



messaggio municipale no. 22/2022

*Comune di Ascona
Aziende*



***Richiesta di un credito d'investimento
di CHF 135'000.-- (IVA esclusa)
a carico dell'azienda elettrica comunale
per l'elaborazione di uno studio
per la trasformazione delle Aziende***



v. rif.
n. rif. FL
Risoluzione municipale no. 1134
Ascona, 18 maggio 2022

MESSAGGIO no. 22/2022

del Municipio al Consiglio comunale del Borgo di Ascona concernente la richiesta di un credito di CHF 135'000.- a carico dell'Azienda elettrica comunale avente per oggetto l'elaborazione di uno studio per la trasformazione delle Aziende

Stimato Presidente,
Gentili Signore, Egregi Signori,

con il presente Messaggio vi sottoponiamo la richiesta di un credito di CHF 135'000.- a carico dell'Azienda elettrica comunale avente per oggetto l'elaborazione di uno studio per la trasformazione delle Aziende.

1 Introduzione

Il 1° gennaio 2009 è avvenuta in Svizzera la prima fase di liberalizzazione del mercato elettrico che ha portato con sé molti cambiamenti nel settore elettrico come:

- la definizione dei comprensori di rete dei singoli gestori, infatti secondo l'articolo 5 capoverso 1 della legge sull'approvvigionamento elettrico (LAEl, RS 734.7), i Cantoni definiscono i comprensori dei gestori di rete che operano sul loro territorio;
- l'inserimento nella legge federale e nelle relative ordinanze del metodo di calcolo del valore delle reti elettriche gestite dai vari distributori e delle relative plusvalenze calcolatorie che stanno alla base del calcolo annuale delle tariffe di rete;
- il consolidamento di una metodologia oggettiva per il calcolo delle tariffe a copertura dei costi del transito e dell'energia elettrica erogata per il servizio universale.

Le Aziende elettriche hanno dovuto adattarsi e reinventarsi per operare in un mercato parzialmente liberalizzato, in cui si sono create nuove opportunità, ma anche nuovi rischi. Hanno infatti dovuto essere implementate nuove attività amministrative e tecniche quali:

- una gestione basata sulla concorrenza per quanto concerne i clienti ammessi al libero mercato, che comporta:



- la negoziazione dei prezzi di acquisto e di vendita dell'energia, con le tempistiche dei prezzi sui mercati borsistici,
 - il consolidamento della necessaria contrattualistica,
 - la capacità di efficientemente agire e reagire nel mercato per poter mantenere il più a lungo possibile il proprio portafoglio clienti, ritenuta la forte e crescente pressione da parte dei fornitori di energia della Svizzera interna per sottrarre al Canton Ticino ed alle sue Aziende i clienti ammessi al libero mercato;
- il consolidamento e la gestione in rete di clienti del comprensorio passati a fornitori terzi di energia;
- la gestione del profilo di carico per Grandi Clienti (oltre i 100'000 KWh annui) per poter preparare offerte adeguate e secondo gli standard di mercato.

In questa prima fase, l'azienda è riuscita a progredire e riorganizzarsi senza troppe difficoltà, adattandosi alla nuova realtà del mercato elettrico parzialmente liberalizzato. Sono tuttavia emersi alcuni punti deboli, in particolare legati alla lentezza dei processi decisionali che contraddistinguono un'Azienda comunale. Difatti, anche se un contesto comunale può contribuire al mantenimento di una forte identità territoriale, i meccanismi e le tempistiche della politica sono problematici per un'Azienda confrontata con le regole del mercato.

Questa situazione, combinata con la più che probabile estensione della liberalizzazione del mercato elettrico ha suscitato discussioni interne e ci ha spinto a decidere di allestire uno studio che ci permetta di capire in maniera chiara se lo status quo, cioè quello di un'Azienda comunale, rappresenti ancora la migliore soluzione per la nostra Azienda oppure se per renderla più efficiente non sia giunto il momento di trasformarla in altre forme giuridiche e di *governance*, prendendo esempio da altre realtà già presenti nel settore elettrico.

2 Progetto

Il progetto è stato suddiviso nelle 5 fasi seguenti:

1. Introduzione e metodologia
2. Fase di analisi strategica
3. Fase di approfondimento
4. Fase di concretizzazione
5. Implementazione

Dopo ogni fase il risultato sarà sottoposto per approvazione al Municipio, per garantire un seguito politico a tutto il processo.



Al termine delle fasi 1 e 4, il progetto prevede la richiesta di approvazione al Consiglio Comunale tramite un apposito MM.

Qui di seguito illustriamo i dettagli delle varie fasi del progetto.

2.1 Fase d'introduzione e metodologia

La fase d'introduzione ha permesso di esporre al Municipio il progetto e il perché di questa analisi.

Infatti, come esposto nell'introduzione, il settore elettrico sta cambiando radicalmente e si sta trasformando in un mercato concorrenziale. Siamo confrontati con la necessità di prese di decisione rapide e con l'esigenza di nuove collaborazioni con altre Aziende del settore. Abbiamo anche dovuto implementare nuovi processi che andranno sviluppati ulteriormente con la prospettata ulteriore liberalizzazione del mercato.

Anche i margini stanno viepiù riducendosi, sia per pressione del mercato sia per i prezzi incostanti dell'energia. Nei prossimi anni le Aziende dovranno d'altronde sviluppare nuovi progetti e nuove collaborazioni che permettano di gestire nella maniera più efficiente possibile i propri costi. Pure il legislatore ha aumentato la pressione sulle Aziende elettriche riducendo negli anni il WACC (cioè l'interesse sul valore residuo della rete dovuto al fatto che le Aziende si assumono il rischio dell'investimento della rete). Questa riduzione continuerà anche nei prossimi anni e creerà una diminuzione di ricavi per gli investimenti futuri nella rete di distribuzione.

Anche le ricorrenti modifiche legislative per raggiungere gli obiettivi fissati nella strategia 2050 impattano sulla gestione dell'Azienda, riducendone i margini e aumentando i costi amministrativi.

Oltre a quanto poc'anzi esposto, questa fase introduttiva è stata l'occasione per prendere conoscenza dello studio effettuato nel 2001 dalla fiduciaria FIDINAM, su mandato del Comune, che aveva come obiettivo la verifica di una possibile trasformazione in SA delle Aziende. L'allora contesto era quello della liberalizzazione del mercato elettrico sulla base della legge sul mercato dell'energia elettrica (LMEE) del 15 dicembre 2000, poi rifiutata in votazione popolare. Lo studio in questione è dunque ad oggi da considerare obsoleto, perché ipotizzato su una base legale totalmente differente che prevedeva una liberalizzazione completa del mercato elettrico, sia per la parte energia, sia per la parte rete. Anche la tecnologia - soprattutto nell'ambito delle energie rinnovabili e della mobilità - ha nel frattempo fatto enormi progressi e le Aziende elettriche non si occupano più solamente di vendere energia, ma hanno ampliato i loro business proponendo nuovi servizi.



Infine, durante la fase introduttiva (che ha avuto luogo nel periodo a cavallo tra la fine del 2021 e i primi mesi del 2022) si è proceduto ad un'adeguata valutazione dei costi necessari per la richiesta del credito che sottoponiamo al Consiglio Comunale in questo Messaggio Municipale, il tutto definendo il contenuto minimo che deve avere ogni fase e ciò con l'obiettivo di capire quanto sarebbe stato il carico di lavoro necessario per il suo completamento.

La fase d'introduzione si è conclusa con l'allestimento di questo MM.

Passando dalla fase introduttiva alla metodologia di lavoro che si intende seguire, il progetto si suddividerà in due fasi:

- La prima fase di analisi del posizionamento strategico della nostra Azienda in funzione in particolare della liberalizzazione completa del mercato elettrico e delle sfide future sarà effettuata dal direttore delle Aziende ing. Laloli con il supporto di un consulente esterno. Il Municipio (anche su indicazione di AET) ha trovato nella figura del sig. Claudio Waldburger la persona ideale per effettuare la fase di analisi strategica. Vedremo infatti nel capitolo seguente, che quest'analisi partirà da un lavoro già effettuato da parte del direttore e che andrà completato con una visione esterna alla nostra realtà. Il sig. Waldburger conosce in maniera approfondita il mercato elettrico svizzero ed è un esperto consulente strategico e fondatore di imprese. Dal 1990, il signor Waldburger ha svolto importanti consulenze mirate ad Aziende del settore elettrico, dell'assistenza sanitaria, dei servizi alle imprese e delle infrastrutture, questo allo scopo di permettere alle stesse di evolversi con successo e a trasformarsi strategicamente.
- La fase di approfondimento e di concretizzazione sarà invece svolta da un gruppo di lavoro multidisciplinare, che si troverà con regolarità, effettuerà le ricerche e le analisi necessarie e infine redigerà i necessari documenti all'attenzione del Municipio. Per la fase di approfondimento e implementazione il Municipio ha definito la composizione del gruppo di lavoro come segue:
 - ing. Fabio Laloli (direttore delle Aziende)
 - avv. Ivo Wuthier
 - ing. Patrick Tonascia
 - Icofin SA (che verrà coinvolta nella fase in cui verranno analizzati gli aspetti finanziari e fiscali)
 - CD avv. Stefano Steiger (che si occuperà del collegamento diretto tra il gruppo di lavoro e il Municipio).



L'avv. Ivo Wuthier ha una consolidata esperienza nella realizzazione e gestione di strutture societarie e contrattuali nell'ambito privato e pubblico, come pure nei partenariati pubblici-privati.

L'ing. Patrick Tonascia vanta approfondite competenze per innovare modelli di business, esplorare nuove opportunità di crescita, aumentare il vantaggio competitivo e sfruttare appieno le opportunità che la digitalizzazione può portare in tutti i settori di business indipendentemente dalle dimensioni.

Icofin SA è una fiduciaria di provata esperienza, e si dedicherà alla valutazione di tutti gli aspetti fiscali e finanziari.

Il gruppo di lavoro si riunirà con regolarità, lavorando tra una riunione e l'altra anche in maniera individuale per lo svolgimento dei compiti, che saranno poi analizzati e discussi durante le riunioni del gruppo di lavoro. Il gruppo di lavoro collaborerà inoltre anche con tutti gli altri Servizi comunali coinvolti, segnatamente con il Servizio finanziario e l'Amministrazione centrale.

Va infine sottolineato che dopo ogni fase il gruppo di lavoro presenterà un rapporto al Municipio per informarlo sull'avanzamento del progetto. Al termine di determinate fasi, si dovrà consegnare al Municipio tutta la documentazione necessaria per una presa di decisione.

2.2 Fase di analisi strategica

Anche a seguito dell'incontro avuto dal CD avv. Stefano Steiger e dal direttore delle Aziende ing. Fabio Laloli con i commissari della Commissione della Gestione in data 4 maggio 2022, il Municipio ha deciso di maggiormente dettagliare la fase di analisi del posizionamento strategico della nostra Azienda in chiave futura, affiancando al direttore un consulente esterno.

Questa fase dovrà permettere di approfondire un lavoro effettuato dal direttore delle Aziende, come lavoro di diploma, nel suo Executive Master in Business Administration (terminato lo scorso giugno all'USI).

L'obiettivo del summenzionato lavoro di diploma era quello di analizzare le possibilità per la nostra Azienda elettrica di affrontare in maniera proattiva la probabile liberalizzazione del mercato elettrico. Durante questo lavoro è stato analizzato il mercato elettrico in Svizzera e sono state valutate in maniera dettagliata le risorse e le competenze di cui dispone la nostra Azienda per operare in questo settore, nonché le sue debolezze.



La conclusione del lavoro ha permesso di proporre alcune strategie in relazione a diversi scenari possibili tenendo anche conto di quanto appreso durante il corso di strategia.

Durante quest'analisi strategica, dunque, il lavoro effettuato dal direttore sarà completato e dettagliato maggiormente, sfruttando al meglio le conoscenze, l'esperienza e la visione di un consulente esterno all'azienda, ciò che potrà dare maggiore spessore e concretezza alle strategie proposte.

Lo scopo finale di quest'analisi sarà infatti quello di proporre le migliori strategie future per posizionare al meglio la nostra Azienda all'interno dell'agitato mercato elettrico, definendo quali saranno gli ambiti più convenienti ad una piccola Azienda come la nostra (produzione, vendita, gestione della rete, ecc.).

Le proposte che scaturiranno da questa prima fase di analisi strategica dovranno poi essere analizzate dal Municipio, il quale dovrà prendere una decisione in merito alla via da intraprendere.

2.3 Fase di approfondimento

2.3.1 Approfondimento del contesto odierno

In questa fase, il gruppo di lavoro, appoggiandosi su quanto effettuato nella fase di analisi strategica, approfondirà il contesto odierno concentrandosi sulle indicazioni ricevute dal Municipio e sulla strategia scelta dallo stesso.

Come già sottolineato nell'introduzione al presente MM, nell'ultimo ventennio il settore elettrico ha subito grandi mutamenti ed importanti cambiamenti devono ancora verificarsi (visto che si parla sempre più insistentemente di completa liberalizzazione del mercato elettrico, di carenza di energia in futuro, di potenziamento delle energie rinnovabili, di batterie, di raggruppamenti finalizzati consumo proprio, ecc.).

Tutti temi e situazioni che influenzeranno in maniera radicale il settore elettrico futuro, e di conseguenza anche il funzionamento della nostra Azienda.

Anche la nostra Azienda dovrà essere capace di adattarsi a questa evoluzione, rispondendo in maniera adeguata ai rischi, ma anche cercando di approfittare delle possibili nuove opportunità.

Questo approfondimento deve permetterci di capire quale sia la struttura ideale nel futuro prossimo, per adattare la nostra Azienda alla strategia scelta dal Municipio e per affrontare al meglio i rischi e soprattutto per sfruttare nel migliore dei modi le opportunità che si apriranno.



2.3.2 Identificazione dei possibili modelli

In questa fase, il gruppo di lavoro cercherà d'identificare i possibili modelli, basandosi sulle realtà esistenti nel mercato elettrico.

Ogni modello sarà descritto in dettaglio sia per la sua parte organizzativa, sia per la sua parte economica.

Questa identificazione permetterà poi nella fase seguente di definire criteri di valutazione pertinenti per un'analisi la più completa possibile.

Abbiamo già identificato 3 possibili modelli che illustriamo riassuntivamente:

1) Azienda comunale:

L'Azienda comunale è la forma che ha oggi la nostra Azienda, cioè non ha figura giuridica, ma risulta essere un servizio del Comune. La base legale che regola questo tipo di struttura è la Legge organica comunale (LOC).

2) Ente autonomo di diritto pubblico:

L'Ente autonomo di diritto pubblico è la forma giuridica scelta dalla Città di Bellinzona per le sue Aziende Multiservizi. Anche l'Azienda elettrica ticinese (AET) è un ente autonomo del Cantone.

Questa forma giuridica permette una certa autonomia gestionale, ma come lo dice il suo nome, rimane comunque una struttura di diritto pubblico.

3) Società anonima:

La società anonima è la forma giuridica scelta dalla Città di Lugano per le sue Aziende Industriali (AIL) SA. Anche Romande Energie, principale distributore e fornitore di energia elettrica della Svizzera romanda, è una società anonima.

Questa forma giuridica fa capo al modello della società anonima di diritto privato, istituto che permette una grande flessibilità nella sua organizzazione.

2.3.3 Definizione dei criteri di valutazione

Come anticipato in precedenza, una volta definiti e analizzati nel dettaglio i possibili modelli, il gruppo di lavoro proporrà per approvazione al Municipio dei criteri di valutazione che permetteranno di valutare ogni modello in maniera oggettiva e dettagliata, in relazione alle nostre concrete necessità.



Come esempio di criteri di valutazione possiamo citarne alcuni qui di seguito:

- tempistiche nelle procedure decisionali,
- grado di autonomia dell'Azienda,
- identità con il Comune/territorio,
- accettazione da parte della comunità,
- distribuzione degli utili,
- aspetti fiscali,
- contratti di collaborazione o partenariati con terzi,
- sviluppo di nuovi servizi/progetti,
- sviluppo, formazione e gestione del personale.

Ai singoli criteri di valutazione sarà assegnato anche un grado di ponderazione per differenziarne l'importanza.

2.3.4 Valutazione dei possibili modelli

Questa fase sarà centrale, perché dovrà permettere di definire in maniera chiara quale modello sarà il migliore per la nostra Azienda, sulla base di criteri di valutazione pertinenti e coerenti con il settore in cui l'Azienda opera.

Il gruppo di lavoro dovrà effettuare una valutazione completa e oggettiva dei modelli proposti basandosi sui criteri scelti dal Municipio.

Chiaramente la valutazione degli aspetti fiscali e finanziari dei vari modelli sarà di competenza della fiduciaria Icofin SA, la quale dispone delle capacità richieste e ha già dimostrato ampie conoscenze in questo ambito.

La valutazione potrà essere ulteriormente approfondita, laddove il Municipio lo ritenesse necessario, con l'eventuale aggiunta di ulteriori criteri di valutazione.

2.3.5 Conclusione della fase di approfondimento

Al termine della fase di approfondimento, il gruppo di lavoro presenterà le sue conclusioni al Municipio con una proposta di modello da implementare.

Il Municipio valuterà a sua volta le conclusioni del gruppo di lavoro e deciderà quale modello verrà approfondito nella fase seguente.

Se a questo stadio del progetto lo status quo risultasse la soluzione migliore, lo studio verrà concluso senza ulteriori attività.



2.4 Fase di concretizzazione

Terminata la fase di analisi/approfondimento e scelto, da parte del Municipio, il modello da implementare, il gruppo di lavoro procederà alla fase di concretizzazione, cioè quella che terminerà con la richiesta al Consiglio Comunale di procedere alla modifica della figura giuridica dell'Azienda comunale tramite MM.

Per arrivare all'allestimento del MM finale, si procederà secondo le fasi seguenti:

2.4.1 Definizione del piano strategico e dell'organizzazione

In questa fase il gruppo di lavoro elaborerà un piano strategico per applicare le scelte fatte dal Municipio al termine della fase di analisi strategica, e tenendo conto del modello selezionato. Il piano strategico verrà sottoposto al Municipio per approvazione. Stabilito il piano strategico verrà definita l'organizzazione dell'Azienda, per permettere di concretizzare il piano strategico precedentemente approvato.

2.4.2 Allestimento statuto/ mandato di prestazione

In funzione del modello scelto, si procederà all'allestimento della necessaria documentazione per la costituzione, in particolare dello statuto e del mandato di prestazione se si tratterà di ente autonomo oppure dello statuto se si tratterà di una SA.

2.4.3 Piano finanziario

Un punto fondamentale di questo progetto sarà l'analisi delle implicazioni finanziarie di un'eventuale trasformazione sia sull'Azienda, sia per il Comune.

Sarà dunque allestito un piano finanziario che terrà conto della strategia e del modello scelto. Il piano finanziario dovrà tener conto anche delle conseguenze fiscali di un'eventuale trasformazione, conseguenze che saranno definite dalla fiduciaria Icofin SA.

2.4.4 Conclusione della fase di concretizzazione

La fase di concretizzazione terminerà con l'inoltro al Consiglio Comunale di un Messaggio Municipale con la richiesta di procedere alla trasformazione delle Aziende in una nuova forma giuridica. Il MM conterrà tutta la documentazione necessaria, scaturita dallo studio.



2.5 Tempistiche del progetto

Qui di seguito riportiamo le scadenze principali del progetto.

La prima fase si è già conclusa.

I prossimi termini saranno indicativamente i seguenti:

- 17 maggio 2022: MM per richiesta di credito per la fase 2 (analisi strategica) e fase 4 (approfondimento e concretizzazione)
- 21 giugno 2022: seduta di Consiglio Comunale
- Agosto-Settembre 2022: Fase di analisi strategica
- Settembre 2022: rapporto in Municipio per decisione in merito alle possibili strategie da intraprendere
- Ottobre 2022: rapporto in Municipio per decisione in merito ai criteri di valutazione
- Novembre-Dicembre 2022: rapporto in Municipio per decisione in merito al modello da implementare
- Febbraio-Marzo 2023 (a dipendenza della data del CC di dicembre): MM per la trasformazione delle Aziende

2.6 Preventivo dei costi

I costi di progetto si compongono dei costi del consulente scelto per la fase di analisi strategica e di una valutazione delle ore che il gruppo di lavoro ritiene necessarie per arrivare al termine di questo progetto con l'allestimento di un MM completo di tutta la documentazione necessaria.

	Ore esterne	Ore interne	Totale CHF ore esterne
Fase d'introduzione	22	20	6'050
Fase di analisi strategica	A corpo		15'000
Fase approfondimento			
- Approfondimento del contesto	16	8	4'400
- Identificazione possibili modelli	28	14	7'700
- Definizione criteri di valutazione	10	5	2'750
- Valutazione possibili modelli	20 + Fiduciaria	10	5'500 10'000
- Allestimento del rapporto di proposta e	8	4	2'200



	Ore esterne	Ore interne	Totale CHF ore esterne
presentazione del modello da implementare			
Fase di concretizzazione			
- Definizione organizzativa e piano strategico	64	32	17'600
- Allestimento Statuto / mandato di prestazione	28	14	7'700
- Piano finanziario e aspetti fiscali	60 + Fiduciaria	30	16'500 25'000
- Allestimento MM	8	16	2'200
Totale intermedio			122'600
Imprevisti	Ca. 10%		12'400
TOTALE			135'000

CONCLUSIONI:

Il Municipio del Borgo di Ascona, certo della necessità di questo studio e convinto che sia giunto il momento di valutare in maniera approfondita le potenzialità future delle nostre Aziende chiede che venga approvato il credito di investimento di CHF 135'000.- per l'elaborazione di uno studio per la trasformazione delle Aziende.

ASPETTI PROCEDURALI E FORMALI:

Preavviso commissionale: l'esame del Messaggio compete alla Commissione della Gestione e delle Petizioni.

Referendum facoltativo: la decisione del Consiglio comunale relativa alla concessione del credito sottostà al referendum facoltativo (art. 75 cpv. 1 LOC).

Quoziente di voto: per l'approvazione dei dispositivi 1-3 è necessaria la maggioranza assoluta dei membri del Consiglio Comunale, ovvero almeno 18 voti favorevoli (art. 61 cpv. 1. LOC).

PROPOSTA DI DECISIONE:

Fatte queste considerazioni e restando a vostra disposizione per ulteriori informazioni e chiarimenti, vi invitiamo a voler



deliberare:

1. E' concesso un credito d'investimento di CHF 135'000.- a carico dell'Azienda elettrica comunale per l'elaborazione di uno studio per la trasformazione delle Aziende.
2. Il credito decade se non viene utilizzato entro 2 anni dalla decisione del Consiglio Comunale.
3. L'importo verrà registrato nella gestione investimenti. L'ammortamento sarà effettuato in conformità alle disposizioni della Legge organica comunale e del Regolamento sulla gestione finanziaria e sulla contabilità dei comuni.

Con ogni ossequio.

Per il Municipio:

Il Vice-Sindaco:

Maurizio Checchi



Il Vice-Segretario:

Andrea Luraschi