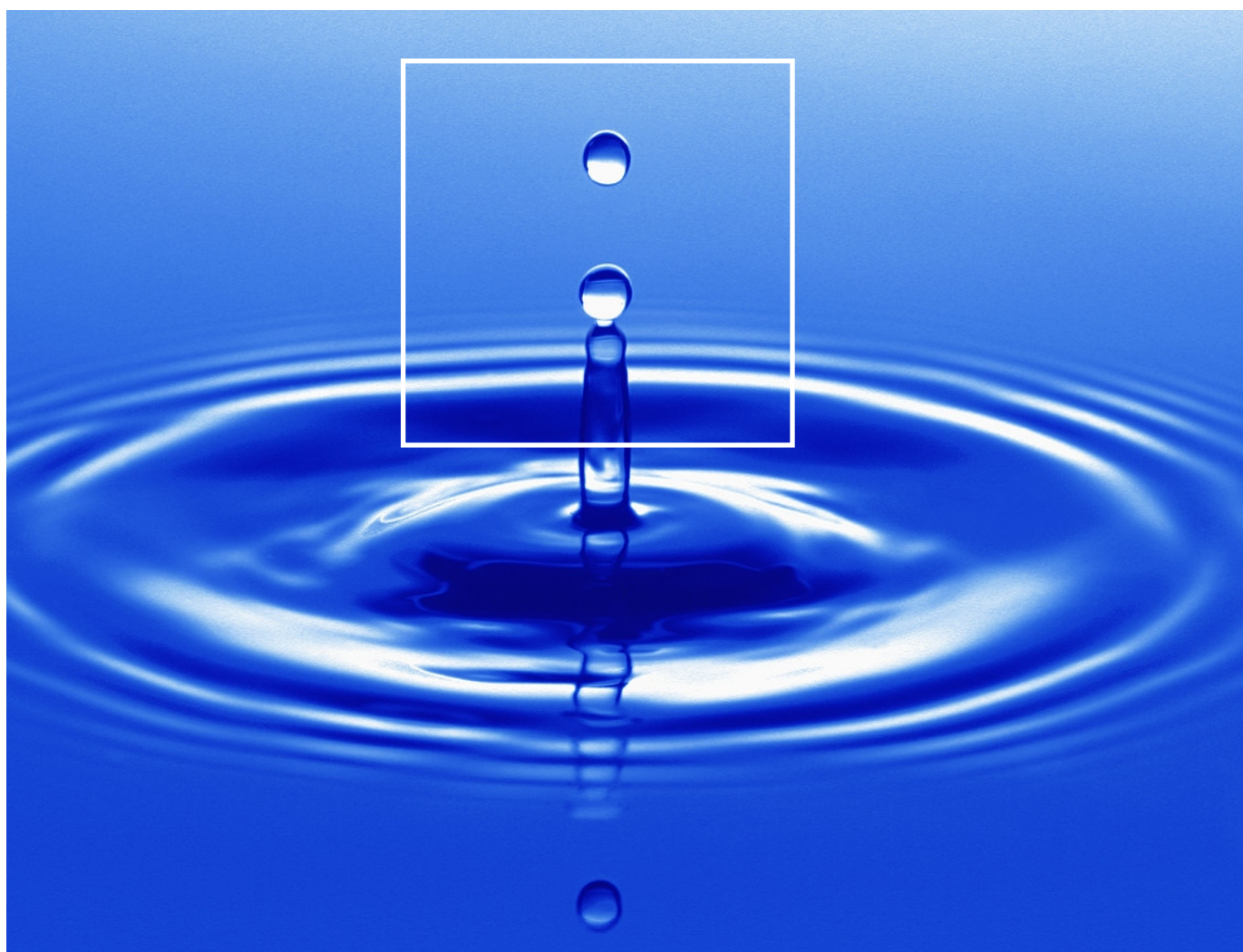


La riforma dei Servizi Pubblici Locali

Rischi e opportunità per gli operatori dei settori idrico e ambiente



Indice

Executive Summary	1
Lo scenario di riferimento.....	2
Settore Ambiente	2
Settore Idrico	4
Evoluzioni normative in atto	6
Gli impatti sugli affidamenti in essere	6
Ulteriori aspetti regolamentari.....	7
Implicazioni per gli operatori del settore	8
Un caso pratico	9
Conclusioni - L'Agenda per le Utilities italiane	11
Autori	13
Contatti.....	13

Executive Summary

I settori idrico e ambiente sono ancora lontani dal raggiungere il grado di maturità che, anche se con livelli diversi, ormai caratterizza gli altri servizi pubblici, quali il gas e l'energia elettrica.

La complessità normativa, la mancanza di un'Autorità unica, il processo di affidamento del servizio non ancora completato sono elementi che rendono le gestioni molto diversificate sul territorio nazionale e fortemente frammentate tra più soggetti, snaturando il concetto stesso di gestione integrata del servizio, obiettivo primario a cui si voleva giungere sia per l'acqua che per i rifiuti.

A rendere meno certo uno scenario ancora in fase di sviluppo hanno poi contribuito le recenti evoluzioni normative - l'art.23 bis D.L. 112/08 e l'art. 15 del D.L. 135/2009 - che hanno modificato, ancora una volta, il quadro di riferimento relativo alla disciplina di affidamento dei servizi pubblici locali.

Il nuovo quadro normativo rimette in discussione l'affidamento delle concessioni ottenuto dagli attuali operatori e il modo in cui questi potranno operare nel mercato. E' il momento, quindi, per le grandi e le piccole utilities e per i loro stakeholder di rivedere la propria strategia e il proprio modello di business.

La definizione nel breve termine di un percorso che adegui il modello di business degli operatori ai requisiti normativi, in termini di assetto proprietario e di responsabilità dei compiti operativi, è, quindi, la condizione necessaria per garantire la continuità della gestione in un orizzonte di medio e lungo periodo.

Un atteggiamento passivo delle società, fino alla scadenza anticipata dei propri affidamenti, comporterà, nel migliore dei casi, il dover partecipare, accanto ad altri operatori, alle gare ad evidenza pubblica per l'affidamento del servizio o, nel peggiore, l'affidamento diretto del servizio ad un'altra società mista che rispetti le caratteristiche previste dalla nuova normativa.

Gli scenari che si prospettano per gli operatori sono, però, molto differenti a seconda della dimensione locale o nazionale, della diversificazione delle attività svolte e della proprietà pubblica e/o privata: la scadenza anticipata degli affidamenti può rappresentare, quindi, un'opportunità o una minaccia per le diverse società operanti nei mercati in questione.

Lo scenario di riferimento

Settore Ambiente

Il settore ambiente è ancora in una fase di evoluzione sia per quanto concerne gli enti titolari della funzione di regolazione sia per il numero di ATO previsti:

da 138 a gennaio 2007 sono divenuti 122 a novembre 2009 con significativi cambiamenti in più regioni italiane. A rendere più complesso lo scenario regolamentare vi è, poi, il fatto che, in alcune regioni, siano stati identificati soggetti differenti per la regolazione dei servizi di spazzamento e raccolta da quelli responsabili della gestione del recupero e smaltimento.

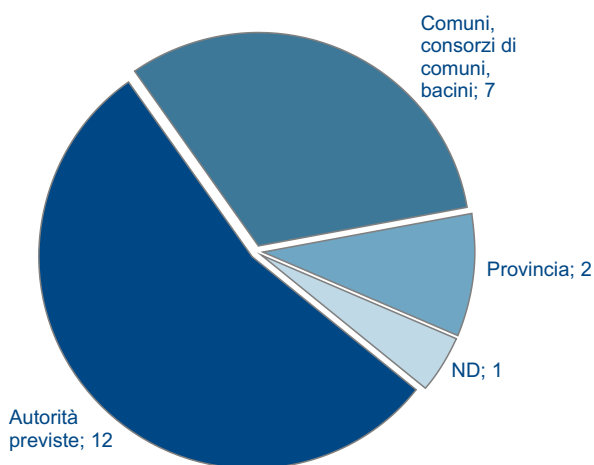
L'analisi degli operatori, infine, evidenzia un settore ancor più frammentato con più soggetti affidatari del servizio all'interno di uno stesso ATO e con una pluralità di società di gestione attive nelle varie fasi del ciclo dei rifiuti.

Inoltre, per quanto riguarda le forme di gestione, emerge la predominanza delle imprese pubbliche, che servono circa il 59,2% della popolazione del 2007, seguite dagli operatori privati (30,7%) e, infine, dalle gestioni dirette (10,1%).

La produzione di rifiuti urbani è cresciuta nel corso degli ultimi anni con un tasso medio annuo pari a 1,9% attestandosi nel 2008 a circa 32,5 milioni di tonnellate; trend simile per il dato di produzione pro-capite di RU che, dal 1998 al 2008, registra una crescita media annua pari a 1,4%. A partire dal 2007, tuttavia, tale crescita ha subito un arresto: la produzione annua si è mantenuta essenzialmente stabile (+0,1% nel 2007 e -0,2% nel 2008) mentre quella pro-capite ha subito una lieve flessione (-0,9% in entrambi gli anni).

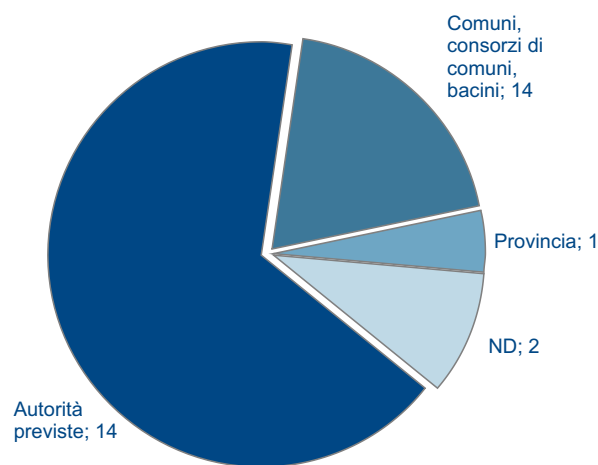
Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti urbani, occorre evidenziare una forte crescita della raccolta differenziata (tasso di crescita medio annuo +11,6% nel periodo 1999-2008) che si attesta al 30,6% del totale dei RU prodotti nel 2008. L'incidenza della raccolta differenziata varia significativamente tra le diverse regioni d'Italia: oltre il 45% al nord, circa il 23% al centro e meno del 15% al

Figura 1: Soggetti titolari della regolazione della gestione di spazzamento e raccolta



Fonte: Elaborazione Arthur D. Little su dati Green Book 2009. Sono prese in esame 19 regioni italiane e le due province autonome del Trentino Alto Adige

Figura 2: Soggetti titolari della regolazione della gestione di recupero e smaltimento



Fonte: Elaborazione Arthur D. Little su dati Green Book 2009. Sono prese in esame 19 regioni italiane e le due province autonome del Trentino Alto Adige

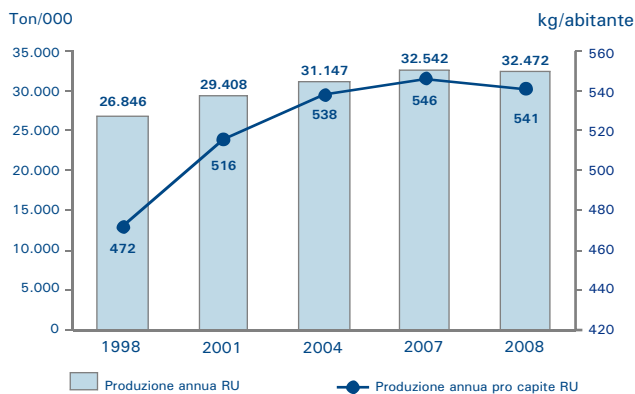
sud e nelle isole. Tale crescita, seppur positiva, è ancora lontana dagli obiettivi fissati dalla legge n. 296 del 27/12/2006, pari a 45% nel 2008; obiettivo raggiunto solo in quattro regioni del Nord Italia.

L'analisi delle modalità di trattamento e smaltimento dei RU mostra ancora una netta predominanza del conferimento in discarica, anche se nel corso degli anni

questa forma di smaltimento ha registrato una progressiva riduzione (- 3% annuo).

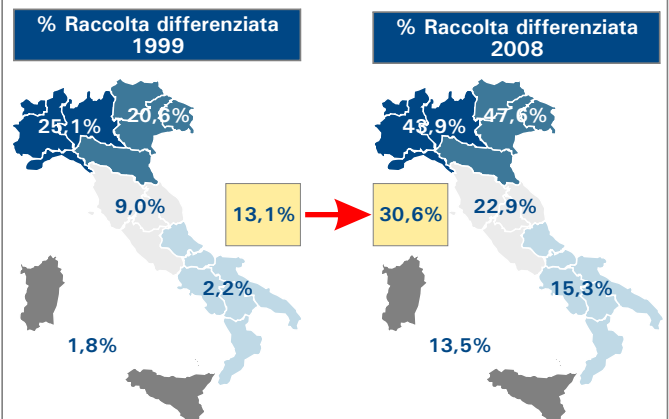
Tale trend è stato favorito dalle politiche volte ad incentivare modalità di trattamento che consentissero il riutilizzo dei rifiuti sia in termini di materiali, come la raccolta differenziata e il compostaggio, che al fine di produrre energia quali l'incenerimento.

Figura 3: Produzione annua di rifiuti urbani - Dato nazionale totale e pro capite



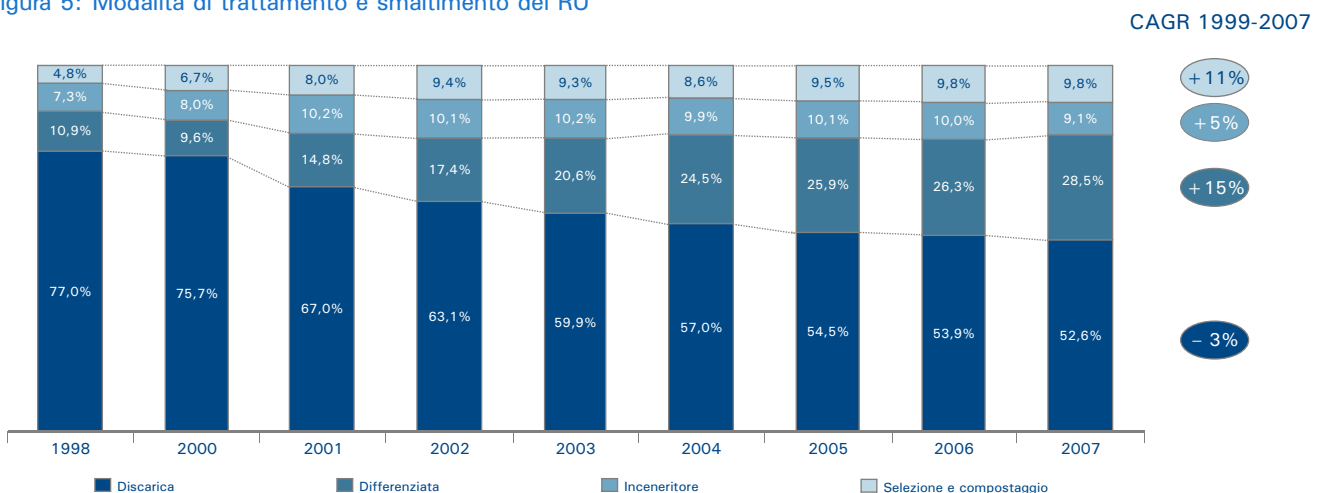
Fonte: Elaborazione Arthur D. Little su dati Green Book 2009 e Rapporto Rifiuti Urbani 2009

Figura 4: Raccolta dei RU: indifferenziata vs differenziata



Fonte: Elaborazione Arthur D. Little su dati Green Book 2009 e Rapporto Rifiuti Urbani 2009

Figura 5: Modalità di trattamento e smaltimento dei RU



Fonte: Elaborazione Arthur D. Little su dati Green Book 2009

Settore Idrico

A più di 15 anni dall'approvazione della Legge Galli (n. 36 del 5 gennaio 1994), che si era posta come obiettivo il recupero dell'efficienza nella gestione delle risorse idriche, la riforma del servizio risulta attuata con gradi e modalità differenti nelle diverse regioni.

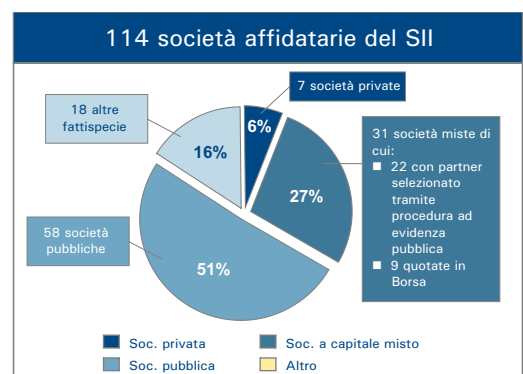
Dei 92 ATO previsti dalle leggi regionali, 91 sono stati insediati¹, in 90 sono state effettuate le ricognizioni e in 84 è stata approvata la pianificazione da parte dei rispettivi organi (pari al 95% della popolazione). Tuttavia in soli 69 ATO è stato affidato il servizio idrico (equivalente a circa il 79% della popolazione) e gli affidamenti effettuati sono stati 114 con una media nazionale di 1,7 gestori per ATO. La frammentazione dell'affidamento del SII a più gestori all'interno di uno stesso ATO è più frequente nel Nord Italia dove in media ci sono 2,3 società affidatarie per ogni ambito.

Per quanto concerne le società di gestione si evidenzia una presenza preponderante, al nord e al sud, di affidamenti a società a capitale interamente pubblico, mentre al centro Italia prevale l'affidamento a società miste.

Di fatto quindi, nonostante il potenziale interesse dei soggetti industriali privati ad investire nel settore, il modello misto a prevalente controllo pubblico, è stata la forma di gestione più diffusa.

Dal punto di vista della domanda, le previsioni elaborate nei piani d'ambito prevedono una crescita dei consumi nei prossimi anni: circa 4,55 miliardi di mc nel 2010 che si prevede possano raggiungere i 4,71 miliardi di mc nel 2020.

Figura 6: Mappa degli affidamenti del SII



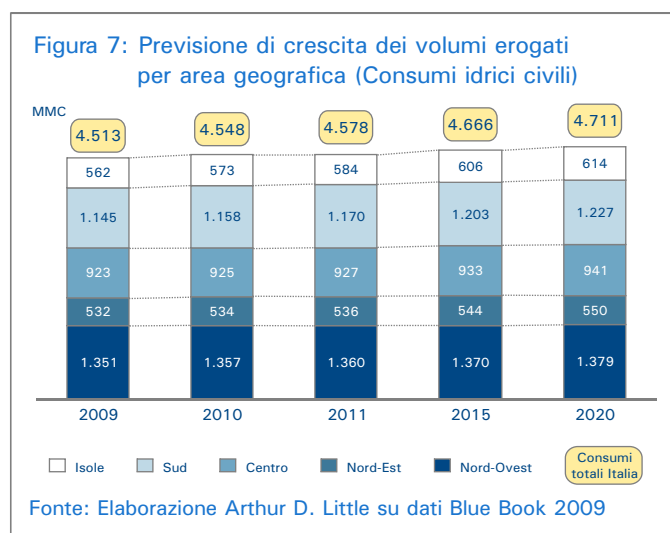
Soggetti affidatari:

- Soc. privata
- Soc. mista con partner selezionato
- Soc. mista con partner finanziario
- Soc. pubblica
- Altro/non specificato

Fonte: Elaborazione Arthur D. Little sul "Rapporto sullo stato dei servizi idrici 2009" del Comitato per la Vigilanza sull'Uso delle Risorse Idriche

¹ Unica eccezione è l'ATO del Lemene, unico ATO interregionale previsto

Sud e Nord Ovest si attestano come i maggiori consumatori (il Nord Ovest pesa oltre il doppio del Nord Est), mentre Isole e Centro si mantengono su livelli più bassi (13% e 21%).



La previsione di aumento dei consumi idrici genera un circolo virtuoso all'interno del settore idrico sia per quanto riguarda la rete infrastrutturale che per le tariffe:

1. lato investimenti, la crescita attesa dei consumi incentiva gli investimenti in nuove opere, da destinare principalmente alla riduzione delle elevate perdite di rete, nonché allo sviluppo delle infrastrutture;
2. lato tariffe, i maggiori volumi erogati consentono di ripartire il vincolo dei ricavi su una maggiore base e, in caso di elevati investimenti, consentendo di mitigare gli aumenti tariffari.

Dall'analisi dei Piani d'Ambito emerge un valore complessivo degli investimenti per il SII pari a circa 41,8 miliardi di euro, previsione che, se portata all'orizzonte dei prossimi 30 anni, sale a 60,5 miliardi di euro.

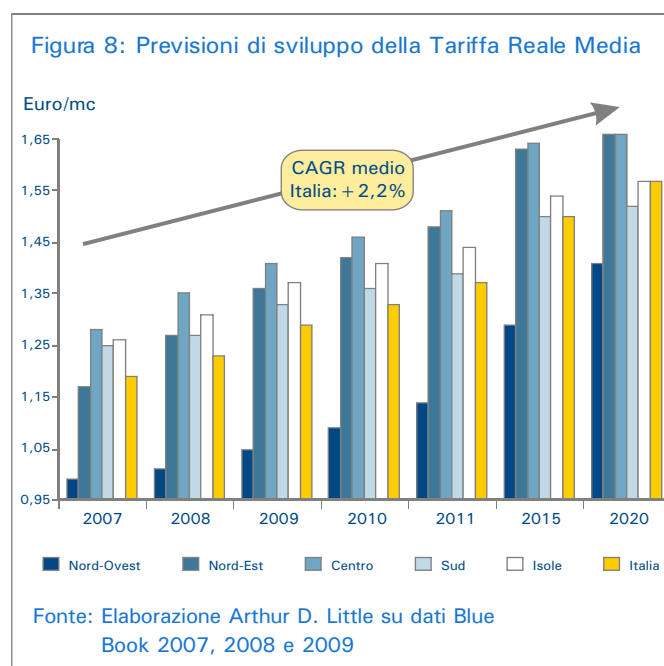
La stima degli investimenti attesi e la crescita dei consumi si traducono in una previsione di crescita delle tariffe reali medie pari al 2,2% annuo sul dato medio nazionale.

La determinazione delle tariffe sulla base del Metodo Normalizzato - regime tariffario attualmente in vigore per i

gestori affidatari del SII, mentre il metodo CIPE resta applicato in via residuale per le gestioni salvaguardate o in attesa di confluire al soggetto gestore del SII - crea, quindi, un circolo virtuoso tale per cui i gestori riescono a raggiungere la copertura dei costi del servizio senza gravare ulteriormente sull'utente finale.

Una pianificazione degli investimenti basata su un'errata previsione di crescita dei volumi, al contrario, può mettere in discussione la marginalità attesa dell'operatore.

Un'evoluzione dei volumi non in linea con le aspettative crea, infatti, dei delta negativi tra i ricavi previsti e quelli effettivi, a fronte di costi sostenuti comunque in crescita. La perdita di marginalità del gestore rende, quindi, necessario l'avvio di un nuovo confronto, spesso anche conflittuale, con l'Autorità al fine di ottenere la revisione del piano tariffario che, però, si può tradurre anche in un incremento significativo delle tariffe per gli utenti finali.



Evoluzioni normative in atto

Gli impatti sugli affidamenti in essere

Le recenti evoluzioni normative che hanno interessato la disciplina dei servizi pubblici locali hanno profondamente modificato il quadro di riferimento relativo all'affidamento dei servizi pubblici locali, tra cui il servizio di gestione rifiuti e il servizio idrico integrato. In particolare, in attesa dei relativi regolamenti attuativi, l'art. 23 bis del D.L. 112/08 (convertito con legge n. 133/08 e successivamente modificato ai sensi dell'art. 15 del D.L. 135/2009 convertito con legge n. 166/2009) ha introdotto le seguenti novità:

- **Tempistica periodo transitorio:** per tutti quegli affidamenti effettuati in modalità non conforme a quanto disposto dalla normativa nazionale attualmente vigente: tutte le concessioni in essere scadono anticipatamente ex lege entro il 31 dicembre 2011,
- **Modalità di affidamento ordinario:** può avvenire, alternativamente, con una delle seguenti modalità:
 - (i) affidamento mediante procedura competitiva ad evidenza pubblica;
 - (ii) affidamento a società mista pubblica privata nella quale il socio privato e gli specifici compiti operativi ad esso attribuiti siano identificati entrambi tramite procedura competitiva ad evidenza pubblica.
- **Affidamento in deroga:** è previsto a favore di società pubblica di tipo "in house" per situazioni eccezionali ove sia possibile evidenziare, tramite analisi di mercato, la necessità e congruenza di siffatto affidamento e previo parere dell'Autorità Antitrust.

Figura 9: Tempistiche del periodo transitorio

Effetti sui gestori del servizio pubblico locale	
31/12/2010	Decadono affidamenti diretti a: <ul style="list-style-type: none"> ■ società non quotate o miste il cui socio privato non sia stato selezionato mediante gara pubblica ■ società "in house" non conformi alla normativa comunitaria
31/12/2011	Decadono affidamenti a: <ul style="list-style-type: none"> ■ società miste se in fase di gara ad evidenza pubblica non siano stati attribuiti al socio privato compiti operativi ■ società "in house"
30/06/2013	Decadono affidamenti a società quotate con partecipazione pubblica > 40%
31/12/2015	Decadono affidamenti a società quotate con partecipazione pubblica < 30%
Scadenza naturale	<ul style="list-style-type: none"> ■ "In house" trasformate in società miste (partecipazione pubblica ≤ 60%) entro 2011 ■ Società miste con doppia gara per la selezione del socio e dei compiti operativi entro 2011 ■ Società quotate con partecipazione pubblica < 40% entro 2013 e < 30% entro 2015

Ulteriori aspetti regolamentari

A rendere ancor più instabile il contesto di riferimento dei servizi ambientali e idrici vi è la riorganizzazione in atto di tali settori prevista dal D.Lgs. 152/2006.

Il Testo Unico Ambientale ha definito importanti obiettivi relativamente alla gestione dei servizi in esame e alle modalità organizzative da adottare sul territorio nazionale, identificando poi le Regioni quali organi competenti della regolamentazione delle attività.

Tale autonomia regionale, insieme alla mancanza di un'Autorità competente in tema di rifiuti e acqua così come lo è l'AEEG per il gas e l'energia elettrica, ha provocato profonde differenze sul territorio nazionale in merito allo stato di applicazione della disciplina introdotta dal Testo Unico.

Si sono, infatti, create fattispecie specifiche per singole Regioni, Province e località che rendono i settori ambiente e idrico altamente diversificati per quanto concerne le modalità di gestione e affidamento dei relativi servizi:

- regioni in cui deve ancora essere predisposto il relativo piano regionale di gestione del servizio;
- altre in cui non è stata ancora costituita l'Autorità d'Ambito prevista;
- casi in cui è costituita l'Autorità d'Ambito, ma non le sono ancora state trasferite le relative competenze;
- altri in cui devono ancora essere approvati o, addirittura, predisposti i piani d'ambito di lungo termine per la gestione del servizio.

Inoltre, per quanto riguarda il numero dei gestori del servizio, in molti casi non si è proceduto ad affidare il servizio integrato dei rifiuti o idrico ad un unico soggetto all'interno di uno stesso ambito ottimale, riconoscendo la possibilità, prevista tra l'altro dalle leggi regionali, di effettuare affidamenti a più gestori, ma contraria alla logica di efficienza ed efficacia insita nella stessa definizione di servizio integrato e di ambito territoriale ottimale.

Non da ultimo, va richiamata la legge 42 del 2010 che prevede, entro un anno dall'entrata in vigore della stessa, l'abrogazione delle autorità d'ambito ottimale (in linea con la prospettata intenzione di creare un'unica autorità)

Implicazioni per gli operatori del settore

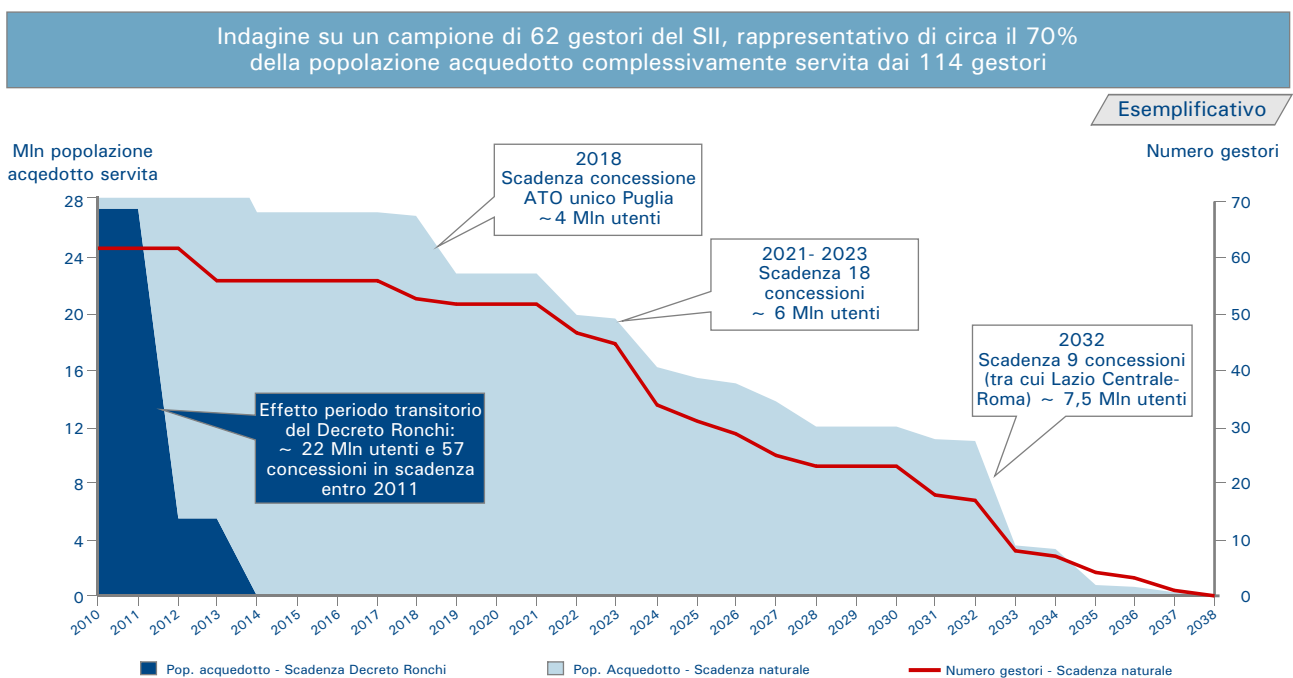
Le evoluzioni normative in atto, in settori così frammentati dal punto di vista dell'offerta di servizi e di aree gestite, generano un profondo sconvolgimento sia nelle scelte strategiche che nel modello di business delle società che vi operano. In particolare, a seguito delle innovazioni introdotte nel corso degli ultimi due anni con la riforma dei SPL, molte di queste si trovano a dover gestire il rischio di una scadenza anticipata dei propri affidamenti, con delle ripercussioni sulla continuità di gestione del servizio e, quindi, sulla stessa strategia aziendale.

Le società in house, o quelle miste, in cui il socio privato sia stato scelto tramite evidenza competitiva senza però la contestuale identificazione dei compiti operativi ad esso attribuiti, vedono, infatti, cessare i propri affidamenti al 31/12/2011.

Ciò impone la necessità di identificare al più presto un percorso che garantisca, in primo luogo, il prolungamento dell'affidamento fino alla scadenza naturale e, successivamente, renda possibile un nuovo affidamento coerente con la normativa attualmente vigente.

Basta considerare, infatti, che da un'indagine conoscitiva condotta dal Conviri sullo stato dei servizi pubblici idrici emerge che su un campione di 62 gestori affidatari del SII, rappresentativo di circa il 70% della popolazione acquedotto servita dai 114 gestori totali, circa l'83%, in termini di popolazione acquedotto, svolge il SII sulla base di un affidamento la cui scadenza è fissata oltre il 2020. Per molte di tali società, quindi, la nuova normativa metterebbe in discussione tale scadenza originaria anticipandola al 2011.

Figura 10: Profilo di scadenza degli affidamenti ai gestori del SII



Fonte: Elaborazione Arthur D. Little sul "Rapporto sullo stato dei servizi idrici 2009" del Comitato per la Vigilanza sull'Uso delle Risorse Idriche – Indagine su un campione di 62 gestori del SII, rappresentativo di circa il 70% della popolazione acquedotto complessivamente servita dai 114 gestori

Un atteggiamento passivo delle società fino alla scadenza anticipata dei propri affidamenti comporterà, nel migliore dei casi, il dover partecipare a gare ad evidenza pubblica per l'affidamento del servizio o, nel peggiore, l'affidamento diretto del servizio ad un'altra società mista che rispetti le caratteristiche previste dalla nuova normativa:

- nel primo caso la società si troverà a dover competere nella procedura per l'affidamento della concessione con altre utilities, anche di dimensioni rilevanti, che potrebbero proporre delle condizioni di esecuzione del servizio più efficienti rispetto a quelle offerte, ad esempio, da una società ex in house o da una realtà locale di dimensioni sicuramente più ridotte;
- nel secondo non avrebbe nemmeno l'opportunità di competere per l'affidamento.

Tali scenari lasciano sicuramente poche prospettive di sviluppo per gli operatori piccoli o di dimensioni comunque locali che, quindi, devono necessariamente prevedere dei percorsi di crescita alternativi, evitando comportamenti passivi e muovendosi anticipatamente per adeguarsi ai dettami previsti dalla nuova disciplina di affidamento dei SPL. In questo contesto, la conversione della società in una società mista, tramite procedura ad evidenza pubblica per la scelta del socio privato (partecipazione non inferiore al 40%) e, contestualmente, dei compiti operativi ad esso affidati, prima del termine fissato dal periodo transitorio garantisce:

- da un lato, il prolungamento dell'affidamento fino alla scadenza naturale;
- dall'altro, la possibilità di ottenere un affidamento diretto da parte dell'ente competente alla scadenza della concessione, così come previsto nelle modalità di affidamento ordinario dalla Legislazione vigente;

- e, conseguentemente, una maggiore solidità della società che impatta positivamente sulla valorizzazione della stessa in sede di valutazione.

Un caso pratico

Consideriamo una società mista pubblico-privata, con socio scelto mediante procedura ad evidenza pubblica, non quotata, che svolge il servizio di gestione rifiuti in una concessione in virtù di un affidamento diretto. Tale società, sulla base della nuova normativa dei SPL, vedrebbe scadere la propria concessione al 31/12/2011.

Quali prospettive per l'esecuzione del servizio oltre tale orizzonte di breve termine?

La prima leva in mano alla società per posticipare la scadenza dell'affidamento è quella di rivedere la propria compagine azionaria attraverso la selezione di un socio privato (partecipazione non inferiore al 40%) mediante procedura competitiva ad evidenza pubblica che identifichi contestualmente anche i compiti operativi in capo al nuovo partner industriale.

In tal modo, la società potrà continuare a svolgere il servizio affidato fino alla scadenza naturale della concessione.

In questo scenario, occorre però considerare una serie di problematiche che la società si troverà ad affrontare:

- **Compiti operativi, connessi alla gestione del servizio, in carico al nuovo socio industriale:** dovranno essere individuati i servizi che, tramite la procedura competitiva, saranno affidati al socio industriale, definendo, di conseguenza, le attività in capo ai soci pubblici e a quello privato;
- **Compagine azionaria post entrata nuovo socio privato:** trattandosi di società mista occorrerà definire se gli attuali soci privati rimarranno nella compagine azionaria post ingresso del nuovo partner industriale o se,

alternativamente, si prevede una loro uscita. Qualora si optasse per un'uscita del socio privato occorre identificare le modalità di dismissione delle azioni detenute da questo e il relativo valore di liquidazione. Di conseguenza, potrà essere necessario procedere con la valutazione del capitale economico della società, al fine di individuare il valore di base per la cessione delle azioni. La definizione di una nuova compagine azionaria richiede, inoltre, la ridefinizione del modello di governance della società al fine di tutelare tutti i nuovi soci;

- **Struttura dell'operazione:** sulla base delle scelte relative alla futura compagine azionaria, occorrerà definire l'operazione societaria in termini di percentuale di azioni offerta al nuovo socio, modalità di acquisizione della stessa e condizioni di uscita del socio privato alla fine della concessione;
- **Coinvolgimento dei soci pubblici:** trattandosi di un'operazione di cessione di partecipazione, i soggetti

che dovranno essere coinvolti nella definizione dell'operazione e nella successiva realizzazione sono direttamente i soci, che nel caso di società mista, sono principalmente i Comuni. Questi dovranno essere coinvolti nell'approvazione dell'operazione e nel dare mandato al CdA all'esecuzione della stessa. Di conseguenza dovranno essere predisposti tutti i documenti a supporto delle amministrazioni pubbliche per procedere alle relative delibere comunali;

- **Gestione di tutte le attività della procedura competitiva:** dovranno essere messe in atto tutte le attività necessarie per l'espletamento della procedura ad evidenza pubblica quali: la predisposizione e pubblicazione del bando di gara, la gestione della data room, l'analisi e la valutazione delle offerte ricevute e la finalizzazione dell'operazione di cessione.

A seconda delle soluzioni che saranno adottate per ciascuna delle suddette problematiche, la strategia e il modello di governance della società potranno subire dei significativi cambiamenti.

La corretta gestione di tali aspetti diviene, quindi, critica al fine di utilizzare tale percorso di trasformazione societaria non solo come una necessità dettata dal contesto normativo, ma come opportunità di crescita e di ottimizzazione dell'efficienza e della qualità del servizio di gestione rifiuti.

Altro problema è, invece, il caso in cui la scadenza naturale sia comunque prevista nel breve periodo e il contesto locale di affidamento della gestione del servizio sia ancora in fase evolutiva (ad esempio, se l'Autorità d'Ambito non è ancora costituita o competente in materia). In questo caso, contestualmente alla selezione del nuovo socio è opportuno che la società ottenga anche un nuovo affidamento della concessione, assicurandosi la gestione del servizio per un arco di tempo compatibile con gli investimenti richiesti.

In tal modo potrà rendere più attrattiva la gara per l'affidamento del servizio al socio privato e assicurare alla società la continuità operativa nel medio/lungo periodo.



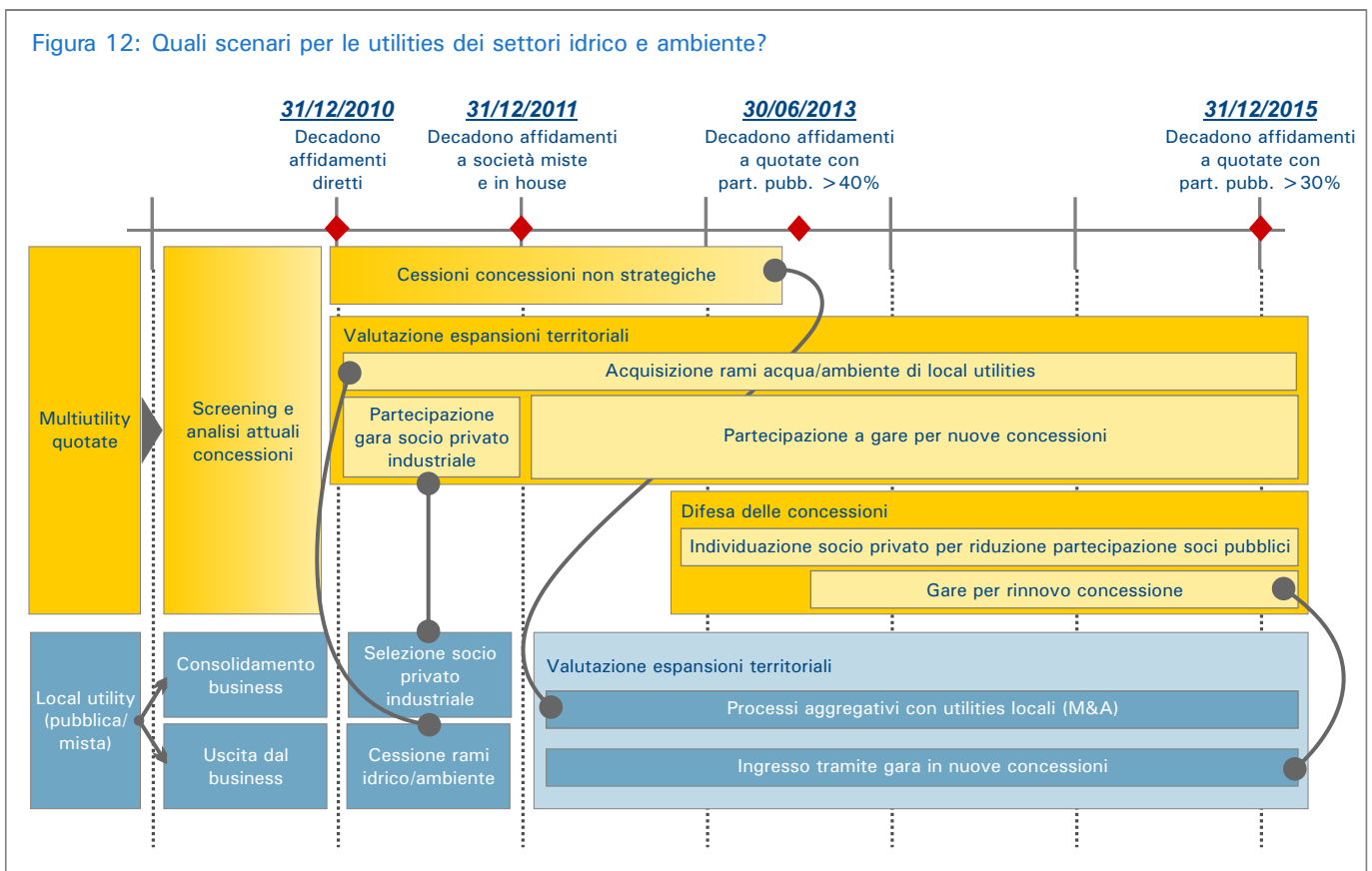
Conclusioni - L'Agenda per le Utilities italiane

Appare evidente che sia le local utilities che le grandi multiutilities, anche quelle quotate, dovranno affrontare nel breve termine, anche se ad intervalli temporali diversi, il tema del rinnovo delle concessioni del servizio ambientale e del SII.

In particolare, le società di minori dimensioni, che dovranno gestire nel breve gli effetti della riforma, potranno trovarsi a rimettere in discussione il modello di business fino ad oggi adottato.

Gli scenari che si prospettano per gli operatori sono, però, molto differenti a seconda della dimensione locale o nazionale, della diversificazione delle attività svolte e della proprietà pubblica e/o privata: la scadenza anticipata degli affidamenti può rappresentare un'opportunità o una minaccia per le diverse società a intervalli temporali diversi.

Figura 12: Quali scenari per le utilities dei settori idrico e ambiente?



Multiutility quotate

Data la scadenza più lontana della maggior parte delle concessioni, l'obiettivo prioritario dovrebbe essere quello di cogliere eventuali opportunità del momento, identificando potenziali target al fine di:

- procedere tramite acquisizioni;
- proporsi come socio industriale partecipando alle gare bandite dalle local utilities per la selezione di un partner privato operativo, come richiesto dalla normativa per poter operare fino alla scadenza naturale delle concessioni.

Ad oggi appare, inoltre, fondamentale per le multiutilities avere una chiara "mappatura" delle proprie concessioni, valutando quelle da mantenere e quelle che, per motivi diversi (mancanza di sinergie, redditività, contesto locale, etc.), potrebbero essere oggetto di cessione, liberando, quindi, risorse per partecipare a nuove gare.

Negli anni successivi la strategia si dovrà rivolgere anche ai temi di difesa delle proprie concessioni che andranno in scadenza tra il 2013 e il 2015.

Local Utilities

Tali società si trovano, già nell'immediato, davanti ad un bivio ovvero dovranno decidere se:

- proseguire con la gestione di tali attività; oppure
- uscire definitivamente dai business, cedendoli per intero.

Nel primo caso, il percorso prevede quanto già visto nel "caso pratico", ovvero la ricerca di un socio privato operativo qualificato e, quindi, richiede la definizione dei compiti operativi, la strutturazione dell'operazione e delle varie fasi della procedura gara.

Nel secondo caso, la necessità dovrebbe essere quella di procedere con la cessione dei rami di attività ad una data quanto più possibile distante dalla scadenza della concessione, al fine di assicurarsi il duplice obiettivo di massimizzare la valorizzazione degli asset e garantire la continuità e qualità del servizio nel territorio.

Per le utilities locali medio piccole, il mutato scenario normativo potrebbe, inoltre, rendere opportuno intraprendere dei processi aggregativi con operatori di dimensioni simili e territorialmente vicini:

- propedeuticamente alla gara, nell'ottica di fare "massa critica" per ottenere le migliori condizioni ed essere maggiormente "attrattivi" per il socio industriale;
- in un momento successivo, al fine di intraprendere un percorso di crescita esterna coerente e sostenibile con le disponibilità finanziarie di tali operatori.

Grazie alla consolidata esperienza maturata in operazioni simili nel settore delle utilities, sia a livello nazionale che internazionale, Arthur D. Little è in grado di supportare le società nel definire la propria strategia e il relativo modello di business nell'attuale scenario di riferimento, focalizzandosi sugli aspetti critici per il successo dell'operazione:

- Definizione della road map strategica
- Sviluppo del piano industriale

- Strutturazione dell'operazione societaria da intraprendere
- Identificazione della procedura competitiva ad evidenza pubblica per la scelta del socio privato industriale
- Valutazione dei business da cedere
- Attività di due diligence per le utilities partecipanti alle gare
- Ricerca partner per aggregazioni

Autori

Andrea Romboli

Principal

romboli.andrea@adlitttle.com

Chiara Loreti

Consultant

loreti.chiara@adlitttle.com

Irene Macchiarelli

Consultant

macchiarelli.irene@adlitttle.com

Contatti

Saverio Caldani

Managing Director e Responsabile Italia

Practice Energy & Utilities

+ 39 06 68 88 23 00

+ 39 335 69 88 760

caldani.saverio@adlitttle.com

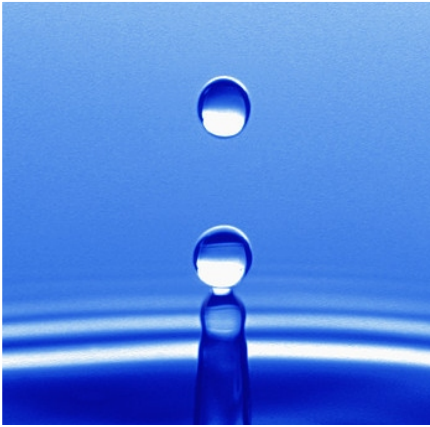
Andrea Romboli

Principal Practice Energy & Utilities

+ 39 06 68 88 23 46

+ 39 335 68 93 903

romboli.andrea@adlitttle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little, società internazionale leader nella consulenza manageriale, collabora nel mondo con primarie società attraverso il suo network di 31 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 80 consulenti, con una practice specificatamente dedicata alle utilities

www.adl.com