



*messaggio municipale no. 13/2022*

**Comune di Ascona**  
**Aziende**



***Richiesta di un credito d'investimento  
di CHF 130'000.— (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. 826  
Ascona, 13 aprile 2022

## MESSAGGIO no. 13/2022

del Municipio al Consiglio comunale del Borgo di Ascona  
concernente la richiesta di un credito di CHF 130'000.- 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 130'000.- 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 dovute essere implementare 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 il 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, per adattarsi 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.

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 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 pre-analisi
3. Fase di analisi e 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 2 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.

Come detto nell'introduzione, infatti, 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 prospettiva ulteriore liberalizzazione del mercato.

Anche i margini stanno vieppiù riducendosi, sia per pressione del mercato sia per i prezzi incostanti dell'energia; nei prossimi anni le aziende dovranno sviluppare nuovi progetti e nuove collaborazioni che permettano di gestire nella maniera più efficiente possibile i propri costi.

Anche 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 prendono il rischio sull'investimento della rete).

Questa riduzione continuerà anche nei prossimi anni, e che 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.

Durante questa fase introduttiva si è preso 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. Il 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 quindi 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.

Per quanto concerne la metodologia di lavoro, il progetto sarà portato avanti da un gruppo di lavoro multidisciplinare, il quale si troverà con regolarità, effettuerà le ricerche e le analisi necessarie e infine redigerà i necessari documenti all'attenzione del Municipio.

Il Municipio ha definito la composizione del gruppo di lavoro come segue:

- ing. Fabio Laloli (dir. delle Aziende)
- avv. Ivo Wuthier
- ing. Patrick Tonascia
- 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.

Il gruppo di lavoro si riunirà con regolarità e tra le riunioni lavorerà anche in maniera individuale per lo svolgimento dei compiti, che saranno poi analizzati e discussi durante le riunioni del gruppo di lavoro.

Con regolarità, il direttore redigerà un rapporto che sarà poi trasmesso al termine di ogni fase al Municipio.

Il gruppo di lavoro collaborerà inoltre anche con tutti gli altri servizi comunali coinvolti, segnatamente con il servizio finanziario e l'amministrazione centrale.





## **2.2 Fase di pre-analisi**

Questa fase preparatoria, che ha avuto luogo nel periodo a cavallo tra la fine del 2021 e i primi mesi del 2022, ha permesso di procedere ad un'adeguata valutazione dei costi necessari per la richiesta del credito che sottoponiamo al Consiglio Comunale in questo Messaggio Municipale.

Con la pre-analisi è stato definito il contenuto minimo doveva avere ogni fase e ciò con l'obiettivo di capire quanto sarebbe stato il carico di lavoro necessario per il completamento di ogni fase.

Un'attenta valutazione è stata fatta a riguardo del tempo necessario per la fase di analisi e approfondimento, ossia la fase più importante di questo progetto.

Infatti, la valutazione dei diversi modelli è indispensabile per capire quale sia la migliore scelta da prendere per l'assetto futuro della nostra Azienda, capace di affrontare le sfide che ci attendono.

Ricordiamo che dopo ogni fase il gruppo di lavoro presenterà un rapporto al Municipio per informarlo sull'avanzamento del progetto. Al termine di determinate fasi, il gruppo di lavoro dovrà consegnare al Municipio anche la documentazione completa necessaria per una decisione.

La fase di pre-analisi si è conclusa con l'allestimento di questo MM.

## **2.3 Fase di analisi e approfondimento**

### **2.3.1 Descrizione contesto**

In questa fase, il gruppo di approfondirà il contesto odierno del mercato elettrico, la sua evoluzione negli ultimi anni, cioè dalla prima fase della liberalizzazione ad oggi e come si prospetta lo sviluppo del settore nei prossimi anni.

Come già sottolineato nell'introduzione al presente MM, nell'ultimo ventennio il settore elettrico ha subito grandi mutamenti; 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.

Siamo convinti che la nostra dimensione di piccola azienda potrà essere un vantaggio in un settore molto agitato, ma questo unicamente se riusciamo a sfruttare la potenziale agilità di una piccola realtà.

Siamo anche convinti che con l'evoluzione del settore elettrico, una piccola realtà statica o lenta nei suoi cambiamenti rischia di farsi facilmente schiacciare da realtà molto più grandi.

Questo studio deve permetterci di capire quale sia la struttura ideale nel futuro prossimo, per gestire al meglio i rischi e soprattutto per sfruttare nel migliore dei modi le opportunità che si apriranno.

### 2.3.2 Identificazione 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 giuridica che hanno le aziende oggi, cioè non hanno figura giuridica, ma risultano essere un servizio del comune. La base legale che legge questo tipo di struttura è la Legge organica comunale (LOC).

2) Ente autonomo.

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 fiscale
- 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 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.

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 fase di analisi e approfondimento

Al termine della fase di analisi, 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 che sottoporrà 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 al 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 con una valutazione anche delle conseguenze fiscali di un'eventuale trasformazione. In questa fase di studio sarà coinvolta una fiduciaria esterna, che aiuterà il gruppo di lavoro a definire tutti i dettagli necessari.

### 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:

- 12 aprile 2022: MM per richiesta di credito per la fase 3 (Analisi e approfondimento) e fase 4 (concretizzazione)
- 17 maggio 2022: seduta di Consiglio Comunale
- 5 luglio 2022: rapporto in Municipio per decisione in merito ai criteri di valutazione
- 6 settembre 2022: rapporto in Municipio per decisione in merito al modello da implementare
- novembre 2022 (a dipendenza della data del CC di dicembre): MM per trasformazione delle Aziende

## 2.6 Preventivo dei costi

L'allestimento dei costi di progetto è frutto 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
<b>Fase d'introduzione e di pre-analisi</b>	22	12	6'050
<b>Fase di analisi e approfondimento</b>			
- Descrizione contesto	40	20	11'000
- Identificazione possibili modelli	28	14	7'700
- Definizione criteri di valutazione	10	5	2'750
- Valutazione possibili modelli	20	10	5'500
- Allestimento del rapporto di proposta e presentazione del modello da implementare	8	4	2'200
<b>Fase di concretizzazione</b>			
- Definizione organizzativa e piano strategico	80	40	22'000



	Ore esterne	Ore interne	Totale CHF ore esterne
- Allestimento Statuto / mandato di prestazione	28	14	7'700
- Piano finanziario e aspetti fiscali	60 + Fiduciaria	30	16'500 35'000
- Allestimento MM	8	16	2'200
<b>Totale intermedio</b>			118'600
Imprevisti	Ca. 10%		11'400
<b>TOTALE</b>			130'000

#### 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 130'000.- 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 130'000.- a carico dell'Azienda elettrica comunale per l'elaborazione di uno studio per la trasformazione delle aziende.





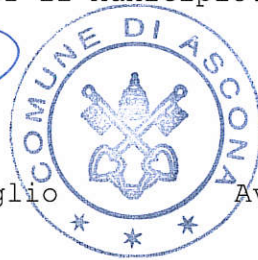
2. Il credito decade se non viene utilizzato entro 2 anni dalla decisione del Consiglio Comunale.
3. L'importo verrà registrato nella gestione investimenti. L'ammortamento sarà effettuato in conformità alle disposizioni della Legge organica comunale e del Regolamento sulla gestione finanziaria e sulla contabilità dei comuni.

Con ogni ossequio.

Per il Municipio:

Il Sindaco:

Dr. med. Luca Pissoglio



La Segretaria:

Avv. Paola Bernasconi