



26.8.19

Scheda tematica 2

Sfide per le Città dell'energia come proprietarie di AAE

Sommario:

Le aziende di approvvigionamento energetico e i loro proprietari si trovano davanti ad una sfida.	2
La decarbonizzazione e la trasformazione del calore presentano opportunità e rischi	3
Sfide per i proprietarie di aziende di approvvigionamento energetico	4
Focus: aspetti selezionati della trasformazione del calore	5
Conseguimento degli obiettivi climatici e ambientali dei proprietari	5
Investimenti non ammortizzabili nella rete di distribuzione del gas?	5
Sicurezza dell'approvvigionamento e degli investimenti per i clienti	7
Sviluppo di una strategia del proprietario nel segno della decarbonizzazione e trasformazione del calore	7
Note e strumenti utili	8

L'approvvigionamento energetico cambia: rischi e opportunità della trasformazione del calore

Le aziende di approvvigionamento energetico e i loro proprietari si trovano davanti ad una sfida.

L'approvvigionamento energetico, e di conseguenza anche le aziende di approvvigionamento energetico, stanno vivendo una fase di transizione. Si delineano le seguenti tendenze:

Deregolamentazione

Il legislatore intende rafforzare la concorrenza nel campo dell'approvvigionamento energetico. Attualmente la legislazione è caratterizzata da un aumento della regolamentazione per imporre gli obiettivi di ordine superiore in relazione alla sicurezza dell'approvvigionamento, alla protezione del clima e dell'ambiente e all'efficienza dei costi. Le attuali rendite monopolistiche decadono o si riducono per effetto della regolamentazione, le energie rinnovabili acquistano maggiore importanza e la pressione concorrenziale aumenta. Anche in relazione al gas si pianifica un'apertura del mercato, principalmente per i grossi clienti. Per le aziende di approvvigionamento energetico ciò comporta una riduzione dei ricavi negli attuali settori di attività.

Decentralizzazione

L'approvvigionamento energetico diventa più decentralizzato e volatile e le esigenze nei confronti dell'infrastruttura di approvvigionamento aumentano. Per le aziende di approvvigionamento energetico ciò si traduce in una maggiore necessità di investimenti nel campo delle infrastrutture e della sicurezza dell'approvvigionamento.

Decarbonizzazione

In Svizzera il passaggio dalle energie fossili alle energie rinnovabili o prive di CO₂ determina una trasformazione dell'approvvigionamento di calore e della mobilità. I riscaldamenti individuali a gas e ad olio combustibile sono destinati a scomparire, aumenta la rilevanza dei sistemi collettivi (reti di teleriscaldamento e raffreddamento) alimentati con energie rinnovabili, calore residuo e calore ambientale e la mobilità diventa elettrificata. Per le aziende di approvvigionamento energetico ciò determina una netta riduzione dei profitti connessi al redditizio mercato del gas e un aumento della necessità di investimenti per lo sviluppo di nuovi canali di fornitura del calore e di nuovi servizi.

Digitalizzazione

La digitalizzazione comporterà importanti cambiamenti in numerose attività delle aziende di approvvigionamento energetico, rivoluzionando tra l'altro la gestione della rete, l'armonizzazione tra produzione e consumo, la distribuzione, i conteggi e i processi aziendali. Per le aziende di approvvigionamento energetico ciò comporta un cambiamento radicale e l'ingresso di nuovi attori nel mercato energetico. Le dimensioni diventano un van-

taggio concorrenziale decisivo e il know-how nel campo delle nuove tecnologie un requisito imprescindibile.

La decarbonizzazione e la trasformazione del calore presentano opportunità e rischi

Questo mutamento non presenta soltanto rischi per le aziende e i loro clienti, ma anche opportunità. La decarbonizzazione dell'approvvigionamento energetico, e di conseguenza anche la trasformazione del calore, hanno una particolare rilevanza economica a causa degli investimenti a lungo termine esistenti nell'infrastruttura del gas, dell'importante flessione dell'attuale distribuzione di gas, caratterizzata da elevati margini di profitto, e della significativa necessità di investimenti in energie rinnovabili e reti di riscaldamento. Le aziende di approvvigionamento energetico e i loro proprietari si trovano dunque ad affrontare la sfida di plasmare attivamente il futuro dell'energia.

In Svizzera le aziende di approvvigionamento energetico attive nei settori del gas e dell'elettricità sono prevalentemente di proprietà pubblica. I clienti sono dunque al tempo stesso proprietari e le aziende e i loro organi sono particolarmente dediti al servizio pubblico e agli obiettivi di ordine superiore di protezione del clima e dell'ambiente.

Rischi e opportunità della trasformazione del calore sono diversi per proprietari e aziende.

Rischi e opportunità della trasformazione del calore dal punto di vista dei proprietari	
Rischi	Opportunità
Riduzione dei dividendi o consegna alla collettività Stabilità del valore della proprietà Rischi finanziari causati da nuove attività aziendali Sicurezza dell'approvvigionamento e degli investimenti dei clienti	Nuove aree di attività con rendimenti di lungo termine e consegna degli utili Tutela climatica, riduzione dell'impatto ambientale Maggiori vantaggi per i clienti grazie a nuovi servizi e prodotti Miglioramento dei servizi per i clienti

Figura 1: I proprietari sono dediti in primo luogo al bene comune.

Rischi e opportunità della trasformazione del calore dal punto di vista delle aziende di approvvigionamento energetico	
Rischi	Opportunità
Riduzione dei profitti, scarsa capacità di investimento Rischi finanziari a causa di nuovi settori di attività Investimenti non ammortizzabili nella rete di distribuzione del gas Scarso know-how nelle nuove attività Sicurezza dell'approvvigionamento e degli investimenti per i clienti	Maggiori vantaggi per i clienti grazie a nuovi servizi e prodotti Miglioramento dell'immagine e della fidelizzazione dei clienti Innovazioni, nuovi prodotti, servizi e modelli di business Diversificazione delle attività commerciali, prolungamento della catena di produzione del valore Rafforzamento dell'azienda attraverso collaborazioni

Figura 2: Le aziende di approvvigionamento energetico sono dedite in primo luogo al successo economico.

Sfide per i proprietari delle aziende di approvvigionamento energetico

La trasformazione dell'approvvigionamento di calore verso le energie rinnovabili, insieme all'adeguamento alle tendenze sopracitate, ossia «deregolamentazione», «digitalizzazione», «decentralizzazione» e «decarbonizzazione», portano a un netto cambiamento delle aziende di approvvigionamento energetico. Questo accentua in modo particolare determinati campi di tensione selezionati:

Servizio pubblico vs. attività di mercato

Alla trasformazione del calore spesso si collega lo sviluppo di nuovi servizi e l'azienda di approvvigionamento energetico diventa un solution provider in senso ampio. È dunque inevitabile domandarsi quanto un'azienda di approvvigionamento energetico debba trasformarsi da fornitore di un servizio pubblico ad attore del libero mercato.

A causa dell'orizzonte di investimento a lungo termine, sono principalmente le aziende pubbliche a farsi carico della costruzione di reti di teleriscaldamento che sfruttano il calore ambientale, il calore residuo e le energie rinnovabili. Le città e i Comuni, in quanto proprietari, dispongono tuttavia degli strumenti necessari (piano direttore energetico, concessione, obbligo di allacciamento) per garantire la redditività a lungo termine.

Con lo sviluppo di servizi sul mercato del calore e l'estensione della catena di creazione di valore aggiunto, si entra in concorrenza con le attività private, fatto sempre più criticato da alcune parti politiche. È tuttavia possibile invalidare queste argomentazioni con una sapiente ripartizione delle proprie attività e degli acquisti sul libero mercato, per esempio nell'ambito della realizzazione di reti di teleriscaldamento alimentate da energie rinnovabili. La decarbonizzazione e trasformazione del calore creano nuovi posti di lavoro anche nell'economia privata.

Protezione del clima e obiettivi economici

La protezione del clima e dell'ambiente e gli obiettivi economici delle aziende di approvvigionamento energetico non devono contraddirsi. Una decarbonizzazione e trasformazione del calore forzate determinano senz'altro, a breve termine, una riduzione dei profitti nel settore del gas naturale, caratterizzato da elevati margini. Con lo sviluppo di forniture di calore alimentate da energie rinnovabili, è invece possibile assicurare profitti ai clienti a lungo termine e in considerazione di un orizzonte temporale più esteso.

Campi di tensione strategici per le aziende di approvvigionamento energetico di proprietà pubblica

Servizio pubblico e attività di mercato

Protezione del clima e obiettivi economici

Perimetro delle attività: locale – regionale – nazionale – internazionale

Proprietà: autonomia – collaborazioni – partecipazione minoritaria

Gestione ristretta vs. libertà aziendali

Successo aziendale, consegne ai proprietari e rischi aziendali

La decarbonizzazione e trasformazione del calore richiedono una particolare attenzione verso i campi di tensione sopracitati, che devono essere affrontati e chiariti dai proprietari nell'ambito di una strategia del proprietario.

Approccio:

Una buona governance è un fattore chiave per la riuscita della trasformazione dell'azienda di approvvigionamento energetico. Verificate la vostra strategia del proprietario in relazione ai campi di tensione sopracitati, in particolare tenendo conto degli obiettivi climatici e ambientali, della governance e della gestione, delle attività aziendali nel servizio pubblico e sul mercato, del perimetro territoriale delle attività e della gestione del rischio.

Focus: aspetti selezionati della trasformazione del calore**Conseguimento degli obiettivi climatici e ambientali dei proprietari**

Le Città dell'energia dispongono di obiettivi di politica climatica per il loro territorio urbano, che presuppongono perlopiù un impegno attivo delle aziende di approvvigionamento energetico. Per le Città dell'energia ciò può dare luogo a un conflitto di finalità, poiché una riduzione forzata della vendita di gas naturale è collegata a una diminuzione degli utili e, di conseguenza, della loro distribuzione ai proprietari.

Considerati il conflitto di finalità e l'aumento dei rischi di esercizio, ci si può dunque domandare se sia il caso che il Comune mantenga la proprietà di un'azienda di approvvigionamento del gas. Gli argomenti a favore del mantenimento della proprietà sono la possibilità di influenzare e definire attivamente la trasformazione del calore sul territorio comunale, la possibilità di creare di nuovi campi di attività nel settore del calore e, di conseguenza, anche la futura consegna regolare degli utili alla collettività.

Anche questo conflitto tra finalità economiche ed ecologiche deve essere chiarito nell'ambito della strategia del proprietario e affrontato attraverso opportune disposizioni.

Approccio:

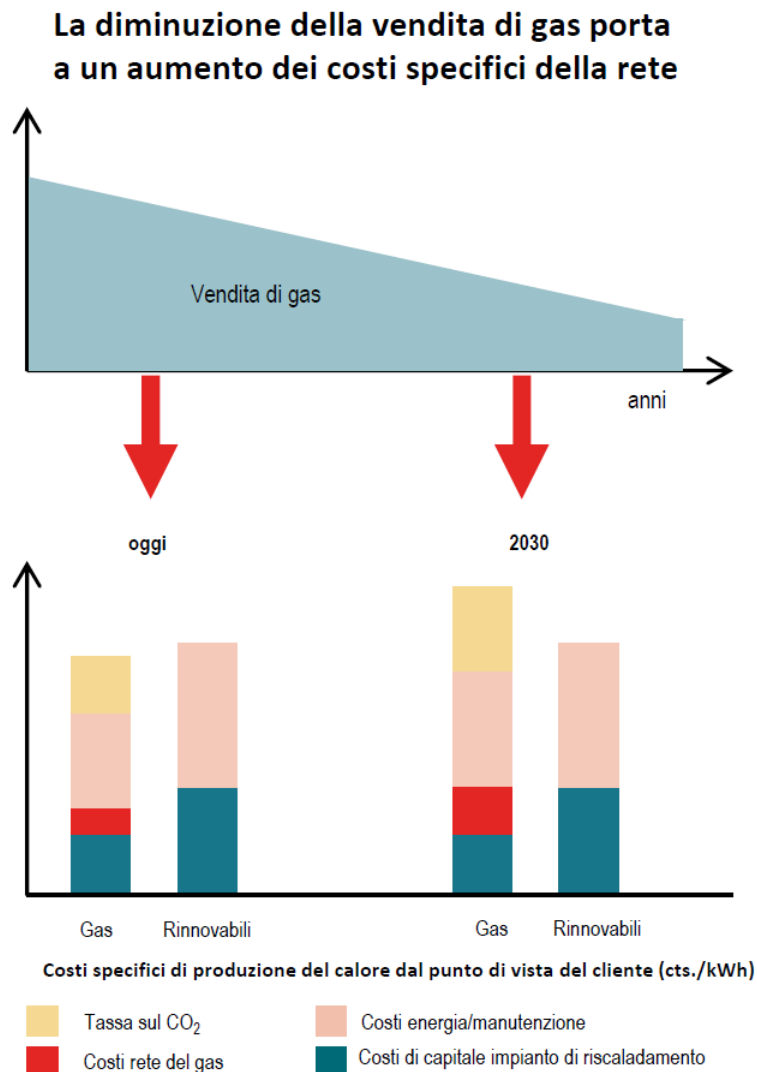
1. Stabilite, nell'ambito della vostra strategia del proprietario, un percorso di riduzione vincolante per le emissioni di CO₂ del vostro fornitore di energia e prevedete, in aggiunta, una quota di biogas/gas tecnici nella fornitura di gas.
2. Consentite all'azienda di approvvigionamento energetico di creare nuovi campi di attività.

Nota: Le Città dell'energia senza un'azienda di approvvigionamento energetico propria possono integrare un percorso di riduzione con prescrizioni analoghe nel contratto di concessione. (Vedere Scheda tematica 1)

Investimenti non ammortizzabili nella rete di distribuzione del gas?

A seconda della rapidità di attuazione delle misure politiche per il raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂, la vendita di gas si ridurrà più o meno rapida-

mente. Un obiettivo cautelativo per le emissioni di CO₂ pari ad esempio a un saldo netto di zero a partire dal 2050 significa che, in base al ciclo di vita degli impianti a combustibili fossili, già dal 2030 non potranno più essere messi in servizio nuovi impianti individuali.



La riduzione delle vendite di gas fa aumentare la quota dei costi di rete del gas naturale. Inoltre, le tasse determineranno un rincaro del gas naturale. Il calore da energie rinnovabili diventerà più economico rispetto a quello da impianti fossili. Per garantire la concorrenzialità, in determinate circostanze non sarà più possibile riversare tutti i costi dell'approvvigionamento di gas sui prezzi dello stesso. Sulla rete di distribuzione del gas grava la minaccia di investimenti non ammortizzabili.

Affinché il margine di manovra futuro non venga limitato a causa di infrastrutture del gas non ammortizzate, conviene procedere con gli ammortamenti della rete di distribuzione del gas necessari finché le sue vendite sono ancora elevate.

Approccio:

1. Provvedete a una pianificazione orientata a lungo termine della futura rete di distribuzione del gas (pianificazione della rete modello).
2. Create un margine di manovra futuro attraverso una riduzione del periodo di ammortamento della rete del gas o un aumento del premio di rischio per il tasso interno di rendimento.

Sicurezza dell'approvvigionamento e degli investimenti per i clienti

La decarbonizzazione e trasformazione del calore determinano una diminuzione dei territori con fornitura di gas. Questo processo richiede una pianificazione anticipata e oculata. Gli abitanti si aspettano un'elevata sicurezza dell'approvvigionamento e degli investimenti relativi alla fornitura di calore dei loro edifici. La cessazione della fornitura di gas non può dunque avvenire dall'oggi al domani e richiede una comunicazione anticipata. In considerazione dei periodi di ammortamento, la cessazione della fornitura di gas dovrebbe essere comunicata con un anticipo di circa 15 anni.

Approccio:

1. Comunicate insieme al fornitore di energia con almeno 15 anni di anticipo l'estensione del futuro territorio di approvvigionamento di gas.
2. Offrite alternative a un impianto a combustione individuale attraverso il contracting per impianti a energie rinnovabili o possibilità di allacciamento a reti di teleriscaldamento.
3. Valutate l'incentivazione di una dismissione anticipata degli impianti alimentati a combustibili fossili tramite contributi finanziari.

Sviluppo di una strategia del proprietario all'insegna della decarbonizzazione e della trasformazione del calore

La strategia del proprietario di un'azienda di approvvigionamento energetico è di importanza fondamentale per lo sviluppo futuro dell'azienda nel contesto della decarbonizzazione e trasformazione del calore. Essa formula gli obiettivi sovraordinati, le attività e il quadro organizzativo e può essere suddivisa come segue:

Aspetto	Disposizioni da considerare	Aspetti da considerare relativamente alla decarbonizzazione e trasformazione del calore
Compiti e obiettivi sovraordinati	– Quali obiettivi devono essere raggiunti con la proprietà dell'azienda (economici, ecologici, sociali)?	– Obiettivi o percorso di riduzione delle emissioni di CO ₂
Portata delle attività	– Quali attività deve esercitare l'azienda nel servizio pubblico e sul mercato? – In quale contesto geografico devono essere esercitate (a livello cittadino, regionale, nazionale, internazionale)?	– Fornitura di gas e importanza di biogas/ gas sintetici – Approvvigionamento di calore tramite energie rinnovabili/ calore residuo/ calore ambientale
Forma di influenza	– Come deve essere garantita l'influenza	– Obbligatorietà degli strumenti rilevanti

Aspetto	Disposizioni da considerare	Aspetti da considerare relativamente alla decarbonizzazione e trasformazione del calore
za	sulle attività (proprietà, concessione, mandati di prestazione, pianificazione direttrice/pianificazione energetica ecc.)?	(in particolare pianificazione energetica)
Rischio e gestione del rischio	<ul style="list-style-type: none"> – Come avvengono la gestione e il reporting dei rischi? – Chi decide in merito alle partecipazioni rilevanti? 	– Chi decide in caso di consistenti investimenti a lungo termine, per esempio per reti di riscaldamento?
Struttura della direzione e della supervisione	<ul style="list-style-type: none"> – Qual è l'importanza di una direzione strategica sovraordinata con relativi poteri decisionali in merito a tutte le attività? – Come si può garantire la supervisione politica delle attività? – Quali sono le competenze dei singoli organi dirigenti (Municipio, Consiglio comunale, direzione aziendale strategica, direzione aziendale operativa)? – Chi definisce gli organi dirigenti? – Quale grado di trasparenza ci si aspetta ai vari livelli dirigenziali e rispetto al pubblico? 	<ul style="list-style-type: none"> – Rapporti sul raggiungimento degli obiettivi climatici – Poteri decisionali relativi a nuove partecipazioni
Modello organizzativo ed eventuali forme giuridiche	– Definizione del margine di manovra o delle forme organizzative e giuridiche consentite in relazione all'attività	

Tabella 3: Forma e contenuto di una strategia del proprietario

Sulla base della strategia del proprietario l'azienda sviluppa la propria strategia aziendale e la applica autonomamente. Essa è subordinata alla strategia del proprietario e persegue gli obiettivi del proprietario con un approccio imprenditoriale.

Note e strumenti utili

- Direttive per la pianificazione energetica pianificazione energetica: Modulo 10 Strategia per il gas ()
- Strategie del proprietario per aziende di approvvigionamento energetico Informazioni di base (https://www.local-energy.swiss/it/dam/jcr:86716d0a-ccc0-4c19-a376-3a5426e0476e/AAE_%20Strategie%20del%20proprietario_%20informazioni%20di%20base_140119.pdf)
- Strategia del proprietario per aziende di approvvigionamento energetico: Riassunto (https://www.local-energy.swiss/it/dam/jcr:0e7872f8-4ac2-4fa7-b5ed-537b10a31d6f/AAE_strategia_per_proprietario_riassunto.pdf)

Impressum

Publicato da: AAE nei Comuni, c/o Brandes Energie AG, Molkenstr. 21, 8004 Zurigo

Data: 26 agosto 2019

Mandatari: Reto Dettli, Beat Meier, econcept AG