

Gestire, non subire

Dopo la prima fase di applicazione del sistema di scambio di quote di CO₂ le aziende hanno imparato a garantirsi la compliance con le regole della direttiva, ma la strada verso un approccio proattivo che permetta di ottenere reali vantaggi o difendersi dalle minacce nascoste in un sistema complesso e multidisciplinare è ancora lunga.

Cambiamenti climatici e carbon constraints

Che i cambiamenti climatici siano causati dalla pressione sull'ecosistema delle attività antropiche e in particolare dall'aumento della concentrazione di anidride carbonica e altri gas a effetto serra nell'atmosfera è ormai una certezza scientificamente acquisita e globalmente condivisa. Vero è altrettanto che si va verso un sistema produttivo sempre più regolamentato e vincolato da cosiddetti «carbon constraints»; un sistema guidato da criteri di sostenibilità all'interno di limiti di emissione di carbonio, legati all'utilizzo di combustibili fossili, sempre più vincolanti. Garantire lo sviluppo all'interno di un siffatto sistema comporta affrontare il problema dei cambiamenti climatici attraverso la gestione di una serie di rischi.

- ▶ Rischi fisici: impatto diretto dei cambiamenti climatici stessi (danni da eventi naturali estremi).
- ▶ Rischi regolamentari: aumento delle restrizioni di leggi nazionali e internazionali che prevedono la riduzione di emissioni di GHG.
- ▶ Rischi competitivi: causati dalla diminuzione della richiesta da parte dei consumatori di prodotti altamente «carbon-intensive».

- ▶ Rischi di reputazione: causati dalla potenziale percezione di immobilismo da parte del mercato.
- ▶ Rischi operativi: potenziali aumenti del costo dell'energia dovuti ai costi della CO₂.

Il controllo di tali rischi deve diventare sempre più parte integrante nella gestione strategica delle aziende. In particolare, per le aziende italiane soggette all'applicazione della direttiva sullo scambio di quote di emissioni di anidride carbonica, assume un'importanza sempre maggiore la capacità di saper interpretare e utilizzare tale sistema al meglio, assicurandosi la migliore strategia difensiva o, in determinate condizioni, arrivando a poter cogliere le opportunità in esso racchiuse, quando presenti. Le tante e indubbe penalizzazioni che l'avvio e l'applicazione del sistema ha comportato per il settore industriale italiano (come, per esempio, il mancato riconoscimento delle azioni precoci già da tempo avviate delle cartiere italiane) recriminate a livello governativo e comunitario da parte delle associazioni nazionali, non devono tuttavia rischiare di diventare un pretesto a livello aziendale per ritardare l'acquisizione di metodi di carbon management innovativi poiché questo

potrebbe comportare ulteriori penalizzazioni rispetto ai competitors europei. Per migliorare la percezione della portata del fenomeno è necessario, inoltre, rendersi conto che si affronta un fenomeno legato a un problema ambientale globale transfrontaliero, e che la cura a tale problema è un protocollo che non ha confini così come non ne hanno più da tempo i mercati di riferimento degli operatori economici italiani e internazionali. Come il petrolio e le fonti energetiche tradizionali sono scambiati in un mercato globalizzato, anche la CO₂ si considera un asset oggetto di scambio del mercato globale.

Il primo periodo: compliance e criticità

Il primo triennio di applicazione del sistema di scambio di quote di CO₂ sta ormai per terminare lasciando alcuni punti fermi faticosamente guadagnati e criticità ancora aperte sulla gestione operativa. Il primo punto fermo, di una certa rilevanza almeno nel nostro paese visto lo scetticismo iniziale, è che il sistema di scambio di quote «non è una bufala» come molti pensavano alla pubblicazione della direttiva 87/2003. Altri si sono raggiunti soprattutto intorno a uno dei principali argomenti di compliance con la normativa e cioè il monitoraggio e la restituzione delle emissioni. Ormai rileviamo che poche sono le incertezze su metodi e approcci alla misura delle emissioni secondo le linee guida istituite con la decisione della commissione del 29/01/2004 C(130) che istituisce le linee guida per il monitoraggio e la comunicazione delle emissioni di gas a effetto serra ai sensi della direttiva 2003/87/CE del Parlamento europeo e del Consiglio (linee guida che saranno sostituite a partire dal 1° gennaio 2008 da quelle istituite con decisione 2007/589/CE del 18/07/2007). A meno di ulteriori ricerche su metodologie particolari (come, per esempio, metodi di quantificazione della frazione di biomassa su determinate matrici usate come combustibili), e di

ulteriori valutazioni di merito su alcuni combustibili o alcuni processi, l'impegno delle aziende per garantire la conformità delle proprie procedure di monitoraggio alle indicazioni regolamentari ha raggiunto il suo scopo. Per contro, tra le criticità ancora aperte, vi è una sostanziale incapacità da parte delle autorità di garantire l'applicazione lineare e sempre coerente della direttiva, generando incertezze alle aziende. In particolare proprio nel settore cartario c'è un elevato senso di incertezza nell'affrontare lo sviluppo e la crescita dei processi aziendali dovuto alla mancanza di criteri nell'assegnazione di quote a seguito di modifiche del processo produttivo. Inoltre il mercato sovrallotato di quest'ultimo periodo della prima fase con valori delle quote praticamente pari a zero non ha aiutato i partecipanti ad acquisire una sufficiente esperienza e il giusto livello di «tensione» per la gestione finanziaria delle quote. Vanno citati inoltre i tempi lunghi e le procedure poco chiare di assegnazione e versamento delle quote sui conti dei partecipanti al sistema, con le conseguenti difficoltà nella loro gestione dal punto di vista finanziario e il rischio, per i partecipanti italiani, di non poter cogliere le occasioni e le opportunità fornite da un mercato internazionale in continua evoluzione.

Le incognite per il secondo periodo

La gestione operativa di una attività industriale, di cui all'allegato I della direttiva 87/2003/CE, dal 2008 in poi non potrà prescindere dalla variabile CO₂, significativa per la gestione del bilancio costi-ricavi. La variabile in questione interferirà anche maggiormente sulla gestione dello sviluppo di tali attività. Garantire una crescita continua non appare questione da poco: i limiti intrinseci del sistema per le quote dei nuovi entranti, la gestione finanziaria delle quote in assenza di un mercato di riferimento che parli italiano (a parte alcuni operatori professionali ma di origine

**LE TANTE E INDUBBIE
PENALIZZAZIONI
NON DEVONO RISCHIARE
DI DIVENTARE
UN PRETESTO
A LIVELLO AZIENDALE
PER RITARDARE
L'ACQUISIZIONE
DI METODI DI CARBON
MANAGEMENT INNOVATIVI**

spagnola come la società Sendeco₂ con una sede a Milano), fino alla gestione operativa dei processi in presenza di un costo in più alla voce CO₂. Nella pratica della maggior parte delle aziende italiane, e cioè con gestione «a consuntivo», si celano insidie molto pericolose. Far trascorrere un anno di produzione strutturando il controllo finanziario sui costi classici (energia, materie prime, manodopera, costo del denaro ecc.) e aspettando i primi mesi dell'anno successivo per consuntivare il bilancio di CO₂, magari senza avere idea del prezzo di mercato di questo «bene», può scaturire sorprese positive e negative economicamente rilevanti. Altrettanto chiaro è che oramai è impossibile intraprendere impegnativi piani di investimento, con aumenti produttivi ed efficienze di processo, senza fare i conti con i limiti e le opportunità del carbonio. Nello specifico la valutazione della variabile carbonio deve entrare nelle fasi di ideazione, incubazione e maturazione di un nuovo investimento come supporto al management nelle scelte da operare, e proseguire durante la conduzione operativa in termini di controllo dei profili emissivi dei nuovi impianti e della gestione finanziaria degli asset assegnati.

La «Strategic carbon management»

Per «Strategic Carbon Management» si intendono oggi una disciplina e una metodologia innovative che hanno lo scopo

di interpretare e gestire il funzionamento della variabile carbonio nella conduzione e nello sviluppo strategico di qualsiasi business nel mercato globale. Il principio di fondo è semplice e coerente con gli allarmi globali a cui stiamo assistendo: lo sviluppo sostenibile di una attività può realizzarsi solo perseguendo obiettivi in una economia di mercato a basso tenore di carbonio. Questo vale evidentemente per ogni tipologia di attività e non esclusivamente per quelle ricadenti nel sistema di Emissions Trading, tanto che oggi si stanno sviluppando anche in Italia attività che volontariamente aderiscono a schemi di scambio di quote di emissione in un mercato parallelo a quello EU ETS in rapida crescita. Certo è che per un settore coinvolto obbligatoriamente in un mercato regolamentato del carbonio, come quello cartario, lo sforzo è maggiore poiché lo stimolo non proviene dalla spontanea volontà ma da una norma cogente. Questo non toglie che un radicale cambio di approccio al problema può portare anche a dei frutti inaspettati.

Implementare i criteri di Strategic Carbon Management prevede l'integrazione nel sistema organizzativo aziendale (eventualmente anche nei sistemi di gestione per la qualità e/o ambientale secondo gli standard ISO9001 – ISO14001 o EMAS II ove presenti) di alcuni concetti e alcune pratiche legate alla gestione del carbonio in un mercato regolamentato. Di fatto si tratta di integrare nel sistema di gestione aziendale principi di gestione

**INTEGRARE
NEL SISTEMA
DI GESTIONE AZIENDALE
PRINCIPI DI GESTIONE
DEL CARBONIO
CHE POTREMO
ANCHE CHIAMARE
CARBON MANAGEMENT
SYSTEM**

del carbonio che potremo anche chiamare Carbon Management System. I principi fondamentali sono suddivisibili in quattro aspetti peraltro riconducibili ad alcuni dei punti principali di un Sistema di Gestione Ambientale secondo la norma UNI EN ISO14001:2004: planning strategico, gestione compliance, controllo operativo, monitoring&reporting.

I principi fondamentali

Il planning strategico è l'attività fondamentale che prevede il coinvolgimento del management e nel quale viene definito e valutato il coinvolgimento della variabile CO₂ nello sviluppo aziendale a medio/lungo termine:

- ▶ valutazioni preventive di assegnazione di quote di CO₂,
- ▶ profili di emissione e strategie di copertura con e senza progetti di ammodernamento e/o sviluppo dei processi e degli impianti,
- ▶ valutare preventivamente e in maniera integrata i limiti e/o le opportunità imposti o offerti dalla normativa EU ETS, dalla disciplina sui certificati bianchi e quella sui certificati verdi,
- ▶ valutare le opportunità fornite dai progetti CDM e JI previsti dal protocollo di Kyoto per le coperture dei debiti di emissione, sono le tra le attività principali del planning strategico. Nel planning strategico si possono inoltre annoverare tutte quelle attività di gestione più squisitamente finanziaria sull'asset di quote come, per esempio, attività di swap EUA per CER o ERU, EUA funding o altro. Queste ultime attività permettono inoltre, se valutate e individuate in maniera precisa, di ottenere in determinate condizioni di mercato delle plusvalenze nette importanti per l'azienda e contribuire alla copertura di eventuali debiti di quote.

La gestione della compliance è l'insieme delle attività che garantiscono la conformità ai requisiti della disciplina EU ETS: questa attività a oggi nella

media delle aziende italiane è senz'altro da migliorare soprattutto dal punto di vista della certezza delle procedure interne aziendali con l'individuazione chiara delle responsabilità. In questo modo si potrà ovviare alle frequenti non conformità sui tempi di comunicazione al ministero per modifiche e nuovi entranti e al correlato rischio di sanzione.

Nel controllo operativo vengono definite le procedure che tengono conto della variabile CO₂ nella gestione economicamente vantaggiosa del processo e quelle che hanno a che fare con la gestione finanziaria delle quote al fine di garantire efficaci coperture dalla volatilità del prezzo della CO₂.

Per ultime devono essere strutturate le procedure di monitoraggio e reportistica che forniranno informazioni sugli andamenti delle emissioni in tempo quasi reale all'azienda in maniera da poter organizzare nel modo migliore le attività di gestione finanziaria. Fondamentale inoltre risulta l'approfondimento dei metodi di monitoraggio in conformità alle linee guida comunitarie: in molte occasioni la scelta attenta dei parametri utilizzati per il calcolo delle emissioni (per esempio, parametri misurati al posto di quelli standard nazionali) può comportare l'eliminazione di sovrastime e quindi in sostanza un vantaggio di tipo economico. In conclusione, l'avvento della direttiva EU ETS e, più in generale del protocollo di Kyoto e delle politiche di Carbon Constraints globali, di fatto obbliga o, più in positivo, stimola a una gestione delle attività sottoposta alla EU ETS che non prescinda dalla variabile CO₂. In questa ottica l'avvio della seconda fase del sistema di Emissions Trading europeo può e deve diventare un momento di riflessione per mettere a frutto le esperienze maturate nella prima fase e garantirsi la migliore gestione delle quote in un mercato che con ogni probabilità non fornirà uscite di sicurezza insperate con quote a 5 centesimi di euro come in questo ultimo periodo della prima fase. □