



Azienda Elettrica Ticinese

Viale Officina 10
CH 6501 Bellinzona

T +41 (0)91 822 27 11
F +41 (0)91 822 46 57

www.aet.ch
info@aet.ch

Distribuzione a

DFE Dipartimento Finanze e Economia
CCMP Commissione di controllo del mandato
pubblico AET
CSE Commissione Speciale Energia
Pubblicazione su sito internet AET

N. Ref.
CdA / CdD

Bellinzona, 25 novembre 2009

MANDATO E RAPPORTO SUI RISCHI KPMG

Sommario

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Introduzione | 2 |
| 2. | Mandato KPMG: dal maggio 2008 al novembre 2009 | 2 |
| 2.1 | Sintesi e conclusioni | 2 |
| 2.2 | Metodologia e iter dell'analisi commissionata | 3 |
| 2.3 | Contesto operativo | 4 |
| 2.4 | Considerazioni del perito sulla gestione aziendale | 5 |
| 2.5 | Misure correttive già implementate o in fase d'introduzione | 6 |
| 3. | Mandato KPMG - approfondimento di quattro casi | 9 |
| 3.1 | Considerazioni preliminari | 9 |
| 3.2 | Considerazioni puntuali sui quattro temi d'approfondimento | 9 |
| 3.2.1 | REI SPC / REInvest SA / PurEnergy SA | 9 |
| 3.2.2 | AET Idronord Srl – Centrale "Le Valli" | 10 |
| 3.2.3 | ASG Power SA | 11 |
| 3.2.4 | Olio di palma – fideiussione CEG | 11 |
| 3.3 | Conclusioni del Ministero pubblico | 12 |
| 3.4 | Considerazioni sul rapporto KPMG del 04.03.2009 | 12 |
| 4. | La verifica della Commissione di controllo del mandato pubblico (CCMP) | 13 |
| 5. | Lo "stato di salute" di AET | 13 |
| 6. | Conclusione | 14 |

1. Introduzione

Il presente documento riassume i punti essenziali derivanti dal “mandato KPMG” ed accompagna la pubblicazione (in forma anonimizzata) della documentazione prodotta dagli stessi periti. AET ha ritenuto necessario accompagnare i documenti di KPMG con proprie valutazioni, per contestualizzare le affermazioni dell'esperto.

Il documento viene inviato spontaneamente alla Direzione del DFE, alla CCMP, alla CSE e parallelamente viene reso pubblico sul sito internet di AET.

Nel corso del mandato KPMG sono stati consegnati diversi rapporti, secondo l'avanzamento del lavoro. I documenti essenziali sono i seguenti:

- il “rapporto intermedio” “*Business Risk Review*” del 27.05.2008: si sofferma sugli aspetti gestionali e contempla una “panoramica” sull'intero gruppo AET
- il “rapporto finale” “**Rapporto AET negli affari - Renewable Energy Investment / AET Idronord Srl “Le Valli” / ASG Power SA / Fideiussione CEG Srl - e sulle misure adottate da AET**” del 04.03.2009: riassume le verifiche effettuate da KPMG e dalla magistratura sui quattro temi citati e riassume le misure già adottate da AET per migliorare la propria gestione. Questo rapporto era già stato commentato da AET in data 13.05.2009.

Tutta la documentazione rimanente di KPMG è da considerare superata dal rapporto finale e non viene più ripresa in questo contesto.

2. Mandato KPMG: dal maggio 2008 al novembre 2009

2.1 Sintesi e conclusioni

La perizia KPMG – che purtroppo ha assunto risvolti politico-mediatici inattesi quanto inopportuni per l'azienda – ha permesso agli organi di AET di confrontarsi con le considerazioni e valutazioni di un perito esterno all'azienda. Da questo esame sono scaturite, con diverso grado di approfondimento, considerazioni e proposte che hanno permesso all'azienda di introdurre misure e correttivi atti a migliorare la gestionale aziendale.

Il CdA e la Direzione hanno effettuato le loro valutazioni. L'approccio metodologico utilizzato in alcuni ambiti è risultato lacunoso e inadeguato, l'iter seguito nel lavoro ha incontrato molti imprevisti che hanno provocato parecchie difficoltà. Talune considerazioni proposte da KPMG non sono state condivise, altre lo sono state parzialmente, altre ancora sono state corrette o meglio precisate in quanto non consideravano elementi oggettivi consolidati agli occhi del CdA, anche se non codificati formalmente in modo ineccepibile agli occhi di KPMG.

Ma innanzitutto AET ha potuto meglio identificare le aree oggetto di interventi correttivi e migliorativi, avviando l'implementazione delle necessarie misure.

Quale prima misura è stato introdotto un regolamento d'organizzazione e gestione che precisa le competenze degli organi e regola il conflitto di interesse. È poi stato conferito il

mandato di revisione ad un'unica società per l'intero gruppo AET (società di revisione operante a livello internazionale) e sono stati potenziati i quadri aziendali (segnatamente per la gestione dei rischi, dei progetti e delle partecipate).

CdA e direzione intendono concentrare la strategia aziendale sul "core business" tradizionale di AET, consolidando le scelte operate dalla passata gestione, quando si delinearono i primi segnali dell'apertura dei mercati alla concorrenza.

AET ha affrontato con determinazione le lacune organizzative indicate da KPMG, con l'obiettivo di preparare l'azienda alle future sfide, affinché la stessa sia in grado di cogliere le opportunità e far fronte alle insidie derivanti dall'applicazione della nuova legge federale sull'approvvigionamento elettrico.

2.2 Metodologia e iter dell'analisi commissionata

Le recenti revisioni del codice delle obbligazioni, l'evoluzione della giurisprudenza e degli standard sulla "governance" aziendale e l'introduzione di nuove prescrizioni relative al sistema di controllo interno (SCI) richiedono l'allestimento di un rapporto sui rischi aziendali.

Il CdA, largamente mutato nella sua composizione (nella seconda metà del 2007 v'è stata la rotazione di cinque membri su undici) ha condiviso la proposta dell'allora dir. Brunett di dotarsi di un rapporto sui rischi redatto da una società di consulenza esterna.

Il mandato è stato affidato da Brunett¹ a KPMG nel febbraio 2008. Esso consisteva nell'allestimento di un rapporto sui rischi col seguente contenuto principale:

- rischi legali e di reputazione ("Legal and Reputation Risk")
- rischi sull'esposizione finanziaria ("Financial Exposure Risk")
- quantificazione di un valore oggettivo ("Fair value Calculation").

Va sottolineato che gli standard utilizzati per questo genere di verifiche sono molto elevati e che il risultato di questo lavoro si limita unicamente nell'evidenziare i punti negativi, come precisato da KPMG nel rapporto finale (vedi pag. 6): *"Le nostre verifiche si soffermano pertanto solo dove viene riscontrato una necessità di azione, mentre i punti positivi non vengono evidenziati"*.

Tutto ciò va chiaramente ribadito, anche a causa dell'uso improprio che è stato fatto da alcuni media, che hanno riportato informazioni parziali, basate su una verifica intermedia: informazioni talvolta non ancora verificate dall'esperto o da AET stessa.

AET evidenzia i limiti della perizia di KPMG, segnatamente per quanto concerne il rapporto intermedio *Business Risk Review*² del 27.05.2008, allestito senza coinvolgere il Consiglio di Direzione (CdD)³. Questa decisione, riconducibile a Brunett, ha causato notevoli difficoltà nel rilevamento della reale situazione aziendale. AET si distanzia da questo modo d'agire, soprattutto per il fatto che è stata rilevata una situazione distorta rispetto alla realtà.

¹ Ing. Reto F. Brunett, direttore AET nel periodo 1.7.2007 – 07.08.2009

² Allegato: KPMG – Business Risk Review del 27.05.2008

³ CdD: organo di Direzione, formato dal direttore (1) e dai responsabili di area (4)

Il CdD, contestualmente al presente documento, ha allestito un proprio “Rapporto del CdD AET sul Business Risk Review di KPMG”⁴ per rettificare parte delle affermazioni di KPMG.

Da considerare pure il particolare contesto venutosi a creare col passaggio della direzione da Rossi⁵ a Brunett: passaggio avvenuto senza un adeguato periodo di “convivenza” fra i due direttori, cosa che non ha facilitato la transizione.

Solo nell’ottobre 2008, su sollecitazione del CdA, i membri del CdD sono stati coinvolti sul mandato KPMG: grazie a questo intervento il CdA ha potuto parzialmente correggere le interpretazioni erranee ed i rilievi lacunosi formulati in precedenza.

Dopo la presentazione del rapporto intermedio *Business Risk Review*, il CdA, pur non condividendo completamente le valutazioni esposte da KPMG, ha deciso di implementare le misure correttive indicate, come pure di procedere agli approfondimenti relativi ai quattro temi già segnalati (vedi capitolo 3): a tal fine è stato esteso il mandato a KPMG.

Lo svolgimento del mandato ha incontrato parecchi imprevisti, che ne hanno reso difficoltosa la continuazione e ne hanno prolungato i tempi. In particolare, a seguito della segnalazione al Ministero pubblico (MP) da parte di Giuliano Bignasca, non è più stato possibile consultare il personale AET e gli ex collaboratori (limitatamente ai temi oggetto di approfondimento).

AET, come più volte sottolineato, stigmatizza l’avvenuta fuga di notizie dalla CCMP, che ha causato all’azienda rilevanti danni, oltre che d’immagine, soprattutto a livello operativo.

2.3 Contesto operativo

A partire dalla metà degli anni '90 il settore elettrico svizzero si è visto confrontato con un progressivo e radicale mutamento delle regole del mercato. In quegli anni, di fronte ad un mercato europeo e svizzero in fase di apertura, un’azienda di piccola taglia come AET, che opera in una regione periferica e che non disponeva di linee ad altissima tensione intercantonali e internazionali, con un numero esiguo di clienti locali e senza esperienza commerciale, rischiava di ritrovarsi progressivamente e rapidamente in una situazione di grave svantaggio rispetto alle grandi aziende nazionali (le “Überlandswerke”). Questa situazione si sarebbe ben presto trasformata in vassallaggio, particolarmente problematico in vista delle grandi riversioni (e in questo contesto non vanno dimenticati i reiterati tentativi, da parte di un grande attore del mercato nazionale, di far naufragare il progetto di “merchand line” Mendrisio - Cagno).

Analogamente ai concorrenti, che stavano mettendo in atto nuove strategie produttive e commerciali per prepararsi all’apertura dei mercati, anche AET fu costretta a ridefinire i propri obiettivi, beneficiando delle opportunità e assumendone anche i relativi rischi, per attualizzare il mandato di garantire l’approvvigionamento elettrico cantonale a prezzi concorrenziali. Per questo non era sufficiente la propria produzione e quella delle partecipazioni. AET si è quindi mossa “con creatività” per:

- assicurarsi i diritti di transito sulle linee ad altissima tensione;

⁴ Allegato: AET – Rapporto del CdD AET sul Business Risk Review di KPMG del 25.11.2009

⁵ Dott. Paolo Rossi, direttore AET dal febbraio 1999 al 31.08.2007

- ampliare e diversificare le proprie fonti di produzione in Ticino, in Svizzera e all'estero, anche mediante partecipazioni;
- migliorare le proprie competenze nel settore commerciale, acquisendo esperienza sul mercato estero, aumentando il ridotto numero di clienti e diversificando i partner su nuovi mercati;
- partecipare ad alleanze con altri soggetti operanti nel contesto economico cantonale, per promuovere start-up che potessero rafforzare l'economia ticinese (Accagen SA, Ale Airlight Energy SA, RenInvest SA, ...).

Nell'ultimo decennio, AET si è profilata sul mercato svizzero ed europeo come azienda regionale di prim'ordine, mantenendo nel contempo un livello dei prezzi per le aziende distributrici estremamente favorevole e sviluppando nuove iniziative di tipo industriale e finanziario.

I risultati economici e patrimoniali sono documentati dai rendiconti annuali e fanno stato, a fronte di una sostanziale stabilità nelle risorse umane impiegate, di una crescita considerevole dell'azienda: in termini di bilancio, di cifra d'affari lorda (praticamente decuplicata in 10 anni), di utili versati allo Stato (media degli ultimi dieci anni: CHF 15 mio) e, non da ultimo, di complessità e varietà nelle attività, in particolare nell'area commerciale e delle società partecipate.

Alla crescita vertiginosa delle attività promosse da AET non è corrisposto uno sviluppo adeguato dell'organizzazione aziendale. Si è data la priorità alla crescita delle attività per evitare una relegazione di mercato marginale, pericolosa nel contesto competitivo che si andava delineando. Questo limite era stato evidenziato anche nell'ambito del processo di qualificazione ISO 9001 (concluso positivamente nel 2006) e pertanto era stato avviato un nuovo progetto organizzativo. La precedente gestione AET era cosciente che il principale punto debole della propria organizzazione era costituito dall'insufficiente dotazione di risorse umane e strumenti di conduzione aziendale, rispettivamente che fosse necessario rafforzare il controllo, connesso con la forte espansione e diversificazione delle attività. In altri termini era necessario mettere in atto strumenti di gestione e controllo amministrativo ed operativo, per permettere una conduzione appropriata, atta a minimizzare l'esposizione ai rischi, di per sé insita in ogni attività produttiva e commerciale.

2.4 Considerazioni del perito sulla gestione aziendale

Il perito ha focalizzato gli ambiti di miglioramento della gestione aziendale: egli ha formulato una serie di raccomandazioni e di misure, per altro già implementate o in fase di implementazione, per apportare i necessari accorgimenti per migliorare la gestione aziendale.

Pur non condividendo in toto le analisi e le valutazioni, come pure l'approccio metodologico adottato, KPMG ha permesso d'individuare i principali punti deboli della gestione di AET. Seguono i principali campi d'intervento sui quali sono state prese misure correttive:

- organizzazione non sufficientemente adeguata al forte sviluppo intercorso ed agli obiettivi prefissati dall'azienda;

- riconsiderazione del portafoglio delle partecipazioni: ipotesi di cessione delle partecipazioni finanziarie, per concentrare l'attività sulle partecipazioni produttive;
- definizione di un regolamento supplementare alle disposizioni generali della LAET: stabilire le regole e i compiti del CdA e della direzione, definire l'organizzazione e regolamentare l'eventuale conflitto d'interessi;
- necessità d'introdurre una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno (SCI);
- necessità di migliorare la documentazione dei progetti e dei processi lavorativi, come pure la reportistica informativa per AET e le partecipate;
- necessità di definire e monitorare meglio la strategia aziendale, come pure quella specifica dell'IT;
- necessità di migliorare il *Project Management*.

2.5 Misure correttive già implementate o in fase d'introduzione

Nel corso dell'autunno 2008 vi sono state diverse prese di posizione, sia da parte di AET che di KPMG, con oggetto l'implementazione delle misure proposte nel *Business Risk Review*: questo oggetto ha potuto essere analizzato compiutamente solo dopo il coinvolgimento dell'intero CdD. In data 09.03.2009 si è proceduto ad una nuova valutazione intermedia, con la collaborazione di tutti i membri del CdD ed il rappresentante di KPMG: per la prima volta dall'inizio del mandato, s'è tenuto un incontro / confronto fra KPMG ed il CdD AET.

Ne rapporto finale KPMG si cita (v. pag. 63): il *Business Risk Review* "indicava diverse raccomandazioni per permettere ad AET di migliorare la qualità della propria conduzione aziendale. AET ha provveduto ad attuare le misure necessarie per implementare le nostre raccomandazioni".

Fra le principali misure adottate dopo l'intervento di KPMG citiamo le seguenti:

1. Strategia aziendale:
aggiornamento e focalizzazione delle attività sul "core business" e sul Ticino. La strategia aziendale è stata presentata al Consiglio di Stato a metà giugno 2008, rispettivamente in conferenza stampa nel luglio 2008.
2. "Regolamento di gestione e di organizzazione":
il regolamento si basa sulla LAET e precisa le competenze degli organi, la creazione di commissioni del CdA, la sorveglianza dei rischi e regola il conflitto di interesse. Alla luce dei recenti avvenimenti, il regolamento è stato aggiornato nell'autunno 2009 per rafforzare il principio di collegialità del CdD e per migliorare la trasparenza verso il CdA, oltre che per rafforzare ulteriormente il CdD medesimo. Il Consiglio di Stato ha approvato il regolamento nella seduta del 17.11.2009.

3. Revisione del gruppo AET:
il mandato di revisione dell'intero gruppo è stato affidato ad un'unica società di revisione, operante a livello internazionale.
4. Potenziamento dell'organico amministrativo:
sono state assunte nuove figure professionali per dotare la gestione amministrativa delle necessarie risorse. Fra queste assunzioni figurano
 - un responsabile che si dedica esclusivamente alle risorse umane
 - un responsabile per il gruppo controlling / contabilità analitica.
5. Potenziamento dell'organico per la conduzione dei progetti strategici:
nello staff dei progetti strategici sono stati assunti tre ingegneri, in parte con grande esperienza professionale. Questo staff contribuisce pure alla gestione delle partecipate strategiche.
6. Nuovi applicativi informatici integrati e standard:
per la gestione di contabilità finanziaria, controlling, gestione degli acquisti e gestione del personale è stato integrato l'applicativo SAP.
7. Sistema di controllo interno (SCI):
per iniziare è stato introdotto il SCI nella procedure contabili di AET (perfettamente funzionante nell'ultimo trimestre 2008). Esso sarà esteso alle rimanenti aree aziendali e al gruppo.
8. Gruppo di sorveglianza e controllo interno (GSCI):
è stato istituzionalizzato il GSCI, composto dal direttore, dal responsabile dell'area amministrativa, dal responsabile della gestione del rischio e dal responsabile del servizio giuridico, col compito di verificare il corretto funzionamento del SCI.
9. Gestione dei rischi:
AET ha assunto una responsabile della gestione dei rischi con grande esperienza, rispettivamente ha assunto un gestore dei rischi per l'area del trading. Grazie a questo potenziamento in risorse umane è in fase d'implementazione il sistema di gestione dei rischi a livello AET, a cui seguirà quello a livello di gruppo.
10. Gestione del trading:
è in fase d'implementazione un software standard, già utilizzato in Svizzera e all'estero, con applicativi molto performanti che permetteranno di ottimizzare il controllo dei rischi (sistema pienamente operativo nel corso del secondo semestre 2010).
11. Informazione al CdA / rapporto trimestrale:
per migliorare l'informazione al CdA, la Direzione ha modificato le modalità di consegna ed il contenuto stesso della documentazione destinata al CdA. Quest'ultimo dispone di informazioni "online" che permettono in ogni momento di poter far capo a documentazione riguardante AET o le partecipate. Il rapporto trimestrale è stato completamente riformulato, per garantire una miglior visione sull'insieme del gruppo AET e sullo stato patrimoniale e finanziario dell'azienda.

12. Istituzione della commissione della gestione del CdA:
la commissione è entrata in funzione nel secondo semestre del 2008 ed è operativa con modalità di funzionamento analoghe a quelle del CdA.
13. Commissione progetti:
vale quanto espresso per la precedente commissione. Un'analogha commissione era già funzionante negli anni precedenti, ma non era gestita in modo formale.

A complemento val la pena di ricordare anche i seguenti passi intrapresi:

- Revisione della LAET:
il Gran Consiglio ha ridotto il numero dei membri del CdA di AET da 11 a 7. Questa riduzione permette di gestire meglio l'organo supremo di AET e responsabilizza maggiormente i membri, che, ad eccezione del presidente, sono stati delegati in una delle due commissioni permanenti.
- Chiusura dell'esercizio 2008:
il rapporto di revisione sul conto consolidato 2008 è stato emesso già in data 13.05.2009, a dimostrazione che la gestione finanziaria dell'azienda è adeguata alla complessità assunta dal gruppo.

Nell'immediato futuro è prevista l'adozione di ulteriori misure, e meglio:

1. Ampliamento delle aree aziendali / potenziamento del CdD:
per riconoscere la grande valenza dei progetti strategici e di una parte delle partecipazioni, segnatamente quelle a carattere strategico, lo "staff progetti" sarà "promosso" quale linea (e non più staff). Il responsabile di questo gruppo farà parte del CdD a tutti gli effetti e, di fatto, potenzierà l'organo di direzione. L'organigramma aziendale viene quindi adattato a questa nuova situazione.
2. Revisore interno:
prossima assunzione di un revisore interno direttamente assoggettato al CdA, che collabori con la revisione esterna, coi revisori del Gran Consiglio e con la Direzione. Il revisore interno rapporterà direttamente al CdA.
3. Autovalutazione del CdA:
per sottolineare l'importanza del ruolo di consigliere, è prevista l'introduzione di un'autovalutazione per i membri del CdA.
4. Monitoraggio e gestione dei rischi:
il risk management, dopo un primo periodo dedicato quasi esclusivamente all'introduzione del nuovo software per la gestione del trading, dedicherà le necessarie risorse anche al monitoraggio continuo e alla gestione di tutti i rischi aziendali.

3. Mandato KPMG - approfondimento di quattro casi

3.1 Considerazioni preliminari

Una volta consegnato il primo rapporto intermedio (datato 27.05.2008) e presentato lo stesso al CdA (in data 06.06.2008), quest'ultimo ha ritenuto necessario approfondire quattro temi particolari (v. capitolo successivo), la cui gestione aveva lasciato qualche dubbio ai consulenti di KPMG.

Parallelamente, per iniziativa estranea ad AET, una denuncia penale sporta da Giuliano Bignasca ha provocato l'apertura di un'indagine preliminare da parte del Ministero pubblico (MP) ad inizio luglio 2008. La magistratura ha posto dei vincoli sulle modalità di approfondimento dei temi: questi vincoli hanno condizionato la rilevazione delle informazioni, dal momento che è stato fatto divieto di esaminare le questioni con gli ex dirigenti, rispettivamente col personale tuttora attivo in AET.

Gli approfondimenti della magistratura hanno avuto luogo nel secondo semestre 2008 e si sono conclusi con l'audizione dei testi. In data 24.02.2009 il MP ha rilasciato il decreto di non luogo a procedere.

Parallelamente KPMG ha espletato il suo mandato ed ha infine rilasciato un rapporto⁶ in data 04.03.2009, che ha permesso al CdA di valutare la gestione delle quattro partecipate (o gruppi di partecipate) sulla base di un'analisi di dettaglio.

Qui di seguito si ricordano gli obiettivi perseguiti da AET con le partecipazioni in oggetto e si formulano alcune osservazioni sulle constatazioni di KPMG. Per i dettagli si rinvia al rapporto finale di KPMG ed in particolare al suo *Executive Summary* (pag. 11-12 del rapporto).

3.2 Considerazioni puntuali sui quattro temi d'approfondimento

3.2.1 REI SPC / REInvest SA / PurEnergy SA

La REI SPC è una società di diritto delle Grand Cayman. La REI è equiparabile ad un fondo d'investimento di private equity ed è operante nel settore delle energie rinnovabili (parchi eolici in Europa). REI è nata su proposta di alcuni operatori finanziari attivi in Ticino ed è sorta col sostegno iniziale di AET. Attualmente la REI è gestita da un CdA indipendente dalla Reninvest SA, con l'avv. Molino (Lugano) quale presidente.

Nel 2005 AET ha sottoscritto 12'740 azioni, registrate per EUR 12,74 mio (CHF 19,8 mio) a bilancio. AET intendeva creare nuove dinamiche in Ticino, anche nel settore finanziario, partecipando al decollo delle energie rinnovabili.

A complemento di quanto rilevato da KPMG, AET osserva quanto segue:

⁶ Allegato: KPMG – Rapporto AET negli affari ... e sulle misure adottate da AET del 04.03.2009

- il valore ufficiale delle azioni della REI è sensibilmente superiore al valore nominale pagato da AET (anche se questo valore ufficiale è da considerare con prudenza);
- con questo investimento è stato favorito lo sviluppo di parchi produttivi con energie rinnovabili (segnatamente eolico). Ad ogni modo, a seguito della revisione della strategia aziendale, in futuro AET concentrerà i propri investimenti su parchi di produzione propria (e non attraverso strumenti finanziari);
- le cessioni di azioni Reninvest e Pureenergy sono avvenute nell'ambito di parametri basati su perizie esterne di indipendenti, rispettivamente nell'ambito dei parametri fissati col CdA. Gli errori formali commessi dalla Direzione non inficiano la correttezza delle transazioni effettuate;
- la riduzione della partecipazione dal 35% al 20% è stata dettata imperativamente dai requisiti UE in materia di promozione delle energie rinnovabili, che avrebbero escluso dal meccanismo di sovvenzionamento le società partecipate oltre il 20% da aziende pubbliche come AET;
- l'acquisto di azioni Reninvest da parte dell'ex direttore è stato approvato dal CdA. Per evitare nuovi conflitti d'interesse, il "Regolamento di gestione e di organizzazione" (introdotto nel luglio 2008 e aggiornato nel novembre 2009) vieta ai membri del CdA e a tutti i collaboratori AET la partecipazione a titolo personale in società collegate ad AET stessa.

3.2.2 AET Idronord Srl – Centrale "Le Valli"

La società è stata creata con lo scopo di costruire micro-centrali idroelettriche in Italia al beneficio di certificati verdi: essa è partecipata al 90% da AET/SPE (capitale sociale EUR 1 mio).

A complemento di quanto rilevato da KPMG, AET osserva quanto segue:

- per quanto concerne l'esecuzione delle decisioni del CdA in modo difforme, si prende atto delle spiegazioni plausibili date dall'ex direttore: ad AET interessava la centrale "Le Valli" e non ulteriori progetti da sviluppare;
- il prezzo d'acquisizione dell'impianto, pur se divergente da quanto indicato al CdA, è comparabile coi prezzi di mercato e può essere giustificato da vari motivi (livello tecnico dell'impianto, modalità di finanziamento a leasing, rinuncia allo sviluppo di altri progetti, il cui onere restava a carico dei venditori).
- l'investimento era di "ordinaria amministrazione" e pertanto il mancato aggiornamento al CdA non poteva costituire una grave inadempienza da parte dell'ex direttore Rossi.

Nel corso dell'autunno 2009 AET Idronord Srl ha ottenuto l'autorizzazione definitiva alla gestione della centrale "Le Valli", per cui l'investimento può ora essere messo a frutto come prefigurato inizialmente.

3.2.3 ASG Power SA

Si tratta di una partecipata al 50% da AET, che ha ceduto la quota nella primavera 2008, registrando la perdita dell'intero investimento. La partecipata aveva lo scopo di realizzare un terminale LNG ("Liquefied Natural Gas") in Albania. Dopo la fase iniziale del progetto AET intendeva cedere quote della partecipazione ad una multinazionale con la forza finanziaria sufficiente per realizzare questo tipo d'investimento. AET avrebbe trattenuto per sé una quota minore dell'impianto, con relativa fornitura energetica a prezzi di costo.

A complemento di quanto rilevato da KPMG, AET osserva quanto segue:

- secondo quanto dichiarato anche dall'ex direttore, il CdA era consapevole che si trattasse di un investimento ad alto rischio: AET non ha acquistato un progetto "maturo", bensì un progetto in fase embrionale con una serie di relazioni immateriali legate ai promotori del progetto. In questo senso, il costo iniziale non era supportato da investimenti tangibili, ragione per cui non è stata svolta una formale "due diligence". Gli elementi di rischio erano ben chiari al CdA: non a caso non sempre vi fu unanimità sul seguito da dare a questa operazione;
- la convenzione coi promotori del progetto è stata viepiù migliorata a favore di AET: in questo senso si giustifica il versamento della prima quota di commissione (ridotto per rapporto alla convenzione originale);
- nella primavera 2008 AET ha preferito chiudere l'operazione, assumendo una perdita netta di ca. CHF 10 mio. In questo modo si sono evitati ulteriori rischi, difficilmente valutabili;
- anche in futuro AET necessiterà di partecipazioni in società estere per garantire l'approvvigionamento energetico e la diversificazione delle fonti. In ogni caso saranno privilegiate operazioni con partner locali forti e saranno svolte le necessarie verifiche preliminari ("due diligence"), per ridurre al minimo i rischi.

Se da una parte AET ha subito la perdita straordinaria su ASG Power, va pure ricordato che fra il 2007 ed il 2009 è stato registrato un utile straordinario (di ca. CHF 8 mio) sulla cessione della quota azionaria di Accagen SA, società ticinese attiva in nuovi campi energetici.

3.2.4 Olio di palma – fideiussione CEG

CEG Srl (partecipata di AET/SPE al 50 %) aveva quale obiettivo l'installazione di impianti produttivi con una capacità di 125 MW, coi vettori gas (impianto di Gavirate) oppure olio di palma (diversi progetti in Italia, in collaborazione con operatori locali). Questi ultimi impianti beneficerebbero del rilascio di certificati verdi. Per l'impianto di Gavirate, oltre alla produzione di energia è previsto il teleriscaldamento.

A complemento di quanto rilevato da KPMG, AET osserva quanto segue:

- constatato che sia mancata una tempestiva informazione al CdA, va comunque specificato che il medesimo aveva autorizzato la Direzione a concludere contratti di forniture di combustibile e ad emettere le necessarie garanzie di breve periodo;
- l'olio di palma per essere commerciato e trasportato dai porti di imbarco al porto di scarico esige l'apertura di lettere di credito che hanno lo scopo di garantire i due contraenti nel periodo di viaggio;
- AET ha sensibilmente ridotto l'obiettivo produttivo iniziale. Per quanto possibile si ricorrerà a combustibili vegetali che non rientrino nelle filiere alimentari e si presterà maggiore attenzione alla compatibilità ambientale e sociale.

3.3 Conclusioni del Ministero pubblico

Il Ministero pubblico (MP), dopo aver acquisito ulteriore documentazione sulle quattro operazioni oggetto di verifica e dopo aver svolto le necessarie audizioni, il 24 febbraio 2009 ha notificato alle parti la decisione di non luogo a procedere, escludendo l'esistenza di elementi di rilevanza penale a carico dei membri della precedente gestione dell'azienda.

Riportiamo il seguente significativo stralcio dalla conclusione del MP:

"Le emergenze dell'indagine hanno evidenziato che le operazioni segnalate come sospette erano sempre state eseguite con la sostanziale consapevolezza, autorizzazione, rispettivamente avallo da parte del CdA che era stato informato dalla direzione. Inoltre, per quegli aspetti che erano stati indicati da KPMG come conflitti di interesse riferiti all'ex CEO, è evidente come la trasparenza su queste posizioni potenzialmente conflittuali e le relative autorizzazioni del CdA, escludono i sospetti di un agire scorretto del direttor Rossi. A maggior ragione nessun elemento permette di sospettare un agire doloso da parte del CdA negli episodi segnalati. Anche le decisioni e le scelte di questo organo devono e possono solo essere lette come un'assunzione di rischi insiti in qualsiasi attività imprenditoriale nell'ambito delle proprie strategie aziendali."

AET ha preso atto con soddisfazione che la magistratura ha potuto escludere l'esistenza di elementi di natura penale.

3.4 Considerazioni sul rapporto KPMG del 04.03.2009

Nell'ambito dell'esame di un'attività complessa e diversificata di AET, KPMG, chiamata originariamente a svolgere un rapporto sui rischi aziendali e sui temi di *corporate governance*, ha posto l'accento su svariati aspetti di natura formale e organizzativa.

Su questi aspetti, che anche la precedente dirigenza riteneva non sufficientemente consolidati, è apparso necessario focalizzare l'intervento, per permettere all'azienda di operare un salto di qualità, in una sintesi di misure che in parte sono già state approntate e che in parte lo saranno nei prossimi mesi.

Il rapporto finale del 04.03.2009, approfondendo l'analisi circa la gestione delle partecipate, mette in evidenza, a livello di *corporate governance* e organizzazione aziendale, insufficienze

e disfunzioni del passato che, come indicato separatamente, Direzione e CdA hanno iniziato a risanare.

Da ultimo si rileva l'approccio estremamente prudente, per non dire sospettoso, col quale ha operato KPMG. Rinviamo al uno stralcio di pagina 14 del rapporto (tema Reninvest):

"Non possiamo escludere eventuali irregolarità nell'ambito del fondo REI Spc, che non sono state oggetto delle nostre verifiche. Riteniamo tuttavia la probabilità di irregolarità delle altre operazioni inferiore rispetto a quelle esaminate."

Affermazione simili sono prodotte anche per i temi AET Idronord Srl e ASG Power.

AET si distanzia da questo modo di giudicare di KPMG e puntualizza che AET stessa non ha mai avuto ruoli diretti nella gestione della REI Spc (AET detiene solo il 20% ca. delle azioni della società).

4. La verifica della Commissione di controllo del mandato pubblico (CCMP)

Il rapporto finale KPMG del 04.03.2009 è stato oggetto di approfondita analisi e discussione da parte della CCMP, che in data 10.06.2009 ha posto una lunga serie di domande⁷.

AET ha risposto per iscritto⁸ in data 23.09.2009: la CCMP si è dichiarata soddisfatta per le risposte ottenute. In seguito la CCMP ha formulato il suo rapporto, datato 16.11.2009⁹, sul quale AET ha preso posizione in data 23.11.2009¹⁰. Tutti i documenti citati sono allegati al presente rapporto e sono dati per acquisiti.

Fatta astrazione di un paio di episodi riguardanti il deputato Rodolfo Pantani (consegna di documentazione confidenziale a Giuliano Bignasca; rispettivamente accusa infondata via stampa concernente la presunta mancanza di liquidità), AET ha potuto contare su una buona collaborazione con la CCMP. AET ritiene che sussistano le premesse per una proficua collaborazione futura, a che condizione che la CCMP risolva i propri problemi interni in relazione alla confidenzialità, quando delle sensibili informazioni le sono messe a disposizione sotto tale titolo.

5. Lo "stato di salute" di AET

Nell'ultimo periodo AET è stata al centro dell'attenzione dei media, particolarmente attenti a commentare, a tratti in modo "feroce", qualsiasi fatto che la riguardasse. Nonostante gli sforzi profusi per migliorare la trasparenza e la gestione aziendale, i recenti fatti, culminati con la rescissione del rapporto di lavoro fra AET e Brunett, non hanno certo contribuito a migliorare l'immagine verso l'esterno.

I conti annuali 2008 sono stati certificati dal revisore Ernst & Young SA: AET ha chiuso i conti con un utile operativo di CHF 57 mio, rispettivamente un utile netto di CHF 13 mio, dopo aver

⁷ Allegato: CCMP – Documento di lavoro "Rapporto KPMG. Analisi e domande" del 10.06.2009

⁸ Allegato: AET – CCMP: risposte alle domande 10.06.2009 del 23.09.2009

⁹ Allegato: CCMP – Rapporto sul documento KPMG del 04.03.2009: Errori di tipo ... (16.11.2009)

¹⁰ Allegato: AET – CCMP: vostro rapporto, inviatoci in data 16.11.2009 del 23.11.2009

accantonato CHF 20 mio per possibili perdite su titoli e partecipazioni e CHF 14 mio per future riversioni. Il capitale proprio dell'azienda al 31.12.2008 assomma a CHF 125 mio e a bilancio sono registrati accantonamenti per CHF 170 mio (di cui una parte con carattere di riserva).

L'esercizio 2009 si chiuderà con risultati soddisfacenti, che permetteranno all'azienda di consolidare la propria base finanziaria. Anche la situazione della liquidità è positiva; AET dispone di alcune linee di credito non utilizzate e gode della necessaria fiducia presso gli istituti finanziari: l'importo immediatamente disponibile è di ca. CHF 150 mio (al 30.9.2009).

In questo senso, AET auspica che ci si attenga ai fatti, tralasciando la pura disinformazione che troppo spesso ha caratterizzato la cronaca sulla stampa: le informazioni prive di fondamento danneggiano AET e di riflesso il patrimonio dello Stato e di ogni cittadino di questo Cantone.

6. Conclusione

Come già comunicato alla CCMP, in passato sono stati commessi involontariamente errori nella gestione del gruppo AET. Il tutto è avvenuto in buona fede e nell'ambito di una gestione finalizzata ad esaudire il compito assegnato dalla LAET.

Sugli errori del passato vi sono responsabilità a più livelli, che chiamano in causa la Direzione dell'azienda, il suo CdA, il Consiglio di Stato ed il Parlamento.

Il mandato sui rischi KPMG, pur con tutte le carenze sollevate, ha costituito la base per una seria riflessione sull'organizzazione aziendale. Quest'ultima è stata riorganizzata e potenziata, segnatamente negli ambiti della direzione, della gestione degli investimenti e delle partecipate, come pure nella gestione dei rischi.

AET si è dotata di un adeguato "regolamento di gestione e di organizzazione" che specifica meglio gli ambiti non regolamentati dalla LAET.


AET ritiene che siano date le premesse per una corretta conduzione aziendale ed auspica che sia possibile "voltare pagina" in termini brevi, affinché i vertici aziendali possano tornare ad occuparsi della gestione quotidiana e strategica di AET, lasciando da parte polemiche e questioni ormai superate dagli eventi.

Il presente rapporto è stato condiviso in via circolare da CdA e CdD nei giorni 23-25.11.2009.

Azienda Elettrica Ticinese



Fausto Leidi
Presidente CdA



Claudio Nauer
Direttore a.i.

Allegati: citati