

Indirizzi strategici AIM



Indice

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Premessa | 3 |
| 2 | Strategia..... | 3 |
| 2.1 | Cosa è e perché è necessaria..... | 3 |
| 2.2 | Schema di sviluppo della strategia | 4 |
| 3 | Contesto di riferimento..... | 6 |
| 3.1 | Aspetti politici - regolatori..... | 6 |
| 3.2 | Aspetti economici..... | 7 |
| 3.3 | Aspetti tecnologici..... | 8 |
| 4 | Posizionamento AIM..... | 9 |
| 5 | Scenario futuro..... | 10 |
| 5.1 | Aspetti politici - regolatori..... | 10 |
| 5.2 | Aspetti economici..... | 11 |
| 5.3 | Aspetti tecnologici..... | 11 |
| 6 | Analisi SWOT..... | 12 |
| 7 | Strategia AIM | 14 |
| 7.1 | La Visione | 14 |
| 7.2 | Gli Indirizzi Strategici | 15 |
| 7.2.1 | AIM..... | 15 |
| 7.2.2 | Distribuzione di EE, gas ed altri vettori energetici | 15 |
| 7.2.3 | Mercato EE e Gas..... | 15 |
| 7.2.4 | Finanze e Organizzazione..... | 15 |
| 7.2.5 | Servizi idrici | 16 |
| 7.2.6 | Altre attività | 16 |
| 8 | Conclusioni | 16 |

1 Premessa

Il Municipio di Mendrisio, sulla base della Ris. Mun. 5465 del 24 febbraio 2015, ha licenziato, all'attenzione del Consiglio Comunale, il MM N. 61 /2015 "Cambiamento della forma giuridica delle Aziende Industriali di Mendrisio: da aziende municipalizzate a società anonima".

Messaggio Municipale che percorre tutti gli aspetti relativi al cambiamento della forma giuridica, evidenziandone i vantaggi, ma anche e soprattutto la necessità. Nelle sue conclusioni si legge infatti: "La trasformazione della forma giuridica delle AIM in AIM SA, così come prevista dal presente Messaggio municipale, permette di mantenere intatta la proprietà ed il carattere di utilità pubblica dei servizi erogati e nel contempo di rendere notevolmente più agile l'assetto operativo, soprattutto in un divenire di maggior incidenza del mercato."

A seguito delle discussioni in seno alla Commissione della gestione, prima di chinarsi sul MM sopracitato, è emersa la richiesta di procedere con l'individuazione di una chiara strategia delle AIM.

Il documento di indirizzi strategici AIM (di seguito la "**Strategia**") è stato sviluppato dalla Società di Consulenza Stan2services SAGL – nella persona di Stefano Colombo -, congiuntamente alla Direzione delle AIM. Il Municipio ha preso atto della Strategia, ratificandone gli indirizzi con RM 7207 e decidendo di portarli in seduta congiunta all'attenzione della Commissione della gestione e dei Capigruppo in Consiglio comunale.

La Commissione della gestione ed i Capigruppo, il 22 settembre 2015, hanno dunque preso atto della Strategia in una seduta specificatamente dedicata al tema, concedendosi la possibilità di inoltrare commenti, richieste o domande all'Esecutivo entro il termine massimo del 30 settembre 2015. Non essendoci stati commenti od ulteriori richieste in proposito, il Municipio di Mendrisio ha invitato, con lettera del 9 ottobre 2015, la stessa Commissione della gestione ad indicare tempi e modi per la conclusione dell'esame del MM N. 61 /2015 ("Cambiamento della forma giuridica delle Aziende Industriali di Mendrisio: da aziende municipalizzate a società anonima"). A tal proposito, qui di seguito viene riportata, in maniera descrittiva, la Strategia presentata.

2 Strategia

2.1 Cosa è e perché è necessaria

Il termine strategia deriva dal greco "strategia" ("Strategos": condottiero di esercito) e fonda le sue radici più di duemila anni fa. In particolare, il primo trattato di strategia risale al 500 a.C., con il testo di Sun Tzu intitolato "l'Arte della Guerra"; ai giorni nostri la parola strategia viene usata nelle più disparate attività, dai giochi alla politica, dallo sport alla cultura, dal business alla vita privata.

La definizione di strategia estratta dall'Enciclopedia Italiana Treccani riporta il seguente significato: *"Nell'arte militare, la tecnica di individuare gli obiettivi generali e finali di una guerra o di un ampio settore di operazioni, di elaborare le grandi linee di azione, predisponendo i mezzi per conseguire la vittoria (o i risultati più favorevoli) con il minor sacrificio possibile"*.

Ad oggi più in generale: *"La tecnica di individuare gli obiettivi generali di qualsiasi settore di attività pubbliche e private, nonché i modi e i mezzi più opportuni per raggiungerli"*.

Ma perché le AIM hanno la necessità di definire la propria strategia aziendale, considerando che, fino ad oggi, sono riuscite a sviluppare egregiamente le proprie attività senza averne bisogno? Molto semplice, perché il contesto di riferimento è profondamente mutato in questi ultimi 10 anni; fino a ieri, le AIM hanno svolto le proprie attività con il principale obiettivo di sviluppare il servizio di approvvigionamento di energia elettrica e poi successivamente di acqua potabile e gas metano sul proprio territorio, rispondendo alle nuove necessità in ambito civile ed industriale.

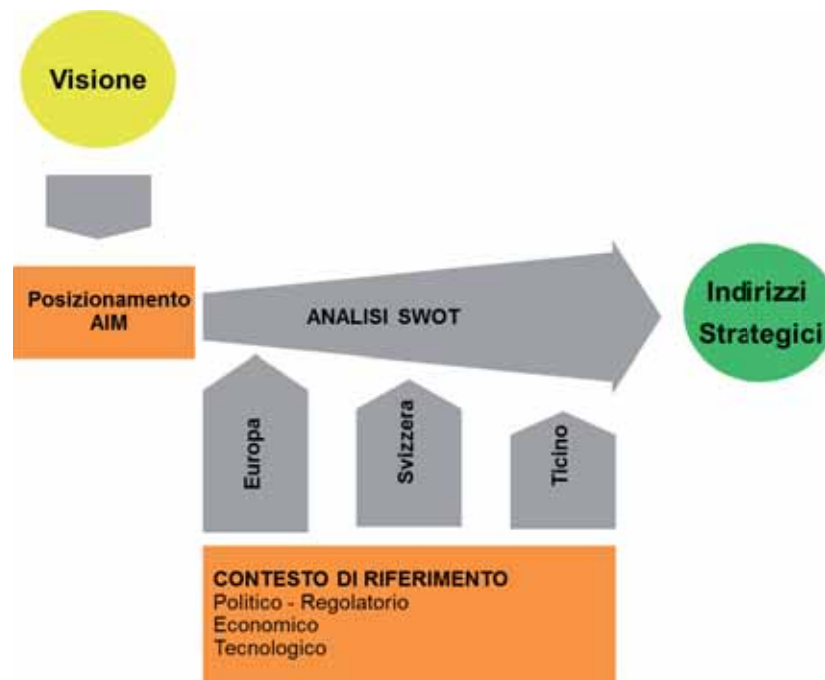
In particolare il Comune di Mendrisio ha sviluppato questi servizi conformemente alla LMSP (Legge sulla Municipalizzazione dei Servizi Pubblici, 12 dicembre 1907), in base alla quale i Comuni hanno la facoltà di svolgere in proprio servizi di interesse pubblico per la popolazione o di cederne la gestione a terzi. Il regime di monopolio vigente permise quindi al Comune, attraverso le AIM, di svolgere il proprio compito con il chiaro scopo di approvvigionare in modo capillare, sicuro ed a costi sostenibili i propri utenti di acqua potabile, energia elettrica e gas: identità, visione e strategia erano quindi chiari e facilmente identificabili.

Oggi invece con l'apertura dei mercati, le aggregazioni comunali e le politiche energetiche sempre più globali, le AIM sono chiamate a fare una riflessione più approfondita sul proprio ruolo e sul ruolo che vorranno svolgere da qui al 2030.

Il problema di fondo risulta quindi essere la capacità di determinare un sistema di obiettivi destinati ad incidere in una prospettiva di lungo termine sul ruolo e sullo sviluppo dell'azienda, garantendone un efficace posizionamento rispetto all'ambiente di riferimento con il quale si trova e si troverà ad interagire. La strategia può essere considerata come un legame tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento e svolge un ruolo di primaria importanza nel supporto alle decisioni aziendali, dandone coerenza e continuità.

2.2 Schema di sviluppo della strategia

I presupposti per giungere alla definizione degli indirizzi strategici non risiedono semplicemente nei contenuti ma anche in una buona parte nella metodologia adottata per giungere alla scelta degli obiettivi. Per questo motivo è stato di fondamentale importanza procedere con una metodologia chiara e precisa, che tenga conto degli elementi principali legati alla definizione della stessa. Lo Schema 1 sintetizza il percorso logico adottato per definire gli indirizzi strategici delle AIM.



Schema 1: **Percorso di definizione della Strategia**

Il primo elemento essenziale nel percorso di avvicinamento alla Strategia riguarda il quadro di riferimento in cui si muovono attualmente le AIM. Non è un segreto per nessuno che le attività svolte dall'azienda abbiano risentito in questi ultimi anni di profondi mutamenti sia in ambito politico – regolatorio, sia nel contesto economico che nello sviluppo tecnologico. Questi elementi, in forte evoluzione, hanno delimitato e delimiteranno il campo di azione delle AIM in maniera determinante: qualsiasi strategia deve tenerne conto, altrimenti corre il rischio di percorrere una strada che la porterà a fare scelte avventate ed a svilupparsi nella direzione sbagliata. La strategia può quindi essere considerata la bussola con la quale orientarsi nel percorso di sviluppo aziendale.

L'analisi approfondita dell'attuale **Contesto di riferimento**, nonché degli sviluppi futuri dello stesso in un orizzonte temporale al 2030, rappresentano quindi l'elemento principale per capire ed evidenziare le principali sfide che le AIM dovranno affrontare nei prossimi anni.

Il contesto di riferimento congiuntamente al **posizionamento AIM** (che in poche parole descrive l'azienda, le sue caratteristiche e peculiarità e le sue proprie attività), concorrono inoltre alla definizione dell'**analisi SWOT** (Analisi che tiene conto delle "Strengths" – Punti di Forza, delle "Weakness" – Punti di Debolezza, delle "Opportunities" - Opportunità e dei "Threats" – Minacce).

Con l'analisi puntuale di questi elementi si può successivamente entrare nel merito della parte di scelta vera e propria riguardante il futuro delle AIM: la **Visione**, che deve rispondere in maniera semplice e concisa alla domanda che cosa vogliono diventare le AIM nel 2030?" e gli **indirizzi strategici**.

Le caratteristiche di una strategia di successo consistono infatti nell'identificazione di obiettivi chiari, coerenti ed a lungo termine, nella conoscenza dettagliata dell'ambiente competitivo, nella

valutazione oggettiva del potenziale dell'azienda stessa e nella possibilità di un'implementazione efficace.

3 Contesto di riferimento

Dalla fine degli anni novanta, per una decina d'anni, il settore dell'energia elettrica e del gas ha vissuto un periodo molto florido, caratterizzato dall'implementazione dei meccanismi per la liberalizzazione dei mercati e da un'economia tutto sommato in crescita. Negli ultimi 6-7 anni, il continuo aumento della sensibilità dell'opinione pubblica per le questioni ambientali, la crisi economica e finanziaria e gli imprevedibili sviluppi tecnologici hanno determinato uno sconvolgimento del settore.

I mercati europei dell'energia, ampiamente colpiti dalla crisi economica, dalla conseguente riduzione dei consumi e dalla sovra-capacità di generazione elettrica, hanno infatti vissuto un enorme ed incontrollato sviluppo delle fonti energetiche non programmabili, senza parallelamente contare su politiche energetiche chiare, coerenti e coordinate. In aggiunta a ciò i meccanismi di mercato riguardanti il programma di riduzione delle emissioni di CO2 hanno dato solo marginalmente i risultati sperati, innescando in alcuni casi pericolosi meccanismi di truffe e speculazioni.

In questo scenario alquanto complesso e con una serie di intrecci di causa ed effetto difficilmente controllabili, l'analisi del contesto di riferimento necessita di chiarezza e precisione. Per esigenze di trasparenza, essa è stata divisa in tre macro aree, tra loro interagenti, ma chiaramente identificabili. La **prima** considera tutti gli aspetti di politica energetica che impattano sul settore, così come gli elementi regolatori e normativi che ne regolano l'implementazione. La **seconda**, di carattere economico, tiene conto dell'andamento economico generale, dell'evoluzione dei prezzi delle "commodities" e delle conseguenze della volatilità degli stessi. La **terza**, molto importante in un'ottica di lungo periodo, riprende i principali sviluppi tecnologici.

3.1 Aspetti politici - regolatori

L'Unione Europea è la prima economia al mondo e il terzo maggiore consumatore mondiale di energia, dopo Cina e Stati Uniti, ma produce molta meno energia di quanto consuma, risultandone il più grande importatore. Solo Giappone e Corea del Sud si trovano in situazioni analoghe. Questo saldo negativo di importazione e la conseguente dipendenza da decisioni e politiche altrui, non è mai piaciuto ai leader politici degli Stati Membri ed è uno degli elementi importanti nelle scelte di politica energetica dell'UE.

Oltre a ciò, la sensibilità dell'Europa verso i cambiamenti climatici e l'inquinamento è andata via via crescendo, tanto che l'UE è stata la più strenua sostenitrice del *Protocollo di Kyoto*. Redatto l'11 dicembre 1997 nella città giapponese di Kyoto ed entrato in vigore il 16 febbraio 2005, ratificato anche dalla Svizzera nel 2003, esso rappresenta il primo importante passo formale per far fronte al riscaldamento globale. Sull'onda di questo accordo l'Unione Europea attraverso una serie di protocolli ed azioni ha elaborato la propria politica energetica. In una prima fase con gli ambiziosi obiettivi 20-20-20, introdusse il progetto di ridurre le emissioni di gas a effetto serra almeno del 20% rispetto ai livelli del 1990, di ottenere il 20% della produzione di energia da fonti rinnovabili ed infine di migliorare l'efficienza energetica del 20%. Tutto ciò entro il 2020.

Successivamente questi obiettivi sono stati estesi al 2030, fissando i nuovi traguardi per quella data, al 40% di riduzione dei gas serra, al 27% di produzione di energia da fonti rinnovabili e al 27-30% di aumento dell'efficienza energetica. Per il 2050 inoltre è stato condiviso un obiettivo di riduzione dell'80-95% dei gas a effetto serra rispetto ai livelli del 1990.

In parallelo alle politiche energetiche di carattere ambientale, la direttiva 96/92/CE del Parlamento europeo, del 19 dicembre 1996, ha messo le basi per la liberalizzazione del mercato europeo dell'energia elettrica, stabilendo norme comuni vincolanti per il mercato interno ed aprendo di fatto il settore europeo dell'elettricità alla concorrenza. In Svizzera l'iter di apertura del mercato elettrico è stato più lento e turbolento, sfociando comunque nella nuova Legge sull'approvvigionamento elettrico (LAEI), approvata nel 2007 e messa in vigore il 1. Gennaio 2009, che ha però stabilito, ad oggi, una soglia minima di 100 MWh di consumo annuo per i clienti che possono accedere al mercato libero. L'ulteriore passo per la liberalizzazione completa del mercato dell'energia elettrica senza soglia minima di consumo avrebbe dovuto avvenire negli obiettivi accompagnatori alla LAEI, cinque anni più tardi. Questa data è stata poi spostata al 2018, e ad oggi probabilmente slitterà di ancora qualche anno. In ogni caso sembra inevitabile che sarà il popolo a ratificare questo ulteriore passo.

A livello europeo, la liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica e del gas ha comunque portato alla creazione di meccanismi di mercato simili a quelli delle altre "Commodities" più evolute con il Brent. Si è assistito così all'introduzione delle borse dell'energia elettrica con mercati del giorno prima ("day-ahead"), a termine ("forward"), giornaliero ("intraday") e di regolazione, così come al progressivo abbattimento delle frontiere ("market coupling") tra uno Stato e l'altro.

Un ulteriore elemento impattante l'attività delle AIM risulta essere l'obbligatorietà dell'"Unbundling", ovvero la separazione (ad oggi contabile, in futuro, come ad esempio già in Italia, forse anche societario e poi proprietario) tra le varie attività di un'impresa verticalmente integrata.

Gli obiettivi di politica energetica dell'Unione Europea, così come le leggi e le normative di implementazione degli stessi a livello di singoli Stati membri hanno svolto e svolgeranno un ruolo fondamentale nel modellare l'attuale situazione di riferimento.

3.2 Aspetti economici

I primi anni della liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica in Europa hanno portato ad una globalizzazione del settore con un intrecciarsi di cambiamenti che hanno portato alla luce nuovi operatori, fusioni e aggregazioni, collaborazioni per segmenti di attività e riorientamenti strategici di imprese per poter da un lato sfruttare le nuove opportunità, anche a volte di nicchia, che si presentavano sul mercato, e dall'altra per creare economie di scala e vantaggi competitivi. Operatori italiani hanno quindi ad esempio aggredito i mercati francesi e spagnoli ed operatori tedeschi, svizzeri e francesi quelli italiani.

Nuove società di servizi e/o di produzione, trading e vendita di energia elettrica hanno trovato spazio per svilupparsi e fondi finanziari hanno investito in infrastrutture: dalle reti agli impianti di generazione rinnovabile.

E' sintomatico ad esempio il cambiamento strategico da parte di ERG SpA, che da colosso italiano nel settore petrolifero e della raffinazione, diventa, nel giro di pochi anni il primo operatore italiano

di produzione di energia eolica in Italia. Oppure di EDF (Electricité de France) colosso statale francese, attore principale nel nucleare europeo che ha creato una società che investe nel rinnovabile in tutto il mondo (eolico e fotovoltaico).

La Crisi economico-finanziaria degli ultimi anni ha però portato con sé una serie di conseguenze radicali con la riduzione dei consumi e dei margini sia lato produttore sia lato fornitore.

A fronte di uno sviluppo sovradimensionato della capacità produttiva in Europa di energia elettrica e di gas (sia tradizionale, gas e carbone, ma in particolare rinnovabile, eolico e fotovoltaico) ha fatto eco una riduzione importante dei consumi, provocando un disallineamento tra domanda ed offerta ed una riduzione dei prezzi all'ingrosso. Prezzi bassi, dovuti anche alla pressione dei gruppi industriali, in assoluta necessità di prezzi concorrenziali per poter competere sui mercati globali.

L'attuale situazione presenta quindi bassi prezzi in banda ("baseload") dell'energia elettrica e del gas, differenziali ("spreads") vicini allo zero ed addirittura in alcune ore prezzi giornalieri ("spot") negativi. Inoltre un'alta volatilità dei prezzi delle "Commodities" (beni standardizzati scambiabili sul mercato), in primis petrolio ed a seguire, gas, energia elettrica e certificati CO2.

3.3 Aspetti tecnologici

A livello mondiale le nuove tecnologie sia in ambito produzione di energia elettrica, che gestione e controllo della rete e dei consumi a distanza, ha sconvolto un settore che fino a qualche anno fa basava la sua attività su grossi impianti produttivi centralizzati a gas, a carbone, nucleari ed idroelettrici.

L'avvento massiccio delle nuove tecnologie per la produzione di energia rinnovabile, in particolare eolico e fotovoltaico, e sempre di più anche nello stoccaggio a batterie dell'energia elettrica hanno sconvolto questo paradigma. E via via che queste tecnologie si impongono sul mercato, riescono ad essere sostenibili anche in dimensioni più ridotte per uso decentralizzato e domestico. Questo passaggio sta indirizzando il settore verso un cambiamento epocale ed una spinta ormai irreversibile nello sviluppo di una generazione decentralizzata con reti intelligenti ("smart grids") globali, regionali e locali.

Le nuove tecnologie riescono inoltre ad imporsi sempre di più, riuscendo a generare (fotovoltaico ed eolico in particolare) e ad immagazzinare (batterie) energia elettrica a prezzi sempre più competitivi.

L'evoluzione della tecnica nel monitoraggio, il trasporto di dati, il controllo e la gestione a distanza sta agevolando il passaggio dal ruolo passivo del consumatore ad un ruolo più attivo (Prosumer vs. Consumer) nel processo che coinvolge le fasi di produzione, distribuzione e consumo di energia (ciò anche grazie all'introduzione dei contatori intelligenti: "smart metering").

Pur con qualche specificità, i macro-elementi evidenziati a livello europeo influenzano pesantemente anche le attività degli operatori nazionali e regionali alle nostre latitudini. A livello svizzero vi è però da sottolineare come il mercato dell'energia elettrica e del gas non sia ancora del tutto liberalizzato e che alcuni elementi regolatori siano stati introdotti in maniera graduale (ad esempio l'"Unbundling" e le tariffe di trasporto). La situazione infatti è rimasta sostanzialmente ancora molto stabile, ma lo scenario a medio termine fa intuire un cammino in salita ed ulteriori sfide di mercato. L'unica incertezza riguarda il come ed il quando. Inoltre a livello regionale l'AIM

deve tenere conto di future nuove indicazioni legislative cantonali, aggregazioni comunali e strategie degli altri operatori del settore.

In questo scenario di cambiamenti è auspicabile prepararsi per tempo cercando di definire le linee guida della strategia futura, nonché le misure di implementazione della stessa.

4 Posizionamento AIM

Le Aziende Industriali di Mendrisio (AIM), con una storia di quasi cento anni, si occupano dell'erogazione di energia elettrica, di acqua e di gas sul territorio del Comune di Mendrisio; con una cifra d'affari di poco meno di 40 milioni di Franchi Svizzeri, 45 collaboratori, 11'000 clienti elettrici, 4'500 AP e 870 Gas, le AIM rappresentano una delle principali società del panorama elettrico ticinese.



Attualmente in Canton Ticino le AIM si confrontano con una decina di altre aziende più o meno simili.

Tra questa è importante citare l'AET (Azienda Elettrica Ticinese), ente autonomo fondato nel 1958 sulla base della " Legge istitutiva dell'Azienda elettrica ticinese", di proprietà del Cantone Ticino, con sede a Bellinzona, che svolge prevalentemente attività di produzione, di vendita all'ingrosso e di trading di energia elettrica, con un ruolo per lo più indiretto nella fornitura di energia elettrica ai clienti finali.

Le AIL SA (Aziende Industriali di Lugano), con circa 340 collaboratori, un'erogazione di 13.5 milioni di m³ di acqua potabile, 1.1 TWh di energia elettrica ed 1 TWh di gas, rappresentano la più importante azienda multiservizi del Cantone.

L'AEM SA (Azienda Elettrica Massagno), l'AGE SA (Azienda Gas Eletticità di Chiasso), le AMB (Aziende Municipalizzate della Città di Bellinzona), le AMS (Aziende Municipalizzate Stabio) e la SES SA (Società Elettrica Sopracenerina) sono gli altri importanti attori del settore. Ad essi si sommano aziende più piccole o monoservizi (come ad esempio Metanord).

Altri operatori inoltre si affacciano o si stanno affacciando al mercato ticinese: dalle BKW all'AXPO, dalla CKW alla Repower. Ed altri ancora, sicuramente anche stranieri, si affacceranno nel breve-medio termine.

In un mercato in forte evoluzione, uno degli elementi distintivi che può portare valore aggiunto importante ad un'azienda nei confronti della concorrenza, è sicuramente la capacità di essere veloci, snelli e flessibili, adattandosi alle esigenze del mercato ed alle mutate condizioni del contesto di riferimento. A questo proposito una "Governance" lungimirante permette agli organi direttivi dell'azienda di poter agire all'interno di regole chiare e precise con flessibilità e decisione. Il Municipio, con la proposta di cambiamento della forma giuridica delle Aziende Industriali di Mendrisio da aziende municipalizzate a società anonima, vuole proprio andare in questa direzione. Pur non modificando il carattere pubblico dell'azienda, la Società Anonima permette e garantisce quella flessibilità operativa per poter concorrere sul libero mercato. Non bisogna infatti dimenticare che SES, poi AIL ed AEM ed infine AGE sono già da tempo Società Anonime. Questo cambiamento ha dimostrato la sua efficacia, senza appunto snaturarne la natura pubblica.

Come AIM, AGE, AIL, AMB e AMS risultano inoltre essere multiservizi, cioè imprese di servizi di pubblica utilità, siano esse pubbliche o private, nazionali o locali, che operano contemporaneamente in più settori e con una forte presenza nelle fasi finali di distribuzione e vendita. Questa caratteristica rappresenta un ulteriore valore aggiunto nell'attuale e futuro sviluppo del mercato dell'energia elettrica. Nei mercati più evoluti, come ad esempio quello tedesco e quello italiano, la possibilità di poter fornire servizi diversificati (in particolare l'abbinamento gas ed elettricità) rappresenta elemento indispensabile di competitività aziendale sia in termini di diversificazione delle attività che di efficientamento dei costi ed infine di proposta commerciale. Un'azienda che agisce sui mercati già fortemente liberalizzati solo con gas e non energia elettrica o viceversa, difficilmente riesce a reggere la concorrenza.

5 Scenario futuro

Pur essendo sempre molto difficile stabilire con certezza l'evoluzione del settore nei prossimi anni, si possono individuare, a livello europeo, svizzero ed anche ticinese, con un orizzonte temporale al 2030, dei "trend" su cui i principali analisti tendono a concordare. Trend che in alcuni casi traspasano dall'analisi effettuata al capitolo 3, in cui sono stati descritti i principali elementi che identificano il contesto di riferimento. Anche per la descrizione dello scenario futuro è utile riferirsi alla ripartizione già utilizzata al capitolo 3, che prevede una distinzione tra elementi politici – regolatori, economici e tecnologici.

5.1 Aspetti politici - regolatori

Innanzitutto è sempre utile ricordare che il settore dell'energia elettrica e del gas necessita di una forte componente regolatoria, molto maggiore che in altri settori. Ad oggi trasporto e regolazione sono due elementi di monopolio fisico, per l'essenza stessa dell'attività. Non è infatti ipotizzabile una concorrenza tra reti di trasporto e distribuzione, o la mancanza di un regolatore con forti poteri decisionali per mantenere in equilibrio tutta la rete elettrica.

Oltre a ciò, la politica energetica rappresenta una delle leve di politica economica e finanziaria (in particolare fiscale) e, per questa sua importanza, è ben chiara ad ogni governo la necessità di poter intervenire direttamente o indirettamente influenzando l'evoluzione del settore. Ne sono un esempio importante a livello locale i canoni d'acqua delle concessioni idroelettriche o tutto il dibattito legato alla tassa demaniale comunale e cantonale.

L'influenza politica sia a livello di indirizzi, sia a livello di leggi, normative e regole di implementazione rimarrà molto forte e determinerà le scelte strategiche delle AIM. Pensiamo in particolare all'introduzione o meno dell'apertura del mercato svizzero dell'energia elettrica anche per consumatori sotto la soglia di 0.1 GWh/anno, oppure a livello ticinese il dibattito legato al documento sulla Rlorganizzazione settore ELettrico Ticinese (RIELTI).

A livello europeo continueranno invece le implementazioni degli indirizzi attuali, in particolare con l'ulteriore sviluppo delle energie rinnovabili e la spinta all'efficienza energetica. Le interconnessioni dei vari mercati continueranno a svilupparsi, con l'obiettivo reale di giungere ad un unico mercato europeo dell'elettricità e del gas.

5.2 Aspetti economici

L'economia europea si sta molto lentamente riprendendo e quella svizzera, malgrado il franco forte e le difficoltà di un dialogo concreto con Stati Uniti ed UE, continua a mantenere un trend di lieve crescita. I consumi di energia elettrica e gas avranno però bisogno ancora di diversi anni prima di recuperare i livelli pre-crisi e sconteranno comunque i programmi di efficientamento energetico.

Il Mercato dell'energia elettrica e del gas, pur sotto pressione da diversi fronti, sembra aver respinto l'assalto di un ritorno alle origini e continua il suo percorso di liberalizzazione, liquidità, trasparenza ed interconnessione. Un rialzo dei prezzi delle "Commodities" (in particolare dell'energia elettrica e del gas) non sembra però essere all'orizzonte, mentre la volatilità dei prezzi a corto termine rimane elevata.

I principali operatori del settore continuano invece ad alternare ristrutturazioni a nuove strategie e le collaborazioni, le operazioni di acquisto e vendita ("M&A" – Mergers and Acquisitions) di attività, lo sviluppo positivo di qualche nuovo entrante si alterneranno con buona frequenza. Un esempio su tutti, EON (il più importante gruppo energetico tedesco), entrato in pompa magna nel settore dell'energia elettrica e del gas italiano nei primi anni duemila, con investimenti superiori ai 5 miliardi di Euro, sta vendendo tutte le attività in questi mesi, con la chiara intenzione di uscire del tutto dal mercato italiano.

5.3 Aspetti tecnologici

Negli ultimi anni si è assistito ad un notevole sviluppo tecnologico, dovuto in gran parte agli schemi di incentivi adottati soprattutto per quel che riguarda gli impianti di produzione di energia elettrica eolici e fotovoltaici. Il trend si manterrà, gli impianti eolici offshore (in mare aperto) da una parte, così come gli impianti di piccola taglia continuano il loro percorso di sviluppo, dando sempre più linfa alla generazione distribuita ed alle "smart grids", che rappresentano un'importante opportunità per un operatore verticalmente integrato per la creazione di nuovi servizi al cliente. Uno degli elementi di maggior impatto su tutto il sistema sembra poter essere lo sviluppo di apparecchiature per lo stoccaggio dell'energia elettrica (in termini semplici: di batterie) che potrebbero diventare di uso comune e a prezzi concorrenziali da qui a 5-10 anni.

Qui di seguito, rappresentato in forma tabellare, un riassunto schematico dei “trend” principali del settore:

| Attività | Fino al 2006 | 2006-2015 | 2030 | Commento |
|--|--------------|-----------|------|---|
| Influenza politica e regolatoria | ++ | + | + | L’energia, elettrica, il gas e l’idrico rimangono elemento fondamentale di politica economica. |
| Liberalizzazione del mercato EE e Gas | ++ | + | + | L’apertura dei mercati continuerà il suo sviluppo con mercati sempre più interconnessi, liquidi e trasparenti. |
| Nuove Energie Rinnovabili | + | ++ | + | Dopo il boom degli ultimi anni la spinta alle nuove energie rinnovabili continuerà, ma meno marcatamente |
| Efficienza energetica | = | + | ++ | Il terzo pilastro della politica energetica EU, dopo anni di poco sviluppo sta crescendo sempre più. |
| Decentralizzazione del sistema (Prosumer vs Consumer) | = | = | ++ | Il ruolo attivo dei consumatori è già realtà in alcuni paesi e con l’avvento di nuove tecnologie e meccanismi di mercato lo sarà sempre di più |
| Margini su EE e Gas | = | - | -- | Il mercato dell’energia sarà aggredito da svariati operatori, i margini si ridurranno sensibilmente. I regolatori faranno pressione anche sugli oneri di trasporto. |
| Margini sul trasporto | = | - | - | |

Legenda:

- + : rappresenta un trend di incremento o di ulteriore aumento dell’impatto dell’attività rispetto al periodo precedente
- = : rappresenta una stagnazione o lo “status quo” rispetto al periodo precedente
- : rappresenta un trend di contrazione o di diminuzione rispetto al periodo precedente

6 Analisi SWOT

L’analisi SWOT è stata sviluppata negli anni sessanta e settanta come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e competitività.

SWOT è l’acronimo inglese di Forza (Strength), Debolezza (Weakness), Opportunità (Opportunity) e Minacce (Threat).

Essa è ormai diventata uno strumento di pianificazione strategica semplice, efficace ed essenziale, che serve ad evidenziare le caratteristiche di una società con l'ambiente operativo nel quale si colloca, offrendo un quadro di riferimento per la definizione degli orientamenti strategici.

Nel caso specifico, sulla base del contesto di riferimento e del posizionamento attuale delle AIM, sono stati quindi individuati i principali fattori di forza e di debolezza come pure le opportunità e le minacce. E' sintomatico notare il fatto che in tutte le realtà aziendali alcune minacce possono diventare delle opportunità se affrontate e gestite (nel caso specifico le aggregazioni comunali).

In questo contesto vengono identificati come principali elementi di forza, la continuità, il ruolo storico e la presenza radicata sul territorio, così come la solidità finanziaria ed il prezioso know how tecnico. Questi elementi sono il valore aggiunto su cui l'azienda deve puntare nei prossimi anni.

In vista di una globalizzazione e di un'apertura sempre maggiore dei mercati, sicuramente invece la massa critica potrebbe essere una chiara debolezza. L'attuale lentezza e complessità decisionale, nonché la staticità dell'organizzazione, sarebbero invece essere annullate dalla trasformazione in Società Anonima.

STRENGTHS – Punti di Forza

- Ruolo storico consolidato
- Direzione e organizzazione nel segno della continuità
- Presenza radicata sul territorio
- Solidità finanziaria
- Competenza e *know how*

WEAKNESS – Punti di Debolezza

- Massa critica
- Processi decisionali lunghi ed articolati
- Struttura organizzativa statica

OPPORTUNITIES - Opportunità

- Decentralizzazione della produzione e dei relativi servizi di rete
- Clienti più attivi e non più solo consumatori
- Mercato ancora in fase embrionale
- Aggregazioni comunali

THREATS - Minacce

- Perdita monopolio reti (ad es. RIELTI)
- Nuove aggregazioni comunali (v. Piano cantonale delle aggregazioni)
- Riduzione dei margini e dei clienti eleggibili
- Nuovi operatori
- Tariffe tramite incentivi: „Anreizregulierung“ vs “cost-plus”

La relazione con i propri clienti e la presenza sul territorio, sono sicuramente i valori che potrebbero dare le maggiori opportunità per poter sviluppare singolarmente o congiuntamente ad altri operatori ulteriori servizi aggiuntivi.

Le maggiori minacce derivano invece dal quadro regolatorio (sia locale che nazionale), che potrebbe esprimere elementi particolarmente sfavorevoli; così come dall'aumento della concorrenza e dalla diminuzione delle marginalità.

7 Strategia AIM

Conseguentemente all'approccio metodologico individuato allo Schema 1, tenendo in considerazione l'analisi del contesto di riferimento e degli scenari futuri, il posizionamento AIM, e l'analisi SWOT, l'elemento essenziale, prima di procedere alla definizione della strategia, risulta essere la visione aziendale.

7.1 La Visione

L'identificazione della strategia presuppone una chiarezza dei fini e degli obiettivi aziendali che, in termini essenziali, rispondono alle domande "che cosa vuole essere l'azienda da oggi al 2030 e perché?".

Il lavoro eseguito per definire la Visione (o "Vision") è stato impostato cercando di dare risposte chiare, realistiche ma anche ambiziose alle domande "dove vogliono andare le AIM in futuro? Che cosa vogliono diventare?". La Visione definisce pochi ma importanti obiettivi intorno ai quali organizzare le proprie risorse e le proprie attività, incorporandone inoltre i valori:

I. L'azienda *multiutility* di riferimento del Mendrisiotto

Il primo obiettivo è sicuramente ambizioso, ma anche chiaro e indicativo: le AIM intendono essere il punto di riferimento del Mendrisiotto, quindi non intendono vendere, cedere o scorporare, ma al contrario sviluppare e consolidare.

II. Obiettivo rinnovabile: 100% di mix elettrico rinnovabile

Il secondo obiettivo contiene un chiaro riferimento ad un mix per le forniture di energia elettrica ai propri clienti al 100% rinnovabile: ecologia e sostenibilità sono elementi chiave per il futuro delle AIM.

III. Centro di competenza del Mendrisiotto per servizi di energia elettrica, gas ed idrici

La competenza tecnica nell'erogazione dei propri servizi deve essere al centro delle attenzioni aziendali. Il valore aggiunto delle attività in futuro risulta essere infatti nell'erogazione di servizi, tradizionali ed aggiuntivi, nei quali la competenza deve rappresentarne l'essenza.

IV. Organizzazione e struttura dinamica, flessibile ed all'avanguardia per affrontare gli scenari futuri del settore

La trasformazione in Società Anonima è un passo indispensabile in questa direzione. Il mantenimento di una struttura operativa rigida, poco flessibile e con processi decisionali laboriosi e lunghi potrebbe rivelarsi molto rischiosa in futuro.

V. Azienda riconosciuta dai propri clienti per qualità, affidabilità e sostenibilità del servizio

Il settore dell'energia elettrica e del gas si sta evolvendo da un modello di business di produzione e fornitura di energia elettrica e gas ad uno incentrato sui servizi. Qualità affidabilità e sostenibilità diventano ancora più importanti.

7.2 Gli Indirizzi Strategici

Concludendo il lavoro di analisi che ha seguito una metodologia chiara e definita, vengono qui di seguito evidenziati gli indirizzi strategici individuati per le AIM, che si muovono lungo un filo rosso che prevede negli anni una crescita delle attività e del volume aziendale, sia organica (con l'ulteriore sviluppo di alcune attività aziendali ed il conseguente consolidamento dell'organico), sia attraverso acquisizioni (con particolare riferimento alle reti di distribuzione). Per ogni settore di attività sono stati espressi da 2 a 4 indirizzi strategici condivisi dalla Direzione AIM e dal Municipio.

7.2.1 AIM

I primi indirizzi strategici si riferiscono all'azienda nel suo complesso ed includono anche una serie di concetti poi dettagliati per ogni singola area di attività.

- **Crescita organica:** con crescita organica si intende l'ampliamento, lo sviluppo ed il consolidamento delle attuali attività, nonché lo sviluppo interno di attività aggiuntive e sinergiche alle attuali (questo in particolare nei servizi, nelle energie rinnovabili e nelle nuove tecnologie)
- **Sviluppo di sinergie attraverso collaborazioni a livello regionale:** lo sviluppo ulteriore della liberalizzazione del mercato porterà alla necessità di rafforzare le collaborazioni con società sinergiche e/o complementari. In primo luogo le aziende regionali, ma anche, in futuro, con altre società in altri campi o al di fuori dei confini regionali.
- **Crescita, in specifiche aree, attraverso acquisizioni:** questo indirizzo è inteso soprattutto con riferimento alle reti di distribuzione.
- **Mantenimento del carattere pubblico delle AIM** (con riferimento alla proprietà del capitale societario), indipendentemente dalla forma giuridica.

7.2.2 Distribuzione di EE, gas ed altri vettori energetici

- **Crescita attraverso investimenti:** in particolare legati alle reti di distribuzione sul territorio di Mendrisio e su comuni limitrofi.
- **Estensione del centro di competenza:** con riferimento ai servizi di gestione della rete da estendere anche a terzi (ad esempio clienti finali in media tensione; servizi su reti piccole o dislocate).
- **Sviluppo sinergie attraverso collaborazioni regionali:** nello specifico con le altre aziende regionali e cantonali.

7.2.3 Mercato EE e Gas

- **Approvvigionamento mirato:** in particolare per i clienti vincolati, adeguandosi e sfruttando al meglio le nuove opportunità legate all'apertura del mercato.
- **Mix 100% rinnovabile**
- **Label Gold:** città dell'energia per Mendrisio.
- **Promozione della mobilità sostenibile**

7.2.4 Finanze e Organizzazione

- **Garantire un ROE (reddito netto / patrimonio netto) del 5%**

- **Sviluppare un'organizzazione all'avanguardia** che permetta di affrontare al meglio gli scenari futuri, in particolare con la trasformazione in SA.
- **Mantenimento dei posti di lavoro** nella regione e ulteriore consolidamento dell'organico.

7.2.5 Servizi idrici

- **Rafforzare il centro di competenza**
- **Crescere nell'erogazione di servizi** anche ad altre entità: ARM ed altri comuni.
- **Sviluppare ulteriori collaborazioni con AGE e AMS**

7.2.6 Altre attività

- **Ulteriore sviluppo di attività in ambito comunicazione** (fibre ottiche).
- **Ulteriore sviluppo di attività nell'ambito di impianti rinnovabili e di nuove tecnologie** (FV, idroelettrico, Batterie e "smart grids").

8 Conclusioni

Il settore dell'energia elettrica e del gas sta attraversando un periodo di grandi cambiamenti, che hanno segnato ed ancor più segneranno il cammino delle AIM. Lo scenario futuro in questo ambito fa presagire un percorso in forte evoluzione, influenzato dalle politiche energetiche, dalle condizioni marco-economiche e dall'innovazione tecnologica. In questo contesto di importanti mutamenti, si è trattato quindi di delineare le linee guida che le AIM vogliono e devono perseguire per garantire la continuità, lo sviluppo e la sostenibilità aziendale sul lungo periodo, senza al contempo snaturare la propria natura e la propria identità. La trasformazione in Società Anonima rappresenta uno dei primi elementi di implementazione della strategia qui descritta.

Gli indirizzi strategici riportati in questo documento, descrivono in maniera chiara, concreta e trasparente le linee guida da seguire in futuro dalle AIM. Linee guida che dovranno essere periodicamente misurate e riaggornate.