientale

Sicurezza

## 10. Proposte per lo sviluppo infrastrutturale del Paese

In conclusione, sulla base delle analisi svolte in questo rapporto e, più in generale, del lavoro della Infrastructure Unit degli ultimi anni, si avanzano alcune proposte per lo sviluppo delle infrastrutture in Italia:

- Selezionare le priorità infrastrutturali sulla base della loro utilità economica, ambientale e sociale, proseguendo sulla strada intrapresa dal MIT. Per fare ciò le scelte politiche, pur indispensabili, devono essere supportate da adeguati strumenti di valutazione dei progetti come l'ACB.
- Diffondere nel Paese una cultura valutativa attraverso la definizione di Linee-Guida capaci di fissare criteri e metodi, ma anche promuovendo un soggetto terzo autorevole e indipendente, ad esempio una fondazione, per il monitoraggio e la valutazione degli investimenti infrastrutturali che dovrà: verificare la diffusione/utilizzo delle metodiche, in particolare ex lege; sviluppare metodiche valutative generali, ma anche specifiche e settoriali; elaborare strategie comunicative per lo sviluppo del tema, ecc.
- Aumentare sensibilmente la qualità dei progetti per migliorarne la realizzabilità e la finanziabilità; per questo occorre predisporre delle Linee-Guida per il Project e il Risk Management delle opere pubbliche, che supportino la PA nella predisposizione di progetti adeguati.
- Riformare l'iter autorizzativo in modo da ridurre le componenti di rischio insite nella realizzazione delle opere. In particolare, limitando l'overdesign, introducendo l'obbligo di certificazione di qualità del progetto, imponendo tempi perentori per il rilascio delle autorizzazioni, limitando i ricorsi e regolamentando le misure compensative.
- Agevolare il ricorso a capitali privati per il finanziamento delle opere pubbliche rimuovendo i vincoli di investimento per determinate categorie di investitori; in questo senso è utile sviluppare un Rating Sociale che possa incidere sul commitment della PA, sulle scelte di molti investitori interessati al ritorno sociale (fondi pensione, fondazioni bancarie, casse previdenziali, ecc.) e sulla valutazione del progetto da parte di stakeholder e popolazioni.
- Accelerare lo sviluppo delle Smart City sul territorio nazionale agendo contestualmente su due livelli di governance: nazionale e locale. Il Governo deve definire una strategia unitaria e obiettivi sistemici per lo sviluppo dei progetti di IoT, fornendo alle PA locali gli strumenti a supporto della realizzazione delle iniziative (standard tecnologici comuni, Key Performance Indicator, ecc). La PA locale deve assumere la leadership dei progetti (e del network di stakeholder) identificando le aree prioritarie di intervento – sia orizzontali (reti di comunicazione) che verticali (rifiuti, idrico, mobilità, ecc.) – sulla base di una attenta analisi della situazione urbana e dei bisogni dei cittadini.

## **Autori**

### **Andrea Gilardoni**

È Presidente e fondatore di Agici Finanza d'Impresa e dell'Infrastructure Research&Advisory Unit. Insegna Economia e Gestione delle Imprese all'Università Bocconi. È o è stato presidente o consigliere di aziende operanti nel settore delle utilities. Autore di numerose pubblicazioni in materia, ha fondato e dirige la rivista Management delle Utilities e delle Infrastrutture.

### **Stefano Clerici**

È Direttore dell'Infrastructure Research&Advisory Unit. Svolge attività di ricerca e consulenza in Agici Finanza d'Impresa. Ha maturato numerose esperienze nei temi delle Public Utilities e ha una ampia conoscenza delle tecniche applicative della Analisi Costi Benefici.

### **Alessandra Garzarella**

È Coordinatrice dell'Infrastructure Research&Advisory Unit. È Senior Analyst di Agici Finanza d'Impresa ove è responsabile di progetti nei settori trasporti e idrico.

### **Maria Cristina Concolino**

Analyst di Agici Finanza d'Impresa, svolge attività di ricerca e consulenza sulle nuove tecnologie digitali per l'Infrastructure Unit e per il Centro Studi sull'Economia e il Management dell'Efficienza Energetica (CESEF).

## **Infrastructure Research and Advisory Unit**

È la business Unit di Agici Finanza d'Impresa che da oltre 10 anni studia le problematiche relative allo sviluppo infrastrutturale del Paese nei settori energia, trasporti, rifiuti, idrico, telecomunicazioni e edilizia socio-assistenziale. Fin dalle origini ha svolto attività di ricerca, avanzando proposte per superare le criticità che bloccano la realizzazione delle opere; più di recente ha avviato un'attività di advisory rivolta a imprese, pubbliche amministrazioni e investitori. Le aree di attività sono tre:

- 1.** L'Osservatorio I Costi del Non Fare (CNF)
- 2.** Il Quality Project Lab (QPLab)
- 3.** L'Advisory unit "Easy Solution".

**Agici Finanza d'Impresa** è una società di ricerca e consulenza specializzata nel settore delle utilities, delle infrastrutture, delle rinnovabili e dell'efficienza energetica. Collabora con imprese, associazioni, amministrazioni pubbliche e istituzioni per realizzare politiche di sviluppo capaci di creare valore.

L'approccio operativo e il rigore metodologico, supportati da un solido background teorico, assicurano un'elevata flessibilità che garantisce la personalizzazione delle soluzioni. La conoscenza della realtà imprenditoriale, la pluriennale esperienza nei settori di riferimento e una vasta rete di relazioni nazionali e internazionali completano il profilo distintivo di Agici.

La nostra strategia si riassume in:  
"Creating and diffusing knowledge".

***www.agici.it***  
***www.costidelnonfare.it***

Copyright © 2016  
AGICI Publishing Division  
All right reserved



ISBN 978-88-97923-34-3



9 788897 923343