

Alternative Strategiche di Evoluzione al Libero Mercato

Documento di Business Plan



AMET S.p.A.
Fondata nel 1908 già AEM

DOCUMENTO PREDISPOSTO PER CONTO DI AMET SPA
DALLA SOCIETA' DI CONSULENZA INEMA SRL



Trani, *Luglio 2021*

INDICE DEL DOCUMENTO

<u>PREMESSA E OBIETTIVI DEL DOCUMENTO</u>	3
<u>LA SITUAZIONE ATTUALE: IL RAMO VENDITA ENERGIA ELETTRICA DI AMET</u>	4
<u>ANALISI DELLE DIVERSE ALTERNATIVE STRATEGICHE</u>	5
SOLUZIONE A. CREAZIONE DI UNA NEWCo CONTROLLATA TOTALMENTE DA AMET	5
IMPIANTO GIURIDICO E NORMATIVO DI RIFERIMENTO	5
MODELLO DI BUSINESS E ASSETTO ORGANIZZATIVO	7
MODELLO TECNOLOGICO E DELLE COMPETENZE	10
IMPATTI ECONOMICI PREVISTI	12
TEMPISTICHE E FASI DI ATTUAZIONE	15
SOLUZIONE B. CREAZIONE DI UNA NEWCo MISTA CON INGRESSO DI UN SOCIO PRIVATO	17
IMPIANTO GIURIDICO E NORMATIVO DI RIFERIMENTO	17
MODELLO DI BUSINESS E ASSETTO ORGANIZZATIVO	18
MODELLO TECNOLOGICO E DELLE COMPETENZE	20
IMPATTI ECONOMICI PREVISTI	20
TEMPISTICHE E FASI DI ATTUAZIONE	25
SOLUZIONE C. CESSIONE DEL RAMO DI VENDITA DI ENERGIA ELETTRICA DI AMET	27
IMPIANTO GIURIDICO E NORMATIVO DI RIFERIMENTO	27
IMPATTI ECONOMICI PREVISTI	28
TEMPISTICHE E FASI DI ATTUAZIONE	29
<u>EVOLUZIONE DEL PERSONALE DELL'AREA VENDITA MERCATO TUTELATO</u>	30
<u>VALUTAZIONE COMPARATIVA DELLE DIVERSE ALTERNATIVE STRATEGICHE</u>	31

Premessa e obiettivi del documento

Il presente documento ha l'obiettivo di sviluppare un Business Plan da sottoporre all'attenzione del Comune di Trani, in qualità di Socio Unico di AMET Spa, che definisca le diverse alternative strategiche di evoluzione del servizio di vendita di energia elettrica di AMET, evidenziandone i potenziali impatti in termini economici, organizzativi e societari per l'azienda.

Il documento è stato sviluppato dalla società di consulenza INEMA srl, all'interno del percorso di riorganizzazione interna che la società sta svolgendo per conto di AMET.

La necessità di sviluppare un documento di Business Plan, che evidenzi le possibili alternative strategiche di evoluzione del servizio di vendita di energia elettrica di AMET, discende dalle recenti disposizioni normative che hanno decretato la definitiva soppressione del servizio di Maggior Tutela. AMET, infatti, oltre ad operare nella distribuzione di energia elettrica sul territorio del Comune di Trani, opera anche nel servizio di vendita di energia elettrica all'interno del cosiddetto servizio di "Maggior Tutela". Lo scorso decreto «Mille Proroghe» (Decreto Legge 31 dicembre 2020, n. 183) ha individuato la data del 31 dicembre 2022 quale il termine ultimo di chiusura del servizio di Maggior Tutela. Dal 1° gennaio 2023, pertanto, non sarà più possibile operare nel regime di Mercato Tutelato e i clienti dovranno stipulare dei contratti di vendita sul Libero Mercato.

In tale contesto, AMET è quindi chiamata a definire celermente una strategia di evoluzione del proprio ramo di vendita di energia elettrica, decidendo se sopprimere il servizio di vendita dell'energia elettrica (contestualmente alla chiusura del servizio di maggior tutela) oppure se evolvere verso una configurazione del servizio di vendita sul libero mercato. A tal fine, è stato quindi necessario sviluppare, in logica di Business Plan, il presente documento di analisi per presentare le diverse alternative strategiche possibili, declinandole nel dettaglio in tutti i loro aspetti di carattere normativo, societario ed organizzativo. Il documento, inoltre, misura i potenziali impatti di carattere economico-finanziario legati alle diverse alternative, definendone i relativi percorsi giuridici ed operativi di attuazione.

Attraverso questa analisi AMET potrà così individuare la soluzione strategica più adeguata alle proprie esigenze, sia in considerazione del possibile impatto economico, sia in relazione agli aspetti di fattibilità organizzativa, operativa e societaria della scelta individuata, comprendendo nella valutazione anche il vincolo attuale del 31 dicembre 2022 quale termine ultimo di chiusura del Mercato Tutelato. Dal 1° gennaio 2023, infatti, la clientela del servizio di Maggior Tutela che non avrà ancora operato il passaggio al Libero Mercato sarà trasferita in automatico all'Acquirente Unico che procederà successivamente attraverso apposite aste territoriali ad individuare un fornitore alternativo. In tal senso, quindi, appare del tutto urgente procedere ad una decisione strategica di evoluzione del servizio di vendita di energia elettrica di AMET, altrimenti l'azienda rischia di perdere la propria base clienti.

Le possibili alternative strategiche di evoluzione del ramo di vendita di energia elettrica di AMET che sono state esaminate all'interno del presente documento variano dalla potenziale dismissione e cessione del ramo vendita alla strategia opposta di ingresso sul mercato e consistono nelle tre diverse soluzioni di seguito elencate:

- *Soluzione A.* Creazione di una nuova società (NewCo) totalmente controllata da AMET dedicata alla vendita sul Mercato Libero;
- *Soluzione B.* Creazione di una nuova società (NewCo) mista con ingresso di un socio privato dedicata alla vendita sul Mercato Libero;
- *Soluzione C.* Cessione del ramo di vendita di energia elettrica di AMET.

Si specifica altresì che al fine di dare una rappresentazione migliore delle diverse alternative strategiche che AMET potrà seguire, le soluzioni di ingresso nel Libero Mercato mediante apposita società di vendita (soluzioni

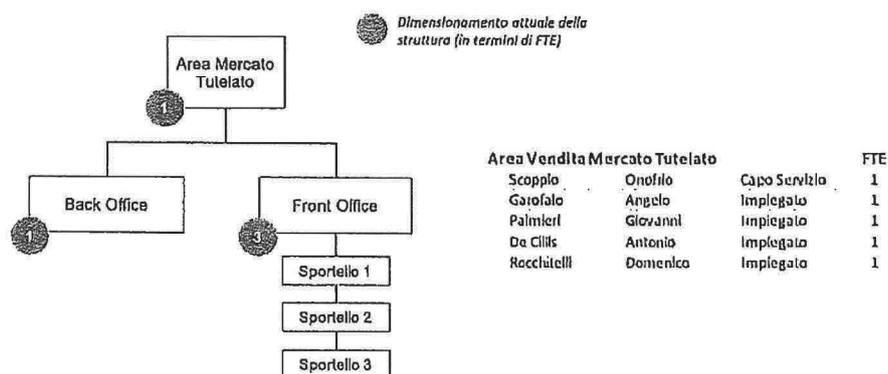
A e B) sono state sviluppate comprendendo anche la possibilità di vendita del Gas Naturale oltre all'Energia Elettrica. Tale possibilità appare oggi del tutto coerente e supponibile in considerazione della configurazione specifica del Libero Mercato che non presenta elevate barriere all'ingresso e vede le società di vendita operare quasi sempre simultaneamente su entrambe le *commodities* (Energia Elettrica e Gas Naturale) in relazione alle evidenti sinergie organizzative ed operative dei due servizi.

La situazione attuale: il ramo vendita energia elettrica di AMET

Si presenta di seguito la configurazione attuale dell'Area Vendita Mercato Tutelato di AMET, descrivendone i principali elementi organizzativi nonché la base clienti.

L'Area Vendita Mercato Tutelato risulta composta da un totale di 5 risorse (Full-Time Equivalent) complessivamente impegnate in due diverse strutture organizzative:

- Ufficio Front Office (composta da tre sportelli di vendita, ubicati nella sede di Piazza del Plebiscito n. 20 a Trani);
- Ufficio Back Office.



Dati 2020

Tipologia Cliente	Classe	Punti di Prelievo	Potenza massima assorbita (kWatt)	Energia prelevata (kWh)	Quota di Mercato (su Comune Trani)
Domestico	Non Residente	3.266	10.785	4.597.426	88%
	Residente	16.373	51.857	36.337.010	84%
BT Altri Usi	BTAU1	1.532	2.287	464.885	79%
	BTAU2	1.457	4.351	1.951.835	82%
	BTAU3	1.175	6.624	3.861.275	83%
	BTAU4	863	8.499	4.026.809	76%
	BTAU5	717	11.618	5.471.805	78%
	BTAU6	604	73.965	20.575.496	69%
TOTALI		25.987	169.986	77.286.541	80%

La base clienti comprende complessivamente circa 26 mila clienti (in termini di punti di prelievo), di cui un 76% di clientela domestica ed un 24% di clientela business, per una potenza annua prelevata totale pari a oltre 77 milioni di kWh. La base clienti comprende esclusivamente clientela ubicata sul territorio comunale di Trani.

La quota attuale di AMET di copertura del mercato di vendita di energia elettrica (relativamente al Comune di Trani) è di circa l'80%. In altre parole, nel territorio comunale di Trani circa l'80% dei clienti finali che acquisiscono energia elettrica sono ancora clienti di AMET e operano nel regime di Mercato Tutelato, mentre solo il 20% dei clienti che acquisiscono energia elettrica è già passato al Libero Mercato (configurazione in cui AMET è solo distributore e non venditore).

Analisi delle diverse alternative strategiche

Si presentano di seguito le diverse alternative strategiche di evoluzione del ramo vendita di AMET che sono state esaminate, dettagliando per ognuna di esse l'impianto giuridico di riferimento, il modello di business da attuare, nonché gli impatti economici ed organizzativi attesi. Infine, per ogni soluzione vengono presentate le tempistiche e le fasi di attuazioni previste.

Soluzione A. Creazione di una NewCo controllata totalmente da AMET

La prima soluzione esaminata consiste nella creazione di una nuova società (NewCo) totalmente controllata da AMET o dal suo Socio Unico (Comune di Trani) operante nel settore della vendita di energia elettrica e del gas naturale sul Libero Mercato.

Impianto giuridico e normativo di riferimento

La creazione di una NewCo di vendita sul Libero Mercato controllata da AMET rappresenta il caso in cui operativamente ed organizzativamente AMET decide di entrare autonomamente nel Libero Mercato. La necessità di creare una nuova società di vendita (NewCo), in alternativa allo sviluppo di un proprio ramo di vendita interno ad AMET, deriva dall'impianto giuridico del settore elettrico che sostanzialmente impedisce la creazione di un nuovo ramo vendita interno ad una società di distribuzione.

In particolare, l'impianto normativo definito dall'ARERA per gli obblighi di separazione funzionale (delibera ARERA 296/2015/R/COM), stabilisce la separazione tra i servizi di vendita e i servizi di distribuzione di energia elettrica, dividendo amministrativamente le attività di distribuzione da tutte le altre tipologie di attività ed affidandone la gestione ad un Gestore Indipendente. All'interno di questa distinzione tra vendita e distribuzione ricadono analogamente sia le attività di vendita su Mercato Tutelato che su Libero Mercato. Per le imprese di distribuzione di energia elettrica con meno di 100.000 clienti come AMET, sono tuttavia previste delle semplificazioni agli obblighi di separazione funzionale, non richiedendo l'obbligatorietà della separazione societaria tra soggetto di distribuzione e soggetto di vendita, ma limitandosi a stabilire una separazione organizzativa all'interno della stessa società (da attuarsi mediante individuazione di un Gestore Indipendente) e prevedendo allo stesso tempo l'obbligo di separazione del marchio utilizzato per la gestione dei due diversi servizi (pur sempre nella unicità della denominazione sociale dell'impresa). In coerenza con tali previsioni, infatti, attualmente AMET opera all'interno della stessa società sia i servizi di vendita di energia elettrica (sul Mercato Tutelato) sia i servizi di distribuzione di energia elettrica. Questa configurazione societaria di AMET, tuttavia, non è estendibile al servizio di vendita di energia elettrica o di gas naturale sul Libero Mercato in

quanto prima dell'emanazione della normativa di riferimento (delibera ARERA 296/2015/R/COM) AMET operava solamente sulla distribuzione e sul Mercato Tutelato, non risultando applicabile in un secondo momento al Libero Mercato. In altre parole, ARERA consente alle società sotto i 100.000 clienti di operare congiuntamente sotto la stessa società il servizio di vendita ed il servizio di distribuzione solo per quelle realtà che precedentemente all'istituzione della delibera 296/2015 operavano già congiuntamente entrambi i servizi. Poiché AMET, precedentemente alla emanazione della delibera ARERA, oltre al servizio di distribuzione operava solamente il servizio di vendita su Mercato Tutelato (e non il servizio di vendita su Libero Mercato), non può ora integrare al suo interno un ramo di Vendita Libero Mercato. Pertanto, nel caso in cui AMET voglia entrare autonomamente nel Libero Mercato, l'unica soluzione consiste nella creazione di una nuova società (NewCo) dedicata alla vendita di energia elettrica sul Libero Mercato.

In relazione alla possibilità di creazione di una nuova società (NewCo) controllata da AMET è necessario seguire un iter costitutivo di iniziativa del socio pubblico, in quanto AMET rappresenta una società a totale controllo pubblico da parte di un Comune di Trani. A tal fine, è opportuno distinguere le diverse alternative procedurali che la società ed il suo Socio Unico potranno seguire.

Finché AMET rimarrà caratterizzata come società *in house* (situazione attualmente decretata dalla presenza di affidamenti diretti da parte del Comune di Trani e dalla definizione stessa all'interno dello Statuto di AMET quale "società *in house*"), opera il divieto di costituzione di nuove società o di acquisizione di partecipazioni in altre società (cfr. art. 4 comma 5, d.lgs. n. 175/2016 "*Fatte salve le diverse previsioni di legge regionali adottate nell'esercizio della potestà legislativa in materia di organizzazione amministrativa, è fatto divieto alle società di cui al comma 2, lettera d), controllate da enti locali, di costituire nuove società e di acquisire nuove partecipazioni in società. Il divieto non si applica alle società che hanno come oggetto sociale esclusivo la gestione delle partecipazioni societarie di enti locali, salvo il rispetto degli obblighi previsti in materia di trasparenza dei dati finanziari e di consolidamento del bilancio degli enti partecipanti*"). Le società di cui al comma 2 lett. d) dell'art. 4 sono quelle *in house* ovvero che si occupano di "*autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento*".

Stante la qualifica di *in house* di AMET, pertanto, l'unica ipotesi in cui non opera il divieto di costituzione di nuove società è quella in cui la nuova società (NewCo) avesse ad oggetto sociale esclusivo la gestione delle partecipazioni societarie di enti locali, ovvero fosse una cosiddetta "*holding*" funzionale soltanto alla mera gestione di partecipazioni societarie. Tale configurazione non risulta quindi adeguata alle finalità di una NewCo operante nella vendita sul Libero Mercato.

In coerenza con tale assetto normativo, quindi, l'unica strada attuabile, è la perdita della qualifica di società *in house* da parte di AMET. Questa soluzione, in via preliminare, sembra pienamente sposarsi con l'orientamento "politico" che il Socio Unico ha recentemente espresso all'interno del Comitato di Controllo Analogico, dichiarando la volontà di operare una retrocessione degli affidamenti diretti attualmente in favore di AMET e chiedendo anche alla società stessa di modificare il proprio Statuto eliminando i riferimenti alla qualifica di società *in house*. Si specifica altresì che la qualifica di AMET come società *in house* risulterebbe comunque incoerente con il modello organizzativo ed industriale attuale della società stessa, che esegue il suo principale servizio (distribuzione di energia elettrica) in favore di una concessione del Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) non soddisfacendo così l'obbligo di realizzazione di almeno l'80% del fatturato della società nei confronti dei propri soci.

Qualora si perda invece la qualifica di società *in house*, AMET potrà validamente costituire una nuova società (NewCo) rispettando i criteri e requisiti nonché l'iter procedimentale previsti dal d.lgs. n. 175/2016.

Modello di business e assetto organizzativo

Il modello di business adottato della nuova società sarà coerente con i modelli tipici delle società di vendita, differenziandosi enormemente dal modello di business dell'attuale AMET essenzialmente focalizzato sul servizio di distribuzione e sulla gestione della rete elettrica.

A tal fine è opportuno esaminare brevemente i modelli di business delle società di vendita, anche in considerazione della recente evoluzione del mercato. In particolare, è possibile individuare tre diverse tipologie di modelli di business delle società di vendita delle *commodities* (energia elettrica e gas naturale), attuabili per AMET:

- *Modello Retail*. Modello di business tradizionale in cui la società di vendita acquisisce la materia prima (energia elettrica e gas naturale) sul mercato delle materie prime e guadagna dalla stipula di contratti di vendita di energia elettrica e gas naturale a clientela di tipo domestico e business, tramite canali di vendita standard quali sportelli o mediante forza attiva (agenti, commerciali, ecc.).
- *Modello Digitale*. Modello grazie al quale il venditore sviluppa offerte e servizi di vendita di energia elettrica e gas naturale focalizzandosi sulla vendita mediante canali digitali per offrire al cliente un'esperienza innovativa, riducendo contestualmente i costi operativi attraverso lo spostamento delle interazioni sui canali digitali. Ad esempio, in questo modello la società di vendita potrebbe non avere un call center o degli sportelli, gestire il primo contatto fra il cliente e il servizio clienti (customer service) attraverso i canali digitali supportati da sistemi di Intelligenza artificiale per rispondere alle esigenze più comuni, non inviare più bollette cartacee, ecc. Questo modello generalmente consente un risparmio fra il 15% e il 20% dei costi operativi di customer service, ribaltabili totalmente o parzialmente sul prezzo della componente energia e gas, risultando così più competitivi rispetto ai concorrenti.
- *Modello integrato*. Secondo questo modello, la società di vendita costruisce un'offerta di servizi integrata volta ad indirizzare i nuovi bisogni dei clienti con prodotti e servizi integrativi all'energia elettrica e al gas naturale, propri o forniti da altri partner (trasporti, intrattenimento, assistenza, servizi alla persona). La società di vendita quindi, in abbinamento alla vendita di energia elettrica e gas, potrà offrire servizi internet, servizi e consulenze sul fotovoltaico, servizi e consulenze energetiche, nonché estendersi su servizi più evoluti come ad esempio sistemi che controllano le abitazioni dal punto di vista dello stato di manutenzione e dei consumi, monitorarne parametri di sicurezza. Questo modello è attuabile tramite apposita tecnologia digitale abilitante in grado di acquisire, tramite i servizi erogati ed i dispositivi connessi, dati dalle abitudini dei clienti o dalla combinazione di dati di contesto e di comportamento.

Questi modelli di business non sono tra di loro alternativi, ma possono essere attuati in maniera evolutiva, dando comunque precedenza al modello "Retail" di tipo tradizionale, per poi passare al modello "Digitale" ed eventualmente (in un'ottica di lungo periodo) al modello "Integrato".

Ad ogni modo, in considerazione della configurazione attuale (organizzativa e societaria) di AMET, nonché del limitato grado di propensione all'utilizzo dei canali digitali da parte della clientela dell'azienda (dimostrata dall'enorme propensione della clientela all'utilizzo dei canali fisici, sia per necessità informative o per richieste di servizio, sia per operazioni di pagamento), si ritiene opportuno avviare la nuova società di vendita attuando un modello di business tradizionale di tipo "Retail" per poi evolvere eventualmente in un'ottica di medio-lungo periodo ad un modello di business maggiormente digitale. Tale scelta, tuttavia, non esclude la possibilità di attivare sin da subito anche canali di vendita e di comunicazione di tipo digitale, mantenendo allo stesso tempo sempre attivi i canali di tipo fisico (sportelli e agenti) poiché più consoni alla clientela attuale dell'azienda.

In relazione alla scelta del modello di business di tipo Retail, la nuova azienda pertanto dovrà comprendere le seguenti aree operative, corrispondenti alle diverse macro-tipologie di processi da implementare:

- Area Commerciale:
 - Vendita a clienti privati (domestici);
 - Vendita a clienti business;
 - Back office vendite;
 - Gestione sportelli commerciali.

- Area Operations:
 - Customer Care (servizio clienti, comunicazione e informazione, gestione reclami);
 - Back office clienti (gestione operativa richieste clienti, gestione anagrafica clienti);
 - Fatturazione (metering, billing, ecc.);
 - Vettoramento (connessione e gestione flussi dati con distributori e Acquirente Unico, pratiche di switch in-out, subentri, vulture, gestione delle letture);
 - Pricing (definizione delle offerte commerciali, prezzi, sconti);
 - Forecasting (stima dei volumi di energia elettrica e gas naturale necessari per i periodi successivi);
 - Acquisto delle *commodities* (energia elettrica e gas naturale) all'ingrosso;
 - Gestione pagamenti e incassi;
 - Recupero credito;
 - Valutazione rating clienti.

- Area Amministrativa:
 - Amministrazione e finanza;
 - Controllo di gestione;
 - Gestione personale;
 - Affari legali;
 - Contabilità;
 - Comunicazione e marketing;
 - ICT e sicurezza.

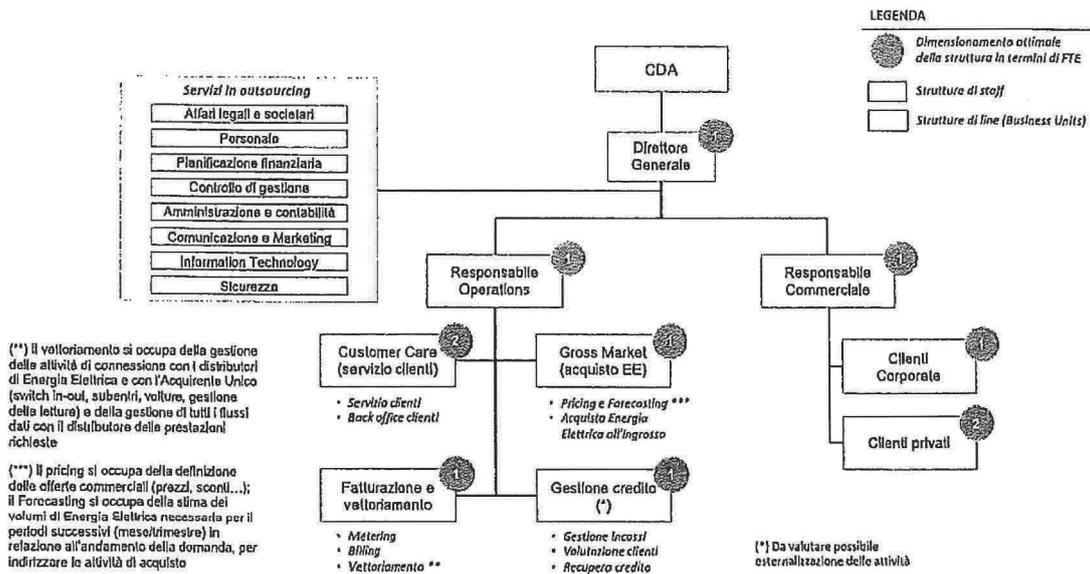
Al fine di determinare una proiezione dei costi potenziali legati all'ipotesi di costituzione di una NewCo, è necessario definire una prima ipotesi di configurazione organizzativa dell'azienda. La soluzione organizzativa preferibile è quella che prevede il mantenimento all'interno dell'azienda (mediante proprio personale) delle attività di tipo caratteristico (cosiddette "core") legate al modello di business seguito e di contestuale esternalizzazione delle attività non caratteristiche. In tal senso, in via preliminare, si ipotizza pertanto di integrare all'interno della NewCo tutte le attività legate ai processi dell'Area Operations e dell'Area Vendita, in quanto ritenuti essenziali rispetto al modello di business prescelto e di esternalizzare le attività dell'area Amministrativa mantenendo comunque un presidio gestionale amministrativo attraverso la figura di un Direttore Generale.

Si riporta di seguito un elenco rappresentativo di tutti i processi della nuova azienda, suddividendoli in processi "caratteristici" e processi "non caratteristici" secondo il modello di business della NewCo.

Processi caratteristici	Processi non caratteristici
<p>Comptrol</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione del prospect -appuntamenti, trattative, - Configuratore visibilità prodotti (canali, agenzie, portali) - Gestione "Cambio Prodotto" tramite processo massivo - Gestione segmentazione clienti - Inserimento del contratto energia elettrica e gas a sistema 	<p>Amministrazione Finanza, contabilità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisti (Rda, Contratti, e Acquisti, stampe) - Analisi su processo di allocazioni - Contabilità Clienti - Contabilità Distributori - Contabilità Fornitori - Contabilità Generale - piano dei conti - Contabilità Generale - Processi contabilità generale - Gestione paghe - Gestione presenze - Processi di redazione bilancio - Processi di redazione consolidato - Tesoreria - Legale - Societario
<p>Comptrol</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione anagrafiche - Fatturazione attiva - Gestione Autolettura - Gestione dei contratti - Richieste fatturazione - Verifiche di Indennizzo e reclami - Report sui consumi e indici 	
<p>Contabilità e gestione clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinazione dei corrispettivi di distribuzione - Determinazione dei corrispettivi di vendita - oneri di sistema - Fatturazione delle voci di trasporto e dispacciamento - Gestione addebito prestazione di connessione - Gestione dati provenienti da distributore e/o SII (del 65/12) - Gestione consumi vs conguagli e rettifiche di misure - Gestione dinamica lotti di fatturazione - Gestione distributori energia elettrica e gas - Gestione fatturazione elettronica (flusso di dati SDI, split payment,..) - Gestione fatture passive cartacee con automatismo verso billing - Gestione processi passivi 	<p>Contabilità e gestione clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione comunicazione verso terze parti (distributore - SII) - Integrazione Credit check vs CERVED e altre banche dati - Gestione sistemi informativi aziendali (ERP e transazionali)
<p>Contabilità e gestione clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forecasting power - Gestione e configurazione prodotti energia elettrica e gas - Listini - Portfolio management - Acquisizione energia elettrica e gas 	
<p>Gestione credito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione del mandato SEPA - Gestione del recupero credito stragiudiziale e giudiziale - Gestione delle garanzie e dei fidi - Gestione dilazioni e rateizzazioni - Gestione incassi/compensazioni - Gestione processo di morosità (solleciti, messe mora, distacchi) - Gestione Rimborsi 	

Si riporta di seguito in figura una prima ipotesi di articolazione organizzativa della società NewCo, individuando le specifiche strutture organizzative che la compongono con il dimensionamento ottimale di personale in termini di risorse FTE. In particolare, il dimensionamento delle strutture è stato definito mediante l'utilizzo di benchmark organizzativi di settore, anche in relazione al volume prospettico di clientela e di attività da gestire per singola struttura organizzativa.

Secondo questa prima ipotesi di modello organizzativo, si prevede pertanto l'inserimento delle figure professionali riportate in tabella, pari ad un totale di 11 risorse FTE.



Struttura organizzativa - NewCo Libero Mercato

Area	Figure professionali	FTE
Direzione	Direttore Generale	1
Area Operations	Responsabile Area Operations	1
	Addetto customer Care (front office)	1
	Addetto customer Care (back office)	1
	Specialista fatturazione e vettoramento	1
	Specialista gestione credito	1
	Specialista Gross Market	1
Area Commerciale	Responsabile Commerciale	1
	Specialista vendita SME	1
	Specialista vendita privati	2
	Totale FTE	11

Modello tecnologico e delle competenze

In relazione alle specifiche tipologie di attività che la nuova società (NewCo) di vendita dovrà eseguire, si rende necessario prevedere l'integrazione di un'apposita architettura informatica (parte hardware e parte software) tale da garantire l'esecuzione mediante supporto informatico dei processi caratteristici dell'azienda, in coerenza con il modello di business di tipo Retail.

In particolare, si individuano di seguito le principali tipologie di macro-funzionalità che dovranno essere garantite dall'architettura informatica dell'azienda:

- Funzionalità di CRM e modulo vendite:

- Gestione anagrafiche clienti;
- Gestione configurazione prodotti (Gross Market);
- Gestione listini, offerte e pricing commerciale;
- Gestione forza vendita;
- Reporting.
- Funzionalità di ERP:
 - Device Management (gestione punti di consegna e dispositivi di misura);
 - Contract Billing (gestione contratti di fornitura, bollettazione, gestione credito, organizzazione utenze);
 - Invoicing (creazione e invio bollette, fatturazione);
 - Contabilità clienti;
 - Contabilità fornitori;
 - Contabilità generale;
 - Controllo di gestione;
 - Procedure di acquisto e ciclo passivo;
 - Fatturazione passiva;
 - Reporting.
- Funzionalità di portale Customer Care:
 - Report sui consumi e indici;
 - Consultazione delle fatture attive;
 - Gestione autoletture.
- Funzionalità di Forecasting:
 - Forecasting energia elettrica;
 - Forecasting gas naturale.

L'insieme di funzionalità che dovranno essere presenti nell'architettura informatica richiederà un elevato livello di specializzazione da parte delle diverse risorse umane della NewCo che saranno chiamate ad utilizzare e gestire i sistemi informativi dell'azienda. Questo elemento di complessità tecnica, inoltre, si ricollega anche all'elevata specializzazione richiesta dalle diverse attività di operations dell'azienda, come ad esempio attività critiche come il forecasting, il pricing, il vettoriamento o l'acquisizione di energia elettrica e gas naturale sul mercato (Gross Market).

Data l'elevata complessità dei diversi sistemi informativi da utilizzare e dei processi operativi da gestire, è fin da ora prevedibile la necessità di integrare all'interno della NewCo figure professionali ad alte competenze e specializzazione tecnica. Queste figure professionali, d'altra parte, corrispondono ai ruoli organizzativi già individuati ed elencati in precedenza, comprendendo oltre alle tre figure apicali (direttore generale e responsabili d'area) diverse figure specialistiche come, ad esempio, lo Specialista fatturazione e vettoriamento, lo Specialista Gross Market o lo Specialista gestione credito. Queste figure professionali dovranno essere acquisite dal mercato, attraverso la ricerca di specifiche risorse con elevate competenze, senza invece dar seguito all'eventuale ipotesi di distacco nella nuova NewCo di parte dell'attuale personale dipendente di AMET.

Impatti economici previsti

Al fine di determinare gli impatti economici della Soluzione A (creazione di una NewCo a totale controllo pubblico per la vendita di energia elettrica e gas sul Libero Mercato), sono stati stimati i ricavi e i costi che si prevede che la nuova società genererà in un orizzonte temporale di cinque anni. L'orizzonte temporale di cinque anni è stato assunto per comprendere un periodo di tempo adeguato tale da consentire il passaggio della nuova società da una fase iniziale di *start-up* (solitamente nei primi 2 anni di vita) ad una fase di pieno funzionamento a regime.

Per la quantificazione dei ricavi generati dalla nuova società sono state eseguite delle elaborazioni di dettaglio partendo dai volumi di consumo dell'attuale base clienti di AMET del servizio vendita sul Mercato Tutelato.

In particolare, per quanto concerne la vendita di Energia Elettrica, per determinare una stima verosimile dei ricavi della NewCo è stato previsto in via cautelativa un tasso di conversione di clientela del 70% al primo anno, ovvero si è ritenuto verosimile prevedere una perdita di circa il 30% dei clienti nel passaggio dalla configurazione di Mercato Tutelato alla configurazione di Libero Mercato (tramite NewCo). Tale stima è giustificata dal crescente grado di concorrenza che si manifesterà nell'anno di passaggio al Libero Mercato da parte degli altri *players* di mercato, nonché dalla parziale esperienza nei processi e nelle attività di vendita da parte della nuova società, in quanto essa rappresenterà di fatto una nuova società *start-up* non ancora perfettamente performante nei suoi primi anni di vita. Dal secondo anno in poi è ipotizzata invece una perdita di un ulteriore 10% di clientela come effetto della concorrenza delle altre società di vendita sul Libero Mercato, stabilizzandosi su questo *trend* di perdita del 10% annuo di clientela fino al quinto anno di vita della NewCo, anno dopo il quale si ritiene che la società non perderà ulteriori fasce ragguardevoli di clientela.

Per quanto concerne invece la vendita di gas naturale si è ipotizzato sempre in via cautelativa l'acquisizione al primo anno di vita della NewCo, anche sui servizi gas, di solo il 5% dei clienti che passeranno al Libero Mercato di AMET, pari a circa 900 clienti. Ovvero, sulla vendita gas, si è ipotizzato di attivare circa 900 nuovi contratti nel primo anno, realizzabili tramite attività cosiddetta di *cross-selling*, da attuarsi parallelamente all'attività commerciale di passaggio dai contratti di energia elettrica del Mercato Tutelato di AMET ai contratti di Libero Mercato della nuova NewCo. Negli anni successivi al primo si è mantenuta in via cautelativa una percentuale del 5% annuo, come tasso di acquisizioni di nuovi clienti del servizio gas.

Attraverso queste elaborazioni è stato così possibile determinare una stima dei ricavi da vendita di energia elettrica e gas e dei relativi costi di acquisizione delle materie prime.

Per la stima degli ulteriori costi della NewCo, invece, è stato seguito il modello organizzativo precedentemente definito, con particolare riferimento alla determinazione delle seguenti tipologie di costo:

- Costi del personale: direttamente legati alla quantificazione di nuove risorse da assumere nelle specifiche figure e ruoli della configurazione organizzativa precedentemente illustrata;
- Costi di facilities e locazioni: costi direttamente legati all'affitto e alle utenze di una struttura commerciale (sportelli di vendita) della nuova società e per le attività di back-office;
- Costi per servizi: costi per l'acquisizione di servizi professionali inerenti alle attività non caratteristiche che saranno oggetto di esternalizzazione (es. amministrazione e finanza, gestione paghe e risorse umane, legale, fiscale, contabilità, ecc.);
- Costi informatici: costi per le licenze software e di ammortamento hardware della nuova architettura informatica da implementare;
- Costi per consulenze: costi per consulenze organizzative e legali per l'accompagnamento all'avvio della NewCo, ammortizzabili in 5 anni come immobilizzazione immateriale per avviamento societario.

ENERGIA ELETTRICA	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	
Clienti Domestici non residenti						
POD	3,266	2,286	2,057	1,852	1,666	1,500
Var annua		-30%	-10%	-10%	-10%	-10%
kWh / POD	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408
kWh		3,218,198	2,896,378	2,606,741	2,346,066	2,111,460
GM / MWh		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Costo energia Euro / MWh		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
PdV		52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
Ricavi Energia		167,346	150,612	135,551	121,995	109,796
Altri ricavi Energia	92,00	298,074	268,467	239,820	215,838	194,254
Acquisto Energia		(160,910)	(144,819)	(130,337)	(117,303)	(105,573)
Altri costi Energia		(286,074)	(266,467)	(239,820)	(215,838)	(194,254)
GM		6,436	5,793	5,213	4,692	4,223
Clienti Domestici residenti						
POD	16,373	11,461	10,315	9,284	8,355	7,520
Var annua		-30%	-10%	-10%	-10%	-10%
kWh / POD	2,219	2,219	2,219	2,219	2,219	2,219
kWh		25,435,907	22,892,316	20,603,085	18,542,776	16,688,499
GM / MWh		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Costo energia Euro / MWh		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
PdV		52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
Ricavi Energia		1,322,667	1,190,400	1,071,360	964,224	867,802
Altri ricavi Energia	92,00	2,340,103	2,106,093	1,895,484	1,705,935	1,535,342
Acquisto Energia		(1,271,795)	(1,144,616)	(1,030,154)	(927,139)	(834,425)
Altri costi Energia		(2,340,103)	(2,106,093)	(1,895,484)	(1,705,935)	(1,535,342)
GM		50,872	45,785	41,206	37,086	33,377
Clienti Business						
POD	6,348	4,444	3,999	3,599	3,239	2,916
Var annua		-30%	-10%	-10%	-10%	-10%
kWh / POD	5,726	5,726	5,726	5,726	5,726	5,726
kWh		25,446,474	22,901,826	20,611,644	18,550,479	16,695,431
GM / MWh		0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Costo energia Euro / MWh		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
PdV		50,50	50,50	50,50	50,50	50,50
Ricavi Energia		1,285,047	1,156,542	1,040,888	936,799	843,119
Altri ricavi Energia	92,00	2,341,076	2,106,968	1,896,271	1,706,644	1,535,980
Acquisto Energia		(1,272,324)	(1,145,091)	(1,030,582)	(927,524)	(834,772)
Altri costi Energia		(2,341,076)	(2,106,968)	(1,896,271)	(1,706,644)	(1,535,980)
GM		12,723	11,451	10,306	9,275	8,348
GAS NATURALE						
Clienti Domestici non residenti						
PdR	0	114	217	310	393	468
Cross Selling		5%	5%	5%	5%	5%
MWh / PdR	68,60	69	69	69	69	69
MWh		7,841	14,897	21,248	26,964	32,109
GM / MWh		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Costo energia Euro / MWh		23,23	23,23	23,23	23,23	23,23
PdV		28,23	28,23	28,23	28,23	28,23
Ricavi Gas		221,344	420,555	599,844	761,204	906,428
Altri ricavi Gas	8,10	63,510	120,669	172,112	218,411	260,080
Acquisto Gas		(182,141)	(346,067)	(493,601)	(626,382)	(745,884)
Altri costi Gas		(63,510)	(120,669)	(172,112)	(218,411)	(260,080)
GM		39,204	74,487	106,242	134,822	160,543
Clienti Domestici residenti						
PdR	0	573	1,089	1,553	1,971	2,347
Cross Selling		5%	5%	5%	5%	5%
MWh / PdR	68,60	69	69	69	69	69
MWh		39,312	74,694	106,537	135,198	160,988
GM / MWh		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Costo energia Euro / MWh		23,23	23,23	23,23	23,23	23,23
PdV		28,23	28,23	28,23	28,23	28,23
Ricavi Gas		1,109,791	2,108,802	3,007,533	3,818,571	4,544,704
Altri ricavi Gas	8,10	318,431	605,019	862,948	1,095,084	1,304,007
Acquisto Gas		(913,228)	(1,735,134)	(2,474,849)	(3,140,593)	(3,739,762)
Altri costi Gas		(318,431)	(605,019)	(862,948)	(1,095,084)	(1,304,007)
GM		196,562	373,468	532,684	675,978	804,942
Clienti Business						
PdR	0	222	422	602	764	910
Cross Selling		5%	5%	5%	5%	5%
MWh / PdR	68,60	69	69	69	69	69
MWh		15,242	28,960	41,306	52,417	62,418
GM / MWh		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Costo energia Euro / MWh		23,23	23,23	23,23	23,23	23,23
PdV		27,23	27,23	27,23	27,23	27,23
Ricavi Gas		415,040	788,577	1,124,760	1,427,324	1,699,632
Altri ricavi Gas	8,10	123,460	234,575	334,578	424,580	505,583
Acquisto Gas		(354,072)	(672,737)	(959,536)	(1,217,656)	(1,449,962)
Altri costi Gas		(123,460)	(234,575)	(334,578)	(424,580)	(505,583)
GM		60,968	115,839	165,224	209,669	249,671

Si riporta di seguito la proiezione economica di Business Plan a cinque anni della nuova NewCo secondo la configurazione della Soluzione A.

Business Plan - Soluzione A					
FY	Fase di start-up		Fase a regime		
	2023	2024	2025	2026	2027
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	10.003.890,78 €	11.255.078,86 €	12.381.148,13 €	13.394.610,47 €	14.306.726,58 €
Ricavi da vendita Energia Elettrica	2.775.060,38 €	2.497.654,34 €	2.247.798,91 €	2.023.019,02 €	1.820.717,12 €
Ricavi da vendita Gas Naturale	1.746.176,69 €	3.317.733,81 €	4.732.136,11 €	6.005.098,19 €	7.150.764,06 €
Altri ricavi e proventi - Energia Elettrica	4.977.253,24 €	4.479.527,92 €	4.031.575,12 €	3.628.417,61 €	3.265.576,85 €
Altri ricavi e proventi - Gas Naturale	505.401,47 €	960.262,79 €	1.369.637,98 €	1.738.075,65 €	2.069.669,56 €
Costi per materie prime	9.637.125,14 €	10.628.255,80 €	11.520.273,01 €	12.323.088,68 €	13.045.622,78 €
Costo acquisto materie prime - Energia Elettrica	2.705.028,94 €	2.434.526,04 €	2.191.073,44 €	1.871.966,09 €	1.774.789,48 €
Altri costi - legali all'Energia Elettrica	4.977.253,24 €	4.479.527,92 €	4.031.575,12 €	3.628.417,61 €	3.265.576,85 €
Costo acquisto materie prime - Gas Naturale	1.449.441,50 €	2.753.938,85 €	3.927.986,46 €	4.984.629,32 €	5.935.607,88 €
Altri costi - legali al Gas Naturale	505.401,47 €	960.262,79 €	1.369.637,98 €	1.738.075,65 €	2.069.669,56 €
Margine primo livello	366.765,63 €	626.823,26 €	860.875,12 €	1.071.521,80 €	1.261.103,80 €
Costi per servizi	148.000,00 €	58.000,00 €	58.000,00 €	58.000,00 €	58.000,00 €
Utenze e pulizie	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Amministrativi e finanziari	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Legali	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Servizi gestione HR e paghe	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Servizi di vendita (forza vendita)	90.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Costi per godimento beni di terzi	94.000,00 €				
Costi affitto	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
Servizi Informativi (canoni licenze software)	70.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €
Costi per personale	770.000,00 €				
Costi personale dipendenti	770.000,00 €	770.000,00 €	770.000,00 €	770.000,00 €	770.000,00 €
EBITDA	- 645.234,37 €	- 295.176,74 €	- 61.124,88 €	149.521,80 €	339.103,80 €
Ammortamenti e svalutazioni	40.000,00 €				
Ammortamenti	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Accantonamenti	- €	- €	- €	- €	- €
Svalutazioni	- €	- €	- €	- €	- €
EBIT	- 685.234,37 €	- 335.176,74 €	- 101.124,88 €	109.521,80 €	299.103,80 €
Imposte e tasse	253.536,72 €	124.015,39 €	37.416,21 €	40.523,06 €	110.668,41 €
Risultato netto	- 938.771,08 €	- 459.192,13 €	- 138.541,08 €	68.998,73 €	188.435,40 €

Come evidenziato dalla proiezione di Business Plan, l'impatto economico della nuova società prevede sostanzialmente delle perdite nei primi tre anni di vita, per un totale complessivo di oltre 1,5 Mln di euro da intendersi come investimento della compagine societaria (AMET) per l'avviamento della NewCo. Dal quarto anno di vita in poi si prevede la generazione di utili, che in via cautelativa si stabilizzeranno indicativamente attorno al 200 mila euro l'anno dal quinto anno in poi.

Secondo queste elaborazioni pertanto l'investimento avrà un periodo di recupero (cosiddetto *payback period*) stimato in circa 16 anni, ovvero la società impiegherà circa 16 anni per rientrare dall'investimento eseguito di avvio della società.

Tempistiche e fasi di attuazione

Al fine di individuare la soluzione di evoluzione al libero mercato più adeguata alle esigenze dell'azienda e del suo Socio Unico, è importante delineare anche l'iter procedurale, in termini di passaggi amministrativi ed operativi da seguire per l'attuazione della soluzione proposta. In particolare, l'iter procedurale rappresenta l'insieme di macro-fasi attuative derivanti dai vincoli giuridico-normativi e dagli aspetti di carattere organizzativo e tecnologico precedentemente descritti.

Si elencano di seguito le diverse fasi attuative da seguire per la costituzione di una nuova società (NewCo) di vendita sul libero mercato totalmente controllata da AMET (o in alternativa dal suo Socio Unico - Comune di Trani).

- Eliminazione della qualifica di società *in house* da parte di AMET
 - Modifica dello Statuto di AMET:
 - Definizione delle modifiche statutarie;
 - Approvazione delle modifiche statutarie da parte del CdA AMET;
 - Approvazione delle modifiche statutarie da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani).
 - Retrocessione dei servizi *in house*:
 - Delibera da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani) in cui si stabilisce la retrocessione dei servizi in affidamento diretto *in house providing* attualmente assegnati ad AMET, in favore del Comune stesso o di un nuovo soggetto entrante appositamente individuato;
 - Dismissione da parte di AMET dei servizi *in house* e retrocessione al Comune di Trani o al nuovo soggetto entrante di tutti gli asset relativi alla gestione di tali servizi (*da verificare la possibilità di dare attuazione alla retrocessione al termine delle attuali proroghe dei contratti di servizio, al fine di garantire la continuità di servizio per la collettività*).
- Costituzione della nuova società (NewCo)
 - Atto di costituzione della nuova società:
 - Predisposizione preliminare dei documenti societari (Statuto) e loro approvazione preliminare da parte del CdA di AMET;
 - Approvazione da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani) della costituzione di una nuova società (NewCo) a totale controllo pubblico (controllata direttamente dal Comune stesso o indirettamente attraverso controllo da parte di AMET), comprendendo nella delibera l'approvazione dello Statuto della nuova società e la nomina degli amministratori;
 - Stipula ufficiale dei documenti statutari (Atto Costitutivo e Statuto) in sede notarile.
- Avviamento della nuova società (NewCo)
 - Attività preliminari all'avviamento:
 - Selezione ed assunzione (mediante apposite procedure concorsuali) del profilo di Direttore Generale;
 - Predisposizione (assieme nuovo Direttore Generale), mediante apposite procedure concorsuali delle selezioni ed assunzioni delle ulteriori due figure apicali (Responsabile Operations e Responsabile Commerciale);
 - Attività di avviamento:

Soluzione B. Creazione di una NewCo mista con ingresso di un socio privato

La seconda soluzione esaminata consiste nella creazione di una nuova società (NewCo) operante nel settore della vendita di energia elettrica e di gas naturale sul Libero Mercato, cosiddetta "mista" ovvero controllata da AMET ma prevedendo il contestuale ingresso di un socio privato. L'accezione del termine "mista" fa appunto riferimento alla natura ibrida della società, che comprende allo stesso tempo una compagine sociale di tipo pubblico (rappresentata da AMET) e da un soggetto privato.

La creazione di una NewCo di vendita sul Libero Mercato di tipo misto, ovvero con ingresso di un socio privato a supporto del soggetto pubblico, rappresenta il caso in cui operativamente ed organizzativamente AMET decide di entrare nel Libero Mercato attraverso il sostegno diretto di un soggetto privato. Questa configurazione, solitamente viene seguita nei casi in cui la società entrante nel nuovo mercato non è pienamente autonoma nel farlo per mancanza di capitale, tecnologie, competenze o know-how. In tali situazioni, quindi, la società individua un soggetto privato che apporterà le risorse necessarie, come fattore "abilitante" per l'ingresso nel nuovo mercato. Nel caso specifico di AMET e della contingenza di ingresso nel Libero Mercato del settore elettrico e del gas naturale, la necessità a cui il soggetto privato risponderebbe non riguarderebbe la mancanza di capitale ma piuttosto l'esigenza di acquisire tempestivamente il know-how, le competenze operative di processo e le tecnologie necessarie all'avvio e al pieno funzionamento della società, dato il vincolo temporale del 31 dicembre 2022 quale termine ultimo di chiusura del Mercato Tutelato.

Impianto giuridico e normativo di riferimento

La creazione di una nuova società (NewCo) di tipo misto con ingresso di un partner privato, in termini giuridico-amministrativi rappresenta un'evoluzione della soluzione di tipo A precedentemente presentata ovvero di creazione di una NewCo da parte di un soggetto pubblico.

In altre parole, per quanto concerne la creazione della NewCo da parte di una società a totale controllo pubblico quale AMET, valgono le considerazioni precedentemente espresse e derivanti dall'impianto giuridico del settore pubblico e nello specifico dal Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (D.Lgs. n. 175/2016), cosiddetta "Legge Madia". In particolare, con riferimento alla possibilità di creazione di una nuova società (NewCo), l'unica strada attuabile, è la perdita preliminare della qualifica di società *in house* da parte di AMET e la successiva costituzione di una nuova società (NewCo) rispettando i criteri e requisiti nonché l'iter procedimentale previsti dal d.lgs. n. 175/2016.

L'ingresso di un partner privato nel capitale della nuova società rappresenta invece un'evoluzione rispetto alla soluzione A, disciplinata da quanto previsto all'art. 17 del d. lgs. n. 175/2016. La norma, in particolare, individua la fattispecie della società a capitale misto pubblico-privato con la selezione del socio privato mediante esperimento di gara "a doppio oggetto" dove un oggetto mette a gara la partecipazione finanziaria al capitale sociale (non inferiore al 30%) e l'altro oggetto mette a gara i compiti operativi ovvero l'appalto o la concessione che il soggetto pubblico costituente intende affidare alla società mista costituita. I dettami normativi previsti dall'art. 17 prevedono infine che la nuova società mista rispetti i seguenti requisiti:

- La quota di partecipazione del soggetto privato non può essere inferiore al 30% e la selezione del medesimo si svolge con procedure di evidenza pubblica a norma dell'art. 5, comma 9, del d. lgs. n. 50 del 2016 e ha a oggetto, al contempo, la sottoscrizione o l'acquisto della partecipazione societaria da parte del socio privato e l'affidamento del contratto di appalto o di concessione oggetto esclusivo dell'attività della società mista.

- Il socio privato deve possedere i requisiti di qualificazione previsti da norme legali o regolamentari in relazione alla prestazione per cui la società è stata costituita.
- La durata della partecipazione privata alla società, non può essere superiore alla durata dell'appalto o della concessione. Lo statuto prevede meccanismi idonei a determinare lo scioglimento del rapporto societario in caso di risoluzione del contratto di servizio.

Pertanto, successivamente alla costituzione della società mista, AMET dovrà procedere alla individuazione del socio privato mediante opportune procedure ad evidenza pubblica, mettendo a gara sia il valore economico di acquisto della quota societaria definita (comunque non inferiore al 30%), sia un'offerta tecnico-qualitativa concernente le modalità di esecuzione dei compiti operativi della nuova società affidati al socio privato.

Modello di business e assetto organizzativo

In analogia a quanto già presentato per la soluzione A, anche in questa seconda soluzione il modello di business adottato della NewCo sarà di tipo Retail, ovvero un modello di business tradizionale in cui la società di vendita acquisisce le materie prime (energia elettrica e gas naturale) sul mercato delle *commodities* e genera valore dalla stipula di contratti di vendita a clientela di tipo domestico e business, tramite i canali di vendita standard come gli sportelli o mediante la forza attiva (agenti, commerciali, ecc.).

In tal senso, la diversa configurazione societaria della NewCo (con presenza di un socio privato rispetto ad una configurazione a totale controllo pubblico) non differenzia la scelta del modello di business operato. Il modello di business, infatti, è determinato prevalentemente dalla specifica conformazione del Libero Mercato nel contesto territoriale del comune di Trani dove la clientela è ancora prettamente di tipo tradizionale con un'elevata propensione all'utilizzo dei canali di tipo fisico. Ad ogni modo, rispetto alla soluzione A, la presenza di un partner privato potrà comunque fungere da acceleratore del percorso di evoluzione nel medio periodo verso un modello di business più di tipo digitale.

In termini organizzativi, invece, questa seconda soluzione diverge sostanzialmente dall'ipotesi di costituzione di una NewCo a totale controllo pubblico in quanto la presenza di un soggetto privato rappresenta un elemento organizzativo rilevante attraverso cui velocizzare l'avvio della gestione operativa dalla nuova società. In particolare, il vantaggio strategico legato a questa soluzione consiste nell'individuazione di un soggetto privato competente (già operante nel libero mercato dell'energia elettrica) come acceleratore che apporterà le risorse necessarie (know-how, competenze operative di processo e tecnologie) quale fattore "abilitante" per l'ingresso nel nuovo mercato. In tal senso, quindi, è necessario definire il ruolo "organizzativo" ed "operativo" da assegnare al soggetto privato entrante.

La nuova società (NewCo), analogamente a quanto definito per la prima soluzione, dovrà prevedere l'istituzione delle aree operative corrispondenti alle tre macro-tipologie di processi da implementare:

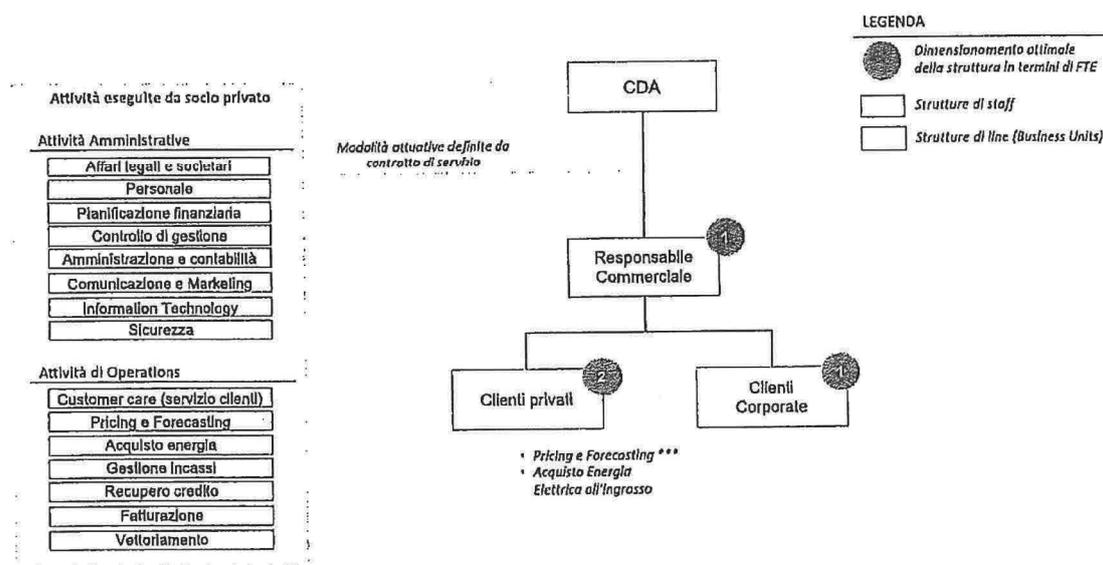
- Area Commerciale (vendita, back office e gestione sportelli, ecc.);
- Area Operations (servizio clienti, fatturazione, vettoriamiento, pricing, forecasting, acquisto energia elettrica, gestione pagamenti e incassi, ecc.);
- Area Amministrativa (amministrazione e finanza, controllo di gestione, gestione personale, legale, contabilità, marketing, ICT, ecc.).

Tuttavia, diversamente dalla prima soluzione che prevedeva l'ipotesi di mantenimento interno delle attività caratteristiche cosiddette "core" (Area Operations e Area Vendita) e di esternalizzazione delle attività non caratteristiche (Area Amministrativa), in questa seconda soluzione è possibile sfruttare il ruolo del partner privato per definire un modello organizzativo più snello e dinamico, prevedendo l'integrazione all'interno della NewCo della sola Area Vendita, demandando invece al socio privato (mediante apposito contratto di servizio)

l'esecuzione delle altre attività, secondo il modello operativo ed organizzativo proposto dal socio privato in sede di gara e comprensivo di risorse, competenze operative e tecnologia.

In questo caso, pertanto, la logica organizzativa seguita è quella di mantenere all'interno della NewCo solamente quelle aree organizzative che hanno un'interazione diretta con la clientela, demandando invece al socio privato (mediante proprio personale e apposite *facilities*) l'esecuzione di tutte quelle attività caratteristiche e non caratteristiche che presuppongono da un contatto diretto con la clientela. Ad ogni modo, in tale soluzione organizzativa, anche le attività mantenute "organizzativamente" all'interno della NewCo (Area Vendita) avranno una configurazione pienamente aderente al modello operativo ed organizzativo proposto dal socio privato in sede di gara e comprensivo di competenze operative e tecnologia, al fine di valorizzare appieno il vantaggio competitivo fornito dall'ingresso di un partner privato. In tal senso, anche per le procedure di selezione del personale da inserire all'interno della NewCo, potranno essere utilizzate le competenze stesse o gli apparati organizzativi (processi di selezione e recruiting) del socio privato, sempre nel pieno rispetto di quanto previsto dalla normativa per le società a partecipazione mista pubblico-privata.

Si riporta di seguito in figura una prima ipotesi di articolazione organizzativa della società NewCo, coerente con questa seconda soluzione.



Come riportato di seguito in tabella, secondo questa seconda ipotesi si prevede pertanto l'inserimento delle figure professionali riportate, pari ad un totale di 4 risorse FTE.

Struttura organizzativa - NewCo Libero Mercato (mista)		
Area	Figure professionali	FTE
Area Commerciale	Responsabile Commerciale	1
	Specialista vendita SME	1
	Specialista vendita privati	2
	Totale FTE	4

Modello tecnologico e delle competenze

In coerenza con l'assetto organizzativo precedentemente presentato, la NewCo adotterà il modello operativo e tecnologico proposto dal socio privato in sede di gara e comprensivo di risorse, competenze operative e tecnologia.

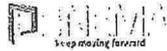
Come evidenziato in precedenza, anche rispetto alla soluzione A di creazione di una NewCo a totale controllo pubblico, questo aspetto rappresenta il vero elemento di vantaggio competitivo. In altre parole, il valore organizzativo apportato dal socio privato entrante coincide con l'insieme di competenze e know-how fornito, altrimenti di difficile implementazione ed attivazione da parte del socio pubblico mandante. Infatti, come descritto già all'interno della Soluzione A, la nuova società di vendita dovrà eseguire una serie di operatività e procedure per le quali si rende necessaria la presenza sia di un'apposita architettura informatica specialistica (parte hardware e parte software) tale da garantire l'esecuzione di tutte le funzionalità caratteristiche di un'azienda di tipo Retail (CRM, ERP, funzionalità di Customer Care, ecc.), sia la formalizzazione ed il "trasferimento" al personale di apposite procedure e di processi operativi che consentano il pieno funzionamento a regime dell'azienda. Tutti questi elementi necessitano di un mix di competenze e know-how ad alta specializzazione e l'esecuzione di apposite attività di formazione e change management, rappresentando così il vero elemento di complessità organizzativa della prima soluzione presentata congiuntamente all'esigenza di reperire figure professionali altamente specializzate nel settore della vendita di energia elettrica e di gas naturale sul territorio di Trani (es. figure con competenze in attività di forecasting, pricing, vettoramento, ecc.).

Tramite l'ingresso di un socio privato, invece, questi elementi di elevata complessità (es. sistemi informativi da utilizzare, processi operativi da implementare e gestire, risorse ad altra professionalità da individuare e formare, ecc.) sarebbero gestiti direttamente dal partner privato mediante l'applicazione del modello operativo e tecnologico proposto in sede di gara che apporterà le risorse necessarie all'avviamento della nuova società (know-how, competenze operative di processo e tecnologie).

Impatti economici previsti

Al fine di determinare gli impatti economici della Soluzione B (creazione di una NewCo di tipo misto, con ingresso di un partner privato per operare sul Libero Mercato), in analogia a quanto già eseguito in precedenza nell'analisi della prima alternativa strategica, sono stati stimati i ricavi e i costi che si prevede che la NewCo di tipo misto genererà in un orizzonte temporale di cinque anni.

Anche in questo caso, per la quantificazione dei ricavi generati dalla nuova società sono state eseguite delle elaborazioni di dettaglio partendo dai volumi di consumo dell'attuale base clienti di AMET del servizio vendita sul Mercato Tutelato. Diversamente rispetto a quanto ipotizzato nella Soluzione A, nel caso di ingresso sul mercato mediante una società mista con il supporto di un partner privato già operante sul Libero Mercato si prevede di riuscire a raggiungere in maniera più celere la piena operatività della nuova società, sfruttando pienamente l'insieme di competenze, know-how e tecnologie apportate dal socio privato. In coerenza con tale previsione, pertanto, è stato ipotizzato in via cautelativa un tasso di conversione di clientela del 85% al primo anno, ovvero si è ritenuto verosimile prevedere una perdita di circa il 15% dei clienti nel passaggio dalla configurazione di Mercato Tutelato alla configurazione di Libero Mercato (tramite NewCo). Tale stima (migliorativa rispetto alla previsione della Soluzione A precedentemente illustrata) è giustificata dalle migliori performance attese della struttura commerciale della NewCo di tipo misto, che beneficerà della forza commerciale e delle *best practice* messe in campo dal partner privato. Nel secondo anno è ipotizzata, analogamente alla precedente Soluzione A, una perdita di un ulteriore 10% di clientela come effetto della



concorrenza delle altre società di vendita sul Libero Mercato, per poi stabilizzarsi ad una perdita di clientela media del 5% annua (fino al quinto anno di vita) pari ai valori benchmark medi di mercato. Per quanto concerne invece la vendita di gas naturale si è ipotizzato sempre in via cautelativa di seguire lo stesso tasso di crescita definito per la soluzione A, ovvero l'acquisizione sui servizi gas di solo il 5% dei clienti attuali del Mercato Tutelato di AMET che passeranno al Libero Mercato di AMET, pari a circa 1.100 clienti. Negli anni successivi al primo si è mantenuta in via cautelativa sempre una percentuale di crescita di clientela del 5% annuo, come tasso di acquisizione di nuovi clienti del servizio gas.

Per la stima degli ulteriori costi della NewCo, invece, è stato seguito il modello organizzativo definito per la Soluzione B, con particolare riferimento alla determinazione delle seguenti tipologie di costo:

- Costi del personale: direttamente legati alla quantificazione di nuove risorse da assumere nelle specifiche figure e ruoli della configurazione organizzativa definita per la Soluzione B;
- Costi di facilities e locazioni: costi direttamente legati all'affitto e alle utenze di una struttura;
- Costi per consulenze: costi per consulenze organizzative e legali per l'accompagnamento all'avvio della NewCo mista, ammortizzabili in 5 anni come immobilizzazione immateriale per avviamento societario.

Per quanto riguarda invece le attività esternalizzate al socio privato, sia di tipo caratteristico (processi dell'Area Operations) che di tipo non caratteristico (processi dell'Area amministrativa), come precedentemente illustrato si provvederà mediante stipula di apposito contratto di servizio. Al fine di quantificare il valore economico da corrispondere annualmente al socio privato in cambio dell'esecuzione dei servizi, è stata utilizzata la stessa stima economica dei costi definita per le analoghe attività nella Soluzione A, ipotizzando tuttavia una riduzione di costo del 25%. Tale previsione di sconto appare del tutto coerente e cautelativa in ragione delle sinergie e delle economie di scala che il socio privato potrà attivare e che riconoscerà direttamente alla NewCo al fine di presentare una proposta competitiva durante le procedure della gara a doppio oggetto.

ENERGIA ELETTRICA		2023-E	2024-E	2025-E	2026-E	2027-E
<u>Clienti Domestici non residenti</u>						
POD	3,266	2,776	2,498	2,373	2,255	2,142
Var annua		-15%	-10%	-5%	-5%	-5%
kWh / POD	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408
kWh		3,907,812	3,517,031	3,341,179	3,174,120	3,015,414
GM / MWh		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Costo energia Euro / MWh		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
PdV		52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
Ricavi Energia		203,206	182,886	173,741	165,054	156,802
Altri ricavi Energia	92,00	359,519	323,567	307,368	292,019	277,418
Acquisto Energia		(195,391)	(175,852)	(167,059)	(158,706)	(150,771)
Altri costi Energia		(359,519)	(323,567)	(307,368)	(292,019)	(277,418)
GM		7,816	7,034	6,682	6,348	6,031
<u>Clienti Domestici residenti</u>						
POD	16,373	13,917	12,526	11,899	11,304	10,739
Var annua		-15%	-10%	-5%	-5%	-5%
kWh / POD	2,219	2,219	2,219	2,219	2,219	2,219
kWh		30,886,459	27,797,813	26,407,922	25,087,526	23,833,150
GM / MWh		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Costo energia Euro / MWh		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
PdV		52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
Ricavi Energia		1,006,096	1,445,486	1,373,212	1,304,551	1,239,324
Altri ricavi Energia	92,00	2,841,554	2,557,399	2,429,529	2,308,052	2,192,650
Acquisto Energia		(1,544,323)	(1,389,891)	(1,320,396)	(1,254,376)	(1,191,657)
Altri costi Energia		(2,841,554)	(2,557,399)	(2,429,529)	(2,308,052)	(2,192,650)
GM		61,773	55,596	52,816	50,175	47,666
<u>Clienti Business</u>						
POD	6,348	5,396	4,856	4,614	4,383	4,164
Var annua		-15%	-10%	-5%	-5%	-5%
kWh / POD	5,726	5,726	5,726	5,726	5,726	5,726
kWh		30,899,289	27,809,360	26,418,892	25,097,948	23,843,050
GM / MWh		0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Costo energia Euro / MWh		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
PdV		50,50	50,50	50,50	50,50	50,50
Ricavi Energia		1,560,414	1,404,373	1,334,154	1,267,446	1,204,074
Altri ricavi Energia	92,00	2,842,735	2,558,461	2,430,538	2,309,011	2,193,561
Acquisto Energia		(1,544,964)	(1,390,468)	(1,320,945)	(1,254,897)	(1,192,163)
Altri costi Energia		(2,842,735)	(2,558,461)	(2,430,538)	(2,309,011)	(2,193,561)
GM		15,450	13,905	13,209	12,549	11,922
<u>GAS NATURALE</u>						
<u>Clienti Domestici non residenti</u>						
PdR	0	139	264	382	495	602
Cross Selling		5%	5%	5%	5%	5%
MWh / PdR	68,60	69	69	69	69	69
MWh		9,521	18,090	26,230	33,963	41,310
GM / MWh		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Costo energia Euro / MWh		23,23	23,23	23,23	23,23	23,23
PdV		28,23	28,23	28,23	28,23	28,23
Ricavi Gas		268,775	510,673	740,476	958,789	1,166,186
Altri ricavi Gas	8,10	77,119	146,527	212,464	275,104	334,612
Acquisto Gas		(221,171)	(420,225)	(609,326)	(788,972)	(959,635)
Altri costi Gas		(77,119)	(146,527)	(212,464)	(275,104)	(334,612)
GM		47,605	90,449	131,151	169,817	206,551
<u>Clienti Domestici residenti</u>						
PdR	0	696	1,322	1,917	2,482	3,019
Cross Selling		5%	5%	5%	5%	5%
MWh / PdR	68,60	69	69	69	69	69
MWh		47,737	90,699	131,514	170,288	207,124
GM / MWh		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Costo energia Euro / MWh		23,23	23,23	23,23	23,23	23,23
PdV		28,23	28,23	28,23	28,23	28,23
Ricavi Gas		1,347,603	2,560,446	3,712,647	4,807,237	5,847,098
Altri ricavi Gas	8,10	386,666	734,666	1,065,265	1,379,335	1,677,701
Acquisto Gas		(1,108,920)	(2,106,949)	(3,065,076)	(3,955,798)	(4,811,480)
Altri costi Gas		(386,666)	(734,666)	(1,065,265)	(1,379,335)	(1,677,701)
GM		238,683	453,497	657,571	851,441	1,035,618
<u>Clienti Business</u>						
PdR	0	270	513	743	962	1,171
Cross Selling		5%	5%	5%	5%	5%
MWh / PdR	68,60	69	69	69	69	69
MWh		18,508	35,166	50,990	66,023	80,305
GM / MWh		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Costo energia Euro / MWh		23,23	23,23	23,23	23,23	23,23
PdV		27,23	27,23	27,23	27,23	27,23
Ricavi Gas		503,978	957,558	1,388,458	1,797,814	2,186,702
Altri ricavi Gas	8,10	149,916	284,841	413,019	534,789	650,470
Acquisto Gas		(429,945)	(816,895)	(1,184,498)	(1,533,721)	(1,865,483)
Altri costi Gas		(149,916)	(284,841)	(413,019)	(534,789)	(650,470)
GM		74,033	140,662	203,960	264,093	321,220

Si riporta di seguito la proiezione economica di Business Plan a cinque anni della nuova NewCo secondo la configurazione della Soluzione B. Rispetto alla Soluzione A, nel presente caso di creazione di una società mista con ingresso di un partner privato nella compagine societaria, il beneficio economico diretto per AMET non sarà totalmente corrispondente al risultato economico generato dalla NewCo ma coinciderà invece con la relativa quota di utile o perdita generata in funzione del valore percentuale di partecipazioni ancora detenute da AMET in seguito all'ingresso del partner privato.

Ipotizzando pertanto l'insieme di attività ed asset che il socio privato dovrà conferire alla nuova società (seppur direttamente remunerato mediante apposito contratto di servizio) ed il contestuale vincolo normativo che impone l'acquisizione da parte del partner privato di almeno il 30% del capitale sociale, si ipotizza quale valore percentuale di partecipazioni della NewCo da mettere a gara una percentuale corrispondente al 40% delle partecipazioni. In questo modo, il socio privato potrà entrare all'interno della NewCo con un valore rilevante di partecipazioni, ma allo stesso tempo AMET manterrà il controllo societario della NewCo.

In altre parole, pertanto, con l'ingresso di un partner privato al 40%, la remunerazione annua di AMET corrisponderà ad una somma corrispondente al 60% del risultato di esercizio generato (utile o perdita).

Come evidenziato dalla proiezione di Business Plan riportata di seguito, l'impatto economico della nuova società prevede sostanzialmente delle perdite nei primi due anni di vita, per un totale complessivo pari a circa 750 mila euro da intendersi come investimento della compagine societaria (AMET e il socio privato), il cui impatto per AMET è sarà di solo 450 mila euro circa in ragione del possesso del 60% delle partecipazioni della NewCo. Dal terzo anno di vita in poi si prevede invece la generazione di utili, che in via cautelativa si stabilizzeranno indicativamente attorno a circa 500 mila euro l'anno dal quinto anno in poi, il cui beneficio per AMET sarà di solo circa 300 mila euro l'anno sempre in ragione del possesso parziale delle partecipazioni della NewCo.

Business Plan - Soluzione B

FY	Fase di start-up		Fase a regime		
	2023	2024	2025	2026	2027
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	12.147.581,66 €	13.666.881,47 €	15.580.892,47 €	17.399.202,93 €	19.126.597,86 €
Ricavi da vendita Energia Elettrica	3.369.718,18 €	3.032.744,56 €	2.881.107,33 €	2.737.051,87 €	2.600.199,37 €
Ricavi da vendita Gas Naturale	2.120.356,19 €	4.028.676,78 €	5.841.581,31 €	7.563.840,62 €	9.199.966,97 €
Altri ricavi e proventi - Energia Elettrica	6.043.807,51 €	5.439.426,76 €	5.187.455,42 €	4.909.082,65 €	4.803.628,51 €
Altri ricavi e proventi - Gas Naturale	613.701,78 €	1.166.033,39 €	1.690.748,42 €	2.189.227,69 €	2.662.783,00 €
Costi per materie prime	11.702.223,39 €	12.905.738,84 €	14.515.502,99 €	16.044.778,84 €	17.497.590,89 €
Costo acquisto materie prime - Energia Elettrica	3.284.677,89 €	2.856.210,19 €	2.808.399,68 €	2.667.979,70 €	2.534.580,71 €
Altri costi - legati all'Energia Elettrica	6.043.807,51 €	5.439.426,76 €	5.187.455,42 €	4.909.082,65 €	4.663.628,51 €
Costo acquisto materie prime - Gas Naturale	1.760.036,11 €	3.344.068,60 €	4.848.899,47 €	6.278.488,80 €	7.636.598,68 €
Altri costi - legati al Gas Naturale	613.701,78 €	1.166.033,39 €	1.690.748,42 €	2.189.227,69 €	2.662.783,00 €
Margina primo livello	445.358,27 €	761.142,53 €	1.065.389,48 €	1.354.424,09 €	1.629.006,97 €
Costi per servizi	581.250,00 €	513.750,00 €	513.750,00 €	513.750,00 €	513.750,00 €
Utenze e pulizie	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Canone servizio con Socio	507.750,00 €	507.750,00 €	507.750,00 €	507.750,00 €	507.750,00 €
Servizi di vendita (forza vendita)	67.500,00 €	- €	- €	- €	- €
Costi per servizi	24.000,00 €				
Costi affitto	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
Costi per personale	275.000,00 €				
Costi personale dipendente	275.000,00 €	275.000,00 €	275.000,00 €	275.000,00 €	275.000,00 €
EBITDA	- 434.891,73 €	- 51.607,47 €	252.639,48 €	541.674,09 €	816.266,97 €
Ammortamenti e svalutazioni	30.000,00 €				
Ammortamenti	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Accantonamenti	- €	- €	- €	- €	- €
Svalutazioni	- €	- €	- €	- €	- €
EBIT	- 464.891,73 €	81.607,47 €	222.639,48 €	511.674,09 €	786.266,97 €
Imposte e tasse	172.009,94 €	30.194,76 €	82.376,61 €	189.319,41 €	290.915,08 €
Risultato netto	- 636.901,67 €	111.802,24 €	140.262,87 €	322.354,68 €	495.341,89 €
Entrate per AMET (Hp: cessione 40% quote)	- 382.141,00 €	67.081,34 €	84.157,72 €	193.412,81 €	297.205,13 €

Secondo queste elaborazioni, diversamente dalla Soluzione A di creazione NewCo a totale controllo pubblico che prevedeva un periodo di recupero (cosiddetto *payback period*) stimato in circa 16 anni, nel presente caso di una NewCo di tipo misto con ingresso di un partner privato, il tempo di recupero per AMET è stimato complessivamente in circa 4 anni.

A queste entrate va inoltre aggiunto il valore economico (provento straordinario) che il partner privato che risulterà vincitore delle procedure di gara dovrà pagare ad AMET per l'acquisizione del 40% delle partecipazioni della NewCo. Tale valore sarà determinato nello specifico solo in seguito delle procedure di gara. Ad ogni modo è comunque necessario procedere ad una stima di massima del valore economico delle partecipazioni al fine di quantificare il provento straordinario per AMET dato dalla cessione del 40% delle quote della NewCo.

In considerazione di una valutazione tramite benchmark di mercato eseguita in funzione dei dati di consumo medio dei POD dell'attuale servizio Vendita Mercato Tutelato di AMET, è possibile stimare un valore complessivo della NewCo compreso tra i 3,9 Mln di euro (come valore minimo) e i 4,2 Mln di euro (come valore massimo). Ipotizzando pertanto una media tra questi due *range* il valore stimato risulta essere pari a 4.095.954,38 euro.

Scaglione	kW./POD	Min (€)	Max (€)	Min	Max
Domestico Non Residente	1.408	155	170	506.171	555.155
Domestico Residente	2.219	155	170	2.537.872	2.783.473
	2.084			3.044.043	3.338.628
BTAU1	303	135	150	206.820	229.800
BTAU2	1.339	135	150	196.729	218.588
BTAU3	3.287	135	150	158.597	176.219
BTAU4	4.664	135	150	116.564	129.516
BTAU5	7.637	135	150	96.732	107.480
BTAU6	34.055	135	150	81.566	90.629
	5.726			857.007	952.230

TOT. 3.901.050,45 € 4.290.858,30 €

Media: 4.095.954,38 €

Pertanto, in considerazione di una valorizzazione complessiva della NewCo (secondo il modello misto qui definito) pari a circa il 4,095 Mln di euro, le entrate straordinarie per AMET generate dalla vendita del 40% delle partecipazioni saranno pari ad almeno 1,638 Mln di euro. Considerando anche queste entrate straordinarie, il periodo di recupero dell'investimento di AMET per la realizzazione della NewCo (cosiddetto *payback period*) passa da 4 anni ad un solo anno.

Si specifica inoltre che nel caso in cui AMET volesse procedere alla cessione del 40% delle quote della NewCo attraverso apposita procedura di aumento di capitale, il valore complessivo corrispondente alle quote in cessione aumenterebbe, per effetto indiretto dell'aumento di capitale eseguito passando così ad un totale stimato del valore complessivo della NewCo pari a circa 6,8 Mln di euro ed un valore stimato del 40% di quote in cessione pari a circa 2,7 Mln di euro.

Valore della NewCo pre aumento capitale

Min	Max
3.901.050,00 €	4.290.858,00 €

Media: 4.095.954,00 €

40%	
2.600.700,00 €	2.860.572,00 €

Media: 2.730.636,00 €

Valore della NewCo post aumento di capitale

Min	Max
6.501.751,00 €	7.151.431,00 €

Media: 6.826.591,00 €

Tale soluzione risulta comunque di più difficile attuazione, in quanto occorrerebbe giustificare al partner privato entrante le ragioni tecniche di un aumento di capitale stante un modello di business che non prevede investimenti infrastrutturali di particolare entità per l'avvio della NewCo, anche se di per sé non sarebbero presenti specifici vincoli a tale operazione. Ad ogni modo, anche in considerazione di queste valutazioni, sembrerebbe più semplice ed opportuno procedere con una semplice cessione delle partecipazioni societarie come di seguito specificato.

Tempistiche e fasi di attuazione

Si descrive di seguito l'iter procedurale che AMET dovrà seguire per l'attuazione della soluzione di costituzione di una nuova società (NewCo) mista con ingresso di un socio privato. Le prime fasi attuative coincidono con quelle definite per la soluzione A di costituzione della NewCo a totale controllo pubblico, salvo poi differenziarsi per quanto concerne l'iter di individuazione del socio privato e le attività organizzative di avviamento della società.

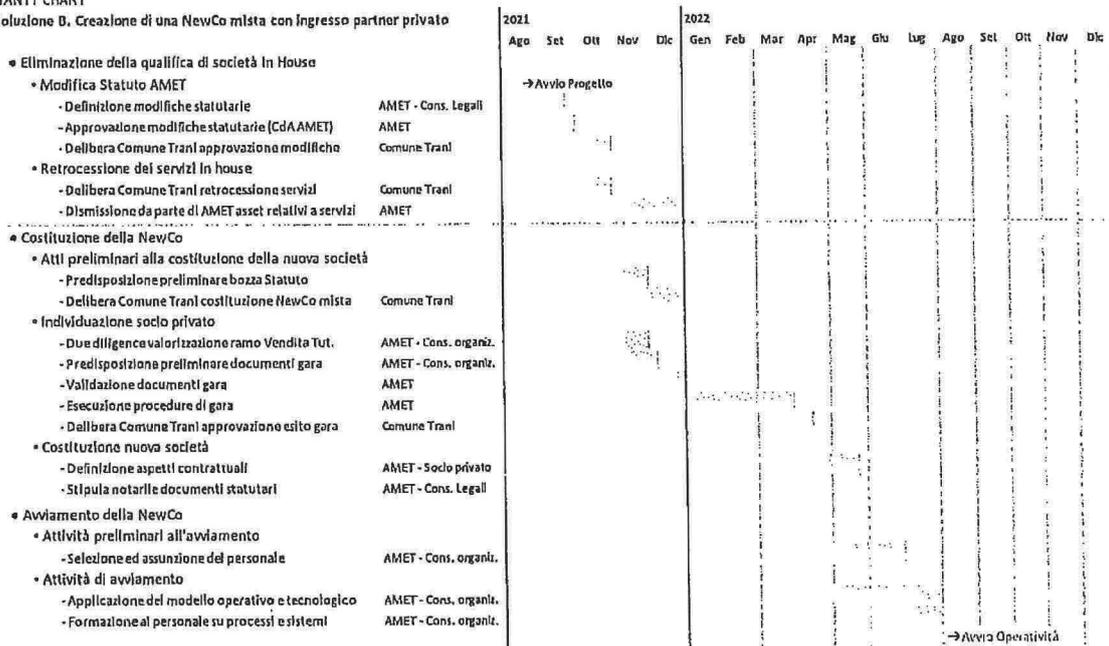
- Eliminazione della qualifica di società *in house* da parte di AMET
 - Modifica dello Statuto di AMET:
 - Definizione delle modifiche statutarie;
 - Approvazione delle modifiche statutarie da parte del CdA AMET;
 - Approvazione delle modifiche statutarie da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani).
 - Retrocessione dei servizi *in house*:
 - Delibera da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani) in cui si stabilisce la retrocessione dei servizi in affidamento diretto *in house providing* attualmente assegnati ad AMET, in favore del Comune stesso o di un nuovo soggetto entrante appositamente individuato;
 - Dismissione da parte di AMET dei servizi *in house* e retrocessione al Comune di Trani o al nuovo soggetto entrante di tutti gli asset relativi alla gestione di tali servizi *(da verificare la possibilità di dare attuazione alla retrocessione al termine delle attuali*

proroghe dei contratti di servizio, al fine di garantire la continuità di servizio per la collettività).

- Costituzione della nuova società (NewCo)
 - Atti preliminari alla costituzione della nuova società:
 - Predisposizione preliminare dei documenti societari (Statuto) e loro approvazione preliminare da parte del CdA di AMET;
 - Approvazione da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani) della costituzione di una nuova società (NewCo) mista, comprendendo nella delibera l'approvazione dello Statuto della nuova società e rimandando a successiva gara a doppio oggetto l'individuazione del Socio privato.
 - Individuazione del Socio privato:
 - Analisi di Due Diligence finalizzata alla valorizzazione economica del ramo di Vendita Mercato Tutelato di AMET (base clienti attuale e valore del marchio) e funzionale alla determinazione del valore economico corrispondente alla partecipazione societaria da mettere in vendita mediante gara;
 - Predisposizione preliminare della documentazione della gara a doppio oggetto per l'individuazione del socio privato (bando, disciplinare, capitolato speciale d'appalto, ecc.);
 - Validazione della documentazione di gara ed approvazione in CdA di AMET;
 - Esecuzione delle procedure di gara ed individuazione del miglior offerente;
 - Approvazione da parte del CdA di AMET e da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani) dell'esito della procedura di gara a doppio oggetto e ufficializzazione del soggetto vincitore (la delibera del consiglio Comunale dovrà dare atto in maniera analitica anche della convenienza economica dell'operazione).
 - Costituzione ufficiale della nuova società:
 - Definizione aspetti contrattuali di dettaglio tra AMET ed il partner privato risultato vincitore (elementi organizzativi, operativi e societari);
 - Stipula ufficiale dei documenti statutari (Atto Costitutivo e Statuto) in sede notarile.
- Avviamento della nuova società (NewCo)
 - Attività preliminari all'avviamento:
 - Selezione ed assunzione del personale, con riferimento alle figure necessarie al completamento degli organici.
 - Attività di avviamento:
 - Applicazione del modello operativo e tecnologico proposto dal socio privato;
 - Formazione e training alle nuove figure su procedure operativi e sistemi informativi.

GANTT CHART

Soluzione D. Creazione di una NewCo mista con ingresso partner privato



Come riportato dal grafico GANTT, ipotizzando un avvio della progettualità a fine agosto 2021 / inizio settembre 2021, si prevede un potenziale avvio della nuova società a fine luglio 2022, stimando complessivamente un totale di circa 10-11 mesi come tempo necessario per la costituzione e l'avviamento della nuova società.

Soluzione C. Cessione del ramo di vendita di energia elettrica di AMET

La terza soluzione esaminata consiste nell'ipotesi di cessione del ramo d'azienda organizzato per la vendita dell'energia elettrica ai clienti finali in maggior tutela, cioè nella dismissione completa da parte di AMET delle attività di vendita mediante cessione del ramo vendita Mercato Tutelato.

Questa soluzione rappresenta il caso in cui AMET decide di non entrare nel settore della vendita di energia elettrica sul Libero Mercato e, preliminarmente alla sua dismissione, cede le attività e gli asset legati ai servizi di vendita sul Mercato Tutelato al fine di ricavare il massimo beneficio economico. La soluzione è coerente con un'impostazione strategica che si fonda sulla focalizzazione del modello di business di AMET sui servizi di distribuzione e gestione della rete, procedendo pertanto alla dismissione di tutte le attività legate agli altri servizi attualmente proposti (servizi di vendita sul Mercato Tutelato e servizi *in house*).

Impianto giuridico e normativo di riferimento

Questa soluzione dal punto di vista normativo consiste nella cessione tramite procedura di evidenza pubblica del ramo d'azienda di vendita in maggior tutela di AMET, valorizzandolo prima della fine *ex lege* del relativo mercato. In tal senso, pertanto, la gara non concerne un contratto di appalto ma la compravendita di un ramo d'azienda.

Seppur questa ipotesi è inerente alla compravendita di un ramo d'azienda e non all'alienazione di partecipazioni sociali, in termini formali è opportuno attenersi alla disciplina dall'art.10 del d. lgs. n. 175/2016, ovvero dell'alienazione delle partecipazioni societarie che deve avvenire nel rispetto dei principi di pubblicità, trasparenza e non discriminazione. Secondo tali elementi, pertanto, la procedura di alienazione dovrà avvenire mediante procedura ad evidenza pubblica. Inoltre, l'atto deliberativo adottato dal Consiglio comunale (cfr. art. 7 comma 1 del d. lgs. n. 175/2016) dovrà analiticamente dare atto della convenienza economica dell'operazione, con particolare riferimento alla congruità del prezzo di vendita.

In coerenza con l'assetto normativo, la gara avrà pertanto per oggetto la cessione del ramo d'azienda organizzato all'esercizio della vendita dell'energia elettrica ai clienti finali in regime di maggior tutela, comprendendo all'interno del ramo d'azienda i seguenti elementi:

- Il database contenente i dati anagrafici, contabili e fiscali dei clienti finali in maggior tutela attuali di AMET;
- I contatti sottoscritti da AMET con i clienti finali in maggior tutela;
- La liquidità equivalente ai depositi cauzionali corrisposti dai clienti finali in maggior tutela per la somministrazione dell'energia elettrica;
- Il contratto di cessione di energia elettrica tra Acquirente Unico S.p.A. e le imprese esercenti la vendita ai clienti del servizio di maggior tutela sottoscritto da AMET;
- Il marchio "Servizio Elettrico Trani".

Inoltre, la partecipazione alla procedura ad evidenza pubblica per la cessione del ramo d'azienda di vendita in maggior tutela di AMET sarà consentita solo a quei soggetti ed operatori economici in possesso dei seguenti requisiti stabiliti dalla normativa:

- Iscrizione nel registro tenuto dalla Camera di commercio industria, artigianato e agricoltura per attività coerenti con la vendita di energia elettrica;
- Legittimazione all'esercizio dell'attività di vendita di energia elettrica ai clienti finali in maggior tutela;
- Aver eseguito nell'ultimo triennio il servizio di vendita dell'energia elettrica ai clienti finali in maggior tutela.

In altre parole, quindi, potranno partecipare alla procedura solamente soggetti che già operano nel mercato dei servizi di vendita dell'energia elettrica ai clienti finali in maggior tutela.

Impatti economici previsti

In analogia a quanto già presentato per la Soluzione B, nel caso di cessione del ramo di azienda della Vendita Mercato Tutelato (Soluzione C), l'impatto economico per AMET coinciderebbe con le entrate (provento straordinario) derivanti dalla cessione del ramo di Vendita Mercato Tutelato mediante opportuna procedura di gara.

La stima del valore di potenziale realizzo per AMET a seguito delle procedure di gara coincide con la valorizzazione precedentemente presentata ed eseguita in funzione dei dati di consumo medio dei POD dell'attuale servizio Vendita Mercato Tutelato di AMET. Come precedentemente evidenziato, è quindi possibile stimare un valore complessivo della NewCo compreso tra i 3,9 Mln di euro (come valore minimo) e i 4,2 Mln di euro (come valore massimo).

Ipotizzando pertanto una media tra questi due *range*, il valore stimato di realizzo per AMET risulta essere pari a 4.095.954,38 euro.

Scaglione	kW / POD	Min (€)	Max (€)	Min	Max
Domestico Non Residente	1.408	155	170	506.171	555.155
Domestico Residente	2.219	155	170	2.537.872	2.783.473
	2.084			3.044.043	3.338.628
BTAU1	303	135	150	206.820	229.800
BTAU2	1.339	135	150	196.729	218.588
BTAU3	3.287	135	150	158.597	176.219
BTAU4	4.664	135	150	116.564	129.516
BTAU5	7.637	135	150	96.732	107.480
BTAU6	34.055	135	150	81.566	90.629
	5.726			857.007	952.230
TOT.				3.901.050,45 €	4.290.858,30 €

Media: 4.095.954,38 €

Si specifica, inoltre, che durante le procedure di gara (se ben gestite) il prezzo di vendita è destinato a subire dei rialzi. Ad ogni modo, in via cautelativa è preferibile non considerare eventuali dinamiche di prezzo al rialzo, ma mantenere la valutazione media di *benchmark* qui presentata.

Tempistiche e fasi di attuazione

Si descrive di seguito l'iter procedurale che AMET dovrà seguire per l'attuazione della soluzione di cessione tramite procedura di evidenza pubblica del ramo d'azienda di vendita in maggior tutela di AMET.

- Attività organizzative preliminari alla cessione
 - Preparazione degli asset oggetto della cessione:
 - Predisposizione database clienti (preparazione dati anagrafici, contabili e fiscali dei clienti in maggior tutela);
 - Preparazione e raccolta dei contratti dei clienti finali in maggior tutela;
 - Determinazione della liquidità equivalente ai depositi cauzionali corrisposti dai clienti finali in maggior tutela per la somministrazione dell'energia elettrica.
 - Analisi di Due Dillgence:
 - Esecuzione della Due Diligence finalizzata alla valorizzazione economica del ramo di Vendita Mercato Tutelato di AMET (base clienti attuale e valore del marchio).
- Predisposizione ed esecuzione della procedura ad evidenza pubblica
 - Predisposizione dei documenti di gara:
 - Predisposizione preliminare della documentazione della gara (bando, disciplinare, capitolato speciale d'appalto, ecc.);
 - Approvazione della documentazione di gara da parte del CdA di AMET
 - Approvazione da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani) della decisione di procedere alla cessione del ramo d'azienda di vendita in maggior tutela di AMET mediante successiva esecuzione di una gara ad evidenza pubblica, comprendendo nella delibera l'approvazione della documentazione di gara.
 - Esecuzione della procedura di gara:
 - Esecuzione delle procedure di gara ed individuazione del miglior offerente;

- Approvazione da parte del CdA di AMET e da parte del Socio Unico (delibera del Consiglio Comunale di Trani) dell'esito della procedura ed ufficializzazione del soggetto vincitore (la delibera del consiglio Comunale dovrà dare atto in maniera analitica anche della convenienza economica dell'operazione);
- Predisposizione del contratto di cessione (mediante accordo e ratifica preliminare tra le parti);
- Stipula ufficiale del contratto di cessione, in sede notarile.

GANTT CHART

Soluzione C. Cessione del ramo d'azienda Vendita Mercato Tutelato

	2021					2022												
	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giù	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
• Attività organizzative preliminari alla cessione																		
▶ Preparazione degli asset oggetto della cessione																		
- Predisposizione DB clienti																		
- Preparazione e raccolta dei contratti																		
- Determinazione della liquidità dei depositi cauzionali																		
▶ Analisi di Due Diligence																		
- Due diligence valorizzazione ramo Vendita Tut.																		
• Predisposizione ed esecuzione procedura ad evidenza pubblica																		
▶ Predisposizione documenti di gara																		
- Predisposizione preliminare documenti di gara																		
- Approvazione documenti di gara CdA/Amet																		
- Delibera Comune Trani decisione cessione ramo																		
▶ Esecuzione della procedura di gara																		
- Esecuzione procedure di gara																		
- Delibera Comune Trani approvazione esito gara																		
- Predisposizione contratto di cessione																		
- Stipula notarile contratto di cessione																		

Come riportato dal grafico GANTT, ipotizzando un avvio della progettualità a fine agosto 2021 / inizio settembre 2021, si prevede la potenziale conclusione delle procedure a fine aprile 2022, stimando complessivamente un totale di circa 8 mesi come tempo necessario per la finalizzazione completa delle operazioni di cessione.

Evoluzione del personale dell'Area Vendita Mercato Tutelato

Le possibili alternative strategiche qui evidenziate per la gestione della fase transitoria di passaggio al Libero Mercato comprendono delle soluzioni societarie che variano dalla potenziale dismissione e cessione del ramo di Vendita Mercato Tutelato alla soluzione opposta di potenziale ingresso di AMET nel Libero Mercato mediante apposita società (NewCo), includendo anche una soluzione intermedia di ingresso nel mercato con il supporto di un partner privato.

Sulla base di quanto espresso ed evidenziato nel presente documento, nei prossimi mesi AMET e il suo Socio Unico (Comune di Trani) definiranno il percorso strategico più opportuno per l'attuazione della strategia di evoluzione da loro individuata.

Ad ogni modo, anche al fine dell'individuazione dello scenario strategico più adeguato, è opportuno sin da subito prevedere quale sarà l'evoluzione del personale di AMET attualmente assegnato all'Area Vendita Tutelato. Tale area organizzativa di AMET, infatti, a prescindere dalla soluzione strategica che verrà preferita, è destinata ad essere cancellata nel breve-medio periodo quale effetto della dismissione del relativo mercato.

In considerazione delle tre alternative strategiche presentate è allora già possibile delineare alcuni effetti di carattere organizzativo legati all'evoluzione del personale dell'area Vendita Mercato Tutelato, ovvero:

- Nel caso di potenziale ingresso di AMET nel Libero Mercato mediante apposita società NewCo (sia nella configurazione definita dalla Soluzione A di società a totale controllo pubblico, sia nella soluzione definita nella Soluzione B di società mista) sarà utilizzato del personale di nuova assunzione, in quanto si è opportunamente valutato mediante apposita indagine organizzativa che il personale attuale di AMET non risulta in possesso delle adeguate competenze e capacità tecnico-specialistiche necessarie per l'assolvimento delle mansioni e dei processi operativi tipici di una società di vendita sul Libero Mercato;
- Nel caso di cessione del ramo di azienda prospettato dalla Soluzione C, si ritiene opportuno non inserire il personale attualmente assegnato all'area Vendita Mercato Tutelato nel perimetro di cessione, al fine di non seguire un comportamento che potrebbe essere ritenuto discriminatorio verso il personale dell'area Vendita Mercato Tutelato rispetto agli altri dipendenti dell'azienda;
- Nel caso sia di potenziale ingresso di AMET nel Libero Mercato mediante apposita società NewCo (nelle configurazioni definite dalla Soluzione A e dalla soluzione B) sia di dismissione e cessione del ramo di Vendita Mercato Tutelato di AMET (configurazione definita dalla Soluzione C), l'attuale personale dipendente assegnato all'area Vendita Mercato Tutelato sarà assorbito dalle altre strutture organizzative di AMET.

Pertanto, in coerenza con questo approccio, il personale dipendente attualmente assegnato all'area Vendita Mercato Tutelato, sino al 2022 continuerà ad essere incardinato presso l'area Vendita Mercato Tutelato e dal 2022 in poi sarà assorbito dalle altre strutture organizzative di AMET.

Valutazione comparativa delle diverse alternative strategiche

Al fine di supportare AMET ed il suo Socio Unico (Comune di Trani) nell'individuazione della soluzione strategica più consona per la gestione della fase transitoria di evoluzione al Libero Mercato, è opportuno eseguire una valutazione comparativa delle tre alternative presentate.

Le tre alternative sono state illustrate dettagliatamente nei precedenti paragrafi, con evidenziazione dei potenziali impatti in termini economici, organizzativi ed amministrativo-gestionali per l'azienda. Si riporta nel grafico di seguito, una sintesi di quanto emerso dall'analisi eseguita.

CRITERI DI VALUZIONE					
Soluzione	Impatti economici	Tempistiche	Complessità Istituzionale	Complessità organizzativa	Valuzioni strategiche
Soluzione A. Creazione di una NewCo controllata totalmente da AMET	<ul style="list-style-type: none"> • Utile a regime (dal 5° anno) circa 200,000 euro/anno • Proventi straordinari <i>non presenti</i> • Investimento AMET circa 1.500.000 euro 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 mesi • Avvio: set-22 	Elevata <ul style="list-style-type: none"> • Retrocessione in-house • Delib. Cons. Comunale 	Elevata <ul style="list-style-type: none"> • Avviamento organizz. • Selezione personale • Definizione processi • Architettura IT 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Brand Identity (AMET continua ad essere il fornitore di EE a Trani) ? Rischio di ritardo avvio (Rischio di ritardo nelle tempistiche di avvio data dalla elevata complessità organizzativa e dalla mancanza di know-how interno ad AMET) ? Defocalizzazione (La complessità della soluzione da attuare potrebbe defocalizzare AMET dalle attività e dai progetti strategici del ramo distribuzione)
Soluzione B. Creazione di una NewCo mista con ingresso partner privato	<ul style="list-style-type: none"> • Utile a regime (dal 5° anno) circa 300.000 euro/anno • Proventi straordinari circa 1,638.000 euro • Investimento AMET circa 450.000 euro 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 mesi • Avvio: ago-22 	Elevata <ul style="list-style-type: none"> • Retrocessione in-house • Delib. Cons. Comunale • Bando selezione partner 	Bassa <ul style="list-style-type: none"> • Definizione ruoli 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Brand Identity (AMET continua ad essere il fornitore di EE a Trani) ☑ Best Practices (La collaborazione con partner privato potrebbe essere volano per crescita complessiva della società) ? Capacità decisionale (Autonomia decisionale limitata dalla necessità di condivisione con partner privato)
Soluzione C. Cessione del ramo d'azienda Vendita Mercato Tutelato	<ul style="list-style-type: none"> • Utile a regime (dal 5° anno) <i>non presenti</i> • Proventi straordinari circa 4.095.000 euro • Investimento AMET <i>non presente</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 mesi • Avvio: apr-22 	Media <ul style="list-style-type: none"> • Delib. Cons. Comunale • Bando cessione ramo 	Bassa <ul style="list-style-type: none"> • Quantificazione asset 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Focalizz. su Core Business (Liquidazione economica immediata da reinvestire su progetti strategici del ramo distribuzione, ritenuto il core business di AMET) ? Brand Identity (Perdita visibilità e relazione con la collettività - AMET non è più identificato come il fornitore di EE a Trani)

In considerazione di quanto emerso è evidente come la Soluzione A (creazione di una NewCo a totale controllo pubblico) risulti quella di più difficile e complessa attuazione in relazione alla difficoltà organizzativa di sviluppare *ex novo* ed in piena autonomia una società NewCo operante nel settore della Vendita sul Libero Mercato. Tale complessità è incrementata anche dalla mancanza all'interno di AMET di figure professionali con competenze e know-how adeguati alla gestione dei processi caratteristici dell'azienda. La soluzione A, inoltre, genera un ritorno economico limitato assestandosi dopo i primi 5 anni di avvio (in via cautelativa) attorno ai 200 mila euro l'anno, comprendendo anche un investimento iniziale di avviamento di circa 1,5 Mln di euro da parte di AMET. Tale soluzione appare pertanto più complessa e meno attrattiva rispetto alle altre soluzioni prospettate, pur presentando il vantaggio "sociale" del mantenimento esclusivo in capo ad AMET della società di vendita di energia elettrica sul Libero Mercato.

Al contrario la Soluzione C (Cessione del ramo di energia elettrica di AMET) in termini organizzativi appare la soluzione più semplice ed immediata da attuare, dando la possibilità indiretta ad AMET di focalizzarsi sul proprio *core business* di gestione delle attività di distribuzione e manutenzione della rete elettrica di Trani.

Questa soluzione, inoltre, genererebbe nell'immediato un ritorno economico (provento straordinario) di circa 4,1 Mln di euro derivanti dalla vendita del ramo d'azienda. Per contro, tuttavia, questa soluzione sconta il rischio di perdita di identità e di relazione con la collettività quale conseguenza indiretta della cessione del ramo vendita ad un altro operatore appositamente individuato.

La Soluzione B (creazione di una NewCo di tipo misto con ingresso di un partner privato) rappresenta infine una via intermedia, generando a tendere un ritorno economico annuo pari a circa 300 mila euro l'anno e comprendendo anche un provento straordinario di circa 1,6 Mln di euro dovuto alla cessione del 40% delle partecipazioni societarie a fronte di un investimento iniziale per AMET di circa 450 mila euro quali costi di avviamento della nuova società. Anche in termini prettamente organizzativi la Soluzione B rappresenta una via intermedia in quanto comporterà diverse complessità amministrativo-procedurali per giungere alla formalizzazione della nuova società e alla selezione del partner privato ma, al tempo stesso, beneficerà dell'insieme di know-how, best practices e competenze (risorse, tecnologia e processi) apportate dal soggetto privato entrante. La Soluzione B, inoltre, analogamente alla Soluzione A prevede il vantaggio "sociale" del mantenimento in capo ad AMET della società di vendita di energia elettrica sul Libero Mercato seppur con la compresenza di un socio privato che comunque apparirà in secondo piano rispetto alla presenza ed identificazione della NewCo con AMET.

In relazione a tali valutazioni le soluzioni che si prediligono, tra quelle presentate, risultano la Soluzione B e la Soluzione C, demandando ad ogni modo ad AMET e al suo Socio Unico ogni eventuale valutazione di dettaglio su elementi contestuali o di carattere politico da anteporre come criteri di valutazione delle diverse alternative esposte.

Si specifica, infine, che un'ulteriore ipotesi potrebbe essere rappresentata dalla possibilità di attuare una strategia mista che comporterebbe nell'immediato la cessione del ramo Vendita Mercato Tutelato ed il successivo ingresso di AMET (posticipato di qualche anno) nel Libero Mercato tramite NewCo, dando così attuazione prima alla Soluzione di tipo C (nel breve periodo per massimizzare i benefici economici) e successivamente alla Soluzione A o B (creando una società ad hoc di vendita sul Libero Mercato). Questa ipotesi strategica, se da un lato risulterebbe più sostenibile per AMET, dall'altro lato sconterebbe il rischio di una perdita importante di clientela che si manifesterebbe negli anni di assenza di AMET dal mercato di vendita dell'elettrico.

