

PwC Energy & Utilities | 2013

*La nostra organizzazione<sup>p1</sup> / Il supporto al cambiamento: Energie pulite e rinnovabili<sup>p3</sup> / L'assistenza nelle operazioni di M&A<sup>p5</sup> / Performance Improvement<sup>p7</sup> / L'innovazione di prodotto e di servizio<sup>p9</sup> / Un approccio integrato per l'efficienza energetica<sup>p10</sup> / Digital Strategy nel mondo Energy & Utilities<sup>p11</sup> / Energy & Utilities e revisione contabile<sup>p13</sup> / L'offerta PwC<sup>p15</sup>*

# ***PwC Energy & Utilities Italia***





## **PwC: la nostra organizzazione**

PwC è leader globale nell'offerta di servizi professionali alle imprese. Si avvale delle capacità e delle esperienze di oltre **180.000** professionisti in **158** paesi e opera in modo integrato e multidisciplinare, combinando le ampie capacità professionali a livello internazionale con la conoscenza dei mercati locali e le specifiche esperienze nei diversi settori.

I servizi offerti sono suddivisi tra le diverse linee di servizio:

- **Assurance:** revisione di bilancio ed organizzazione contabile;
- **Advisory:** servizi di consulenza finalizzati allo sviluppo strategico, ad aumentare il valore per gli stakeholder e a massimizzare le performance dell'azienda; supporto alle operazioni di finanza straordinaria;
- **Tax & Legal:** servizi fiscali e legali.

PwC è orientata alla specializzazione per settore industriale e organizza le sue attività attraverso team "industry focused" per fornire servizi multidisciplinari a diversi settori di mercato, tra cui Energy & Utilities.

## **Energy & Utilities Italia**

Le società del settore Energy & Utilities si sono aperte negli ultimi decenni a prospettive sempre più globali, con la realizzazione di investimenti e nuovi sviluppi tecnologici.

PwC lavora al fianco dei principali operatori in tutto il mondo e li supporta nell'affrontare le sfide specifiche del settore, dalle opportunità di crescita nell'ambito delle energie rinnovabili, ai processi di M&A nei settori regolamentati, migliorando l'efficienza operativa e gestendo le criticità potenzialmente derivanti dai processi di crescita.

PwC si pone al centro dei cambiamenti riguardanti il settore, affiancando le aziende, i regolatori e altri primari operatori nei principali sviluppi che li riguardano, dalle liberalizzazioni alla normativa sulle emissioni di CO2 e la relativa verifica, allo sviluppo e introduzione di importanti tecnologie, quali smart grid e CCS (Carbon Capture and Storage).

Oltre **10.000** specialisti nel mondo, **12** Centri di Eccellenza che coprono le principali aree geografiche, circa **150** professionisti in Italia con elevata seniority e un importante know how sviluppato nei singoli segmenti: Oil & Gas, Power & Utilities, Rinnovabili.

### **Alcune tra le principali sfide del settore**

- Affrontare e gestire l'innovazione
- Adattarsi ai cambiamenti normativi (e.g. dalle liberalizzazioni alla normativa sulle emissioni di CO2)
- Affrontare la dimensione globale
- Espandere l'operatività, raggiungendo gli obiettivi di crescita e migliorando la performance
- Realizzare gli investimenti e i progetti infrastrutturali
- Gestire le problematiche fiscali, le situazioni di crisi, le esigenze di controllo dei costi
- Affrontare le scelte tecnologiche e gestire le sfide poste dalle smart grid o dalle CCS
- Usare le tecnologie verdi e le fonti rinnovabili
- Gestire le risorse umane e sviluppare i talenti

## Un centro di intelligence per il settore E&U italiano

**Think4Energy** è la newsletter sull'energia che, coinvolgendo gli operatori del settore, descrive e interpreta i trend significativi del mercato energetico nazionale, dal gas all'energia elettrica alle fonti rinnovabili e all'ambiente.

**Strategia e competizione nella vendita di energia in Italia** è la survey dedicata alla rilevazione e descrizione dell'evoluzione dello scenario competitivo nel mercato nazionale della vendita di gas ed energia elettrica. E' condotta intervistando un panel selezionato di top manager appartenenti alle prime 20 società operanti nel settore energetico in Italia.

### Energia dal deserto - I grandi progetti per le rinnovabili nel Mediterraneo

Uno scenario in grado di valorizzare i vantaggi competitivi dei Paesi della sponda sud del Mediterraneo e quelli dei Paesi della sponda nord, le risorse di energia solare degli uni insieme alle risorse finanziarie e di know-how degli altri. Nel volume, curato da Roberto Vigotti, Senior Advisor PwC, vengono raccolti autorevoli contributi sul fronte tecnologico, economico e sociale, offrendo un'opportunità di riflessione sugli scenari che potranno emergere nella transizione energetica.

Per accedere a tutte le pubblicazioni PwC

[www.pwc.com/it/it/industries/energy-utilities/publications](http://www.pwc.com/it/it/industries/energy-utilities/publications)

### Power & Renewables Deals

La pubblicazione annuale di PwC dedicata alle operazioni di M&A nel settore che offre una panoramica di quanto è accaduto negli ultimi 12 mesi e un outlook sul prossimo anno. Dal 2012 è disponibile anche l'edizione trimestrale.

### Asset gain or drain: Are you making the right enterprise asset management decisions?

Un report su tematiche di Enterprise Asset Management scaturito da un dibattito tra primari player globali del mondo Power&Utilities (tra cui Enel). Il tema è stato oggetto di una tavola rotonda organizzata da PwC in Italia nel maggio 2012.

### The shape of power to come: Investment, affordability and security in an energy-hungry world

Una Survey globale sul mondo P&U, condotta tra Ottobre 2011 ed Aprile 2012, con la collaborazione di senior executives provenienti da 72 utilities dislocate in 43 Paesi in tutto il mondo, inclusa l'Italia. Dalla survey emergono le sfide principali del settore, una panoramica sugli scenari futuri e un confronto tra le diverse aree geografiche.

Nei diversi mercati, lavoriamo con svariate tipologie di operatori grazie a:

- presenza capillare sul territorio italiano e in tutti i mercati di approvvigionamento e di sbocco;
- organizzazione multi-disciplinare che integra competenze complementari;
- focalizzazione per industry.

## Principali esperienze italiane ed internazionali in ambito Energy & Utilities

### Clienti Assurance

- A2A
- Acegas
- AGSM
- American Water Works Company
- British Energy Plc
- British Gas Group Italian subsidiaries
- China Power Int. Generation Company
- Dolomiti Energia SpA
- E.On
- Edipower SpA
- Energy Australia
- Exelon Corporation
- Falck
- Gas Natural Group
- Hera
- Iren
- Pepco Holdings, Inc
- Royal Dutch Shell
- RWE AG
- Saras
- Teco Energy
- TEI
- Terna
- Terni Energia

### Clienti Advisory e Tax & Legal

- AES Solar Energy
- Ambienta
- American Electric Power Company Inc
- AMGA Multiservizi
- Ascopiave
- BKW
- Bluenergy Group
- Colony Capital
- Electricite de France (EDF)
- EDF Energie Nouvelle
- Edison
- Enel
- Enel Green Power
- Endesa
- Eni
- Falck Renewables
- F2i
- Galp Energia SGPS SA
- GDF Suez
- International Power plc
- Italtrading
- Itera International Group
- Gruppo Hera
- HerAmbiente
- Linea Distribuzione
- Moser Baer Clean Energy Ltd
- Sorgenia
- Statkraft
- Veolia Environment
- Waste Italia Group
- Waste Recycling

# Il supporto al cambiamento: Energie pulite e rinnovabili

Il focus sull'energia pulita e le novità normative in merito a emissioni ed efficienza energetica rappresentano una priorità per molte società del settore.

Le aziende stanno apportando grandi cambiamenti al mix di fonti energetiche, investendo nelle fonti rinnovabili, in risposta non solo alle preoccupazioni per i cambiamenti climatici ma anche alle problematiche relative alla sicurezza degli approvvigionamenti.

La ricerca di fonti energetiche pulite e rinnovabili richiede notevoli investimenti e sfide progettuali che implicano rischi e incertezze. Lo sviluppo della tecnologia CCS (Carbon Capture and Storage), la generazione di energia solare su larga scala, la diffusione dell'eolico offshore, sono solo alcuni esempi.

Il contesto normativo sulle emissioni rappresenta, inoltre, un fattore cruciale per le decisioni di investimento di lungo periodo.

Cruciali sono le scelte che si impongono alle aziende: Quali i mercati e le tecnologie? Quali i siti? Con quali modalità di investimento?

PwC supporta le aziende nella pianificazione e l'analisi di mercato attraverso:

- mappatura delle scelte strategiche e di progetto;
- identificazione delle variabili attuali o prospettive che possono condizionare il progetto;
- individuazione delle fonti di finanziamento più in linea con il progetto e le caratteristiche aziendali.



## PwC e l'IPO di Enel Green Power

*L'IPO di EGP ha rappresentato una eccezionale opportunità di investimento in un asset strategicamente importante per le rinnovabili a livello mondiale e si è rivelata la più importante operazione in Europa dal mese di aprile 2009.*

*PwC ha dedicato un team multidisciplinare ed un team specializzato in IPO in Italia e nel mondo, per supportare il cliente in tutte le fasi del processo.*

*PwC Italia ha guidato l'intero processo, supervisionando le attività di project management. Un core team, composto da professionisti di PwC Italia, si è focalizzato sulle criticità inerenti la cessione / IPO, coordinando l'apporto dei team locali e dei vari specialisti PwC coinvolti (esperti in ambito normativo, di due diligence commerciale, di sistemi di controllo di gestione, esperti finanziari e fiscali, ecc).*

*Per questo incarico PwC ha potuto contare su un network internazionale (in particolare America del Nord e America Latina) e su un team multidisciplinare, per affrontare tutte le questioni chiave e gli aspetti correlati.*

*Il team PwC è riuscito a farsi riconoscere come un consulente competitivo, capace di fornire i tradizionali servizi offerti da un consulente finanziario, integrati da una forte conoscenza della regolamentazione del settore e dalle competenze specifiche su temi di contabilità.*

*Inoltre, il successo è il risultato del rapporto sviluppato anche con gli altri attori principali, quali Banche, studi legali, l'Autorità e la Borsa.*

---

# RES4MED

## (Renewable Energy Solutions for the Mediterranean)

---

In collaborazione con CESI, EDISON, ENEL Green Power, GSE - Gestore dei Servizi Energetici e Politecnico di Milano, PwC ha dato vita all'iniziativa RES4MED, una piattaforma strategica per la promozione dell'utilizzo delle fonti rinnovabili nei Paesi del Sud e dell'Est del Mediterraneo e nei Balcani.

RES4MED si candida come "Network dei network" delle principali iniziative e realtà internazionali, tramite il coinvolgimento di attori dell'industria energetica, di istituzioni accademiche, delle associazioni e delle istituzioni pubbliche operanti in Italia e nei Paesi di riferimento (MEDREG, MEDTSO, Desertec Industrial Initiative, MedRing, Mediterranean Solar Plan). RES4MED si propone altresì come piattaforma industriale utile a mettere a sistema le aziende, le professionalità e le competenze nazionali per affrontare la sfida della competizione industriale e commerciale nel mercato euromediterraneo.

---

### Obiettivi della nuova iniziativa

- *condividere e rinforzare le strategie in atto da parte dei Paesi del Mediterraneo;*
- *analizzare e aggiungere valore alle esperienze acquisite da altre iniziative pubbliche e private in questi anni;*
- *svolgere attività complementari ed addizionali a quelle in atto, con particolare attenzione ai bisogni locali;*
- *proporre raccomandazioni e percorsi che favoriscano gli investimenti nei paesi del sud e dell'est del bacino;*
- *preparare insieme ai paesi del Mediterraneo un futuro integrato a medio termine, che preveda interconnessioni tra i paesi che si affacciano sul bacino, senza ipotizzare flussi di energia monodirezionali, ma una crescente necessità di scambio.*

Al fine di realizzare tali obiettivi, RES4MED ha definito un Programma di Lavoro annuale, in particolare nelle seguenti aree di attività:

#### Contesto energetico mediterraneo

- Rapporti-Paese;
- Le policy per le rinnovabili nel Mediterraneo;
- Attività per lo sviluppo sostenibile dell'area.

#### Integrazione dei mercati elettrici

- Interconnessioni elettriche e mercati regionali;
- Regolazione dei mercati.

#### Sviluppo rinnovabili e integrazione nelle rete

- Cooperazione con le principali iniziative; internazionali in corso;
- Analisi della ricadute complessive degli investimenti RES nei Paesi Med.

#### Capacity building e trasferimento tecnologico

- Azioni di formazione e training di risorse;
  - Sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative;
  - Miglioramento del dialogo e condivisione delle esperienze tra le iniziative internazionali.
- 

Nel quadro di tale iniziativa, PwC fornisce il proprio contributo di conoscenze e competenze tecniche a supporto dell'azione di attori pubblici e privati nei Paesi del Mediterraneo, fornendo elementi di riflessione strategica.

PwC contribuisce al programma di lavoro di RES4MED promuovendo, fra gli altri, il Progetto Grid Parity, studio di fattibilità del primo impianto fotovoltaico in Italia in regime di grid parity, senza il ricorso a meccanismi di incentivazione nazionali.

PwC ha assunto la gestione completa del progetto, che sarà realizzato secondo criteri di replicabilità nei Paesi della sponda sud del mediterraneo, favorendo in tal modo un modello ragionato e completo per la concretizzazione di impianti rinnovabili. Moltiplicare gli investimenti e contribuire al trasferimento di conoscenze e competenze tra le due sponde del Mediterraneo rappresentano i nostri obiettivi primari. Ciò offrirà innumerevoli opportunità di crescita per i cittadini, per i Governi e per le imprese.

---

Per saperne di più

[www.res4med.org](http://www.res4med.org)

---



# L'assistenza nelle operazioni di M&A

I deal rappresentano un importante motore di crescita e un modo per acquisire capacità di generazione e nuove competenze. Possono, inoltre, costituire un vantaggio per affrontare criticità come la sicurezza degli approvvigionamenti e il riequilibrio delle fonti energetiche e contribuire all'internazionalizzazione dell'azienda.

PwC sostiene i clienti nella creazione di valore attraverso processi di M&A grazie allo sviluppo della strategia pre-deal più adeguata, all'identificazione delle criticità, rendendo più efficienti le transazioni e suggerendo i cambiamenti necessari per sviluppare sinergie e miglioramenti post-deal.

Grazie all'esperienza con numerose transazioni di alto profilo, PwC ha sviluppato una conoscenza approfondita del settore Energy & Utilities, sia dal punto di vista dei deal sia strategico. Può inoltre contare su un team multidisciplinare dedicato in Italia e nel mondo, per supportare i clienti in tutte le fasi del progetto e in grado di analizzare anche gli aspetti finanziari e regolatori che influenzano i deal.

PwC può supportare le aziende con attività di due diligence preliminari e di valutazione dei rischi regolatori che potrebbero impattare sulla transazione, come:

- redazione e conseguente negoziazione dei contratti necessari per la disciplina dell'operazione di M&A alla luce delle due diligence preliminari e delle valutazioni dei rischi condotte;
- impatto della regolamentazione sui ricavi e sul cash flow attesi;
- determinazione delle tariffe e della "Regulated Asset Base" (RAB);
- definizione delle procedure di gara;
- analisi delle possibili autorizzazioni e dei permessi necessari richiesti dalla legge locale;
- status delle concessioni in portafoglio: scadenze e rinegoziazioni;
- quote di mercato previste sulla base delle concessioni attuali e future;
- esigenze di capex connesse.



## L'esperienza con gli operatori della distribuzione gas

Negli ultimi tre anni diversi operatori della distribuzione del gas hanno ceduto i loro asset, per un *Enterprise Value* totale di circa 2,7 miliardi Euro. PwC è stata coinvolta in tutti i processi.

Nel settembre 2009 Enel Rete Gas Italia è stata acquisita dal fondo infrastrutturale F2i e dal gruppo di private equity Axa per un *Enterprise Value* totale di circa 1,6 miliardi Euro.

Nel dicembre 2010 le stesse F2i e Axa hanno acquisito E.ON Rete (la rete di distribuzione italiana del gruppo E.ON) per un *Enterprise Value* di circa 290 milioni Euro.

Infine, nel giugno 2011, il medesimo consorzio (F2i / Axa) ha acquisito la rete di distribuzione italiana di GdF Suez, G6 Rete Gas, sesto operatore italiano per dimensioni, con un *Enterprise Value* di circa 770 milioni Euro.

Nell'ottobre 2011, Enel Rete Gas ha quindi acquisito l'intero capitale di E.ON Rete Italia, oggi denominata 2iGas, e di G6 Rete Gas. Sommando le tre reti in portafoglio, Enel Rete Gas ha rafforzato la sua posizione di secondo operatore dopo l'Eni nella distribuzione di gas naturale, con una quota di mercato del 17,3% in termini di volumi di gas vettoriato, corrispondente a ca. 6,3 miliardi di metri cubi di gas distribuito e 3,8 milioni di utenti in 2000 comuni.

Nelle diverse operazioni PwC ha fornito servizi di due diligence, in alcuni casi buy side in altri vendor side, associando in talune operazioni servizi post-deal (es. verifiche per l'aggiustamento del prezzo di acquisto, analisi della Regulatory Asset Base, etc.).

Il team di due diligence è stato rafforzato dalla presenza di consulenti di regolamentazione, con precedenti esperienze nella definizione delle tariffe italiane per la rete di energia elettrica e del gas, in particolare per la valutazione delle attività e per gli accantonamenti.

In aggiunta PwC ha potuto garantire il coinvolgimento dei suoi consulenti Strategy, con consolidata esperienza professionale nel settore E&U.





# Performance Improvement

Le aziende del settore sono esposte a pressioni molto forti sia dal lato dei costi sia dal lato dei ricavi; l'aumento dei costi di produzione, la necessità di investire in nuove infrastrutture generano costi difficilmente recuperabili sul cliente finale. Inoltre, i processi e l'organizzazione delle aziende sono stati fortemente impattati dal processo di liberalizzazione, con un incremento dei rischi di incorrere in revenue leakage (perdite di ricavi) o inefficienze operative. E' necessario, quindi, garantire efficienza operativa affrontando contemporaneamente rischi elevati.

PwC offre una vasta gamma di iniziative di eccellenza operativa, che incidono sul contenimento dei costi, sulla gestione ottimale della supply chain, sulla valorizzazione dell'asset rappresentato dai crediti e sul miglioramento delle performance

commerciali attraverso programmi di salesforce improvement.

Con un approccio focalizzato e consolidato PwC affianca i clienti nell'ottimizzazione dei processi di pianificazione strategica e di previsione, nell'implementazione di strumenti di CPM (Corporate Performance Management) e cruscotti, nello sviluppo di scorecard e KPI, nel change management e nei programmi HR.





## **Un caso concreto di recupero di efficienza operativa**

PwC ha affiancato una primaria multiutility italiana nel migliorare l'efficienza del suo modello di acquisto e nella riduzione di costi per beni e servizi.

La società, di proprietà di uno dei principali Comuni italiani, è responsabile del ciclo di gestione dei rifiuti urbani: raccolta, trattamento, smaltimento, riciclaggio.

Nell'ambito di un programma di contenimento dell'indebitamento finanziario, il Gruppo ha avviato un piano di riduzione dei costi.

PwC ha supportato la società nel recuperare efficienza lungo il modello di acquisto, individuando i seguenti obiettivi:

- migliorare la governance degli acquisti;
- ridurre la frammentazione delle responsabilità per gli approvvigionamenti;
- uniformare le politiche di prezzo tra unità di business diverse a parità di servizi acquistati;
- semplificare le procedure di acquisto;
- rafforzare il sistema informativo nel supporto alle attività di acquisto;
- incrementare la percentuale di acquisti gestiti tramite gare pubbliche.

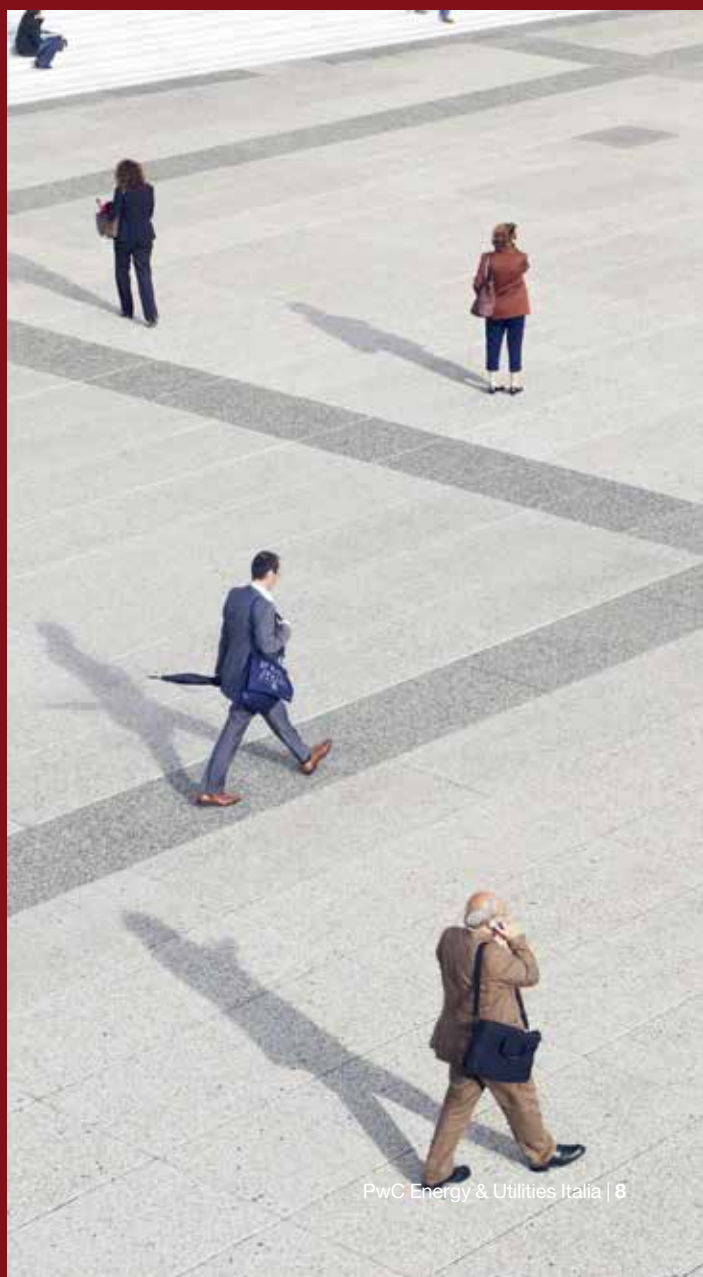
Il contributo di PwC ha portato alla progettazione di un nuovo modello di acquisti centralizzati.

Il primo passo è stato il re-engineering dei processi e dell'assetto organizzativo della funzione acquisti del Gruppo con la creazione di una Centrale Acquisti.

Sono state, inoltre, definite regole e procedure nuove e appropriate per i processi di acquisto.

PwC ha inoltre permesso al cliente di contenere le spese per beni e servizi mediante la rinegoziazione di alcuni contratti e i bandi di gara centralizzati, basati su approcci di acquisto innovativi.

I risultati ottenuti sono stati considerevoli: un risparmio annuale di circa 15 milioni Euro (pari al 19% della spesa) e un risparmio complessivo di oltre 160 milioni di Euro.





# L'innovazione di prodotto e di servizio

PwC si occupa di innovazione di prodotto e di servizio nell'ambito della consulenza strategica operativa e copre oggi i diversi aspetti dell'innovazione con un'esperienza avviata a partire dagli anni ottanta:

- **Strategy:** come definire nuovi prodotti, servizi o piattaforme
- **Innovation:** gestire importanti evoluzioni nell'innovazione di prodotto, servizio, business model
- **Execution:** Best-practice per commercializzare nuovi prodotti o servizi
- **Productivity:** come massimizzare i risultati di investimenti in R&D

Nell'agosto 2011 PwC ha acquisito PRTM, società di consulenza globale leader nell'Innovation & Operational Strategy, con oltre 600 consulenti in 18 uffici nel mondo (Nord America, Europa, Medio Oriente e Asia) ed importanti esperienze su top player nei principali settori (tra i quali Energy & Utilities).

Con l'acquisizione di PRTM, PwC si posiziona tra le aziende leader a livello globale per la consulenza su Innovazione e Operational Strategy.

## **PwC ha consolidato un'esperienza specifica nell'innovazione del settore E&U; alcuni progetti a livello mondiale:**

**Innovazione dei servizi di efficienza energetica** per una primaria azienda utility

**Strategie di partnership** per progetti di **Smart Grid** per una utility elettrica leader

**Strategia di business e pianificazione dell'implementazione in ambito Electromobility e Grid** per un fondo sovrano del Middle East

Sviluppo di un business model ed innovazione di servizi in ambito **solare** per una utility pubblica di grandi dimensioni

Sviluppo di un business model e strategie di crescita per una start up che si occupa di **energie marine rinnovabili**

Sviluppo di prodotti e servizi innovativi per un'azienda leader mondiale nella tecnologia del **fotovoltaico a concentrazione**

**Innovation Portfolio Management** per una utility gas ed elettrica leader nel mercato di riferimento

# Un approccio integrato per l'efficienza energetica

Il documento di Strategia Energetica Nazionale per il periodo 2013-2020 pone l'efficienza energetica al primo posto fra le sette priorità individuate, definendo obiettivi di efficienza energetica e incentivi finalizzati a stimolare interventi nei settori civile, della Pubblica Amministrazione e delle aziende industriali e dei servizi.

Considerando anche l'alto costo energetico per le aziende italiane, i tempi appaiono maturi affinché l'efficienza energetica venga vista come un'opportunità economicamente rilevante. PwC propone un approccio che affronta in maniera integrata tutte le componenti rilevanti dell'efficienza energetica sia nei processi produttivi che in ambito di riscaldamento e condizionamento:

- la misura dei consumi e del rendimento degli impianti
- i contratti di acquisto di energia e di servizi energetici
- l'efficientamento dei processi produttivi con approccio "lean" e focus specifico sui consumi energetici
- i comportamenti di consumo e le policy aziendali per i consumi energetici
- le opportunità di cogenerazione e di produzione di energia con fonti rinnovabili

- il sistema di gestione dell'energia (processi per il monitoraggio e la gestione dell'energia in ottica di miglioramento continuo)
- l'organizzazione per la gestione sistematica dell'efficienza energetica in azienda
- le opportunità di incentivi e finanziamenti
- il business case e il piano di efficientamento energetico.

Tipicamente l'intervento PwC prevede un intervento iniziale di dimensioni contenute, finalizzato a valutare il potenziale ritorno economico ottenibile con un programma di efficientamento energetico e a identificare opportunità di "quick win", ovvero di interventi che consentano di ottenere ritorni economici in tempi brevi e con investimenti molto contenuti. Risulterà così possibile valutare i ritorni effettivi prima di avviare il programma di interventi strutturati di medio termine e disporre di risorse che contribuiscano al loro finanziamento.

**Capacità di dare supporto su tutti gli aspetti di un progetto di efficienza energetica, direttamente e tramite alleanze**

**Focalizzazione al ritorno economico dal programma di efficienza energetica**

**"Quick wins" per ottenere subito riscontri sui risultati effettivi e per finanziare gli interventi strutturali di medio periodo**

**Competenza specifica sui processi produttivi e sull'approccio Lean**

**Gestione del programma di efficienza energetica integrando le componenti di business, economiche, tecniche e organizzative**

# Digital Strategy nel mondo Energy & Utilities

## Customer Experience

Le competenze acquisite e una metodologia dedicata permettono a PwC di supportarvi nella definizione di una Customer Experience che consideri tutti i nuovi trend tecnologici.

PwC può aiutarvi facilitando la comprensione delle mutevoli aspettative della vostra clientela e il design di una roadmap di trasformazione che metta il cliente al centro della vostra organizzazione.

## Customer Analytics

Le forti competenze tecnologiche e di business permettono a PwC di offrire un ampio set di soluzioni per l'analisi della clientela degli operatori Energy & Utilities. I clienti PwC hanno la possibilità di integrare efficientemente tutti i dati, strutturati e non, e quindi di dare slancio alla Customer Intelligence e abilitare nuove soluzioni di marketing digitale.

## Cloud

Le competenze maturate a livello internazionale e la profonda conoscenza del mercato italiano, hanno permesso di configurare una serie di offerte specifiche sia verso i c.d. Cloud Service Provider sia verso le grandi e piccole/medie aziende nostrane.

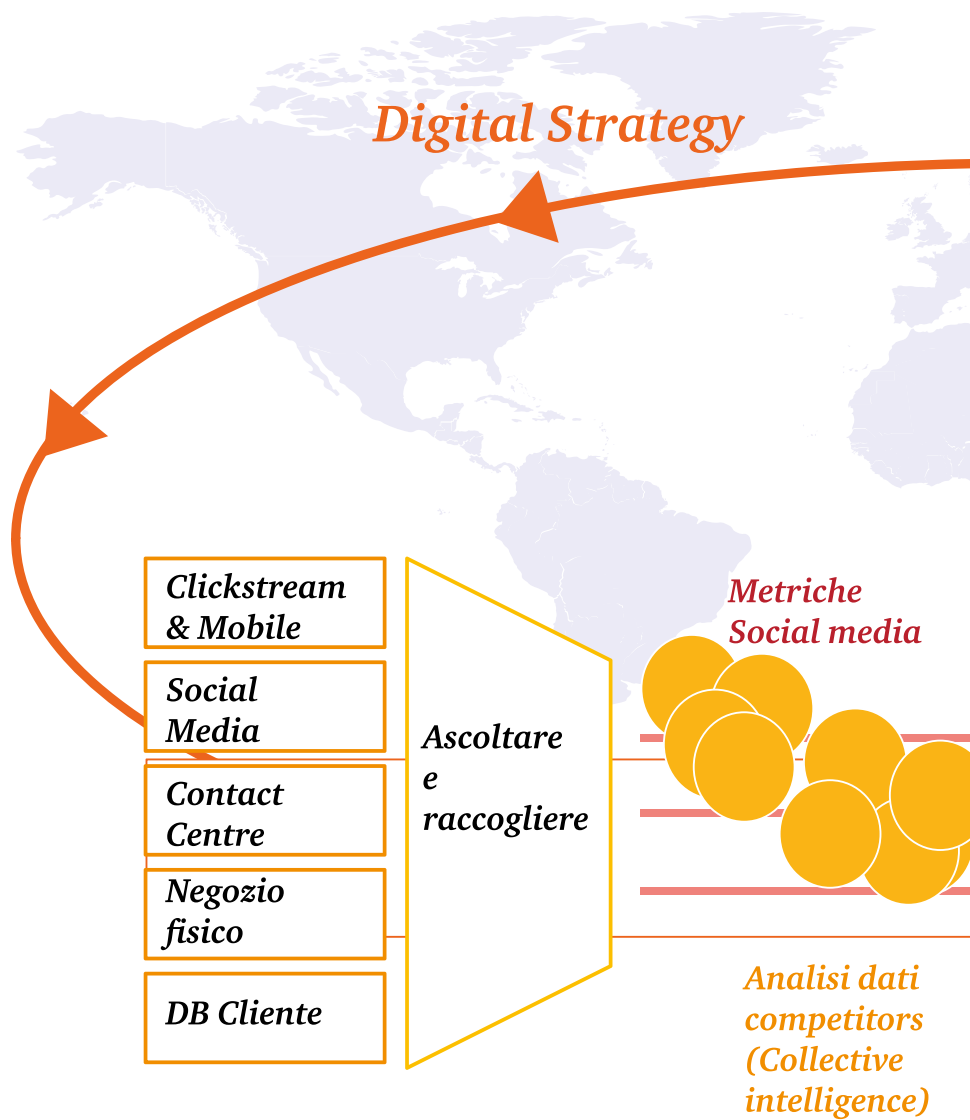
In particolare, le soluzioni PwC, non solo per il contesto E&U, permettono di presidiare efficacemente gli aspetti del Cloud che obiettivamente

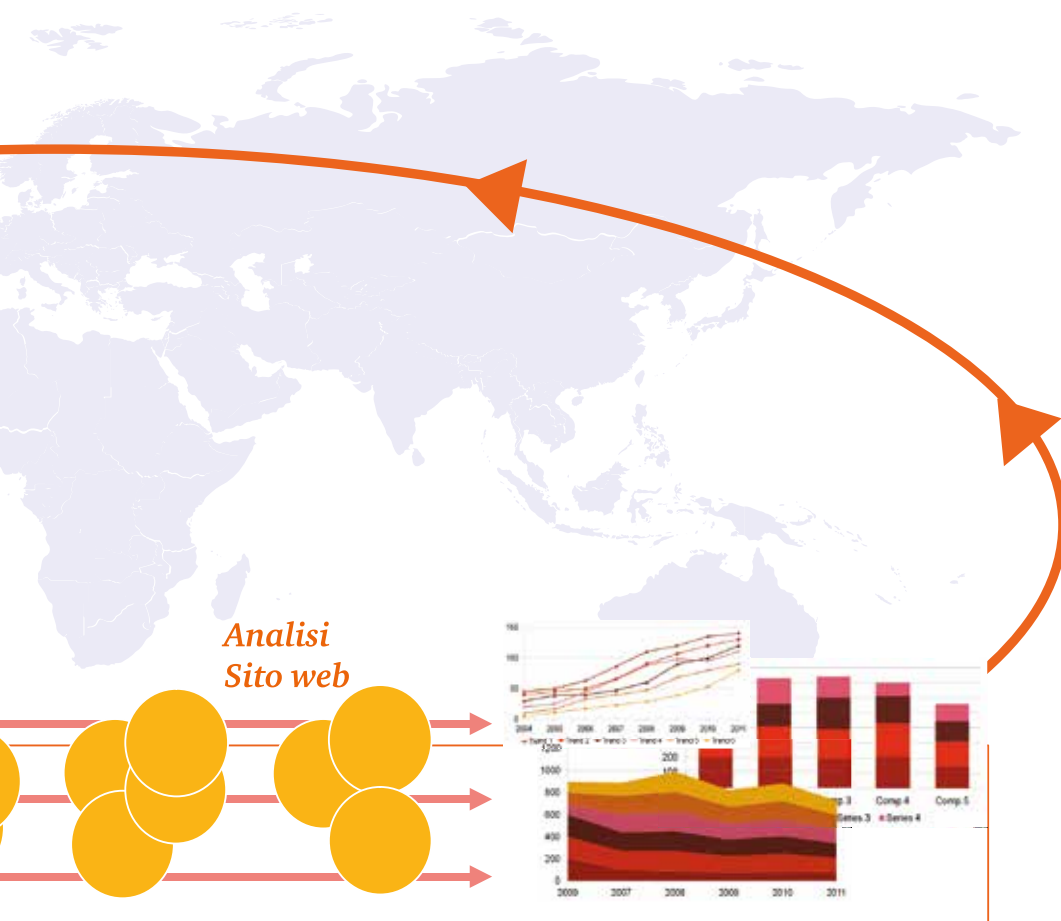
risultano più delicati, su cui l'interlocutore finale manifesta i maggiori dubbi e che de facto frenano l'adozione e la fruizione del paradigma Cloud in maniera estesa e consapevole. Questi ambiti sono: Contract management, Information security, Resource availability, Regulatory compliance e Customer billing.

Accanto ai domini tematici appena citati, PwC è in grado di

accompagnare il proprio cliente nella trasformazione verso l'adozione del paradigma Cloud, non solo a livello tecnologico, ma anche in termini di processi e organizzazione.

Infine, PwC fornisce specifiche soluzioni as-a-service in particolari ambiti di business come la business intelligence, la gestione del credito e risk analysis.





**Analisi  
Sito web**

**Sentiment  
analysis**

**Customer Analytics**

## **Social Media Strategy**

PwC può supportare gli operatori Energy & Utilities nella definizione di un'efficace strategia di utilizzo dei social media. I principali servizi offerti riguardano:

- l'analisi semantica dei social media per determinare la percezione dei brand e dei prodotti offerti dagli operatori
- l'analisi delle performance delle strategie di marketing sui social media
- l'automatizzazione della gestione dell'engagement della clientela.

## **Big Data**

L'esplosione dei dati digitali e dei canali di interazione fornisce l'opportunità di ottimizzare la comprensione del cliente da parte delle compagnie e creare interazioni in tempo-reale. L'introduzione di Smart meter, al pari della digitalizzazione di molti dispositivi, induce una disponibilità di dati finora sconosciuta. L'utilizzo di questi dati è estremamente sfidante per tutti gli operatori Energy & Utilities e passa necessariamente per le soluzioni Big Data.

Le competenze sviluppate permettono a PwC di presentarsi come valido supporto in tutte le fasi di definizione delle soluzioni Big Data, particolarmente utili per gli operatori Energy & Utilities che necessitano di analizzare una grande mole di dati, dalla crescente complessità, riducendo i costi.



# *Energy & Utilities e revisione contabile*

Per le aziende che operano nel settore Energy & Utilities, a partire dal 2001 è operante la normativa emanata dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas, che obbliga alla predisposizione dei conti annuali separati (Unbundling); tale normativa ha l'obiettivo di rappresentare la situazione economica e patrimoniale delle singole attività dell'azienda, al fine di rendere sempre più trasparenti le gestioni ed i costi delle imprese che operano nel settore.

PwC offre servizi di revisione e organizzazione contabile che comprendono:

- revisione contabile di bilanci d'esercizio, consolidati e infrannuali;
- analisi delle procedure contabili, gestionali e dei sistemi di controllo interno;
- analisi e revisione del bilancio sociale;
- pareri di congruità;
- pareri/valutazioni sulla correttezza di informazioni finanziarie;
- assistenza alla transizione ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS);
- assessment dell'applicabilità della delibera 11/2007 ("unbundling") e predisposizione dei conti annuali separati e della relativa reportistica;
- svolgimento di procedure concordate di revisione sulla corretta applicazione della normativa dell'unbundling.

## *Il supporto ad A2A*

A partire dal 2007 PwC è coinvolta nella revisione contabile dei bilanci civilistici e del consolidato del Gruppo A2A, avendo iniziato l'attività prima della fusione tra AEM Milano e ASM Brescia.

La fusione ha creato il terzo operatore energetico per dimensioni in Italia e la più grande utility nel contesto italiano, con una presenza forte nel mercato energetico e un potenziale significativo sia per l'integrazione verticale lungo la catena del valore del gas e dell'energia elettrica, sia per il rafforzamento della propria presenza nel settore dei rifiuti.

La fusione ha aperto la strada ad altre operazioni di carattere straordinario, finalizzate a sviluppare le sinergie per il nuovo gruppo e ad allargare la presenza sul mercato nazionale e internazionale.

Infatti ad oggi il Gruppo è attivo fuori dai confini nazionali, con società principalmente in Francia, nel mercato del riscaldamento, e in Montenegro, nella produzione, vendita e distribuzione di energia elettrica.

Il gruppo sta concentrando la crescita nel settore del ciclo dei rifiuti e nel teleriscaldamento, sviluppando impianti di cogenerazione, mantenendo tuttavia un ruolo di player consolidato nel settore energetico, concentrandosi sulle fonti rinnovabili, sulle fonti ad alta efficienza energetica e continuando a gestire le reti di distribuzione elettrica e del gas nelle varie aree della Lombardia, dove A2A eccelle per la qualità dei propri servizi.

Oggi PwC si occupa dell'audit dei bilanci civilistici delle società del Gruppo A2A e del bilancio consolidato, fornendo supporto al cliente in materia contabile, fiscale e di controllo interno, garantendo elevata qualità al lavoro svolto in Italia e negli altri Paesi in cui è attivo il network PwC, agevolando il collegamento tra auditor e società del Gruppo.

Il successo di PwC è legato alla relazione consolidata con i responsabili delle diverse aree e delle varie società del Gruppo, nonché alla conoscenza di aspetti specifici riguardanti il mercato energetico, soprattutto in merito alla regolamentazione emanata dalla Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas e alle competenze in materia contabile.

# L'offerta PwC

In aggiunta ai servizi descritti, le attività professionali PwC offerte dalle diverse linee di servizio Assurance, Advisory e Tax & Legal comprendono:

## **Gestione strategica degli asset**

Le società che operano nell'industry, come noto, investono molte risorse allo scopo di massimizzare, nelle diverse condizioni di esercizio, l'impiego dei propri asset produttivi.

Impianti disponibili ed in grado di rispondere pienamente alle necessità di utilizzo, soprattutto in un mercato fortemente variabile come quello attuale, rappresentano importanti fattori di vantaggio competitivo per gli operatori del settore.

Per rispondere a questa sfida, PwC ha sviluppato, nel corso di questi anni, modelli ed approcci gestionali basati su linee guida e standard riconosciuti a livello internazionale (es. Pas 55, prossimamente ISO 55000): questi hanno l'obiettivo di allineare le policy e strategie tipiche delle funzioni di asset management con i piani strategici delle società. PwC è in grado di fornire un pieno supporto agli operatori energetici, sia nella scelta che nella pianificazione e realizzazione di sistemi di asset management, nonché nella implementazione di applicazioni software specificatamente realizzate per rendere pienamente utilizzabili tali sistemi.

## **Programmi di Sales Force Improvement**

PwC ha maturato significative esperienze nello sviluppo delle competenze di reti commerciali dirette ed indirette sia B2C sia B2B. Tali programmi, realizzati sia nel settore servizi che specificamente nel settore Energy in Italia, si sono dimostrati vincenti rispetto all'obiettivo di attrarre, trattenere, motivare e rendere produttive le risorse dedicate alle attività di vendita e di front-end.

## **Revenue maximisation**

Un intervento finalizzato a identificare e quantificare le revenue leakage (perdite di ricavi) e le criticità nella gestione del credito per risolverne strutturalmente le cause con interventi su processi, sistemi e organizzazione. Grazie a oltre 15 anni di esperienza maturata in progetti di revenue maximisation per clienti italiani ed esteri, PwC può supportarvi con interventi dai risultati dimostrabili.

Infatti, nella fase iniziale stimiamo sempre costi e ritorni dell'intervento e al termine del progetto quantifichiamo i risultati effettivamente ottenuti.

Esperienza, metodologia e strumenti sviluppati e consolidati in un elevato numero di incarichi svolti ci consentono di raggiungere elevati livelli di efficienza ed efficacia.

## **Programmi di governance e compliance**

PwC affianca le aziende nella gestione del cambiamento, con la progettazione e implementazione di soluzioni per garantire che le vostre imprese continuino a operare secondo la normativa in vigore, come nel caso di MiFID II.

Anticiparne gli effetti e pianificare proattivamente la riorganizzazione del business è fondamentale per cogliere le opzioni strategiche e minimizzare i costi di adeguamento.

## **Trading energetico e risk management**

I servizi PwC includono:

- disegno ed analisi del framework di energy risk management, costituito da organizzazione, processi, controlli, sistemi e reporting della funzione, allo scopo di evidenziarne criticità, segregazione funzionale e aree di potenziale miglioramento rispetto alle best practice di mercato;
- review dei processi di valutazione del rischio commodity, e dei derivati presenti in portafoglio, al fine di verificarne l'esposizione complessiva tramite Fair Value measurement, sensitivity analysis, modelli VaR / PaR (Value at Risk / Profit at Risk);
- supporto allo sviluppo e implementazione della struttura organizzativa dedicata all'attività di trading;
- supporto alla selezione ed implementazione dei sistemi dedicati ai processi di energy trading risk management.



---

## **Servizi Strategy**

---

PwC supporta gli operatori integrati nazionali ed internazionali e le principali realtà ex municipalizzate nella progettazione e realizzazione delle strategie di crescita.

Aiutiamo gli operatori nella comprensione dei possibili impatti industriali dei cambiamenti in atto, sia di mercato che regolatori, aiutandoli ad affrontare con successo le nuove sfide del settore attraverso una continua ridefinizione della strategie aziendali.

Siamo attivi sulla filiera integrata del gas e dell'energia elettrica; supportiamo gli operatori del waste management, delle fonti rinnovabili e dell'efficienza energetica.

---

## **Risk and Compliance**

---

Le nostre conoscenze ed esperienze specifiche ci consentono di supportare efficacemente gli operatori Energy & Utilities nella gestione delle tematiche riguardanti la gestione del rischio ed il sistema dei controlli interni, coerentemente con le particolarità e le esigenze di settore.

La disponibilità di fonti informative, di strumenti dedicati e l'utilizzo di modelli consolidati ed internazionalmente riconosciuti ci permettono di assistere i nostri clienti nella costruzione, nell'analisi e nell'implementazione di modelli per la valutazione e la gestione dei rischi (inclusi modelli per la quantificazione dei rischi operativi) e di modelli e programmi di compliance coerenti con le attese delle autorità regolatorie e del mercato.

---

## **Restructuring**

---

I servizi offerti coprono una gamma completa di servizi di consulenza e implementazione, dai piani di turnaround e ristrutturazione alle exit strategy ottimali.

---

## **Supporto Fiscale**

---

Gli esperti Tax hanno un'esperienza consolidata nel supportare le aziende del settore in processi di riorganizzazione complessi e in operazioni di acquisizione; attraverso un network di professionisti in oltre 150 Paesi, sono in grado di fornire un supporto sia localmente che globalmente.

L'assistenza include, tra l'altro, due diligence fiscali, consulenza nella strutturazione efficiente da un punto di vista fiscale, implementazione post deal, supporto nelle problematiche di transfer pricing, assistenza nelle attività legate alla gestione delle risorse umane. Il loro supporto vi permetterà di rimanere costantemente aggiornati sugli sviluppi internazionali che possono influenzare il vostro business.

---

## **Supporto Legale**

---

Gli interventi di natura legale consentono al cliente di ottenere una completa comprensione del quadro regolamentare, gestendo al meglio le problematiche ad esso connesse.

Questa competenza si integra con le altre specializzazioni afferenti il diritto societario e commerciale, fornendo quindi un servizio a "tutto tondo", che non tralascia alcun aspetto delle usuali esigenze del cliente attivo nel settore Energy & Utilities.

---

## **Mass Credit Collection**

---

PwC Tax & Legal, tramite il Dipartimento Mass Credit Collection, è in grado di fornire servizi di recupero crediti massificato, tanto in Fase Stragiudiziale quanto Giudiziale, su tutto il territorio italiano ed all'estero.

Grazie ad un *team* di esperti dedicati, PwC Tax & Legal offre servizi personalizzati in considerazione delle specifiche esigenze di chi opera nel settore dell'Energy, dove lo Studio ha maturato una significativa esperienza con un primario *player* mondiale nell'erogazione di Gas ed Energia Elettrica.

Completa il quadro un approccio metodologico innovativo, supportato da *tool* informatici all'avanguardia, in grado di favorire una gestione sinergica ed efficiente dell'intero processo di *collection*, garantendo elevati standard qualitativi anche rispetto ad ingenti numeri di posizioni in sofferenza.



# Contatti

## ***E&U Leader per l'Italia***

---

### **Giovanni Poggio**

E&U Leader & Deals Partner

Office: +39 06 57025 2588

Mobile: +39 348 999 5663

Email: giovanni.poggio@it.pwc.com

## ***Consulting***

---

### **Alessandro Grandinetti**

Consulting - Partner

Office: +39 06 5708 32414

Mobile: +39 348 250 5073

Email: alessandro.grandinetti@it.pwc.com

## ***Assurance***

---

### **Giulio Grandi**

Assurance - Partner

Office: +39 02 7785480

Mobile: +39 348 150 5205

Email: giulio.grandi@it.pwc.com

## ***Servizi Tax***

---

### **Franco Boga**

TLS - Partner

Office: +39 02 91605 400

Mobile: +39 348 999 9234

Email: franco.boga@it.pwc.com

## ***Servizi Legal***

---

### **Gaetano Arnò**

TLS - Partner

Office: +39 02 91605 200

Mobile: +39 347 451 1823

Email: gaetano.arno@it.pwc.com



[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)



© 2013 PwC. All rights reserved.

"PricewaterhouseCoopers" and "PwC" refer to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.