

Il modello ESCO nell'ecosistema di una multi-utility: il caso del Gruppo Hera

Margherita Cumani, Responsabile Energy Management HERA SpA



Occorre andare indietro fino al 2008, al Decreto Legislativo n.115 di recepimento della direttiva europea efficienza energetica, per trovare la prima definizione di ESCO nell'ordinamento italiano. Si può dire che la normativa anticipò i tempi di un mercato, quello dell'efficienza energetica in Italia, che proprio allora iniziava a crescere grazie ad una serie di misure fortemente orientate all'uso razionale

dell'energia tra cui, soprattutto, i Certificati Bianchi. Ci vollero poi altri due anni, con la pubblicazione della prima versione della norma tecnica UNI CEI 11352:2010, perché la figura delle ESCO trovasse una piena articolazione operativa.

L'aspetto innovativo della proposta delle ESCO stava (ed è ancora così oggi) nel superamento della mera logica di ese-

cuzione di un intervento da parte di un soggetto visto soltanto come "fornitore di tecnologia", in favore di un modello di partnership con un soggetto con cui condividere un percorso, oltre che i rischi e i benefici connessi.

Nuovi modelli di business per l'efficienza energetica, nuove competenze

Che il cambio di passo sia stato notevole lo si può comprendere pensando a quanto vasto sia il panorama di soluzioni per l'efficienza energetica nei settori residenziale, terziario e soprattutto industriale. Nell'epoca ante-ESCO la promozione dell'efficienza energetica era per lo più affidata ai provider tecnologici con ambito di competenza circoscritto alla tecnologia proposta e interesse diretto ad esaltarne i benefici, talvolta anche a scapito della reale applicabilità allo specifico contesto impiantistico. In altre parole, vi era la mancanza sul mercato di professionisti che, operando in modo indipendente dalle tecnologie, avessero anche un punto di vista più credibile, oltre che solido perché basato sull'esperienza della più ampia molteplicità di soluzioni attuabili nei vari contesti.

Fu, a nostro modo di vedere, proprio lo schema incentivante dei Certificati Bianchi a creare le condizioni strutturali per cui si potesse innescare un circolo virtuoso: crescita della domanda – crescita dell'offerta – sviluppo di professionisti con competenze neutrali rispetto alle tecnologie e, dunque, un terreno fertile per una rapida crescita del modello ESCO.





L'attrattività di tale incentivo – lato domanda – è stata da sempre notevole grazie all'inclusione di un ventaglio di soluzioni tecnologiche estremamente ampio e al potenziale di impattare in modo significativo sul tempo di ritorno delle iniziative. Trattandosi, poi, di un incentivo caratterizzato da un certo rigore e dalla necessità di rendicontare i risparmi a consuntivo per ottenere l'agevolazione, ciò si sposa perfettamente con il modello di sviluppo dell'efficienza energetica che vede le ESCO a fianco delle imprese per tutta la vita utile dell'incentivo a condividerne i risultati, nel bene o nel male.

Si noti come i Certificati Bianchi siano stati fondamentali non soltanto nei primi anni di sviluppo delle ESCO, ma lo siano tuttora. Troppo spesso, in passato, abbiamo visto l'efficienza energetica acquisire o perdere appeal ciclicamente a seconda del prezzo dei vettori energetici, ma nella prospettiva necessaria di decarbonizzazione l'urgenza di risparmiare energia non può più essere messa in discussione e necessita di incentivi strutturali su cui i soggetti del mercato possano agire sinergicamente (domanda e offerta) condividendone le opportunità.

In questo ambito il modello del Gruppo Hera è caratterizzato da alcune peculiarità, che ne hanno indirizzato la strategia come operatore di servizi energetici.

Innanzitutto, l'essere presenti sul mercato in più configurazioni di ESCO, con una flessibilità massima che va da un approccio del tutto neutro tecnologicamente ad uno estremamente verticale nel caso di alcune tecnologie, tra cui la cogenerazione e l'illuminazione. La proposizione di valore sta nel trovare un terreno comune dove l'interesse della ESCO coincide con quello del cliente finale, dove la ESCO punta a massimizzare i risultati dell'iniziativa perché anche da ciò dipende la propria remunerazione.

Si comprende dunque che non esiste un approccio unitario, bensì una serie di approcci differenziati, che possono vedere il coinvolgimento di professionalità diverse (nel caso del Gruppo Hera anche di società diverse) e che nascono con una finalità: individuare le barriere specifiche che bloccano la realizzazione degli interventi ed intervenire direttamente su di esse per rimuoverle.

Quando la barriera è il rischio

Specialmente nel settore industriale ci sono degli ambiti la cui rilevanza è particolarmente elevata da un punto di vista strategico e gestionale; tra questi vi è sicuramente l'approvvigionamento energetico, poiché da esso derivano costi e rischi notevoli, che le imprese hanno necessità di ottimizzare e soprattutto di tenere sotto controllo.

Ecco che l'opzione della cogenerazione/trigenerazione diventa d'obbligo per molte realtà industriali, specialmente se energivore e con processi sia termici che elettrici. Dunque, il modello ESCO si espleta perfettamente nel caso degli energy performance contract (EPC), offrendo alle imprese la possibilità di ridurre il rischio di un investimento così strategico, condividendolo con un soggetto direttamente coinvolto in tutte le fasi di vita dell'intervento.

In questo caso si opera assumendo la responsabilità complessiva del servizio energetico, inclusi gli aspetti di analisi, progettazione, realizzazione, monitoraggio delle prestazioni e rendicontazione dei risultati, nonché, ove previsto, l'assunzione del rischio tecnico ed economico associato al mancato conseguimento degli obiettivi di efficienza energetica. Il modello ESCO consente di superare la logica meramente esecutiva dell'intervento, orientando l'azione del Gruppo – e in



particolare alla società in questo specializzata: Hera Servizi Energia - al conseguimento di risultati energetici misurabili e verificabili nel tempo.

Ricollegandosi a quanto detto precedentemente a proposito dell'importanza di incentivi strutturali che possano far da leva ad investimenti strategici, il mercato della cogenerazione in Italia (peraltro uno dei principali in Europa) è stato - ed è ancora - indubbiamente abilitato dall'esistenza e dalla stabilità del meccanismo dei TEE-CAR.

Quando la barriera è l'investimento

Pur nella differenza di approccio ai piani investitori di imprese diverse per dimensioni e settore, vi è forse un tratto comune: la necessità di finanziare prioritariamente investimenti legati agli adeguamenti normativi, alla qualità del prodotto, all'aumen-

to della produttività e all'innovazione. Ecco che spesso la competizione tra i CAPEX esclude dai giochi interventi legati all'efficienza energetica, di cui si è comunque valutato l'impatto positivo in termini di riduzione dei costi ma che non influiscono modo rilevante sul piano strategico.

Può essere il caso, ad esempio, degli interventi di riqualificazione dell'illuminazione interna e/o esterna di edifici o siti industriali, dove la barriera specifica degli investimenti è superata dalla ESCO sostenendo il costo iniziale dell'intervento e prevedendo un contratto a garanzia di risultato in cui i risparmi economici sono in parte trattenuti dal cliente (che da subito, quindi, ne apprezza i benefici) e in parte vanno a costituire il canone annuale per la remunerazione del servizio nella sua interezza (anticipazione finanziaria, gestione ottimizzata e manutenzione dell'impianto di illuminazione).

L'esempio dell'illuminazione si presta particolarmente ad un inquadramento nel modello EPC grazie alla semplicità e alla dimensione di rischio piuttosto ridotta nella valutazione dei risparmi. Anche in questo caso Gruppo Hera interviene in configurazioni differenti, con indubbia solidità finanziaria ed un punto di forza legato all'esistenza di un player come Hera Luce, di rilievo nazionale nella riqualificazione e gestione di impianti di illuminazione efficienti.

Quando la barriera è il tempo di ritorno

Non è però sempre il budget di investimenti il problema; succede più spesso di quanto si possa pensare che le imprese abbiano la possibilità di investire ma che il nodo rimanga ugualmente la competizione degli interventi di efficienza energetica con altri percepiti come più strategici per il business.

Per superare questa barriera costituisce un fattore chiave la possibilità di formulare dei business case con tempi di ritorno molto brevi (tipicamente inferiori a 2/2,5 anni), così che la redditività economica diventi veramente attraente e sposti la leva decisionale.

Questo è il caso più diffuso e applicabile alla miriade di tecnologie e processi produttivi, soprattutto nel settore industriale. Si tratta di affiancare il cliente, tipicamente industriale, nell'identificazione, nello sviluppo dell'iniziativa e nell'ottenimento di un incentivo in grado di aumentare i flussi di cassa, accelerando il ritorno del capitale investito. Qui vi è il valore aggiunto del partire da un approccio che sia davvero tecnologicamente neutro e orientato unicamente a trovare la soluzione che più ottimizza il fabbisogno energetico.

Il riferimento d'obbligo è, ancora una volta, al meccanismo dei certificati

bianchi, che certamente il pregio di migliorare - anche in modo netto - i flussi di cassa impattando direttamente sul payback degli interventi. La natura del Gruppo Hera, che al suo interno include "soggetti obbligati" in questo meccanismo, ci ha portati da quasi due decenni ad avere un ruolo pivotale in questo ambito e a sviluppare le competenze e le esperienze che occorrono per gestire la complessità dell'ottenimento e del mantenimento dell'incentivo per tutta la vita utile.

Quando la barriera è la fiducia

C'è un'ultima barriera che vale la pena di citare e su cui improntare una strategia efficace nel ruolo di ESCO: quella della fiducia.

Quando viene presa in considerazione l'attuazione di un intervento di efficienza energetica subentra una difficoltà oggettiva a modificare gli assetti produttivi per timore di compromettere la qualità del prodotto o la produttività e questo è un aspetto che va oltre la fisiologica resistenza al cambiamento rintracciabile in tutte le Organizzazioni. Diventa dunque fondamentale sviluppare l'iniziativa col più ampio coinvolgimento del personale operativo, ovvero: con gli "esperti del processo", che devono poter aver modo di comprendere la proposta e magari anche indirizzarla.

Da questo punto di vista la nostra azione, come Gruppo Hera, è facilitata dal fatto di essere noi stessi "gestori" di impianti industriali (es. produzione di energia, trattamento acque, ausiliari ai processi, etc.) e, dunque, di conoscere direttamente le implicazioni che avranno molte delle soluzioni proposte, quando saranno in esercizio. Questo ci aiuta ad assumere un punto di vista allineato con quello del cliente e consente di instaurare una relazione di fiducia.

Fiducia che non deve esserci solo in fase di proposta e sviluppo ma che, in un modello operativo da ESCO, dovrà durare nel tempo, proprio in quella logica di partnership che porti benefici da condividere per tutta la durata del servizio.

Ecco, che la presenza sul territorio in modo stabile e duraturo, relazionarsi col territorio per produrre valore è un altro aspetto distintivo del nostro approccio e fa parte della natura stessa di essere sì una ESCO, ma ancor prima una multi-utility.

