

# RIELTI

Rapporto al Consiglio di Stato in esecuzione del mandato  
conferito con risoluzione governativa 3268 del 03.07.2014

*Riorganizzazione  
del settore  
elettrico ticinese*

**RIELTI**

**Riorganizzazione del settore Elettrico Ticinese**

**RAPPORTO**  
al Consiglio di Stato

in esecuzione del mandato conferito con risoluzione governativa 3268 del 03.07.2014

Bellinzona, 30 novembre 2014

*“Short-term gains  
maybe long-term losses !”*

*(Wolfgang Pfaffenberger)\**

\*« *Preface : Competition and Long-Term Dimensions of Electricity Supply* », in F.P. Sioshansi, 2008,  
cit.p. xlii

|   |    |
|---|----|
| <b>INDICE</b>   | 3  |
| <b>LISTA DEGLI ACRONIMI</b>   | 4  |
| 1. <b>Mandato</b>   | 6  |
| 2. <b>Modalità di lavoro</b>  | 6  |
| 3. <b>Consultazione delle aziende</b>                                 | 6  |
| 3.1 Esito   | 7  |
| 3.2 Valutazione del contesto  | 8  |
| 3.2.1 Cambiamenti legislativi   | 8  |
| 3.2.2 Andamento e tendenze del mercato                                | 10 |
| 3.2.3 Politica energetica   | 13 |
| 3.3 Opportunità della riorganizzazione del settore elettrico ticinese | 15 |
| 3.3.1 Valutazione dei modelli   | 15 |
| 3.3.2 Proposte alternative  | 16 |
| 4. <b>Analisi e proposte</b>  | 22 |
| 4.1 Problematiche aperte  | 22 |
| 4.2 Analisi   | 23 |
| 4.2.1 Situazione delle aziende  | 24 |
| 4.2.1.1 <i>Funzionamento attuale del settore elettrico ticinese</i>   | 24 |
| 4.2.1.2 <i>Situazione economica delle aziende elettriche ticinesi</i> | 28 |
| 4.2.1.3 <i>Le tariffe</i>   | 30 |
| 4.2.2 Vincoli e opportunità   | 36 |
| 4.2.3 I punti fondamentali evidenziati dalle aziende                  | 42 |
| 4.3 Proposte  | 45 |
| 4.3.1 Grado di riorganizzazione settoriale                            | 45 |
| 4.3.2 Piattaforma di lavoro   | 46 |
| 4.3.3 Filiera dell'elettricità e mandati alle aziende                 | 47 |
| 4.3.4 Il Cantone e i Comuni   | 48 |
| 4.3.5 Strategie di mercato  | 50 |
| 4.3.6 Indirizzo strategico  | 52 |
| 5. <b>Conclusioni e raccomandazioni all'Autorità cantonale</b>        | 55 |
| 5.1 Conclusioni   | 55 |
| 5.2 Raccomandazioni   | 57 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | 58 |
| <b>ALLEGATI</b>   | 59 |
| - Risoluzione del Consiglio di Stato 3268 del 03.07.2014              |    |
| - Guida per la consultazione delle parti                              |    |
| - Risposte delle aziende  |    |

## LISTA DEGLI ACRONIMI

|            |   |
|------------|---|
| AEC Airolo | Azienda Elettrica Comunale Airolo   |
| AEC Ascona | Azienda Elettrica Comunale Ascona   |
| AEM        | Azienda Elettrica Massagno SA   |
| AET        | Azienda Elettrica Ticinese  |
| AGE        | Acqua Gas Elettricit  AGE SA Chiasso  |
| AIL        | Aziende Industriali di Lugano (AIL) SA  |
| AIM        | Aziende Industriali di Mendrisio  |
| AKEB       | Aktiengesellschaft für Kernenergiebeteiligungen Luzern  |
| AM         | Asset Manager   |
| AMB        | Aziende Municipalizzate Bellinzona  |
| AMS        | Aziende Municipalizzate Stabio  |
| AO         | Asset Owner   |
| ASP        | Asset Service Provider  |
| CEF        | Cooperativa Elettrica Faido   |
| CTC        | Centro tecnico di competenze  |
| DFE        | Dipartimento economia e finanze   |
| DI         | Dipartimento delle istituzioni  |
| DT         | Dipartimento del territorio   |
| EDM        | Electronic Distance Measurement   |
| EICom      | Commissione federale dell'energia   |
| ENERTI     | Societ  delle aziende di distribuzione di energia elettrica in Ticino, Rivera   |
| FER        | Fondo energie rinnovabili   |
| FX         | Forex (trading di valuta on line)   |
| GD         | Generazione distribuita   |
| GL RIELTI  | Gruppo di lavoro riorganizzazione del settore elettrico ticinese  |
| IT         | Innovation technology   |
| LA-LAEI    | Legge cantonale di applicazione della Legge federale sull'approvvigionamento elettrico del 23 marzo 2007 (del 23 novembre 2010)                   |
| LAEI       | Legge federale sull'approvvigionamento elettrico  |
| LAET       | Legge istituyente l'Azienda elettrica ticinese  |
| LFus       | Legge sulle fusioni   |
| LMSP       | Legge municipalizzazione dei servizi pubblici   |
| LOC        | Legge organica comunale   |
| LPAc       | Legge federale sulla protezione delle acque   |
| NE3 NE5    | livelli di rete (da 1, rete di trasmissione altissima tensione, a 7, rete di distribuzione locale a bassa tensione)                               |
| OFIBLE     | Officine idroelettriche di Blenio SA  |
| OFIMA      | Officine idroelettriche della Maggia SA   |
| PEC        | Piano energetico cantonale  |
| RLA-LAEI   | Regolamento della legge cantonale di applicazione della Legge federale sull'approvvigionamento elettrico del 23 marzo 2007 (del 23 novembre 2010) |
| SES        | Societ  Elettrica Sopracenerina (SES) SA  |

|           |  |
|-----------|--|
| SPAAS     | Sezione protezione aria, acqua e suolo                     |
| SUPSI     | Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana |
| Swissgrid | Società nazionale di rete (trasmissione)                   |
| USI       | Università della Svizzera Italiana                         |
| VSE       | Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen           |

## 1. Mandato

Il gruppo di lavoro **R**organizzazione del settore **E**lettrico **T**icinese (GL RIELTI)<sup>1</sup> è stato istituito con Risoluzione governativa 3268 del 03.07.2014 con, in particolare, il seguente incarico:

*“elaborare uno o al massimo due scenari concepiti per una nuova struttura di collaborazione nel settore energetico che coinvolga l’Azienda Elettrica Ticinese (AET) e le aziende di distribuzione”.*

## 2. Modalità di lavoro

Lo studio *La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi*, Barbara Antonioli Mantegazzini, *Final Draft*, maggio 2014, è stato proposto quale base di riferimento per il lavoro e per il coinvolgimento delle aziende elettriche, conformemente al mandato assegnato al gruppo di lavoro RELTI.

Si è inoltre tenuto conto della recente adozione del *Piano Energetico Cantonale* (PEC), delle proposte di modifica della LAET, nonché della messa in consultazione da parte dell’Autorità federale, proprio in concomitanza con questo lavoro, dell’Avamprogetto di *Decreto federale sulla seconda tappa d’apertura del mercato dell’energia elettrica* (ottobre 2014).

Al fine di coinvolgere le aziende del settore sono stati intrapresi i seguenti passi:

- trasmissione dello studio;
- illustrazione dello stesso alle aziende tramite l’organizzazione di un *workshop* (22 agosto 2014);
- richiesta alle aziende di prendere posizione singolarmente sullo studio tramite la compilazione di una *Guida per la consultazione delle parti* (scadenza: 15 ottobre 2014);
- organizzazione di incontri bilaterali tra il GL RIELTI e le aziende (settembre-ottobre 2014).

Successivamente, le considerazioni espresse dalle aziende sono state analizzate e valutate dal GL RIELTI e riportate in questo Rapporto. Quest’ultimo, oltre che a formulare delle proposte (vedi par. 4.3), formula pure all’indirizzo dell’Autorità cantonale delle raccomandazioni (vedi par. 5.2).

## 3. Consultazione delle aziende

Attraverso lo studio *La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi* e la relativa *Guida*

---

<sup>1</sup> Composizione:

- Riccardo Crivelli, Economista e docente SUPSI, Presidente
- Barbara Antonioli Mantegazzini, Ricercatrice e docente 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.

per la consultazione delle parti, le aziende elettriche ticinesi (AET e le 12 aziende di distribuzione) sono state chiamate ad esprimersi sui 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.

In pratica, con i primi tre aspetti si è voluto verificare il grado di condivisione del contesto in cui si sta muovendo il settore elettrico ticinese, mentre con il quarto aspetto si è cercato di sollecitare le aziende ad esprimere il proprio orientamento su delle ipotesi di riorganizzazione settoriale. Di seguito, dopo un'opportuna precisazione riguardo all'esito della consultazione, si riportano i risultati della stessa secondo la suddetta suddivisione principale.

### 3.1 **Esito**

Nell'ambito della consultazione sono state presentate 4 risposte e più precisamente (in ordine cronologico):

- Azienda Elettrica Ticinese (AET), 14.10.2014
- Municipio del Borgo di Ascona (per l'AEC Ascona), 14.10.2014
- ENERTI SA, 22.10.2014
- Azienda Elettrica Comunale di Airolo (AEC Airolo), 22.10.2014.

Da notare che tutte le aziende elettriche di distribuzione sono state invitate ad esprimersi singolarmente in consultazione. Tuttavia, e malgrado il suggerimento ribadito in più occasioni sia dal gruppo di lavoro sia dalla Direttrice del DFE, le seguenti aziende di distribuzione associate in ENERTI lo hanno fatto attraverso un'unica presa di posizione comune<sup>2</sup>:

- Azienda Elettrica Airolo (AEC Airolo)
- Azienda Elettrica Massagno SA (AEM)
- Aziende Municipalizzate Stabio (AMS)
- Acqua Gas Elettricità AGE SA
- Aziende Industriali di Mendrisio (AIM)
- Aziende Industriali di Lugano (AIL) SA
- Aziende Municipalizzate Bellinzona (AMB)
- Cooperativa Elettrica Faido (CEF)
- Società Elettrica Sopracenerina (SES) SA.

Di queste aziende, l'AEC di Airolo ha altresì inoltrato una propria presa di posizione che si distanzia parzialmente da quanto contenuto nella presa di posizione di ENERTI. Il Municipio di Ascona (ricordiamo che l'AEC di Ascona non è associata in ENERTI) si è espresso singolarmente.

---

<sup>2</sup> Le aziende associate in ENERTI hanno pure illustrato in comune e in anticipo la propria presa di posizione in occasione dell'incontro con il GL RIELTI del 03.10.2014. Altri due incontri bilaterali sono stati organizzati in data 29.09.2014 con l'AEC di Ascona e con l'AET.



Globalmente, delle 12 aziende di distribuzione oggi attive in Ticino, soltanto quelle municipalizzate di Bedretto e di Ponte Tresa non si sono espresse. AET ha assunto una posizione chiara e precisa.

Dev'essere qui osservato che, a causa anche dei tempi ristretti, e diversamente da quanto postulato nella risoluzione governativa alla base del mandato assegnato al GL RIELTI, solamente l'Azienda Elettrica Comunale di Ascona ha coinvolto nella consultazione il proprio organo istituzionale, ossia il Municipio, mentre tutte le altre aziende non hanno interpellato il proprio Consiglio di amministrazione o il Municipio. In particolare, le aziende associate in ENERTI rilevano che le opinioni espresse nella consultazione sono il frutto di riflessioni da parte delle direzioni delle aziende associate, mentre i rispettivi organi istituzionali "dovranno evidentemente essere chiamati ad esprimersi non appena si delineeranno con maggiore concretezza possibili scenari per il futuro del settore elettrico ticinese."

Da questo punto di vista occorre rilevare come, salvo per l'Azienda Elettrica Comunale di Ascona, le risposte rientrate riportano un approccio aziendale alla problematica, circoscritto soltanto agli aspetti economici più puntuali, mentre i proprietari delle stesse aziende, costituiti nella totalità da enti pubblici, avrebbero certamente potuto comportare altre visioni, con una diversa sensibilità sugli aspetti di politica energetica cantonale. Per tale motivo, il GL RIELTI ritiene che un coinvolgimento dei proprietari vada assolutamente ripreso prima ancora di trarre conclusioni affrettate sulle prospettive del settore.

### **3.2 Valutazione del contesto**

Poiché l'ipotesi di una riorganizzazione del settore elettrico ticinese non nasce dal nulla e nemmeno può venire calata dall'alto, si è ritenuto opportuno sondare preliminarmente il grado di sensibilità delle aziende riguardo ai cambiamenti in atto e solo in un secondo tempo - ma in modo da verificare la coerenza con tale grado di sensibilità - individuare gli eventuali indirizzi di riorganizzazione preconizzati dalle aziende. In effetti, i cambiamenti legislativi, i cambiamenti del mercato dell'elettricità e i nuovi indirizzi della politica energetica (federale e cantonale) rappresentano la tela di fondo e la giustificazione (o la ragione) per prospettare un eventuale cambiamento dell'assetto organizzativo e/o istituzionale del settore elettrico ticinese.

Dalla consultazione delle aziende è emersa la seguente valutazione complessiva.

#### **3.2.1 Cambiamenti legislativi**

Muovendo dallo studio Antonioli Mantegazzini, le aziende sono state interpellate riguardo al nuovo quadro istituzionale e strategico del settore elettrico ticinese che si è creato a seguito dei cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nei contesti europeo e svizzero. Più precisamente, si è sollecitata una valutazione in termini di rischi/opportunità e in termini d'importanza sui seguenti punti-chiave delle nuove regole:

- il cosiddetto *unbundling*, ovvero la separazione della trasmissione dalla distribuzione dell'energia elettrica
- la neutralità della rete
- la libera scelta del fornitore
- la regolazione del settore con autorità (EiCom).

L' *unbundling* è considerato dalle aziende associate in ENERTI come incompatibile con il "nuovo mondo" nel quale, contrariamente al passato, sia tecnicamente che commercialmente, il gestore della rete di distribuzione è anche proprietario e gestore delle unità di produzione decentralizzata. A livello svizzero - sottolineano le aziende ENERTI - le aziende interessate e il VSE<sup>3</sup> sono contrarie alla codifica nella legge dell'obbligo di separare in società distinte la produzione e il commercio dalla gestione delle reti di distribuzione.

Il Municipio di Ascona rileva che, data la ridotta dimensione della sua azienda, non è stata effettuata alcuna separazione tra la trasmissione e la distribuzione, se non a livello contabile. La stessa azienda considera l'*unbundling* come un rischio e ne valuta l'impatto in misura importante.

Considerazioni analoghe sono espresse dall'AEC di Airolo, che considera ugualmente un rischio l'obbligo di separare in società distinte la produzione ed il commercio dalla gestione delle reti di distribuzione, o meglio, come un grosso svantaggio per le piccole aziende le quali sarebbero ostacolate nell'utilizzo delle stesse risorse in comune con altre aziende al fine di ottimizzarne lo sfruttamento. Per contro, l'AEC di Airolo valuta positivamente la separazione puramente contabile tra la rete di distribuzione e il resto delle attività delle aziende. L'impatto è tuttavia valutato in modo contenuto.

Per l'AET - che premette di non disporre di reti fuori Cantone - l'impatto dell'*unbundling* è considerevole, e rappresenta nel contempo un rischio ed un'opportunità. L'*unbundling* infatti, da un lato permette ad AET di offrire e vendere energia fuori Cantone, dall'altro lato obbliga l'azienda a pubblicare le proprie tariffe di rete (livelli NE 3 e NE 5) e ad aprire il mercato ticinese alla concorrenza d'Oltralpe (come già avvenuto).

La neutralità della rete non è commentata né dalle aziende associate in ENERTI, né dalle aziende di Ascona e di Airolo, che rinviano semplicemente a quanto rilevato sull'*unbundling*.

L'AET, riprendendo anch'essa quanto espresso riguardo all'*unbundling*, rileva che la separazione fra il costo della rete (regolata) e il costo dell'energia (parzialmente aperta) permette ad AET di accedere al mercato a condizioni paragonabili a quelle di altri concorrenti d'Oltralpe (grossi produttori o produttori già organizzati verticalmente); in tal senso essa rappresenta un'opportunità con un considerevole impatto. A rovescio, la neutralità della rete permette anche che i clienti di AET siano anch'essi liberi di approvvigionarsi sul mercato, rinunciando all'acquisto di energia presso AET.

La libera scelta del fornitore è considerata dalle aziende associate in ENERTI sia come un rischio che come un'opportunità: per minimizzare il primo (rischio) la strategia seguita è quella della fidelizzazione della clientela, mentre per cogliere la seconda (opportunità), l'intenzione è di acquisire clientela d'Oltralpe, seppure in modo reattivo e limitato.

L'AEC di Ascona considera la libera scelta come un rischio di una certa importanza, poiché, pur non causando perdite (l'AEC non ottiene utili con la vendita di energia), causerebbe un aumento del carico e dei costi amministrativi.

Maggiore preoccupazione in termini di rischi traspare dalla valutazione dell'AEC di Airolo, la quale considera la libera scelta del fornitore da parte di tutti i clienti finali come un grosso rischio per le piccole aziende. Accanto all'aumento del lavoro amministrativo generato dai cambi del fornitore, si temono strategie di vendita aggressive e campagne pubblicitarie da parte dei possibili concorrenti. Secondo l'AEC di Airolo il potenziale di

---

<sup>3</sup> Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen.

risparmio per i clienti finali verrebbe neutralizzato dai costi amministrativi più elevati. Anche la possibilità di vendita di energia elettrica combinata con quella di altri prodotti - che pure l'azienda potrebbe offrire - potrebbe "diventare un problema".

Per l'AET, infine, la libera scelta del fornitore può essere al contempo un rischio e un'opportunità di considerevole impatto. La maggior libertà di scelta può infatti portare il cliente a rinunciare al distributore locale e indirettamente ad AET se il distributore è cliente della stessa. I margini di vendita ne risultano sotto pressione, in particolare in questo momento storico contraddistinto da un grande afflusso sul mercato di energia sovvenzionata (alcuni grandi produttori sono costretti a vendere sottocosto pur di mantenere la massa critica di clienti).

Infine, l'ultimo punto-chiave concernente il nuovo quadro istituzionale posto in consultazione è la regolazione settoriale con autorità (EiCom), che per le aziende associate in ENERTI deve essere considerata una necessità, poiché parte dell'attività del settore avviene in un regime di monopolio.

Per Ascona, EiCom è un organo di sorveglianza con il quale si sono sempre avuti buoni rapporti. La regolazione è quindi ritenuta come un'importante opportunità. Da temere sarebbe un'eventuale modifica dei parametri di calcolo delle tariffe di rete da parte del legislatore.

Anche per l'AEC di Airolo la regolazione settoriale è benvenuta poiché garantisce che tutti i gestori di rete si attengano alle stesse regole in regime di monopolio, assicurando l'approvvigionamento elettrico della popolazione senza speculazioni finanziarie e assicurando il rinnovo delle reti. Per l'azienda l'attuale sistema può tuttavia essere migliorato.

L'AET, infine, rileva la neutralità di EiCom, il cui compito regolatore è considerato un'opportunità di una certa importanza. L'AET evidenzia pure l'aggravio amministrativo a seguito dell'*unbundling* e della creazione di Swissgrid, che ha portato a costi di rete NE1 uguali per tutti, ma pure ad un aumento dei costi di rete AET rispetto a prima del 2009. Rileva infine che decisioni non chiare di EiCom hanno comportato ricorsi con annose procedure di evasione.

### 3.2.2 *Andamento e tendenze del mercato*

Nel contesto delle nuove regole sopra discusse, il mercato dell'elettricità è cambiato, sta cambiando ed è destinato a cambiare ancora. Come si pongono le aziende ticinesi del settore di fronte a questi cambiamenti e come ne valutano le conseguenze e gli impatti?

Le problematiche di mercato poste in consultazione presso le aziende elettriche sono le seguenti:

- pressione sui prezzi
- pressione sull'efficienza della gestione
- necessità di nuove strategie interne di crescita (diversificazione, internazionalizzazione)
- necessità di nuove strategie esterne (fusioni, acquisizioni, aggregazioni ...)
- trasformazione da aziende orientate sull'energia elettrica in aziende sull'energia ad ampio raggio (elettricità e calore).

Per le aziende associate in ENERTI la pressione sui prezzi deve essere considerata come un'opportunità di una certa importanza, grazie alla quale si può migliorare la competitività

di servizi e prodotti offerti. Le aziende ENERTI considerano di fondamentale importanza poter ottimizzare l'approvvigionamento, ovvero l'acquisto di energia al fine di assicurare competitività sul libero mercato (vendita di energia) con margini adeguati.

Secondo Ascona eventuali pressioni sui prezzi a corto termine non dovrebbero causare problemi.

Per l'AEC di Airolo la pressione sui prezzi è in sé un'opportunità poiché incentiva a migliorare la propria efficienza. Tuttavia, una pressione eccessiva sui prezzi, come quella attuale, porta a limitare gli investimenti nella produzione, con conseguenze negative sul lungo periodo.

Questo argomento è fatto proprio dall'AET, per la quale la libertà di scelta senza la totale apertura del mercato (prevista con la fase 2) è all'origine di una forte pressione sui prezzi dell'energia per i produttori, senza aver generato per ora una corrispondente riduzione dei prezzi di vendita al cliente finale. A seguito della forte produzione di energia rinnovabile sussidiata in Europa (fotovoltaico ed eolico in particolare), unita alla priorità di immissione in rete e ai costi del CO2 praticamente assenti (ciò che favorisce le vecchie centrali a carbone), la produzione di idroelettricità svizzera è messa in forte difficoltà. Di conseguenza, il mercato è attualmente contraddistinto da prezzi dell'energia sovente inferiori ai costi di produzione di molte centrali idroelettriche, in particolare di accumulazione. In sintesi, per l'AET la pressione sui prezzi rappresenta un forte rischio.

La pressione sull'efficienza della gestione è per le aziende associate in ENERTI un'opportunità interessante, grazie alla quale si può migliorare la qualità dei servizi e dei prodotti e dei processi di gestione/vendita. In risposta a questa pressione, le strategie per ottenere una maggiore efficienza possono essere di due tipi:

- migliorare le sinergie a livello locale (*multiutility* che permette lo sfruttamento di economie di scala della gestione di più servizi - elettricità-gas-acqua-telecom-calore), oppure
- concentrare alcune attività comuni alle aziende in un unico centro di competenza (acquisto materiale, gestione *metering*, ...) come intrapreso dalle aziende di distribuzione associate in ENERTI.

Per Ascona, in considerazione anche della piccola dimensione della sua azienda elettrica, il livello di gestione raggiunto è considerato ottimale, in particolare dal profilo tecnico, ritenuto ben organizzato ed efficiente. L'azienda è consapevole del fatto che a dipendenza dell'evoluzione del mercato potrebbe dover apportare delle modifiche sul piano amministrativo. Analoga la valutazione dell'AEC Airolo, il cui livello di efficienza della gestione raggiunto è considerato una realtà, ritenuta una priorità politica e un'opportunità. E' evidenziato l'eccellente sfruttamento delle sinergie locali all'interno delle aziende municipalizzate, con il Comune e con gli altri enti pubblici (Patriziato, Valbianca SA). Anche l'AET rileva che la pressione sui prezzi costringe gli attori del mercato elettrico a sfruttare le economie di scala (sinergie), a professionalizzare le attività e a utilizzare in modo più efficiente le risorse tecniche e umane. In quest'ottica, l'AET tende una mano alle aziende di distribuzione, confidando "che si possano instaurare interessanti cooperazioni". Si tratta pertanto di un'interessante apertura.

Le aziende associate in ENERTI considerano come un'opportunità di una certa importanza, volta a creare nuovi servizi a favore della clientela, l'approntamento di strategie interne di crescita. Il Municipio di Ascona, che pone l'accento sul fatto di non avere una strategia interna di diversificazione ma una strategia di ottimizzazione aziendale

rivolta alla distribuzione dell'elettricità, rileva altresì che le proprie aziende comunali già oggi si occupano di Acqua ed Elettricità. Nuove strategie (calore, telecomunicazione, gas, energie rinnovabili ...) sono per il momento ancora allo stato progettuale.

L'AEC di Airolo, per la quale nuove strategie sono comunque un'occasione, essendo una piccola azienda, si limita per il momento ad attuare le modifiche volte a offrire ai propri clienti servizi e prodotti tali da garantire lo stesso livello di adeguatezza presente nei centri urbani.

Per l'AET l'adozione di nuove strategie interne di crescita rappresenta un'opportunità di una certa importanza, dettata dalla necessità di dover compensare la corrente riduzione dei margini sulla vendita di energia. Occorrono nuove attività, fidelizzare i clienti a medio e lungo termine, e offrire nuovi prodotti e servizi nel settore energia, rete, efficienza energetica e calore. Si tratta per l'AET di passare dalla vendita di una *commodity* alla vendita di un servizio con valore aggiunto e a nuovi prodotti. Benché presente dai primi anni 2000 su alcuni mercati europei (Germania, Francia, Italia e Austria), non s'intende espandersi ulteriormente. L'AET prevede per contro di rafforzare la propria presenza nel settore della vendita di calore e dei servizi (eventualmente in cooperazione con altri attori).

Riguardo alla necessità di nuove strategie esterne, quali fusioni, acquisizioni, aggregazioni, ...) le aziende afferenti a ENERTI dichiarano di prediligere l'indipendenza, che potrà essere mantenuta anche grazie a collaborazioni mirate da un lato, e grazie all'aggregazione di attività comuni (centro di servizi) al fine di ottimizzare i costi e i prodotti, dall'altra parte.

L'AEC di Ascona non ha una strategia esterna ma concentra la propria attenzione all'ottimizzazione del servizio al proprio cliente/cittadino. Semmai, di fronte a un certo qual rischio, l'azienda si dichiara disposta a eventuali collaborazioni, in particolare con i comprensori vicini.

Per l'AEC di Airolo la volontà è piuttosto di mantenere una totale indipendenza, ritenendo tuttavia che collaborazioni e aggregazioni di attività comuni (con l'AET e con ENERTI) rendono possibile l'offerta alla propria clientela di servizi e prodotti che richiedono competenze al di fuori delle possibilità dell'azienda. Fa da contraltare un certo rischio, dato dalla dipendenza da terzi e pertanto da una certa perdita di autonomia nell'elaborazione dell'offerta.

La necessità di adottare nuove strategie esterne è per l'AET un'importante opportunità dovuta all'apertura del mercato e alla pressione sui prezzi, che comporta sia nuove acquisizioni (come nel caso dell'acquisto della SES da parte dell'azienda (Cantone) e dei comuni, sia collaborazioni/fusioni di diverse aziende elettriche presenti sul mercato svizzero e ticinese (le aziende sovregionali - cosiddette "Ueberlandswerke"- conoscono tutte delle difficoltà). In questa direzione, l'AET evidenzia come un'alleanza con dei distributori permetterebbe all'azienda di allungare la catena del valore aggiunto e di garantire adeguati parametri per la copertura dei costi a ogni livello, dalla produzione fino alla vendita al cliente finale. Tendenze in questa direzione si sono del resto registrate nei paesi dove la liberalizzazione del settore è già in atto da qualche anno.

L'ultima problematica connessa con i cambiamenti del mercato sottoposta a valutazione da parte delle aziende è quella della trasformazione da aziende orientate sull'energia elettrica in aziende sull'energia ad ampio raggio (elettricità e calore). Al riguardo, le aziende associate in ENERTI considerano una tale trasformazione come un'opportunità per entrare in nuovi settori di attività e conseguire margini interessanti, per fidelizzare la clientela sui servizi "storici" e per contribuire all'obiettivo dell'efficienza energetica nel comprensorio di distribuzione delle diverse aziende.

L'AEC di Ascona, come anticipato, non ha attualmente alcuna strategia interna di diversificazione (pur tuttavia sta valutando il proprio interesse per il calore e per altri vettori energetici).

L'AEC di Airolo ritiene di essere già impegnata a sfruttare appieno le sinergie con altri settori e non esclude ulteriori ampliamenti, in proprio o con altri attori.

L'AET, infine, già prevede nella propria strategia il rafforzamento della vendita di calore (in proprio o tramite le partecipate Calore, Teris e Matanord). AET osserva che la durata dei contratti per la vendita del calore (10-20 anni) è molto più lunga di quelli per la vendita dell'elettricità (1-3 anni). Sottoscrivere simili contratti vuol dire da un lato poter allestire piani finanziari più stabili nel tempo e dall'altro lato – se si è in grado di vendere più vettori (*bi-fuel*, elettricità e calore) poter beneficiare di un vantaggio competitivo rispetto a chi vende un solo vettore.

### 3.2.3 *Politica energetica*

Il Cantone conta sulle aziende di distribuzione e sull'AET per attuare importanti indirizzi di politica energetica. Per il settore dell'elettricità, il Piano Energetico Cantonale (PEC) definisce i seguenti indirizzi generali di politica energetica (pp. 41-44) lungo tutta la "filiera":

- produzione energetica sul territorio cantonale (in generale, ma anche con riferimento specifico all'energia idroelettrica, ad altre fonti rinnovabili e ad altre fonti non rinnovabili)
- gestione in proprio delle risorse energetiche del Cantone (comprese l'autoproduzione/la generazione per l'autoproduzione e la generazione distribuita)
- importazione di energia elettrica necessaria alla copertura del fabbisogno
- distribuzione razionale ed efficiente dell'energia
- promozione del risparmio e dell'uso razionale dell'energia (efficienza ed efficacia energetica).

Quanto le aziende si sentono implicate nell'attuazione degli indirizzi del PEC è di seguito riassunto.

Per le aziende associate in ENERTI è opportuno un mix di approvvigionamento composto da energia acquistata sul mercato all'ingrosso e di energia prodotta in loco: a loro avviso le aziende di distribuzione sarebbero inoltre predestinate ad assumere un ruolo determinante per l'autoproduzione e la generazione distribuita. Giocoforza acquistare sul mercato all'ingrosso l'energia non prodotta in loco (importazione). Distribuzione razionale ed efficiente dell'energia, promozione del risparmio e dell'uso razionale, sono da sempre compito delle aziende di distribuzione.

Per l'AEC di Ascona la produzione sul territorio cantonale è molto importante, ma deve essere fatta a prezzi vantaggiosi da parte dell'AET, che è il fornitore di energia dell'azienda (l'AEC dichiara di non essere interessata alla ricerca di soluzioni alternative) e con la quale è assicurata la collaborazione per l'eventuale realizzazione sul territorio di Ascona di progetti comuni (solare, calore). L'AEC di Ascona si ritiene un distributore dimensionato e organizzato in modo razionale ed efficiente; inoltre, il Comune ha istituito un gruppo di lavoro con il compito di realizzare un piano energetico comunale.

Anche per l'AEC di Airolo la produzione locale di energia elettrica è fondamentale: per il Ticino ciò significa puntare sull'energia idroelettrica affiancandole la produzione di altre

fonti rinnovabili. Significa anche che, mentre la gestione dei grossi impianti dovrà passare al Cantone, le aziende di distribuzione dovranno assumere un ruolo determinante per l'autoproduzione e la generazione distribuita: piccole aziende in regioni periferiche come l'AEC di Airolo dovranno continuare a valorizzare e sfruttare il potenziale energetico (acqua, legno, ...) sul proprio territorio, a sostegno anche dell'economia e della popolazione locale. Naturalmente, rimane necessario e indispensabile l'acquisto di energia non prodotta in loco sul mercato all'ingrosso. Riguardo alla distribuzione razionale ed efficiente dell'energia, l'AEC di Airolo rileva che ciò è da sempre il proprio compito: come azienda municipalizzata e contrariamente alle società private, la priorità è stata data alla garanzia della fornitura (97% della rete è interrata), alla qualità e all'economicità del servizio. La promozione del risparmio e dell'uso razionale dell'energia è assunta dal Comune (che può far capo agli incentivi del FER) con l'AEC. Sono in atto sforzi per ottenere il *label* "Città dell'energia".

Produzione e gestione in proprio delle risorse energetiche del Cantone rivestono la massima importanza per l'AET, la quale osserva innanzitutto che il Cantone Ticino - che deve far uso del diritto di riversione degli impianti, essendo meno della metà della produzione idroelettrica in mano ticinese - potrà essere autosufficiente in energia elettrica (a fronte di ca. 3'600 GWh di produzione idroelettrica media in Ticino, il consumo è oggi leggermente inferiore a 3'000 GWh)<sup>4</sup>. Per contribuire a contenere i costi finali dell'energia, è però necessario, in secondo luogo, poter completare la possibilità di gestire in proprio la produzione da parte dell'AET con la possibilità da parte della stessa di coordinare la produzione decentralizzata con i distributori al fine di ottimizzare gli sbilanciamenti e di ridurre i costi di regolazione verso Swissgrid utilizzando in modo mirato la flessibilità delle centrali idroelettriche. Inoltre, anche nel caso di gestione in proprio di tutti gli impianti ticinesi, bisognerà comunque far capo all'importazione di energia da fuori Cantone al fine di valorizzare adeguatamente la produzione idroelettrica e la flessibilità dei bacini di accumulo stagionali<sup>5</sup>: l'importazione permetterà di diminuire le oscillazioni di prezzo dell'energia venduta in Ticino. L'AET rileva due ulteriori aspetti positivi della gestione in proprio della produzione idroelettrica cantonale: il possibile rientro di *know-how* e posti di lavoro qualificati attualmente presenti oltre Gottardo e l'aumento della possibilità di collaborazione fra cantoni alpini a difesa del settore idroelettrico (rafforzamento del peso politico a Berna).

Per quanto riguarda la distribuzione razionale ed efficiente dell'energia, l'AET sottolinea che la maggior parte delle perdite avvengono sulla rete NE 5 e NE 7 (circa il 5% del consumo totale), per cui ritiene che l'aumento dell'efficienza della rete sia un compito prioritario dei distributori. La rete di AET è ritenuta ad un buon livello di efficienza (perdite < all'1%), ma deve comunque essere costantemente mantenuta in conformità ai nuovi standard della tecnica. Da ultimo, riguardo alla promozione del risparmio e dell'uso razionale dell'energia, l'AET ritiene che questo compito sia prettamente politico, di competenza dello Stato e definito nel PEC. Buona struttura e programmi d'incentivazione, sensibilizzazione del cittadino (compresi programmi d'istruzione scolastica), normalizzazione di scelte costruttive: sono ambiti in cui l'AET non può essere attiva direttamente.

---

<sup>4</sup> Il Ticino, osserva l'AET, non potrà per contro mai diventare autosufficiente nel riscaldamento degli edifici da combustibili fossili e nella mobilità (carburanti).

<sup>5</sup> Gli importanti effetti meteorologici comportano forti oscillazioni (dell'ordine di +/- 30% rispetto alla media decennale) dei volumi annuali di produzione.

### 3.3 **Opportunità della riorganizzazione del settore elettrico ticinese**

Così come postulato, dalla valutazione del contesto sopra descritta e scaturita dalle aziende, avrebbero dovuto emanare anche le loro indicazioni quanto all'opportunità di riorganizzazione o meno del settore elettrico ticinese. Alle aziende, sempre partendo dallo studio Antonioli Mantegazzini, sono perciò stati sottoposti in consultazione alcuni "nuovi" modelli, compresa la soluzione *status quo*, ovvero quella di non modificare l'attuale assetto istituzionale e organizzativo del settore elettrico ticinese.

#### 3.3.1 *Valutazione dei modelli*

I modelli di riorganizzazione sottoposti alle aziende sono sostanzialmente di due tipi:

- modelli di riorganizzazione a livello *downstream* – con una variante "società di distribuzione e vendita unica" e una variante "modello sinergico-industriale";
- modelli di riorganizzazione basati su un operatore cantonale verticalmente integrato – con una variante "senza distributori locali", una variante "con distributori locali" e una variante cosiddetta "modello federativo".

Questi modelli rappresentano altrettanti "tipi ideali" nei confronti dei quali le aziende sono state invitate a determinarsi. Come si vedrà in seguito, più che assumere un modello piuttosto che l'altro, le aziende hanno di preferenza sviluppato una propria analisi, corredandola di proposte alternative. Più precisamente hanno seguito questa via le aziende affiliate in ENERTI, mentre l'AEC di Airolo e l'AEC di Ascona hanno anch'esse sviluppato i propri indirizzi, pur indicando la soluzione *status quo* quale quella preferita dalle due aziende<sup>6</sup>.

L'AET, dal canto suo, ha sia commentato i singoli modelli, sia sviluppato una propria visione/modello. Rinviando al paragrafo successivo la descrizione di quest'ultima, la valutazione dei modelli da parte dell'AET è la seguente:

- soluzione *status quo*  
non porta a miglioramenti di efficienza e provocherà sempre maggiori perdite di margini e di volumi mano a mano che aumenterà l'accesso dei clienti al libero mercato (con una pressione supplementare al momento del passaggio alla seconda fase di liberalizzazione del mercato nel 2018);
- riorganizzazione a livello *downstream* con società di distribuzione e vendita unica  
sfrutta le sinergie di scala e rafforza la potenza di vendita; presidia il territorio. A dipendenza se l'AET sia o meno il partner di riferimento di questa nuova società, ne possono derivare vantaggi o svantaggi per la stessa. La suddivisione del margine e dei rischi di mercato fra l'AET e i distributori è il punto chiave di questo modello: si tratta di un'ipotesi tentata da AET nel 2009 con la "nuova *neweco* distribuzione", ipotesi che non ha trovato l'accordo dei distributori;

---

<sup>6</sup> Con la disponibilità dell'AEC di Ascona, a dire il vero poco convinta, di un'eventuale entrata in materia su di un "modello federativo" quale modello alternativo.



- riorganizzazione a livello *downstream*, modello sinergico-industriale  
è ritenuta una buona soluzione, segnatamente nel caso in cui l’AET diventasse il partner di riferimento per la produzione. L’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 dall’AET, quest’ultima sarà costretta a cercare sbocchi per la sua produzione in Ticino o fuori Cantone, presso altri distributori o presso clienti finali;
- operatore cantonale verticalmente integrato, senza distributori locali  
Teoricamente possibile, ma politicamente di difficile applicazione;
- operatore cantonale verticalmente integrato, con distributori locali  
Costituirebbe per l’AET la migliore soluzione: permetterebbe di mettere in atto le riversioni, 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 per questa variante:
  - suddivisione di utili e rischi fra Cantone e Comuni (ritenuto che la sovranità delle acque è del Cantone);
  - quale obiettivo: il minor prezzo possibile al cliente finale oppure il maggior utile possibile all’azionariato?

Il mercato, aggiunge l’AET, imporrà il prezzo minore, provocando un’erosione degli attuali margini.

- operatore cantonale verticalmente integrato, con modello federativo  
Simile al precedente, ma complesso da gestire e con troppi passaggi di società e di decisioni formali. Probabilmente eccessivamente complesso da adottare e poco efficiente.

In sintesi, per l’AET il modello preferito, al quale assegna pure il miglior punteggio in termini di importanza associata al fatto di essere un’opportunità (e non un rischio) è il modello operatore cantonale verticalmente integrato, con distributori locali. Seguono, su un piano equivalente, i due modelli riorganizzazione a livello *downstream* (con società di distribuzione e vendita unica; modello sinergico-industriale). Per questi due modelli, tuttavia, la condizione è che il partner di riferimento sia la stessa AET.

### 3.3.2 *Proposte alternative*

Le riflessioni e le proposte delle aziende – sviluppate in particolare nelle osservazioni conclusive alla *Guida per la consultazione delle parti* – si possono suddividere in tre tipi di approccio:

- uno di tipo piuttosto conservatore, sostanzialmente allineato allo *status quo*, composto dalle aziende AEC di Ascona (la più statica) e di Airolo (più disposta alla collaborazione)

- uno più aperto a forme di collaborazione, formulato dalle aziende associate in ENERTI, senza però dare una visione prospettica di possibili cambiamenti a fronte delle sfide future;
- quello di AET, che a fronte dei possibili rischi ritiene necessario un cambiamento organizzativo graduale, in una prima fase attraverso forme di collaborazione.

Vediamo dapprima le posizioni più conservatrici.

Il Municipio di Ascona è dichiaratamente profilato per lo *status quo*. Esso parte dalla constatazione di possedere un'azienda ben posizionata sul territorio comunale e dal fatto di collaborare ottimamente con il fornitore, cioè con l'AET. Ritiene di avere le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti del mercato elettrico. Ammette l'esistenza di spazi di miglioramento amministrativo, ritenuti facilmente gestibili, ed evidenzia come la rete locale sia moderna e dotata di lettura a distanza per tutti i clienti, ciò che aiuta enormemente già ora nella gestione degli stessi.

Ma l'aspetto decisivo a sostegno della posizione del Comune di Ascona è il legame con la propria azienda municipalizzata. L'AEC è considerata una risorsa per il Comune di Ascona, come ribadito nelle conclusioni:

“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.”

Il Municipio di Ascona rileva infine che la sua azienda non è affiliata ad ENERTI: chiede pertanto, qualora ci fosse una ulteriore fase di approfondimento della riorganizzazione del settore e il Cantone decidesse di allargare il gruppo di lavoro, di poter farne parte.

Anche l'AEC di Airolo parte dalla decisa e dichiarata preferenza per lo *status quo* e completa la propria posizione con tre ulteriori considerazioni:

- innanzitutto anticipa la posizione del Municipio di Airolo il quale, in occasione di una futura consultazione “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”;
- in secondo luogo, richiamando in termini generali la posizione di ENERTI, l'AEC di Airolo ritiene l'attuale collaborazione con l'AET come esemplare e tale da poter servire da modello da applicare anche ad altre realtà. L'equilibrio virtuoso raggiunto dall'AEC di Airolo sarebbe quello da un lato di saper mantenere il contatto diretto con il territorio e la popolazione, sfruttando le sinergie a livello locale e assicurando un servizio di prossimità che un'azienda di dimensioni cantonali non sarebbe in grado di fare, e

dall'altro lato di garantire all'AET la vendita della propria energia in loco, senza che ciò implichi un cambiamento di proprietà delle infrastrutture;

- infine, l'AEC di Airolo esprime il proprio scetticismo (“non ci trova pienamente d'accordo”) sulla proposta di ENERTI 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, dall'AET ai distributori stessi. La soluzione per ridurre le grosse differenze nei costi di rete tra i gestori ticinesi – che in sé trova l'azienda d'accordo – potrebbe anche essere diversa, come quella della creazione di una società che gestisca i livelli di rete 3 ed eventualmente 5 di tutto il Ticino, in grado di diminuire le differenze nei costi di rete. Nel caso dell'AEC di Airolo, l'accesso diretto al livello di rete 1 potrebbe significare non una diminuzione degli oneri, ma addirittura il contrario. Ad ogni modo, l'AEC di Airolo propone che per questo problema venga affidato un mandato ad un esperto del settore di analizzare differenti scenari e di stabilire gli effetti sui costi di rete dei clienti finali ticinesi.

Vediamo ora le posizioni in definitiva più aperte a forme di collaborazione, ossia quella delle aziende facenti capo ad ENERTI e quella dell'AET, benché ben distinte sull'opportunità di una riorganizzazione del settore.

La valutazione delle direzioni delle aziende associate in ENERTI<sup>7</sup>, benché non faccia riferimento diretto ad alcun modello-tipo, in realtà propone una netta distinzione tra il piano istituzionale (personalità giuridica) e il piano operativo/organizzativo.

In effetti, sul piano istituzionale ENERTI sottolinea 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 (sott.) e non necessiti di cambiamenti sostanziali.” Tant'è che “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 produttori (Cantone) e distributori (Comuni).

Diverso il discorso sul piano operativo (organizzativo), dove sempre secondo ENERTI occorre rinsaldare i legami fra il produttore ticinese e i distributori, ognuno nel rispetto delle proprie competenze, attraverso nuove forme di collaborazione. Perché? Perché attualmente l'AET sarebbe in grosse difficoltà a causa dell'esposizione al mercato, con costi di produzione superiori ai prezzi, mentre le aziende di distribuzione ne possono beneficiare. Ma, dato che il mercato può conoscere repentini cambiamenti, anche le aziende di distribuzione potrebbero trovarsi in difficoltà, soprattutto al momento dell'ulteriore apertura del mercato, prevista a partire dal 2018.

Occorre pertanto trovare lo spazio per collaborare e in questo senso ENERTI formula alcune proposte, in base alla premessa che ci sia una “reciproca disponibilità” da parte dell'AET: le aziende di distribuzione sarebbero disposte in questa precisa fase del mercato ad indirizzare (parzialmente) il proprio approvvigionamento elettrico verso l'AET e dunque

---

<sup>7</sup> Come già evidenziato, in questa fase non sono stati coinvolti gli organi superiori (Consigli di amministrazione e Municipi) delle aziende.

ai sui costi di produzione, alla condizione che si preveda una contropartita per i distributori al momento in cui il prezzo di mercato superasse i costi di produzione dell'AET.

In base al suddetto assunto, le aziende associate in ENERTI formulano le seguenti proposte:

- nel solco dell'esperienza di ENERTI, società nata nel 2000 al fine di concentrare in un'unica azienda alcuni servizi prima distribuiti tra le varie aziende (acquisti) o inesistenti (EDM, consulenza energetica, vendita ai clienti multi-sito), è auspicato un modello di collaborazione/ricerca di sinergie fra l'AET e le aziende di distribuzione. In questo senso, ENERTI propone che il gruppo di lavoro RIELTI possa assumere un ruolo di mediatore/facilitatore fra gli attori in gioco, così da poter elaborare uno scenario di collaborazione solido e condiviso fra l'AET e i distributori di elettricità in Ticino;
- concordare la fornitura a lungo termine di energia elettrica alle aziende di distribuzione da parte dell'AET a prezzo di costo per parte del loro fabbisogno. Al riguardo, si osserva che durante l'incontro del 3 ottobre 2014 tra il GL RIELTI ed i rappresentanti di ENERTI, a precisa domanda sulla quota per la quale si penserebbe per questo contratto di fornitura, era stata data indicativamente una percentuale attorno al 10% del fabbisogno delle singole aziende elettriche di distribuzione. Nella presa di posizione scritta questa quota non viene invece quantificata;
- creare un Ente partecipato da AET e dai proprietari di impianti di produzione come Verzasca, Morobbia, Calcaccia, Cassarate, ..., per assicurare una gestione ottimale di questi impianti e di quelli dell'AET. Si tratterebbe non di "un ulteriore e costoso apparato" ma di un contenitore al quale verrebbe affidato il compito di gestire in maniera efficiente, coordinata e con una strategia consolidata a lungo termine, tutte le produzioni attive in Ticino (mantenendo le attuali proprietà tra Cantone e Comuni). La gestione effettiva degli impianti (parte operativa) potrebbe essere demandata all'AET, come già oggi avviene parzialmente e bilateralmente;
- mantenere la separazione tra l'approvvigionamento finalizzato alla vendita e la vendita stessa di energia e di altri prodotti/servizi ai clienti finali, che spetta alle aziende di distribuzione, e le attività di commercio all'ingrosso e di *trading*, di pertinenza dell'AET;
- trasferire gli impianti in alta tensione funzionalmente dedicati alla distribuzione dall'AET alle aziende di distribuzione, ciò che permetterebbe a quest'ultime – conformemente ad un obiettivo indicato da anni dal Gran Consiglio - di ottimizzarli insieme ai propri impianti al fine di allineare i costi di rete a livello di distribuzione a favore del cliente finale)<sup>8</sup>. Gli impianti in alta tensione funzionalmente dedicati alla produzione devono rimanere di proprietà dei produttori;
- trasferire gli impianti in media tensione funzionalmente dedicati alla distribuzione (ad esempio per alimentare le Strade nazionali) dall'AET ai distributori al fine di ottimizzare la gestione e ridurre i costi.

Infine, a complemento delle proprie indicazioni di preferenza per il modello Operatore cantonale verticalmente integrato, con distributori locali (vedi 3.2.1), l'AET completa la propria valutazione con le seguenti osservazioni conclusive:

- in una prima fase si ritiene necessario trovare degli accordi di cooperazione su base contrattuale; soltanto in un secondo tempo sarà (forse) possibile creare nuove società

---

<sup>8</sup> Oggi sussistono grosse differenze dei costi di rete tra chi ha accesso diretto a livello 1 e chi deve approvvigionarsi al livello 3.

di scopo o scorporare/aggregare delle attività per rafforzare il mondo elettrico ticinese. In questo senso, “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, l'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;
- per la suddivisione dei ruoli nella produzione e nelle reti tra l'AET e le aziende di distribuzione si propone la pianificazione di un concetto/modello<sup>9</sup> basato su dei contratti di collaborazione di medio/lungo periodo grazie ai quali si rende possibile una maggiore pianificazione dei lavori e una migliore valorizzazione delle centrali. Il concetto si baserebbe sulla distinzione tra *Asset owner* (AO), *Asset manager* (AM) e *Asset service provider* (ASP). Si tratterebbe di gestire centralmente in base a competenze specialistiche e con l'ausilio di importanti risorse informatiche il portafoglio di approvvigionamento dell'energia a monte e a valle (in senso lato, ovvero produzione, vendita e previsioni di carico e della produzione giornaliera). La gestione centralizzata risulterebbe più efficiente rispetto alla gestione sui 12 attori ticinesi della distribuzione; la somma dei rischi e il capitale a rischio ne risulterebbero pure meno elevati. La gestione centralizzata approfitterebbe inoltre della flessibilità di accumulo dei bacini idroelettrici dell'AET, che possono fungere da *backup* e da *hedging* naturali delle aziende di distribuzione: mentre l'AET fungerebbe da ammortizzatore dei rischi delle aziende di distribuzione, queste potrebbero rappresentare un *hedging* per l'AET. L'approvvigionamento delle aziende di distribuzione che vorrebbero disporre di produzione garantita per almeno il 50% del portafoglio potrà essere soddisfatto tramite contratti di medio/lungo periodo con l'AET in base a modelli che tengano conto dei costi di produzione degli impianti o del mercato.

L'AET, come del resto riconosciuto da ENERTI stessa, evidenzia come l'attuale situazione di mercato, in contrazione da 3 anni e che sembrerebbe non avere rischi per i distributori, potrebbe cambiare improvvisamente e repentinamente. In tal caso, un'AET senza la necessaria forza finanziaria o con un portafoglio di energia ridimensionato da *long a short*<sup>10</sup> non potrà servire nemmeno alle aziende di distribuzione. “Le conseguenze potrebbero essere devastanti.” L'AET osserva come l'eventuale acquisto di energia da parte di alcune aziende di distribuzione da produttori fuori cantone (non AET) ridurrebbe la quota di produzione propria del Ticino, in contrasto con gli obiettivi del PEC.

Infine, è rilevata l'entrata sul mercato dell'energia di nuovi attori quali *Swisscom Energy Solutions*, *Google* e simili, con una forte componente *high-tech* e modalità commerciali e di marketing più aggressive di quelle abitualmente conosciute nel settore, ciò che creerà ulteriore dinamismo e metterà sul mercato nuove offerte speciali e pacchetti di servizi.

\*\*\*\*\*

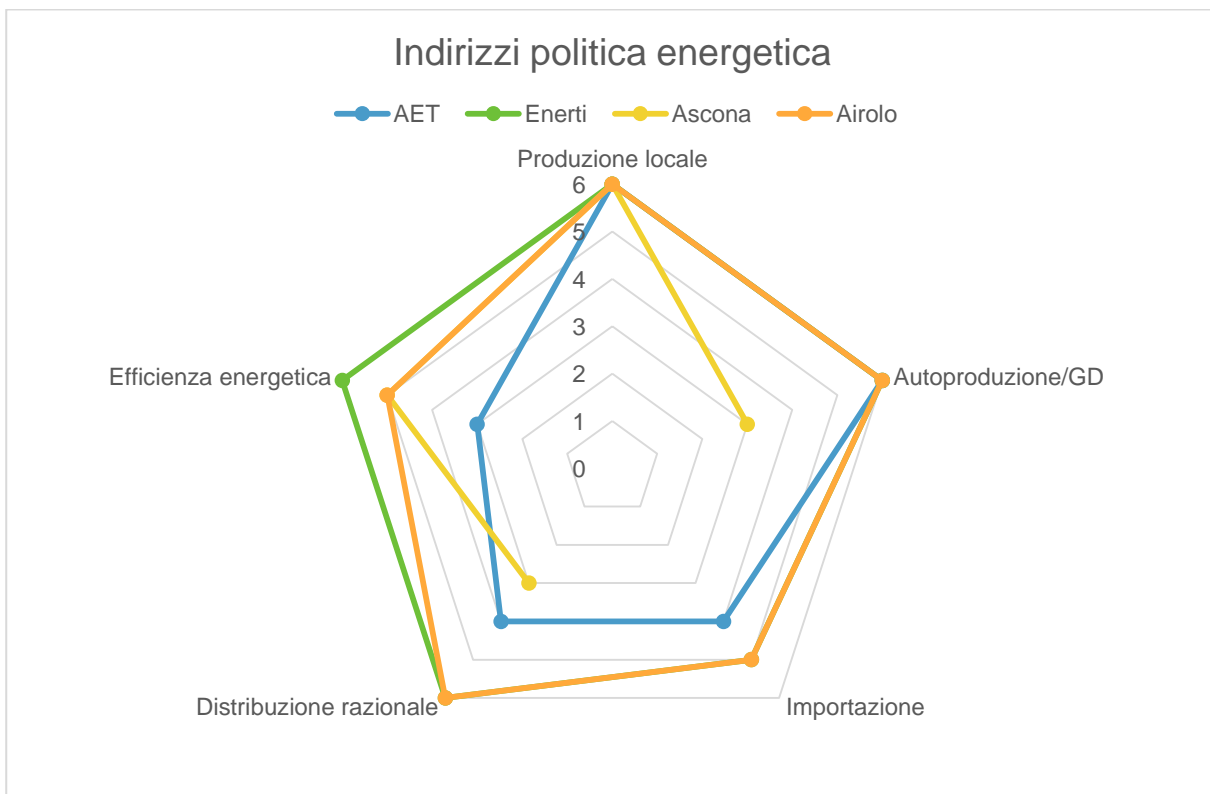
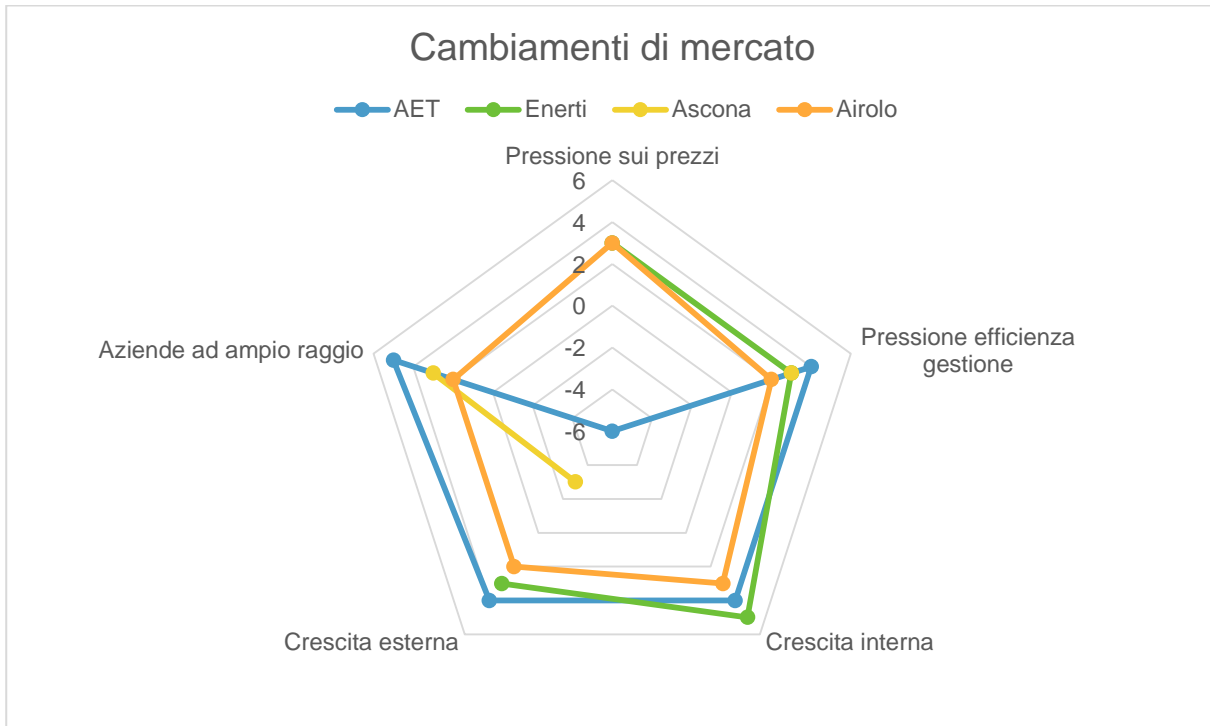
La sintesi dei risultati della consultazione, con riferimento all'andamento e alle tendenze del mercato, rispettivamente alla politica energetica, può essere rappresentata

---

<sup>9</sup> Già oggi parzialmente operativo tra l'AET e le aziende distributrici per le centrali di Verzasca, Giumaglio, Ticineto e Morobbia in base a contratti disdicibili e di breve durata.

<sup>10</sup> Nell'ambito della gestione del rischio finanziario, una composizione *short/long* del portafoglio consiste nel disporre sia di prodotti in posizione rialzista sia di prodotti in posizione ribassista. Un portafoglio squilibrato aumenta il rischio complessivo.

graficamente con le figure sottostanti. Le aziende potevano formulare le proprie valutazioni esprimendo un giudizio in primo luogo relativamente al fatto che il tema in questione rappresentasse un rischio oppure un'opportunità, quindi definendone la portata (1 = impatto debole; 6 = impatto forte). Per esigenze grafiche, qualora il cambiamento fosse stato valutato come un rischio, il relativo punteggio è stato considerato col segno negativo.



Dal confronto tra i due grafici emergono alcune interessanti informazioni. In particolare, relativamente ai cambiamenti di mercato, le posizioni di AET ed ENERTI appaiono relativamente simili, quantomeno per ciò che riguarda l'efficienza e la crescita. Al contrario, appaiono sostanzialmente divergenti se consideriamo la pressione sui prezzi (divergenza giustificata dal ruolo produttore di AET). Spostando l'attenzione sui temi della politica energetica, il disallineamento tra gli operatori rispondenti è sensibile: anche in questo caso AET sembrerebbe quella maggiormente discordante.

\*\*\*\*\*

Le considerazioni esposte in questo Capitolo 3 costituiscono nel loro insieme i risultati della consultazione dello studio Antonioli Mantegazzini. Nel prossimo Capitolo 4 si cercherà di completare le stesse con le analisi e le proposte emerse dal loro esame da parte del gruppo di lavoro RIELTI.

A mente del GL RIELTI, dal confronto tra le posizioni delle aziende di distribuzione e quella dell'AET emerge la necessità di conciliare una visione prevalentemente centrata sulle rendite a corto termine date dall'attuale situazione di mercato economicamente favorevole alla distribuzione, con una visione a più lungo termine centrata sulla questione dei rischi della seconda fase di liberalizzazione del mercato e sulla questione della gestione in proprio delle risorse da parte dell'AET.

In quest'ottica, la riorganizzazione va posta quale strategia unitaria e non quale manovra di salvataggio/indebolimento degli uni o degli altri attori settoriali.

## 4. **Analisi e proposte**

### 4.1 ***Problematiche aperte***

L'indirizzo per una possibile ristrutturazione del settore elettrico del Canton Ticino verrà individuato sulla scorta di una analisi dell'organizzazione attuale del settore e del ruolo dell'AET e delle aziende di distribuzione, dei vincoli e delle opportunità esistenti e future, dell'individuazione dei possibili punti di convergenza tra le aziende ed indicate dalle stesse nell'ambito della consultazione sopra richiamata.

Successivamente, per conferire operatività a tale indirizzo, saranno formulate alcune proposte in merito ai passi che l'Autorità cantonale potrà intraprendere con i partner settoriali. Esse riguarderanno il grado di riorganizzazione settoriale che le aziende sono disposte a fare (e sul quale lavorare), l'istituzione di una piattaforma di confronto e di lavoro, la configurazione auspicabile della filiera dell'elettricità e, di conseguenza, dei mandati delle aziende, il posizionamento del Cantone e dei Comuni, le strategie di mercato e infine l'indirizzo strategico del settore.

Oltre alle valutazioni raccolte presso le aziende, occorre considerare che ci sono altre problematiche aperte che il settore ha davanti, che dovrà affrontare e alle quali le stesse

aziende hanno fatto cenno soltanto di transenna, ma che è opportuno evidenziare. Si tratta delle seguenti:

- innanzitutto la necessità di procedere nei prossimi anni a cospicui investimenti. Il PEC indica in particolare il rinnovo e l'ottimizzazione degli impianti idroelettrici esistenti, i nuovi impianti di pompaggio/turbinaggio, i nuovi impianti mini-idroelettrici e, a livello di distribuzione, il rinnovo delle reti a media e a bassa tensione. Secondo le valutazioni effettuate<sup>11</sup> si dovranno investire oltre 1 miliardo di CHF nel 2020 (dei quali 700 mio CHF per le reti), 3,3 miliardi di CHF nel 2035 (1.8 miliardi CHF per le reti) e ca. 5 miliardi di CHF nel 2050 (2,7 miliardi di CHF per le reti). Uno dei capitoli sarà anche quello della riversione;
- in secondo luogo la necessità di tener conto del nuovo assetto comunale che scaturirà da una doppia dinamica: da un lato dai processi aggregativi in cantiere e dall'altro lato dal rientro in possesso da parte di alcuni Comuni del Sopraceneri di importanti quote di partecipazione al capitale azionario della Società Elettrica Sopracenerina;
- in terzo luogo la necessità/l'opportunità di posizionarsi nel migliore dei modi in vista della liberalizzazione completa del mercato a partire dal nel 2018 (seconda fase), quando tutti i consumatori finali potranno scegliere liberamente il fornitore, anche al di fuori dei confini cantonali;
- infine, occorre considerare una serie di altri ambiti problematici, quali le modifiche del quadro della regolazione per quanto attiene la rete, la problematica della generazione distribuita (GD), le conseguenze dell'uscita dal nucleare della Svizzera e quelle degli impatti del nuovo regime dei deflussi minimi introdotto dalla legge federale sulla protezione delle acque (LPaC).

Queste problematiche vanno anch'esse considerate specificatamente nel presente esame, poiché la loro soluzione dovrà/potrà scaturire dall'assetto istituzionale e organizzativo che il settore assumerà nei prossimi anni.

## 4.2 **Analisi**

Per poter formulare delle proposte di riorganizzazione settoriale, occorre tenere conto preliminarmente di due elementi:

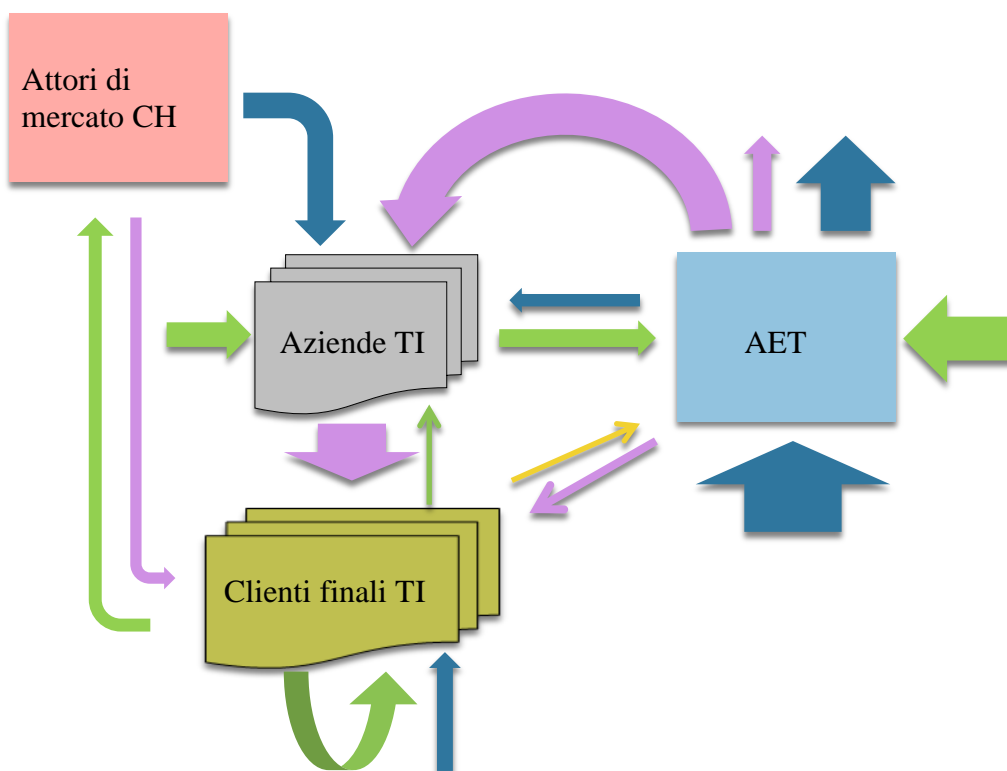
- la situazione attuale, ossia le modalità di funzionamento e gli spazi di manovra degli attori del settore secondo l'organizzazione in vigore;
- la valutazione della predisposizione effettiva degli attori ad un cambiamento.

Mentre il secondo elemento è stato anticipato dalla precedente ripresa degli esiti della consultazione promossa contestualmente a questo rapporto, è necessario rappresentare almeno nelle grandi linee anche il primo elemento, vale a dire la situazione attuale del settore, la quale può essere rappresentata secondo lo schema generale seguente:

---

<sup>11</sup> Cfr. il Piano energetico cantonale (PEC), 2013





Legenda:

- Produzione propria
- Forniture
- Mercato

Nei prossimi paragrafi si sviluppa l'analisi della situazione attuale a far stato da questo schema generale. Nell'ordine, si propone un esame della situazione delle aziende, la messa in evidenza dei vincoli e delle opportunità in cui si trovano ad operare e l'individuazione di punti di convergenza tra le stesse.

#### 4.2.1 *Situazione delle aziende*

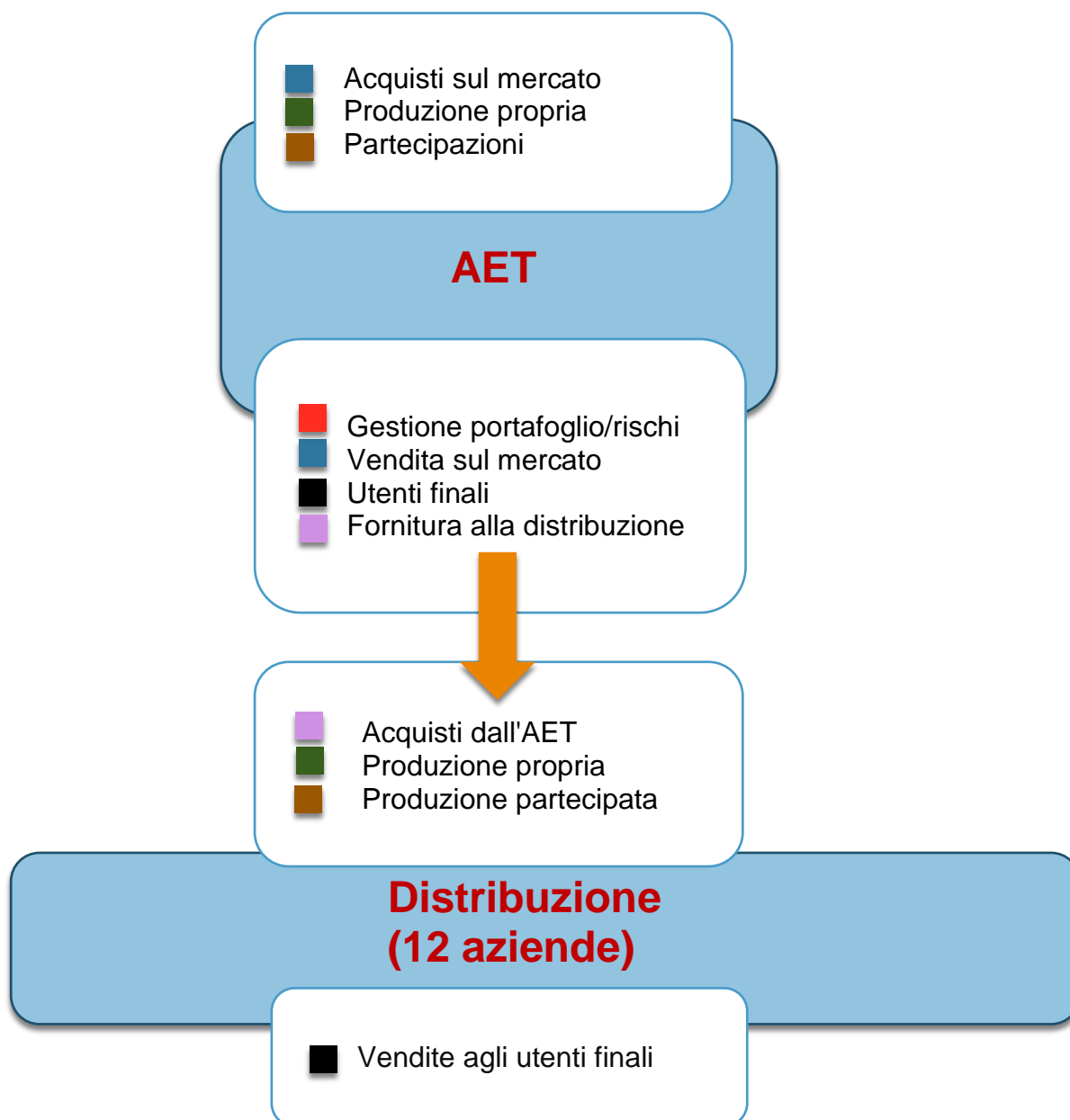
##### 4.2.1.1 *Funzionamento attuale del settore elettrico ticinese*

Il settore elettrico ticinese è formato essenzialmente da due sotto-sistemi:







- il sotto-sistema afferente alle attività dell'AET, con la produzione - produzione propria e partecipazioni - gli acquisti, il commercio e la gestione del portafoglio da un lato, e le vendite – aziende distributrici e utenti finali - dall'altro lato;

- il sotto-sistema afferente alle aziende di distribuzione, con la produzione – propria o partecipata - e gli acquisti dell'energia dall'AET da un lato, e le vendite agli utenti finali dall'altro lato.

Schematicamente, il settore può essere rappresentato nel modo seguente



## Legenda:

|   |   |
|---|---|
|  | Acquisti e vendita di energia sul mercato da parte di AET   |
|  | Produzione propria (AET e distributori)   |
|  | Partecipazioni (AET e distributori)   |
|  | Gestione portafoglio/rischi   |
|  | Fornitura di energia alle aziende distributrici da parte di AET (= acquisto di energia dall'AET da parte delle aziende distributrici) |
|  | Vendite agli utenti finali (AET e distribuzione)  |

Dallo schema emergono alcune importanti caratteristiche del settore elettrico ticinese:

- innanzitutto deve essere evidenziato il “trait-d’union” tra l’AET e le aziende distributrici, ossia la quota di energia veduta dalla prima e acquistata dalle seconde. Si tratta del nodo centrale del settore, che ne assicura in gran parte la coerenza e che assume pertanto il ruolo caratteristico di ammortizzatore. Dovesse essere rimesso in discussione questo elemento, la tenuta d’insieme del settore rischierebbe di essere compromessa;
- in secondo luogo – come risulta dalla considerazione delle cifre in esame – si evidenzia l’importante funzione di trading (commercio) dell’AET, vale a dire gli acquisti e le vendite di energia sul mercato. Il volume di quest’attività è considerevole. In un’ottica di sistema, essa si giustifica nella misura in cui rappresenta un interesse per il Ticino sia dal punto di vista economico (utili realizzati sul commercio), sia dal punto di vista del bilancio energetico (integrazione e bilanciamento dell’approvvigionamento). Con la gestione da parte di AET delle produzioni (propria e proveniente dall’approvvigionamento tramite partecipazioni o contratti a lungo termine), nel portafoglio AET e la fornitura di energia ai distributori ticinesi tramite questo portafoglio, si realizzano importanti sinergie e una diversificazione del rischio che permettono una gestione più efficace e meno rischiosa. L’attività di trading in passato ha permesso al Ticino e alla Svizzera di assolvere e sfruttare in maniera significativa il ruolo di piattaforma energetica europea, guadagnando sui differenziali di prezzo;
- in terzo luogo, la presenza della produzione propria, non soltanto dell’AET ma anche delle aziende di distribuzione. Questo tassello del settore elettrico ticinese rappresenta, con le partecipazioni, l’elemento che assicura lo sfruttamento delle acque ticinesi. Questo tema assumerà in futuro un’importanza maggiore anche grazie alle riversioni;
- ulteriore elemento presente in ambedue gli ambiti è dato proprio dalle partecipazioni, vale a dire dagli impegni e dai corrispondenti diritti delle aziende (AET e distributori) costituiti attraverso l’acquisizione di quote di capitale in altre aziende di produzione. In un’ottica settoriale, occorre distinguere tra le partecipazioni in società con sede in Ticino o fuori Ticino ma che utilizzano acque ticinesi (Maggia, Blenio, Verasca) e le

partecipazioni in società produttrici di energia (non necessariamente d'origine idroelettrica) fuori Cantone;

- infine<sup>12</sup>, la vendita agli utenti finali, pure presente nei due ambiti, ma di diversa natura tra quella di pertinenza dell'AET e quella di pertinenza delle aziende di distribuzione.

Per rendersi conto della posta in gioco, è necessario completare la suddetta rappresentazione schematica con le cifre effettive. Si consideri innanzitutto l'AET. Dai dati del Rapporto annuale 2012 risulta la seguente situazione, espressa in GWh:

| Produzione e acquisti del Gruppo AET |               | Vendite del Gruppo AET         |               |
|--------------------------------------|---------------|--------------------------------|---------------|
| ■ Acquisto sul mercato               | 13'487        | ■ Vendita sul mercato          | 12'695        |
| ■ Produzione propria*                | 894           | ■ Utenti finali                | 215           |
| ■ Partecipazioni**                   | 948           | ■ Fornitura alla distribuzione | 2'372         |
| <b>Totale</b>                        | <b>15'329</b> | <b>Totale</b>                  | <b>15'282</b> |
|                                      |               | (Consumo proprio e perdite)    | 47            |

\* Biaschina (434)  
 Piottino (324)  
 Stalvedro (61)  
 Compenso OFIMA (53)  
 Ponte Brolla (14)  
 Tremorgio (7)  
 Fotovoltaico (1)

\*\* Maggia (285)  
 Blenio (141)  
 Verzasca (79)  
 KW Mattmark (58)  
 AET Idronord (1)  
 AKEB (342)  
 KK Leibstadt (12)  
 AET CoGen (31)

Su un volume globale di oltre 15'000 GWh di energia "trattata" dal Gruppo AET nel 2012, che riguarda direttamente l'economia elettrica ticinese è una quota ridotta, pari a 1'400 GWh dal lato della produzione e delle partecipazioni agli impianti ticinesi (9%) e 2'600 GWh dal lato delle vendite agli utenti finali e della fornitura alla distribuzione (17%). Di queste, 2'400 GWh (90%) costituiscono le forniture di AET alle aziende di distribuzione.

Se ne deduce che l'energia elettrica ticinese (idroelettricità prodotta in proprio e partecipazioni), pari a 1'400 GWh, copre all'incirca il 60% delle forniture alla distribuzione, mentre il resto (1'000 GWh, pari al 40%), è dato da elettricità che l'AET si procura sul mercato attraverso il commercio<sup>13</sup>. Questa quota, specialmente quando il mercato è difficile come in questo momento, può rappresentare un importante spazio di manovra di AET, che grazie ad esso riesce a offrire alle aziende di distribuzione energia ad un prezzo nonostante tutto interessante, più basso rispetto al prezzo che dovrebbe applicare alla distribuzione se tenesse conto unicamente dei costi di produzione dei propri impianti e non volesse offrire elettricità sottocosto.

<sup>12</sup> Non si commenta il consumo proprio e le perdite, benché anche questa posizione rappresenti, in un'ottica di efficienza settoriale, un elemento non irrilevante e che richiede da parte delle aziende la dovuta attenzione.

<sup>13</sup> Occorre precisare che si sta ragionando sull'anno 2012 e che la variabilità da un anno all'altro può cambiare sensibilmente le percentuali. L'illustrazione ha dunque valore didattico e ha lo scopo di evidenziare in grandi linee l'entità della posta in gioco.

Se si considera ora la distribuzione, l'erogazione per usi finali - suddivisa in "utenza domestica" e "altri utenti"<sup>14</sup> - si presenta nel modo seguente (dati 2011, GWh):

|                     | AMB | SES | AIL   | AGE | AIM | AEM | CFE | AEC P. Tresa | AEC Ascona | AMS Stabio | AEC Airolo* | Totale |
|---------------------|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|--------------|------------|------------|-------------|--------|
| Utenza domestica    | 118 | 286 | 407   | 32  | 31  | 33  | 7   | 2            | 27         | 15         | 6           | 964    |
| Altri utenti        | 161 | 330 | 705   | 89  | 130 | 22  | 6   | 2            | 27         | 116        | 12          | 1600   |
| Totale usi finali** | 279 | 616 | 1'112 | 121 | 161 | 55  | 13  | 4            | 54         | 131        | 18          | 2564   |
| % utenza domestica  | 42% | 46% | 37%   | 26% | 19% | 60% | 54% | 50%          | 50%        | 11%        | 33%         | 38%    |

\* AEC Airolo e Bedretto

\*\* Non sono considerate le perdite di rete e il consumo proprio delle aziende

Fonte: Ufficio dell'energia su dati SUPSI, cit. in B. Antonioli Mantegazzini, 2013, p. 47

Si rilevano i seguenti aspetti:

- se si considera che per lo stesso anno 2011 le vendite di AET alle aziende distributrici sono ammontate a 2'530 GWh (2'372 GWh nel 2012, vedi tabella precedente), ben si comprende l'importanza di questa fornitura per le aziende di distribuzione. Per alcune aziende essa è integrata dalla produzione dei propri impianti o da partecipazioni;
- le differenze tra le grandi aziende di distribuzione e le piccole aziende è enorme: AIL (1'112 GWh) e SES (616 GWh) sono le più grandi, AEC Ponte Tresa (4 GWh), CFE di Faido (13 GWh) e AEC di Airolo (18 GWh), le più piccole;
- la struttura dell'utenza è pure assai dispersa attorno alla media (38% di utenza domestica): per l'AEM di Massagno è prevalente l'utenza domestica (60%), per le AMS di Stabio la stessa è minoritaria (11%). In particolare, le aziende di distribuzione e vendita con portafoglio clienti fortemente sbilanciato sugli industriali presentano un grado di redditività complessivo inferiore, e sottoposto viepiù all'aleatorietà del mercato.

In sintesi, da un lato si conferma l'importanza del "*trait-d'union*" rappresentato dalla fornitura di elettricità alle aziende di distribuzione da parte dell'AET e dall'altro lato si rileva l'eterogeneità dei distributori quanto a "taglia" e a struttura. Questo aspetto potrebbe rappresentare un ulteriore elemento di fragilità dell'intero settore al momento in cui si dovesse passare al regime di apertura totale del mercato (fase 2, 2018)

#### 4.2.1.2 *Situazione economica delle aziende elettriche ticinesi*

La valutazione dei potenziali vantaggi conseguenti all'adozione dei diversi modelli di riassetto aziendale passa attraverso la caratterizzazione della struttura dell'industria elettrica locale e l'analisi economico-finanziaria degli operatori coinvolti.

<sup>14</sup> Artigianali e industriali; commerciali, uffici e servizi; illuminazione pubblica, trasporti e altro [agricoltura, cantieri, ...]

Lo studio Antonioli Mantegazzini presenta un'analisi da quattro diverse prospettive/punti di vista: a) azionariato, b) efficienza della gestione, c) clienti e d) finanza pubblica.

Per ciascuno di questi aspetti è stata individuata una serie di indicatori in grado di fornire informazioni utili ai fini dell'individuazione delle principali caratteristiche della gestione; il quadro complessivo delineato ha rappresentato la base per la valutazione delle differenti soluzioni organizzative.

In grande sintesi, il quadro che emerge presenta una serie di punti di forza/criticità:

- in termini di redditività della gestione, le aziende di dimensione medio-grande presentano nella quasi totalità dei casi valori dei rapporti selezionati migliori rispetto alle aziende di taglia minore. In particolare la remunerazione del capitale proprio e l'incidenza dell'utile netto sull'output appaiono decisamente diversi;
- sembrerebbe esservi una sensibile differenza tra attività di distribuzione e vendita considerate singolarmente. L'economicità della prima è decisamente più marcata, e permette in molti casi di controbilanciare la progressiva riduzione dei margini della seconda (in particolare per aziende con un portafoglio clienti fortemente sbilanciato verso i clienti industriali);
- l'indebitamento rappresenta un tema di particolare importanza. Spesso le aziende di dimensione minori sono maggiormente esposte verso il capitale di terzi per il finanziamento degli investimenti; questo dato permette di comprendere al meglio l'importanza di ricercare delle economie finanziarie e pone in primo piano la questione del reperimento di nuovo capitale di rischio per sostenere il complesso d'investimenti previsti a livello aziendale e cantonale;
- in termini di efficienza, le spese per il personale rivestono un peso importante per le aziende di piccola dimensione, mentre l'incidenza delle stesse sul totale dei costi operativi per quelle maggiori appare limitata;
- per quanto attiene il profilo della finanza pubblica, le aziende energetiche hanno rappresentato, soprattutto negli scorsi anni, un importante strumento di finanza locale. Le stesse, infatti, hanno storicamente permesso agli enti locali proprietari di fruire di una serie di entrate significative sostanzialmente riconducibili ai tributi incassati a titolo di canone/concessione, ai dividendi percepiti dagli enti locali azionisti,<sup>15</sup> alle imposte pagate dalle aziende energetiche. La creazione di aziende maggiormente competitive ed efficienti contribuirebbe a migliorarne anche le potenzialità in termini di entrate pubbliche. Gli utili rappresentano una buona approssimazione delle ricadute territoriali in quanto si tratta di flussi di denaro che gli azionisti proprietari potrebbero usare per opere/servizi sul territorio di riferimento.

In sintesi, dal punto di vista della situazione economica, la situazione delle aziende elettriche può essere riassunta nel modo seguente:

---

<sup>15</sup> Fino a tutto il 2013, infatti, per il tramite dei GRD i Comuni hanno riscosso un tributo prelevato dalle reti di distribuzione: a) a carico di tutti i consumatori finali 2 cts/kWh fino a un consumo massimo di 100 MWh, b) a carico di tutti i consumatori finali 1 cts/kWh per la parte di consumo eccedente i 100 MWh fino a un massimo di 5 GWh.

- buona redditività della gestione nel suo complesso, futuro incerto per l'attività di vendita considerata singolarmente;
- gli utili complessivi delle aziende dipendono per la maggior parte dagli utili di rete;
- costi operativi complessivamente – ed unitariamente – in tendenziale aumento;
- limitata esposizione debitoria, soprattutto per le imprese di dimensioni maggiori;
- limitata incidenza della gestione non caratteristica;
- presenza di margini di efficienza, spazio per economie di scala;
- spazio per strategie di ottimizzazione della gestione degli assets;
- aziende come strumento di finanza pubblica;
- attenzione alle possibili modifiche del quadro regolatorio.

#### 4.2.1.3 *Le tariffe*

La valutazione della concreta implementazione dei modelli organizzativi per il settore elettrico ticinese può essere sicuramente corroborata anche da alcune informazioni relative alla redditività dell'industria in questione, con riferimento alle tariffe per il servizio<sup>16</sup>. Nell'analisi successiva si propone una sintesi dei valori e dell'andamento delle principali componenti tariffarie – energia e rete - per il periodo 2009 – 2015 per tutti i cantoni svizzeri e quindi per le singole aziende di distribuzione ticinesi. I dati si riferiscono alle categorie di consumo ritenute maggiormente rappresentative: **H4** per i clienti domestici e **C4** per gli industriali.

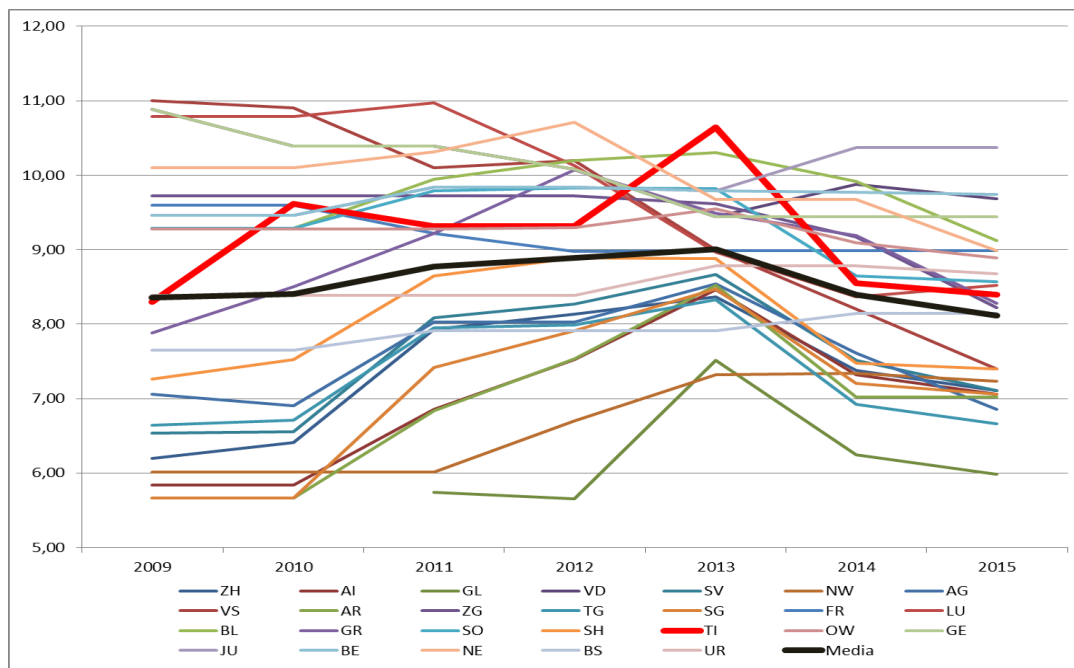
- Sul piano nazionale, relativamente alla categoria **H4**, il cui mercato non è ancora stato liberalizzato, i prezzi medi della componente energia presentano un intervallo di variazione alquanto significativo (orientativamente tra i 6 e gli 11 centesimi), variazione che permane per tutto il periodo considerato. Il Ticino si posiziona nella fascia alta dei valori, in ogni caso superiore alla media nazionale. Anche per la componente rete si registra un andamento dei prezzi medi sostanzialmente analogo per tutti i cantoni; diversamente dal punto precedente, invece, il Ticino presenta qui valori decisamente inferiori alla media nazionale.

Le seguenti figure illustrano l'evoluzione dei prezzi medi delle componenti energia e rete per la categoria di consumo **H4** tra il 2009 e il 2015 in tutti i cantoni svizzeri (prezzi medi Svizzera in nero evidenziato; prezzi medi Ticino in rosso evidenziato) :

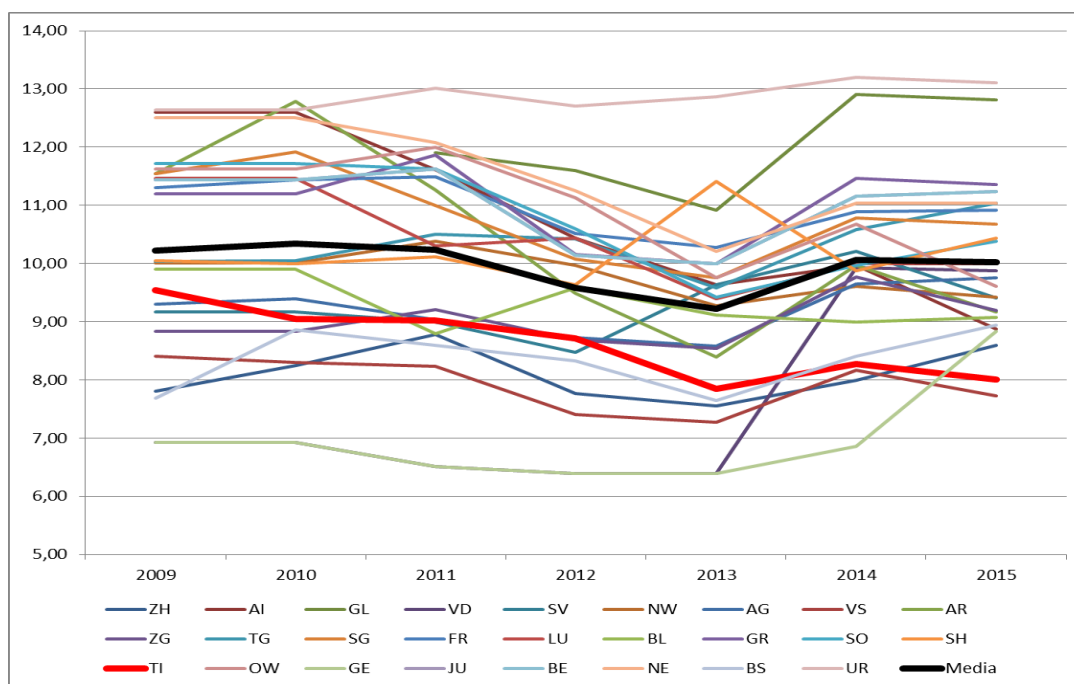
---

16 I valori medi riportati sono quelli raccolti e messi a disposizione da EICom. Per il calcolo del prezzo medio EICom provvede a ponderare le tariffe applicate nei Comuni dagli operatori in base al numero degli abitanti.

A – Evoluzione dei prezzi medi, componente energia, categoria consumo H4, Cantoni svizzeri, 2009-2015



B – Evoluzione dei prezzi medi, componente rete, categoria consumo H4, Cantoni svizzeri, 2009-2015



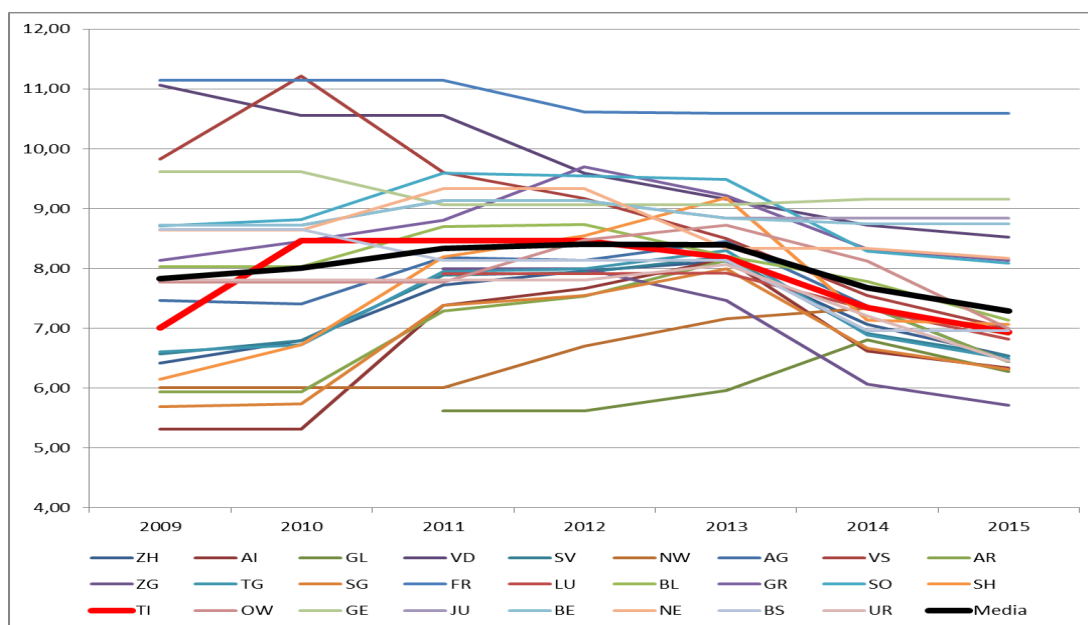
- Sempre sul piano nazionale, passando alla categoria **C4** dei clienti industriali, già interessata dal processo di apertura del mercato, le tendenze osservate sono diverse rispetto alla categoria **H4**. Nel dettaglio, per la componente energia presentava nel 2009 una forbice di prezzo compresa tra i 12 e i 5 centesimi, mentre nel 2015 l'intervallo si riduce significativamente (tra i 9 e i 5 centesimi), con un evidente processo di convergenza di prezzo tra i vari cantoni (ad eccezione di Friburgo): le



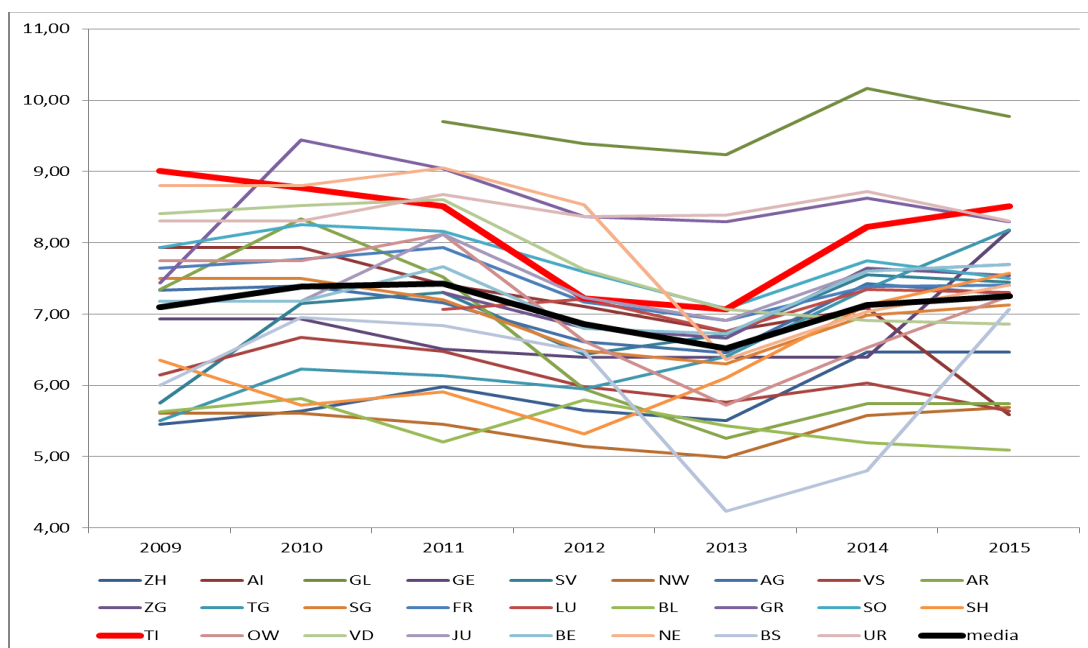
tariffe più elevate si riducono mentre quelle più basse tendono ad aumentare. Il Ticino presenta valori sostanzialmente in linea con la media nazionale. Diversamente, per la componente rete la suddetta convergenza appare meno evidente, anche se i valori osservati si riducono comunque sensibilmente e presentano una dinamica temporale sostanzialmente in linea.

Le seguenti figure illustrano l'evoluzione dei prezzi medi delle componenti energia e rete per la categoria di consumo **C4** tra il 2009 e il 2015 in tutti i cantoni svizzeri (prezzi medi Svizzera in nero evidenziato; prezzi medi Ticino in rosso evidenziato) :

A – Evoluzione dei prezzi medi, componente energia, categoria di consumo C4, Cantoni svizzeri, 2009-2015



B - Evoluzione dei prezzi medi, componente rete, categoria di consumo C4, Cantoni svizzeri, 2009-2015



Dal confronto inter-cantonale delle tariffe il posizionamento del Ticino risulta essere il seguente:

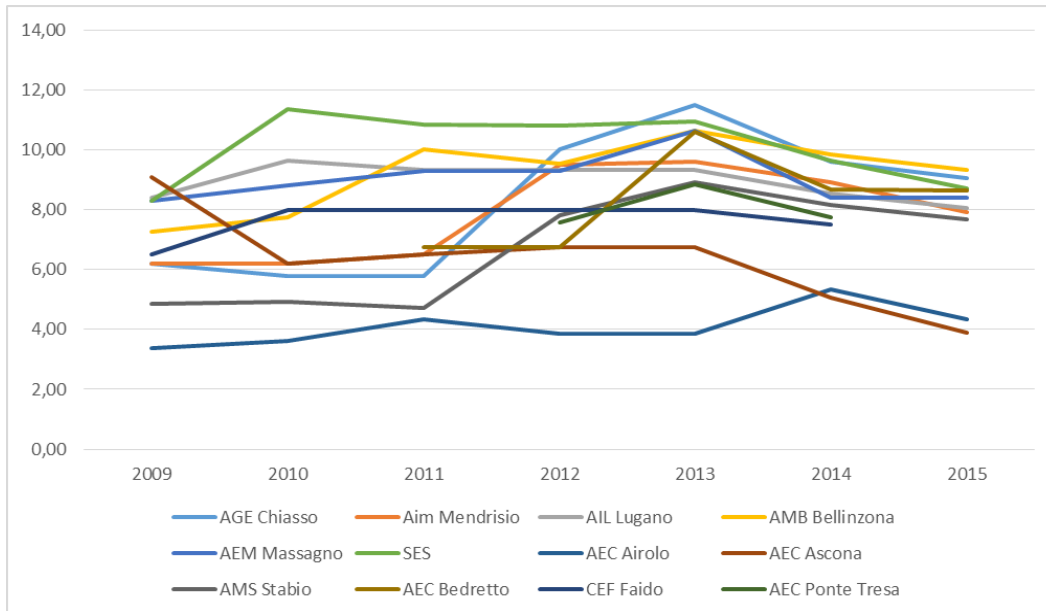
- per quanto concerne le tariffe domestiche, la limitata incidenza della quota rete contribuisce a collocare le tariffe complessive nella fascia bassa dell'intervallo di prezzo. Scorporando il dato relativo all'energia emerge la migliore competitività delle aziende del nord-est della Confederazione;
- il peso delle componenti reti e tributi contribuisce a rendere le tariffe ticinesi tra le più elevate a livello svizzero per quanto concerne le tariffe per i clienti industriali. Scorporando il dato e considerando solamente la componente energia il Ticino presenta comunque un differenziale di costo positivo rispetto ai cantoni della Svizzera tedesca, meglio posizionati a livello di competitività.

Dopo il confronto, declinato a livello componenti energia e rete delle tariffe per l'energia elettrica a livello svizzero, è opportuno focalizzare l'analisi a livello cantonale, mettendo a confronto i prezzi medi – sempre per le categorie ritenute maggiormente rappresentative, cioè H4 e C4 – dei vari distributori locali.

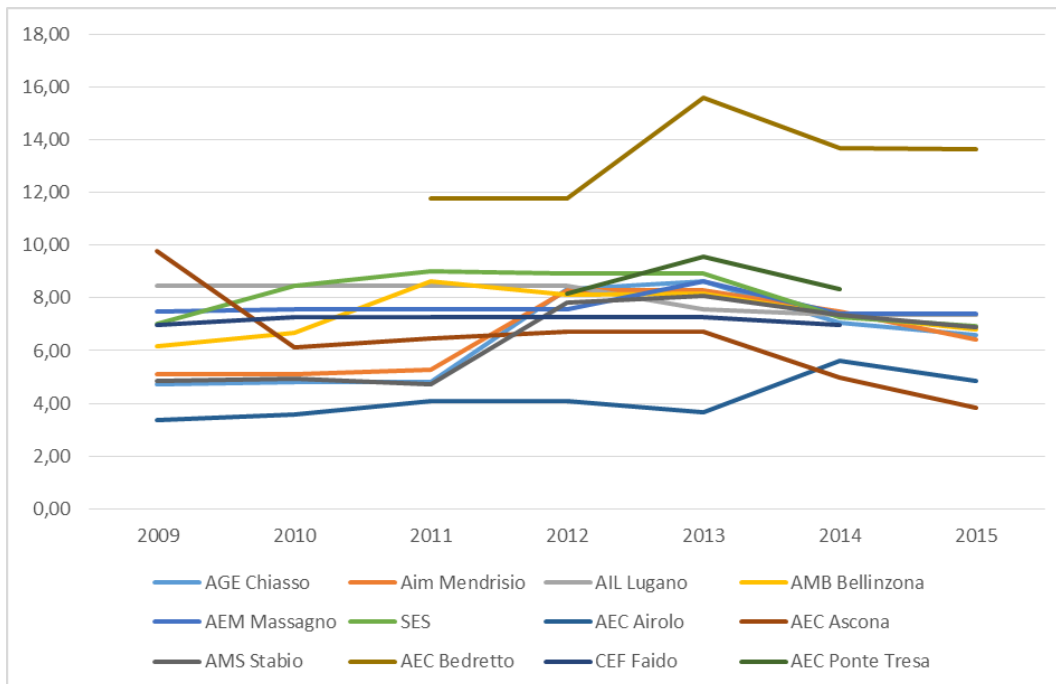
- Per la quota parte energia, per le utenze domestiche **H4** – fatta eccezione per Ascona e Airolo - si osserva una convergenza verso l'altro dei vari prezzi medi. Per la componente rete, dopo una sensibile riduzione fino al 2013, al 2015 i valori registrano un nuovo aumento;
- Per le utenze non domestiche **C4** la convergenza dei prezzi è decisamente molto marcata, seppur escludendo anche in questo caso Airolo e Ascona. Dinamica temporale simile per quasi tutte le aziende di distribuzione relativamente alla componente rete (ad eccezione di Ascona), conservando la differenze tra operatori.

Le seguenti figure illustrano l'evoluzione dei prezzi medi delle componenti energia e rete per le categorie di consumo H4 e C4 delle 12 aziende elettriche di distribuzione ticinesi tra il 2009 e il 2015:

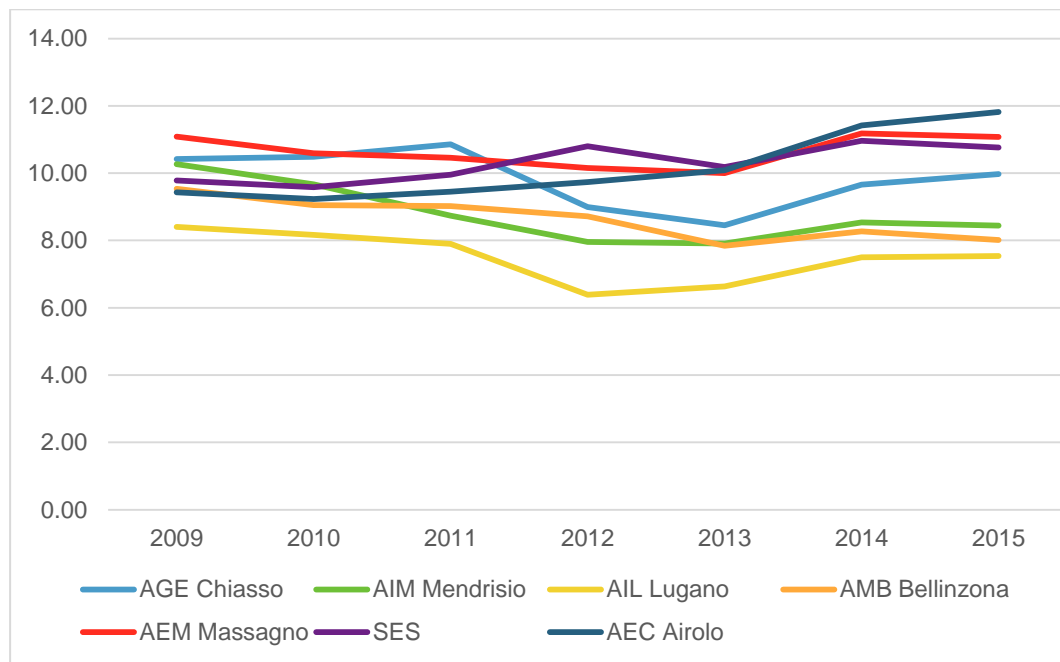
A - Prezzi medi della componente energia per la categoria di consumo H4 (2009-2015), aziende di distribuzione ticinesi



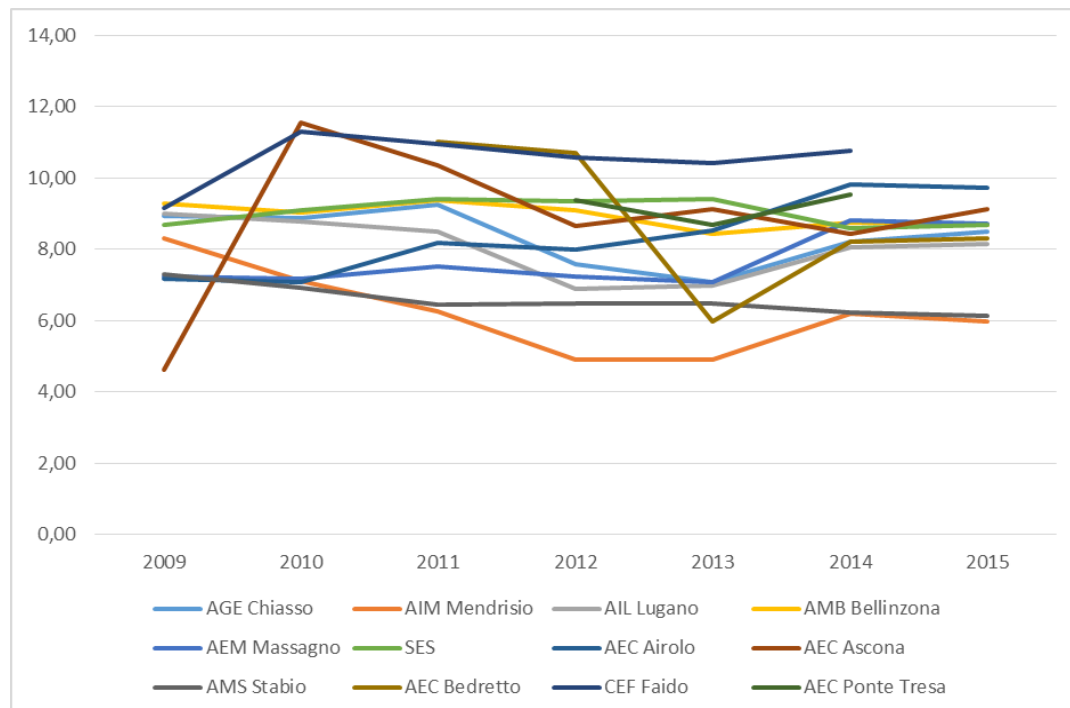
B - Prezzi medi della componente energia per la categoria di consumo C4 (2009-2015), aziende di distribuzione ticinesi



A - Prezzi medi della componente rete per la categoria di consumo H4 (2009-2015), aziende di distribuzione ticinesi

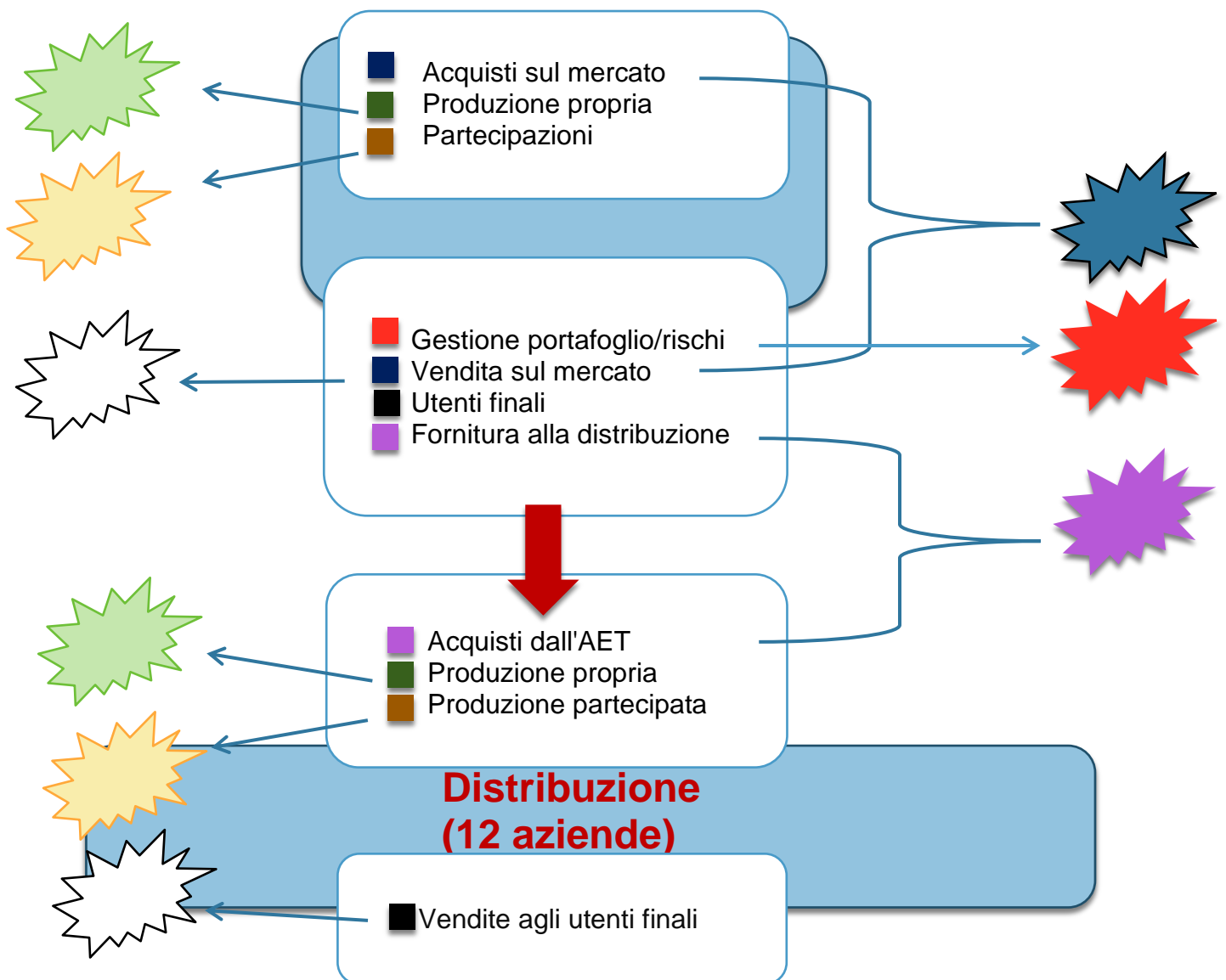


B - Prezzi medi della componente rete per la categoria di consumo C4 (2009-2015), aziende di distribuzione ticinesi



#### 4.2.2 Vincoli e opportunità

È possibile ora associare la rappresentazione della situazione attuale del settore con gli elementi problematici che lo caratterizzano, in termini di vincoli (o rischi) ed opportunità. Con riferimento allo schema di base precedentemente illustrato, possiamo individuare nel modo seguente tale associazione:





## Acquisti e vendita sul mercato (AET)

Il mercato dell'elettricità sta attraversando un periodo contraddistinto da una forte pressione al ribasso<sup>17</sup>, unita a una grande volatilità. I prezzi sul mercato spot sono diminuiti in Germania, Francia e Svizzera a causa della riduzione della domanda (crisi economica) e a causa dell'abbondante offerta di energia prodotta da impianti eolici e fotovoltaici in Germania (sussidiati) e idroelettrici (Svizzera). L'evoluzione del mercato a termine ha seguito il trend del mercato spot. Per l'AET l'andamento del mercato è molto importante, poiché da esso, se favorevole, può ricavare un interessante margine da utilizzare nella determinazione del prezzo delle forniture alle aziende di distribuzione, unitamente ai costi della produzione in proprio e dell'energia ritirata in virtù delle partecipazioni.

Un saldo positivo sul commercio che permette all'AET di acquisire energia anche per la fornitura alle aziende di distribuzione ticinesi.



## Fornitura alla distribuzione da parte di AET

La fornitura di energia alle aziende elettriche di distribuzione da parte di AET è, come anticipato, l'elemento di raccordo cruciale tra i due sotto-insiemi del settore elettrico cantonale. Nella vecchia legge questa fornitura – chiamata energia di complemento – era vincolante: l'AET doveva fornire questa energia alle aziende di distribuzione “a prezzi competitivi”, le aziende dovevano acquistarla dall'AET.

Attualmente può essere considerato uno dei punti più delicati, forse quello che più di tutti richiede in una forma o nell'altra una messa a giorno del proprio funzionamento e dunque una sorta di attualizzazione. In virtù delle difficoltà di mercato che deve affrontare l'AET, unita alla sua liberalizzazione e dunque alla possibilità offerta alle aziende di distribuzione di poter far capo ad altri fornitori diversi dall'AET, oggi come oggi le aziende di distribuzione si trovano in una posizione più favorevole rispetto all'azienda cantonale.



## Gestione portafoglio/rischi

La gestione del portafoglio permette la riduzione del rischio volume (causato da variazioni della quantità pianificata di energia prodotta o venduta), in quanto è data

- la possibilità di gestire la produzione su più fronti di approvvigionamento. Si ha a disposizione una maggiore flessibilità e una maggiore possibilità di ottimizzazione dell'approvvigionamento, considerando sia i prezzi di mercato che la disponibilità delle centrali di produzione (che per esempio potrebbero essere fuori servizio per revisioni in

---

<sup>17</sup> Si osserva una progressiva tendenza alla convergenza dei prezzi verso il livello di efficienza. Cfr. B. Antonioli Mantegazzini, 2014, p. 19.

determinati periodi). Tanto più grande è il parco produttivo/d'approvvigionamento, tanto maggiori sono le flessibilità e l'ottimizzazione possibili;

- la possibilità di gestire l'acquisto o la perdita di clienti dei distributori a seguito della liberalizzazione del mercato elettrico. Più grande è il portafoglio clienti gestito, maggiore è l'effetto di diversificazione che si crea, con corrispondente riduzione del rischio volume.

La gestione di un portafoglio con volumi importanti (di approvvigionamento e di fornitura) permette inoltre di avere il volume necessario al fine di dotarsi di personale e infrastrutture (IT e non) per garantire il *know-how* e i mezzi indispensabili per gestire in maniera efficiente e meno rischiosa le posizioni in portafoglio. Si ottiene così una riduzione dei rischi di mercato (dovuti al movimento dei prezzi di mercato, dei tassi d'interesse, dei tassi di cambio, ecc.), di controparte (causati dal non adempimento di obblighi contrattuali da parte di partner commerciali), di volume, operativi (a causa del malfunzionamento d'impianti interni, processi, sistemi, errori di persone oppure a causa di eventi esterni) e regolatori (dovuti a cambiamenti di leggi o regolamenti).

Se le attività menzionate in precedenza venissero gestite dai singoli distributori ticinesi, si avrebbe una frammentazione del portafoglio in portafogli più piccoli. Si avrebbe una forte riduzione delle sinergie e degli effetti di diversificazione menzionati, che porterebbe ad un aumento significativo dei rischi (per esempio di volume, di prezzo) e un'accresciuta possibilità di perdite.

|   |   |
|---|---|
| <p>Posizione lunga<br/>(in inglese "<i>long position</i>")</p>  | <p>Posizione data dall'avere un determinato volume/quantità di energia o anche di azioni, FX, materie prime, ecc. in portafoglio. La posizione lunga nasce in seguito ad acquisti e/o alla produzione propria.</p> <p>La posizione lunga si apprezzerà se il prezzo sale.</p> |
| <p>Posizione corta<br/>(in inglese "<i>short position</i>")</p> | <p>Posizione data dalla vendita di un determinato volume/quantità di energia o anche di azioni, FX, materie prime, ecc. non direttamente posseduti dal venditore.</p> <p>La posizione corta si apprezzerà se il prezzo scende</p>   |



### **Produzione propria**

La produzione propria è presente sia in AET sia in diverse aziende di distribuzione, come illustra la seguente tabella:

**Impianti idroelettrici di potenza lorda media superiore a 300 kW, secondo la potenza del generatore, la produzione di energia elettrica, i consumi per pompaggio, la centrale e l'ente proprietario, in Ticino, al 31.12.2013**

|                        | Proprietà        | Inizio<br>conces-<br>sione | Fine<br>conces-<br>sione | Numero<br>turbine | Produzione<br>lorda in<br>MWh | Potenza<br>generator<br>e<br>in MW |
|------------------------|------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| <b>Totale</b>          | ...              | ...                        | ...                      | <b>62</b>         | <b>4'068'049</b>              | <b>1'566.0</b>                     |
| Calcaccia <sup>1</sup> | AEC AIROLO       | 1973                       | 2003                     | 2                 | 15'533                        | 3.7                                |
| Stampa e Sonvico       | AEC MASSAGNO     | 1993                       | 2032                     | 2                 | 15'769                        | 5.2                                |
| Morobbia <sup>1</sup>  | AEM BELLINZONA   | 1971                       | 2010                     | 2                 | 40'996                        | 14.5                               |
| Biaschina              | AET              | 1959                       | illimitata               | 3                 | 464'410                       | 135.0                              |
| Piottino               | AET              | 1972                       | illimitata               | 3                 | 356'445                       | 69.0                               |
| Ponte Brolla           | AET              | 2002                       | illimitata               | 2                 | 12'399                        | 3.1                                |
| Stalvedro              | AET              | 1964                       | illimitata               | 2                 | 56'835                        | 13.0                               |
| Tremorgio              | AET              | 1961                       | illimitata               | 1                 | 8'282                         | 11.0                               |
| Valmara                | AIL SA           | 2004                       | 2043                     | 1                 | 907                           | 1.0                                |
| Lucendro               | ALPIQ SA         | 1985                       | 2024                     | 1                 | 123'512                       | ...                                |
| Sella                  | ALPIQ SA         | 1985                       | 2024                     | 1                 | 3'613                         | 60.0                               |
| Ossasco                | CEL Bedretto     | 2011                       | 2051                     | 1                 | 6'953                         | 1.8                                |
| Campo VM               | CEL Campo VM SA  | 2003                       | 2042                     | 1                 | 8'366                         | 1.3                                |
| Cerentino              | CEL Cerentino SA | 2005                       | 2044                     | 1                 | 8'562                         | 1.4                                |
| Piumogna               | CEL Dalpe SA     | 2000                       | 2039                     | 1                 | 4'979                         | 1.0                                |
| Ceresa I               | COOP. EL. FAIDO  | 2007                       | 2046                     | 1                 | 10'888                        | 1.7                                |
| Ceresa II              | COOP. EL. FAIDO  | 2007                       | 2046                     | 1                 | 884                           | 0.3                                |
| Ritom <sup>1</sup>     | FFS              | 1926                       | 2005                     | 4                 | 190'723                       | 44.0                               |
| Biasca                 | OFIBLE           | 1962                       | 2042                     | 5                 | 761'180                       | 345.0                              |
| Luzzone                | OFIBLE           | 1962                       | 2042                     | 1                 | 32'921                        | 15.0                               |
| Olivone                | OFIBLE           | 1962                       | 2042                     | 2                 | 252'033                       | 96.0                               |
| Bavona                 | OFIMA            | 1969                       | 2048                     | 2                 | 352'409                       | 124.0                              |
| Caverigno              | OFIMA            | 1956                       | 2035                     | 4                 | 376'798                       | 104.0                              |
| Peccia                 | OFIMA            | 1956                       | 2035                     | 2                 | 53'999                        | 48.0                               |
| Robiei                 | OFIMA            | 1969                       | 2048                     | 5                 | 120'015                       | 170.0                              |
| Verbano                | OFIMA            | 1956                       | 2035                     | 5                 | 498'584                       | 150.0                              |
| Someo                  | SES SA           | 1965                       | 2044                     | 2                 | 23'933                        | 9.0                                |
| Ticinetto              | SES SA           | 1996                       | 2037                     | 2                 | 11'415                        | 2.9                                |
| Gordola                | VERZASCA SA      | 1966                       | 2045                     | 3                 | 237'911                       | 105.0                              |
| Tenero                 | VERZASCA SA      | 1972                       | 2045                     | 1                 | 16'795                        | 4.3                                |

<sup>1</sup>Con permesso di continuazione o in fase di rinnovo.

Fonte: Dipartimento delle finanze e dell'economia, Ufficio dell'energia (UEn), Bellinzona

Ustat, ultima modifica: 26.09.2014

La tabella mostra l'insieme del parco degli impianti idroelettrici attivi in Ticino: gli impianti sfruttati da società con partner-azionisti e alle quali il Cantone Ticino partecipa per una quota tramite l'AET (gli impianti della OFIMA e della OFIBLE), gli impianti sfruttati direttamente dall'AET, gli impianti sfruttati dalle aziende di distribuzione, direttamente o, come nel caso della Verzasca SA anch'essi con una partecipazione parziale di AET. In totale l'AET gestisce l'energia prodotta da ca. 480 MW di potenza installata (produzione propria più quella da aziende partecipate) alla quale si aggiunge quella prodotta dagli impianti delle aziende distributrici (ca. 40 MW). Nel 2013 l'energia prodotta è stata pari a



1'472 GWh, rispettivamente 150 GWh, per un totale di poco più di 1'600 GWh gestita da AET e dalle aziende di elettriche ticinesi.

A dipendenza della situazione, dunque, il problema della produzione propria si pone in modo differenziato (come quello delle partecipazioni, vedi punto seguente):

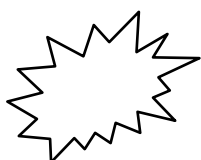
- per l'AET il compito è da un lato quello di integrare/koordinare la produzione di elettricità dei propri impianti con quella degli impianti di proprietà delle altre aziende o partecipate, prestando la dovuta attenzione al rinnovo e all'ottimizzazione degli impianti esistenti e all'eventuale realizzazione di nuovi impianti di pompaggio/turbinaggio o di nuovi impianti mini-idroelettrici, e dall'altro quello di predisporre con il Cantone il recupero dello sfruttamento delle acque ticinesi per la produzione di energia idroelettrica.(riversione);
- per le aziende di distribuzione, oltre all'impegno per il rinnovo e l'ottimizzazione dei propri impianti di produzione, il problema principale è quello di assicurare a questi impianti una gestione efficiente, che per questioni di razionalizzazione dell'offerta in funzione della variabilità della produzione e in funzione dei consumi, nonché per ragioni di economie di scala, potrà essere facilitata se effettuata in collaborazione con l'AET



## Partecipazioni

Sostanzialmente, le partecipazioni (produzione partecipata) sono di due tipi: quelle che riguardano società di produzione di elettricità in Ticino e quelle che riguardano società di produzione di energia fuori Ticino. La distinzione assume un certo rilievo se si considera l'apporto energetico di queste partecipazioni all'obiettivo dell'approvvigionamento energetico cantonale, poiché in senso stretto sono soltanto le partecipazioni a società che sfruttano le risorse cantonali quelle che, a questo titolo, andrebbero considerate.

È pur vero che le altre partecipazioni contribuiscono anch'esse all'approvvigionamento del Cantone; purtuttavia ciò avviene in modo indiretto, attraverso il finanziamento del capitale di società che investono in impianti di produzione in altri paesi e attraverso i corrispondenti diritti di ritiro dell'energia che ne conseguono. In questo senso, un aumento eccessivo delle partecipazioni non è giustificato oltre una certa misura.



## Vendita all'utenza finale

L'ultimo *step* della filiera del settore elettrico è quello della vendita all'utenza finale, che anche in questo caso, e simmetricamente alla produzione (che, come visto, non è una prerogativa soltanto dell'AET) non è di esclusiva pertinenza della distribuzione ma riguarda anche l'AET. Non solo, ma in virtù della progressiva liberalizzazione del mercato, anche in quest'ultimo anello della filiera le cose potrebbero cambiare parecchio nei prossimi anni.

Per avere un'idea della posta in gioco, si consideri la seguente tabella, che mostra l'evoluzione delle quote di distribuzione, tra le aziende e l'AET, all'utenza finale tra il 2000 e il 2012:

### Energia elettrica erogata (in milioni di chilowattora), per azienda, in Ticino, dal 1940

|      | Ritom <sup>1</sup> | Totale <sup>2</sup> | AIL + AE<br>Massagno | AI<br>Mendrisio<br>AEC<br>Stabio | AGE<br>Chiasso | SES Locarno <sup>3</sup> | AEC<br>Ascona <sup>3</sup> | AM<br>Bellinzona | CE Faido | AEC<br>Airolo | AET   | Industrie<br>Bodio <sup>2</sup> e cantieri | ATG,<br>SSC |
|------|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------------------|----------------|--------------------------|----------------------------|------------------|----------|---------------|-------|--|-------------|
| 2000 | 153,7              | 2.401,4             | 956,2                | 239,6                            | 110,4          | 677,3                    | ...                        | 243,7            | 10,1     | 22,0          | 113,0 | 29,1                                       |             |
| 2001 | 185,2              | 2.446,2             | 976,1                | 239,9                            | 113,5          | 694,8                    | ...                        | 243,6            | 10,8     | 22,1          | 108,3 | 37,1                                       |             |
| 2002 | 118,7              | 2.479,2             | 995,9                | 239,8                            | 116,9          | 692,5                    | ...                        | 248,9            | 11,1     | 21,0          | 114,5 | 38,6                                       |             |
| 2003 | 156,6              | 2.570,5             | 1.033,8              | 252,7                            | 115,8          | 700,7                    | ...                        | 254,2            | 10,4     | 21,0          | 116,6 | 65,3                                       |             |
| 2004 | 153,5              | 2.645,2             | 1.058,5              | 261,1                            | 113,2          | 712,7                    | ...                        | 258,3            | 11,1     | 20,8          | 126,9 | 82,6                                       |             |
| 2005 | 109,0              | 2'710,0             | 1'080,9              | 264,1                            | 114,8          | 718,1                    | ...                        | 264,8            | 10,9     | 21,6          | 129,4 | 105,4                                      |             |
| 2006 | 90,0               | 2'725,5             | 1'094,5              | 276,6                            | 115,3          | 711,5                    | ...                        | 266,4            | 10,9     | 21,6          | 125,0 | 103,9                                      |             |
| 2007 | 143,0              | 2'672,7             | 1'096,6              | 285,8                            | 115,6          | 672,8                    | ...                        | 266,1            | 10,2     | 21,6          | 126,3 | 77,7                                       |             |
| 2008 | 155,2              | 2'806,0             | 1'145,9              | 288,8                            | 119,5          | 708,6                    | ...                        | 287,2            | 13,2     | 22,3          | 121,0 | 99,5                                       |             |
| 2009 | 177,1              | 2'773,0             | 1'155,0              | 263,0                            | 120,0          | 661,0                    | 58,0                       | 290,0            | 14,0     | 21,0          | 86,0  | 103,0                                      |             |
| 2010 | 147,5              | 2'963,0             | 1'201,0              | 298,0                            | 123,0          | 699,0                    | 61,0                       | 300,0            | 15,0     | 21,0          | 129,0 | 116,0                                      |             |
| 2011 | 115,4              | 2'853,0             | 1'172,0              | 292,0                            | 123,0          | 654,0                    | 58,0                       | 293,0            | 14,0     | 21,0          | 122,0 | 104,0                                      |             |
| 2012 | 178,4              | 2'862,0             | 1'189,0              | 285,0                            | 127,0          | 652,0                    | 59,0                       | 300,0            | 14,0     | 22,0          | 127,0 | 87,0                                       |             |

Avvertenza: a partire dal 1. gennaio 2013, giorno di apertura del mercato elettrico, AET non dispone più dei consumi e delle produzioni complessive delle singole aziende di distribuzione in Ticino. Di conseguenza questa tabella non viene più aggiornata.

<sup>1</sup>La centrale del Ritom appartiene alle FFS. Questa produzione non è conteggiata nel totale cantonale.

<sup>2</sup>L'energia erogata sulla rete delle società di distribuzione è costituita da quella prodotta in proprio e da quella acquistata presso l'AET e terzi.

<sup>3</sup>AEC Ascona: dal 2009 la fornitura viene fatta direttamente dall'AET e non più via SES Locarno.

Sigle utilizzate:

AIL = Aziende Industriali di Lugano SA

AI = Aziende Industriali

AE = Azienda elettrica

AEC = Azienda elettrica comunale

AGE = Acqua gas elettricità

SES = Società Elettrica Sopracenerina SA

AMB = Azienda municipale Bellinzona

CE = Cooperativa elettrica

AET = Azienda Elettrica Ticinese

SSC = Sezione strade cantonali

ATG = Cantieri Alptransit Ticino

Fonte: Azienda Elettrica Ticinese, Bellinzona

Ustat, ultima modifica: 04.07.2014

Come si evince dalla tabella, il totale dell'energia erogata nel 2012 in Ticino (al netto dell'energia della centrale del Ritom, che è ritirata dalle FFS) è ammontato a 2'862 GWh; di questi, 214 GWh sono stati erogati dall'AET (industrie di Bodio, ATG, SSC, cantieri) mentre il "grosso", ossia 2'648, GWh sono stati erogati dalle aziende di distribuzione. È opportuno ricordare che quest'ultima energia, a sua volta, è costituita in gran parte dalla fornitura alle aziende di distribuzione da parte dell'AET (2'372 GWh), mentre il resto (276 GWh) proviene dalle produzioni in proprio dei distributori e da acquisti da terzi.

In futuro, con la seconda tappa di apertura al mercato (2018), tutti gli utenti finali, anche i piccoli consumatori (< 100 MWh/anno) potranno per principio scegliere liberamente presso quale fornitore approvvigionarsi. Anche le aziende di distribuzione saranno maggiormente sotto pressione poiché, contrariamente al passato, dovranno muoversi anch'esse in un regime di concorrenza (interna ed esterna). Anche l'AET potrebbe aprirsi alla distribuzione di piccoli consumatori (< 100 MWh/anno).

#### 4.2.3 I punti fondamentali evidenziati dalle aziende

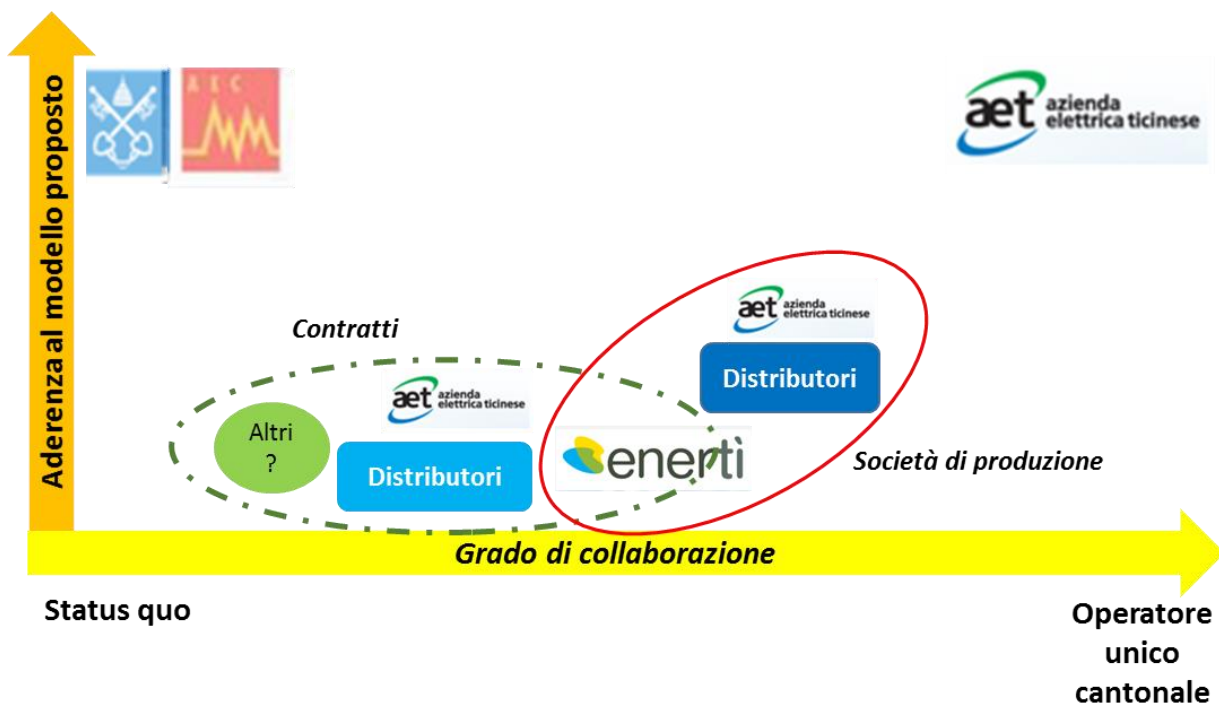
Come emerso dalla consultazione, le forme di collaborazione proposte dalle aziende associate in ENERTI e da AET sembrano in prima battuta assai diverse. Mentre per le prime la collaborazione con AET sembrerebbe intesa prevalentemente nella gestione della produzione e, parzialmente e a corto termine, nell'approvvigionamento di energia, per AET la collaborazione dovrebbe essere più a medio-lungo termine e di più ampio raggio, nell'ottica di una possibile evoluzione verso un nuovo modello organizzativo che coinvolga tutti o quantomeno la maggioranza degli operatori. Da notare che le aziende di distribuzione associate in ENERTI si sono espresse chiaramente per il mantenimento dell'attuale "gentlemen's agreement" per cui le aziende di distribuzione si occupano dell'approvvigionamento dei consumatori finali, mentre AET dovrebbe occuparsi essenzialmente della produzione e della gestione del portafoglio. Come visto, su posizioni più conservatrici troviamo l'AEC di Ascona e in parte anche l'AEC di Airolo, probabilmente anche a causa delle loro specificità gestionali e reddituali.

Le proposte formulate dalle aziende di distribuzione e quelle di AET si possono riassumere nella seguente tabella:

| <b>Aziende di distribuzione</b>  | <b>Azienda elettrica ticinese (AET)</b>  |
|--|--|
| Trovare un modello di collaborazione/ricerca di sinergie tra l'AET e le aziende di distribuzione nel solco dell'esperienza di ENERTI al fine di concentrare in un'unica azienda alcuni servizi (EDM, consulenza energetica, vendita ai clienti multi-sito ...). ENERTI propone che il GL RIELTI possa assumere un ruolo di mediatore/facilitatore fra gli attori | Trovare degli accordi di cooperazione su base contrattuale. In un secondo tempo sarà forse possibile creare nuove società di scopo per rafforzare il mondo elettrico ticinese; la preferenza è per un operatore cantonale verticalmente integrato, con distributori locali   |
| Concordare la fornitura a lungo termine di energia elettrica alle aziende di distribuzione da parte di AET a un prezzo di costo per parte del loro fabbisogno  | Chiarire la suddivisione dei compiti e dei rischi, evitando di creare doppioni. A dipendenza del modello di cooperazione scelto, l'AET dovrà adattare il suo portafoglio di produzione e vendita, rispettivamente dovrà definire i suoi nuovi mercati di riferimento e adeguare la sua strategia commerciale   |
| Creare un Ente partecipato da AET e dai proprietari degli impianti di produzione per assicurare una gestione ottimale di questi impianti e di quelli dell'AET (gestione efficiente, coordinata e con una strategia a lungo termine delle produzioni attive in Ticino); la gestione operativa potrebbe essere assunta dall'AET                                    | Pianificazione di un concetto/modello basato su dei contratti di collaborazione di medio/lungo periodo, al fine di gestire centralmente il portafoglio di approvvigionamento dell'energia a monte e a valle. L'approvvigionamento delle aziende di distribuzione che vorrebbero disporre di produzione garantita per almeno il 50% del portafoglio potrà essere soddisfatto tramite contratti di medio/lungo periodo con |

|  |  |
|--|--|
|  | l'AET in base a modelli che tengano conto dei costi di produzione degli impianti o del mercato |
| Trasferire gli impianti in alta tensione e in media tensione funzionalmente dedicati dall'AET alle aziende di distribuzione (ENERTI); l'AEC di Airolo dissente da questa impostazione e propone un mandato ad un esperto | Questo tema non è stato sollevato da AET   |

Con riferimento ai modelli organizzativi delineati nello studio Antonioli Mantegazzini e sottoposti alla valutazione degli operatori, l'insieme degli orientamenti delle aziende riguardo alle proposte di riorganizzazione settoriale possono essere sintetizzate in forma grafica come segue:



Sull'asse delle ascisse sono riportati i due gradi estremi di collaborazione/riorganizzazione previsti nello studio Antonioli Mantegazzini (status quo e operatore unico cantonale verticalmente integrato); l'asse delle ordinate riassume il grado di aderenza al modello proposto. Come è possibile rilevare, dall'analisi e dalla sintesi delle risposte degli operatori emerge come Ascona, Airolo ed AET presentino il massimo grado di aderenza ai modelli, i primi due con riferimento al modello dello status quo, quindi decisamente non disposti ad una riorganizzazione, l'ultimo abbracciando in toto - sebbene in un secondo tempo - il modello dell'operatore unico cantonale, con coinvolgimento delle aziende di distribuzione. Al centro, con un grado di collaborazione/riorganizzazione medio e un grado di aderenza ai modelli proposti limitato, le soluzioni proposte da ENERTI: collaborazione integrata con l'azienda cantonale limitatamente alla fase della produzione e collaborazione di tipo contrattuale di breve, eventualmente medio periodo con AET o, alternativamente, con altri partner operanti sempre nelle fasi a monte della filiera).

Nel complesso, benché non coincidenti, le proposte vertono su alcuni punti fondamentali che riguardano:

- la collaborazione AET/distribuzione sul piano della concentrazione in un'unica azienda dei servizi di gestione (proposta ENERTI); su questo piano il settore potrebbe guadagnare in efficienza;
- la negoziazione di contratti a medio/lungo termine della fornitura (approvvigionamento) di elettricità da parte dell'AET alle aziende di distribuzione (proposte ENERTI e AET); centrali sono la questione dei prezzi e la questione delle quantità e pertanto la strategia per far fronte al prospettato aumento della concorrenza a seguito dell'apertura del mercato elettrico;
- il riconoscimento della necessità di una formula di gestione coordinata della produzione degli impianti AET e degli altri impianti di proprietà delle aziende di distribuzione. Su questo punto le proposte di ENERTI e AET sono diverse: ENERTI propone un ente partecipato da AET e aziende di distribuzione, mentre AET parla piuttosto di un concetto/modello; centrale è la questione dei rischi e della loro ripartizione lungo tutta la filiera elettrica, nonché la valorizzazione ottimale della produzione indigena;
- la diversa ripartizione degli impianti in alta e media tensione funzionalmente dedicati alla distribuzione (trasferimento da AET alle aziende), La proposta è formulata da ENERTI, ma non è condivisa da AEC Airolo). Si tratterebbe di assicurare ai distributori pari condizioni di ritiro dell'energia.

Questi punti possono essere completati:

- con altre questioni evidenziate nella consultazione, quali l'apertura a nuovi prodotti (calore) e servizi, l'autoproduzione e la generazione distribuita (GD), l'efficienza delle reti (riduzione delle perdite);
- con altre problematiche aperte, quali quelle precedentemente evidenziate, ossia la questione degli investimenti, dell'assetto comunale che si sta configurando, dei deflussi minimi ...

Anche queste problematiche potranno essere affrontate nell'ambito di una strategia di collaborazione tra le parti.

### 4.3 **Proposte**

I punti emersi dal confronto delle proposte formulate dall'AET e dalle aziende di distribuzione rappresentano a mente del GL RIELTI un punto di partenza operativo e un indirizzo d'orientamento strategico. Per attuare le misure operative e promuovere questo indirizzo, saranno formulate alcune proposte in merito ai passi che l'Autorità cantonale potrà intraprendere con i partner settoriali.

Esse riguardano lo spazio di riorganizzazione settoriale che le aziende sono disposte a mettere in gioco (e sul quale lavorare), l'istituzione di una piattaforma di confronto e di lavoro, la configurazione auspicabile della filiera dell'elettricità e, di conseguenza, dei mandati delle aziende, il posizionamento del Cantone e dei Comuni, le strategie di mercato e infine l'indirizzo strategico del settore.

#### 4.3.1 *Grado di riorganizzazione settoriale*

Il settore elettrico ticinese, benché consapevole delle problematiche attuali e delle sfide future, non è favorevole ad una immediata riorganizzazione settoriale che implichi anche una riforma istituzionale. Questo è quanto emerso dalla consultazione del rapporto Antonioli Mantegazzini, rapporto che aveva formulato tutta una serie di proposte in questa direzione.

Come già evidenziato, questa valutazione non è, per quanto riguarda le aziende facenti capo ad ENERTI, esclusa l'AEC di Airolo, quella degli organi istituzionali superiori delle aziende (Municipi, Consigli d'Amministrazione), ma quella degli organi dirigenziali. Non è da escludere che gli organi istituzionali superiori possano esprimere degli apprezzamenti divergenti. Con riserva di questa ulteriore verifica, tuttavia, al momento attuale fanno stato le dichiarazioni raccolte attraverso la citata consultazione.

L'AEC di Airolo è la più chiara e anticipa un'eventuale forte opposizione a qualsiasi forma di riorganizzazione che tocchi l'autonomia dell'azienda comunale e che comporti un cambiamento (cessione) di proprietà. Il Municipio di Ascona si esprime anch'esso a favore dello *status quo*. Le aziende affiliate in ENERTI, già per il fatto di non aver individuato alcun modello tra quelli proposti, non sembrano propensi per una riorganizzazione che tocchi il loro statuto giuridico e/o societario ma propongono delle strategie e azioni di natura operativa/organizzativa.

L'AET, coinvolgendo anche il proprio Consiglio di amministrazione, è l'unica azienda a essersi espressa su tutti i modelli e dunque ad aver indicato delle chiare preferenze. Essa sostiene per principio il modello operatore cantonale verticalmente integrato, con distributori locali e in subordine i due modelli di riorganizzazione a livello *downstream*. Ma anche l'AET, che non misconosce certamente le possibili resistenze della distribuzione, si esprime a favore di una prima fase in cui perfezionare degli accordi di cooperazione su base contrattuale, demandando ad una seconda fase eventuali riorganizzazioni istituzionali (societarie).

Inoltre, anche solo sul piano operativo, benché come si vedrà si siano rilevati alcuni punti di possibili convergenze, occorre verificare concretamente gli ambiti e la volontà effettiva di collaborazione tra le aziende di distribuzione da un lato e l'AET dall'altro lato.

In base a questi risultati, gli spazi di manovra del Cantone appaiono oggi come oggi molto limitati, per cui la formulazione di una proposta di riorganizzazione settoriale verrebbe quasi certamente intesa dalle aziende di distribuzione e dai Comuni come una forzatura o un'imposizione.

Questa è perlomeno la conclusione cui giunge il GL RIELTI, che va certamente considerata e valutata sul piano squisitamente politico da parte dell'Autorità cantonale. Il GL RIELTI ritiene tuttavia importante che il Cantone mantenga un forte commitment sulla questione elettrica in virtù dell'importanza strategica del settore per la società e per il mondo produttivo ticinese e in virtù dei notevoli impatti che tutti gli elementi di contesto considerati potranno avere sul piano regionale e locale.

In effetti, idealmente, il modello di riferimento ritenuto migliore per affrontare il futuro del settore elettrico ticinese è quello dell'integrazione verticale del settore con i distributori: si tratta del modello che presenta i più interessanti potenziali di economie di scala e d'integrazione, che permetterebbe di evitare forme di concorrenza distruttiva e che è già presente fuori Cantone e all'estero.<sup>18</sup> Questo rimane dunque il modello cui tendere. Tuttavia, di fronte alle difficoltà di convincimento e alle resistenze attuali delle aziende di distribuzione, pur coscienti che dal punto di vista legislativo è comunque data la possibilità a tutti di agire liberamente nel campo della distribuzione al consumatore finale (attualmente a partire da 100 MWh e in futuro anche al di sotto di questa soglia di consumo), si propone di agire promovendo, in una prima fase, una sorta di riorganizzazione a due livelli: a livello strategico e a livello operativo, al fine di instaurare nuove forme di collaborazione che possano far fronte ai rischi precedentemente evidenziati.

#### 4.3.2 Piattaforma di lavoro

Per le ragioni suddette, e in alternativa ad un modello di riorganizzazione istituzionale immediato, occorre predisporre un dispositivo cantonale di supporto alle aziende e strumento per realizzare le necessarie riforme strategiche e operative sulla scorta di un monitoraggio dell'evoluzione in atto e futura a far stato dalla situazione attuale affinché l'azione degli attori elettrici sia orientata ad un rafforzamento complessivo del settore e siano scongiurate invece quelle azioni che potrebbero prestare il fianco a un insidioso indebolimento.

La discussione delle proposte formulate dall'AET e dalle aziende di distribuzione va finalizzata al rafforzamento del settore e va promossa sotto l'egida del Cantone e con il coinvolgimento dei Comuni. Il Cantone è ovviamente implicato in virtù delle competenze legislative specifiche (Legge cantonale sull'energia), nell'ottica della salvaguardia degli interessi pubblici superiori, nonché quale autorità istituyente l'AET e garante dei suoi impegni, alla quale ha assegnato lo scopo della "produzione e del commercio di energia" (LAET, art. 2). I Comuni, come si preciserà ulteriormente, sono implicati a diverso titolo in virtù delle interessenze con le aziende di distribuzione, non da ultimo anche quali proprietari delle stesse.

---

<sup>18</sup> Vedi Antonioli Mantegazzini Barbara, *La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione, Draft finale*, maggio 2014, p. 70.

Idealmente si può pertanto pensare ad una piattaforma di discussione – che potrebbe assumere la forma della costituzione di un organismo ad hoc con il compito di perfezionare e realizzare le proposte strategiche e operative illustrate – composta da rappresentanti del Cantone, dell'AET e delle aziende di distribuzione (ENERTI e non). Gli organi istituzionali, in particolare i Comuni, sarebbero da coinvolgere regolarmente istituendo un Gruppo di accompagnamento con caratteristiche più politiche.

#### 4.3.3 *Filiera dell'elettricità e mandati alle aziende*

L'impostazione qui seguita non implica a breve una riforma istituzionale del settore, ma una conferma - corredata da un chiarimento dei compiti - della filiera dell'elettricità e dei mandati oggi assegnati all'AET e alle aziende di distribuzione.

Sebbene ciò possa sembrare poco coraggioso o quandanche poco lungimirante, questa impostazione poggia sulle seguenti considerazioni.

L'assetto attuale del settore, così come sorto con l'istituzione dell'AET nel 1958 è fondamentalmente apprezzato ancora oggi da tutti gli attori, che lo reputano sostanzialmente in grado di affrontare le sfide future, ovvero di cogliere le opportunità e di far fronte ai rischi legati ai cambiamenti in atto e prospettati. Per questo, e per le ragioni già evidenziate, l'orientamento – quantomeno nel breve periodo – dovrebbe essere per un suo rafforzamento con delle misure sul piano operativo e la messa a punto di un indirizzo strategico condiviso. Tale rafforzamento potrebbe inoltre rappresentare la base per possibili passi successivi magari maggiormente incisivi. Del resto, anche AET vede questa impostazione come un primo passo verso un possibile cambiamento più incisivo anche sul piano societario.

In secondo luogo non vanno sottovalutate le resistenze politico-istituzionali verso cambiamenti strutturali troppo radicali, implicanti la perdita di proprietà o di autonomia locale, come indicato anche dalle aziende di distribuzione. Le intricate interessenze, le rappresentazioni collettive, i diversi orientamenti politici (vedi per esempio i due fronti che si sono confrontati sul piano comunale a Bellinzona riguardo la partecipazione delle AMB al capitale di Repartner) sono tali da non permettere di intravedere oggi come oggi una legittimazione sufficientemente ampia per riforme istituzionali di ampia portata che una riorganizzazione radicale comporterebbe.

In terzo luogo, lo scenario dell'apertura totale del mercato (fase 2) non è ancora completamente consolidato, benché fortemente preconizzato dall'Autorità federale. All'interno bisognerà vedere l'esito della procedura di consultazione attualmente in corso del Decreto federale sulla seconda tappa d'apertura del mercato dell'energia elettrica, mentre all'esterno l'accordo sull'energia con l'UE – che eventualmente potrebbe essere inizialmente solo transitorio - non è indipendente dagli altri impegnativi dossier aperti tra la Svizzera e l'Europa, in particolare da quello concernente l'adattamento dell'accordo sulla libera circolazione.<sup>19</sup> L'eventuale mancata liberalizzazione completa del mercato potrebbe allentare la pressione sul settore, e dunque non giustificare riforme troppo incisive dello stesso. Siccome cambiamenti settoriali saranno in ogni caso da prendere in conto, la via del rafforzamento dell'assetto attuale può rappresentare un modo per affrontarli e per

---

<sup>19</sup> Vedi al riguardo l'intervista a D. Leuthard, pubblicata su *Le Temps*, sabato 8 novembre 2014.

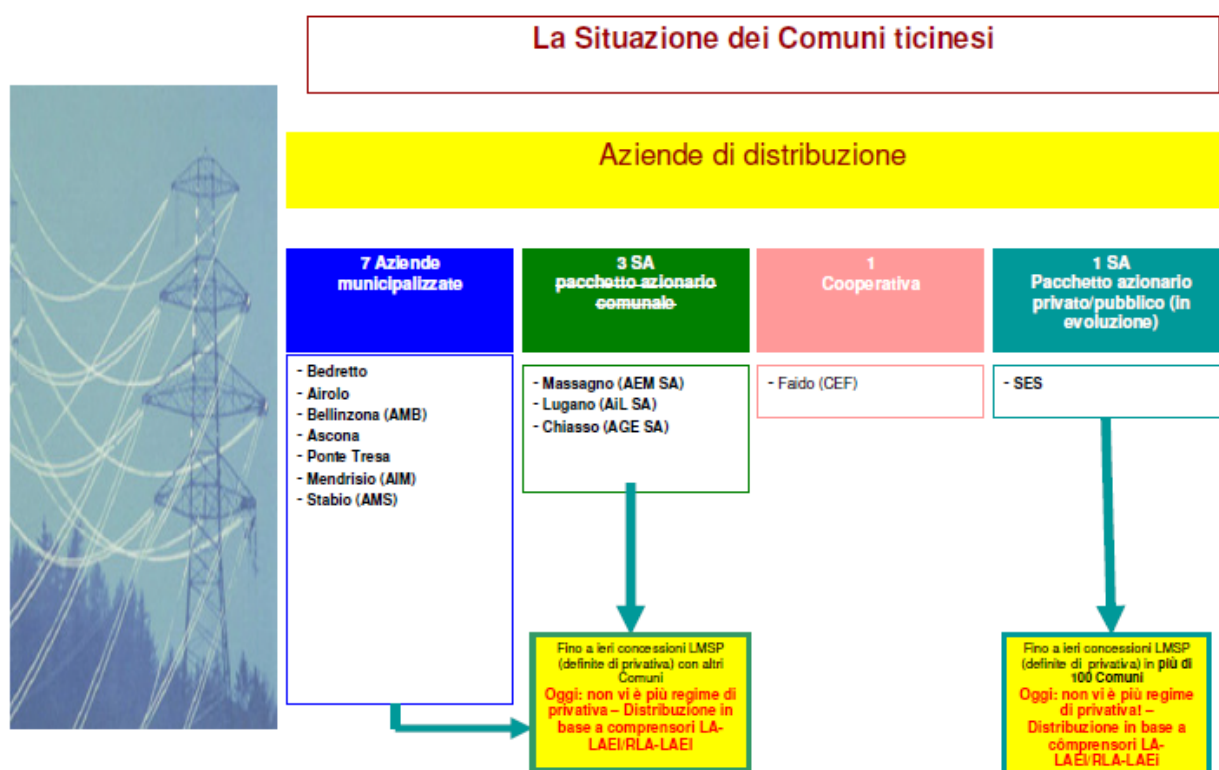


evitare l'inerzia o la passività degli attori del settore, preparando il terreno, se necessario, per riforme più incisive.

Perciò, in sintesi, la filiera e i mandati alle aziende vanno confermati, ma nel contempo verificati e ottimizzati.

#### 4.3.4 Il Cantone e i Comuni

Il Cantone è presente nel settore elettrico ticinese attraverso l'AET mentre per quanto riguarda gli enti locali, attualmente i rapporti istituzionali tra i Comuni e le aziende di distribuzione si presenta nel modo seguente:



Lo schema evidenzia due aspetti:

- la varietà delle forme istituzionali delle aziende di distribuzione: aziende municipalizzate (7), cooperative (1), società anonime (con azionariato comunale o con azionariato misto pubblico-privato in evoluzione, 3+1);
- il recente passaggio dal regime cosiddetto della privativa in virtù delle concessioni in base alla LMSP al nuovo regime in base ai compensori LAEI/RLA-LAEI.

In questo contesto, le varie proposte riorganizzative impongono un'analisi preliminare di quali siano le procedure che le aziende dovranno osservare qualora intendessero

modificare la loro forma istituzionale. Di seguito vengono illustrati in modo generale i possibili scenari.

- Trasformazione di un'azienda municipalizzata

Se l'azienda municipalizzata è iscritta a Registro di commercio ed è indipendente dal punto di vista organizzativo, il Consiglio comunale potrà decidere di operare una fusione, una trasformazione o un trasferimento di capitale ad una società di diritto privato ai sensi della Legge sulle fusioni (LFus). La competenza decisionale interna all'azionista (Comune) spetta al Consiglio comunale giusta l'art. 13 cpv. 1 lett. r della Legge organica comunale (LOC). Le procedure di fusione, trasformazione e trasferimento di capitale vengono disciplinate dalla LFus, in particolare dall'art. 2 lett. d in combinazione con l'art. 99 e segg. LFus.

Se invece l'azienda non è iscritta a Registro di commercio oppure non è indipendente dal punto di vista organizzativo, non si può applicare la LFus. Il Comune può però trasformare l'azienda municipalizzata in persona giuridica di diritto privato ai sensi dell'art. 2a cpv. 1 della Legge sulla municipalizzazione dei servizi pubblici (LMSP)<sup>20</sup>. La decisione spetta al Consiglio comunale, giusta l'art. 193 cpv. 1 in combinazione con l'art. 13 cpv. 1 lett. r LOC. A future trasformazioni della nuova persona giuridica di diritto privato si applicherà la procedura esposta di seguito per la trasformazione di una SA a pacchetto azionario pubblico;

- Trasformazione di una SA a pacchetto azionario pubblico

La competenza decisionale interna all'azionista (Comune) spetta al Consiglio comunale giusta l'art. 13 cpv.1 lett. r LOC. L'azionista delibera poi in assemblea generale ex art. 703 Codice delle obbligazioni (CO).

Le procedure di fusione, trasformazione e trasferimento di capitale sottostanno alla LFus (artt. 3, 53 e 68 LFus).

- Trasformazione di una SA a pacchetto azionario misto (privato e pubblico)

La delibera degli azionisti avviene nell'ambito dell'assemblea generale a maggioranza assoluta dei voti delle azioni rappresentate, ex art. 703 CO. Si rileva però che, anche allorquando la partecipazione azionaria degli enti pubblici dovesse risultare minoritaria, in virtù del principio del parallelismo delle forme, la delibera potrebbe richiedere – in determinate circostanze – il consenso dell'ente pubblico.

Per quanto riguarda la procedura decisionale interna agli azionisti, si rinvia – per i Comuni – alla procedura descritta per la trasformazione di una SA a pacchetto azionario pubblico. La società di diritto privato quale azionista segue invece le delibere dei suoi azionisti secondo le disposizioni del CO, in particolare secondo l'art. 703 CO.

Va infine considerata l'eventuale esistenza di contratti parasociali, che potrebbero ulteriormente condizionare l'esito di una delibera riguardante una trasformazione societaria.

Le procedure di fusione, trasformazione e trasferimento di capitale sottostanno alla LFus (artt. 3, 53 e 68 LFus).

- Trasformazione di una cooperativa

La procedura interna avviene in modo analogo a quanto previsto per la SA a pacchetto azionario pubblico o misto, a dipendenza della natura giuridica dei soci.

---

<sup>20</sup> Giova segnalare che la LMSP potrebbe – nel breve termine – essere oggetto di revisione con possibile integrazione nella LOC. A seguito di tale situazione, l'articolo citato potrebbe subire delle modifiche o anche non più essere applicabile.

Le procedure di fusione, trasformazione e trasferimento di capitale sottostanno poi alla LFus (artt. 3, 53 e 68 LFus).

Le interessenze dei Comuni riguardo alla distribuzione dell'elettricità sono sostanzialmente le seguenti:

- innanzitutto devono essere considerati i legami funzionali delle aziende con il Comune e gli altri servizi comunali; soprattutto per le piccole aziende, a carattere prevalentemente locale, questi legami assumono una certa importanza non soltanto sul piano organizzativo ed operativo (sinergie) ma anche dal punto di vista dell'autonomia comunale e della sua rappresentazione sociale e politica;
- in secondo luogo, i Comuni possono essere interessati alla partecipazione in qualità di azionisti delle aziende di distribuzione: è il caso delle SA (nelle due forme, pacchetto azionario comunale, pacchetto azionario privato/pubblico). In questo caso il Comune è interessato anche alla redditività dei propri titoli, avendo investito dei capitali nell'azienda;
- c'è infine l'interesse sul piano delle finanze pubbliche poiché il Comune azionista, partecipando alla gestione dell'azienda, dispone di un margine di manovra potendo eventualmente incidere sulle decisioni concernenti la destinazione degli utili, che a loro volta possono ripercuotersi sui risultati d'esercizio del Comune (e dunque sulla fiscalità della popolazione). Potrebbe sorgere qui un problema di "equità" fiscale tra i cittadini dei Comuni proprietari dell'azienda, dove appunto il suddetto margine decisionale esiste, e i cittadini dei Comuni non proprietari, privi di tale margine.

#### 4.3.5 Strategie di mercato

Il settore elettrico dovrà affrontare il processo di liberalizzazione del mercato approntando una propria strategia.

La Legge federale sull'approvvigionamento elettrico (LAEI) è stata approvata dal Parlamento nel 2007. I suoi scopi principali sono due: garantire l'approvvigionamento e creare un mercato dell'elettricità competitivo. La realizzazione di questo secondo scopo è prevista in due fasi:

- la prima fase, attualmente in atto, prevede che soltanto i consumatori finali con un consumo annuo di elettricità pari o maggiore a 100 MWh (per centro di consumo) possono accedere al mercato "libero" e dunque possono scegliere il proprio fornitore. Gli alti consumatori finali, con un consumo annuo inferiore a 100 MWh (in particolare economie domestiche e piccole/medie imprese) non hanno a tutt'oggi la possibilità di accedere al mercato e devono acquistare l'elettricità dall'azienda di distribuzione locale (gestore della rete). Siamo dunque in una fase di apertura parziale del mercato, della quale hanno già beneficiato un certo numero di consumatori<sup>21</sup>;

<sup>21</sup> Secondo l'Autorità federale "il tasso di cambiamento ha continuato a crescere nel corso del 2014; attualmente il 27 per cento dei consumatori finali con diritto di accesso al mercato è nel libero mercato, il che equivale a una quota del 47 per cento della quantità di energia." (cit. testo Avamprogetto, p. 12-13)

- la seconda fase prevede invece l'apertura totale del mercato a tutti i consumatori finali, i quali per principio dovranno poter scegliere liberamente il fornitore dal quale acquistare l'elettricità, mentre i gestori di rete devono garantire il libero accesso non discriminatorio a tutti i partecipanti al mercato (a chi immette in rete l'elettricità e a chi ritira l'elettricità). Le modalità di attuazione di questa seconda fase sono descritte nell'Avamprogetto per la consultazione (ottobre 2014) del *Decreto federale sulla seconda tappa d'apertura del mercato dell'energia elettrica*, che postula l'entrata in vigore delle nuove disposizioni all'inizio del 2017 e dunque la possibilità di cambiare liberamente il fornitore per i piccoli consumatori a far stato dal 1. gennaio 2018.

Ma anche il nuovo regime, benché teso ad una maggiore concorrenza settoriale, mantiene la garanzia di un "servizio universale con approvvigionamento assicurato" (così nel testo in consultazione), secondo il quale ai piccoli consumatori (con un consumo inferiore a 100 MWh all'anno) dovrà essere possibile poter scegliere se continuare ad approvvigionarsi presso il distributore locale - che è tenuto ad offrire tale servizio - oppure far capo ad un altro fornitore. L'apertura totale del mercato va dunque preparata dalle aziende, che sono tenute a differenziare la propria offerta nei due segmenti previsti: quello a tutela della sicurezza e stabilità dei piccoli consumatori dato dal servizio universale con approvvigionamento assicurato e quello dell'accesso al libero mercato. Per quest'ultimo segmento il legame con la concorrenza è evidente, e richiederà da parte delle aziende un'inevitabile partecipazione al gioco della concorrenza attraverso un'attrattiva politica tariffale (prezzi). I possibili concorrenti saranno di due tipi: le aziende di distribuzione tra di loro, presenti sul territorio cantonale, e qualsiasi altra azienda presente sul mercato e di provenienza extra-cantonale in grado di offrire tariffe e servizi allettanti ai consumatori finali.

Questo rappresenta una grossa pressione sulle aziende di distribuzione, che pertanto andranno a loro volta a "caccia" di fornitori in grado di vendere loro energia a prezzi ritenuti concorrenziali. E chiaro che ciò si ribalterà sull'AET che a sua volta dovrà assicurare ai distributori tali prezzi. Se non affrontata bene, l'apertura totale del mercato potrebbe essere dannosa per tutto il settore. L'AET potrebbe trovarsi in difficoltà a vendere energia sul mercato ticinese ed extra-cantonale qualora i suoi costi di produzione fossero eccessivamente elevati e non riuscisse a compensarli in modo adeguato attraverso la propria attività di *trading*, spingendo così le aziende di distribuzione ad approvvigionarsi altrove. La gestione del portafoglio e quindi dei rischi (vedi pp. 37-38) assumono qui tutta la loro importanza. Anche le aziende di distribuzione, a prescindere dai prezzi di fornitura dell'AET, non potranno più permettersi di restare inermi e attendere l'evoluzione del mercato. Infatti, se appare ovvia la concorrenza esterna – con attori che, come riconosciuto dalle stesse aziende di distribuzione, potrebbero essere molto forti e aggressivi – non bisogna sottovalutare la prospettiva di una concorrenza interna, tra le 12 aziende di distribuzione attive sul territorio cantonale e addirittura con la stessa AET. Prospettiva possibile, che il regime del mercato libero e le nuove regole settoriali non potranno ormai più impedire e che potrebbe mettere in difficoltà le più deboli tra le aziende di distribuzione esistenti.

#### 4.3.6 *Indirizzo strategico*

L'insieme delle proposte sopra formulate configura un indirizzo strategico per orientare il settore elettrico ticinese nei prossimi anni. Esso può essere riassunto nei seguenti punti:

- mantenere e rafforzare la coerenza del settore, condividendone una politica industriale
- condividere una visione e una strategia di gestione operativa dei rischi
- tenere presente il medio/lungo termine
- migliorare l'efficienza complessiva del settore
- valorizzare le risorse cantonali
- contribuire alla realizzazione degli obiettivi settoriali definiti nel Piano energetico cantonale (PEC) e nella Strategia energetica 2050 della Confederazione
- mantenere la prossimità della distribuzione con altri servizi comunali (acqua, gas, ...)
- far beneficiare i consumatori finali della liberalizzazione del mercato

Più in dettaglio:

- è necessario mantenere e, anzi, rafforzare la coerenza del settore: gli attori istituzionali da un lato (Cantone e Comuni) e gli attori operativi dall'altro (le aziende elettriche) devono agire in modo coerente e coeso, confrontandosi e collaborando non solo con riferimento ai principi di orientamento e agli indirizzi del PEC (vedi sotto), ma anche verificando che le scelte effettuate da ognuno di essi sia compatibile con l'insieme delle scelte di fondo del settore. In questo senso, sono da evitare tutte quelle operazioni che, pur mirando apparentemente a rafforzare una parte del sistema, in realtà lo indeboliscono o ne mettono in difficoltà altri attori o comparti, facendo il gioco dei concorrenti esterni. Ci sia permesso al riguardo la seguente citazione di uno studioso dei problemi economici dell'elettricità:

*"It seems clear that detailed electricity system reform needs to be consistent (nostra sott.) with the institutional framework within which the reforms take place."*<sup>22</sup>;

- occorre condividere una visione e una strategia di gestione operativa dei rischi completa, che comprenda l'intera filiera, dalla produzione e dagli acquisti fuori Cantone fino alla distribuzione agli utenti finali. A parte l'evidente dispersione di risorse e competenze, una gestione frammentata dei rischi - di mercato, di volume, di controparte e regolatorio<sup>23</sup> - costituisce alla fine della fiera un ulteriore rischio in se', poiché non sarebbe in grado di considerare adeguatamente né l'insieme delle esposizioni dei diversi attori né il mix delle possibili coperture. Questo sarà tanto più importante quanto aumenteranno i rischi a seguito dell'apertura completa del mercato elettrico<sup>24</sup>. La

<sup>22</sup> M. Pollitt, Judge Business School and ESCR Electricity Policy Research Group, University of Cambridge, *Preface*, cit. p. xxxi.

<sup>23</sup> Cfr. AET, Rapporto annuale 2012, p. 52.

<sup>24</sup> "Per il settore elettrico, occorre notare in modo generale, che aumenta il peso dei rischi (sott.) di mercato poiché viene meno la regolazione basata sui costi di produzione; nel contempo, vi sono opportunità economiche generalmente legate a una liberalizzazione. Queste considerazioni sono rilevanti se le proprie centrali non possono produrre a prezzi compatibili col mercato.", *Decreto federale sulla seconda tappa*

gestione di un portafoglio con volumi importanti (di approvvigionamento e di fornitura) permette inoltre di avere il volume necessario al fine di dotarsi di personale e infrastrutture per garantire il *know-how* e i mezzi indispensabili per gestire in maniera efficiente e meno rischiosa le posizioni in portafoglio, senza rischiare di andare “lunghi” o “corti” nei momenti delicati.

- occorre ragionare sempre tenendo presente il medio/lungo termine. In questo senso, le opportunità offerte dal mercato vanno sì colte, ma a patto di non compromettere l'evoluzione futura assumendo per se' e per il settore rischi eccessivi o assumendo impegni troppo vincolanti. Sarebbe oltremodo contraddittorio se proprio in corrispondenza con l'apertura del mercato elettrico, che richiede maggiore flessibilità e tempestività decisionale e operativa, ci si legasse maggiormente e su tempi medio lunghi con attori extra-settoriali e/o extra-cantionali, in posizioni minoritarie ma impegnative dal profilo finanziario. In quest'ottica, ragionando a medio/lungo termine, il punto di riferimento dovrà essere rappresentato piuttosto dall'adeguatezza dell'approvvigionamento per le necessità di produzione e consumo dell'economia e società ticinesi e non tanto da una crescita fine a se' stessa delle aziende. Del resto, più grande non significa più solido, e un'azienda elettrica che si sviluppasse eccessivamente potrebbe rappresentare un elemento di fragilità e di preoccupazione anche per i Comuni;
- in ragione del fatto che non si affronta nell'immediato una riorganizzazione istituzionale del settore, per il momento viene mantenuta una distinzione dei mandati di ciascun attore, in particolare dell'AET e dei distributori, ma nel contempo ne viene promossa una maggiore integrazione. AET e distributori formano insieme il settore, non sono in opposizione ma, al contrario, e anche nell'ottica della concorrenza, concorrono a soddisfare nel modo migliore l'utente ticinese, sia l'utente produttivo che il consumatore finale. La concorrenza non va intesa come lotta interna, in un mercato dove ognuno può fare la sua parte come crede e indipendentemente da tutti gli altri, ma come miglior posizionamento nei confronti dei concorrenti esterni: questi sì che possono mettere in difficoltà il settore elettrico ticinese, nella misura in cui lo indeboliscono e riescono ad accaparrarsi il mercato dell'utenza indigena (o quote importanti della produzione e della distribuzione cantonali). A quel punto non avrebbe più senso parlare di politica energetica cantonale e l'utente ticinese sarebbe completamente alla merce' di un mercato che non necessariamente gli sarà sempre favorevole;
- esistono possibilità di migliorare l'efficienza complessiva del settore che occorre cogliere: da un lato procedendo al rinnovo delle reti e degli impianti laddove necessitano di essere sostituiti in virtù di una certa vetustà, dall'altro lato introducendo progressivamente e senza esitazioni quelle innovazioni tecnologiche che il settore ha sviluppato o che saranno progressivamente rese disponibili. Uno spazio in questo senso è sicuramente rappresentato anche dal supporto informatico sia per la gestione tecnico-operativa, sia per la gestione amministrativa;
- occorre valorizzare il più possibile le risorse cantonali, il che significa innanzitutto essere determinati a rientrare in possesso delle acque e degli impianti di produzione idroelettrici ticinesi (riversione). Significa però anche utilizzare al meglio l'insieme del

parco delle centrali elettriche presenti sul territorio cantonale, rispettivamente promuovere forme di produzione elettrica da altre fonti, quali l'eolico e il solare. Tutto questo non tanto nell'ottica di un'illusoria autarchia energetica, quanto nell'ottica di un contributo alla sicurezza dell'approvvigionamento energetico cantonale (e nazionale) che sia in grado di far capo anche alle risorse, del resto per nulla irrilevanti, presenti in loco; anche qui è necessario un coordinamento;

- il settore dell'energia elettrica è determinante per la realizzazione degli obiettivi definiti nel Piano energetico cantonale (PEC), Piano d'azione 2013, il quale prevede quanto segue:

*“Il Cantone in generale e più specificatamente per il tramite dell’Azienda elettrica ticinese (AET) deve [dunque] assumere un ruolo sempre più attivo nella gestione e valorizzazione delle proprie risorse naturali al fine di incrementare la quota parte di energia elettrica da fonti rinnovabili, in particolare indigene, a copertura del fabbisogno e nel contempo garantire la sicurezza dell’approvvigionamento a prezzi sostenibili (in grassetto nel testo). In quest’ambito anche le aziende distributrici cantonali assumono un ruolo determinante.”<sup>25</sup>*

- è opportuno che la distribuzione di elettricità sia prossima all'insieme dei servizi che i Comuni offrono alla propria cittadinanza. Al di là degli introiti fiscali o della redditività che i Comuni possono trarre dalle aziende di distribuzione attive sulla propria giurisdizione, preme rilevare il complesso di sinergie che queste possono avere con altre aziende di servizio, quali quelle dell'acqua, del gas e di altri servizi ancora. Queste interessenze rivestono una certa importanza anche nell'ottica dei nuovi comuni che si stanno configurando a seguito dei processi aggregativi in atto. Riguardo al fatto che in alcuni comprensori saranno attive aziende il cui capitale azionario sarà di proprietà di alcuni Comuni ma non di altri, occorrerà prestare attenzione al principio di equità, evitando che i Comuni azionisti antepongano obiettivi di redditività a obiettivi di pari accesso al bene elettricità da parte di tutti i cittadini dell'intero comprensorio coperto dall'azienda in questione;
- occorre far beneficiare i consumatori finali delle possibilità di approvvigionamento dell'energia a prezzi competitivi. Se la vecchia LAEI prevedeva la traslazione dei vantaggi di prezzo<sup>26</sup> ora non esiste più alcuna normativa in tal senso. Per contro, i prezzi dovranno orientarsi al mercato sia per quanto riguarda la parte libera, regolata dalla concorrenza, sia per il modello del servizio universale. In quest'ultimo caso le tariffe dell'energia sono verificate dalla EICOM. Ciò significa che le aziende non potranno “lucrare” sui margini quando ciò non sia giustificato e dovranno mantenere fede alla missione di fornire all'utenza finale energia di qualità a prezzi competitivi. Questo principio assume rilevanza anche in funzione della variegata configurazione statutaria delle aziende di distribuzione, in special modo in quei casi, dove queste s'indirizzano sia a utenti siti nei Comuni proprietari delle stesse sia a utenti siti in Comuni non proprietari.

---

<sup>25</sup> Repubblica e Cantone Ticino, *Consiglio di Stato, Piano energetico cantonale, Piano d'azione 2013*, Bellinzona, aprile 2013, p. 41/277.

<sup>26</sup> L'art. 29 cpv 1 lett. a) LAEI, ora abrogato, prevedeva addirittura la multa sino a 100'000 CHF per chiunque intenzionalmente “non trasla i vantaggi di prezzo o lo fa solo in maniera insufficiente”.

## 5 Conclusioni e raccomandazioni all'Autorità cantonale

### 5.1 Conclusioni

Il settore elettrico ticinese si sta confrontando con i cambiamenti in atto, ed è consapevole dei rischi e delle opportunità che la liberalizzazione del mercato elettrico comporta.

È disposto ad affrontare le sfide che ha davanti riorganizzandosi?

La risposta è, oggi come oggi, sostanzialmente negativa, ed è legata fundamentalmente al timore di perdere la propria indipendenza e autonomia e di compromettere gli interessi economico-politici locali. Ciò è comprensibile nel breve periodo, ma può diventare pericoloso a medio-lungo termine: la concorrenza esterna potrebbe presto mettere tutte le aziende in seria difficoltà.

Che può fare il Cantone?

Un modello con operatore cantonale verticalmente integrato con i distributori rappresenterebbe a mente del GL RIELTI l'opzione ritenuta più appropriata per affrontare le problematiche attuali e le insidie ed incertezze che accompagnano l'evoluzione in atto. Tuttavia, di fronte alle perplessità delle aziende di distribuzione ad intraprendere una tale riorganizzazione del settore, e dunque in alternativa a una forzatura politico-istituzionale, assai inopportuna e forse anche incompresa e impossibile, la via da seguire è prima di tutto quella dell'ottimizzazione del rapporto tra l'AET e i distributori - vero e proprio perno del sistema - e dunque della collaborazione operativa per la quale, nonostante tutto e come visto, qualche spazio di manovra è stato individuato. Modelli alternativi allo *status quo* sono stati sottoposti alle aziende; vantaggi e svantaggi, rischi e opportunità, sono stati illustrati. Le aziende tuttavia hanno riaffermato la validità del modello attuale, anche se AET vede bene, più in là, la realizzazione di un modello con operatore cantonale verticalmente integrato, con distributori locali. È pertanto da questo dato di fatto e da queste resistenze che occorre partire.

Il Cantone deve perciò farsi promotore di adeguate intese strategiche ed operative in base alle quali il settore sia in grado di affrontare tempestivamente, grazie ad un approccio più integrato e coordinato, le nuove regole della concorrenza nell'interesse dell'utenza ticinese. Queste intese possono riguardare diverse problematiche ma, come illustrato nei precedenti capitoli, prioritariamente le seguenti:

#### A – Sul piano strategico

- mantenere e rafforzare la coerenza del settore, condividendone una politica industriale;
- condividere una visione e una strategia di gestione operativa dei rischi;
- tenere presente il medio/lungo termine;
- migliorare l'efficienza complessiva del settore;
- valorizzare le risorse cantonali;



- contribuire alla realizzazione degli obiettivi settoriali definiti nel Piano energetico cantonale (PEC) e nella Strategia energetica 2050 della Confederazione;
- mantenere la prossimità della distribuzione con altri servizi comunali;
- far beneficiare i consumatori finali della liberalizzazione del mercato.

## B – Sul piano operativo

Promuovere/realizzare:

- la collaborazione AET/distribuzione sul piano della concentrazione dei servizi di gestione in un'unica azienda;
- la negoziazione di contratti a medio/lungo termine della fornitura (approvvigionamento) di elettricità da parte dell'AET alle aziende di distribuzione (proposte ENERTI e AET);
- una formula di gestione coordinata della produzione degli impianti AET e degli altri impianti di proprietà delle aziende di distribuzione;
- la gestione del portafoglio e dei rischi a garanzia dell'approvvigionamento elettrico cantonale secondo criteri di ottimizzazione tecnica, gestionale ed economica;
- l'ottimizzazione degli impianti in alta e media tensione per il raggiungimento di costi di transito ("francobolli") unici per livello di rete e per tutto il territorio cantonale, se del caso con la creazione di una società di rete specifica.

Queste tematiche vanno messe sul tavolo, vanno approfondite e vanno trovate delle intese/soluzioni.

La delicatezza della situazione è data dal fatto che nella determinazione delle tariffe, come prevede la nuova legge federale, in futuro sarà il prezzo di mercato e non il costo a essere determinante. Questo significa che l'AET dovrà essere in grado di offrire alle aziende di distribuzione energia elettrica a un prezzo che si orienti al mercato, mentre le aziende di distribuzione dovranno impegnarsi a fornirsi prioritariamente presso l'AET. Per ottenere ciò, l'AET dovrà "mixare" adeguatamente l'idroelettricità dei propri impianti con quella che acquisterà attraverso il commercio, e le aziende di distribuzione dovranno evitare di bypassare l'AET acquistando l'energia da altri fornitori. Si tratta di una condizione *sine qua non*. Se l'AET non fosse in grado di assicurare prezzi adeguati alle aziende di distribuzione per una quota importante della propria fornitura, gli scenari potrebbero essere perlomeno due: o il settore si deciderà per finire per un modello verticale integrato, dando vita ad una nuova entità capace di affrontare il mercato su una nuova base, oppure rischia di soccombere prima o poi di fronte alla concorrenza esterna.

Nulla di male, si dirà, se ciò avvantaggiasse l'economia e i cittadini ticinesi. Il fatto è che il risultato sarebbe catastrofico in termini di politica energetica, segnatamente in termini di autonomia dell'approvvigionamento, di rischi di mercato e in termini di valorizzazione delle nostre risorse idriche.

## 5.2 **Raccomandazioni**

In base alle analisi sviluppate e alle suddette conclusioni, il GL RIELTI formula infine le seguenti raccomandazioni all'indirizzo dell'Autorità cantonale:

- sottoporre il rapporto alle aziende di distribuzione e a AET, con la richiesta di:
  - a) pronunciarsi tramite gli organi istituzionali (Consigli di amministrazione, Municipi);
  - b) esprimersi sull'indirizzo strategico e sulle proposte operative qui formulate;
  - c) aderire alla proposta di costituzione di un organismo *ad hoc* (vedi sotto) con il compito di perfezionare e realizzare le proposte strategiche e operative del rapporto;
- sottoporre il Rapporto per osservazioni a tutti i Comuni;

Infine, si propone di procedere alla costituzione del suddetto organismo istituendo:

- un Gruppo di accompagnamento politico, con la partecipazione del Governo cantonale tramite i Consiglieri di Stato direttori dei tre dipartimenti interessati (DFE, DI e DT), dei rappresentanti dei Comuni (ad esempio per il tramite della piattaforma di dialogo Cantone-Comuni), di altri organi politici e istituzionali e di gruppi d'interesse;
- un Gruppo operativo, composto dai servizi competenti dell'Amministrazione cantonale, dell'AET e delle aziende di distribuzione, compresa l'AEC di Ascona (non membro di ENERTI).

Bellinzona, 30 novembre 2014

A nome del GL RIELTI:

Riccardo Crivelli

## BIBLIOGRAFIA

- Antonioli Mantegazzini Barbara, *La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Analisi dell'impatto sull'organizzazione delle aziende elettriche ticinesi. Rapporto per la consultazione*, gennaio 2013.
- Antonioli Mantegazzini Barbara, *La liberalizzazione del settore elettrico svizzero. Possibili modelli organizzativi aziendali e conseguenze per le aziende elettriche ticinesi. Prima valutazione, Draft finale*, maggio 2014
- Confederazione Svizzera, Consiglio federale, Ufficio federale dell'energia, *Avamprogetto di Decreto federale sulla seconda tappa d'apertura del mercato dell'energia elettrica, Rapporto esplicativo per la procedura di consultazione*, Berna, ottobre 2014
- Leuthard Doris, intervista, *Le Temps*, sabato 8 novembre 2014.
- Municipio della Città di Bellinzona, *Messaggio municipale 3725, Aumento della capacità produttiva delle AMB tramite la partecipazione in Repartner*, Bellinzona, 6 marzo 2013
- Repubblica e Cantone Ticino, Consiglio di Stato, *Piano energetico cantonale, Piano d'azione 2013*, Bellinzona, aprile 2013
- Sioshansi Fereidoon P. (Ed.), *Competitive Electricity Markets: Design, Implementation, Performance*, Elsevier, 2008.

## **ALLEGATI**

- Risoluzione del Consiglio di Stato 3268 del 03.07.2014
- Guida per la consultazione delle parti
- Risposte delle aziende