

Italia 2021

Competenze per riavviare il futuro

L'Energia

Una nuova transizione energetica

10 priorità di azione per il settore *energy* nella fase post-COVID-19

La pandemia determinata dalla diffusione del virus COVID-19 ha prodotto effetti dirompenti sull'economia globale e sulla società. Un'attenzione particolare merita il settore energetico per il suo carattere di essenzialità nel soddisfare bisogni primari, promuovere adeguati standard di vita e la loro sostenibilità.

L'intensità con cui l'**onda anomala** del COVID-19 si è manifestata nel nostro Paese suggerisce la rilevanza e la complessità delle sfide per il settore energetico italiano.

L'incertezza che caratterizza l'evoluzione della pandemia, sino almeno a quando non sarà disponibile un vaccino efficace, fa sì che imprese e cittadini si trovino a vivere una "nuova normalità" caratterizzata da mutati modelli di interazione sociale, mobilità e circolazione di beni e servizi.

Per gli operatori di mercato questo nuovo scenario richiede di considerare nuovi rischi e di innovare nelle scelte di investimento, nell'offerta commerciale e nei processi produttivi, adottando nuovi modelli organizzativi e di gestione della *supply chain*.

In particolare, la chiave del successo sarà da ricercarsi in un approccio "**sail and not rail**" improntato alla flessibilità e alla capacità di cogliere opportunità di crescita in un contesto sempre più mutevole. Le direttrici del *Green Deal* europeo rimarranno la bussola con cui orientarsi nel nuovo scenario che, per le sue peculiarità, segnerà il passaggio a una "**nuova transizione energetica**".

Nel breve periodo, tuttavia, l'adattamento alla "nuova normalità" si accompagnerà a un quadro macroeconomico complesso che porrà **nuovi trade-off** nelle decisioni di operatori e *policy-maker* e i quali necessitano di adeguata attenzione per il successo del processo di transizione energetica.

Una volta discusso l'impatto del COVID-19 sul settore energetico nazionale, questo documento illustra le 10 priorità di azione rivolte agli operatori del settore elettrico, oil & gas italiani e *utility* che PwC ritiene essenziali per accelerare il processo di transizione energetica e cogliere le opportunità di crescita in uno scenario di "nuova normalità". Discusse le 10 priorità di azione, il documento illustra i principali *trade-off* che il settore energetico dovrà affrontare nel breve periodo per un efficace approdo alla nuova normalità.

COVID-19: un'onda anomala per il settore energetico

La caduta del prezzo del **Brent Crude Oil** al **valore minimo degli ultimi 18 anni** rimarranno tra gli eventi più emblematici degli effetti del COVID-19 sul settore. A incidere, su una tendenza ribassista già in corso per effetto della guerra di prezzo tra Russia e Arabia Saudita, la contrazione senza precedenti dei consumi dovuta agli effetti del *lockdown* e, in particolare, sulla domanda di mobilità.

Analoghe considerazioni valgono per il mercato del **gas naturale**. Ad aprile, il consumo di gas naturale si è ridotto del **-24%** rispetto al valore registrato nello stesso periodo dell'anno precedente, per i minori consumi del comparto elettrico e industriale, portando la quotazione al Punto di Scambio Virtuale al **minimo storico** di 6,62€/MWh (-62% YoY).

La pressione sulla domanda e sui prezzi delle *commodity*, unitamente all'incertezza sull'evolversi del COVID-19 e della produzione OPEC+, hanno determinato il **crollo della capitalizzazione di borsa**, in particolare per gli operatori *oil&gas*, e a una **revisione delle priorità e dei volumi di investimento**.

Ancora più emblematici sono i dati sul **mercato elettrico**. Dall'inizio del *lockdown*, l'Italia ha registrato la **maggiore riduzione nei consumi elettrici giornalieri** tra i paesi Europei colpiti dal virus. Ad aprile, i volumi scambiati sul Mercato del Giorno Prima sono diminuiti del **-9,7% YoY**, portandosi al loro valore minimo dall'apertura della borsa elettrica, e spingendo il Prezzo Unico Nazionale al **minimo storico** di 21,79 €/MWh (-57% YoY).

Tali dinamiche potrebbero causare un **ritardo negli investimenti** necessari a perseguire gli obiettivi europei clima-energia al 2030 in capacità di generazione rinnovabile e termoelettrica con elevati standard di flessibilità. Sulla generazione rinnovabile potrebbero concorrere **inoltre i rallentamenti nella supply chain**, condizioni più onerose per i **power purchase agreement** e difficoltà nella **copertura degli oneri generali di sistema**.

Su questo ultimo aspetto incide soprattutto l'atteso aumento della **morosità dei clienti finali** per effetto del rallentamento delle attività economiche. Un fenomeno che, in assenza di adeguate misure di contrasto, il perdurare degli effetti del COVID-19 potrebbe aggravare determinando **problemi di liquidità** lungo tutta la catena del valore del settore con conseguenti effetti sulle capacità di investimento degli operatori coinvolti.

Sail, not rail: 10 priorità di azione per gli operatori di settore nella nuova transizione

1. Farsi promotori di un approccio di sistema per attuare il Green Deal. Un approccio di sistema che coinvolga *stakeholder* e istituzioni per identificare le barriere da rimuovere, le competenze necessarie, gli investimenti prioritari e le strategie vincenti per accedere ai finanziamenti europei, e a forme di debito sostenibile come i *green bond*, per l'attuazione del *Green Deal*. Quest'ultimo e il settore energetico saranno al centro del *recovery plan* europeo post-COVID-19 per stimolare crescita e occupazione.

2. Cogliere le opportunità di crescita dimensionale. La crescita per linee esterne rappresenterà la modalità principale per accelerare la crescita dimensionale degli operatori, elemento chiave per realizzare gli investimenti richiesti dalla transizione energetica. Per gli operatori di grandi dimensioni lo sviluppo inorganico costituirà la soluzione al rallentamento atteso nella crescita organica. A tal fine, le riforme per il miglioramento della competitività del sistema Paese quali la semplificazione normativa per l'avvio delle gare concessorie nei principali comparti delle *utility* (distribuzione, ambiente, idrico) sono necessarie per accelerare e sbloccare importanti piani di investimento.

I processi aggregativi tra *player* locali potrebbero essere facilitati dal potenziamento di specifiche previsioni fiscali già disponibili quali e.g. "bonus aggregazioni" e/o affrancamento oneroso dei maggiori valori fiscali emersi.

3. Realizzare le infrastrutture energetiche a supporto della transizione energetica e dell'economia circolare. Un nostro studio recente con Confindustria Energia stima che circa 100 Mld di euro di investimenti in infrastrutture energetiche primarie programmate al 2030 si tradurranno in crescita economica (+0.8% sul PIL), occupazione (+135.000 ULA) e di 75 Mio t/CO₂. Un ulteriore valore aggiunto in termini di investimenti, sostenibilità ambientale e del comparto industriale e benefici per territorio e società deriverà dagli investimenti a supporto dell'economia circolare, dimensione sempre più centrale nella transizione energetica. A tal fine, l'introduzione di misure fiscali adeguate sarebbe un acceleratore virtuoso del processo. In questo senso, le *utility* di settore possono giocare un ruolo chiave per supportare lo sviluppo della *green economy* anche attraverso la sensibilizzazione degli *stakeholder* istituzionali locali per favorire lo sviluppo di nuove forme di incentivazione pubblica che diano un efficiente stimolo a decisioni di consumo sostenibili nel breve termine.



4. Semplificare l'iter autorizzativo e il sistema dei controlli per le infrastrutture a supporto della transizione energetica e l'economia circolare.

Promuovere un iter autorizzativo efficace attraverso: una semplificazione del quadro normativo, termini più perentori, procedure e verifiche più snelle e veloci, una *governance* a garanzia della coerenza del processo. Sono queste le condizioni necessarie per la realizzazione delle infrastrutture energetiche primarie a supporto degli obiettivi-clima energia al 2030, della promozione dell'economia circolare e del *recovery plan* europeo.

5. Investire in interventi di riqualificazione energetica del parco edilizio.

La riqualificazione energetica del parco edilizio è, con le infrastrutture energetiche e le fonti rinnovabili, uno dei tre pilastri su cui verterà il ruolo del settore nel *recovery plan* europeo. Attuate le recenti misure fiscali incentivanti, è prioritario investire nella Ricerca & Sviluppo di tecnologie per l'efficienza del parco edilizio e innovare l'offerta commerciale per favorirne la diffusione e raggiungere il target di riduzione delle emissioni di CO₂ a livello domestico di ca. il -10% per il periodo 2020-2025, come previsto dal PNIEC.

6. Assicurare la diversificazione delle fonti energetiche. Promuovere un maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* locali e sensibilizzare le istituzioni per

policy volte a favorire la diversificazione delle fonti energetiche ricorrendo sia a fonti convenzionali, sia a fonti alternative quali l'idrogeno. La sicurezza energetica è sempre più importante in uno scenario caratterizzato da maggiori rischi di interruzione nella catena logistica, tensioni geopolitiche e crescente integrazione di fonti rinnovabili non programmabili.

7. Rilanciare e consolidare la *supply base*.

Ripensare la catena logistica e attuare azioni a supporto dell'integrazione e del consolidamento della *supply base*. La sospensione delle attività industriali e le limitazioni al trasporto evidenziano l'importanza di soluzioni volte a rendere più resiliente la catena logistica per mitigare l'impatto di eventuali disruption sulla realizzazione degli investimenti e la fornitura dei servizi ai clienti finali.

8. Investire nel *digital upskilling*. Investire in formazione per lo sviluppo di competenze digitali lungo tutta la catena del valore del settore. Il *digital upskilling* è condizione essenziale per abilitare in modo efficiente e agile le attività di *smart working*, ormai realtà consolidata per effetto delle misure di *lockdown*, e servizi innovativi lungo tutta la *supply chain* resi possibili dalla digitalizzazione dell'offerta, delle reti e della catena logistica. Per soluzioni efficaci occorre anche una maggiore consapevolezza dei limiti della digitalizzazione la quale non può investire quelle funzioni organizzative e quei segmenti della *supply chain* la cui operatività non può espletarsi da remoto.

9. Formulare *value proposition* sempre più innovative. Innovare la *value proposition* lungo tutta la catena del valore facendo leva sulle tecnologie digitali. Per mitigare il rischio di disruption e soddisfare al meglio i cambiamenti nei bisogni della clientela è essenziale potenziare l'offerta digitale (pagamenti digitali, offerte online), adottare tecnologie intelligenti per il controllo da remoto delle reti e rendere resiliente la catena logistica.

10. Supportare lo sviluppo delle *smart city* e la collaborazione tra diversi settori. Farsi promotori di un programma di investimenti per le *smart city* improntato a promuovere il ruolo cruciale delle *utility* e della loro presenza sul territorio. La crescente urbanizzazione rende le città il luogo principale per porre i cittadini al centro della transizione energetica attraverso servizi digitali, intelligenti e integrati. Le *smart city* dovranno essere pensate valorizzando le sinergie che possono derivare da una gestione integrata di servizi diversi quali energia, trasporti, rifiuti e idrico anche attraverso il paradigma dell'economia circolare, adeguate infrastrutture abilitanti e attente campagne di sensibilizzazione dei cittadini.

I nuovi trade-off per il settore energetico

Il passaggio alla nuova normalità richiede nell'immediato di affrontare alcuni **trade-off** nelle decisioni di *policy-maker* e operatori di mercato per compiere con successo il processo di transizione energetica.

Il primo di questi *trade-off* riguarda le modalità e le tempistiche di attuazione delle azioni per promuovere la **sostenibilità dei modelli di business** degli operatori della filiera. La Commissione Europea e gli Stati Membri considerano il *Green Deal*, e più in generale la transizione energetica, uno dei pilastri del *recovery plan* europeo.

Nel breve periodo, questo ambizioso e condivisibile obiettivo deve conciliarsi con la crisi di domanda causata dall'onda anomala che si è abbattuta sul settore. In assenza di un'adeguata ripresa dei consumi, le iniziative a supporto della decarbonizzazione del settore devono attuarsi con tempistiche congrue e tenere conto della diversa dimensione degli operatori coinvolti. Il rischio è quello di scontrarsi con la limitata disponibilità di risorse finanziarie necessarie a promuovere la sostenibilità dei processi produttivi e dei servizi offerti. Oppure, tradursi in investimenti che, in assenza di un adeguato livello di domanda, potrebbero risultare ridondanti.

In aggiunta, possibili *disruption* nella *supply chain* dovute a eventi estremi quali il COVID-19 e la crescente integrazione nel sistema energetico di fonti rinnovabili non programmabili rendono necessario diversificare le fonti di approvvigionamento, facendo ricorso anche a risorse convenzionali, a tutela della sicurezza energetica.

In sintesi, il binomio tra New Deal (sviluppo economico) e Green (basso impatto ambientale) - che assieme hanno rappresentato i pilastri della attesa crescita europea nell'era pre-COVID-19 - nel breve termine rischia di divenire un bivio ed entrare in conflitto qualora non vi siano forme di intervento pubblico (incentivi) a tutela degli investimenti rinnovabili e dell'efficienza energetica.

Un secondo *trade-off* che l'approdo alla nuova normalità richiede di affrontare concerne l'**allocazione dei costi tra i diversi stakeholder** per fronteggiare il nascente problema di liquidità conseguente la contrazione della domanda e la pressione sui prezzi delle *commodity*.

Misure volte ad alleggerire in via temporanea le bollette dei clienti finali - attraverso, per esempio, l'azzeramento di alcune componenti tariffarie - trasferiscono sui produttori rinnovabili, sulle categorie di clienti non beneficiarie di questi sconti o altri operatori della filiera il rischio di un'eventuale copertura futura di tali misure. Analogamente, soluzioni quali la temporanea sospensione della possibilità di disalimentare i clienti finali morosi se, da un lato, tutelano i consumatori a fronte di eccezionali e temporanee cause di insolvenza, dall'altro privano i venditori di uno strumento a garanzia del proprio equilibrio finanziario. Gli stessi *trade-off* si ripropongono per quegli operatori che, in questa delicata fase, concedono di propria iniziativa ai fornitori tempi di pagamento più lunghi per le fatture emesse.

Un terzo *trade-off* che il settore energetico si trova ad affrontare, al pari di altri settori, investe l'**organizzazione e la formazione delle proprie risorse umane**. La nuova normalità richiede un nuovo modo di organizzare gli spazi aziendali nel rispetto dei protocolli a tutela della salute e della sicurezza del personale e della collettività e, pertanto, investimenti nuovi. Allo stesso tempo, le misure di *lockdown* hanno reso evidenti le opportunità di miglioramento offerte dallo *smart working* in termini di produttività. Le imprese devono quindi identificare un nuovo equilibrio tra *smart* e *conventional working* bilanciando adeguatamente tra incrementi di produttività, investimenti in formazione di competenze digitali e nuovi standard di sicurezza e mitigazione di eventuali asimmetrie tra funzioni di staff, più facilmente eseguibili da remoto, e funzioni operative che, per loro natura, richiedono una presenza fisica e spostamenti per la loro esecuzione.

Contatti

Alessandro Grandinetti

Partner | Energy, Utilities and Resources Leader, PwC Italy
alessandro.grandinetti@pwc.com

Giulio Grandi

Partner | Assurance, PwC Italy
giulio.grandi@pwc.com

Franco Boga

Partner | Tax and Legal, PwC Italy
franco.boga@pwc.com

Marco Bianchet

Partner | Consulting
marco.bianchet@pwc.com

Angela Margherita Bellomo

Partner | Deals, PwC Italy
angela.margherita.bellomo@pwc.com

Gianpaolo Chimenti

Partner | E&U Strategy, M&A transformation, PwC Italy
gianpaolo.chimenti@pwc.com

Giorgio Biscardini

Partner | Strategy & Energy Leader
giorgio.biscardini@pwc.com

Con il contributo di

Marco Giustacchini

Associate Partner | Consulting

Simona Benedettini

Senior Manager | Strategy - Capital Projects & Economics

Rafael Schmill

Associate Partner | Strategy &

Tommaso Tomaiuolo

Partner | Legal