

Sommario

1. Il service provider
2. La prima fase di operatività del service provider e lo sviluppo del servizio di assistenza ordinaria
3. La seconda fase. Il filone dei servizi di audit
4. Ricadute e prospettive di sviluppo del modulo di self audit. ILM come referenza di mercato nel settore dei servizi di interposizioni in funzione ausiliaria tra regolatore e regolati

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

1. Il service provider

- La società ILM srl (nel seguito: ILM) è stata creata nel 2007 dal dott. Antonio Molteni,

suo Presidente ed amministratore delegato, in esito ad una quasi ventennale esperienza di regolazione.

- L'attività istituzionale del dott. Antonio Molteni è stata svolta, in particolare, nel settore finanziario e nel settore energetico dove, rispettivamente, ha ricoperto le posizioni di responsabile degli affari legali della Borsa Italiana (1991-1997) e di direttore responsabile degli affari legislativi e legali dell'Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico (1997-2007; nell'ultimo anno la posizione, più specificamente, è stata quella di Consigliere giuridico del Presidente e del Collegio).

In entrambi i casi la funzione è stata assunta e svolta nelle fasi fondative degli assetti organizzativi e procedurali della regolazione dei due settori, il che segnala ulteriormente l'unicità e la consistenza dell'esperienza professionale e istituzionale in tal modo maturata.

- La società è stata creata per fornire apporti consulenziali a supporto della gestione delle attività economiche in settori regolati.

L'obiettivo è quello di garantire uno standard prestazionale unico e trasversale non strettamente incentrato sui profili giuridico-regolatori direttamente presidiati dal dott. Molteni, ciò che è essenziale per l'utilità degli apporti.

A tal fine il dott. Molteni ha coagulato intorno alla ILM un network di professionisti, i pochi sul mercato con analoghi percorsi istituzionali, che garantissero copertura dei profili tecnici ed economici complementari a quelli giuridici.

Oggi la società, con primario riferimento al settore energetico, ha aggregato il gruppo di risorse più qualificate nel mercato nazionale da questo punto di vista.

Ha inoltre negoziato e concluso, sin dalla dall'avvio della seconda fase di operatività che si descrive di seguito nel paragrafo 3, accordi di partnership con primarie strutture internazionali del settore legale e consulenziale. Più specificamente, in sede di avvio della fase ha collaborato con lo Studio Associato Servizi Professionali Integrati partner

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

prima di Crowe Hortwath International e successivamente di FieldFisher International e con la società KPMG Advisory. Attualmente è concentrato su un accordo di collaborazione organico con una delle big four della consulenza aziendale.

2. La prima fase di operatività del service provider e lo sviluppo del servizio di assistenza ordinaria.

- Nella fase di prima operatività, il filone principale è stato quello di un'assistenza qualificata in continuo a supporto del day by day management delle imprese operative nel settore energetico.

L'apporto veniva inquadrato in un contratto cd. di assistenza ordinaria nel quale venivano assicurate le prestazioni di seguito indicate per un certo periodo (lo schema usuale era quello del contratto annuale rinnovabile).

- Obiettivo era assicurare alle imprese, a prescindere dal fatto che fossero o meno dotate di apposite strutture di presidio interno degli affari legali e regolatori, un supporto real time on demand per l'inquadramento di qualsiasi problematica di compliance al quadro regolatorio incontrata nel day by day management. È noto che questo tipo di tool è essenziale in un sistema nel quale la possibilità di interazione collaborativa con il regolatore è pressoché inesistente e dove questa situazione crea un elevato rischio regolatorio rispetto alle decisioni che si assumano per gestire la compliance. Questo gap può essere compensato solo attraverso l'apporto di risorse che abbiano capacità e sensibilità nell'individuare le situazioni a rischio applicando i parametri di selezione e ponderazione utilizzati dalle strutture di regolazione, integrate dallo strumento, di nuovo essenziale, di una elevata ed unica capacità di relazione con gli uffici delle istituzioni di volta in volta competenti. In questo modo si possono garantire affidabilità e tempestività degli apporti.

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

- A questo primo segmento funzionale, si è affiancato da subito, su sollecitazioni sempre più frequenti da parte degli operatori assistiti, quello della capacità di assesment, ossia di analisi degli assetti operativi concreti a prescindere dalla, e prima della, emersione di specifiche situazioni e quesiti al fine di segnalare in via preventiva le situazioni qualificate da un apprezzabile profilo di rischio di contestazione da parte del regolatore. Questo **tool** è particolarmente significativo se applicato alla realtà operativa concreta del rapporto regolatore/regolati nel settore energetico.

Mancando, come detto, l'interazione quotidiana tra Autorità e regolati essenziale per verificare in via collaborativa la consistenza delle soluzioni adottate per applicare le prescrizioni generali, l'unica ricaduta sul piano delle verifiche sono i controlli di tipo ispettivo a cadenze molto lunghe (in media 1 ogni tre-quattro anni) nei quali l'approccio è inevitabilmente limitato alla sola angolazione del rapporto tra prescrizioni formali e situazioni operative con scarsa attenzione alle ricadute sostanziali degli assetti adottati sul piano dell'effettiva coerenza tra attività complessivamente intese e interessi tutelati. Se lo stesso approccio viene adottato per la gestione dei provvedimenti sanzionatori, dove la violazione formale eventualmente accertata non è mai ponderata in rapporto all'impatto che effettivamente produca sul piano della lesione degli interessi tutelati, la componente di rischio diventa veramente molto significativa per le imprese e le loro strutture manageriali.

- L'ultimo segmento funzionale che si è aggiunto è stato quello dell'assistenza nella preparazione/gestione di procedimenti amministrativi e giurisdizionali. Sul primo versante ILM ha direttamente affiancato l'operatore nei procedimenti in contraddittorio con l'Autorità con un intuibile incremento dell'efficacia nella selezione e gestione dei diversi strumenti di tutela (memorie; conduzione di audizioni, incontri-confronto endoprocedurali con gli uffici etc.). Sul secondo versante (contenziosi civili, procedimenti per impugnativa di provvedimenti amministrativi etc.) la società ha accordi operativi con un primario studio legale internazionale al quale apporta l'essenziale expertise regolatoria settoriale. In buona sostanza, una delle strutture professionali di maggiore rilievo nella gestione dei procedimenti giurisdizionali ordinari viene affiancata ed integrata da ILM per l'expertise tecnico-regolatoria risultandone un assetto operativo che, per costi, efficienza e semplicità di gestione ha garantito risultati, verificabili, di assoluto valore.

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

3. La seconda fase. Il filone dei servizi di audit

- A partire dal 2014 ILM ha sviluppato una nuova linea operativa. Si tratta di apporti di self audit e self regulation attraverso i quali razionalizzare il rapporto con il regolatore riducendo gli oneri organizzativi ed operativi, nonché il rischio.

Il progetto pilota è stato costruito con riferimento alla disciplina della separazione funzionale. Più specificamente, l'ipotesi sviluppata è stata quella di un modulo di self audit che, rispondendo in modo più efficace alle finalità di detta disciplina, potesse consentire l'ottenimento di esenzioni rispetto ai vincoli strutturali e procedurali dalla stessa imposti.

- L'Autorità ha espressamente introdotto l'opzione in sede di riforma della regolazione della separazione funzionale con la deliberazione n. 296/15 che ha avviato una fase di sperimentazione. Con la successiva deliberazione n. 507/15 sono state approvate ed ammesse alla sperimentazione le prime proposte di procedura dei self audit presentate da distributori inseriti in imprese verticalmente integrate. Si tratta di tre operatori assistiti da ILM che hanno presentato il progetto di procedura di

self audit dalla stessa approntato. Entro il termine fissato dalla stessa deliberazione, altri operatori assistiti da ILM hanno presentato il progetto e sono stati ammessi di diritto alla sperimentazione, derivandone che, nella fase attuale, ILM è la struttura di riferimento nel mercato nazionale per la sperimentazione del modulo (nel prospetto allegato sono indicate le imprese che partecipano alla sperimentazione o che comunque hanno attivato in via volontaria la procedura al di fuori dalla sperimentazione disposta da ARERA).

- Per quanto qui interessa, la procedura di self audit mira a meglio realizzare le finalità della separazione funzionale rafforzando le capacità di controllo di ARERA sulle condotte del DSO che siano effettivamente rilevanti per la loro realizzazione. O, se si vuole, persegue la finalità di assicurare un primo livello di monitoraggio in continuo affidabile sulla compliance alle disposizioni da cui dipende direttamente la realizzazione delle stesse finalità.

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

Per esemplificare, se la prima finalità della separazione funzionale è prevenire la gestione discriminatoria delle infrastrutture di rete, allora l'obiettivo del self audit è rafforzare le capacità di controllo sulla compliance alla regolazione che direttamente disciplina questo aspetto (Codice di rete etc.).

Se effettivamente la sperimentazione consentirà di verificare che questo assetto risponde meglio alla finalità, chi adotta il protocollo potrà ottenere esenzioni rispetto ai vincoli di separazione funzionale (sempre per esemplificare, una certa configurazione della governance non garantisce meccanicamente la correttezza dei comportamenti gestionali, essendo comunque essenziale a tal fine controllare le condotte operative del DSO).

- Il protocollo integra le metodiche di audit sui singoli settori operativi con sistemi di monitoraggio della complessiva prestazione offerta dal segmento di mercato gestito dal DSO rispetto alle finalità pro-concorrenziali.

Se, infatti, la prestazione è adeguata, l'obiettivo perseguito dall'Autorità è realizzato e assumono importanza inferiore le eventuali distonie riscontrabili in singoli settori, segmenti operativi.

Attraverso l'apporto di un service provider esterno qualificato che garantisca affidabilità delle metodiche e dei risultati, si persegue l'obiettivo di valorizzare e mettere al centro della valutazione il dato essenziale, quello della complessiva coerenza tra output garantito dal DSO assistito e finalità generali, ciò che solo può veramente abbattere e normalizzare il rischio regolatorio, oggi molto elevato, insito nel sistema di rapporti Autorità-operatori come sopra descritto.

In sostanza la filosofia è semplice: se ARERA è posta nelle condizioni di poter svolgere un controllo effettivo su come il distributore fa il suo mestiere, allora può disinteressarsi dell'assetto organizzativo di gruppo con il quale l'attività viene gestita evitando di imporre regole che per le IVI comportano modalità operative anomale.

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

4. Ricadute e prospettive di sviluppo del modulo di self audit. ILM come referenza di mercato nel settore dei servizi di interposizione in funzione ausiliaria tra regolatore e regolati.

- ILM è l'unica struttura professionale nazionale che ha sviluppato una procedura di self audit ammessa a sperimentazione da ARERA in forza della deliberazione n.296/2015/R/Com. È quindi oggi l'unica struttura operativa nel settore innovativo dei servizi che si sostanziano in funzioni ausiliarie dell'attività del regolatore a fronte di vantaggi procurati alle imprese che se ne dotino. È, del pari, l'unica struttura che ha sviluppato una procedura di audit riconosciuta formalmente con delibera ARERA con la quale viene attestato l'effettivo livello di compliance pro tempore a vincoli imposti dalla regolazione.

- Questa condizione ha costituito la base per sviluppare, e in parte già fornire, ulteriori apporti/servizi, sovente su sollecitazione degli stessi operatori.

Vogliamo di seguito, in sintesi riservando i dettagli a eventuali confronti diretti, focalizzare i principali filoni di questa linea operativa.

Nell'ambito del primo pacchetto (separazione funzionale settore energetico) abbiamo dedicato ampia attenzione al segmento della contrattualistica intercompany che assume un'importanza centrale (si veda anche il recente avvio di procedimento sanzionatorio di ARERA nei confronti di un primario operatore nel settore della distribuzione) anche a fronte di una diffusa situazione di non corretto approccio all'attuazione della regolazione in materia che abbiamo riscontrato nella nostra esperienza concreta.

Grazie ai tools integrativi sviluppati nell'ambito della partnership oggi operativa sopra richiamata, abbiamo approntato un pacchetto, già verificato con gli uffici ARERA quanto al nostro approccio interpretativo alla normativa di riferimento, che oggi costituisce l'unica procedura di audit/remediation che può fornire reali garanzie di mitigazione dell'elevato rischio riscontrabile negli approcci comunemente adottati e che viene

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

richiesto anche isolatamente rispetto al pacchetto di self audit full.

- Stiamo parallelamente progettando, per l'avvio di analoghe fasi sperimentali sin dal Q1 2019, ulteriori pacchetti di audit riferiti a due settori principali:

- a) attività di commercializzazione nel settore energetico;
- b) servizio idrico integrato.

In questo ambito il modulo di base sarà integrato di nuove funzioni dirette a valorizzare un ulteriore fronte di applicazione del modello dell'interposizione ausiliaria.

Mentre il pacchetto self audit separazione funzionale è strettamente incentrato sulla gestione di funzioni di controllo che possono rafforzare questo settore della regolazione, nei casi sopra indicati a questo segmento viene aggiunto anche il supporto nella gestione di procedimenti ciclici collettivi nei quali il regolatore si trova a dover processare contestualmente istanze o verifiche ad alto tasso di complessità tecnica (tipico caso è quello della valutazione degli investimenti nel nuovo assetto tariffario dei servizi di settlement fisico).

- La nostra peculiare qualificazione nel segmento dei servizi di audit riferiti alla compliance regolatoria, ha fatto sì che le imprese che assistiamo ci chiedessero specifiche applicazioni.

Vogliamo al riguardo citare il solo settore delle gare d'ambito per il servizio di distribuzione gas dove la sollecitazione è stata indirizzata al supporto nello sviluppo di protocolli di audit riferiti a specifici profili di rilevanza ai fini della presentazione e valutazione delle offerte per poter disporre di apporti rafforzativi del bid.

Basti al riguardo pensare alla tematica della compliance al quadro regolatorio di riferimento per la distribuzione come requisito che può rilevare anche sul piano della stessa ammissibilità dell'offerta. La nostra proposta è stata estesa ad una ulteriore tematica di interesse, tale essendo la certificazione dei processi di sviluppo delle infrastrutture di rete e della qualità delle analisi costi-benefici, materia sulla quale abbiamo sviluppato un approccio innovativo.

È bene evidenziare che l'apporto viene richiesto anche in un'altra direzione, tale essendo quello della valutazione dei concorrenti sugli stessi profili al fine di poter

 3355616214

 info@ilmgroup.net

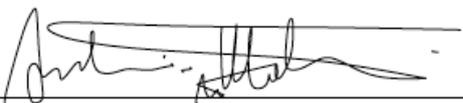
 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano

introdurre nella procedura ogni elemento utile ad evidenziare e ponderare eventuali anomalie nella loro storia regolatoria.

Sul versante delle gare gas è bene evidenziare che, attraverso le collaborazioni che abbiamo attivato, siamo in grado di fornire apporti qualificati su tutti gli aspetti della gestione della procedura (strategia di partecipazione alle gare, organizzazione processi e strumenti, ingegneria, risposta al bando, supporto alle partecipate etc.).

5. Allo stesso modo, siamo stati richiesti da operatori del settore finanziario di studiare l'applicazione dei tools di audit come strumenti di integrazione/rafforzamento delle due diligence funzionali alla gestione di operazioni societarie o di finanziamento quanto al tema della valutazione della valutazione del rischio regolatorio che è centrale per la ponderazione di operazioni riguardanti utilities.

Milano, 4 dicembre 2018



Per ILM - Il Presidente e amministratore delegato
(Dott. Antonio Molteni)

 3355616214

 info@ilmgroup.net

 Via Giovanni Boccaccio, 39
20123 Milano