

Risoluzione del Consiglio di Stato 3268 del 03.07.2014



---

## Il Consiglio di Stato

- richiamati:

- il Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato del 6 maggio 2008;
- la risoluzione governativa n. 3552 del 26 giugno 2012 con cui viene affidato alla sig.ra Ph. D. B. Antonioli Mantegazzini, ricercatrice presso l'Istituto di Economia politica dell'USI, un mandato allo scopo di esaminare nuovi modelli organizzativi del mercato elettrico ticinese tenuto conto delle nuove normative federali che impongono un'apertura del mercato;
- la risoluzione governativa n. 5661 del 5 novembre 2013 con cui viene affidato alla sig.ra Ph. D. B. Antonioli Mantegazzini, un mandato di consulente specialistico per la raccolta dei dati presso le aziende elettriche ticinesi, la loro elaborazione, l'analisi e la presentazione dei risultati ottenuti, al fine di meglio quantificare vantaggi e svantaggi dei possibili modelli di collaborazione già individuati;

- preso atto dei contenuti del

- Rapporto per la consultazione, *La liberalizzazione del settore elettrico svizzero, analisi dell'impatto sull'organizzazione delle aziende elettriche, gennaio 2013*;
- Rapporto *"La liberalizzazione del settore elettrico svizzero, possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi, maggio 2014"*

- considerata la necessità di implementare le indicazioni e le risultanze emerse attraverso il coinvolgimento dei gestori di rete ticinesi per poter stimolare un processo di riorganizzazione virtuoso che possa sfruttare al massimo le potenzialità del settore;

su proposta del Dipartimento delle finanze e dell'economia,

**risolve:**

1. E' istituito il Gruppo di lavoro Riorganizzazione settore elettrico ticinese (RIELTI).

2. Composizione:

- Riccardo Crivelli, Docente SUPSI, Presidente
- Barbara Antonioli Mantegazzini, Ricercatrice USI,
- Elio Genazzi, Caposezione Enti locali, DI
- Giovanni Bernasconi, Caposezione SPAAS, DT
- Sandro Pitozzi, Capoufficio dell'energia, DFE
- Sebastiano Paù-Lessi, Giurista dell'ufficio dell'energia, DFE

3. Al Gruppo di lavoro RIELTI viene assegnato l'incarico di elaborare uno o al massimo due scenari concreti per una nuova struttura di collaborazione nel settore energetico che coinvolga l'Azienda Elettrica Ticinese (AET) e le aziende di distribuzione.

Questi scenari dovranno essere sottoposti per consultazione alle parti coinvolte al fine di presentare entro la fine di novembre 2014 al Consiglio di Stato una proposta concreta di nuova struttura del mercato energetico cantonale.

In particolare il GL dovrà eseguire le seguenti attività con le relative tempistiche:

- Valutare in maniera congiunta con AET il rapporto finale entro fine luglio 2014.
- Coinvolgere direzioni e Consigli d'amministrazione, rispettivamente Municipi delle aziende municipalizzate, tramite un workshop dedicato, per ottenere in seguito una condivisione del documento ed una presa di posizione dettagliata entro ottobre 2014.
- Allestire un rapporto della consultazione e proporre un piano d'implementazione dell'eventuale modello di riorganizzazione individuato entro fine novembre 2014.

4. La coordinazione amministrativa del gruppo di lavoro è affidata all'Ufficio dell'energia del Dipartimento delle finanze e dell'economia.

5. Il gruppo di lavoro può convocare o sentire altri esperti o enti competenti.

6. Le prestazioni dei membri esterni del gruppo di lavoro saranno definite, se necessario, tramite specifici mandati.

7. Comunicazione:

- ai membri gruppo di lavoro (tramite l'Ufficio energia [dfc-energia@ti.ch](mailto:dfc-energia@ti.ch))
- al Dipartimento finanze ed economia, [dfc-dir@ti.ch](mailto:dfc-dir@ti.ch)
- al Dipartimento del territorio, [dt-dir@ti.ch](mailto:dt-dir@ti.ch)
- al Dipartimento delle istituzioni, [di-dir@ti.ch](mailto:di-dir@ti.ch)
- Paola Fusaroli, [paola.fusaroli@ti.ch](mailto:paola.fusaroli@ti.ch)

PER IL CONSIGLIO DI STATO:

Il Presidente:

  
M. Bertoli

Il Cancelliere:

  
G. Gianella

## Guida per la consultazione delle parti



# GUIDA

## PER LA CONSULTAZIONE DELLE PARTI

concernente il Rapporto

*“La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione”*

Draft finale, Barbara Antonioli Mantegazzini, maggio 2014.

\*\*\*

La risoluzione 03.07.2014 del Consiglio di Stato istituyente il GL RIELTI ha assegnato a quest'ultimo l'incarico di:

*“elaborare uno o al massimo due scenari concreti per una nuova struttura di collaborazione nel settore energetico che coinvolga l'Azienda Elettrica Ticinese (AET) e le aziende di distribuzione. Questi scenari dovranno essere sottoposti per consultazione alle parti coinvolte al fine di presentare entro la fine di novembre 2014 al Consiglio di Stato una proposta concreta di nuova struttura del mercato energetico cantonale”.*

La base della suddetta consultazione delle aziende è rappresentata dal citato Rapporto, mentre questa guida rappresenta uno strumento operativo per la raccolta effettiva delle osservazioni delle aziende.

L'individuazione di uno (o al massimo due) scenari da sottoporre al Governo cantonale quale indirizzo sul quale realizzare una nuova struttura di collaborazione tra le aziende elettriche considera i seguenti aspetti:

- il nuovo quadro istituzionale (le nuove regole del gioco)
- i cambiamenti del mercato dell'elettricità (come si stanno muovendo i “giocatori”)
- gli indirizzi della politica energetica (le attese politiche)
- i possibili modelli istituzionali e organizzativi per il settore elettrico ticinese.

\*\*\*

## NUOVO QUADRO ISTITUZIONALE

Il nuovo quadro istituzionale e strategico del settore elettrico ticinese deve fare riferimento innanzitutto ai contesti europeo e svizzero, ambedue sensibilmente cambiati negli ultimi anni. Il Rapporto in esame evidenzia alcuni punti chiave del nuovo quadro istituzionale e strategico, che per le aziende avrà sicuramente un impatto rilevante.

Vi chiediamo di determinare se per la vostra azienda i sottostanti punti chiave rappresentano un rischio (R) o un'opportunità (O), attribuendo un punteggio in ordine d'importanza del possibile impatto da N=1 a N= 6 (1 = debole impatto; 6 = forte impatto), commentando la valutazione espressa in relazione ad ogni singola regola.

Nuove regole	R	O	N
<i>Unbundling</i> (trasmissione e distribuzione)			
Commento			
Neutralità della rete			
Commento			
Libera scelta del fornitore			
Commento			
Regolazione settoriale con autorità (Elcom)			
Commento			

## CAMBIAMENTI DEL MERCATO DELL'ELETTRICITÀ

Nel contesto delle nuove regole evocate, il mercato dell'elettricità è cambiato e cambierà ancora. Valutate le seguenti conseguenze e impatti dovuti ai cambiamenti di mercato, in termini di rischi ed opportunità e di impatto (1 = debole impatto; 6 = forte impatto) per il settore e in particolare per la vostra azienda.

Cambiamenti di mercato	R	O	N
Pressione sui prezzi			
Commento			
Pressione sull'efficienza della gestione			
Commento			
Necessità di nuove strategie interne di crescita (diversificazione, internazionalizzazione)			
Commento			
Necessità di nuove strategie esterne (fusioni, acquisizioni, aggregazioni ...)			
Commento			
Trasformazione da aziende orientate sull'energia elettrica in aziende sull'energia ad ampio raggio (elettricità e calore)			
Commento			

**INDIRIZZI DELLA POLITICA ENERGETICA (LE ATTESE POLITICHE)**

Secondo il Piano Energetico Cantonale *“grazie ad AET il Cantone può applicare gli indirizzi del PEC, in particolare in relazione alla copertura del fabbisogno ed alla produzione di energia elettrica ... le aziende distributrici di energia, in particolare elettricità e gas, sono determinanti per un’attuazione efficace del PEC.”* (PEC, 2013, pp. 96, 97).

Il Cantone conta pertanto sulle aziende di distribuzione e su AET per attuare i propri indirizzi di politica energetica. Il PEC definisce i seguenti indirizzi generali di politica energetica per il settore dell’elettricità (pp. 41-44), per i quali vi chiediamo l’assegnazione del consueto punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante) relativo all’impatto per la vostra azienda, nonché di commentare la valutazione indicata precisando laddove è il caso il volume e la destinazione degli investimenti previsti.

<b>Indirizzi di politica energetica (PEC)</b>	<b>N</b>
Produzione energetica sul territorio cantonale in generale	
In particolare con riferimento - all’energia idroelettrica	
- ad altre fonti rinnovabili	
..... - ad altre fonti non rinnovabili	
Commento	
Gestione in proprio delle risorse energetiche del Cantone (comprese l’autoproduzione/la generazione distribuita)	
Commento	
Importazione di energia elettrica necessaria alla copertura del fabbisogno	
Commento	
Distribuzione razionale ed efficiente dell’energia	
Commento	
Promozione del risparmio e dell’uso razionale dell’energia (efficienza ed efficacia energetica)	
Commento	

## POSSIBILI MODELLI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI PER IL SETTORE ELETTRICO TICINESE

Le nuove regole, i cambiamenti del mercato e gli indirizzi della politica energetica settoriale stanno esercitando ed eserciteranno anche nei prossimi anni una forte pressione. Sarà pertanto necessario farvi fronte nel migliore dei modi. Questo è l'obiettivo del Cantone e questo dovrà essere anche l'obiettivo delle aziende. A questo scopo il settore dovrà trovare l'assetto istituzionale ed organizzativo più idoneo. Il rapporto in esame propone alcuni possibili modelli che vi sottoponiamo e sui quali vi chiediamo la vostra valutazione, nei termini di rischio o opportunità, come pure in termini d'importanza per la vostra azienda con l'assegnazione di un punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante).

Lo studio – che sviluppa nel dettaglio ogni modello - propone una valutazione di sintesi che riportiamo di seguito e alla quale potete fare riferimento per esprimere il vostro commento, sottolineando i rischi e le opportunità delle diverse proposte elaborate.

Modello di istituzionale/organizzativo
<p><b>B1. SOLUZIONE "STATUS QUO"</b></p> <p>Si tratta della soluzione organizzativa tecnicamente più semplice, probabilmente indolore nel breve periodo ma, di fatto, penalizzante nel medio-lungo, quando gli operatori locali si troveranno a doversi confrontare con operatori omologhi e non, inizialmente nazionali (extra-cantionali) quindi internazionali.</p>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO DOWNSTREAM</b></p> <p><b>Var. a) Società di distribuzione e vendita unica</b></p> <p><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidio del territorio</li> <li>▪ Permette la sopravvivenza di tutti gli operatori</li> <li>▪ Raggiungimento di una migliore massa critica</li> <li>▪ Efficientamento delle gestioni</li> <li>▪ Permette di contrastare la riduzione della marginalità</li> <li>▪ Possibilità di estensione territoriale della clientela</li> <li>▪ Possibilità di creazione di un "marchio ecologico"</li> <li>▪ Possibilità di estendere la gamma dei servizi</li> <li>▪ Possibile riduzione dei prezzi finali</li> <li>▪ Possibilità di offerte "tailored"</li> </ul> <p><u>Criticità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessità di un buon livello di coesione territoriale e politica</li> <li>▪ Riduzione del grado di concorrenzialità del mercato</li> <li>▪ Problemi per chi intendesse restare fuori dalla <i>NewCo</i></li> </ul>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO DOWNSTREAM</b></p> <p><b>Var. b) modello sinergico-industriale</b></p> <p><u>Punti di forza</u> (oltre a quelli del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migliore e più sicuro accesso all'approvvigionamento per gli operatori <i>downstream</i></li> <li>▪ Riduzione del rischio volatilità prezzo per le aziende di distribuzione</li> <li>▪ Possibilità per il partner produttore di assicurarsi un mercato di sbocco per la propria produzione</li> </ul> <p><u>Criticità</u> (oltre a quelle del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualora il partner scelto fosse un operatore alternativo ad AET quest'ultima potrebbe scegliere di entrare direttamente nella distribuzione</li> <li>▪ Le aziende di distribuzione potrebbero comunque prediligere nel breve periodo una strategia di approvvigionamento diretto sul mercato spot.</li> </ul>

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. a) senza distributori locali**

È una soluzione organizzativa di un certo interesse, il cui effetto complessivo sul benessere degli *stakeholders* appare limitato dalla mancanza di cooperazione tra la holding e i distributori. Tale cooperazione potrebbe realizzarsi in un secondo momento, mediante l'ingresso dei distributori nel capitale della holding o direttamente nella società di distribuzione.

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. b) con distributori locali**

È una soluzione che valorizzerebbe molto l'industria elettrica locale nel suo complesso, evitando qualsivoglia forma di concorrenza distruttiva; si tratta, del resto, di un modello già presente fuori cantone e anche all'estero.

Punti di forza

- Economie di integrazione verticale
- Economie di coordinamento e controllo
- Economie di informazione
- Importante valorizzazione dell'industria cantonale
- Buone ricadute sul territorio
- Modello aperto che permette l'ingresso di altri soci nel capitale della holding
- Possibilità di cedere parte delle azioni
- Possibile miglioramento delle entrate di finanza locale

Criticità

- Limitate pressioni sul prezzo finale della commodity
- Concorrenza "distruttiva" con i distributori
- Riduzione del margine di concorrenzialità del mercato/ingessature
- Marcata cooperazione tra la holding e i distributori

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. c) con un modello federativo**

Si tratta di una soluzione organizzativa che richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico e territoriale ma che permette di presidiare efficacemente il territorio di riferimento.

Punti di forza (oltre a quelli del modello precedente)

- Grande valorizzazione del territorio e del radicamento locale delle aziende
- Presidio del territorio
- Valorizzazione dell'industria locale
- Permette la sopravvivenza dei distributori locali senza cedere nella trappola della duplicazione dei costi legati alla proliferazione delle società

Criticità (oltre a quelle del modello precedente)

- Si tratta di un modello complesso (quantomeno inizialmente)
- Richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico-territoriale
- Il risultato complessivo potrebbe risultare leggermente inferiore rispetto a quello di cui al punto precedente in quanto:
  - Le reti rimarrebbero nelle mani dei comuni proprietari
  - Esisterebbero dei presidi locali delle aziende di distribuzione

Valutazione:

Modello istituzionale/organizzativo	R	O	N
B1. Soluzione "status quo"			
Commento			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. a) Società di distribuzione e vendita unica			
Commento			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. b) Modello sinergico - industriale			
Commento			
B3. Operatore cantonale verticalmente integrato Var. a) Senza distributori locali			
Commento			
B.3 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. b) Con distributori locali			
Commento			
B.4 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. c) Con un modello federativo			
Commento			

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

In conclusione, richiamando l'incarico assegnato dal Consiglio di Stato al GL RIELTI, vi chiediamo di esprimere ogni vostra ulteriore valutazione - d'ordine politico, economico, istituzionale, legale, tecnico o ambientale - che secondo voi è importante e deve essere considerata nell'individuazione di un nuovo modello organizzativo del settore elettrico ticinese dei prossimi anni.

In virtù dei tempi assegnati al GL per la consegna del proprio Rapporto al Consiglio di Stato, vi chiediamo cortesemente di compilare il presente documento<sup>1</sup> e di trasmetterlo **entro il 15 ottobre 2014** al seguente indirizzo:

Ufficio dell'energia  
Residenza governativa  
A.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
6500 Bellinzona

Azienda: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Il documento verrà trasmesso anche in formato elettronico.

Risposte delle aziende





**Azienda Elettrica Ticinese**

Viale Officina 10  
CH 6501 Bellinzona

T +41 (0)91 822 27 11  
F +41 (0)91 825 46 57

www.aet.ch  
info@aet.ch

UFFICIO DELL'ENERGIA DFE

Ricevuto il: **15 OTT. 2014**

RACCOMANDATA  
Confidenziale  
Ufficio dell'energia  
a.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
Residenza governativa  
Piazza Governo  
6501 Bellinzona

N. ref.  
PRR/PEA

Bellinzona, 14 ottobre 2014

**Gruppo RIELTI**

**Consultazione riguardante lo studio della Prof. Antonioli Mantegazzini "La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione"**

Egregio Ing. Pitozzi,

le trasmettiamo in allegato il formulario per la consultazione riguardante lo studio "La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione" con la presa di posizione di AET.

Restiamo a disposizione per ulteriori ragguagli le necessitassero.

Distinti saluti.

Azienda Elettrica Ticinese

Giovanni Leonardi  
Presidente CdA

Roberto Pronini  
Direttore

Allegato

Risposta AET alla consultazione



# GUIDA

## PER LA CONSULTAZIONE DELLE PARTI

concernente il Rapporto

*“La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione”*

Draft finale, Barbara Antonioli Mantegazzini, maggio 2014.

\*\*\*

La risoluzione 03.07.2014 del Consiglio di Stato istituente il GL RIELTI ha assegnato a quest'ultimo l'incarico di:

*“elaborare uno o al massimo due scenari concreti per una nuova struttura di collaborazione nel settore energetico che coinvolga l'Azienda Elettrica Ticinese (AET) e le aziende di distribuzione. Questi scenari dovranno essere sottoposti per consultazione alle parti coinvolte al fine di presentare entro la fine di novembre 2014 al Consiglio di Stato una proposta concreta di nuova struttura del mercato energetico cantonale”.*

La base della suddetta consultazione delle aziende è rappresentata dal citato Rapporto, mentre questa guida rappresenta uno strumento operativo per la raccolta effettiva delle osservazioni delle aziende.

L'individuazione di uno (o al massimo due) scenari da sottoporre al Governo cantonale quale indirizzo sul quale realizzare una nuova struttura di collaborazione tra le aziende elettriche considera i seguenti aspetti:

- il nuovo quadro istituzionale (le nuove regole del gioco)
- i cambiamenti del mercato dell'elettricità (come si stanno muovendo i “giocatori”)
- gli indirizzi della politica energetica (le attese politiche)
- i possibili modelli istituzionali e organizzativi per il settore elettrico ticinese.

\*\*\*

**NUOVO QUADRO ISTITUZIONALE**

Il nuovo quadro istituzionale e strategico del settore elettrico ticinese deve fare riferimento innanzitutto ai contesti europeo e svizzero, ambedue sensibilmente cambiati negli ultimi anni. Il Rapporto in esame evidenzia alcuni punti chiave del nuovo quadro istituzionale e strategico, che per le aziende avrà sicuramente un impatto rilevante.

Vi chiediamo di determinare se per la vostra azienda i sottostanti punti chiave rappresentano un rischio (R) o un'opportunità (O), attribuendo un punteggio in ordine d'importanza del possibile impatto da N=1 a N= 6 (1 = debole impatto; 6 = forte impatto), commentando la valutazione espressa in relazione ad ogni singola regola.

<b>Nuove regole</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
<b>Unbundling (trasmissione e distribuzione)</b>	x	x	4
<p>Premessa: AET non ha rete fuori dal cantone Ticino. L'adozione dell'unbundling permette ad AET di offrire e vendere energia fuori cantone. La separazione dei costi della rete da quelli dell'energia permette una maggiore trasparenza delle transazioni sul mercato elettrico (prima del 2009 il costo d'acquisto era omnicomprensivo ed i proprietari della rete godevano di una rendita di posizione: ciò a scapito anche di AET, che non dispone e non disponeva di allacciamenti alla rete di oltre Gottardo).</p> <p>D'altro canto, l'unbundling obbliga AET a pubblicare le tariffe di rete sui livelli NE 3 e NE5, con relativa apertura del mercato ticinese alla concorrenza d'oltralpe (alcune imprese elettriche della Svizzera tedesca hanno già avuto accesso al mercato ticinese).</p> <p>L'unbundling rappresenta quindi un'opportunità e nel contempo anche un rischio.</p>			
<b>Neutralità della rete</b>		X	4
<p>La separazione fra costo della rete (regolato) e costo dell'energia (parzialmente aperto) permette ad AET di accedere al mercato a condizioni paragonabili a quelle degli altri concorrenti d'oltralpe, con grande produzione o già organizzati verticalmente. Anche qui sussiste il rovescio della medaglia: i clienti di AET sono liberi di approvvigionarsi sul mercato, rinunciando all'acquisto di energia presso AET.</p>			
<b>Libera scelta del fornitore</b>	X	X	4
<p>Stesso discorso di prima: opportunità e rischio nel contempo. Vendere energia fuori dal comprensorio storico rappresenta un'opportunità e nel contempo un rischio, in quanto permette al cliente finale con un consumo superiore a 100 MWh di scegliere liberamente il proprio fornitore. Il cliente può rinunciare al distributore locale (e indirettamente ad AET, sempre che il distributore figuri tuttora quale cliente di AET). Questa evoluzione comporta una forte pressione sui margini di vendita al punto tale che, in questo momento storico segnato da grande afflusso d'energia sovvenzionata sul mercato, porta alcuni grandi produttori a vendere addirittura sotto costo pur di mantenere la massa critica di clienti.</p>			

Regolazione settoriale con autorità (Elcom)		X	4
<p>Elcom è considerata un arbitro neutro.</p> <p>Occorre considerare che l'unbundling ha creato un grande aggravio amministrativo per le aziende elettriche, AET compresa. La creazione di Swissgrid, che ha incamerato la rete di livello 1 dai precedenti proprietari; ha portato a costi di rete NE 1 uguali per tutti.</p> <p>I costi di rete AET sono maggiori rispetto a prima del 2009. A volte decisioni non chiare di Elcom hanno comportato ricorsi con procedure di evasione su più anni (p.es.: tassa SDL sulle centrali di produzione maggiori di 50 MW; progetto Go di acquisto delle parti di rete NE 1; problematica assai complessa delle Merchant Line).</p>			

### CAMBIAMENTI DEL MERCATO DELL'ELETTRICITÀ

Nel contesto delle nuove regole evocate, il mercato dell'elettricità è cambiato e cambierà ancora. Valutate le seguenti conseguenze e impatti dovuti ai cambiamenti di mercato, in termini di rischi ed opportunità e di impatto (1 = debole impatto; 6 = forte impatto) per il settore e in particolare per la vostra azienda.

Cambiamenti di mercato	R	O	N
Pressione sui prezzi	X		6
<p>La libertà di scelta, senza la totale apertura del mercato (in attesa della fase 2) ha creato una forte pressione sui prezzi dell'energia per i produttori, senza (per il momento) una riduzione parallela dei prezzi di vendita al cliente finale.</p> <p>I distributori dispongono tuttora di un margine importante sulla vendita di energia ai clienti finali (valore limite accettato dalla Elcom: CHF 95 annui per abbonato), per il momento "garantito" (senza concorrenza).</p> <p>La forte produzione di energia rinnovabile sussidiata in Europa (in primis fotovoltaico ed eolico), con priorità di iniezione nella rete e i costi del CO2 praticamente assenti, che favoriscono le vecchie centrali a carbone, hanno messo in forte difficoltà la produzione idroelettrica svizzera.</p> <p>Il mercato presenta al momento prezzi dell'energia sovente inferiori ai costi di produzione di molte centrali idroelettriche, in particolare ad accumulazione.</p>			
Pressione sull'efficienza della gestione		X	4
<p>La pressione sui prezzi obbliga gli attori del mercato elettrico a sfruttare le sinergie di scala. Per far fronte alla pressione sui prezzi essi devono professionalizzare le attività e utilizzare in modo più efficiente le risorse tecniche e umane.</p> <p>AET confida che si possano instaurare interessanti cooperazioni con i distributori ticinesi.</p>			

Necessità di nuove strategie interne di crescita (diversificazione, internazionalizzazione)		X	4
<p>La riduzione dei margini sulla vendita di energia dovrà essere compensata con nuove attività, con la fidelizzazione dei clienti a medio e lungo termine e con l'offerta di nuovi prodotti e servizi da identificare nel settore energia, rete, efficienza energetica e calore. Dalla vendita di una commodity si passa alla vendita di un servizio con valore aggiunto ed a nuovi prodotti, non sempre confrontabili con la concorrenza. AET è presente sui mercati di Germania, Francia, Italia e Austria da inizio anni 2000. La strategia di AET non prevede un'espansione oltre questi mercati di riferimento.</p> <p>Si prevede di rafforzare la presenza di AET nel settore della vendita di calore e di servizi (eventualmente in cooperazione con altri attori).</p>			
Necessità di nuove strategie esterne (fusioni, acquisizioni, aggregazioni ...)		X	4
<p>La necessità di adottare nuove strategia esterne comporta anche delle opportunità di nuove acquisizioni e collaborazioni. L'acquisto della SES da parte di AET (Cantone) e dei comuni rappresenta un'opportunità creata dall'apertura del mercato e dalle difficoltà che conoscono tutte le aziende sovregionali ("Ueberlandswerke").</p> <p>La pressione sui prezzi costringerà alla collaborazione / fusione diverse aziende elettriche presenti sul mercato svizzero e ticinese: un'alleanza con dei distributori permetterebbe ad AET di allungare la catena del valore aggiunto e di garantire adeguati parametri per la copertura dei costi ad ogni livello (dalla produzione fino alla vendita al cliente finale). D'altronde la tendenza è già tracciata, considerato quanto è accaduto nei paesi dove il regime liberalizzato è già in atto da qualche anno.</p>			
Trasformazione da aziende orientate sull'energia elettrica in aziende sull'energia ad ampio raggio (elettricità e calore)		X	5
<p>La strategia AET prevede un rafforzamento della vendita di calore (direttamente o indirettamente tramite le partecipate Calore, Teris e Metanord).</p> <p>I contratti di vendita del calore hanno una durata molto più lunga (tipicamente 10 – 20 anni) di quelli dell'energia elettrica (1 – 3 anni); questo permette di allestire piani finanziari più stabili nel tempo. Gli attori di mercato in grado di vendere più vettori ("bifuel"; energia elettrica e calore) godono di un vantaggio competitivo rispetto a chi vende un solo vettore.</p>			

**INDIRIZZI DELLA POLITICA ENERGETICA (LE ATTESE POLITICHE)**

Secondo il Piano Energetico Cantonale *“grazie ad AET il Cantone può applicare gli indirizzi del PEC, in particolare in relazione alla copertura del fabbisogno ed alla produzione di energia elettrica ... le aziende distributrici di energia, in particolare elettricità e gas, sono determinanti per un’attuazione efficace del PEC.”* (PEC, 2013, pp. 96, 97).

Il Cantone conta pertanto sulle aziende di distribuzione e su AET per attuare i propri indirizzi di politica energetica. Il PEC definisce i seguenti indirizzi generali di politica energetica per il settore dell’elettricità (pp. 41-44), per i quali vi chiediamo l’assegnazione del consueto punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante) relativo all’impatto per la vostra azienda, nonché di commentare la valutazione indicata precisando laddove è il caso il volume e la destinazione degli investimenti previsti.

<b>Indirizzi di politica energetica (PEC)</b>	<b>N</b>
Produzione energetica sul territorio cantonale in generale	6
In particolare con riferimento - all’energia idroelettrica	6
- ad altre fonti rinnovabili	4
- ad altre fonti non rinnovabili	3
Gestione in proprio delle risorse energetiche del Cantone (comprese l’autoproduzione/la generazione distribuita)	6
<p>Il cantone Ticino deve far uso del diritto di riverzione: in tal modo sarà autosufficiente per quanto concerne l’energia elettrica. A fronte di ca. 3600 GWh di produzione idroelettrica media in Ticino, il consumo è attualmente leggermente inferiore ai 3000 GWh; oggi meno della metà della produzione idroelettrica locale è in mano ticinese.</p> <p>Il Ticino potrà diventare autosufficiente in futuro, limitatamente al vettore elettrico (al contrario, non potrà mai esserlo completamente nel riscaldamento degli edifici da combustibili fossili e nella mobilità (carburanti)). Il fatto che AET possa gestire la propria produzione e coordinare quella decentralizzata con i distributori permetterebbe di ottimizzare gli sbilanciamenti e di ridurre i costi di regolazione verso Swissgrid, utilizzando in modo mirato la flessibilità delle centrali idroelettriche. Questo contribuirà a contenere i costi finali dell’energia.</p> <p>La gestione “in proprio” della produzione idroelettrica potrebbe pure contribuire a riportare in Ticino know-how e posti di lavoro qualificati attualmente localizzati oltre Gottardo.</p> <p>Parallelamente una collaborazione stretta fra i cantoni alpini permetterebbe di rafforzare il peso politico a Berna, a difesa del settore idroelettrico dei cantoni alpini.</p>	
Importazione di energia elettrica necessaria alla copertura del fabbisogno	4
<p>Anche nel caso di gestione in proprio di tutti gli impianti ticinesi, l’importazione di energia da fuori cantone contribuirà a valorizzare adeguatamente la produzione idroelettrica e la flessibilità dei bacini di accumulo stagionali. Gli effetti meteorologici importanti comportano forti oscillazioni dei volumi annuali di produzione (+/- 30% rispetto alla media decennale); l’importazione permetterà di diminuire le oscillazioni di prezzo dell’energia venduta in Ticino.</p>	

Distribuzione razionale ed efficiente dell'energia	4
<p>La maggior parte delle perdite avvengono sulla rete NE 5 e NE 7 (circa il 5 % del consumo finale). L'aumento dell'efficienza della rete costituisce un compito prioritario per i distributori. Dal canto suo la rete di AET è già ora ad un buon livello di efficienza (con perdite inferiori al 1%). Essa dev'essere comunque costantemente mantenuta ai nuovi standard della tecnica.</p>	
Promozione del risparmio e dell'uso razionale dell'energia (efficienza ed efficacia energetica)	3
<p>AET ritiene che questo compito sia prettamente politico, di competenza dello Stato e definito nel PEC.</p> <p>Il raggiungimento degli obiettivi passa, oltre che dalla buona struttura e gestione di programmi d'incentivazione, anche dalla sensibilizzazione del singolo cittadino a tutti i livelli, da specifici programmi d'istruzione scolastica, dalla normalizzazione di scelte costruttive, ecc. Tutti ambiti in cui AET non può essere attiva.</p>	

## POSSIBILI MODELLI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI PER IL SETTORE ELETTRICO TICINESE

Le nuove regole, i cambiamenti del mercato e gli indirizzi della politica energetica settoriale stanno esercitando ed eserciteranno anche nei prossimi anni una forte pressione. Sarà pertanto necessario farvi fronte nel migliore dei modi. Questo è l'obiettivo del Cantone e questo dovrà essere anche l'obiettivo delle aziende. A questo scopo il settore dovrà trovare l'assetto istituzionale ed organizzativo più idoneo. Il rapporto in esame propone alcuni possibili modelli che vi sottoponiamo e sui quali vi chiediamo la vostra valutazione, nei termini di rischio o opportunità, come pure in termini d'importanza per la vostra azienda con l'assegnazione di un punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante).

Lo studio – che sviluppa nel dettaglio ogni modello - propone una valutazione di sintesi che riportiamo di seguito e alla quale potete fare riferimento per esprimere il vostro commento, sottolineando i rischi e le opportunità delle diverse proposte elaborate.

<b>Modello di istituzionale/organizzativo</b>
<p><b>B1. SOLUZIONE "STATUS QUO"</b></p> <p>Si tratta della soluzione organizzativa tecnicamente più semplice, probabilmente indolore nel breve periodo ma, di fatto, penalizzante nel medio-lungo, quando gli operatori locali si troveranno a doversi confrontare con operatori omologhi e non, inizialmente nazionali (extra-cantonali) quindi internazionali.</p>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO <i>DOWNSTREAM</i></b></p> <p><b><u>Var. a) Società di distribuzione e vendita unica</u></b></p> <p><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidio del territorio</li> <li>▪ Permette la sopravvivenza di tutti gli operatori</li> <li>▪ Raggiungimento di una migliore massa critica</li> <li>▪ Efficientamento delle gestioni</li> <li>▪ Permette di contrastare la riduzione della marginalità</li> <li>▪ Possibilità di estensione territoriale della clientela</li> <li>▪ Possibilità di creazione di un "marchio ecologico"</li> <li>▪ Possibilità di estendere la gamma dei servizi</li> <li>▪ Possibile riduzione dei prezzi finali</li> <li>▪ Possibilità di offerte "tailored"</li> </ul> <p><u>Criticità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessità di un buon livello di coesione territoriale e politica</li> <li>▪ Riduzione del grado di concorrenzialità del mercato</li> <li>▪ Problemi per chi intendesse restare fuori dalla <i>NewCo</i></li> </ul>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO <i>DOWNSTREAM</i></b></p> <p><b><u>Var. b) modello sinergico-industriale</u></b></p> <p><u>Punti di forza</u> (oltre a quelli del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migliore e più sicuro accesso all'approvvigionamento per gli operatori <i>downstream</i></li> <li>▪ Riduzione del rischio volatilità prezzo per le aziende di distribuzione</li> <li>▪ Possibilità per il partner produttore di assicurarsi un mercato di sbocco per la propria produzione</li> </ul> <p><u>Criticità</u> (oltre a quelle del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualora il partner scelto fosse un operatore alternativo ad AET quest'ultima potrebbe scegliere di entrare direttamente nella distribuzione</li> <li>▪ Le aziende di distribuzione potrebbero comunque prediligere nel breve periodo una strategia di approvvigionamento diretto sul mercato spot.</li> </ul>

### **B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

#### **Var. a) senza distributori locali**

È una soluzione organizzativa di un certo interesse, il cui effetto complessivo sul benessere degli *stakeholders* appare limitato dalla mancanza di cooperazione tra la holding e i distributori. Tale cooperazione potrebbe realizzarsi in un secondo momento, mediante l'ingresso dei distributori nel capitale della holding o direttamente nella società di distribuzione.

### **B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

#### **Var. b) con distributori locali**

È una soluzione che valorizzerebbe molto l'industria elettrica locale nel suo complesso, evitando qualsivoglia forma di concorrenza distruttiva; si tratta, del resto, di un modello già presente fuori cantone e anche all'estero.

#### Punti di forza

- Economie di integrazione verticale
- Economie di coordinamento e controllo
- Economie di informazione
- Importante valorizzazione dell'industria cantonale
- Buone ricadute sul territorio
- Modello aperto che permette l'ingresso di altri soci nel capitale della holding
- Possibilità di cedere parte delle azioni
- Possibile miglioramento delle entrate di finanza locale

#### Criticità

- Limitate pressioni sul prezzo finale della commodity
- Concorrenza "distruttiva" con i distributori
- Riduzione del margine di concorrenzialità del mercato/ingessature
- Marcata cooperazione tra la holding e i distributori

### **B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

#### **Var. c) con un modello federativo**

Si tratta di una soluzione organizzativa che richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico e territoriale ma che permette di presidiare efficacemente il territorio di riferimento.

#### Punti di forza (oltre a quelli del modello precedente)

- Grande valorizzazione del territorio e del radicamento locale delle aziende
- Presidio del territorio
- Valorizzazione dell'industria locale
- Permette la sopravvivenza dei distributori locali senza cedere nella trappola della duplicazione dei costi legati alla proliferazione delle società

#### Criticità (oltre a quelle del modello precedente)

- Si tratta di un modello complesso (quantomeno inizialmente)
- Richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico-territoriale
- Il risultato complessivo potrebbe risultare leggermente inferiore rispetto a quello di cui al punto precedente in quanto:
  - Le reti rimarrebbero nelle mani dei comuni proprietari
  - Esisterebbero dei presidi locali delle aziende di distribuzione

Valutazione:

<b>Modello istituzionale/organizzativo</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
<b>B1. Soluzione "status quo"</b>	x		5
Questo modello non porta miglioramenti di efficienza e provocherà sempre maggiori perdite di margini e di volumi, proporzionalmente all'accesso dei clienti al libero mercato (con una pressione supplementare al momento della seconda fase di liberalizzazione, prevista nel 2018).			
<b>B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i></b> <b>Var. a) Società di distribuzione e vendita unica</b>	x	x	4
Sfrutta le sinergie di scala e rafforza la potenza di vendita; presidia il territorio.  A dipendenza se AET sia o meno il partner di riferimento di questa nuova società, ne possono derivare vantaggi o svantaggi per AET. La suddivisione del margine e dei rischi di mercato fra AET e i distributori è il punto chiave di questo modello: si tratta di un'ipotesi tentata da AET nel 2009 con la "nuova newco distribuzione" (consulente: Dalmazio Zolesi), che non ha trovato l'accordo dei distributori.			
<b>B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i></b> <b>Var. b) Modello sinergico - industriale</b>	X	X	4
Si tratta di una buona soluzione, segnatamente nel caso che AET diventi il partner di riferimento per la produzione. AET è disposta a cedere parte della produzione a lungo termine ("Progetto Assieme"), mentre con le attuali condizioni di mercato i distributori intendono restare "corti" ed approfittare dell'andamento al ribasso del mercato spot.  Se la società non si rifornisce da AET, quest'ultima sarà costretta a cercare sbocchi per la sua produzione in Ticino o fuori cantone, presso altri distributori o presso clienti finali.			
<b>B3. Operatore cantonale verticalmente integrato</b> <b>Var. a) Senza distributori locali</b>	x	X	3
Teoricamente possibile, ma politicamente di difficile applicazione.			
<b>B.3 Operatore cantonale verticalmente integrato</b> <b>Var. b) Con distributori locali</b>		X	6
Costituirebbe la migliore soluzione: permetterebbe di mettere in atto le rивersioni, disponendo di un mercato di riferimento sul quale vendere la produzione locale. La soluzione manterrebbe l'intero valore aggiunto in Ticino (dalla produzione alla vendita al cliente finale). Temi fondamentali da definire: - suddivisione di utili e rischi fra cantone e comuni (ritenuto che la sovranità delle acque è del cantone); - quale obiettivo: il minore prezzo possibile al cliente finale oppure il maggior utile possibile all'azionariato? Il mercato imporrà il prezzo minore, provocando un'erosione degli attuali margini.			
<b>B.4 Operatore cantonale verticalmente integrato</b> <b>Var. c) Con un modello federativo</b>		x	3
Simile al B3, ma complesso da gestire e con troppi passaggi di società e di decisioni formali. Probabilmente eccessivamente complesso da adottare e poco efficiente.			

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

In conclusione, richiamando l'incarico assegnato dal Consiglio di Stato al GL RIELTI, vi chiediamo di esprimere ogni vostra ulteriore valutazione - d'ordine politico, economico, istituzionale, legale, tecnico o ambientale - che secondo voi è importante e deve essere considerata nell'individuazione di un nuovo modello organizzativo del settore elettrico ticinese dei prossimi anni.

Considerata la base di partenza, riteniamo che in una prima fase sia necessario trovare degli accordi di cooperazione su base contrattuale. Solo in un secondo momento sarà (forse) possibile creare nuove società di scopo o scorporare/aggiungere delle attività per rafforzare il mondo elettrico ticinese.

Per la suddivisione dei ruoli nella produzione e nelle reti riteniamo che AET e distributori debbano pianificare un concetto di:

**Asset owner (AO):** proprietario degli impianti

**Asset manager (AM):** colui che pianifica in modo ottimale gli investimenti di rinnovo e di manutenzione, tenendo conto di parametri tecnici e economici, rispettivamente tenendo conto delle necessità di disponibilità degli impianti e dei rischi di una loro "non disponibilità". Egli garantisce una rendita predefinita all'asset owner.

**Asset service provider (ASP):** colui che esegue i mandati definiti dall'asset manager (manutenzione, rinnovo, gestione ed esercizio) in modo efficace.

Questo modello è già oggi parzialmente utilizzato da AET e distributori per le centrali di Verzasca, Giumaglio, Ticinetto e Morobbia. Gli attuali contratti sono disdicibili e di breve durata; contratti di collaborazione di medio/lungo periodo permetterebbero una maggior pianificazione dei lavori e una migliore valorizzazione delle centrali.

Oggi, in un mercato liberalizzato, la gestione del portafoglio di approvvigionamento dell'energia a monte e a valle (in senso lato: produzione, vendita, previsione del carico e della produzione giornaliera) al fine di ridurre i rischi, è gestito centralmente e necessita di risorse con competenze specialistiche e di importanti risorse informatiche. La suddivisione della gestione del portafoglio sui 12 attori ticinesi della distribuzione risulterebbe sicuramente meno efficiente rispetto ad una soluzione centralizzata su un unico soggetto, in grado di gestire 3000 GWh annui.

La somma dei singoli rischi come pure il capitale a rischio di ogni azienda risulterebbe sensibilmente maggiore rispetto a quanto risulterebbe adottando una gestione unica centralizzata. Quest'ultima approfitterebbe della flessibilità di accumulo nei bacini idroelettrici di AET, che possono fungere da backup e da hedging naturali dei distributori. AET può fungere da ammortizzatore naturale dei rischi dei distributori. Viceversa i distributori possono essere un hedging naturale per AET.

Oggi con un mercato dell'energia in contrazione da 3 anni i rischi per i distributori sembrano non esistere; un'inversione di tendenza può risultare repentina e improvvisa. Un'AET senza la necessaria forza finanziaria (o con un portafoglio di energia ridimensionato da long a short) non servirà ai distributori come ancora di salvezza. Le conseguenze potrebbero essere devastanti per i distributori, ma anche per AET stessa.

La volontà di alcuni distributori di disporre di produzione garantita per almeno il 50 % del portafoglio può essere soddisfatta tramite dei contratti di approvvigionamento di medio / lungo periodo fra distributori e AET, basati su modelli legati ai costi di produzione degli impianti o sul mercato.

L'eventuale acquisto di energia di alcuni distributori da produttori fuori cantone (non AET) ridurrebbe la quota di produzione propria del Ticino, in contrapposizione agli obiettivi definiti nel PEC per il 2035.

L'entrata sul mercato dell'energia di nuovi attori (Swisscom Energy Solutions, Google, altri attori simili, ...) con una forte componente high-tech e modalità commerciali e di marketing sicuramente più aggressive rispetto a quelle adottate nel mondo dell'energia, creerà ulteriore dinamismo e crescita di offerte speciali e di pacchetti di servizi sul mercato. Va sottolineato che aziende come le Swisscom o Google sono già presenti nelle case della grande maggioranza della popolazione...

Conclusione:

Senza uno sviluppo coordinato il Ticino può solo perdere.

Occorre una chiara suddivisione di compiti e rischi, evitando di creare doppioni: si tratta della base per rafforzare il mondo elettrico ticinese e prepararlo alle sfide dei prossimi anni. A dipendenza del modello di cooperazione scelto AET dovrà adattare il suo portafoglio di produzione e di vendita, rispettivamente dovrà definire i suoi nuovi mercati di riferimento e adeguare la sua strategia commerciale.

In virtù dei tempi assegnati al GL per la consegna del proprio Rapporto al Consiglio di Stato, vi chiediamo cortesemente di compilare il presente documento<sup>1</sup> e di trasmetterlo **entro il 15 ottobre 2014** al seguente indirizzo:

Ufficio dell'energia  
Residenza governativa  
A.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
6500 Bellinzona

Azienda:



AZIENDA ELETTRICA TICINESE

Data:

14.10.2014

<sup>1</sup> Il documento verrà trasmesso anche in formato elettronico.





# GUIDA PER LA CONSULTAZIONE DELLE PARTI

concernente il Rapporto

*“La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione”*

*Draft finale, Barbara Antonioli Mantegazzini, maggio 2014.*

\*\*\*

La risoluzione 03.07.2014 del Consiglio di Stato istituyente il GL RIELTI ha assegnato a quest'ultimo l'incarico di:

*“elaborare uno o al massimo due scenari concreti per una nuova struttura di collaborazione nel settore energetico che coinvolga l'Azienda Elettrica Ticinese (AET) e le aziende di distribuzione. Questi scenari dovranno essere sottoposti per consultazione alle parti coinvolte al fine di presentare entro la fine di novembre 2014 al Consiglio di Stato una proposta concreta di nuova struttura del mercato energetico cantonale”.*

La base della suddetta consultazione delle aziende è rappresentata dal citato Rapporto, mentre questa guida rappresenta uno strumento operativo per la raccolta effettiva delle osservazioni delle aziende.

L'individuazione di uno (o al massimo due) scenari da sottoporre al Governo cantonale quale indirizzo sul quale realizzare una nuova struttura di collaborazione tra le aziende elettriche considera i seguenti aspetti:

- il nuovo quadro istituzionale (le nuove regole del gioco)
- i cambiamenti del mercato dell'elettricità (come si stanno muovendo i “giocatori”)
- gli indirizzi della politica energetica (le attese politiche)
- i possibili modelli istituzionali e organizzativi per il settore elettrico ticinese.

\*\*\*

**NUOVO QUADRO ISTITUZIONALE**

Il nuovo quadro istituzionale e strategico del settore elettrico ticinese deve fare riferimento innanzitutto ai contesti europeo e svizzero, ambedue sensibilmente cambiati negli ultimi anni. Il Rapporto in esame evidenzia alcuni punti chiave del nuovo quadro istituzionale e strategico, che per le aziende avrà sicuramente un impatto rilevante.

Vi chiediamo di determinare se per la vostra azienda i sottostanti punti chiave rappresentano un rischio (R) o un'opportunità (O), attribuendo un punteggio in ordine d'importanza del possibile impatto da N=1 a N= 6 (1 = debole impatto; 6 = forte impatto), commentando la valutazione espressa in relazione ad ogni singola regola.

<b>Nuove regole</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
<i>Unbundling</i> (trasmissione e distribuzione)	X		5
Vista la dimensione ridotta dell'azienda elettrica comunale di Ascona non è stata effettuata una separazione tra la trasmissione e la distribuzione. Questa separazione, richiesta dalla legge è effettuata unicamente a livello contabile.			
Neutralità della rete			
-			
Libera scelta del fornitore	X		4
La libera scelta del fornitore, causerà un aumento del carico amministrativo. Per l'Azienda elettrica di Ascona, il fatto che i clienti possano scegliere un altro fornitore, non dovrebbe causare una perdita, visto che nella situazione odierna, l'AEC non fa utili con la vendita di energia.			
Regolazione settoriale con autorità (Elcom)		X	3
L'ElCom è per l'AEC un organo di sorveglianza, e per il momento abbiamo sempre avuto buoni rapporti con questo organo. Più che la regolarizzazione dell'ElCom, quello che al limite potrebbe essere negativo per l'AEC è il legislatore, che potrebbe modificare i parametri per i calcoli delle tariffe di rete ciò che potrebbe causarci problemi.			

**CAMBIAMENTI DEL MERCATO DELL'ELETTRICITÀ**

Nel contesto delle nuove regole evocate, il mercato dell'elettricità è cambiato e cambierà ancora. Valutate le seguenti conseguenze e impatti dovuti ai cambiamenti di mercato, in termini di rischi ed opportunità e di impatto (1 = debole impatto; 6 = forte impatto) per il settore e in particolare per la vostra azienda.

<b>Cambiamenti di mercato</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
Pressione sui prezzi	-	-	-
Eventuali pressione sui prezzi dell'energia, a corto termine, non causeranno problemi all'AEC. Eventualmente potrebbe causare difficoltà un intervento del legislatore sui parametri di calcolo dei costi di rete. Riteniamo comunque poco probabile questo intervento.			
Pressione sull'efficienza della gestione		X	3
La nostra azienda è di piccole dimensione, la sua gestione è già ottimizzata. Evidentemente se il mercato dell'energia dovesse cambiare alcune modifiche, soprattutto a livello amministrativo dovranno venir applicate. Per ciò che concerne la tecnica, riteniamo di essere già ben organizzati e efficienti.			
Necessità di nuove strategie interne di crescita (diversificazione, internazionalizzazione)	-	-	-
L'AEC non ha una strategia interna di diversificazione, ma unicamente una strategia di ottimizzazione aziendale sulla base del Business attuale di distribuzione di energia. Ricordiamo che le Aziende comunali di Ascona già oggi si occupano di Acqua e Elettricità. Alcune idee per nuove strategie, quali calore, telecomunicazione, gas, energie rinnovabili, ecc. ci sono ma al momento sono ancora allo stato progettuale.			
Necessità di nuove strategie esterne (fusioni, acquisizioni, aggregazioni ...)	X		3
L'AEC non ha una strategia esterna. Per il momento si concentra unicamente sulla situazione attuale che consiste nell'ottimizzazione del servizio per il cliente odierno e cioè il cittadino di Ascona.  Siamo però pronti ad eventuali collaborazione, da definire, con i comprensori vicini.			
Trasformazione da aziende orientate sull'energia elettrica in aziende sull'energia ad ampio raggio (elettricità e calore)		X	3
Ribadiamo quanto già esposto precedentemente, e cioè che l'AEC non ha una strategia interna di diversificazione, ma unicamente una strategia di ottimizzazione aziendale sulla base del Business attuale di distribuzione di energia. Come già accennato, il calore assieme ad altri vettori energetici sono in fase di valutazione, ma per il momento tutto è ancora ad uno stadio embrionale.			

**INDIRIZZI DELLA POLITICA ENERGETICA (LE ATTESE POLITICHE)**

Secondo il Piano Energetico Cantonale *“grazie ad AET il Cantone può applicare gli indirizzi del PEC, in particolare in relazione alla copertura del fabbisogno ed alla produzione di energia elettrica ... le aziende distributrici di energia, in particolare elettricità e gas, sono determinanti per un’attuazione efficace del PEC.”* (PEC, 2013, pp. 96, 97).

Il Cantone conta pertanto sulle aziende di distribuzione e su AET per attuare i propri indirizzi di politica energetica. Il PEC definisce i seguenti indirizzi generali di politica energetica per il settore dell’elettricità (pp. 41-44), per i quali vi chiediamo l’assegnazione del consueto punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante) relativo all’impatto per la vostra azienda, nonché di commentare la valutazione indicata precisando laddove è il caso il volume e la destinazione degli investimenti previsti.

<b>Indirizzi di politica energetica (PEC)</b>	<b>N</b>
Produzione energetica sul territorio cantonale in generale	6
In particolare con riferimento - all’energia idroelettrica	6
- ad altre fonti rinnovabili	4
..... - ad altre fonti non rinnovabili	4
La produzione energetica sul territorio cantonale è molto importante, anche se per l’AEC, ancora più importante è che il nostro partner AET riesca a garantire sempre prezzi di energia vantaggiosi per i nostri clienti.  Dunque, dal nostro punto di vista, non preconizziamo una produzione locale se questa ha costi svantaggiosi.	
Gestione in proprio delle risorse energetiche del Cantone (comprese l’autoproduzione/la generazione distribuita)	3
Purtroppo sul territorio di Ascona, il Cantone non dispone di risorse energetiche. Da parte nostra la collaborazione con AET per la realizzazione di progetti comuni, quali solare o calore, sul territorio di Ascona è sempre garantita.	
Importazione di energia elettrica necessaria alla copertura del fabbisogno	-
Da parte dell’AEC il discorso con AET è sempre stato chiaro. Per questo motivo ci permettiamo di ribadire che il nostro fornitore di energia è AET, e non siamo interessati a ricerche di soluzioni alternative.	
Distribuzione razionale ed efficiente dell’energia	3
L’AEC è un distributore con il compito di rispondere alle necessità dei propri clienti. La rete dell’AEC è già, secondo noi, dimensionata e organizzata in maniera razionale ed efficiente.	
Promozione del risparmio e dell’uso razionale dell’energia (efficienza ed efficacia energetica)	5
Il Comune di Ascona ha creato un gruppo di lavoro che ha come obiettivo la realizzazione di un piano energetico comunale, che tenga conto dell’efficacia e delle efficienze energetica.	

## POSSIBILI MODELLI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI PER IL SETTORE ELETTRICO TICINESE

Le nuove regole, i cambiamenti del mercato e gli indirizzi della politica energetica settoriale stanno esercitando ed eserciteranno anche nei prossimi anni una forte pressione. Sarà pertanto necessario farvi fronte nel migliore dei modi. Questo è l'obiettivo del Cantone e questo dovrà essere anche l'obiettivo delle aziende. A questo scopo il settore dovrà trovare l'assetto istituzionale ed organizzativo più idoneo. Il rapporto in esame propone alcuni possibili modelli che vi sottoponiamo e sui quali vi chiediamo la vostra valutazione, nei termini di rischio o opportunità, come pure in termini d'importanza per la vostra azienda con l'assegnazione di un punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante).

Lo studio – che sviluppa nel dettaglio ogni modello - propone una valutazione di sintesi che riportiamo di seguito e alla quale potete fare riferimento per esprimere il vostro commento, sottolineando i rischi e le opportunità delle diverse proposte elaborate.

### Modello di istituzionale/organizzativo

#### **B1. SOLUZIONE "STATUS QUO"**

Si tratta della soluzione organizzativa tecnicamente più semplice, probabilmente indolore nel breve periodo ma, di fatto, penalizzante nel medio-lungo, quando gli operatori locali si troveranno a doversi confrontare con operatori omologhi e non, inizialmente nazionali (extra-cantionali) quindi internazionali.

#### **B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO *DOWNSTREAM***

##### **Var. a) Società di distribuzione e vendita unica**

###### Punti di forza

- Presidio del territorio
- Permette la sopravvivenza di tutti gli operatori
- Raggiungimento di una migliore massa critica
- Efficientamento delle gestioni
- Permette di contrastare la riduzione della marginalità
- Possibilità di estensione territoriale della clientela
- Possibilità di creazione di un "marchio ecologico"
- Possibilità di estendere la gamma dei servizi
- Possibile riduzione dei prezzi finali
- Possibilità di offerte "tailored"

###### Criticità

- Necessità di un buon livello di coesione territoriale e politica
- Riduzione del grado di concorrenzialità del mercato
- Problemi per chi intendesse restare fuori dalla *NewCo*

#### **B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO *DOWNSTREAM***

##### **Var. b) modello sinergico-industriale**

###### Punti di forza (oltre a quelli del modello precedente)

- Migliore e più sicuro accesso all'approvvigionamento per gli operatori *downstream*
- Riduzione del rischio volatilità prezzo per le aziende di distribuzione
- Possibilità per il partner produttore di assicurarsi un mercato di sbocco per la propria produzione

###### Criticità (oltre a quelle del modello precedente)

- Qualora il partner scelto fosse un operatore alternativo ad AET quest'ultima potrebbe scegliere di entrare direttamente nella distribuzione
- Le aziende di distribuzione potrebbero comunque prediligere nel breve periodo una strategia di approvvigionamento diretto sul mercato spot.

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. a) senza distributori locali**

È una soluzione organizzativa di un certo interesse, il cui effetto complessivo sul benessere degli *stakeholders* appare limitato dalla mancanza di cooperazione tra la holding e i distributori. Tale cooperazione potrebbe realizzarsi in un secondo momento, mediante l'ingresso dei distributori nel capitale della holding o direttamente nella società di distribuzione.

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. b) con distributori locali**

È una soluzione che valorizzerebbe molto l'industria elettrica locale nel suo complesso, evitando qualsivoglia forma di concorrenza distruttiva; si tratta, del resto, di un modello già presente fuori cantone e anche all'estero.

Punti di forza

- Economie di integrazione verticale
- Economie di coordinamento e controllo
- Economie di informazione
- Importante valorizzazione dell'industria cantonale
- Buone ricadute sul territorio
- Modello aperto che permette l'ingresso di altri soci nel capitale della holding
- Possibilità di cedere parte delle azioni
- Possibile miglioramento delle entrate di finanza locale

Criticità

- Limitate pressioni sul prezzo finale della commodity
- Concorrenza "distruttiva" con i distributori
- Riduzione del margine di concorrenzialità del mercato/ingessature
- Marcata cooperazione tra la holding e i distributori

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. c) con un modello federativo**

Si tratta di una soluzione organizzativa che richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico e territoriale ma che permette di presidiare efficacemente il territorio di riferimento.

Punti di forza (oltre a quelli del modello precedente)

- Grande valorizzazione del territorio e del radicamento locale delle aziende
- Presidio del territorio
- Valorizzazione dell'industria locale
- Permette la sopravvivenza dei distributori locali senza cedere nella trappola della duplicazione dei costi legati alla proliferazione delle società

Criticità (oltre a quelle del modello precedente)

- Si tratta di un modello complesso (quantomeno inizialmente)
- Richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico-territoriale
- Il risultato complessivo potrebbe risultare leggermente inferiore rispetto a quello di cui al punto precedente in quanto:
  - Le reti rimarrebbero nelle mani dei comuni proprietari
  - Esisterebbero dei presidi locali delle aziende di distribuzione

Valutazione:

Modello istituzionale/organizzativo	R	O	N
B1. Soluzione "status quo"		X	5
<p>Ora come ora è la soluzione preconizzata dall'AEC. Ribadiamo che la nostra Azienda è ben posizionata sul territorio comunale, la collaborazione con il nostro fornitore AET è ottima. La nostra Azienda ha le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti del mercato elettrico. Ribadiamo che le uniche carenze risultano a livello amministrativo, ma sono facilmente gestibili.</p> <p>La nostra rete è moderna e dispone già di lettura a distanza per tutti i clienti, ciò che aiuta enormemente già ora nella gestione dei clienti.</p>			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. a) Società di distribuzione e vendita unica	X		6
Non interessante per il nostro Comune			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. b) Modello sinergico – industriale	X		6
Non interessante per il nostro Comune			
B3. Operatore cantonale verticalmente integrato Var. a) Senza distributori locali	X		6
Non interessante per il nostro Comune			
B.3 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. b) Con distributori locali	X		6
Non interessante per il nostro Comune			
B.4 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. c) Con un modello federativo	X		4
Se proprio si devono cercare modelli alternativi allo status quo, si potrebbe entrare in discussione su questo modello. Che comunque comporterebbe forzatamente una modifica strutturale alla nostra azienda con gli svantaggi annessi.			

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

In conclusione, richiamando l'incarico assegnato dal Consiglio di Stato al GL RIELTI, vi chiediamo di esprimere ogni vostra ulteriore valutazione - d'ordine politico, economico, istituzionale, legale, tecnico o ambientale - che secondo voi è importante e deve essere considerata nell'individuazione di un nuovo modello organizzativo del settore elettrico ticinese dei prossimi anni.

In conclusione ribadiamo, che l'AEC di Ascona è una risorsa per il Comune.

Negli anni il Comune e i suoi abitanti hanno effettuato grandi investimenti per modernizzare l'azienda e portarla allo standing odierno. Per questo motivo una riorganizzazione del mercato elettrico ticinese, potrebbe causare una diminuzione della qualità del servizio di vendita e distribuzione sul nostro comprensorio, che oggi possiamo considerare ottimale.

Ricordiamo tra l'altro che l'azienda è di grande supporto per il Comune. Infatti, il fatto di avere un'azienda elettrica sul territorio, garantisce che gli investimenti rimangono nel Comune, che la collaborazione tra i vari servizi del Comune è facilmente gestibile, che le risorse sia umane che tecniche sono condivise in caso di necessità.

Confermiamo dunque che per il Comune la presenza dell'Azienda elettrica è molto importante, e che una riorganizzazione, qualunque modello sia scelto, è valutato come un rischio per il nostro Comune.

Un ultima cosa che ci preme dire è che l'AEC non fa parte di ENERTI. Chiediamo dunque che se in una fase seguente dello studio il Cantone decidesse di allargare il gruppo di lavoro, ci piacerebbe farne parte.

In virtù dei tempi assegnati al GL per la consegna del proprio Rapporto al Consiglio di Stato, vi chiediamo cortesemente di compilare il presente documento<sup>1</sup> e di trasmetterlo **entro il 15 ottobre 2014** al seguente indirizzo:

Ufficio dell'energia  
Residenza governativa  
A.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
6500 Bellinzona

Azienda: \_\_\_\_\_

Data: Ascona, 14.10.14 / 1361

Per il Municipio:

Il Sindaco: \_\_\_\_\_

Il Segretario: \_\_\_\_\_



<sup>1</sup> Il documento verrà trasmesso anche in formato elettronico.

ENERTI SA  
Via a Ronchi 1  
6802 Rivera

Tel. +41 (0)91 946 39 28  
Fax +41 (0)91 946 39 34

info@energi.ch  
www.energi.ch

Spettabile  
Ufficio dell'energia  
Residenza governativa  
A.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
6500 Bellinzona

N. rif.: Loretta Dörflinger  
Tel. . +41 91 946 39 28.

Rivera, 22.10.2014

- 
- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> per conoscenza/vs. atti   | <input type="checkbox"/> per firma/approvazione        | <input type="checkbox"/> come da convers. telefonica |
| <input checked="" type="checkbox"/> come convenuto | <input type="checkbox"/> come da vostra richiesta      | <input type="checkbox"/> prego prendere posizione    |
| <input type="checkbox"/> da ritornarci p.f.        | <input type="checkbox"/> di ritorno con ringraziamenti | <input type="checkbox"/> per controllo/correzione    |
| <input type="checkbox"/> per il disbrigo/evasione  | <input type="checkbox"/> prego contattarci             | <input type="checkbox"/>                             |
- 

Con i migliori saluti.

Modulo senza firma

Distinti saluti  
L. Dörflinger



## GUIDA PER LA CONSULTAZIONE DELLE PARTI

concernente il Rapporto

*“La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione”*

*Draft finale, Barbara Antonioli Mantegazzini, maggio 2014.*

\*\*\*

La risoluzione 03.07.2014 del Consiglio di Stato istituyente il GL RIELTI ha assegnato a quest'ultimo l'incarico di:

*“elaborare uno o al massimo due scenari concreti per una nuova struttura di collaborazione nel settore energetico che coinvolga l'Azienda Elettrica Ticinese (AET) e le aziende di distribuzione. Questi scenari dovranno essere sottoposti per consultazione alle parti coinvolte al fine di presentare entro la fine di novembre 2014 al Consiglio di Stato una proposta concreta di nuova struttura del mercato energetico cantonale”.*

La base della suddetta consultazione delle aziende è rappresentata dal citato Rapporto, mentre questa guida rappresenta uno strumento operativo per la raccolta effettiva delle osservazioni delle aziende.

L'individuazione di uno (o al massimo due) scenari da sottoporre al Governo cantonale quale indirizzo sul quale realizzare una nuova struttura di collaborazione tra le aziende elettriche considera i seguenti aspetti:

- il nuovo quadro istituzionale (le nuove regole del gioco)
- i cambiamenti del mercato dell'elettricità (come si stanno muovendo i “giocatori”)
- gli indirizzi della politica energetica (le attese politiche)
- i possibili modelli istituzionali e organizzativi per il settore elettrico ticinese.

\*\*\*

**NUOVO QUADRO ISTITUZIONALE**

Il nuovo quadro istituzionale e strategico del settore elettrico ticinese deve fare riferimento innanzitutto ai contesti europeo e svizzero, ambedue sensibilmente cambiati negli ultimi anni. Il Rapporto in esame evidenzia alcuni punti chiave del nuovo quadro istituzionale e strategico, che per le aziende avrà sicuramente un impatto rilevante.

Vi chiediamo di determinare se per la vostra azienda i sottostanti punti chiave rappresentano un rischio (R) o un'opportunità (O), attribuendo un punteggio in ordine d'importanza del possibile impatto da N=1 a N= 6 (1 = debole impatto; 6 = forte impatto), commentando la valutazione espressa in relazione ad ogni singola regola.

<b>Nuove regole</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
<b>Unbundling (trasmissione e distribuzione)</b>	-	-	-
Commento <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepito nel "vecchio mondo" nel quale la produzione di elettricità è prevalentemente centralizzata in grandi unità che immettono l'energia sulla rete di trasporto, e la distribuzione è tecnicamente e commercialmente distinta, l'Unbundling risulta essere incompatibile con il "nuovo mondo" dove, sia tecnicamente che commercialmente il gestore della rete di distribuzione è anche proprietario e gestore delle unità di produzione decentralizzata (a cogenerazione oppure fotovoltaico).</li> <li>- A livello svizzero le aziende interessate ed il VSE stanno "lobbando" affinché non venga codificato nella legge l'obbligo di separare in società distinte la produzione ed il commercio dalla gestione delle reti di distribuzione.</li> <li>- Gli Stati membri dell'UE hanno adottato l'Unbundling con modalità tali da minimizzarne gli effetti negativi (ad esempio la Germania con SA di rete che possiedono le SA di commercio o viceversa).</li> </ul>			
<b>Neutralità della rete</b>	-	-	-
Commento  Vedi sopra			
<b>Libera scelta del fornitore</b>	-	-	-
Commento <ul style="list-style-type: none"> <li>- La consideriamo sia un rischio che una opportunità.</li> <li>- Per minimizzare il rischio i Distributori hanno adottato misure atte a fidelizzare la clientela.</li> <li>- Per cogliere le opportunità i Distributori intendono acquisire clienti oltre Gottardo, agendo tuttavia in modo reattivo, quindi limitandola ad una attività marginale.</li> </ul>			
<b>Regolazione settoriale con autorità (Elcom)</b>	-	-	-
Commento <ul style="list-style-type: none"> <li>- È una necessità, svolgendosi una parte della nostra attività in regime di monopolio.</li> </ul>			

**CAMBIAMENTI DEL MERCATO DELL'ELETTRICITÀ**

Nel contesto delle nuove regole evocate, il mercato dell'elettricità è cambiato e cambierà ancora. Valutate le seguenti conseguenze e impatti dovuti ai cambiamenti di mercato, in termini di rischi ed opportunità e di impatto (1 = debole impatto; 6 = forte impatto) per il settore e in particolare per la vostra azienda.

<b>Cambiamenti di mercato</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
Pressione sui prezzi		X	3
Commento - Si tratta di una opportunità per migliorare la competitività dei nostri servizi e prodotti. - Fondamentale ottimizzare l'approvvigionamento (acquisto energia) per assicurare la competitività sul libero mercato (vendita energia) con margini adeguati.			
Pressione sull'efficienza della gestione		X	3
Commento - Si tratta di una opportunità per migliorare la qualità dei nostri servizi e prodotti e dei processi di gestione/vendita - Una maggiore efficienza può essere raggiunta migliorando le sinergie a livello locale (tipicamente in una multiutility sfruttando le economie di scala derivanti dalla gestione di più servizi – elettricità-gas-acqua-telecom- calore) oppure concentrando alcune attività comuni in un centro di competenza (acquisto materiale, gestione metering, ecc. – come del resto già intrapreso dalle aziende di distribuzione tramite Enerti).			
Necessità di nuove strategie interne di crescita (diversificazione, internazionalizzazione)		X	5
Commento - Si tratta di un'opportunità per creare nuovi servizi e prodotti a favore della Clientela.			
Necessità di nuove strategie esterne (fusioni, acquisizioni, aggregazioni ...)	-	-	-
Commento - I Distributori prediligono l'indipendenza che può essere mantenuta anche grazie a mirate collaborazioni interaziendali e all'aggregazione di attività comuni in un centro di servizio al fine di ottimizzare i costi e i prodotti.			
Trasformazione da aziende orientate sull'energia elettrica in aziende sull'energia ad ampio raggio (elettricità e calore)			
Commento - Si tratta di una opportunità che consente di entrare in nuovi settori di attività conseguendo margini interessanti, di fidelizzare la clientela sui servizi storici e di contribuire all'efficienza energetica del comprensorio di distribuzione.			

**INDIRIZZI DELLA POLITICA ENERGETICA (LE ATTESE POLITICHE)**

Secondo il Piano Energetico Cantonale *“grazie ad AET il Cantone può applicare gli indirizzi del PEC, in particolare in relazione alla copertura del fabbisogno ed alla produzione di energia elettrica ... le aziende distributrici di energia, in particolare elettricità e gas, sono determinanti per un’attuazione efficace del PEC.”* (PEC, 2013, pp. 96, 97).

Il Cantone conta pertanto sulle aziende di distribuzione e su AET per attuare i propri indirizzi di politica energetica. Il PEC definisce i seguenti indirizzi generali di politica energetica per il settore dell’elettricità (pp. 41-44), per i quali vi chiediamo l’assegnazione del consueto punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante) relativo all’impatto per la vostra azienda, nonché di commentare la valutazione indicata precisando laddove è il caso il volume e la destinazione degli investimenti previsti.

<b>Indirizzi di politica energetica (PEC)</b>	<b>N</b>
Produzione energetica sul territorio cantonale in generale	6
In particolare con riferimento - all’energia idroelettrica	
- ad altre fonti rinnovabili	
..... - ad altre fonti non rinnovabili	
Commento Riteniamo opportuno un mix di approvvigionamento composto da energia acquistata sul mercato all’ingrosso e di energia prodotta in loco.	
Gestione in proprio delle risorse energetiche del Cantone (comprese l’autoproduzione/la generazione distribuita)	6
Commento Le Aziende di distribuzione sono predestinate ad assumere un ruolo determinante per l’autoproduzione e la generazione distribuita.	
Importazione di energia elettrica necessaria alla copertura del fabbisogno	5
Commento L’energia non prodotta in loco deve giocoforza venir acquistata sul mercato all’ingrosso.	
Distribuzione razionale ed efficiente dell’energia	6
Commento È da sempre parte del compito delle Aziende di distribuzione.	
Promozione del risparmio e dell’uso razionale dell’energia (efficienza ed efficacia energetica)	6
Commento Vedi punto precedente.	

**POSSIBILI MODELLI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI PER IL SETTORE ELETTRICO TICINESE**

Le nuove regole, i cambiamenti del mercato e gli indirizzi della politica energetica settoriale stanno esercitando ed eserciteranno anche nei prossimi anni una forte pressione. Sarà pertanto necessario farvi

fronte nel migliore dei modi. Questo è l'obiettivo del Cantone e questo dovrà essere anche l'obiettivo delle aziende. A questo scopo il settore dovrà trovare l'assetto istituzionale ed organizzativo più idoneo. Il rapporto in esame propone alcuni possibili modelli che vi sottoponiamo e sui quali vi chiediamo la vostra valutazione, nei termini di rischio o opportunità, come pure in termini d'importanza per la vostra azienda con l'assegnazione di un punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante).

Lo studio – che sviluppa nel dettaglio ogni modello - propone una valutazione di sintesi che riportiamo di seguito e alla quale potete fare riferimento per esprimere il vostro commento, sottolineando i rischi e le opportunità delle diverse proposte elaborate.

<b>Modello di istituzionale/organizzativo</b>
<p><b>B1. SOLUZIONE "STATUS QUO"</b></p> <p>Si tratta della soluzione organizzativa tecnicamente più semplice, probabilmente indolore nel breve periodo ma, di fatto, penalizzante nel medio-lungo, quando gli operatori locali si troveranno a doversi confrontare con operatori omologhi e non, inizialmente nazionali (extra-cantionali) quindi internazionali.</p>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO <i>DOWNSTREAM</i></b></p> <p><b>Var. a) Società di distribuzione e vendita unica</b></p> <p><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presidio del territorio</li><li>▪ Permette la sopravvivenza di tutti gli operatori</li><li>▪ Raggiungimento di una migliore massa critica</li><li>▪ Efficientamento delle gestioni</li><li>▪ Permette di contrastare la riduzione della marginalità</li><li>▪ Possibilità di estensione territoriale della clientela</li><li>▪ Possibilità di creazione di un "marchio ecologico"</li><li>▪ Possibilità di estendere la gamma dei servizi</li><li>▪ Possibile riduzione dei prezzi finali</li><li>▪ Possibilità di offerte "tailored"</li></ul> <p><u>Criticità</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Necessità di un buon livello di coesione territoriale e politica</li><li>▪ Riduzione del grado di concorrenzialità del mercato</li><li>▪ Problemi per chi intendesse restare fuori dalla <i>NewCo</i></li></ul>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO <i>DOWNSTREAM</i></b></p> <p><b>Var. b) modello sinergico-industriale</b></p> <p><u>Punti di forza</u> (oltre a quelli del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Migliore e più sicuro accesso all'approvvigionamento per gli operatori <i>downstream</i></li><li>▪ Riduzione del rischio volatilità prezzo per le aziende di distribuzione</li><li>▪ Possibilità per il partner produttore di assicurarsi un mercato di sbocco per la propria produzione</li></ul> <p><u>Criticità</u> (oltre a quelle del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Qualora il partner scelto fosse un operatore alternativo ad AET quest'ultima potrebbe scegliere di entrare direttamente nella distribuzione</li><li>▪ Le aziende di distribuzione potrebbero comunque prediligere nel breve periodo una strategia di approvvigionamento diretto sul mercato spot.</li></ul>
<p><b>B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO</b></p> <p><b>Var. a) senza distributori locali</b></p> <p>È una soluzione organizzativa di un certo interesse, il cui effetto complessivo sul benessere degli <i>stakeholders</i> appare limitato dalla mancanza di cooperazione tra la holding e i distributori. Tale cooperazione potrebbe realizzarsi in un secondo momento, mediante l'ingresso dei distributori nel capitale della holding o direttamente nella società di distribuzione.</p>

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. b) con distributori locali**

È una soluzione che valorizzerebbe molto l'industria elettrica locale nel suo complesso, evitando qualsivoglia forma di concorrenza distruttiva; si tratta, del resto, di un modello già presente fuori cantone e anche all'estero.

**Punti di forza**

- Economie di integrazione verticale
- Economie di coordinamento e controllo
- Economie di informazione
- Importante valorizzazione dell'industria cantonale
- Buone ricadute sul territorio
- Modello aperto che permette l'ingresso di altri soci nel capitale della holding
- Possibilità di cedere parte delle azioni
- Possibile miglioramento delle entrate di finanza locale

**Criticità**

- Limitate pressioni sul prezzo finale della commodity
- Concorrenza "distruttiva" con i distributori
- Riduzione del margine di concorrenzialità del mercato/ingestature
- Marcata cooperazione tra la holding e i distributori

**B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

**Var. c) con un modello federativo**

Si tratta di una soluzione organizzativa che richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico e territoriale ma che permette di presidiare efficacemente il territorio di riferimento.

**Punti di forza** (oltre a quelli del modello precedente)

- Grande valorizzazione del territorio e del radicamento locale delle aziende
- Presidio del territorio
- Valorizzazione dell'industria locale
- Permette la sopravvivenza dei distributori locali senza cedere nella trappola della duplicazione dei costi legati alla proliferazione delle società

**Criticità** (oltre a quelle del modello precedente)

- Si tratta di un modello complesso (quantomeno inizialmente)
- Richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico-territoriale
- Il risultato complessivo potrebbe risultare leggermente inferiore rispetto a quello di cui al punto precedente in quanto:
  - Le reti rimarrebbero nelle mani dei comuni proprietari
  - Esisterebbero dei presidi locali delle aziende di distribuzione

Valutazione:

<b>Modello istituzionale/organizzativo</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
B1. Soluzione "status quo"			
Commento			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. a) Società di distribuzione e vendita unica			
Commento			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. b) Modello sinergico - industriale			
Commento			
B3. Operatore cantonale verticalmente integrato Var. a) Senza distributori locali			
Commento			
B.3 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. b) Con distributori locali			
Commento			
B.4 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. c) Con un modello federativo			
Commento			

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

In conclusione, richiamando l'incarico assegnato dal Consiglio di Stato al GL RIELTI, vi chiediamo di esprimere ogni vostra ulteriore valutazione - d'ordine politico, economico, istituzionale, legale, tecnico o ambientale - che secondo voi è importante e deve essere considerata nell'individuazione di un nuovo modello organizzativo del settore elettrico ticinese dei prossimi anni.

Come già sottolineato in occasione dell'incontro del 3.10.14, teniamo a ribadire che le opinioni qui espresse sono frutto di riflessioni da parte delle direzioni delle aziende azioniste di Enerti.

In questa prima fase di approccio al tema si è trattato di entrare in materia e fare una prima valutazione, senza per il momento coinvolgere i nostri organi superiori (Consigli di amministrazione e Municipi), i quali dovranno evidentemente essere chiamati ad esprimersi non appena si delineeranno con maggiore concretezza possibili scenari per il futuro del settore elettrico ticinese.

Abbiamo dunque compilato le domande relative ai capitoli:

- a) Nuovo quadro istituzionale
- b) Cambiamenti del mercato dell'elettricità
- c) Indirizzi della politica energetica (le attese politiche)

Per quanto riguarda invece i "possibili modelli istituzionali e organizzativi per il settore elettrico ticinese" abbiamo cercato qui di seguito di riassumere il pensiero delle direzioni delle aziende facenti capo a Enerti, espresso verbalmente in occasione dell'incontro del 3.10.14.

Confermiamo innanzitutto la nostra ferma volontà a trovare una soluzione atta a supportare la nostra azienda cantonale in questo periodo di grosse difficoltà per lei. Siamo coscienti che il mercato è esposto a repentini cambiamenti, ciò che potrebbe mettere le aziende di distribuzione pure in difficoltà, soprattutto nel caso di un'ulteriore apertura del mercato elettrico a partire dal 2018. Se questo fosse il caso ci aspettiamo reciproca disponibilità da parte di AET a sostenerci nell'affrontare tale eventualità.

Riteniamo che AET, voluta dai Ticinesi nel 1958, sia l'azienda dei cittadini ticinesi e come tale meriti sostegno e considerazione da parte di tutti gli attori del settore elettrico cantonale. E' per questo motivo che, come preciseremo più avanti, da parte nostra si sottolinea l'impegno a trovare una soluzione che indirizzi parzialmente il nostro approvvigionamento elettrico verso l'azienda cantonale, con la disponibilità a orientarci in questa precisa fase di mercato ai costi di produzione di AET, piuttosto che ai prezzi di mercato. Questo alla condizione che il modello che si dovrà elaborare preveda una contropartita per i distributori al momento in cui invece il prezzo di mercato superasse i costi di produzione di AET.

Una collaborazione forte su questo fronte rinsalderebbe i legami fra il produttore ticinese e i distributori, ognuno nel rispetto delle proprie competenze. Riteniamo infatti che lo spirito del 1958 che attribuì con lungimiranza la produzione (e le riversioni degli impianti maggiori) al Cantone e dunque ad AET rispettivamente la distribuzione ai Comuni, sia ancora perfettamente attuale e non necessiti di cambiamenti sostanziali. Volere rimettere in discussione l'assetto strutturale del settore elettrico ticinese con operazioni di verticalizzazione provocherebbe forti tensioni fra il Cantone e i Comuni, che andrebbero

ad aggiungersi a quelle già in atto, con il grosso rischio di compromettere un equilibrio che finora non ha mancato di dare i suoi frutti, sia per il Cantone sia per i Comuni.

Noi privilegiamo dunque, e i segnali che ci giungono dai Comuni nostri azionisti confermano in pieno questa nostra tesi, che occorra confermare la netta separazione dei ruoli fra produttore (Cantone) e distributori (Comuni). Ciò non toglie che se da un punto di vista della personalità giuridica dei vari attori in campo non vediamo reali possibilità di cambiamenti nel medio/lungo termine, sul fronte dell'organizzazione vera e propria vediamo di buon occhio modelli di collaborazione/ricerca di sinergie fra AET e i distributori. I distributori proprio su questo fronte sono stati pionieri e già nel 2000 hanno fondato la società Enerti, volta soprattutto a concentrare in un'unica azienda alcuni servizi prima distribuiti nelle varie aziende (acquisti) o inesistenti (EDM, consulenza energetica, vendita ai clienti multisito). Noi riteniamo che questa esperienza sia positiva e che vada ulteriormente rafforzata, per rendere più efficienti le nostre aziende e dunque contenere i costi, a favore dei consumatori finali. Salutiamo dunque con piacere la costituzione del gruppo RIELTI che dovrebbe favorire l'elaborazione di uno scenario di collaborazione solido e condiviso fra AET e i distributori di elettricità ticinesi. Riteniamo che RIELTI debba assumere il ruolo di mediatore/facilitatore fra gli attori in gioco, così appunto da poter elaborare nel dettaglio una possibile soluzione condivisa a livello di direzioni delle varie aziende, che possa in seguito essere sottoposta ai rispettivi organi superiori per approvazione.

I Distributori, al fine di rafforzare il settore elettrico ticinese, riportando da una parte la necessaria chiarezza sui ruoli che diversi attori dovrebbero assumere in futuro e dall'altra parte dando una mano in questo particolare momento all'Azienda cantonale, attualmente in difficoltà a causa dei prezzi di mercato particolarmente bassi, propongono dunque di valutare concretamente due iniziative realizzabili in breve tempo:

1. Forniture a lungo termine di energia elettrica da parte di AET ai Distributori a prezzo di costo per parte del loro fabbisogno.
2. Creazione di un Ente partecipato da AET e dai Proprietari di impianti di produzione come Verzasca, Morobbia, Calcaccia, Cassarate,... per la gestione commerciale ottimale di questi impianti e di quelli di AET.

Sottolineiamo che con questa seconda proposta non si intende creare un ulteriore e costoso apparato di gestione della produzione, ma solo un contenitore che permetta di gestire in maniera efficiente e coordinata tutte le produzioni cantonali con una strategia consolidata e a lungo termine, mantenendo chiaramente separate le proprietà degli impianti che continuerebbero a rimanere in mano agli attuali proprietari (Cantone e comuni). La parte operativa (gestione degli impianti) potrà essere demandata a AET, come del resto già oggi parzialmente accade in via bilaterale.

Cogliamo l'occasione per ribadire che l'approvvigionamento finalizzato alla vendita (portafoglio di vendita ↔ portafoglio di approvvigionamento del Distributore) e la vendita stessa di energia e di altri prodotti/servizi ai clienti finali, spetta ai Distributori che da sempre hanno il contatto con i consumatori e conoscono il proprio mercato. Tutte le attività di commercio all'ingrosso e trading rimarrebbero invece in AET in quanto non sono di pertinenza e interesse dei distributori.

Nell'ambito di una discussione generale sul riordino dei compiti degli attori del settore, i Distributori propongono inoltre due importanti correttivi:

1. Trasferimento degli impianti in alta tensione funzionalmente dedicati alla distribuzione, da AET ai Distributori, in modo che essi possano ottimizzarli insieme ai loro impianti in funzione dell'obiettivo finale, cioè la distribuzione efficiente dell'energia al cliente finale. Gli impianti in alta tensione funzionalmente dedicati alla produzione è invece corretto che rimangano di proprietà dei rispettivi produttori. Questo nuovo assetto permetterà di allineare i costi di rete dei distributori a favore del cliente finale, che è uno degli obiettivi indicati da anni dal Gran Consiglio. Oggi infatti sussistono ancora grosse differenze nei costi di rete tra chi ha un accesso diretto a livello 1 e chi invece si approvvigiona aa livello 3.

2. Trasferimento degli impianti in media tensione funzionalmente dedicati alla distribuzione (ad es: per alimentare le Strade nazionali) da AET ai distributori per ottimizzarne la gestione e ridurre i costi.

In virtù dei tempi assegnati al GL per la consegna del proprio Rapporto al Consiglio di Stato, vi chiediamo cortesemente di compilare il presente documento<sup>1</sup> e di trasmetterlo **entro il 15 ottobre 2014** al seguente indirizzo:

Ufficio dell'energia  
Residenza governativa  
A.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
6500 Bellinzona

Per le AZIENDE associate in ENERTI

AIL SA:

Data:

   
16.10.2014

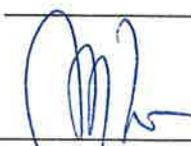
SES SA:

Data:

\_\_\_\_\_

AMB:

Data:

  
16.10.2014

AGE SA:

Data:

  
16.10.2014

<sup>1</sup> Il documento verrà trasmesso anche in formato elettronico.

Gruppo di Lavoro RIELTI

AIM: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

AEM SA: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

AECS: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

CEF: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

AECA: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

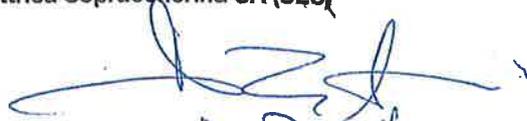
Gruppo di Lavoro RIELTI

A conferma dell'adesione alle osservazioni delle aziende associate in ENERTI, raccolte nella "Guida per la consultazione delle parti".

Società Elettrica Sopracenerina SA (SES)



dott. D. Lotti



ing. D. Righetti

SES SA

Data:

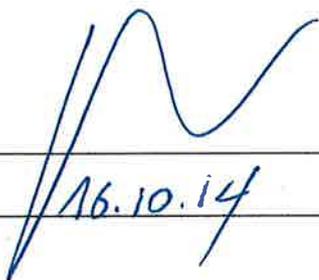
LOCARNO, 21.10.14

Gruppo di Lavoro RIELTI

A conferma dell'adesione alle osservazioni delle aziende associate in ENERTI, raccolte nella "Guida per la consultazione delle parti".

AMS

Data:



16.10.14

A conferma dell'adesione alle osservazioni delle aziende associate in ENERTI, raccolte nella "Guida per la consultazione delle parti".

AIM

Data:

*[Handwritten signature]*  
- 14.10.14

Direzione	Ammin.	Acquisti
Consulenza	Multisito	Metering
<b>15 OTT. 2014</b>		

Gruppo di Lavoro RIELTI

A conferma dell'adesione alle osservazioni delle aziende associate in ENERTI, raccolte nella "Guida per la consultazione delle parti".

Scegliere un elemento.

Azienda Elettrica Comunale



Data:

16 OTT. 2014

Gruppo di Lavoro RIELTI

A conferma dell'adesione alle osservazioni delle aziende associate in ENERTI, raccolte nella "Guida per la consultazione delle parti".



CEF

Data:

20.10.2014

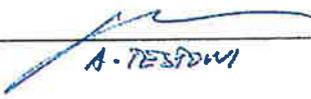
Gruppo di Lavoro RIELTI

A conferma dell'adesione alle osservazioni delle aziende associate in ENERTI, raccolte nella "Guida per la consultazione delle parti".

Azienda Elettrica di Massagno SA  
6908 Massagno

AEM SA

Data:

14.10.2014   
A. TESTONI



TEL. 091 873 81 25  
FAX 091/ 873 81 21  
comune@airolo.ch  
www.airolo.ch

ccp 65-464-1

AZIENDA ELETTRICA  
AZIENDA ACQUA POTABILE  
AZIENDA RADIO E TELEVISIONE



**AZIENDE MUNICIPALIZZATE  
6780 AIROLO**

UFFICIO DELL'ENERGIA DFE

Ricevuto il: **23 OTT. 2014**

Spettabile  
Ufficio dell'energia  
Residenza governativa  
A.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
6500 Bellinzona

Airolo, 22 ottobre 2014

## FORMULARIO DI TRASMISSIONE

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> come da vostra richiesta | <input type="checkbox"/> da ritornare                  |
| <input type="checkbox"/> come convenuto verbalmente          | <input type="checkbox"/> per firma / visto             |
| <input type="checkbox"/> per vostra informazione             | <input type="checkbox"/> ricevuto per errore           |
| <input type="checkbox"/> per presa di posizione              | <input type="checkbox"/> di vostra competenza          |
| <input type="checkbox"/> prego richiamare                    | <input checked="" type="checkbox"/> per i vostri atti  |
| <input type="checkbox"/> da discutere                        | <input type="checkbox"/> di ritorno con ringraziamenti |
| <input type="checkbox"/> come da intesa telefonica           | <input type="checkbox"/> per conoscenza                |

Ciao Sandro,

Come preannunciato, in allegato trovi il formulario del gruppo di lavoro RIELTI da noi compilato.

Cordiali saluti.

**Azienda Elettrica Comunale**

# GUIDA

## PER LA CONSULTAZIONE DELLE PARTI

concernente il Rapporto

*“La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione”*

Draft finale, Barbara Antonioli Mantegazzini, maggio 2014.

\*\*\*

La risoluzione 03.07.2014 del Consiglio di Stato istituyente il GL RIELTI ha assegnato a quest'ultimo l'incarico di:

*“elaborare uno o al massimo due scenari concreti per una nuova struttura di collaborazione nel settore energetico che coinvolga l'Azienda Elettrica Ticinese (AET) e le aziende di distribuzione. Questi scenari dovranno essere sottoposti per consultazione alle parti coinvolte al fine di presentare entro la fine di novembre 2014 al Consiglio di Stato una proposta concreta di nuova struttura del mercato energetico cantonale”.*

La base della suddetta consultazione delle aziende è rappresentata dal citato Rapporto, mentre questa guida rappresenta uno strumento operativo per la raccolta effettiva delle osservazioni delle aziende.

L'individuazione di uno (o al massimo due) scenari da sottoporre al Governo cantonale quale indirizzo sul quale realizzare una nuova struttura di collaborazione tra le aziende elettriche considera i seguenti aspetti:

- il nuovo quadro istituzionale (le nuove regole del gioco)
- i cambiamenti del mercato dell'elettricità (come si stanno muovendo i “giocatori”)
- gli indirizzi della politica energetica (le attese politiche)
- i possibili modelli istituzionali e organizzativi per il settore elettrico ticinese.

\*\*\*

**NUOVO QUADRO ISTITUZIONALE**

Il nuovo quadro istituzionale e strategico del settore elettrico ticinese deve fare riferimento innanzitutto ai contesti europeo e svizzero, ambedue sensibilmente cambiati negli ultimi anni. Il Rapporto in esame evidenzia alcuni punti chiave del nuovo quadro istituzionale e strategico, che per le aziende avrà sicuramente un impatto rilevante.

Vi chiediamo di determinare se per la vostra azienda i sottostanti punti chiave rappresentano un rischio (R) o un'opportunità (O), attribuendo un punteggio in ordine d'importanza del possibile impatto da N=1 a N= 6 (1 = debole impatto; 6 = forte impatto), commentando la valutazione espressa in relazione ad ogni singola regola.

<b>Nuove regole</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
<i>Unbundling</i> (trasmissione e distribuzione)	X		2
<p>L'obbligo di separare in società distinte la produzione ed il commercio dalla gestione delle reti di distribuzione, rappresenta un grosso svantaggio per le piccole aziende come la nostra, dato che sfruttiamo al massimo le sinergie tra le varie aziende.</p> <p>Le stesse risorse vengono utilizzate per più aziende ottimizzando il loro sfruttamento.</p> <p>La separazione contabile attuale tra la rete di distribuzione ed il resto delle attività delle aziende sono una buona soluzione pragmatica che permette di ottenere la necessaria neutralità della rete senza stravolgere le realtà consolidate.</p>			
Neutralità della rete	-	-	2
Vedi sopra			
Libera scelta del fornitore	X		5
<p>La libera scelta del fornitore da parte di tutti i clienti finali rappresenta un grosso rischio per le piccole aziende, perché pur potendo offrire energia a prezzi concorrenziali non siamo in grado di contrastare strategie di vendita aggressive e campagne pubblicitarie a tappeto.</p> <p>Il lavoro amministrativo generato dai cambi di fornitore rappresenta pure un grosso problema per noi. Lavoro che in ogni caso genererà costi supplementari a scapito di tutti i consumatori svizzeri e che di fatto impedirà un sostanziale risparmio per i clienti.</p> <p>La vendita di energia combinata con altri prodotti può pure diventare un problema.</p> <p>Anche la nostra azienda potrebbe però essere in grado di offrire servizi combinati ai nostri clienti.</p>			
Regolazione settoriale con autorità (Elcom)		X	3
<p>Per un ente pubblico come il nostro volto sostanzialmente ad offrire un servizio pubblico a costi moderati, una regolazione settoriale è benvenuta, perché garantisce che tutti i gestori di rete si attengano alle stesse regole, appianando quindi le differenze tra di loro.</p> <p>Mantenendo un regime di monopolio nelle reti di distribuzione si garantisce l'approvvigionamento elettrico della popolazione evitando speculazioni finanziarie e assicurando il rinnovo delle reti.</p> <p>L'attuale sistema ha delle carenze che dovranno essere migliorate nei prossimi anni.</p>			

**CAMBIAMENTI DEL MERCATO DELL'ELETTRICITÀ**

Nel contesto delle nuove regole evocate, il mercato dell'elettricità è cambiato e cambierà ancora. Valutate le seguenti conseguenze e impatti dovuti ai cambiamenti di mercato, in termini di rischi ed opportunità e di impatto (1 = debole impatto; 6 = forte impatto) per il settore e in particolare per la vostra azienda.

<b>Cambiamenti di mercato</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
Pressione sui prezzi	X	X	3
La pressione sui prezzi incentiva a migliorare la propria efficienza ed è quindi un'opportunità. Una pressione eccessiva come quella attuale porta però a limitare gli investimenti nella produzione con conseguenze negative sul lungo periodo.			
Pressione sull'efficienza della gestione		X	2
Per la nostra azienda l'efficienza della gestione è già una realtà da diversi anni. Le sinergie a livello locale sono sfruttate in modo eccellente, sia all'interno delle aziende municipalizzate che con il comune di Airola e gli altri enti pubblici presenti sul posto (Patriziato, Valbianca SA). L'efficienza nella gestione dei servizi è una priorità politica ed è considerata come un'opportunità.			
Necessità di nuove strategie interne di crescita (diversificazione, internazionalizzazione)		X	3
Essendo una piccola azienda non ci sono grosse strategie economiche interne. La strategia si limita a mettere in atto le modifiche necessarie a poter offrire ai clienti tutti i servizi ed i prodotti che necessitano garantendo loro le stesse opportunità che nei grossi centri urbani.			
Necessità di nuove strategie esterne (fusioni, acquisizioni, aggregazioni ...)	X	X	2
Pur continuando a voler mantenere una totale indipendenza, collaborazioni interaziendali e l'aggregazione di attività comuni (con AET, Enerti) ci possono permettere di offrire ai nostri clienti servizi e prodotti che necessitano di competenze e volumi fuori dalla nostra portata. Il rischio è dato dalla dipendenza da terzi e quindi dalla perdita di autonomia nell'elaborazione dell'offerta.			
Trasformazione da aziende orientate sull'energia elettrica in aziende sull'energia ad ampio raggio (elettricità e calore)		X	2
Come azienda municipalizzata sfruttiamo già appieno le sinergie dettate dall'ampliamento dei settori di attività. Non escludiamo un ulteriore ampliamento sia da soli o in collaborazione con altri attori.			

**INDIRIZZI DELLA POLITICA ENERGETICA (LE ATTESE POLITICHE)**

Secondo il Piano Energetico Cantonale *“grazie ad AET il Cantone può applicare gli indirizzi del PEC, in particolare in relazione alla copertura del fabbisogno ed alla produzione di energia elettrica ... le aziende distributrici di energia, in particolare elettricità e gas, sono determinanti per un’attuazione efficace del PEC.”* (PEC, 2013, pp. 96, 97).

Il Cantone conta pertanto sulle aziende di distribuzione e su AET per attuare i propri indirizzi di politica energetica. Il PEC definisce i seguenti indirizzi generali di politica energetica per il settore dell’elettricità (pp. 41-44), per i quali vi chiediamo l’assegnazione del consueto punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante) relativo all’impatto per la vostra azienda, nonché di commentare la valutazione indicata precisando laddove è il caso il volume e la destinazione degli investimenti previsti.

<b>Indirizzi di politica energetica (PEC)</b>	<b>N</b>
Produzione energetica sul territorio cantonale in generale	6
In particolare con riferimento - all’energia idroelettrica	6
- ad altre fonti rinnovabili	4
..... - ad altre fonti non rinnovabili	2
La produzione locale di energia elettrica è fondamentale. Per il Ticino è pure fondamentale puntare sull’energia idroelettrica ed affiancargli le produzioni da altre fonti rinnovabili. Un acquisto di energia sul mercato sarà comunque necessario e indispensabile.	
Gestione in proprio delle risorse energetiche del Cantone (comprese l’autoproduzione/la generazione distribuita)	6
Condividiamo il principio per cui la gestione dei grossi impianti in mani private passi al Cantone, ma le aziende di distribuzione sono predestinate ad assumere un ruolo determinante per l’autoproduzione e la generazione distribuita. È fondamentale che piccole aziende come la nostra possano continuare a sfruttare il potenziale energetico sul proprio territorio. Per le regioni periferiche è indispensabile valorizzare le risorse del proprio territorio (acqua, legno, ...) a sostegno dell’economia locale e della popolazione locale.	
Importazione di energia elettrica necessaria alla copertura del fabbisogno	5
L’energia non prodotta in loco deve giocoforza venir acquistata sul mercato all’ingrosso.	
Distribuzione razionale ed efficiente dell’energia	6
È da sempre parte del compito delle Aziende di distribuzione. Qual azienda municipalizzata contrariamente a società private che hanno gestito la distribuzione guardando al profitto, abbiamo sempre dato la priorità alla garanzia della fornitura (97% della rete interrata), alla qualità ed alla economicità del servizio.	
Promozione del risparmio e dell’uso razionale dell’energia (efficienza ed efficacia energetica)	5
Nel nostro caso la promozione del risparmio e dell’uso razionale dell’energia viene portata avanti direttamente dal Comune col supporto dell’Azienda Elettrica. Il Comune può far capo a questo scopo agli incentivi messi a disposizione del FER. Questa attitudine è comprovata dagli sforzi in atto per ottenere il Label “Città dell’energia”.	

## POSSIBILI MODELLI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI PER IL SETTORE ELETTRICO TICINESE

Le nuove regole, i cambiamenti del mercato e gli indirizzi della politica energetica settoriale stanno esercitando ed eserciteranno anche nei prossimi anni una forte pressione. Sarà pertanto necessario farvi fronte nel migliore dei modi. Questo è l'obiettivo del Cantone e questo dovrà essere anche l'obiettivo delle aziende. A questo scopo il settore dovrà trovare l'assetto istituzionale ed organizzativo più idoneo. Il rapporto in esame propone alcuni possibili modelli che vi sottoponiamo e sui quali vi chiediamo la vostra valutazione, nei termini di rischio o opportunità, come pure in termini d'importanza per la vostra azienda con l'assegnazione di un punteggio da N = 1 (poco importante) a N = 6 (molto importante).

Lo studio – che sviluppa nel dettaglio ogni modello - propone una valutazione di sintesi che riportiamo di seguito e alla quale potete fare riferimento per esprimere il vostro commento, sottolineando i rischi e le opportunità delle diverse proposte elaborate.

Modello di istituzionale/organizzativo
<p><b>B1. SOLUZIONE “STATUS QUO”</b></p> <p>Si tratta della soluzione organizzativa tecnicamente più semplice, probabilmente indolore nel breve periodo ma, di fatto, penalizzante nel medio-lungo, quando gli operatori locali si troveranno a doversi confrontare con operatori omologhi e non, inizialmente nazionali (extra-cantionali) quindi internazionali.</p>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO <i>DOWNSTREAM</i></b></p> <p><b>Var. a) Società di distribuzione e vendita unica</b></p> <p><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidio del territorio</li> <li>▪ Permette la sopravvivenza di tutti gli operatori</li> <li>▪ Raggiungimento di una migliore massa critica</li> <li>▪ Efficientamento delle gestioni</li> <li>▪ Permette di contrastare la riduzione della marginalità</li> <li>▪ Possibilità di estensione territoriale della clientela</li> <li>▪ Possibilità di creazione di un “marchio ecologico”</li> <li>▪ Possibilità di estendere la gamma dei servizi</li> <li>▪ Possibile riduzione dei prezzi finali</li> <li>▪ Possibilità di offerte “<i>tailored</i>”</li> </ul> <p><u>Criticità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessità di un buon livello di coesione territoriale e politica</li> <li>▪ Riduzione del grado di concorrenzialità del mercato</li> <li>▪ Problemi per chi intendesse restare fuori dalla <i>NewCo</i></li> </ul>
<p><b>B2. RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO <i>DOWNSTREAM</i></b></p> <p><b>Var. b) modello sinergico-industriale</b></p> <p><u>Punti di forza</u> (oltre a quelli del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migliore e più sicuro accesso all'approvvigionamento per gli operatori <i>downstream</i></li> <li>▪ Riduzione del rischio volatilità prezzo per le aziende di distribuzione</li> <li>▪ Possibilità per il partner produttore di assicurarsi un mercato di sbocco per la propria produzione</li> </ul> <p><u>Criticità</u> (oltre a quelle del modello precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualora il partner scelto fosse un operatore alternativo ad AET quest'ultima potrebbe scegliere di entrare direttamente nella distribuzione</li> <li>▪ Le aziende di distribuzione potrebbero comunque prediligere nel breve periodo una strategia di approvvigionamento diretto sul mercato spot.</li> </ul>
<p><b>B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO</b></p> <p><b>Var. a) senza distributori locali</b></p>

È una soluzione organizzativa di un certo interesse, il cui effetto complessivo sul benessere degli *stakeholders* appare limitato dalla mancanza di cooperazione tra la holding e i distributori. Tale cooperazione potrebbe realizzarsi in un secondo momento, mediante l'ingresso dei distributori nel capitale della holding o direttamente nella società di distribuzione.

### **B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

#### **Var. b) con distributori locali**

È una soluzione che valorizzerebbe molto l'industria elettrica locale nel suo complesso, evitando qualsivoglia forma di concorrenza distruttiva; si tratta, del resto, di un modello già presente fuori cantone e anche all'estero.

#### **Punti di forza**

- Economie di integrazione verticale
- Economie di coordinamento e controllo
- Economie di informazione
- Importante valorizzazione dell'industria cantonale
- Buone ricadute sul territorio
- Modello aperto che permette l'ingresso di altri soci nel capitale della holding
- Possibilità di cedere parte delle azioni
- Possibile miglioramento delle entrate di finanza locale

#### **Criticità**

- Limitate pressioni sul prezzo finale della commodity
- Concorrenza "distruttiva" con i distributori
- Riduzione del margine di concorrenzialità del mercato/ingessature
- Marcata cooperazione tra la holding e i distributori

### **B3. OPERATORE CANTONALE VERTICALMENTE INTEGRATO**

#### **Var. c) con un modello federativo**

Si tratta di una soluzione organizzativa che richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico e territoriale ma che permette di presidiare efficacemente il territorio di riferimento.

#### **Punti di forza (oltre a quelli del modello precedente)**

- Grande valorizzazione del territorio e del radicamento locale delle aziende
- Presidio del territorio
- Valorizzazione dell'industria locale
- Permette la sopravvivenza dei distributori locali senza cedere nella trappola della duplicazione dei costi legati alla proliferazione delle società

#### **Criticità (oltre a quelle del modello precedente)**

- Si tratta di un modello complesso (quantomeno inizialmente)
- Richiede una grande collaborazione/coesione a livello politico-territoriale
- Il risultato complessivo potrebbe risultare leggermente inferiore rispetto a quello di cui al punto precedente in quanto:
  - Le reti rimarrebbero nelle mani dei comuni proprietari
  - Esisterebbero dei presidi locali delle aziende di distribuzione

Valutazione:

Modello istituzionale/organizzativo	R	O	N
B1. Soluzione "status quo"		X	6
<p>Fondamentalmente per la nostra azienda non ci sono altri modelli possibili che non lo "status quo". È però auspicata una più stretta collaborazione sia con AET per quanto riguarda l'approvvigionamento energetico e la valorizzazione della produzione che con gli altri distributori ticinesi per quanto la riguarda la concentrazione di alcune attività comuni in un unico centro di competenza.</p> <p>Non ci pronunciamo quindi sugli altri modelli indicati in seguito.</p> <p>Attualmente i nostri clienti possono beneficiare degli investimenti effettuati nei decenni precedenti nella nostra rete di distribuzione e nella produzione e che inizialmente hanno portato ad un maggior onere per loro rispetto ai clienti delle altre aziende. Una riorganizzazione porterebbe alla perdita ingiustificabile di questa situazione di favore.</p>			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. a) Società di distribuzione e vendita unica			
<p></p>			
B2. Riorganizzazione a livello <i>downstream</i> Var. b) Modello sinergico - industriale			
<p></p>			
B3. Operatore cantonale verticalmente integrato Var. a) Senza distributori locali			
<p></p>			
B.3 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. b) Con distributori locali			
<p></p>			
B.4 Operatore cantonale verticalmente integrato Var. c) Con un modello federativo			
<p></p>			

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

In conclusione, richiamando l'incarico assegnato dal Consiglio di Stato al GL RIELTI, vi chiediamo di esprimere ogni vostra ulteriore valutazione - d'ordine politico, economico, istituzionale, legale, tecnico o ambientale - che secondo voi è importante e deve essere considerata nell'individuazione di un nuovo modello organizzativo del settore elettrico ticinese dei prossimi anni.

Come già sottolineato in occasione dell'incontro del 3.10.14, teniamo a ribadire che le opinioni qui espresse sono frutto di riflessioni da parte della direzione della nostra azienda che non vincolano in nessun modo le istanze decisionali superiori (Municipio e Commissione delle Aziende). Essi saranno chiamati ad esprimersi non appena si delineeranno con maggiore concretezza possibili scenari per il futuro del settore elettrico ticinese.

In occasione di una futura consultazione il Municipio ribadirà la sua posizione totalmente contraria a scenari di riorganizzazione che comportino cambiamenti di proprietà dal Comune ad altri enti o società, perché corrisponderebbero ad una cessione dell'azienda ed alla perdita dell'autonomia comunale.

Confermiamo comunque la nostra ferma volontà a trovare una soluzione atta a supportare AET in questo periodo di grosse difficoltà per lei.

Una stretta collaborazione con AET da parte nostra è già esistente e sarà consolidata ulteriormente nei prossimi anni. Le trattative con AET per il rinnovo del contratto di approvvigionamento di energia elettrica sono in corso e prevedono una durata di parecchi anni. Stiamo pure valutando di delegare la gestione della produzione del nostro impianto idroelettrico ad AET allo scopo di valorizzarla al massimo a beneficio di entrambi.

Una collaborazione forte su questi fronti anche a livello ticinese rinsalderebbe i legami fra il produttore ticinese e i distributori, ognuno nel rispetto delle proprie competenze. Riteniamo infatti che lo spirito del 1958 che attribuì con lungimiranza la produzione (e le riversioni degli impianti maggiori) al Cantone e dunque ad AET rispettivamente la distribuzione ai Comuni, sia ancora perfettamente attuale e non necessiti di cambiamenti sostanziali. Volere rimettere in discussione l'assetto strutturale del settore elettrico ticinese con operazioni di verticalizzazione provocherebbe forti tensioni fra il Cantone e i Comuni, che andrebbero ad aggiungersi a quelle già in atto, con il grosso rischio di compromettere un equilibrio che finora non ha mancato di dare i suoi frutti, sia per il Cantone sia per i Comuni.

La nostra collaborazione con AET potrebbe servire da modello da applicare anche ad altre realtà. Infatti la nostra azienda mantiene il contatto diretto con il territorio e la popolazione, sfruttando appieno le sinergie a livello locale e garantendo un servizio di prossimità impensabile da ottenere da un'azienda di dimensioni cantonali e parallelamente garantisce ad AET la vendita della propria energia in loco e questo senza toccare la proprietà delle infrastrutture.

La proposta di Enertì di allineare i costi di rete dei distributori a favore del cliente finale, attraverso il trasferimento degli impianti in alta e media tensione funzionalmente dedicati alla distribuzione da AET ai distributori, non ci trova pienamente d'accordo. Pur trovandoci consenzienti sul fatto che occorra ridurre le grosse differenze nei costi di rete tra i gestori di rete ticinesi, la soluzione per giungere ad un calo non è così

facile da stabilire. Infatti anche la creazione di una società che gestisca i livelli di rete 3 ed eventualmente anche 5 di tutto il Ticino potrebbe portare ad una diminuzione delle differenze nei costi di rete.

Nel nostro caso poter accedere direttamente al livello di rete 1 non significherebbe per forza una diminuzione degli oneri anzi potrebbe addirittura avere l'effetto contrario.

Proponiamo che venga dato mandato di analizzare differenti scenari e di stabilirne gli effetti sui costi di rete dei clienti finali ticinesi. È necessario che l'analisi sia eseguita da un esperto del settore che conosca molto bene i meccanismi ed i calcoli di elaborazione delle tariffe e che sia indipendente sia dai distributori che da AET.

In virtù dei tempi assegnati al GL per la consegna del proprio Rapporto al Consiglio di Stato, vi chiediamo cortesemente di compilare il presente documento<sup>1</sup> e di trasmetterlo **entro il 15 ottobre 2014** al seguente indirizzo:

Ufficio dell'energia  
Residenza governativa  
A.c.a. Ing. Sandro Pitozzi  
6500 Bellinzona

Azienda:

Azienda Elettrica Comunale

6780 PISO

Data:

22 OTT. 2014

<sup>1</sup> Il documento verrà trasmesso anche in formato elettronico.