

Strategia

BKW 2030 – la strategia di rafforzamento della posizione di mercato di BKW SA



Discorso di Urs Gasche, presidente del Consiglio di amministrazione di BKW SA, in occasione della conferenza stampa annuale del 20 marzo 2012

Gentili signore, egregi signori,

benvenuti alla conferenza stampa odierna e grazie dell'interesse per la nostra società. La conferenza di oggi, a differenza di quelle tradizionali, prevede anche la mia presenza. Questo nuovo assetto, ovvero con la partecipazione del presidente del Consiglio di amministrazione di BKW alla conferenza stampa annuale, non sarà ripreso in futuro. L'obiettivo di oggi è di informarvi non solo sui risultati annuali ma anche sulla nuova strategia del Gruppo BKW. Questa parte sarà presentata dal CEO di BKW, Kurt Rohrbach, insieme a me. Il nostro CFO, Beat Grossenbacher, a conclusione della parte sulla strategia, vi presenterà i risultati dello scorso esercizio e le prospettive per il 2012.

Siamo ad un anno dal terremoto, dallo tsunami e dall'incidente nucleare della centrale di Fukushima che hanno sconvolto il Giappone. Anche se le prospettive per il futuro erano già limitate dal chiaro peggioramento congiunturale, la catastrofe in Giappone e il conseguente nuovo orientamento della politica energetica hanno spinto BKW a rivedere fondamentalmente la strategia aziendale attuata fino ad allora.

La scorsa primavera vi avevo annunciato che avremmo presentato i nostri nuovi progetti entro l'anno. Abbiamo reagito subito e impiegato il tempo necessario per una profonda analisi e per un intervento alla luce delle nuove ed impegnative sfide a livello di politica energetica.

Strategia aziendale «BKW 2030»

Non si poteva trattare di una semplice modifica della strategia di produzione. Si trattava piuttosto di una questione di fondo concernente la futura posizione del Gruppo BKW in quanto fornitore leader di energia in Svizzera con il più grande parco clienti e in quanto

importante fornitore di servizi energetici innovativi. A questa considerazione di base abbiamo risposto consapevolmente ponendoci come obiettivo temporale il 2030. Un obiettivo di particolare importanza, perché a tale data la centrale nucleare di Mühleberg, stando alle conoscenze attuali, sarà già fuori servizio. A meno che non si verifichino problemi legati alla sicurezza, prevediamo di chiudere la centrale per il 2022.

Se chiamiamo la nostra strategia aziendale «BKW 2030», c'è un motivo. Nel 2030 la centrale nucleare di Mühleberg non farà più parte del portafoglio di produzione di BKW. Questo significa che BKW avrà trasferito la sua produzione di base sulle energie rinnovabili molto prima di altre aziende elettriche svizzere, che continueranno a fornire energia nucleare nazionale. In questo processo di cambiamento BKW ha il vantaggio di aver iniziato ad interessarsi delle nuove energie già 20 anni fa, un'attività pionieristica e un'esperienza isolata nel contesto svizzero dell'energia. L'energia solare sul Mont-Soleil e l'energia eolica sul Mont-Croisin rappresentano l'inizio della formazione di un vasto know-how.

Sfide economiche e di politica energetica

Il dibattito sul futuro dell'energia nucleare in Svizzera ha influenzato molto la discussione circa la nuova strategia di BKW. A ciò si è aggiunto un marcato calo del fatturato dovuto a prezzi più bassi dell'energia sui mercati internazionali e a minori entrate dalla nostra energia di punta. La revisione della strategia del Gruppo BKW doveva quindi compensare ben più della «sola» perdita di produzione legata alla mancata sostituzione della centrale nucleare di Mühleberg.

Oltre alle esigenze di tipo economico, le linee guida sono state anche anche la strategia energetica 2050 della Confederazione, che sarà elaborata dettagliatamente nei prossimi mesi nel processo politico e in collaborazione con gli addetti al settore. Già oggi è chiaro che la strategia energetica 2050 richiede una trasformazione dell'attuale sistema energetico. Tra le priorità su cui si basa, vorrei citarne in particolare tre.

In primo luogo le misure di efficienza andranno fortemente aumentate per ridurre il futuro consumo di energia.

In secondo luogo l'offerta di energia dovrà essere ampliata, in particolare il potenziale delle nuove energie rinnovabili in Svizzera dovrà essere sfruttato maggiormente. Se la

sicurezza di approvvigionamento lo richiede, la Confederazione ipotizza anche il ricorso a centrali a ciclo combinato in Svizzera.

In terzo luogo le reti elettriche devono essere potenziate. Si tratta principalmente da un lato di ampliare in maniera mirata le reti di trasmissione e dall'altro di trasformare le reti di distribuzione in reti più intelligenti, chiamate *smart grid*.

Come qualsiasi azienda, anche BKW cerca di orientarsi alle condizioni quadro minimizzando i rischi. Questo significa che la strategia «BKW 2030» è stata elaborata in modo da garantire la stabilità in diversi ambiti ipotizzabili consentendoci di poter reagire a situazioni attualmente ancora poco chiare.

La strategia «BKW 2030» si orienta su tre assi principali:

- efficienza energetica e prodotti innovativi;
- produzione da energie rinnovabili;
- reti e nuove prestazioni energetiche.

Per fare ciò ci basiamo sui pilastri di BKW ovvero una produzione a lungo termine senza CO₂, il nostro modello di partenariato, i nostri impianti e le nostre attività esistenti in una società a integrazione verticale.

Vorrei ora entrare nel merito dei principali assi.

Efficienza energetica

Direttamente o indirettamente tramite i suoi partner di distribuzione il bacino di utenza di BKW è di oltre un milione di persone. Questo fa di BKW il principale distributore di energia in Svizzera. Questa posizione consente all'azienda di avere un contatto diretto con i clienti e di essere in grado di contribuire effettivamente all'uso efficiente di energia.

Anche se è spesso richiesto da più parti, non spetta alle aziende elettriche obbligare i loro clienti ad utilizzare coscienziosamente l'energia elettrica. L'atteggiamento di responsabilità da parte di BKW nei confronti dei cittadini e dei clienti è riconoscibile nella sua disponibilità all'informazione, alla sensibilizzazione e all'incentivazione di prodotti sul tema dell'efficienza energetica e nella dimostrazione dei potenziali di risparmio che possono essere realizzati. Per BKW questo lavoro non è una novità. Già nel 1988, quando il risparmio energetico era ancora un concetto lontano per molti, BKW è stata la prima azienda elettrica in Svizzera a fondare il «club del risparmio energetico» con ben 80 000

membri. Grazie alle nostre attività disponiamo di un vasto know-how e ampliamo la nostra offerta futura in maniera mirata. Kurt Rohrbach vi parlerà più tardi del progetto pilota del Comune di Ittigen, illustrando le conclusioni che stiamo traendo da tre anni a questa parte grazie al progetto.

Grazie alle esperienze del progetto pilota di Ittigen e di futuri progetti, intendiamo sviluppare nuove e innovative prestazioni energetiche e nuovi modelli di business che siano redditizi e possano posizionarsi solidamente sul mercato.

Oltre ai suoi clienti privati e commerciali, BKW è da anni partner di Comuni e regioni. Siamo presenti localmente in otto sedi e in numerosi punti di sostegno. I Comuni dovranno in futuro affrontare in maniera ancora più mirata i problemi legati all'ottimizzazione energetica degli edifici, alle crescenti esigenze dei loro abitanti, alle legislazioni vigenti o allo sviluppo di piani energetici. Per l'adempimento di questi compiti BKW intende essere un valido partner energetico dei Comuni.

Produzione da energie rinnovabili

Arrivo ora al secondo punto, ossia l'ampliamento dell'offerta di energia richiesto anche dalla Confederazione, e quindi la questione più generale della produzione di energia.

Da che cosa sarà formato in futuro il portafoglio di produzione di BKW?

Le attuali centrali nucleari non saranno, allo stato attuale delle cose, sostituite da centrali nucleari di nuova generazione. Il parco produzione in Svizzera sarà nettamente più decentralizzato. BKW è già pronta per affrontare questo passo.

Malgrado tutta la buona volontà, la trasformazione di una struttura in essere da così tanto tempo come la rete di approvvigionamento svizzera non potrà avvenire dall'oggi al domani. È inevitabile passare per una fase di transizione che dovrà garantire l'approvvigionamento. Senza dimenticare che la nuova struttura dovrà essere sostenibile anche dal punto di vista economico. La produzione da energie rinnovabili sarà decisamente più affidabile e più rapidamente implementabile se la centrale nucleare di Mühleberg potrà continuare a funzionare in maniera sicura e redditizia fino alla fine della sua durata di vita tecnica.

L'attuale situazione è paragonabile ad un cantiere in autostrada. Così come in autostrada è necessario garantire il flusso del traffico anche durante i lavori, anche sulla rete va garantita in qualsiasi momento la sicurezza di approvvigionamento. Questo implica dei disagi - come è successo sul viadotto di Felsenau a Berna - ma si arriva ugualmente a destinazione mentre si lavora per una più moderna infrastruttura stradale.

Potrebbe essere naturalmente scelta anche una via più rischiosa con l'immediata chiusura delle grandi centrali. Questo però comporterebbe scenari simili a quelli visti alcune settimane fa nel centro di Zurigo, quando un black out ha paralizzato la città per tre ore.

In altre parole BKW potrà lavorare più velocemente e più efficientemente ad una produzione più decentrale se dispone ancora per qualche anno della sua affidabile infrastruttura, grazie alla quale può garantire l'approvvigionamento dei suoi clienti.

Con la garanzia di avere le spalle coperte, BKW si trova in una buona posizione per portare avanti il processo di trasformazione in un mondo che punta sempre di più sulle nuove energie. Prima di altre aziende svizzere ha iniziato a lavorare con le nuove energie rinnovabili. Sul Mont-Soleil nel Canton Giura insieme ad altri business partner abbiamo avviato un progetto pionieristico nell'energia solare più di 20 anni fa. Queste conoscenze sono completate dal costante know-how che acquisiamo dalla centrale solare installata sul tetto dello Stade de Suisse e grazie ad altri numerosi impianti fotovoltaici. BKW non si è solo interessata agli aspetti tecnici dell'energia solare ma relativamente presto ha anche consolidato modelli di distribuzione indipendenti da sovvenzioni statali. È così che è nato il primo modello svizzero di certificazione per nuove energie e il primo modello di commercializzazione di energia eolica nel nostro Paese. Sono tuttavia necessari nuovi modelli di business in futuro per poter gestire in maniera redditizia l'energia prodotta dal fotovoltaico.

Grazie al suo impegno di oltre 18 anni nell'energia eolica nel Giura bernese, BKW insieme ad autorità e organizzazioni interessate ha sviluppato progetti e linee guida per studiare gli effetti degli impianti eolici sulla popolazione, sul paesaggio e sull'economia locale. L'esperienza maturata con gli impianti eolici ci ha fatto tuttavia giungere alla conclusione che l'energia eolica in Svizzera è ben accettata ma può contribuire solo limitatamente all'approvvigionamento. Per questo BKW ha iniziato quasi subito a rivolgere le sue attenzioni all'estero. Oggi questa considerazione è un dato di fatto ed è per questo

che alle nostre latitudini numerose aziende elettriche svizzere detengono quote in centrali eoliche all'estero.

Nel campo delle nuove energie rinnovabili BKW, di norma tramite la sua affiliata Sol-E Suisse in tutta la Svizzera ha sviluppato, finanziato e realizzato numerosi progetti nell'ambito dell'energia eolica, delle mini centrali idrauliche/dell'acqua potabile, del fotovoltaico, della biomassa e del calore, analizzando le nuove tecnologie dal profilo della loro sostenibilità ecologica, del loro approvvigionamento su larga scala e della loro convenienza economica. Tutto ciò è stato possibile anche grazie alla sicurezza offerta dalle grandi centrali BKW. Grazie alle entrate provenienti da queste centrali abbiamo in gran parte potuto finanziare per oltre vent'anni la nostra ricerca nel settore delle nuove tecnologie. Il contesto economico e il limitato margine di manovra nel quale ci muoviamo oggi, ci costringono ora a focalizzarci maggiormente sul futuro. La fase di prova è terminata, ora bisogna produrre. Anche per le nuove energie rinnovabili dobbiamo pertanto definire delle priorità e soppesare maggiormente la redditività e i rischi degli impianti. La nostra esperienza ci aiuta in questo compito. In una situazione di mercato molto tesa, gli investimenti nella produzione di energia da biomasse saranno per esempio ridotti. Il lavoro dell'ultimo decennio con il fotovoltaico ha fatto giungere BKW alla conclusione che il suo ruolo di produttore sia solo puntuale e nel caso di grossi impianti, ma vede un futuro nell'integrazione del sistema. Questo ruolo è a nostro parere anche la chiave per un uso efficiente della rete elettrica. Sarebbe a nostro avviso poco sensato investire i già limitati mezzi del settore in un ambito predestinato per i privati, l'artigianato e l'industria. Una ripartizione dei mezzi è in ogni caso necessaria poiché la trasformazione del sistema non può essere finanziata esclusivamente dal settore. Per quanto riguarda la produzione proveniente dalla geotermia, siamo agli inizi di un'attività dal potenziale interessante. Ma non è ancora sicuro se sarà possibile realizzare questo tipo di impianti con la potenza elettrica necessaria dal punto di vista della redditività. Per maturare maggiori esperienze in questo settore, BKW intende collaborare con dei partner nell'ambito di progetti pilota.

Nei prossimi anni l'investimento di BKW sarà generalmente contenuto, come richiesto e voluto. Nell'attuale situazione di incertezza riguardo al futuro non è ragionevole continuare a perseguire la stessa strategia di crescita applicata finora. BKW deve mantenere la sua capacità di manovra anche per poter cogliere eventuali opportunità. Il mantenimento della flessibilità finanziaria e organizzativa è un obiettivo centrale per il futuro. Detto ciò, se BKW decide di costruire o comprare, si tratterà fondamentalmente di impianti per nuove energie rinnovabili. L'attenzione è concentrata sull'energia idraulica in Svizzera e

nei Paesi limitrofi e nella produzione di energia eolica all'estero e, nella misura del possibile, in Svizzera.

Se ciò dovesse rivelarsi necessario in una fase di transizione, BKW è anche pronta a gestire centrali a ciclo combinato per coprire la domanda di elettricità in Svizzera. Grazie alle sue quote all'estero (carbone in Germania, gas in Italia), dispone di impianti che possono contribuire all'approvvigionamento svizzero. In quanto azienda dispone già delle conoscenze sulla produzione dal fossile. BKW si prepara da anni all'installazione di centrali a gas in Svizzera. Un sito di produzione è già garantito a Utzenstorf. Il progetto è reso ancora più interessante dalla presenza di una fabbrica di cartone nelle vicinanze, nella quale potrebbe essere utilizzato il calore generato. Siamo inoltre ben posizionati con il nostro partner Groupe E a Cornaux. La costruzione di centrali a ciclo combinato in Svizzera rimane tuttavia subordinata alla creazione da parte del governo delle condizioni quadro necessarie.

Questo vale tra l'altro non solo per le centrali a ciclo combinato ma anche per gli impianti di produzione decentralizzati. Mi riferisco in particolare allo sveltimento delle procedure di autorizzazione e all'emendamento di norme sull'uso e sulla protezione nel settore dell'energia idraulica. Come è solitamente il caso in Svizzera, partiamo dal presupposto che il governo si rivolgerà a degli specialisti per l'elaborazione dei nuovi regolamenti. Nella misura del possibile, BKW intende partecipare alla definizione delle condizioni quadro.

Reti e prestazioni energetiche

Arrivo adesso al terzo punto della strategia energetica 2050, ovvero lo sviluppo dell'infrastruttura di rete e delle prestazioni energetiche.

BKW è il più grande gestore di reti di distribuzione in Svizzera. Volendo essere un'azienda redditizia e capace di rinnovarsi, ha attuato delle misure sull'efficienza. Il futuro del settore dell'elettricità è legato alle reti intelligenti, chiamate *smart grids*, le sole che consentono di collegare direttamente – e non solo fisicamente - i consumatori, le reti e i produttori di elettricità. La trasformazione dell'infrastruttura esistente costerà svariati miliardi. Siamo convinti che le autorità si assumeranno le loro responsabilità e offriranno condizioni quadro affidabili e stabili per permettere alle aziende elettriche di consolidare le loro basi finanziarie e di essere quindi in grado di sborsare le ingenti somme necessa-

rie. BKW sta già lavorando intensamente per contribuire alle smart grid, come vi spiegherà tra poco Kurt Rohrbach. In quanto maggiore gestore di reti di distribuzione dobbiamo essere sufficientemente veloci, efficienti e competenti per dare un avvenire alla produzione di elettricità decentralizzata ed essere di aiuto agli altri gestori di rete. Questa prestazione è uno dei nostri punti forti e un importante modello di business.

Rimane tuttavia ancora da chiarire l'efficienza, la redditività e la velocità di implementazione delle nuove tecnologie al servizio dei privati. In questo ambito saranno necessarie non solo reti intelligenti, ma anche incentivi e condizioni quadro allettanti. Le questioni relative al finanziamento degli investimenti e allo sviluppo di modelli di business redditizi sono oggetto di discussione da parte di BKW e di altre aziende elettriche raggruppate sotto l'associazione Smart Grid Svizzera, nata di recente e di cui BKW è cofondatrice.

Stimato pubblico,

ad un anno da Fukushima la Svizzera è solo agli esordi del dibattito sulla politica energetica. BKW dispone di un enorme know-how e intende contribuire attivamente alla trasformazione in atto a livello di approvvigionamento di elettricità in Svizzera.

Decentralizzare l'infrastruttura di produzione non sarà sufficiente per raggiungere gli obiettivi della strategia energetica 2050. È indispensabile un sistema globale, che accordi tutti gli strumenti come in un'orchestra: la produzione, il commercio, la gestione, la distribuzione, lo stoccaggio, la fatturazione e la consulenza. In quanto maggiore azienda di distribuzione di elettricità a integrazione verticale in Svizzera, BKW ha tutte le carte per essere un fornitore competente di servizi energetici in Svizzera. Da anni raggruppa sotto un unico tetto tutti gli elementi della catena di creazione del valore. Grazie al suo modello di business, BKW può utilizzare le competenze e le conoscenze dei suoi collaboratori come fattore di successo e come potenziale per nuove attività. Il futuro di BKW sarà caratterizzato ancora di più dallo sviluppo di soluzioni globali.

Attuazione

Per l'attuazione di questa strategia sarà necessario modificare la nostra organizzazione aziendale. Come già comunicato in occasione dell'Assemblea generale del 2011, il Consiglio di amministrazione ha deciso di trasformare il Gruppo BKW in una holding che rappresenterà meglio le attuali esigenze del mercato. Negli scorsi mesi si è capito che l'attuazione della strategia, con la creazione di nuove attività commerciali o il nuovo posizionamento delle società del Gruppo o delle affiliate e il passaggio alla struttura della

holding, nei prossimi due anni peserà sulla direzione molto di più di quanto previsto. Il progetto di holding non sarà dunque attuato, come da programma, in data 1° gennaio 2013, bensì all'inizio del 2014. Volendo gestire questi processi dall'alto, il CdA ha cercato delle soluzioni che integrino nella direzione di BKW la struttura necessaria. Secondo i principi di Corporate Governance la nostra struttura di direzione è costituita in modo tale che non esistano intrecci tra i livelli strategici del CdA e la direzione operativa dell'azienda. Intendiamo mantenere questa struttura anche in futuro. Ma per poter intervenire in maniera strategica è necessario che il CdA disponga di un maggiore know-how operativo e sia in grado di riflettere un'immagine professionale e competente verso l'esterno. Nel desiderio di volersi rafforzare dal punto di vista delle risorse umane, ha deciso di presentare all'Assemblea generale 2012 la candidatura dell'attuale CEO Kurt Rohrbach a membro del CdA, per conferirgli la carica a pieno titolo di vice presidente. La BKW disporrà quindi in futuro di due vice presidenti. Antoinette Hunziker rimane in carica come sostituto del presidente, in caso di assenza di quest'ultimo. Continua inoltre ad essere impegnata in primo luogo nella funzione di vigilanza del Consiglio di amministrazione e soprattutto nel settore delle finanze e della Compliance. Kurt Rohrbach sarà inoltre incaricato di elaborare le proposte per gli adeguamenti dell'organizzazione. Tra le sue altre mansioni in BKW rientrano l'osservazione dell'evoluzione a livello di tecnica, mercato e settore, l'elaborazione di proposte per il posizionamento della società sul mercato e la presentazione di progetti concreti per l'adeguamento della strategia. Sono lieto che Kurt Rohrbach abbia accettato di continuare a mettere a servizio dell'azienda le sue straordinarie competenze per il Gruppo BKW e le sue approfondite conoscenze del settore elettrico nel ruolo di vice presidente del CdA. Se la sua candidatura sarà approvata dall'Assemblea generale a maggio, ricoprirà per qualche mese la doppia carica di CEO e di membro del CdA, fino a quando non sarà trovato un successore per il suo ruolo di CEO. Pensiamo di poter contare su un nuovo candidato entro la fine dell'anno. Per avere successo nei nuovi campi di attività e nelle prestazioni della produzione decentralizzata di energia, il Consiglio di amministrazione sta cercando anche in questo ambito di rafforzarsi. All'Assemblea generale dell'11 maggio 2012 presenterà un'ulteriore candidatura nel CdA, ovvero quella di Kurt Schär, presidente del Consiglio di amministrazione e CEO di Biketec AG (azienda ideatrice e produttrice del Flyer). Kurt Schär corrisponde perfettamente ai requisiti, avendo già maturato esperienza in veste di imprenditore e disponendo delle conoscenze sulle applicazioni elettriche del futuro. Conosce le tendenze, gli sviluppi e le esigenze dei clienti in questo settore e i problemi della produzione decentralizzata di energia.

Signore e signori,

vi ho spiegato come abbiamo elaborato la strategia 2030 di BKW, quali sono le sue priorità e le novità organizzative che ci permetteranno di attuarla.

Lascio la parola a Kurt Rohrbach, che con l'aiuto di alcuni esempi, vi spiegherà più concretamente l'attuazione. Vi ringrazio dell'attenzione.

BKW®