

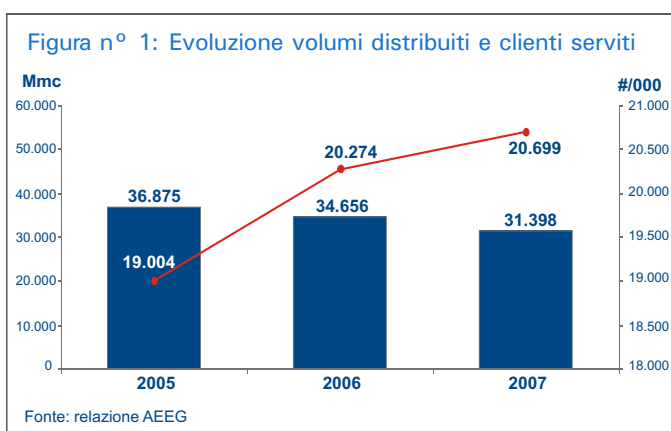
## La distribuzione del gas in Italia

*Dal nuovo quadro normativo al 3° periodo regolatorio:  
scenari di mercato e road map strategica*



# Il mercato di riferimento

Il volume di gas distribuito per mezzo di reti secondarie è passato da 30,8 Mld di mc nel 2002, a 36,9 nel 2005 per poi riscendere a 31,4 Mld di mc nel 2007.



Tale evoluzione è legata principalmente all'andamento climatico registrato negli anni considerati, oltre che all'incremento del numero di clienti serviti e all'efficiamento tecnologico.

## Distribuzione geografica

La distribuzione del gas naturale è notevolmente differenziata per area geografica.

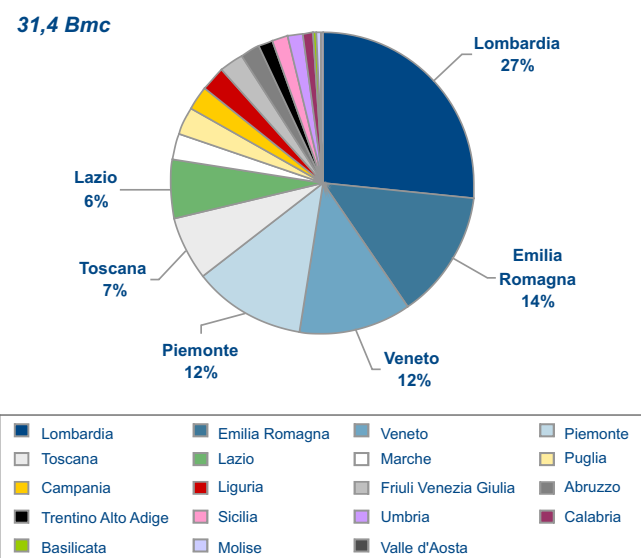
Le regioni settentrionali rappresentano circa il 70% del totale gas distribuito e circa il 60% dei chilometri di rete di distribuzione a media e bassa pressione.

Tali evidenze riflettono il diverso grado di metanizzazione del Paese e le differenze climatiche tra le varie aree.

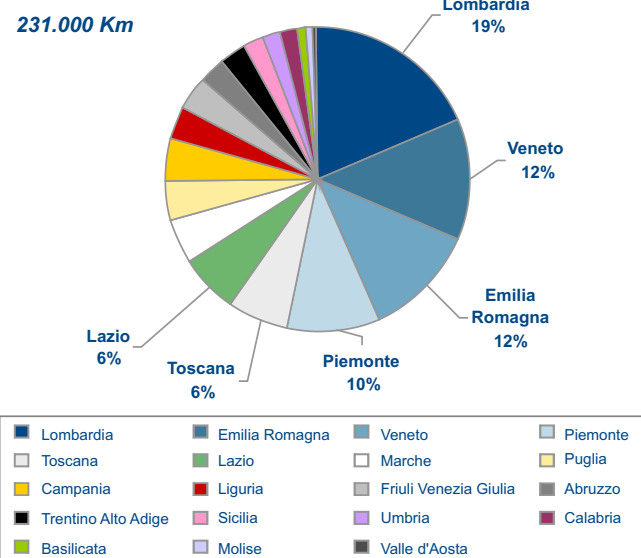
La Lombardia è la regione con i consumi più elevati e con la rete più estesa mentre la Sardegna non presenta reti di distribuzione di gas naturale.

In futuro, se il gasdotto Galsi verrà realizzato, anche tale regione potrà essere metanizzata.

**Figura n° 2: Volumi distribuiti per regione (2007)**

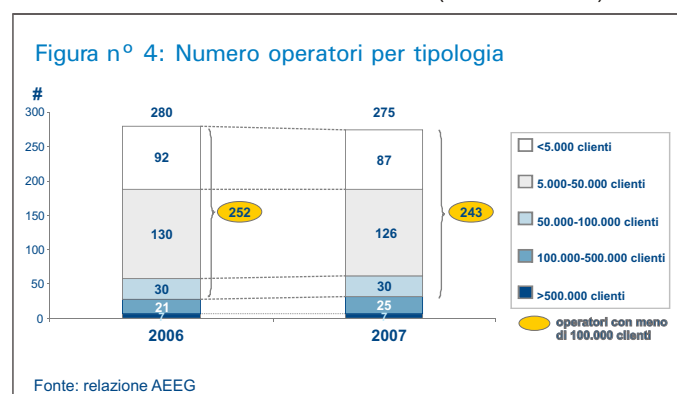


**Figura n° 3: Km di rete per regione (2007)**



# Processo di aggregazione

Dal 2000 ad oggi la frammentazione del settore della distribuzione si è notevolmente ridotta: il numero di operatori è passato da oltre 700 nel 2000 a 275 nel 2007 (-63%), anche a seguito delle oltre 200 operazioni di M&A realizzate a partire dal 2004. Tuttavia, il numero dei distributori con meno di 100.000 clienti risulta ancora numeroso (88% del totale).



Nel complesso, il percorso di aggregazione è stato guidato da una parte dal processo di liberalizzazione del mercato avviato con il Decreto Letta (in particolare attraverso l'introduzione della regolamentazione tariffaria e il ricorso alle gare quale modalità di affidamento del servizio), dall'altra dalle strategie di acquisizione dei principali operatori del settore, sia nazionali che esteri.

L'entrata nel settore della distribuzione ha consentito, in particolare agli operatori stranieri, di acquisire gli utenti



connessi alle reti di distribuzione e quindi di rafforzare il proprio presidio lungo l'intera filiera del gas.

*In tale processo di aggregazione, tuttavia il contributo delle gare quale modalità di affidamento del servizio è stato limitato.*

Solo il 4% degli affidamenti (circa 230 su 6.500 concessioni), infatti, è risultato da gare svolte secondo le modalità previste dal Decreto Letta. Tale circostanza deriva da una parte dalla scelta del regolatore di prevedere un regime transitorio che ha consentito a gran parte dei distributori di estendere la durata degli affidamenti oltre la scadenza originariamente prevista, dall'altra dal ritardo o dalla mancata emanazione di norme procedurali per l'espletamento delle gare.

Gli aspetti salienti delle gare effettuate sono così sintetizzabili:

- Maggior peso agli aspetti economici nella valutazione delle offerte: il peso dell'offerta economica è stata pari mediamente al 65% ed il canone offerto ha rappresentato il principale criterio di valutazione dell'offerta economica
- Il canone offerto è stato mediamente pari al 50% della VRD, con una punta massima dell'83%. Tali valori appaiono significativamente superiori alla % della VRD che, in base all'indicazione dell'AEEG, dovrebbe coprire i costi operativi e remunerare il capitale
- L'efficacia dei meccanismi di controllo degli impegni contrattuali è risultata limitata, consentendo in alcuni casi la possibilità di rinegoziare le condizioni dichiarate in sede di gara
- Il numero dei partecipanti è risultato tuttavia elevato, rilevando un valore medio pari a 5,6 a gara
- Le gare espletate hanno riguardato bacini di ridotte dimensioni; la possibilità, prevista dal Decreto Letta, di aggiudicare le gare "in forma associata" non è stata infatti implementata
- La documentazione di gara presentata nonché il contratto tra ente locale e concessionario si sono rilevati incompleti, contribuendo ad alimentare il contenzioso amministrativo, già cospicuo a causa dei diversi ricorsi legati alla scadenza degli affidamenti
- Gli aspetti occupazionali relativi al trasferimento del personale dipendente del gestore uscente, in caso di subentro di un nuovo gestore non sono stati adeguatamente considerati

# Quadro normativo e regolatorio

L'evoluzione futura del settore è legata principalmente al nuovo quadro normativo che risulta ad oggi ancora incerto, in conseguenza dei numerosi provvedimenti che si sono succeduti negli ultimi due anni ed, in particolare, dell'art 23 bis della legge 133/2008 in materia di servizi pubblici locali che ha introdotto numerosi problemi interpretativi e di attuazione.

## Normativa di settore

L'art 46 della legge 222/2007 e successivamente la legge finanziaria, hanno introdotto importanti novità nella disciplina del servizio di distribuzione locale, quali in particolare:

- **La determinazione di ambiti territoriali minimi** per lo svolgimento delle gare, a partire da quelli tariffari, secondo l'identificazione di bacini ottimali di utenza e di misure per l'incentivazione delle relative operazioni di aggregazione, con decisione dei ministri dello Sviluppo economico e degli Affari regionali, su proposta dell'AEEG e sentita la Conferenza unificata
- **La definizione di criteri di gara e di valutazione delle offerte**, tenendo conto in maniera adeguata, oltre che delle condizioni economiche offerte, e in particolare di quelle a vantaggio dei consumatori, degli standard qualitativi e di sicurezza del servizio, dei piani di investimento e di sviluppo delle reti e degli impianti
- **Possibilità di incrementare il canone di concessione** fino al 10% del VRD del soggetto concedente

## Normativa sui servizi pubblici locali

Se da un parte le scadenze previste per la definizione degli ambiti e dei criteri di gara non sono state rispettate, dall'altra l'art 23 bis della legge 133/2008 in materia di servizi pubblici locali ha comportato un'ulteriore variazione del quadro regolamentare sopra esposto, in particolare con riferimento a:

- **Possibilità di derogare alle modalità di affidamento ordinario** (ovvero tramite gare), nel rispetto dei principi della normativa comunitaria e in peculiari caratteristiche economiche, sociali, ambientali e geomorfologiche del territorio da valutare in funzione delle condizioni di mercato
- **Definizione di bacini di gara** per i diversi servizi pubblici da parte di Regioni ed Enti Locali (e non più da parte dei Ministri dello Sviluppo Economico e degli Affari Regionali)

al fine di consentire lo sfruttamento di economie di scala e di scopo e favorire una maggiore efficienza ed efficacia nell'espletamento dei servizi

- **Emanazione di regolamenti specifici da parte del Governo**, su proposta del Ministro per i rapporti con le Regioni, sentita la Conferenza Unificata e le competenti Commissioni Parlamentari al fine di: armonizzare la disciplina generale con quelle di settore, prevedere una netta distinzione tra funzioni di regolazione e funzioni di gestione, prevedere la gestione in forma associata per i comuni di piccole dimensioni, disciplinare la fase transitoria, disciplinare la cessione dei beni, prevedere forme di ammortamento degli investimenti e una durata degli affidamenti strettamente proporzionata e mai superiore ai tempi di recupero degli investimenti.

Sebbene la valutazione definitiva dell'impatto delle nuove disposizioni sarà possibile solo dopo l'emanazione dei relativi regolamenti, prevista entro il 1° trimestre 2009, è possibile effettuare alcune prime considerazioni:

- Il trasferimento della responsabilità **della definizione dei bacini di gara** in capo a Regioni ed Enti Locali potrebbe generare il rischio dell'utilizzo di criteri "amministrativi" in luogo di auspicabili logiche industriali
- **Ambiti territoriali**: la dimensione dei bacini territoriali dovrà tener conto non solo dei temi legati all'efficienza, alla sicurezza e alla qualità del servizio reso (alla dimensione ottimale stimata dall'AEEG e pari a 250.000-300.000 utenti, si affiancano posizioni che sostengono l'esistenza di economie di densità forti e di economie di scala molto significative per imprese di piccole dimensione e più deboli per imprese di maggiore dimensione) ma dovrà anche valutare i potenziali impatti sul settore (quali ad esempio la gestione del processo di aggregazione degli operatori, e la definizione della struttura di governance)
- I regolamenti dovranno definire in modo chiaro la possibilità o meno di ricorrere all'**affidamento diretto**. Date le caratteristiche peculiari del servizio, non ultima l'elevata redditività a confronto con gli altri SPL, è difficile sostenere un motivo di deroga all'affidamento mediante gara.

- **I nuovi criteri di gara e di valutazione delle offerte** dovrebbero consentire di ridurre le distorsioni prodotte
  - 1) dalla predominanza del canone come criterio nella valutazione delle offerte da una parte incrementando il peso dell'offerta tecnica e dall'altro favorendo criteri economici diversi dal canone (ad esempio la VRD) e
  - 2) dall'incompletezza della documentazione di gara e dei contratti di servizio, attraverso la definizione di un "bando tipo" e di un "contratto di servizio tipo"
- **Definizione della durata della concessione:** è tra gli elementi che i regolamenti attuativi dovranno definire. La durata di 12 anni prevista dal Decreto Letta appare sensibilmente inferiore ai benchmark europei (che prevedono durate tra i 20 ed i 30 anni ed in alcuni casi addirittura durate "indeterminate"), costituendo un potenziale disincentivo agli investimenti se non saranno definite modalità chiare di rimborso degli assets al termine della concessione.

### III° periodo regolatorio

In tale contesto di sostanziale incertezza, l'approvazione del terzo periodo regolatorio per il periodo 2009-2012 (con Delibera 159/08 dell'AEEG) introduce alcune ulteriori novità:

- **Riduzione del numero di tariffe applicate sul territorio nazionale:** dalle circa 2.000 tariffe attualmente esistenti a 6 ambiti tariffari (comprendenti 2 o più regioni), in cui viene applicata la medesima tariffa
- **Riduzione dei costi complessivi dei distributori:** sia imponendo una riduzione graduale verso livelli di maggior efficienza, che definendo meccanismi incentivanti per le aggregazioni delle piccole e medie imprese. In particolare, attraverso la previsione di un tasso annuale di riduzione

dei costi operativi unitari differenziato per servizio (% minore per il servizio di misura rispetto a quello di distribuzione) e, relativamente al servizio di distribuzione, anche per classe dimensionale (% crescente al diminuire del numero di utenti serviti). Ciò contrariamente al II° periodo regolatorio, nel quale era stato previsto un unico tasso di recupero di produttività da applicare sia ai costi operativi che agli ammortamenti<sup>1</sup>.

- **Determinazione più puntuale del capitale investito riconosciuto in tariffa:** suddividendo il capitale investito tra centralizzato e di località (a sua volta suddiviso tra distribuzione e misura), prevedendo la determinazione parametrica per il capitale investito centralizzato e sulla base della consistenza rivalutata al 31.12.2006 per quello di località e definendo in modo puntuale le modalità di determinazione del valore dei contributi pubblici e privati a detrazione del capitale investito
- **Maggiori investimenti per la sicurezza della rete:** riconoscendo la maggiorazione del tasso di remunerazione del capitale investito pari al 2% per 8 anni per l'ammodernamento dei sistemi di odorizzazione e la sostituzione delle condotte in ghisa con giunti canapa e piombo
- **Definizione più puntuale della remunerazione degli investimenti:** WACC pari a 7,6% per il servizio di distribuzione e pari all' 8,0% per il servizio di misura contro un tasso di rendimento pari a 7,5% del II° periodo regolatorio.

*Dal nuovo quadro normativo e dal 3° periodo regolatorio emerge uno scenario di mercato fortemente incerto*

<sup>1</sup> Per il periodo 2009-2012, tasso di riduzione annuale per il servizio di distribuzione: pari a 5,4% per classe dimensionale fino a 50.000 punti di riconsegna, 4,6% per classe dimensionale da 50.000 a 300.000 clienti e 3,2% per classe dimensionale oltre 300.000 punti di riconsegna; per i servizi di commercializzazione e misura pari al 3,6%. Nel 2° periodo regolatorio il tasso di recupero di produttività, applicato a costi operativi ed ammortamenti, è stato compreso tra il 5% del 2004 e il 4,4% del 2007, indifferentemente dalla classe dimensionale e dal tipo di servizio.

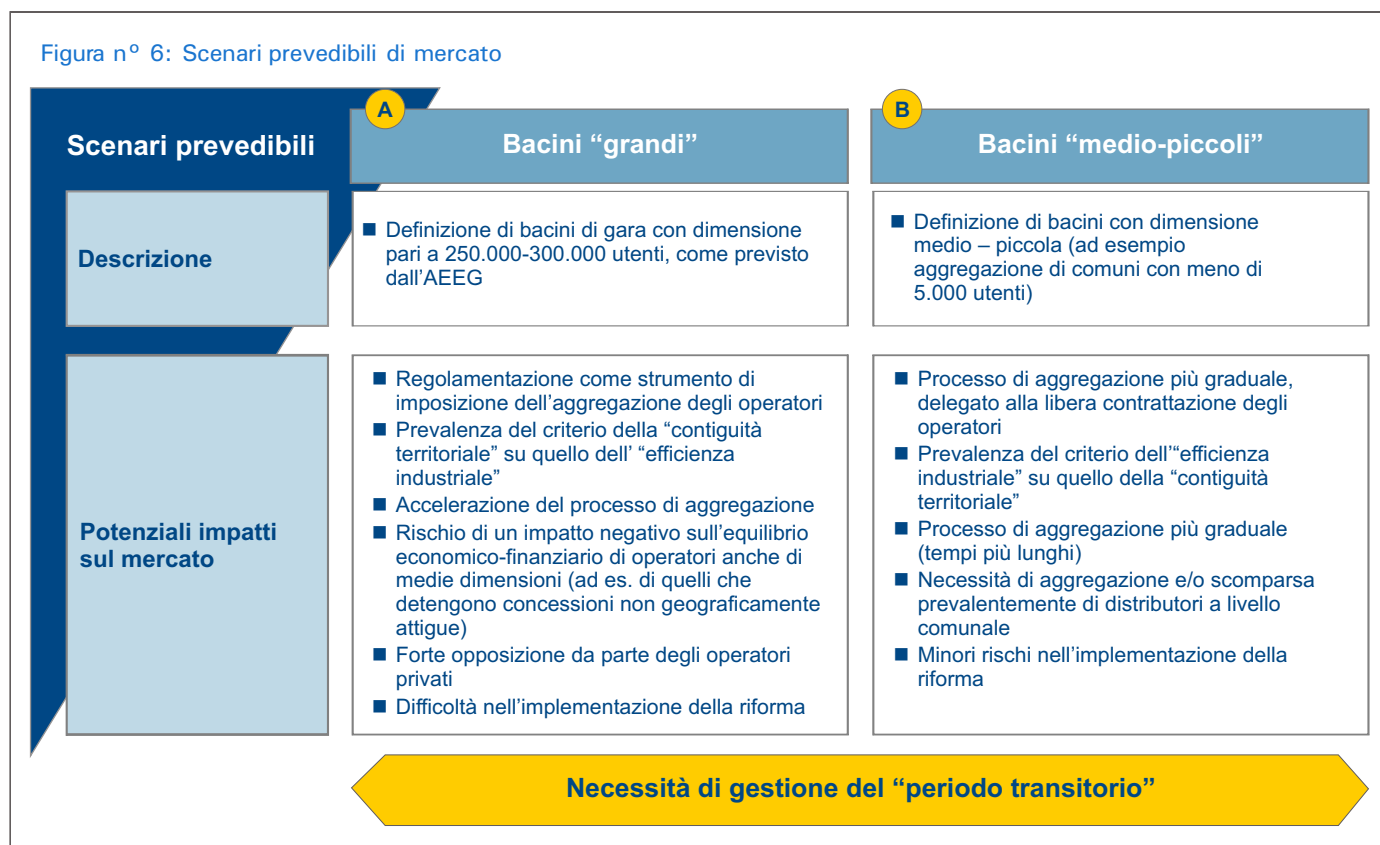
# Scenari prevedibili

In attesa del completamento della normativa sopra esposta, è possibile immaginare due diverse alternative per la futura configurazione del mercato, con una grande incertezza circa i tempi di attuazione.

Tra il 2009 e il 2010, andranno a scadere circa 6.000

concessioni con la conseguente difficoltà nella gestione ed implementazione di un gran numero di gare. Si renderà, quindi, probabilmente necessaria la previsione di un periodo transitorio intercorrente tra la scadenza delle concessioni e l'attuazione della riforma.

Figura n° 6: Scenari prevedibili di mercato



Entrambe le alternative sopra esposte, seppur con tempi e modalità diverse, perseguono l'obiettivo di un completamento del processo di aggregazione degli operatori e di incremento della concorrenza "per il mercato".

Anche il modello di business degli operatori del settore dovrà rispondere alla probabile evoluzione dello scenario di mercato, ad oggi non essendoci un modello prevalente fra i diversi players.

# Road map strategica

Alcuni utilities hanno avviato un percorso di crescita esterna, acquisendo operatori di medie piccole dimensioni, nella maggior parte dei casi geograficamente attigui al territorio servito. Altri, invece, hanno provveduto a razionalizzare il proprio portafoglio di business, uscendo dal settore della distribuzione. Recente, ad esempio, la decisione di Enel di cedere la propria rete di distribuzione.

Altri ancora, prevalentemente società multi-utilities, hanno consolidato le proprie posizioni in tale attività, senza incrementare la propria quota di mercato, e rimanendo legate ai propri territori di appartenenza.

Il nuovo quadro normativo, pur essendo tuttora incerto, dovrebbe incentivare il passaggio da una situazione di

sostanziale monopolio naturale delle concessioni, alla competizione per il mercato.

Una volta definita la propria strategia di posizionamento, chi vorrà mantenere o espandere la propria quota dovrà necessariamente confrontarsi innanzitutto con le tematiche delle gare per le concessioni (in alternativa con operazioni di M&A), gestendo successivamente tutte le problematiche legate alle situazioni di Post Merger.

L'operatore che vorrà confrontarsi con successo nel mercato dovrà quindi avviare un processo volto ad ottimizzare il proprio modello di business e il proprio posizionamento sul mercato attraverso tre principali fasi:



Grazie alla consolidata esperienza maturata nel settore delle utilities, sia a livello nazionale che internazionale, Arthur D. Little propone un'offerta completa:

- Metodologia "Ambition Driven Strategy" per la definizione della strategia di posizionamento
- Elaborazione modello economico-finanziario a supporto della strategia

- Advisorship finanziaria nelle operazioni di M&A (valutazione distributori per operazioni di cessione ed acquisizione, supporto nell'individuazione di potenziali acquirenti/venditori)
- Supporto nella definizione di un modello per il pricing delle concessioni
- Metodologia "Post Merger Integration" per la gestione del processo di integrazione

# Contatti

---



**Saverio Caldani**

Director e Responsabile practice  
Energy & Utilities  
caldani.saverio@adlittle.com



**Andrea Romboli**

Principal  
romboli.andrea@adlittle.com



**Katia Valtorta**

Principal  
valtorta.katia@adlittle.com

## Arthur D. Little

Arthur D. Little, società internazionale leader nella consulenza manageriale, collabora nel mondo con primarie società attraverso il suo network di 29 uffici dislocati in Europa, Asia e America.

Fondata nel 1886 a Cambridge (Massachusetts, USA) da Arthur Dehon Little, professore presso il Massachusetts Institute of Technology (MIT), Arthur D. Little è la più antica società di consulenza al mondo.

E' riconosciuta per la sua expertise nell'offrire servizi che integrano visione strategica, innovazione, competenza tecnologica e forte conoscenza di settore per offrire soluzioni sostenibili a problematiche di business ad alta complessità.

Gli ambiti di attività riguardano discipline quali Strategia ed Organizzazione, Operations e Supply Chain Management, Mergers & Acquisitions, Post Merger Integration, Corporate Finance, Customer Management, Marketing, Information Management e Gestione dell'Innovazione e della Tecnologia.

Arthur D. Little si caratterizza per uno stile di relazione con il cliente fortemente collaborativo, per risorse selezionate e ad alto potenziale e per l'impegno alla qualità del delivery.

E' presente in Italia con 2 uffici, uno a Milano ed uno a Roma, e conta circa 100 consulenti, con una practice specificatamente dedicata alle utilities