

Whitepaper

La renovaziun da las concessiuns da forza idraulica:

schanzas e sfidas

The Power of Energy





Prefaziun

Preziada lectura,
prezià lectur

La forza idraulica è in bain essenzial per la Svizra, tant per la societad sco era per l'economia. Prest 60 pertschient da la produenziun da forza electrica indigena derivan da questa energia regenerabla la pli impurtanta. En pli ha la forza idraulica ina lunga tradiziun. Las emprimas ovras idraulicas da la Svizra han ins costruì a l'entschatta da l'ultim tschientaner. In temp da gronda prosperitad èn stads per la forza idraulica ils onns 1950 e 1960. Quel temp han ins costruì numerusas ovras d'accumulaziun ed ovras idroelectricas ad aua currenta. Per la gestiun e l'utilisaziun da l'aua duvravan las interpretas d'energia ina concessiun dal chantun e/u da las vischnancas correspundentas. Questas concessiuns han ins emess en la plipart dals cas per ina durada dad 80 onns.

Perquai spetgan ussa grondas midadas la forza idraulica. Ils proxims onns e decennis scadan las concessiuns da numerusas ovras electricas. Quel mument han ils concedents da princip duas pussaivladads. Els pon surpigliar las ovras electricas, pia exequir il return. U ch'els pon dar ina nova concessiun a las societads da fin uss ubain a novas societads.

Omaduas variantas han avantatgs e dischavantatgs, schanzas e ristgas. Soluziuns idealas na datti betg. Ils implants sa

differenzieschan areguard la posiziun, la prestaziun, la gestiun, la proprietad, ils concedents ed auters aspects. En connex cun la fin da la concessiun sa tschentan perquai numerusas dumondas complexas. Las sfidas da producir electricitad cun forza idraulica èn exigentas e pretendan da cumbinar a moda effectiva, effizienta ed innovativa la gestiun e la direenziun, l'inschigneria, l'asset management, la commercialisaziun da l'electricitad sco er aspects en connex cun l'ambient e la societad. Ulteriurs facturs sco la midada dal clima, eveniments da l'aura extremas u pretschs da l'electricitad instabils confruntan ils proprietaris dals implants electricos cun sfidas supplementaras.

Returnar ils implants u betg? Quai n'è propi betg ina dumonda simpla. Quest whitepaper duai gidar a valitar las schanzas e las ristgas sin fundament d'ina basa da fatgs solida. El intermediatescha enconuschientschas professiunalas davart temas economics, tecnicos, giuridics ed auters che stattan en connex cun la fin da la concessiun. Pertge che la finala vai per dapli che «mo» sclerir las relaziuns da possess futuras. En il focus stat la segirezza dal providiment da la Svizra sin basa d'energia regenerabla.

Versiun curta

La versiun curta preschenta dal whitepaper ha la finamira da dar ina survista sistematica **da las schanzas e da las sfidas centralas en connex cun la renovaziun da las concessiuns dal dretg da las auas** en Svizra. Ella sa drizza a las persunas che prendan las decisiuns en las vischnancas ed en ils chantuns, en general a la publicidad interessada sco er ad interpresas d'energia che ston decider en curt davart renovaziuns da las concessiuns da forza idraulica.

La **perspectiva complessiva** è sapientiva: En furma cumprimida dat questa versiun curta ina survista dals connexs, dals mecanissem e dals facturs da decisiun ils pli impurtants. Ella na pretenda betg d'esser cumpletta. Per infurmaziuns pli approfondadas vegn renvià a la versiun lunga dal whitepaper. Tant en la versiun curta sco en la versiun lunga na vegnan betg approfondadas singulas dumondas da detagl giuridicas, tecnicas u economicas. Las duas versiuns servan a la contextualisaziun generala. La finamira è da render chapibels ils aspects centrals e da porscher ina basa objectiva per analisas cuntinuantas e per process da decisiun politics.

Suandantamain vegnan explitgadas las **opziuns d'agir da la communitad en cas d'in return u en cas d'ina renunzia al return**. Suentar vegnan analisadas las schanzas e **las ristgas da participaziuns pli grondas ad ovras electricas**. En in terz pass vegn preschentada la **participaziun al success** cun in'indemnisaziun per la renunzia al return (IRR) sco **cumpromiss pussaivel**. La finala vegnan formulads **puncts d'orientaziun** per la communitad.

Return u renunzia al return?

Las opziuns da la communidad

Survista

Ils proxims trais decennis spetgan en Svizra numerusas renovaziuns da las concessiuns d'ovras idraulicas. Ils chantuns e per part a las vischnancas sco concedents u sco communidad, che ha surdà la concessiun, han da princip duas pussaivladads: return u renunzia al return. Suentar ch'il dretg d'utilisaziun è scadi, van en il cas da return las parts da l'implant idraulicas usualmain senza indemnisaziun a la communidad; per las parts da l'implant electromecanicas sto vegnir pajada in'indemnizaziun «favuraivla». Silsuentar surdattan ils concedents da nov il dretg d'utilisaziun da l'aua. En cas d'ina renunzia al return vegn la concessiun surdada da nov suenter ch'il dretg d'utilisaziun è scadi ad ina societad d'ovras electricas. Per quai pajan per regla ils ulteriurs acziunaris da partenadi restants a la communidad in'indemnizaziun per la renunzia al return (IRR). En omaduas variantas po la communidad sa participar cun ina cumpart che resta tuttina u ch'è pli auta u pli bassa ed includer terzas partidas – per exempel interpresas d'energia che n'appartegnan betg directamain a la communidad. Fin uss era la communidad per il solit acziunari minoritar da las societads d'ovras electricas e survegniva entradas stabilas che na dependevan betg dal success da martgà, damai entradas cun pauca ristga per la communidad, sco per exempel ils tschains d'aua.

A maun d'ina concessiun conceda la communidad cumpetenta che dat la concessiun resp. la communidad concedenta («concedent») ad ina societad d'ovras electricas (**«concessiunaria»**) in dretg limità temporalmain ed exclusiv d'utilisar auas publicas resp. da nizzegiar il potenzial da forza idraulica per producir electricitad. En Svizra è la durada da la concessiun limitada a maximalmain 80 onns. Suentar ch'è spirada la durada da la concessiun scada il dretg d'utilisaziun. Sch'igl è previs en il contract da concessiun oriund u en la lescha chantunala davart il dretg da las auas in dretg da return – quai ch'è usità – e sch'il return vegn effectivamain exequì, van ils edificis ed ils implants ch'èn colliads cun il dretg d'utilisaziun a la communidad che ha dà la concessiun (per regla il chantun ed eventualmain las vischnancas da stazionament).

Cunquai che la communidad che dat la concessiun («concedent») è per regla era quella che ha dà la concessiun (cump. glossari), vegnan duvradas sequentamain las noziuns «concedent» e «communidad» sco sinonims per omaduas.

En il rom da concessiuns scadentas ha la communidad da princip **quatter opziuns d'agir**, sco che mussa la suandanta illustraziun.

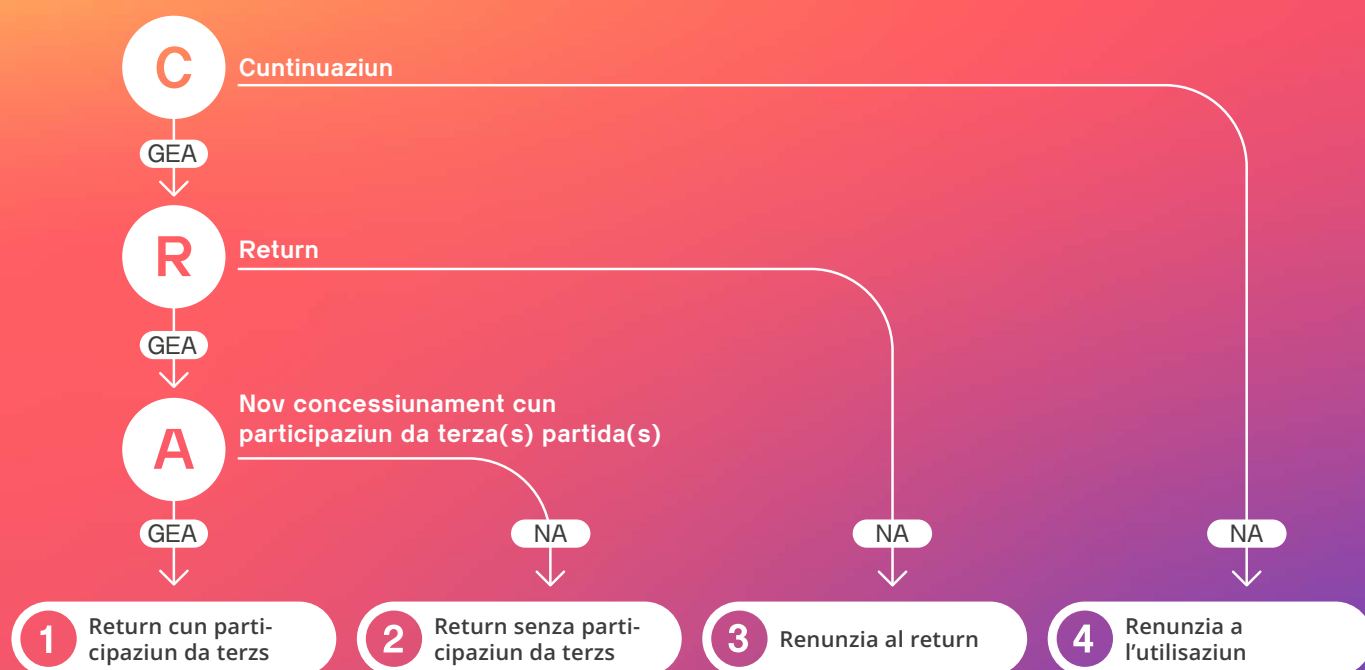
Duas opziuns d'agir pretendan d'exequir il return e duas prevesan ina renunzia:

1. Return cun participaziun da terzs: Exequir il return e dar in nov concessiunament ad ina societad d'ovras electricas. Per regla è quai in'ovra da partenadi, a la quala èn participadas terzas partidas ed eventualmain la communidad. Tranter ils acziunaris pon er esser represchentads acziunaris da fin qua. La communidad po sa participar a la societad cun ina cumpart che resta tuttina u ch'è pli auta u pli bassa che fin uss.

2. Return senza participaziun da terzs: Exequir il return e transferir l'ovra cun in nov concessiunament a la communidad, u cun surpigliar ils bains tras in'instituziun da dretg public (p. ex. AET, EKZ) u tras in post da servetsch d'ina administraziun publica (p. ex. ewz) u via ina societad anonima (SA) cun ina proprietad da la communidad da tschient pertschient (p. ex. AEW, EKT). In agen manaschi senza concessiun (atgna utilisaziun) è da princip giuridicamain pussaivel, n'è però probablamain en blers cas betg cunvegnet per motivs da responsabladad e da finanziaziun.

3. Renunzia al return: Renovaziun da la concessiun ad in concessiunari – per regla in'ovra da partenadi – senza exequir il return. Ils concedents pon sa participar a la societad d'ovras electricas cun ina cumpart che resta tuttina u ch'è pli auta u pli bassa che fin uss. Per la renunzia pajan

Concessiun scadenta



Illustraziun 1: Pussaihlads per renovar ina concessiun scadenta.

ils acziunaris oriunds restants da l'ovra da partenadi als concedents per regla in'indemnisaziun per la renunzia al return (IRR).

- 4. Renunzia a l'utilisaziun:** Nagina nova concessiun e l'abandon da l'utilisaziun da las auas. Questa opziun vegn previsiblamain duvrada darrer. Ella cuntraschess a las strategias chantunalas da forza idraulica.

En cas da return exista libertad da contractar quai che riguarda l'indemnisaziun da tschertas cumpo-nentas dals implants: Las parts da l'implant idraulicas (damai las parts ch'ins numna en la lingua da mintgadi nunprecisamain las parts da l'implant «bletschas»), per exempel mirs da serra, vias d'aua e turbinas, prevegnan en il cas normal gratuitamain puspè en il possess dals concedents, nun ch'i saja reglà insatge auter en la concessiun. Per las parts da l'implant electromecanicas (u sco ch'ins di en la lingua da mintgadi: las parts «sitgas»), surtut l'equipament electromecanic sco ils generaturs, ils transformaturs ed ils sistems da controlla e da cumond sto il concedent percurer pajar al concessiunari in'indemnisaziun «favuraivla» (cump. glossari).

Facit

Plirs chantuns – tranter quels il Vallais, il Grischun, Berna e l'Uri – han l'incumbensa politica da transferir tant sco pussaivel las ovras idraulicas en lur controlla maioritara en il rom da renovaziuns da concessiuns u da novs concessiunaments (cump. glossari, differenzas tranter las furmas da concessiunament). Sulettamain en il Tessin prevegnan implants suenter la scadenza da la concessiun tenor lescha cumplettamain l'emprim al chantun e vegnan silsuenter transferids a la societad chantunala d'electricitad AET (opziun 2, return senza participaziun da terzs). En tut ils auters chantuns vegn per regla tschernida l'opziun 1 (return cun participaziun da terzs) u l'opziun 3 (renunzia al return). Uschia resta da la partida sco acziunari e savens sco gestiunari in partenari cun experientscha, per regla è quai in'interpresa d'energia. Quai po avair avantatgs per la communidad, sco che vegn explicitgà suandantamain.

Schanzas e ristgas per la communitad d'ina participaziun pli gronda ad ovras electricas

Survista

La scadenza da las concessiuns existentas signifitga per la communitad la pussaivladad d'augmentar marcantamain sia participaziun ad ovras idraulicas resp. a lur societads, fin a la surpigliada cumpletta en il rom d'in return. Quai porscha **schanzas** sco ina **participaziun directa pli gronda** a gudogns pussaivels ed in **pli grond dretg da cogestiun** en connex cun investiziuns sco era quai che riguarda la gestiun ed il mantegniment. Sche la communitad augmenta sia participaziun fin ad ina proprietad maioritara d'interpresa, sco quai ch'igl è previs per exempel en ils chantuns Vallais, Grischun, Tessin, Berna u Uri, porta ella en l'avegnir ina pli gronda cumpart u schizunt la pli gronda cumpart da las ristgas da la produziun d'electricitad. Latiers tutgan en spezial **ristgas finanzialas, operativas, tecnicas, regulatoricas e ristgas da l'economia da martgà** sco era ristgas en ils secturs **governance, responsabladad e reputaziun**. Per giuditgar l'attractivitat economica d'in augment da la participaziun è perquai centrala in **examinaziun che resguarda las ristgas**.

Da princip po la communitad sa participar ad in'ovra idraulica sin trais vias: (1) indirectamain – en il rom d'in return cun u senza participaziun da terzs – via ina societad anonima en proprietad parziala u esclusiva da la communitad; (2) en cas d'in return senza participaziun da terzs cun transferir ils implants sco deposit real en in'instituziun da dretg public u en in post da servetsch d'ina administraziun publica; u (3) sco agen manaschi senza concessiun (atgna utilisaziun). L'ultima pussaivladad è giuridicamain pussaivla, en la pratica dentant darar cunvegna pervi da las ristgas da responsabladad e da finanziaziun. Per simplifitgar cumpiglia l'expressiun **«participaziun ad ovras electricas»** sequentamain tut questas variantas.

Ina participaziun pli gronda ad ovras electricas porscha **schanzas** a la communitad: en la dimensiun da l'augment da la participaziun participescha ella pli fitg e pli directamain als retgavs potenzials da la produziun d'electricitad – en spezial da cundiziuns dal martgà d'electricitad favuraivlas. A medem temp crescha l'influenza sin la gestiun da l'interpresa: Vischnancas e chantuns pon cundecider pli activamain en il rom da decisiuns impurtantas, per exempel en connex cun investiziuns, cun il mantegniment u cun la concepziun dal manaschi.

In ulteriur avantatg pussaivel concerna la valurizaziun regionala. Per motivs d'effizienz e da sinergia concentreschan interpresas d'energia pli grondas tschertas funcziuns (p. ex. inschigneria u prestaziuns da servetschs spezialas) en lieus che pon sa chattar ordaifer il territori chantunal u communal respectiv. Cun ina participaziun maioritara po la communitad influenzer pli fitg che ulteriuras incumbensas, cumpetenzas e decisiuns vegnian francadas en la regiun, uschia che la valurizaziun locala s'augmenta tendenzialmain. Gia oz – nua che la communitad

ha savens participaziuns minoritaras – garanteschas per regla persunal local la gestiun ed il mantegniment; las ovas da partenadi han lur sedia fiscala en il territori da concessiun. Tut en tut pussibilitescha ina participaziun pli gronda a las vischnancas ed als chantuns, che han dà la concessiun, da midar la rolla dal partenari minoritar e dal retschavider da taxas a quella d'in cuninterprendider activ che po sa participar pli directamain a la valurisaziun en cas d'ina gestiun economica.

Plinavant survegn la communidad pussaivladads pli directas per diriger ed influenzer la politica. Surtut en cas da participaziuns maioritaras po ella influenzer entaifer ils cunfins dal dretg da las acquisiziuns publicas pli fitg che la gestiun e l'ulteriur svilup sa cunfetschian cun las finamiras d'energia regiunals, per exempel cun engrondir consequentamain las ovas electricas. Ella obtegna dapli spazi d'agir per orientar decisiuns betg mo a criteris da l'economia da manaschi, mabain er a criteris socials e locals, per exempel en vista ad ina concepziun dals pretschs uschè stabila sco pussaivel. En il context da la midada energetica svizra vulan intgins chantuns e tschertas vischnancas da staziunament nizzegiar questas pussaivladads per surpigliar medemamain responsabladad e per contribuir a la segirezza dal provediment naziunala. Per finir po la communidad determinar l'importanza dals interess da l'ambient locals ed in'orientaziun ecologica a maun da pretensiuns legalas, è però cunresponsabla sco cumproprietari per ils custs e per eventuels deficits dal retgav.

Visavi a las schanzas d'ina participaziun pli gronda da la communidad ad ovas electricas stattan ristgas. Questas ristgas na pertutgan betg mo la communidad, mabain da princip tut ils proprietaris d'ovas electricas, damai er interpresas d'energia pli gron-

das. Decisivs per la dumonda co purtar las ristgas èn però ils meds finanzials sco era l'experientscha e l'expertisa dals proprietaris. Già enturn il 1900 èn quests facturs stads in motiv important per introducir il model d'ovas da partenadi: Quella giada mancavan a las vischnancas il chapital considerabel e l'expertisa per construir e gestir ovas electricas grondas, entant che interpresas d'energia grondas activas en plirs chantuns u schizunt en l'entira Svizra pudevan concentrar l'expertisa e diversifitgar meglier lur ristgas – geograficamain sco era tecnologicamain sur differents tips d'ovas electricas.

Ristgas finanzialas e ristgas da l'economia da martgà: Cun ina participaziun pli gronda porta la communidad ina cumpart pli gronda dals custs annuals, inclusiv ils tschains d'aua sco cumponenta dals custs. Dal punct da vista finanziel signifitga quai che la communidad paga en proporziun facticamain a sasezza tschains d'aua sco er ulteriuras taxas da concessiun e taglias (cump. glossari). Tschains d'aua ston numnadamain vegnir fixads tenor il dretg chantunal entaifer las limitas dal dretg federal tenor criteris objectivs e vegnir applitgads egualmain envers tut ils concessiunaris, independentamain dal fatg, sche l'implant è maioritarmain en proprietad dals concedents u betg. Durant temps economicamain buns pon quests pajaments vegnir cuvrìs cun retgavs da la commercialisaziun da las quantitats d'electricitad retratgas. Durant fasas da perdita perculer – q. v. d. sch'ìls retgavs da la commercialisaziun da l'electricitad sa chattan sut ils custs annuals che ston vegnir purtads (inclusiv t.a. ils tschains d'aua sco cumponenta dals custs fixes) – ston vegnir finanziads ils deficits u cun agens meds u via ina finanziaziun estra (credits, emprèsts). Uschia n'èn las ristgas quai che riguarda las entradas dals tschains d'aua, las ulteriuras taxas da concessiun e las taglias sin implants idraulics betg pli tuttina pitschnas per

la communitad sco fin uss: Fin qua han ils concedents per il solit ina pitschna participaziun directa a las ovras electricas e survegnan perquai questas entradas stabilas e bain calculablas per gronda part independentamain dal success economic da las societads d'ovras electricas e senza las stuair gudagnar sezs sin il martgà.

Ils acziunaris da partenadi sa participeschan proporzionalmain a tut ils custs annuals, cunzunt als custs da gestiun e da mantegniment (OPEX), a las amortisaziuns tenor plan ed a las amortisaziuns extraordinarias (D&A) sco er a las investiziuns decididas tenor la planisaziun da las investiziuns (CAPEX). Perquai che la forza idraulica vegn manada fermamain da custs fixs, resultan quests custs er en cas d'interrupziuns pli lungas da la produenziun, per exempel suenter donn da malaura. Sche mancan ultra da quai ils retgavs da la commercialisaziun d'electricitad pervi da pretschs da martgà bass, perquai che vegnan prendids ord funcziun manaschis u pervi da pretendiuns regulatoricas pli severas (p. ex. concernent aua restanta, cump. «Ristgas tecnicas e regulatoricas», qua sutvart) u sche las expensas currentas creschan pervi da custs da mantegniment nunspetgadamain auts, pervi d'investiziuns u pervi d'amortisaziuns spezialas chaschunadas dal martgà (impairments), smanatschan stretgas da liquiditad e deficits dal quint. La ristga crescha cun la grondezza da l'ovra electrica e cun la dimensiun da la participaziun. Las ristgas per l'economia publica pon s'accumular. Modernisaziuns e projects d'engrondiment pretendan grondas investiziuns che importan per implants gronds svelt summas en ils milliuns da trais cifras. Ils acziunaris dovran perquai ina forza finanziaria sufficienta, saja quai en furma d'agens meds finansials u sur in access fidà al martgà da chapital. Sche la communitad dispona mo da reservas limitadas e sche expensas extraordinarias ston vegnir finanziadas per gronda part cun taglias, pon pretendiuns da liquiditad augmentadas era sfurzar augments da taglia.

Ristgas operativas: Per gestir in'ovra idraulica a moda segira e cun success dovri expertisa e persunal versà. La gestiun d'ina ovra electrica è complexa e l'energia producida sto vegnir vendida professiunalmain sin il martgà. Quest know-how ed il persunal spezialisà mancan a blers concedents. Sch'els augmentan lur cumpart a las ovras electricas, ston els damai pudair installar svelt avunda cumpetenzas e domiciliar en la regiun persunal qualifitgà u far partenadis per pudair purtar il manaschi (gestiun e direenziun sco er inschigneria) e la commercialisaziun da l'electricitad producida. Senza avair davos sai partenaris versads po crescer per tscherts concedents la ristga d'ina gestiun inefficienta u da sbagls che pon periclitare la segirezza e la rentabilitad. Sche nagin dals partenaris n'ha experientscha quai che riguarda l'organisaziun da la gestiun e da la commercialisaziun u sch'ins n'è betg bun da stabilir avunda svelt questa basa, sa porschi d'externalisar questas incumbensas a terzs, per exempel a l'anteprior mainagegiun en ina nova rolla sco furnitur da servetschs extern. Uschia pon ins garantir a partir da l'entschatta ina gestiun professiunala ed ina commercialisaziun fidabla. A medem temp resulta in'ulteriura colliaziun quai che riguarda la furniziun da prestaziuns, senza ch'il furnitur da servetschs saja sez participà directamain.

Ultra da quai van a perder sinergias: Interpresas d'energia pli grondas administreschan savens in portfolio d'ovras electricas diversifitgà geograficamain e tecnologicamain e pon concentrar efficientamain il persunal, il mantegniment e la commercialisaziun. Ina singula ovra communal n'ha betg quests avantatgs da scala, correspondentamain creschan ils custs per unitad d'electricitad. Era fluctuaziuns chaschunadas da l'aura sa laschan gulivar meglier en in'associaziun: Sch'ina ovra electrica na funcziuna betg pli, perquai che l'aura è stgarsa u pervi d'in donn, pon autras la substituir. In'ovra singula u ina gruppa d'ovras electricas localas na

porscha betg quest spazi d'agir, quai che po chaschunar en cas d'aura extrema locala directamain perditas da rendita, per exempel en consequenza da bovas. En vista a la midada dal clima (periodas sitgas pli frequentas, auas grondas) creschan talas ristgas en connex cun il clima, ed ina garanzia tras l'assicuranza adeguata po daventar pli pretensiusa e pli chara. Exponids particularmain èn proprietaris d'ovras electricas cun ina bassa diversificaziun geografica resp. tecnologica (aua currenta envers accumulatur / accumulatur a pumpa).

Ristgas tecnicas e regulatoricas: Investiziuns en la forza idraulica èn colliadas cun gronds custs e s'orienteschan a fitg lunga vista: turbinas e transfurmurs tegnan decennis, mirs da serra in tschientaner u anc pli ditg. Tge technologies che vegnan ad esser las pli cumpetitivas en intgins decennis è dentant intschert; sche la forza idraulica daventa main rentabla, smanatschan valurs da facultad che n'èn economicamain betg pli utilisablas cun consequenzas finanzialas correspundentas per lur proprietaris. Vitiers vegn la ristga da pretensiuns regulatoricas che daventan cuntinuadamain pli severas, en spezial suenter che scada ina concessiun, sche scrodan anteriuras garantias da l'effectiv («dretgs bain acquistads»). Uschia pon ins fixar en il rom d'ina nova concessiun pretensiuns areguard l'ambient pli severas, per exempel disposiziuns pli severas quai che riguarda l'aua restanta ed undadas/sbasaments, senza ch'ils acziunaris d'ovras electricas hajan in dretg d'indemnisaziun. Talas restricziuns pon reducir considerablamain il retgav e la flexibilitad da la gestiun sin nivel structural ed engrevgiar supplementarmain la rentabilitad a lunga vista da participaziuns ad ovras electricas.

Ristgas da governance, da responsabladad e da reputaziun: I po dar conflicts d'interess, sche la communitad è a medem temp regulatur, autoritad da concessiun e proprietari maioritar dad in'ovra electrica en l'agen territori da concessiun. En quel cas surveglia la communitad facticamain senza la societad ch'ella controllescha. Consideraziuns politicas pudessan uschia influenzer decisiuns tecnicas u decisiuns areguard l'economia da manaschi – e viceversa –, quai che po difficulter la gestiun effizienta e la surveglianza independenta. Il proprietari maioritar surpiglia era per gronda part la responsabladad: Sch'i dat per exempel decisiuns sbagliadas, donns da l'ambient u donns indirects en consequenza d'accidents, da violaziuns da pretensiuns, d'obligaziuns da sanaziun u schizunt d'obligaziuns da demonstrascha, ha l'acziunari maioritar la responsabladad principala, e quai finanzialmain sco era politicamain. Sche las cumparts maioritaras èn repartidas sin pliras vischnancas e sin il chantun, sa laschan las ristgas purtar a moda pli vasta; a medem temp ston interess locals ch'èn potenzialmain differents vegnir coordinads e midads en decisiuns cuminaivlas. Sche manca in acziunari maioritar evident (q. v. d. in acziunari che posseda passa 50 pertschient dals dretgs da votar), pon finamiras divergentas difficulter la coordinaziun sco era la procedura da decisiun en gremis operativs e strategics ed uschia reducir l'effizienz dal manaschi da las ovras electricas.



Facit

Ina participaziun pli gronda a las ovras electricas porscha schanzas per la communitad sco dapli participaziun directa a la valorisaziun potenziala e dapli participaziun a la discussiun en connex cun investiziuns, gestiun e manteg-niment. A medem temp pretenda ella ina va-litaziun realistica dals meds e da las abilitads finanzialas. La communitad sto esser pronta ed abla da purtar las ristgas augmentadas e da las diriger activamain, per exempel cun engrondir intenziunadamain l'expertisa e cun procurar per spazi d'agir finanziel. Ina soluziun pragmatica per la communitad per betg peric-litar l'atgna stabilitad finanziel è il partenadi cun in'interpresa d'energia versada. Quella ha il know-how necessari, po profitar da sinergias or da l'administraziun d'in portfolio d'ovras electricas, ha resursas finanzialas ed access al martgà da chapital sco era l'infrastructura per lung da l'entira chadaina da valorisaziun da la forza idraulica: da la gestiun e da la direcziun sur l'inschigneria, l'utilisaziun e l'optimaziun da l'ovra electrica fin a la commercialisaziun da l'electricitad. L'Axpo per exempel, la pli gronda gestiunaria da forza idraulica da la Svizra, è activa dapi passa 100 onns en quests secturs. Grazia a models da partenadi pon concedents profitar dal know-how e da las sinergias da gestiunaris versads e nizzegiar quellas. A medem temp pon ils concedents mantegnair ils tschains d'aua cumprovads, las ulteriuras taxas da concessiun e las taglias sco funtauna d'entradas annuala cun pitschna ristga, en la dimensiun ch'èn participadas interpresas che na tutgan betg directamain als concedents. Sche la communitad sa decida da renunziar al return, po il manaschi vegnir cuntinuà senza interrupziun. Ultra da quai survegn la commu-nitad in'indemnisaziun finanziel per la renun-zia, sco che vegn explitgà sequentamain.

Indemnisaziun per la renunzia al return e puncts d'orientaziun per la communidad

Survista

L'**indemnisaziun per la renunzia al return (IRR)** è in **pajament da gulivaziun finanziel** a la communidad, sche quella **renunzia al return** en il rom d'ina renovaziun da la concessiun. Concretamain renovescha la communidad la concessiun cun la societad d'ovras electricas existenta e survegn persuerter in'indemnisaziun dals partenaris – auter che da la communidad sezza, en cas ch'ella è participada – per exempel en furma d'ina participaziun al success. Quest model è relevant, perquai ch'el porscha als concedents in **cumpromiss pragmatic**: Els pon augmentar lur participaziun a las ovras electricas, sch'els vulan far quai, senza s'exponer dal tuttafatg a la ristga d'interprendider. A medem temp pon els participar al success economic e profitan vinavant da l'expertisa dals ulteriurs partenaris stabilida sur decennis.

In partenadi a lunga durada da concedents ed interpresas d'energia versadas en furma d'ina participaziun cuminaivla ad ovras electricas cun agen chapital e surpigliada da las ristgas involva omaduas partidas egualmain ed assimilescha ils interess, quai che porta **avantatgs per omaduas varts**: La communidad sa participescha vinavant als retgavs da la forza idraulica senza stuair purtar suletta las ristgas colliadas cun quai. L'interpresa d'energia contribuescha cun decennis d'experientscha e d'expertisa a la procedura da renovaziun da la concessiun, a la gestiun ed a l'optimaziun da l'utilisaziun d'ovras idraulicas e – sche quai è vegnì fixà cun la communidad – er a la commercialisaziun da l'energia producida che tutga proporziunalmain a la communidad. Uschia vegn garantida in'utilisaziun effizienta da la resursa,

en favur da las partidas participadas directamain e da la societad. La cuntinuitad dal manaschi, ils respargns da scala e las sinergias da portfolio restan mantegnidas; quai è motors centrals per l'effizienz, la stabilitad e la segirezza dal provediment.

Princip fundamental da l'IRR: Sco opziun per reglar finanzielmain in partenadi cun in'interpresa d'energia sa porscha l'indemnisaziun per la renunzia al return (IRR): La communidad che ha dà la concessiun (concedent) renovescha la concessiun cun la societad d'ovras electricas existenta (concessiunaria), eventualmain cun adattar l'atgna cumpart d'acziyas, per exempel cun in augment. Per las cumparts che restan tar ils ulteriurs acziunaris da partenadi survegn ella in'indemnisaziun (IRR). L'IRR è concedida suandantamain:

- **Retschavider da l'IRR:** Exclusivamain il concedent.
- **Pajader da l'IRR:** Ils acziunaris da partenadi existents da la societad d'ovras electricas sper il concedent, per exempel in'interpresa d'energia, q. v. d. betg il concedent sez.
- **Basa per fixar l'IRR:** Ils acziunaris da partenadi che n'appartegnan betg al concedent pajan l'IRR tenor lur cumpart da participaziun respectiva. Per las cumparts ch'il concedent surpiglia na datti nagina indemnisaziun; il retschavider da l'IRR na fa consequentamain nagin pajament a sasez. Models da l'IRR che sa basan sin il martgà (per detagls vesair qua sutvart) valan a pli lunga vista sco ils pli equilibrads, perquai ch'els represchentan a moda dinamica il svilup da la valor efectiva da l'electricidad producida (per detagls vesair qua sutvart).

Autezza da l'IRR e models: I dat differentas pussaivladads da concepir l'IRR:

- **Models betg flexibels:** I vegn curvogni ina summa fixa, per exempel in pajament unic a l'entschatta da la nova concessiun u imports fixes annuals / ratas annualas che van independentmain da l'andament da las fatschentas da l'ovra a la communad che ha dà la concessiun. La summa s'orientescha per regla a la valur en daner contant dals fluss monetars futurs supponids, sch'ins cuntinuescha senza midadas cun la gestiun da l'ovra electrica durant ina nova perioda da concessiun (retgavs d'electricitad prognostitgads main ils custs da gestiun, d'investiziun e da chapital, cun resguardar la valur en daner contant dad oz).
- **Models flexibels basads sin il martgà:** L'IRR è concepida sco participaziun al success e variescha mintg'onn en dependenza dal resultat da l'interpresa resp. da pretschs da martgà. La communad po per exempel survegnir ina cumpart fixa da la valur da martgà da l'electricitad producida. En buns onns da martgà èn ils pajaments da l'IRR pli auts, en nauschs pli bass, fin a nulla. Negativs na vegnan els da princip betg: Las perditas da singuls onns (retgavs minus custs) vegnan rimnadas sin in conto da transport da las perditas e cumpensadas pir cun resultats positivs dals onns suandants; pajaments da l'IRR a la communad vegnan pir puspè fatgs suenter che quest transport da las perditas è vegnì reduci.
- **Models cumbinads:** Furmas maschadadas èn pussaivlas, per exempel in import da basa annual plus ina componenta variabla u in pajament parzial a l'entschatta da la concessiun cun ratas posteriuras che dependan dal success.

Concepziun equilibrada da l'IRR en la pratica:

Tenor l'experiencescha n'è in stget model da pajament unic u d'import fix betg optimal. Igl è difficil da fixar ordavant per decennis la valur a moda faira

per omaduas varts. Models da l'IRR che sa basan sin il martgà èn a lunga vista pli equilibrads, perquai ch'els reageschan sco participaziun al success dinamica sin il svilup dal martgà effectiv: Omaduas varts – la communad ed ils acziunaris oriunds restants – partan schanzas e ristgas dal svilup dal martgà. En cas da svilup positiv dal martgà profitescha la communad dal resultat da fatschenta dals acziunaris oriunds restants, senza esser obligada da far pajaments en cas da cundiziuns dal martgà disfavouraivlas. Models da cumbinaziun ibrids pon porscher cumpromiss: Ina contribuziun minimala fixa dat per exempel segirezza da planisaziun a la communad, entant ch'ina cumpontenta variabla mantegna ultra da quai schanzas da gudogn supplementaras. Contracts pon en pli cuntegnair clausulas d'adattaziun per midar las cundiziuns da l'IRR en cas da modificaziuns extremas nunspetgadas dal martgà u da la regulaziun.

Il niz da l'IRR per la communad: Cun l'IRR survegn la communad, che ha dà la concessiun, ina cuntraprestaziun transparenta e visibla per renunziar al return. En il rom da la renovaziun da la concessiun po la communad augmentar sia participaziun tenor basegn, ma era sa participar pli fitg a la valorisaziun da las cumparts che restan tar ils acziunaris da fin uss. Sche l'IRR è concepida sco participaziun al success tenor ils basegns dal martgà pussibilitescha ella a la communad da sa participar ad auts pretschs da l'electricitad, era sch'ella n'extenda betg sias cumparts. La cumpetenza da gestiun e – sche la communad giavischas – la cumpetenza da commercialisaziun restan mantegnidas grazia a partenaris versads da fin uss, senza che la communad stoppia acquistar agen know-how. Tut quai lubescha a la communad da limitar sia ristga d'interprenider. Ils tschains d'aua, las ulteriuras taxas e las taglias flueschan vinavant. Per la communad han però mo pli las cumparts, che tutgan als acziunaris independents, ina pitschna ristga. L'atgna cumpart paga la communad dal punct da vista finanzia a sasezza. Tut en tut è l'IRR ina soluziun pragmatica cun damain ristga, cun-

zunt per communitads cun in spazi d'agir finanziel stretg u per talas che n'han nagin persunal spezialisà. L'experiencescha e l'expertisa da decennis, ils process etablids e las sinergias da portfolio restan mantegnids, la renovaziun da la concessiun vegn fatga a moda uschè speditiva sco pussaivel e cun custs da transacziun e da planisaziun ch'èn en cumparegliaziun bass. En cas ch'ins sa cunvegn a temp, quai che riguarda la renunzia al return, pon ultra da quai vegnir prendidas per mauns communablamain ed a temp investiziuns grondas a lunga vista – per exempel areguard l'engrondiment dal stabiliment –, empè da las spustar sin suenter la fin da la concessiun u da las segirar cun ina cunvegna davart la valor restanta. Tut quai augmenta l'effizienz e la stabilitad.

Puncts d'orientaziun per la communitad

La communitad duess prender per mauns las proximas spiraziuns da las concessiuns a moda prospectiva e strategica. Per in proceder lucrativ pon dar orientaziun ils suandants puncts:

- **Planisar a temp ed includer il concessiunari da fin uss:** Preparar baud il process da renovaziun – en il cas ideal ca. 10 fin 15 onns avant – ed includer il gestiunari ed ils concessiunaris da fin uss. Sche la communitad sa decida a temp da renunziar al return, per exempel en il rom dad in'IRR, na ston ultra da quai betg vegnir spustadas impurtantas decisiuns d'investiziun a lunga vista fin che vegn fatga la cunvegna davart la valor restanta u fin suenter il return cun novas relaziuns da possess scleridas.

Las vischnancas ed ils chantuns ston plinavant examinar co ch'èn concepidas las cumpetenzas da l'executiva e da la legislativa e sche la cogeziun dal pievel resta garantida, en spezial en connex cun dumondas finanzialas. I sto vegnir sclerì per mintga expensa en connex cun in project da participaziun e la grevezza correspundenta da las finanzas publicas, sch'i dat ina basa

legala sufficiente. Sche quai n'è betg il cas, duess ins planisar ad ura avunda temp per elavurar ina tala basa legala en il process politic. Sche la basa legala elavurada da nov sto vegnir sutta-messa a la votaziun dal pievel, èsi medemamain da resguardar che tals process dovran tenor l'experiencescha bler temp e ch'els pon chaschunar retards en la procedura da concessiun. Sche terzs èn involvids sco partenarias en il project da participaziun, sto esser garantida la coordinaziun tranter tut las partidas participadas.

- **Valitar cumpetenzas a moda realistica:** Examinar criticamain avant d'augmentar la participaziun, en spezial avant ina participaziun maioritara, sch'il know-how, il persunal ed ils meds finanzials èn avant maun. Planisar sustegn extern, nua ch'i fa senn, per exempel cun integrar partenaris per reparter las ristgas e per externalisar la gestiun e/u la commercialisaziun da l'electricitad.
- **Prender las mesiras finanzialas necessarias e gestir las ristgas:** Preparar l'economia publica en cas d'augments da la participaziun sin retgavoli volatils e far reservas a temp. L'autozza da la participaziun duess adina esser en ina relaziun sauna cun la forza finanziaria totala; evitar dependenzas memia grondas e cumulaziuns da ristgas.
- **Nizzegiar models da partenadi:** Sa participar via models da cooperaziun (p. ex. IRR che sa basa sin il martgà) al success economic potenzial dad in'ovra electrica, senza purtar sulet tut las ristgas, e segirar a medem temp structures cumprovasdas sco era know-how ed avantatgs da scala.
- **Garantir per ina governance transparenta:** Reglar a partir da l'entschatta a moda transparenta las cumpetenzas, la repartiziun dals custs ed ils process da decisiun. Separar organisatoricamain las rollas da regulatur, autoritad da concessiun e cumproprietari per minimar conflicts d'interess.

Facit

Cun sa preparar a moda prospectiva, cun far in'autostimaziun realistica e cun collavurar cun partenaris fidaivels sa lascha concepir ina participaziun locala pli gronda da maniera che la communitad po augmentar sia participaziun directa ad ina valurisaziun potenziala da la forza idraulica, senza periclitar sia stabilitad finanziaria. Las personas che prendan decisiuns politicas al lieu èn dumandadas da tscherner la via adattada, cun esser conscient che projects da forza idraulica èn projects da generaziuns ch'èn sutta mess sur decennis als moviments dal martgà ed uschia a ristgas. L'Axpo tgira da vegl ennà ina stretga ed impurtanta colliaziun cun ils chantuns che produceschan forza idraulica e cun lur regions e damai cun ils interess da la populaziun, da l'economia e da l'ambient. Sco ferma partenaria da la communitad stat l'Axpo per in'utilisaziun cuminaivla, effizienta e persistente da las resursas d'aua.







A large concrete dam is situated in a deep valley. Behind the dam is a calm lake reflecting the sky. The surrounding mountains are steep and rugged, with some snow patches visible on the higher peaks. The sun is shining from the upper left, creating a lens flare effect across the scene. The overall atmosphere is serene and majestic.

« In'ovra electrica producescha
electricidad; in partenadi solid
procura per segirezza quai che
reguarda l'avegnir e supporta-
bladad finanziaria. »

Versiun lunga

Questa versiun lunga dal whitepaper ha la finamira da dar ina survista sistematica da las schanzas e **da las sfidas centralas en connex cun la renovaziun da las concessiuns dal dretg da las auas** en Svizra. Ella sa drizza a las personas che prendan decisiuns en las vischnancas ed en ils chantuns, en general a la publicitad interessada sco er ad interpresas d'energia che ston renovar concessiuns da forza idraulica.

La **perspectiva cumplexsiva** è sapientiva: Il document tracta en survista ils connexs, ils mecanissemes ed ils facturs da decisiun ils pli impurtants, na pretenda però betg d'esser cumplet. Singulas dumondas da detagl giuridicas, tecnicas u economicas na vegnan betg approfondadas, mabain servan a contextualisar la tematica en general. La finamira è da stgaffir ina chapientscha cuminaivla dals aspects centralis e da porscher ina basa objectiva per analisas cuntinuantas e process da decisiun politics.

Cuntegn

1. La forza idraulica: la pitga principala dal provediment d'electricitad cun il model d'ovras da partenadi	23
2. La renovaziun da las concessiuns da forza idraulica: return u renunzia al return	27
2.1 Opziuns d'agir cura che scadan concessiuns existentas	27
2.2 Context politic, scenaris da participaziun e valitaziun finanziaria	29
3. Schanzas e ristgas per la communitad en cas d'in augment da la participaziun ad in'ovra electrica	33
3.1 Schanzas per la communitad	33
3.2 Ristgas per la communitad	34
3.2.1 Ristgas financialas e ristgas da l'economia da martgà	34
3.2.2 Ristgas operativas	36
3.2.3 Ristgas tecnicas e regulatoricas	37
3.2.4 Ristgas da governance, da responsabladad e da reputaziun	39
3.2.5 Facit areguard las ristgas	39
4. L'indemnisaziun per la renunzia al return: ina via pragmatica per la communitad	41
4.1 Rom legal, logica da valitaziun ed autezza da l'indemnisaziun	41
4.2 Schanzas per la communitad e per partenadis existents cun l'IRR	44
5. Puncts d'orientaziun per la communitad	47
6. Facit	51
7. Glossari da las noziuns centralas e da las abbreviaziuns	53

A large dam in a mountain valley with a lake and a winding road.

01

**La forza idraulica: la pitga
principala dal provediment
d'electricidad cun il model
d'ovras da partenadi**

La forza idraulica: la pitga principala dal provediment d'electricitad cun il model d'ovras da partenadi

La forza idraulica è dapi decennis la pitga principala dal provediment d'electricitad da la Svizra. Var 60 pertschient da la producziun d'electricitad indigena derivan d'ovras idraulicas – dapli che da tut las autras funtaunas d'energia. Surtut en las regiuns alpinas contribuescha la forza idraulica considerablain al svilup regional, stgaffescha plazzas da lavur e rinforza l'economia locala. Cun l'extensiun da la forza solara e da la forza dal vent sco era cun il basegn d'electricitad creschent daventi pli e pli impurtant d'utilisar la forza idraulica a moda effizienta e flexibla: Ovras idroelectricas ad aua currenta furneschan energia constanta cun pauc CO₂. Ovras d'accumulaziun ed ovras d'accumulaziun a pompa funcziunan sco battarias natirals: Ellas pon transformar tenor il basegn la reserva d'aua arcunada en ils lais da serra en electricitad che po vegnir reglada svelt. Uschia na contribuescha la forza idraulica betg mo a l'integrasiun d'energias regenerablas fluctuantes, mabain sbassa era la dependenza d'imports d'energia fossila – e fa ch'il provediment d'electricitad svizzer è pli independent e resistant a crisis.

La suveranità da l'utilisaziun da la forza idraulica han en Svizra ils chantuns e – tut tenor chantun – per part era las vischnancas ed en paucs cas era corporaziuns, districts u cunfinants cun las rivas. Quels furman ensemen la **«communitad»** che dat la concessiun resp. la communitad concedenta, numnada sequentamain era **«concedents»**. Fin ussa han els surdà il dretg d'utilisar l'aua en il rom da concessiuns limitadas temporalmain, per regla 60 fin maximalmain 80 onns, surtut a societads d'ovras electricas (**«concessiunaris»**) ch'èn organisadas sco uschenumnadas «ovras da partenadi». Ovras da partenadi èn organisadas en Svizra per gronda part sco societads anonimas (SA) betg quotate a la

bursa. A lur chapital d'acziun èn participads – ultra d'interpresas d'energia – savens era chantuns da staziunament e vischnancas da concessiun (sequentamain scursanids sco «chantuns» e «vischnancas») sco acziunaris minoritars. Il princip da funcziun central dad in'ovra da partenadi sa basa sin il fatg che tut ils acziunaris da partenadi ston portar proporzionalmain tut ils custs (custs annuals) – inclusiv ils tschains d'aua, las ulteriuras taxas e taglias, ina dividenda obligatorica e las remessas en la reserva – strictamain tenor lur quota da participaziun. Persuenter pon els retrair l'electricitad producida precis en la medema proporziun. Cunquai che las ovras da partenadi obtegnan lur retgavs exclusivamain sur questas restituziuns dals custs, na portan ellas sezzas naginas ristgas dal martgà u da la vendita; questas ristgas portan cumplainmain ils acziunaris da partenadi che retiran l'electricitad. Ils acziunaris da partenadi utiliseschan resp. vendan da lur vart individualmain l'electricitad producida per cuvrir lur parts dals custs annuals. Il dumber d'acziunaris dad in'ovra da partenadi è savens pitschen, stabil e resta per il pli senza midadas durant l'entira durada da la concessiun. La gestiun, damai il manaschi e la direziun sco era l'inschigneria, vegn delegada savens ad in unic acziunari principal, per il solit in'interpresa d'energia; agen persunal han ovras da partenadi mo sporadicamain. Fin ussa participeschan ils concedents sco acziunaris da partenadi per regla minoritarmain ad ina ovra da partenadi, entant ch'interpresas d'energia – a las qualas èn savens era participads ils concedents sezs u terzs chantuns u terzas vischnancas – possedan la maiorità. L'Axpò per exempel tutga cumplettamain als chantuns da la Svizra dal Nordost ed a lur ovras electricas chantunalas.



En cumparegliaziun cun la societad d'ovras electricas surpiglia la communitad ina rolla activa sco regulatura: Ella funcziuna sco autoritad da concessiun, sco represchentanta d'interess e sco istanza da surveglianza en il rom da la concessiun dal dretg da las auas surdada. Sco cuntraprestaziun per il dretg d'utilisaziun da l'aua limità temporalmain paja la societad d'ovras electricas per regla ina taxa da concessiun unica il mument che vegn dada la concessiun e paja silsunter annualmain tschains d'aua sco er eventualmain ulteriuras taxas da concessiun e taglias (p. ex. furniziuns d'electricitad gratuitas, contingents d'acquist reducids en furma d'energia gratuita resp. d'energia da preferenza u da taglias sin implants idraulics). Ina descripziun detagliada da questas taxas e taglias chatt'ins en il glossari a la fin dal document.

Ils tschains d'aua, a lunga vista per regla las taxas las pli autas quai che riguarda l'import, èn per gronda part independents dals pretschs da martgà. Segund la legislaziun actuala vegnan els fixads tenor la prestaziun brutta media da l'ovra electrica (cump. glossari) e restan en cumparegliaziun constants en il decurs dal temp. Els èn damai per ils concedents (per regla chantuns ed eventualmain vischnancas) ina funtauna d'entradas fidabla che sa repeta annualmain senza ristga dal pretsch da martgà. Cunzunt en chantuns da muntogna ed en vischnancas cun structuradas pli flaivlas han els in'impurtanza finanziaria considerabla. Las entradas van en favur da las finanzas dal maun public e pon vegnir impundidas per incumbensas localas sco la furmaziun, la construcziun da vias u auters projects d'infrastructura. Ultra da questas entradas directas profitescha la communitad er indirectamain da l'utilisaziun da la forza idraulica. La construcziun, la gestiun ed il mantegniment da las ovras electricas genereschan incumbensas per interpresas regiunalas e segireschan plazzas da lavur: da prestaziuns d'inschigneria e da tecnica sur lavurs da construcziun e da man-

tegniment fin a l'hotellaria e la restauraziun locala. Lezzas profiteschan per exempel da la dunsena per persunas spezialisadas externas en connex cun la gestiun da l'ovra electrica sco era dal turissem als lais da serra. Tut quai rinforza l'economia regionala e la qualità da viver en regions che han savens structuradas pli flaivlas.

Era sin plaun naziunal sa mussa l'impurtanza da la forza idraulica en in context da l'economia publica pli vast: Ella presta ina contribuziun directa a la valorisaziun cun investir en projects da forza idraulica e cun gestir ils implants sco era cun garantir la segirezza dal provediment en Svizra. Sco funtauna d'energia netta e regenerabla sustegna la forza idraulica plinavant da cuntanscher las finamiras per il clima e promova il svilup persistent. La Svizra ha acquistà sur decennis in enorm know-how en il sector da la forza idraulica: Interpresas d'energia pli grondas gesteschan ils pli differents implants – dad ovras idraulicas pitschnas fin als gronds implants d'accumulaziun e d'accumulaziun a pompa – ed optimeschan cuntinuadamain lur manaschi, l'utilisaziun d'ovras electricas e la comercialisaziun da l'energia. L'Axpo sco gestiunaria la pli gronda è a la testa per exempel quai che riguarda la planisaziun e l'optimaziun da l'utilisaziun, ella è activa en quest sector dapi passa 100 onns ed è responsabla per var in quart da la produciun da forza idraulica en Svizra. Grazia ad ina modernisaziun cuntinuanta – per exempel engrondiments sco l'ovra d'accumulaziun a pompa Linth-Limmern ad ina da las pli grondas «battarias» da l'Europa – ed ad innovaziuns per exempel en la digitalisaziun, l'automatisaziun e la cybersegirezza gidan talas interpresas a far la forza idraulica pli effizienta, pli segira e pli persistente. Quest know-how è in factur impurtant, sche vischnancas e chantuns vulan surpigiar en l'avegnir dapli atgna responsabladad en la forza idraulica.

A large concrete dam is situated in a mountain valley. The water behind the dam is a striking turquoise color. The surrounding mountains are steep and covered in green vegetation. A dirt road is visible on the right side of the image, leading up towards the dam.

02

**La renovaziun da las
concessiuns da forza idraulica:
return u renunzia al return**

La renovaziun da las concessiuns da forza idraulica: return u renunzia al return

Cun ina **«concessiun»** dat la communad cumpetenta sco concedent ad in concessiunari in dretg limità temporalmain ed exclusiv d'utilisar auas publicas resp. in potenzial da forza idraulica per producir electricitad – en Svizra per ina durada limitada a maximalmain 80 onns. Suerter ch'è spirada la durada da la concessiun scada il dretg d'utilisaziun. Sch'igl è previs en il contract da concessiun oriund u en la lescha chantunala davart il dretg da las auas in dretg da return – quai ch'è usità – e sch'il return vegn effectivamain exequì, van ils edificis ed ils implants colliads cun il dretg d'utilisaziun a la communad che ha dà la concessiun (**«communad»**, per regla il chantun ed eventualmain las vischnancas da staziunament). Ils concedents pon silsuerter

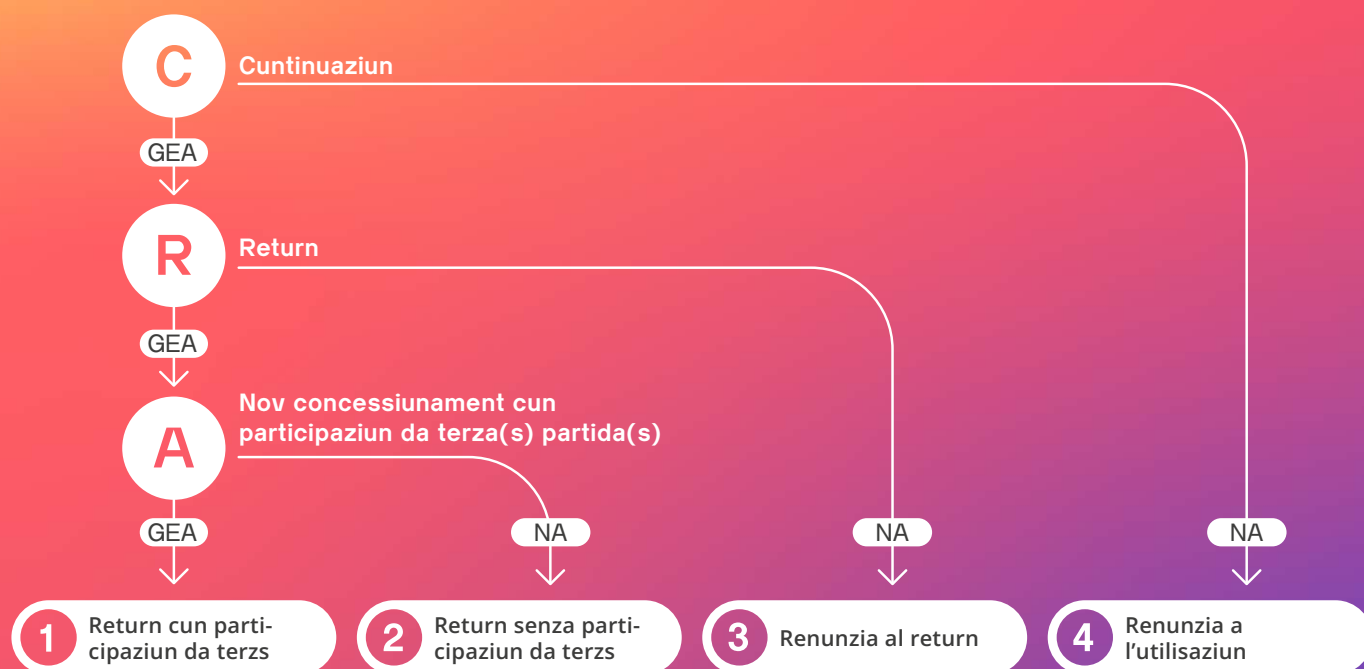
decider tranter pliras opziuns sur da lur relaziuns da proprietad futuras.

Cunquai che la communad che dat la concessiun («concedent») è per regla era quella che ha dà la concessiun (cump. glossari), vegnan duvradas sequentamain las noziuns «concedent» e «communad» sco sinonims per omaduas.

2.1 Opziuns d'agir cura che scadan concessiuns existentas

En il rom d'ina renovaziun da concessiun ha la communad da princip **quatter opziuns d'agir**: duas nua che vegn exequì il return e duas senza return.

Concessiun scadenta



Illustraziun 1: Pussaihlads per renovar ina concessiun scadenta.

Las duas opziuns cun return èn las suandantas:

- 1. Return cun surdar la concessiun ad ina nova societad d'ovras electricas cun participaziun da terzas partidas:** Exequir il return cun nov concessiunament suandant da l'ovra electrica cun surdar il dretg d'utilisaziun da l'aua ad ina societad d'ovras electricas ch'è vegnida fundada precedentamain da nov. Quai è per regla in'ovra da partenadi. A questa societad èn participadas terzas partidas sco acziunaris; er ils acziunaris da fin qua sco er eventualmain la communidad pon esser represchentads. La communidad po sa participar cun ina cumpart che resta tuttina u ch'è pli auta u pli bassa che fin uss.
- 2. Return senza participaziun da terzas partidas:** Far valair il return e transferir l'ovra electrica a maun d'in nov concessiunament en ina societad anonima che tutga per tschient pertschient als concedents (p. ex. AEW, EKT), ad in'instituziun da dretg public (p. ex. AET, EKZ) u ad in post da servetsch d'ina administraziun publica (p. ex. ewz) dad in'autra communidad. Sch'il concedent sa decida percenter d'utilisar sez l'aua via in post da servetsch da la medema communidad, n'è necessaria nagina concessiun. En quel cas basta ina permissiun per la gestiun dad in'ovra electrica, cunquai ch'il concedent na sto betg concessiunar sasez; el vala gia legalmain sco concessiunà. Il model dal «agen manaschi senza concessiun» vegn probablamain er en l'avegnir a vegnir applitgà mo darar en la pratica, betg il davos pervia da las dumondas complexas areguard la responsabladad e la finanziaziun che l'administraziun d'in agen manaschi direct avess per consequenza.

En il rom d'in return han ins la libertad da contractar quai che riguarda l'indemnisaziun da tschertas componentas dals implants: Las parts da l'implant idraulicas (damai las parts ch'ins numna en la lingua da mintgadi nunprecisamain las parts da l'implant «bletschas»), per exempel mirs da serra, vias d'aua

e turbinas, turnan en il cas normal gratuitamain puspè en il possess dals concedents, nun ch'i saja reglà insatge auter en la concessiun. Per las parts da l'implant electromecanicas (u sco ch'ins di en la lingua da mintgadi: las parts «sitgas»), surtut l'equipament electromecanic sco ils generaturs, ils transfurmatur ed ils sistems da controlla e da cumond sto il concedent percenter pajar al concessiunari in'indemnisaziun «favuraivla» (cump. glossari). Suentar ch'è scadida la concessiun e suenter ch'èn transferids ils stabiliments che returnan al concedent, sistescha la persuna giuridica da la societad d'ovras electricas da fin ussa sia gestiun, uschenavant ch'ella n'ha betg ulteriuras valurs da facultad u incumbensas.

En quel connex datti duas pussaivladads senza exequir il return che sa differenzieschan areguard la dumonda, sche la gestiun da l'ovra electrica duai cuntinuar u betg:

- 3. Renunzia al return:** Renovaziun da la concessiun ad in concessiunari – per regla in'ovra da partenadi – senza exequir il return. Il concessiunari po esser quel da fin uss u ina nova societad d'ovras electricas. Ils concedents pon sa participar a la societad d'ovras electricas cun ina cumpart che resta tuttina u ch'è pli auta u pli bassa che fin uss. Ils acziunaris existents da l'ovra da partenadi, cun excepziun dals concedents sezs, pajan als concedents per regla in'indemnisaziun per la renunzia al return (IRR)
- 4. Renunzia a l'utilisaziun:** Na surdar nagina concessiun nova e betg pli utilizar las auas. Uschenavant che la concessiun na dispona nagut auter, è il concessiunari, dal qual ils stabiliments na vegnan betg utilizadas vinavant suenter ch'è scadida u scrudada la concessiun, obligà da far lavurs da segirtad. Tenor il stadi actual pon ins partir dal fatg ch'ins fa diever mo fitg darar da questa opziun; ella cuntraschess a las strategias chantunales da la forza idraulica.

Da princip po la communidad damai sa participar ad in'ovra idraulica sin trais vias: (1) indirectamain – en il rom d'in return cun u senza participaziun da terzs – via ina societad anonima en proprietad parziala u esclusiva da la communidad; (2) en cas d'in return senza participaziun da terzs cun transferir ils implants sco deposit real en in'instituziun da dretg public u en in post da servetsch uffizial; u (3) sco agen manaschi senza concessiun (atgna utilisaziun). L'ultima pussaivladad è giuridicamain pussaivla, en la pratica dentant darar cunvegnenta pervia da ristgas da responsabladad e da finanziaziun. Per simplifitgar cumpiglia l'expressiun **«participaziun ad ovras electricas»** sequentamain tut questas variantas.

2.2 Context politic, scenaris da participaziun e valitaziun finanziaria

Ils proxims trais decennis scada ina gronda part da las concessiuns d'energia idraulica existentas en Svizra, cunzunt en il territori alpin, nua ch'il svilup è sa concentrà istoricamain. Plirs chantuns, tranter auter il Vallais, il Grischun, il Tessin, Berna e l'Uri, han l'incumbensa politica da «prender a chasa» questas ovras idraulicas, pia da transferir ellas uschè bain sco pussaivel en il rom da novas concessiuns en lur controlla maioritara. La basa èn conclus dals parlaments chantunals resp. da las regenzas chantunalas. Sco finamiras da la politica d'energia numnan las communidades en spezial la garanzia dals dretgs da cogestiun locals ed il rinforzament da la valorisaziun regiunala. La dumonda centrala è: **Quant gronda duai esser en l'avegnir la participaziun publica a las ovras electricas?** Ils chantuns (eventualmain cun vischnancas) han sviluppà en quel connex differents models che sa laschan attribuir per gronda part a trais scenaris:

- **Quasi status quo, savens cun participaziun minoritara:** La communidad desista dal return e renovescha la concessiun cun ina societad d'ovras electricas (per regla cun in'ovra da partenadi) u surdat da nov il dretg d'utilisaziun da las auas

en il rom d'in return (nov concessiunament). Ella n'ha betg en mira ina midada signifitganta da la grondezza da sia participaziun (savens resta ella tar ina participaziun minoritara), per regla cun la finamira da retrair directamain la quantitat moderada da la produenziun d'electricitad che cumpeta correspundentamain a la participaziun bassa. Empè d'amplifitgar la posiziun sco proprietari stattan en il center entradas regularas cun pitschnas ristgas: ils tschains d'aua, ulteriuras taxas da concessiun e taglias; en cas d'ina renunzia al return vegn vitiers supplementarmain in'indemnizaziun per la renunzia al return (IRR, cump. sutvart). Quest model reducescha per la communidad las ristgas finanzialas d'ina participaziun pli gronda a las ovras electricas, signifitga dentant che la gronda part da la ristga finanziaria e da la valorisaziun – suenter la deducziun da l'IRR, dals tschains d'aua, dad ulteriuras taxas da concessiun (p. ex. energia gratuita resp. energia da preferenza) e taglias – resta tar ils ulteriurs partenaris. Quest model applitgescha actualmain la gronda part dals chantuns e da las vischnancas; excepziuns èn chantuns che produceschan blera forza idraulica sco il Vallais, il Grischun, il Tessin, Berna e l'Uri (cump. sutvart).

- **Participaziun maioritara publica:** Gronds chantuns da muntogna che produceschan forza idraulica sco il Vallais, il Grischun e Berna suondan in cumpromiss: vischnancas e chantun surpiglian en il rom d'ina renovaziun da la concessiun (opziun 3 en l'illustraziun 1) u en cas d'in nov concessiunament a maun d'in return (opziun 1 en l'illustraziun 1) la maioritad da l'ovra elettrica e quai a moda directa u indirecta sco participaziuns en lur finanzas cun la finamira da retrair directamain ina quantitat pli gronda da l'electricitad producida, involvan dentant in partenari versà sco acziunari minoritar e mainagestiun. Uschia duain vegnir maximadas la participaziun locala a la discussiun e las cumparts a l'ovra elettrica, a medem temp però era vegnir mantegnida l'expertisa dal partenari d'industria. Il Vallais ed

il Grischun per exempel vulan che passa 50 pertschient sajan cumparts publicas, concedan dentant vinavant a las interpresas d'energia sco l'Axpo la pussaivladad da sa participar sco acziunaris minoritars.

- **Ils concedents surpiglian dal tuttafatg l'ovra electrica:** En il cas extrem fa il concedent diever dal dretg da return e surpiglia dal tuttafatg l'ovra electrica, u cun surpigliar ils bains u sco acziunari unic cun la finamira da retrair directamain l'entira produenziun d'electricitad. Per regla succeda quai a maun d'in nov concessiunament ad in'instituziun da dretg public u ad ina societad anonima en possess exclusiv da la communidad, pli darar a maun d'ina incorporaziun en in uffizi da la communidad; en l'ultim cas n'è da princip necessaria nagina concessiun. Ils acziunaris da fin ussa sortan. Quest model suonda fin ussa sulettamain il chantun Tessin: Là prevegnan tenor lescha implants suenter ch'è scadida la concessiun l'emprim al chantun (era qua sto quel sco communidad che ha dà la concessiun però exequir activamain ses dretg da return, q. v. d. i n'ha betg lieu in return automatic); il transferiment suandant a la societad chantunala d'electricitad AET vegn fatg sin basa d'ina decisiun politica resp. d'ina decisiun strategica separada. Uschia van en l'avegnir bain tut ils retgavs al maun public, a medem temp porta quel però era tut las ristgas d'interprendider.

Tge varianta che vegn tschernida dependa da las **finamiras politicas** respectivas, da la **situaziun finanziaria** e dal **know-how** dals concedents. La tscherna dal model adattà pretenda da ponderar minuziusamain tge ch'èn las schanzas e tge ch'èn las ristgas. A medem temp èn da resguardar las prescripziuns legalas. En la gronda part dals chantuns datti ina tscherta libertad da decider. In'excepciun è il chantun Tessin, nua ch'il maun public sto adina

surpigliar 100 pertschient da las cumparts. En il Vallais prescriba la lescha percenter che almain 60 pertschient da las cumparts ston esser en il maun public. Anc pli flexibel è il chantun Grischun: Là na datti nagina quota fixada legalmain, ma en cas da projects attractivs han il chantun e las vischnancas per regola en mira en la pratica ina participaziun maioritara da totalmain 60 fin 80 pertschient al capital d'acziun da las societads d'ovras da partenadi.

La **classificaziun bilantschala** d'ina participaziun tras la communidad sa drizza primarmain tenor ses intent en l'economia publica: Sche la participaziun serve (directamain u indirectamain) ad ademplir in'incumbensa publica transferida legalmain, vegn ella attribuida a la facultad administrativa; cas cuntrari tutga ella tar la facultad finanziaria. Participaziuns en la facultad finanziaria – en la facultad administrativa è quai auter – n'èn betg liadas ad in intent, na servan betg directamain ad ademplir incumbensas publicas ed èn da princip alienablas libramain dal punct da vista dal dretg da finanzas (cun ina cuntra-valur realisabla). En il chantun Grischun per exempel attribuesch'ins actualmain participaziuns en il sector da la forza idraulica a la facultad finanziaria.

Independentamain da l'attribuziun a la facultad administrativa u a la facultad finanziaria vegn l'effect d'ina participaziun sin las finanzas publicas da princip quantifitgà, sch'el influenzescha il quint da gudogn e perdita e/u il quint d'investiziuns da la communidad e betg mo la bilantscha. Quai è il cas en la situaziun frequenta, nua che la communidad n'è betg mo participada financialmain ad ina societad d'ovras electricas organisada sco ovra da partenadi, mabain nua ch'ella porta en la dimensiun da sia quota da participaziun directamain ils custs annuals e retira proporziunalmain electricitad. En quel cas ha la participaziun in effect tant sin la bilantscha sco er sin il quint da gudogn e perdita e/u sin il quint d'investiziuns. Different da quai è il rar cas d'ina par-

ticipaziun puramain finanziaria: La communad na porta ni custs annuals proporziunals ni è obligada da retrair electricitad. En quel cas vegn la participaziun registrada exclusivamain en la bilantscha. In tal model dastgass dentant esser pauc attractiv per la communad, perquai ch'el conceda bain dretgs da cogestiun en la dimensiun da la participaziun, ma na pussibilitescha betg ina participaziun directa a la valorisaziun che resulta da la produenziun d'electricitad.

Da princip vala: Cun surpigliar cumparts da participaziun pli grondas sa mida considerablmain la rolla d'ina vischnanca u d'in chantun. Da la funcziun da fin ussa sco regulatur, autoritad da concessiun e retschavider primar da taxas daventa ina rolla da cumproprietari u schizunt da proprietari maioritar, eventualmain era cun responsabladad da gestiunari. Quai è però collià cun responsabladads e ristgas supplementaras.





03

**Schanzas e ristgas per la
communitad en cas d'in
augment da la participaziun ad
in'ovra electrica**

Schanzas e ristgas per la communitad en cas d'in augment da la participaziun ad in'ovra electrica

Sche vischnancas u chantuns augmentan lur participaziun ad in'ovra idraulica fin a la participaziun maioritara, sa porschan ulteriuras schanzas sco ina pli gronda participaziun directa ad eventuels gudogns ed in dretg da cundecider en connex cun investiziuns, gestiun e mantegniment. Il medem mument surpiglia la communitad damai era ristgas supplementaras. Sequentamain vegnan resumadas las **schanzas** las pli impurtantas sco era las **ristgas** essenzialas dal punct da vista **finanziel, tecnic-operativ, regulatoric, giuridic e da la governance** che pon resultar, sche la communitad na resta betg regulatura e concedenta primara dal dretg d'utilisaziun da l'aua, ma daventa proprietaria maioritara ad in'ovra electrica.

3.1 Schanzas per la communitad

Cun ina participaziun pli gronda ad in'ovra idraulica sa participescha la communitad en la dimensiun da ses augment da participaziun pli ferm ed a moda pli directa als retgavs positivs da la produenziun d'electricitad – en cas da cundiziuns favuraivlas dal martgà d'electricitad. A medem temp survegn ella dapli influenza e po cundecider pli activamain en cas da decisiuns centralas che regardan l'interpresa, per exempel en connex cun investiziuns, mantegniment u gestiun.

In ulteriur avantatg pussaivel concerna il rinforzament da la valorisaziun regionala. Per motivs d'effizienz e da sinergia concentreschan interpresas d'energia pli grondas tschertas funcziuns (p. ex. servetschs d'inschigneria u servetschs spezial) en lieus che pon sa chattar ordaifer il territori chantunal u communal respectiv. Cun ina participaziun maioritara po la communitad influenzar pli fitg a

l'intern dal dretg da las acquisiziuns publicas ch'i vegnian francadas en la regiun incumbensas, cum-petenzas e decisiuns supplementaras – quai che po favurisar in'ulteriura valorisaziun. Gia oz, nua che la communitad ha savens participaziuns minoritaras, garantescha per regla persunal local la gestiun ed il mantegniment. Las ovras da partenadi han lur sedia fiscala en il territori da concessiun. Tut en tut pussibilescha ina participaziun pli gronda a las vischnancas ed als chantuns, che han dà la concessiun, da midar la rolla dal partenari minoritar e dal retschavider da taxas a quella d'in cuninterpretar activ che po sa participar pli directamain a la valorisaziun.

Ina participaziun pli auta porscha plinavant a la communitad pussaivladads pli directas da diriger e d'influenzar la politica. Cunzunt sch'ina vischnanca u sch'in chantun è participà maioritarmain ad ovras idraulicas, po la communitad respectiva influenzar pli fitg che la gestiun e l'ulteriur svilup dals implants correspundian a las finamiras d'energia regionalas, per exempel cun suandar consequentamain projects d'engrondiment. Il medem mument survegn la communitad dapli spazi d'agir per prender decisiuns tenor ses parairi che na sa basan betg mo sin criteris d'interpresa, mabain era sin criteris socials e locals, per exempel en vista a la stabilitad dals pretschs per la regiun. En il context da la midada energetica svizra vulan intgins chantuns e tschertas vischnancas da staziunament nizzegiar questas pussaivladads da concepziun per medemamain surpigliar responsabladad e per prestar ina contribuziun a la segirezza dal provediment naziunala. La communitad po ultra da quai fixar en cas d'ina participaziun maioritara tge posiziun ch'els interess locals da l'ambient e l'orientaziun ecologica da la gestiun da l'ovra electrica duain avoir, e quai sur las pretensiuns legalas or.

Per resumir: Augments da la participaziun e cunzunt participaziuns maioritaras pussibiliteschan als chantuns ed a las vischnancas da rinforzar lur participaziun economica e lur cundecisiun, da promover la valorisaziun regiunala, da concepir independen-tamain contribuziuns a favur da la segirezza dal provediment e da concepir l'orientaziun ecologica da la forza idraulica pli fitg tenor ils giavischs locals. Quai è però collià a medem temp cun ristgas, tranter auter ristgas finanzialas e ristgas che pertutgan l'economia dal martgà, ristgas operativas, tecnicas e regulatoricas sco era ristgas da governance, da responsabladad e da reputaziun. Quests aspects vegnan tractads pli detagliadamain en il sequent.

3.2 Ristgas per la communidad

Las ristgas che vegnan preschentadas sequentamain na pertutgan betg mo la communidad, mabain da princip tut ils proprietaris d'ovras electricas, pia er interpresas d'energia pli grondas. Decisivas per pudair purtar e superar questas ristgas èn dentant las resursas finanzialas sco era l'experiencescha e l'expertisa dals proprietaris. Gia enturn il 1900 han questas ristgas contribuì a l'elavuraziun dal model d'ovras da partenadi: Bleras vischnancas na disponivan ni dal chapital necessari ni dal know-how per planisar, finanziair e gestir gronds implants idraulics. Interpresas d'energia pli grondas ch'èn activas en plirs chantuns u schizunt en l'entira Svizra han percurter pudì diversifitgar las ristgas d'investiziun e da gestiun a maun d'in portfolio d'implants pli vast e pudì concentrar a moda effizienta l'expertisa e las resursas.

3.2.1 Ristgas finanzialas e ristgas da l'economia da martgà

- **Ina eventuala omissiun d'entradas segiradas ed ina dependenza creschenta dal pretsch da martgà:** Fin ussa survegnivan ils concedents a chaschun da la surdada da la concessiun ina taxa da concessiun unica e silsunter mintg'onn a moda fidada tschains d'aua, ulteriuras taxas da concessiun sco era taglias, senza stuair purtar ristgas finanzialas u ristgas d'interpretar considerablas. Cun ina participaziun pli gronda ad ovras idraulicas sa mida quai: La communidad porta ina cumpart pli gronda dals custs annu-als, en ils quals èn cuntegnids t.a. er ils tschains d'aua sco cumpont dals custs. Facticamain paja ella uschia – dal punct da vista da las finanzas – proporziunalmain a sasezza tschains d'aua ed ulteriuras taxas da concessiun e taglias. En bunas fasas dal martgà sa laschan quests pajaments cuvrir cun ils retgavs da la commercialisaziun d'electricitad. En fasas da perdita – q. v. d. sch'ils retgavs da la commercialisaziun sa chattan sut ils custs annuals che ston vegnir purtads (inclusiv t.a. ils tschains d'aua sco cumpont dals custs fixes) – ston las summas mancantes vegnir cuvridas or d'agens meds finanzials existents ubain a maun d'ina finanziaziun estra (credits, emprests). Entant che questas taxas vegnivan purtadas fin ussa per gronda part d'acziunaris da partenadi independents da la communidad e ch'ellas eran colliadas cun ina pitschna ristga per la communidad, sa sbassa questa segirezza cun la participaziun creschenta.

Perquai che las entradas dals concedents or da taxas da concessiun sco ils tschains d'aua na dependan da princip betg dal pretsch da martgà da l'electricitad e perquai ch'ellas èn per il pli relativamain stabilas en il decurs dal temp, èn ellas per l'economia publica in post d'entradas fidabel e bain planisabel. Medemamain ston ils tschains

d'aua vegnir fixads a norma dal dretg chantunal entaifer las limitas dal dretg federal tenor criteris objectivs (cump. glossari) e vegnir applitgads egualmain envers tut ils concessiunaris, independentamain dal fatg, sche l'implant è maioritar-main en proprietad dals concessiunaris u betg. Correspudentamain vegnan ils concedents probablmain a mantegnair en l'avegnir questa furma da taxa er en cas d'in agen possess cum-plain, q. v. d. era sch'els pajan las taxas dal punct da vista finanziel dal tutfatg a sasezs. Bleras vischnancas da muntogna èn facticamain dependentas dals tschains d'aua; en tscherts lieus surpassan els schizunt multiplamain las entradas da taglia. Tschains d'aua contribueschan essenzi-almain al svilup regional; ina reducziun marcanta u schizunt in'aboliziun periclitass l'abiltad d'agir finanziaria da bleras vischnancas.

Sch'ils concedents augmentan lur participaziun a l'ovra electrica ed uschia lur obligaziun da retrair energia, ston els commercialisar correspudentamain sezs u laschar commercialisar quantitats d'energia pli grondas. Uschia crescha la dependen-za da las finanzas publicas da pretschs da martgà d'electricitad volatils ed i vegn necessari in diever pli intensiv d'instruments da finanzia-ziun e da management da las ristgas.

- **In aut basegn da chapital, ina cumulaziun da grondas ristgas ed in spazi d'agir finanziel limità:** Ina participaziun a societads d'ovras elec-tricas ha per consequenza obligaziuns finanzia-las. Ils acziunaris da partenadi sa participeschan proporziunalmain a tut ils custs annuals, cun-zunt als custs da gestiun e da mantegniment (OPEX), a las amortisaziuns tenor plan ed a las amortisaziuns extraordinarias (D&A) sco er a las investiziuns decididas tenor la planisaziun da las investiziuns (CAPEX). Perquai che la forza idraulica vegn manada fermamain da custs fixs,

resultan quests custs er en cas d'interrupziuns pli lungas da la producciun, per exempel suenter donns da malaura. Quai po liar ulteriurs meds en l'autezza da milliuns. Sche mancan ultra da quai ils retgavs da la commercialisaziun d'electricitad pervi da pretschs da martgà bass, perquai che vegnan prendids ord funcziun manaschis u pervi da pretensiuns regulatoricas pli severas (p. ex. concernent auva restanta, cump. «Ristgas tecnicas e regulatoricas») u sche las expensas currentas creschan pervi da custs da mantegniment nun-spetgadmain auts, pervi d'investiziuns u pervi d'amortisaziuns spezialas chaschunadas dal martgà (impairments) cun in basegn da chapi-tal correspondent supplementar, smanatschan stretgas da liquiditad e deficits dal quint. La ristga crescha cun la grondezza da l'ovra electrica e cun la dimensiun da la participaziun: Sch'ina communitad porta da nov per gronda part u schi-zunt suletta ils custs annuals, po sia responsa-bladad finanziaria sa multiplitgar sin donn e cust da las finanzas publicas. Sch'ina communitad posseda ina part considerabla dad in'ovra elec-trica gronda u sch'ella lia ina part essenziala da ses meds finanzials en in singul project da participaziun, s'accumuleschan ultra da quai rist-gas finanzialas. Sche la communitad dispona mo da reservas limitadas e sche expensas ex-traordinarias ston vegnir finanzadas per gronda part cun la taglia, pon pretensiuns da liquiditad augmentadas era sfurzar augments da taglia.

La forza idraulica dovra blier chapital; cunzunt modernisaziuns e projects d'engrondiment pre-tendan grondas investiziuns che importan per implants gronds svelt summas en ils milliuns da trais cifras. Ils acziunaris dovran perquai ina forza finanziaria suffizienta – saja quai en furma d'agens meds finanzials u sur in access fidà al martgà da chapital. Sch'i dat in return, sto la communitad tut tenor surpigliar custs considerabels da projec-

taziun, da rapports d'expertisa e da cussegliaziun ed ultra da quai las parts da l'implant electromecanicas (generaturs, tecnica da controlla, e. u. v.) cunter in'indemnisaziun favuraivla. Vitiers vegn la finanziaziun da la participaziun a la nova societad d'ovras electricas che sto vegnir fundada en il rom d'in return resp. en il rom d'in augment da la participaziun en cas da renunzia al return. Cuntant per vischnancas pli pitschnas exista uschia la ristga da sa surchargiar finanziarment cun participaziuns maioritaras ad ovras grondas.

3.2.2 Ristgas operativas

- **Mancanza da know-how e dipendenza d'interpresas da servetsch externas:** In'ovra idraulica pretenda enconuschientschas tecnicas ed operativas fitg spezializadas. Dal conduct d'aua sur la tecnica da turbinas fin a la tecnica da controlla: la gestiun è complexa e critica quai che riguarda la segirezza. Vitiers vegnan enconuschientschas per exempel pertutgant la planisaziun da l'utilisaziun d'ovras electricas, il mantegniment, il management da disturbis, las pretensiuns areguard l'ambient, la cybersegirezza ed il controlling da las ristgas. Gist concedents pli pitschens na disponan betg da quest persunal e da quest know-how. Senza partenaris versads exista il privel d'ina gestiun ineffizienta, per exempel pervi da manipulaziuns sbagliadas u pervi da retards da mantegniment, quai che po diminuir la segirezza e la rentabilitad da l'implant.

I na basta betg da producir electricitad; ella sto era vegnir vendida a moda lucrativa. Ovras idraulicas produceschan savens bler dapli electricitad che necessari al lieu ed il profil da produenziun na correspunda per il pli betg al profil da chargia local. Uschia na duess ins per exempel betg duvrar l'electricitad d'accumulaziun chara per il provediment local da mezdi, cura ch'i dat bler sulegl, sch'igl è a medem temp disponibla electricitad

favuraivla sin il martgà. Correspundentamain vegn ina gronda part da la produenziun commercialisada via il martgà da commerzi a l'engrossa. Las communitads disponan però mo darar dad atgnas partiziuns u plattafurmas da commerzi d'electricitad che persequiteschan cuntinuadamain ils pretschs da martgà e che commercialiseschan l'electricitad il meglier pussaivel. Senza in trading professiunal pon ir a perder schanzas u vegnir prendidas decisiuns sbagliadas. Quai ha directamain in effect sin ils retgavs. La commercialisaziun cuntegna pia ina ristga economica considerabla, sch'ella na vegn betg surpigliada d'in actur versà.

Sche nagin dals partenaris n'ha experientscha quai che riguarda l'organisaziun da la gestiun e da la commercialisaziun u sch'ins n'è betg bun da stabilir avunda svelt questa basa, sa porschi da surdar questas incumbensas a terzs, per exempel a l'anteriur mainagegiun en ina nova rolla sco furnitur da servetschs extern. Uschia pon ins garantir a partir da l'entschatta ina gestiun professiunala ed ina commercialisaziun fidabla. A medem temp resulta in'ulteriura colliaziun quai che riguarda la furniziun da prestaziuns, senza ch'il furnitur da servetschs saja sez participà directamain.

- **Perdita da sinergias e midada dal clima:** Interpresas d'energia pli grondas activas en plirs chantuns u schizunt en l'entira Svizra administreschan savens in portfolio e pon concentrar uschia il persunal, ils teams da mantegniment e la commercialisaziun. Communitads che gesticchan isoladamain in'ovra electrica na pon betg nizzegiar quests avantatgs da scala. Quai chaschuna dapli custs per unitad d'electricitad. En pli sa laschan gulivar meglier en in'associaziun fluctuaziuns chaschunadas da l'aura: Sch'ina ovra electrica vegn donnegiada en ina regiun per

exempel pervi da malauras e na funcziuna pervi da quai betg pli, pon ovras electricas en autras regiuns svizras cumpensar la produczion. Ina singula ovra communal n'è geograficamain betg uschè diversifitgada e n'ha perquai betg questa flexibilitad. Quai augmenta la ristga che per exempel aura extrema locala (p. ex. auas grondas u bovas) chaschuna directamain perditas da rendita. In exempel actual è la regiun Moesa en la Val Mesauc: Sunter ina malaura il zercladur 2024 han ins stuì prender ord funcziun là per in temp pli lung implants idraulics da l'Axpo; conducts d'affluenza donnegiads e glera han chaschunà ina lunga interrupziun da produczion da stgars in onn e pretendì vastas reparaturas.

La midada dal clima vegn en l'avegnir ad augmentar questas malsegirezzas chaschunadas da l'aura. I po dar pli savens periodas da sitgira che han per consequenza livels da l'aua pli bass cun reducziuns da la produczion correspundentas. En consequenza d'ina stad da chalira è per exempel stada l'onn 2018 la produczion da forza idraulica en l'entira Svizra circa per 7 pertschient sut quella da l'onn precedent. Pervi da la midada dal clima po la stagiunalitad dals affluents sa spustar (p. ex. dapli plievgia l'enviern empè da naiv, damain deflussiuns la stad). Cumpareglià cun oz pudessan damai en l'avegnir accumulatori pli pitschens ch'èn concepids main tenor il spustament stagional avair in lev avantatg areguard la rentabilitad en confrunt cun accumulatori en emprima lingia stagionals, en spezial visavi accumulatori cun ina svieuta d'accumulaziun annuala unica u anc pli stgarsa. Il medem mument crescha la probabilitad da fermas precipitaziuns e d'auas grondas. Quellas pon d'ina vart sfurzar sursculs dals lais d'accumulaziun, q. v. d. ch'ins sto laschar defluir aua danvanz senza la nizzegiar, e da l'autra vart reducir en consequenza d'affluenza da sediments il volumen d'accumulaziun utilisabel

ed uschia sminuir las quantitads d'energia d'implants d'accumulaziun che pon vegnir producidas a moda flexibla. Glera e bovas (belma, crappa, laina) pervi d'eveniments da malaura locals pon donnegiar ils implants ed en spezial ils conducts d'aua e chaschunar interrupziuns pli lungas da la produczion ed in augment dals custs da mantegniment. Per talas ristgas poi esser pli pretensius e char d'obtegnair ina garanzia tras l'assicuranza adequata. Tut quai engrevgiass finanziailmain ils acziunaris.

3.2.3 Ristgas tecnicas e regulatoricas

- **Inveteraziun dals implants e cumpatibilitad cun novas regulaziuns:** Pli vegls che vegnan ils implants, pli gronds che davanteran ils custs da mantegniment e pli savens ch'i dat disturbis. En pli pon pretensiuns pli severas areguard l'ambient e la segirezza – per exempel la segirezza seismica u pretensiuns che resultan da la lescha federala davart la protecziun da las auas (LPAuas; CS 814.20) en connex cun aua restanta, undadas/sbassaments u accessibilitad per ils peschs – far necessarias charas modernisaziuns u restricziuns dal manaschi.

Aua restanta designescha dapi l'introducziun da la LPAuas l'onn 1992 la deflussiun minimala prescritta legalmain sut ina tschiffada d'aua. Gist per ovras electricas cun accumulator resp. cun ina zona da reflussiun implitgescha ina tala deflussiun minimala savens che l'aua na po betg vegnir turbinada, quai che sminuescha directamain ils retgavs. En cas da concessiuns existentas fiss in augment da las quantitads d'aua restanta da princip in'intervenziun en dretgs bain acquistads ch'èn protegids tenor l'art. 43 da la lescha federal davart il dretg da las auas (LDA; CS 721.80). Ina tala intervenziun è permessa mo per motivs dal bainstar public e cunter in'indemnisaziun cumplaina. Perquai vala tenor l'art. 80 LPAuas l'usche-

numnada sava d'indemnisaziun: Las mesiras da sanaziun èn d'ordinar mo sch'ellas na restrenschan betg ils dretgs d'utilisaziun existents en ina moda che giustifitgass in'indemnisaziun. Suenter ch'è scadida la concessiun n'exista pli nagin dretg bain acquistà; las novas pretensiuns areguard l'aua restanta vegnan fixadas sco nova utilisaziun tenor ils art. 31–33 LPAuas, senza il dretg da survegnir in'indemnisaziun per prescripziuns pli severas. Tut tenor las auas e tut tenor l'interpretaziun pon talas pretensiuns chaschunar perditas da produenzi permanentas d'ina procentuala da duas cifras. Savens dovri ovrar electricas d'aua da dotaziun u ulteriuras mesiras accompagnantas che adempleschan las finamiras tecnicar, ma che cumpenseschan mo parzialmain la quantitat d'energia persa. Per concessiunaris signifitga quai: pli pitschna la produenzi, dapli CAPEX en cas da mesiras da construcziun e dapli fluss monetars pli intscher, uschè ditg che vegn elavurada l'interpretaziun concreta da las reglas. Per novas concessiuns datti numnadain spazi d'agir (valitaziun dal cas singul, dotaziun stagiu-nala, mesiras accompagnantas/cumpensatoricas). Las pretensiuns fixescha l'autorità cumpetenta; organisaziuns da l'ambient èn participadas ed han dretgs da recurs da las associaziuns. Las pretensiuns areguard l'aua restanta e las mesiras accompagnantas fixadas concretain per ina societad d'ovras electricas vegnan per regola determinadas a maun da tractativas e da cunveg-nas che sa refereschon al project. Cun ina participaziun publica pli ferma pon sa midar ils roms da decisiun en cumparegliaziun cun in'interpresa da l'economia privata concernent finamiras definidas politicain. Tut tenor las prioritads pon resultar differentas soluziuns cun effects economic che varieschan correspondentain.

Undadas/sbassaments designeschon fluctuaziuns da deflussiun sveltas ed artificialas sut ovrar d'accumulaziun en consequenza d'in manaschi da chargia maximala. Per la sanaziun vala tenor LPAuas art. 39a il princip «mesiras da construcziun avant mesiras da gestiun»: Soluziuns architectonicas efficaciar e commensuradas (p. ex. batschigls aval / da cumpensaziun, bypass) han la precedenza; pretensiuns areguard la gestiun (p. ex. limitaziuns da las rampas, temp da retenziun minimal, fluctuaziuns dal di moderadas) fan effect, sche mesiras architectonicas n'èn betg realisablas u betg cunvegnetas. Economicain na s'effectuescha quai betg via in'energia annuala pli bassa, mabain primarain via la perdita da flexibilitad ed uschia per exempel via retgav pli pitschens or dad uras da pretschs auts, via pussaivladads d'arbitragi reducidas u via servetschs da sistem restrenschids. Ina part dals custs da sanaziun po vegnir indemnisada; perditas dal retgav pervi da restricziuns da flexibilitad restan però per gronda part ina ristga d'interpender. Tut en tut sa sposta la structura da rendita da la produenzi maximala situativa e preziosa a profils d'alimentaziun pli gulivs cun pli pitschnas marschas.

Tgi che surpiglia in'ovra electrica da plirs decennis, porta ultra da las ristgas tecnicar en consequenza da la vegliadetgna la ristga a lunga vista che resulta da pretensiuns regulatoricas sco augments da l'aua restanta u pretensiuns areguard undadas/sbassaments, cun consequenzas directas sin la rentabilitad.

- **Disrupziuns tecnologicas:** Las investiziuns en implants idraulics èn orientadas vers in avegnir distant. Turbinas e transformatur per exempel tegnan decennis, e mirs da serra schizunt in tschientaner u anc pli ditg. Nagin na sa dentant cun segirtad tge tecnologias che vegnan ad esser

las pli cumpetitivas en in pèr decennis. I po esser che la forza idraulica na tutga betg tar ellas. Sche innovaziuns futuras, per exempel en il sector da las tecnologias d'accumulaziun u da produzzion, indebleschan vinavant la cumpetitivitad da la forza idraulica, smanatschan ils implants idraulics da daventar valurs da facultad betg pli utilisablas economicamain, cun consequenzas finanzialas correspundentas per lur proprietaris. Ils emprims indizis èn gia visibels: La fotovoltaica ha per exempel reduci cunzunt la stad ferma-main la rentabilitad d'ovras idroelectricas ad aua currenta, entant che accumulatur a batteria mettan pli e pli sut squitsch la rentabilitad d'ovras idraulicas flexiblas sco ovras d'accumulaziun ed ovras d'accumulaziun a pompa.

3.2.4 Ristgas da governance, da responsabladad e da reputaziun

- **Conflicts d'interess, ristgas da responsabladad e da reputaziun:** I po dar conflicts da rollas, sch'ina communitad è a medem temp regulatura, autoritad da concessiun e proprietaria maioritara in ovra electrica en l'agen territori da concessiun: La communitad surveglia facticamain sasezza. Consideraziuns politicas pon uschia influenzer decisiuns tecnicas u decisiuns areguard l'economia da manaschi, quai che po difficulter la gestiun effizienta e la surveglianza independenta. Il proprietari maioritar surpiglia era per gronda part la responsabladad: Sch'i dat per exempel decisiuns sbagliadas, donns da l'ambient u donns indirects en consequenza d'accidents, violaziuns da pretensiuns, obligaziuns da sanaziun u schizunt da demontascha, ha l'acziunari maioritar la responsabladad principala, e quai finanzialmain sco era politicamain.

- **Custs da coordinaziun e conflicts en cas da participaziun da bleras partidas:** Sche la participaziun maioritara è repartida sin pliras vischnancas e sin il chantun, sa laschan las ristgas reparter a moda pli vasta; a medem temp ston interess locals, ch'èn potenzialmain differents, vegnir coordinads e midads en decisiuns cuminaivlas. Sche manca in acziunari maioritar evident (q. v. d. in acziunari che posseda passa 50 pertschient dals dretgs da votar), pon finamiras divergentas difficulter la coordinaziun sco era la procedura da decisiun en gremis operativs e strategics ed uschia reducir l'effizienz dal manaschi da las ovras electricas.

3.2.5 Facit areguard las ristgas

Questas ristgas èn stadas gia enturn il 1900 in motiv essenzial per introducir il model d'ovras da partenadi: Als chantuns ed a las vischnancas da staziunament mancava il chapital considerabel ed il know-how spezialisà per construir, per gestir e per commercialisar ovras idraulicas grondas, entant che interpresas d'energia pli grondas pudevan diversifitgar lur ristgas a moda pli vasta e quai geograficamain e tecnologicamain a maun da participaziuns a differents implants – ovras idroelectricas ad aua currenta en la Bassa ed ovras d'accumulaziun ed ovras d'accumulaziun a pompa en las Alps.

Dal punct da vista da la communitad è in **examinaziun che resguarda** las ristgas decisiva per pudair valitar a moda objectiva l'attractivitat economica d'in augment da la participaziun.



04

**L'indemnisaziun per la renunzia
al return: ina via pragmatica per
la communitad**

L'indemnisaziun per la renunzia al return: ina via pragmatica per la communitad

Entant che participaziuns maioritaras da la communitad, che ha dà la concessiun, èn politicamain attractivas en spezial per las vischnancas e per ils chantuns da muntogna, po mancar la prontezza da ristgar, il chapital u il know-how operativ per surpigliar cumplettaimain in implant ed al manar sez. Qua sa porscha in'indemnisaziun per la renunzia al return (IRR) per parter la ristga cun acziunaris existents, participar al success e per profitar a medem temp da lur experientscha ed expertisa operativa. Il mecanissem fundamental è simpel: La communitad declera da betg exequir ses dretg da return, mabain da renovar la concessiun cun la societad d'ovras electricas existenta. La communitad po decider, sch'ella – u ina societad ch'ella controlla – vul sa participar cun ina cumpart pli gronda che fin uss a l'ovra electrica. La communitad survegn in'indemnisaziun per las cumparts che restan tar ils acziunaris existents, l'IRR. Uschia vegnan las ristgas finanzialas ed operativas partidas cun ils cunacziunaris versads che enconuschan l'ovra en detagl. La gestiun po cuntinuar senza interrupziun sut la nova concessiun.

4.1 Rom legal, logica da valitaziun ed autezza da l'indemnisaziun

Tenor il dretg federal è la renunzia al return permessa, sch'ella vegn fixada en la renovaziun da la concessiun e sche l'indemnisaziun vegn concepida adequatamain. Bliers chantuns han integrà clausulas correspundentas en lur leschas davart il dretg da las auas. Il dus suandants puncts èn impurtants per chapir l'IRR:

Tgi profita da l'IRR ed en tge dimensiun? – La retschavidra da l'IRR è adina la communitad che ha dà la concessiun (concedenta). Pajada ora vegn ella però mo per la cumpart restanta a la societad

d'ovras electricas ch'ils acziunaris da fin uss (senza la concedenta) han sut la nova concessiun; da las parts surpigliadas da la concedenta na resulta nagina IRR. Ils tschains d'aua e las ulteriuras taxas da concessiun e taglias restan en vigur, ston però vegnir consideradas sco pitschna ristga per ils concedents mo en proporziun cun la participaziun restanta dals acziunaris che na tutgan betg tar ils concedents (cump. chapitel 3.2.1).

Tgi paja l'IRR? – Dogmaticamain è l'IRR da chapir sco indemnisaziun per la concedenta per il fatg che las cumparts da l'implant che returnan na vegnan betg transferidas ad ella, mabain che la societad d'ovras electricas las nizzegia vinavant per producir electricitad. Correspundentamain ston mo quels acziunaris da partenadi che n'èn betg a medem temp concedents purtar in'IRR tenor lur quota da participaziun respectiva. Sch'ina concedenta entra da nov sco acziunaria u sch'ella augmenta sia participaziun, na resulta da quai per la cumpart respectiva nagina IRR per ella sezza. Acziunaris che sortan na debiteschan da princip medemamain nagina IRR per participaziuns ch'els n'han betg pli sut la nova concessiun. Sch'ina participaziun vegn percenter concedida ad in nov acziunari da partenadi che n'appartegna betg a la concedente, vegn la portata economica da l'IRR fixada individualmain en il rom da la transacziun respectiva. Ina participaziun po pia era vegnir transferida ensemen cun la grevezza da l'IRR correspundenta.

I dat differentas **pussaivladads da concepì l'IRR**. Ins po differenziar models betg flexibels – q. v. d. models che na dependan betg da la situaziun specifica dal martgà – e models flexibels:

Models betg flexibels da l'IRR:

1. Pajament unic: Indemnisaziun unica il mument che cumenza la concessiun resp. che cumenzan da las lavurs da construcziun. Il pajament per il pli considerabel segirescha als concedents entradas immediatas planisablas e reducescha uschia la ristga finanziaria. In'indemnisaziun unica puramain finanziaria signifitga però da renunziar ad entradas a lunga vista che resultan d'ina participaziun ad in'ovra da partenadi e che sa repetan potenzialmain mintg'onnn.

2. Models d'imports fixs e models da ratas: I vegn concludì in import annual fix, independentamain dal svilup economic.

L'autozza da l'IRR betg flexibla s'orientescha damai cunzunt a la valur en daner contant dals fluss monetars futurs supponids, sch'ins cuntinuescha senza midadas cun la gestiun da l'ovra electrica durant ina nova perioda da concessiun. Validads vegnan retgavs d'electricitad prognostitgads main ils custs da gestiun, d'investiziun e da chapital cun resguardar la valur en daner contant dad oz cun in tschains adequat a la ristga. Per garantir la trasparenza e l'acceptanza po la communitad sco er ils partenaris existents incumbensar cuminaivlamain rapports d'expertisa externs concernent la tscherna dal tschains per la validaziun dad oz e las supposiziuns davart ils pretschs da martgà futurs sco era concernent las prognosas d'investiziun ed il rom da regulaziun futur (p. ex. pretensiuns areguard l'aua restanta).

Models flexibels da l'IRR:

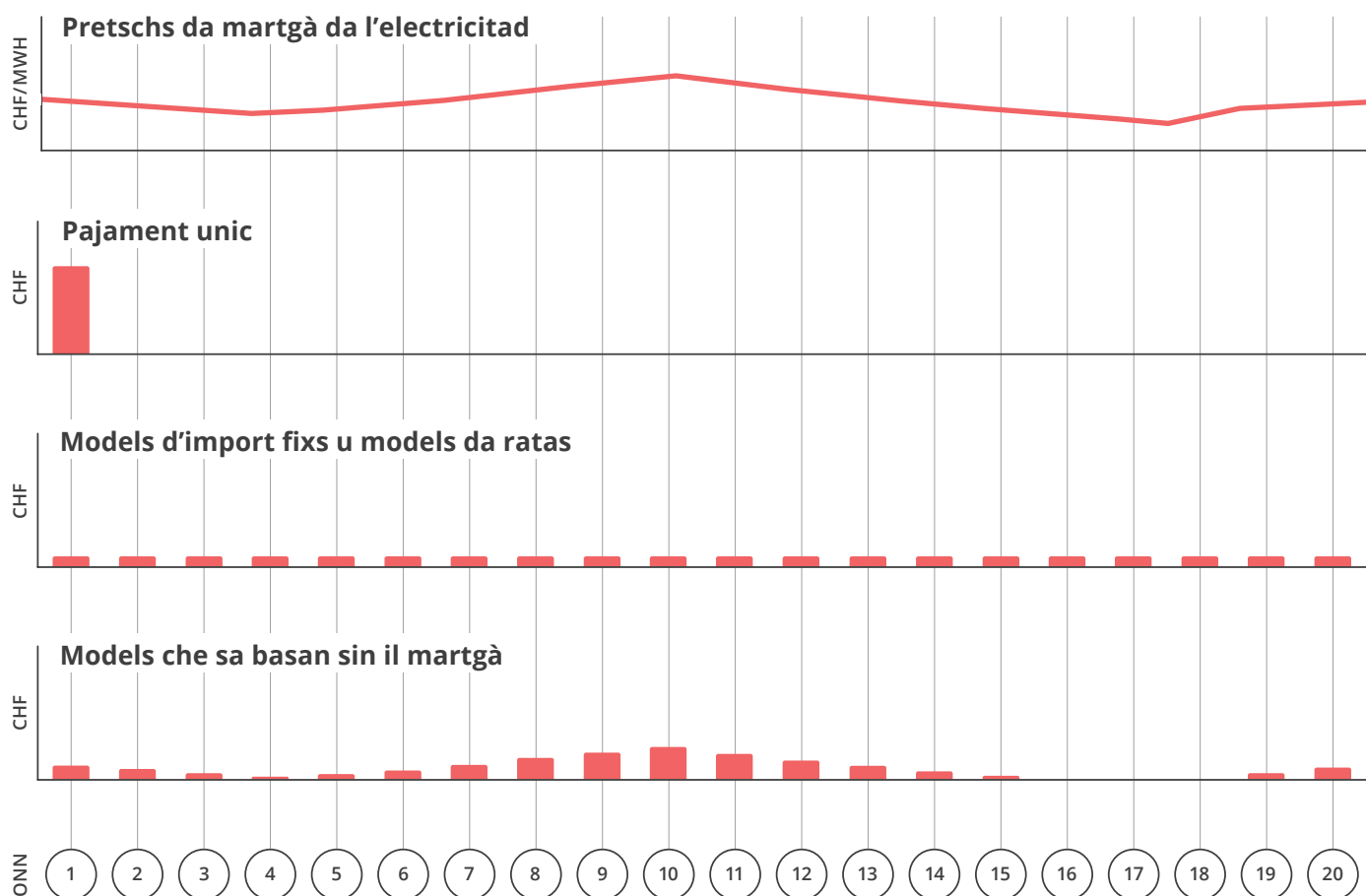
3. Models che sa basan sin il martgà: Pajament annual a maun dal resultat da fatschenta, per exempel cun calcular la valur da martgà da l'electricitad producida cun agid da pretschs da martgà. En cas d'in svilup avantagius dal martgà ha inatgala participaziun al success per la communitad il

potenzial d'entradas pli autas, però era la ristga d'entradas fluctuantes, quai che po d'eventar ina sfida en connex cun la budgetaziun annuala. En cas da cundiziuns da martgà dischavantagiusas èn las entradas – tut tenor la concepziun dal model – en cumparegliaziun probablamain bassas u scrodan dal tutfatg. Negativas na vegnan ellas da princip betg: Las perditas da singuls onns (retgavs minus custs) vegnan rimnadas sin in conto da transport da las perditas e cumpensadas pir cun resultats positivs dals onns suandants; pajaments a la communitad vegnan pir puspè fatgs suenter che quest transport da las perditas è vegnì reduci.

Models cumbinads: Da princip sa laschan ils models cumbinar, per exempel cun in pajament anticipà (pajament unic, betg flexibel) cun pajaments en ratas suandants (betg flexibel) u cun ina contribuziun da basa (betg flexibel) ed ina cumponenta che sa basa sin il martgà (flexibel).

Illustraziun 2 cumpareglia ils differents models da l'IRR a maun da datas fictivas per ils emprims 20 onns. Sch'il pretsch da l'electricitad croda sut la sava da gudogn e sch'i resulta da quai ina perdita, na generescha il model, che sa basa sin il martgà, nagin gudogn.

In **pajament unic n'è betg ina soluziun adequata en il design dal martgà dad oz** – u ch'il concessiunari paja memia bler, u ch'il concedent dat la concessiun memia favuraivlamain. **L'Axpo preferescha models che sa basan sin il martgà**, perquai ch'ella considerescha quels sco ils pli equilibrads e perquai ch'ella porscha a la communitad la pussaivladad da profitar directamain da svilup positivs dal martgà. L'Axpo n'excluda dentant betg models cumbinads ibrids. Uschia fiss per exempel imaginabel in model cun ina contribuziun da basa fixa. Quai sminuiss però correspondentamain la cumpart dal gudogn



Illustraziun 2: Cumparegliaziun da las pussaivladads da concepir l'IRR. En il model che sa basa sin il martgà varieschan las entradas cun il pretsch d'electricitad. Sch'il pretsch è sco ils onns 16 fin 18 sut ils custs da produziun u sch'i dat in transport da perditas, na vegn betg pajada ora l'IRR.

potenzial. Medemamain pon vegnir concludidas clausulas da tractativas posteriuras che permettàn adattaziuns en cas da midadas fundamentalas dal martgà u da la regulaziun.

In'IRR moderna sa limitescha darar a la spira cumpoenta da daners. Cumplettaziuns en il rom d'ina renovaziun da la concessiun èn per exempel programs d'investiziun liants u valorisaziuns ecologicas (mesiras substitutivas e da cumpensaziun).

4.2 Schanzas per la communad e per partenadis existents cun l'IRR

L'IRR porscha a vischnancas e ad a chantuns ina segirezza da planisaziun senza stuair surpigliar cumplettamain la ristga d'interprendider. Els survegnan ina cuntraprestaziun transparenta e visibla e pon profitar – en cas d'ina concepziun che sa basa sin il martgà – da pretschs da l'electricitad creschents, e quai era per las cumparts che tutgan vinavant ad auters partenaris. Il medem mument restan als concedents sco entradas cun pauca ristga ils tschains d'aua e las ulteriuras taxas da concessiun e taglias che sa repetan mintg'onn, uschenavant ch'ils partenaris da fin uss èn vinavant participads a la societad d'ovras electricas.

Las entradas supplementaras da l'IRR che sa basan sin il martgà han per ils concedents l'effect d'ina sort «cumpensaziun natirala» en temps da pretschs da l'electricitad auts, per exempel sch'ils concedents transferechan quests meds sin in conto da cumpensaziun: Sch'il pretsch da l'electricitad crescha fitg, pon ins per exempel sustegnair cun quest conto las interpresas da provediment d'energia regionalas e mitigiar lur custs d'acquisiziun per l'electricitad pli auts. Uschia resta il provediment d'electricitad da la populaziun locala segirà per tariffas moderadas. Sch'ils pretschs da martgà crodan percenter, n'èsi betg necessari d'intervegnir – l'electricitad acquis-

tada favuraivlamain vegn en quel cas dada vinavant a la clientella finala per pretschs correspundentamain pli bass. Il mecanissem è danvanz, uschenavant ch'ils concedents han gia segirà il provediment cun energia da preferenza per custs da producciun; lura pon ils meds vegnir impundids autramain.

Gist per concedents che na disponan ni d'in grond spazi d'agir finanziar ni d'agen persunal spezialisà po ina participaziun al success cun in'IRR che sa basa sin il martgà esser ina via pragmatica per sa participar pli directamain a la valorisaziun dals ulteriurs partenaris. La communad sco er ils partenaris existents profitan ultra da quai indirectamain d'ina cuninuitad dal manaschi nuninterrutta e pon nizzegiar vinavant sinergias da portfolio. Custs da planisaziun e da transacziun vegnan minimads encunter la fin da la concessiun, e grondas decisiuns d'investiziun a lunga vista – per exempel en connex cun l'engroniment dals implants – na ston, sche vegn fatga ina cunvegna a temp, betg vegnir spustadas enfin suenter la fin da la concessiun u segiradas a maun d'ina cunvegna davart la valor restanta. In ulteriur avantatg è ch'il gestiunari dad oz po manar la procedura da renovaziun da la concessiun. Quai è en l'interess da tut ils partenaris, perquai ch'ins po utilisar uschia a moda effizienta il know-how dals implants ch'ins ha acquistà sur onns sco era las datas cumplessivas davart la gestiun e l'ambient.

In'IRR calculada a moda equilibrada procura damai per in effect da signal profitabel per tuts: La communad survegn ina cuntraprestaziun visibla ed ils partenaris existents pon applitgar vinavant lur savida ch'els han acquistà sur decennis a moda valorisabla e sa segireschan a lunga vista l'access ad ina funtauna da producciun fidabla e senza CO₂. In'IRR concepida a moda equilibrada po perquai esser a lunga vista pli favuraivla dal punct da vista da l'economia generala ch'in return, perquai ch'ils partenaris existents sco l'Axpo pon contribuir vinavant

cun lur experientscha ed expertisa, cun effects da scala e sinergias da portfolio, entant che la communidad obtegna meds liquids senza stuair surpigliar las ristgas totalas.

Tuttina datti era craps da stgarpitsch quai che riguarda il model da l'IRR, en spezial sch'ins tscherna in model da l'IRR betg flexibel sco per exempel in pajament unic e sch'ils concedents ed ils acziunaris existents n'èn betg perina areguard il svilup futur dals pretschs da martgà da l'electricitad. Igl è era pussaivel che midadas regulatoricas – per exem-

pel pretensiuns areguard l'ambient pli severas u refurmas dal martgà – spostan posteriuramain supposiziuns e calculaziuns fatgas al cumenzament. Decisiv en connex cun tut ils models da l'IRR è ch'ins procedia a moda transparenta, collegiala e sin basa da fatgs: Per ina vasta acceptanza publica vegn cusseglià consultaziuns, expertisas independentas e la publicaziun cumplessiva da las metodos da calculaziun. Sch'ins cumbinescha quests elements, resulta in model robust ch'è purtabel politicamain e che nizzegia a moda eguala a las vischnancas, als chantuns ed als partenaris existents.





05

**Puncts d'orientaziun
per la communidad**

Puncts d'orientaziun per la communidad

Ilis chapitels precedents han rendì cler ch'ina participaziun pli gronda da la vischnanca a l'ovra electrica sto esser bain ponderada e preparada. Per la communidad sa laschan deducir ils suandants puncts d'orientaziun per mitigiar las ristgas e per trair a niz optimalmain las schanzas da la forza idraulica:

1. Planisar a temp ed integrar il concessiunari

da fin uss: Vischnancas e chantuns duessan cumenzar il process – independentamain dal fatg, sch'ins prenda en mira ina renovaziun da la concessiun (p. ex. en cumbinaziun cun in'IRR) u in nov concessiunament via in return – ditg avant che scada ina concessiun, en il cas ideal ca. 10 fin 15 onns avant. Ils partenaris da la concessiunaria actuala han ina savida detagliada da l'implant. Integrar els en la planisaziun impedescha largias da savida e facilitescha ina midada senza incaps. Tenor l'experientscha maina ina preparaziun cooperativa a novs contracts da concessiun pli equilibrads e reducescha la ristga da sbagls u da retards che custan bler.

Las vischnancas ed ils chantuns ston ultra da quai examinar co ch'èn concepidas las cumpetenzas da l'executiva e da la legislativa e sch'il dretg dal pievel da participar a la discussiun vegn mantegnì, en spezial quai che riguarda dumondas finanzialas. Tar mintga expensa en connex cun in project da participaziun e la grevizza correspundenta da las finanzas publicas sto vegnir sclerì, sch'igl exista ina basa legala suffizienta. Sche quai n'è betg il cas, duess ins planisar ad ura avunda temp per elavurar ina tala basa legala en il process politic. Sche la basa legala elavurada da nov sto vegnir suttamesa a la votaziun dal pievel, èsi medemamain da resguardar che tals process dovran tenor l'experientscha bler temp e ch'els pon chaschunar retards en la procedura da concessiun. Sche terzs èn involvids en il project da participaziun sco partenaris, sto

esser garantida la coordinaziun tranter tut las partidas participadas.

2. Autostimaziun realistica da las cumpetenzas:

Avant ch'ina communidad augmentia considerablamain sia cumpart ad in'ovra idraulica, duess ella examinar criticamain, sch'ella dispona dal know-how e da las resursas finanzialas e persunalas necessarias per esser proprietaria maioritara u schizunt gestiunaria. Sche quai manca, duess ins recrutar e scolar a temp persunal u organisar sustegn. I po far senn d'externalisar la gestiun e la commercialisaziun da l'electricitad ad in partenari versà, era sch'ins daventa proprietari maioritar.

3. Provediment finanziel e gestiun da las ristgas:

Sche la communidad augmenta la participaziun ad ovras electricas, duess ella drizzar ses quint finanziel tenor entradas che dependan dal martgà e ch'èn damai pli volatilis. Per mitigiar onns cun finanzas pli flaivlas sa porschi da far en il rom da la planisaziun da preventiv e finanzas reservas sin contos da gulivaziun. Ultra da quai duess l'engaschament en la forza idraulica adina star en relaziun cun la forza finanziaria totala; dependenzas memia grondas e cumulaziuns da ristgas duess ins d'evitar.

4. Nizzegiar models da partenadi: Models da contract innovativs sco l'**indemnisaziun per la renunzia al return (IRR) che sa basa sin il martgà** permettian a la communidad da sa participar a l'eventual success dals ulteriurs partenaris, senza s'exponer dal tutfatg a la ristga d'interprendider. La communidad po quintar vinavant cun entradas dals tschains d'aua e da las ulteriuras taxas da concessiun e da las taglias; quels ston però vegnir considerads sco pitschna ristga per la communidad mo uschenavant ch'els correspondan a la participaziun restanta dals

acziunaris da partenadi independents da la communidad. Per l'atgna cumpart sto la communidad cuvrir quests pajaments cun ils retgavs da sia retratga d'energia proporziunala; quai funcziuna senza perditas mo sch'ìls pretschs cuvran ils custs. Il partenari incumbensà fin quel mument cun la gestiun contribuescha vinavant cun l'experiencescha elavurada sur decennis e cun avantatgs da scala. Quai augmenta la stabilitad, l'effizienza e la valurisaziun, betg mo quai che riguarda la gestiun, mabain era quai che riguarda la procedura da renovaziun da la concessiun.

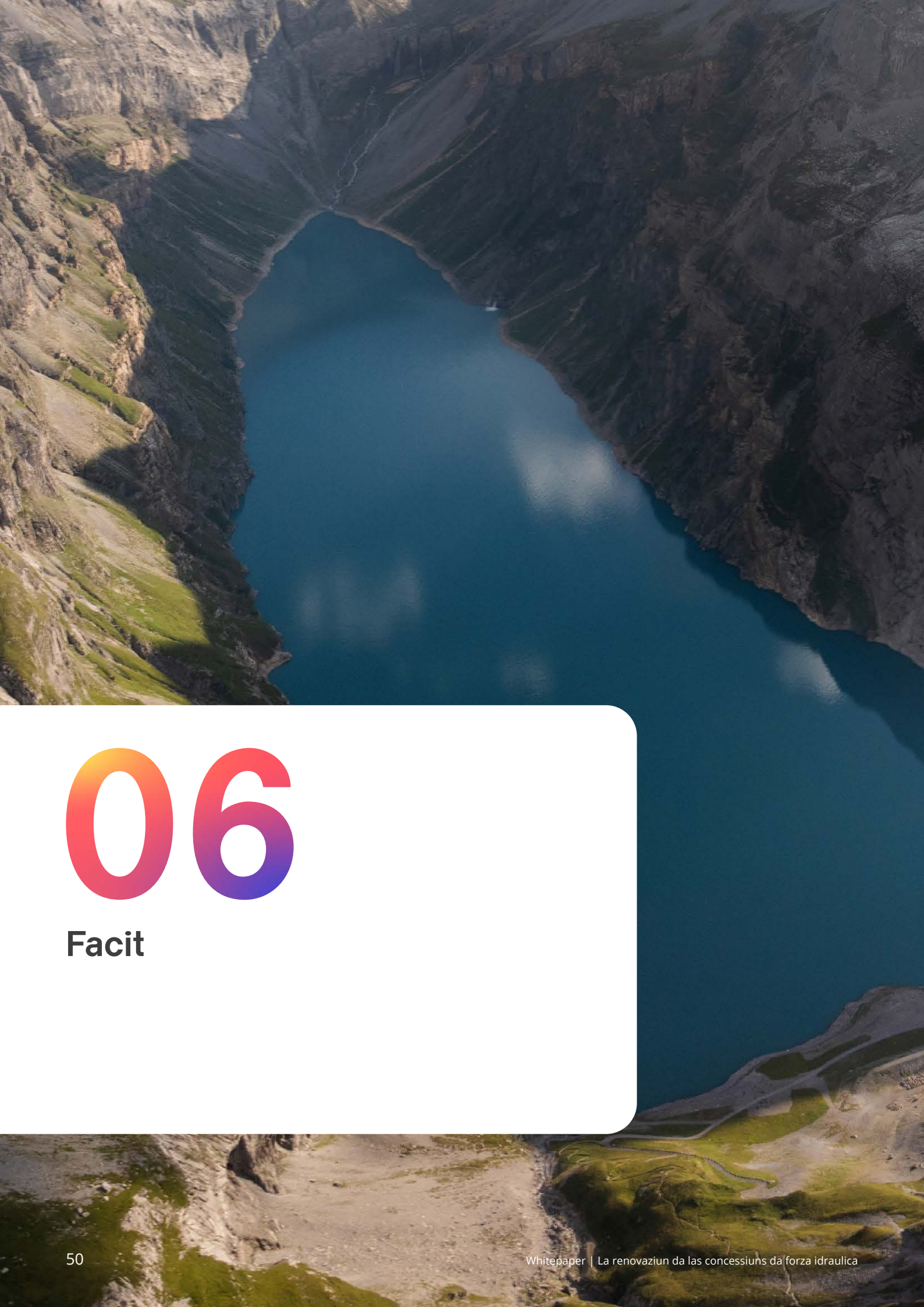
- 5. Ina governance trasparente ed ina repartiziun da las rollas clera:** Sche vischnancas e chantuns concludan participaziuns ad ovas electricas, duessan els procurar a partir da l'entschatta per structuradas da governance transparentas e resistentas al squitsch. Latiers tutgan en spezial curvegns cleras tranter las vischnancas ed il chantun areguard tgi che porta ils custs e las ristgas sco er areguard cumpetenzas e dretgs da decider. Central è plinavant che las incumbensas regulatoricas (p. ex. permissiuns, surveglianza, controlla da l'ambient) vegnian separadas instituzionalmain uschè cler sco pussaivel da la rolla da (cun)proprietari per minimar conflicts d'interess.

Cun in pled: Las vischnancas ed ils chantuns duessan planisar strategicamain ed a temp las proximas scadenzas da concessiun, saja quai a maun d'ina renovaziun la concessiun ensemen cun in'IRR ubain cun il return ed in nov concessiunament suandant. Cun ina preparaziun prospectiva, ina valitaziun realistica e partenaris cumprovads sa lascha ina participaziun locala pli gronda concepir uschia ch'ella augmenta il meglier pussaivel la valurisaziun economica generala che resulta da la forza idraulica.





« La forza idraulica ans tira
endament: Energia durabla
dovra responsablada inter-
generaziunala. »

An aerial photograph of a deep blue lake nestled in a mountain valley. The lake is surrounded by steep, rocky slopes with patches of green grass. The water is calm, reflecting the sky and the surrounding landscape.

06

Facit

Facit

La forza idraulica è e resta en il proxim avegnir ina pitga centrala dal provediment d'energia svizzer. Las concessiuns che scadan proximamain preten- dan da la communitad decisiuns impurtantas: Ella po sa participar a l'ovra electrica cun ina cumpart che resta tuttina u ch'è pli auta u pli bassa che fin uss. En spezial en ils chantuns che produceschan blera forza idraulica sco il Vallais, il Grischun, il Tessin, Berna e l'Uri datti il giavisch politic d'aug- mentar en l'avegnir la participaziun directa da la communitad a las ovas idraulicas e da las surpigliar mintgamai maioritarmain. Quest pass implitgescha correspondentamain per la communitad schanzas e ristgas d'interpretar e pretenda damai pondera- ziuns minuziusas.

Communitads che van la via d'ina participaziun pli gronda fin ad ina participaziun maioritara ston garantir d'avair avunda meds finanzials, expertisa e structuradas da management per dar dumogn a l'incumbenza complexa ed a las ristgas che resul- tan d'ina participaziun maioritara a l'ovra electrica u schizunt da la gestiun e commercialisaziun da l'electricitad. A maun d'ina soluziun da partenadi cun interpresas d'energia versadas po resultar ina situaziun cun clers avantatgs per omaduas partidas, schizunt en il cas che la communitad acquista la maioritad dad in'ovra electrica: La communitad niz- zegia l'expertisa acquistada sur decennis e sa segire- scha uschia ina gestiun professiunala ed effizienta e – sch'ella giavischa quai – ina commercialisaziun optimala da l'electricitad. Ils tschains d'aua, las ulteriuras taxas da concessiun e las taglias restan sco fin uss entradas fidablas, era sche diminuescha l'avantatg da lur pitschna ristga en conseguenza da la participaziun augmentada da la communitad. Il medem mument profitescha la communitad dad eventuels retgavs supplementars da la commerciali- saziun da l'energia da participaziun.

Igl è chausa da las personas che prendan decisi- uns politicas al lieu da chattar la via adattada, cun esser conscient ch'ils projects da forza idraulica èn projects da generaziuns ch'èn suttamess sur decen- nis als moviments dal martgà ed uschia a ristgas. L'Axpo tgira da vegl ennà ina stretga ed impurtanta colliaziun cun ils chantuns che produceschan forza idraulica e cun lur regiuns e damai cun ils interess da la populaziun, da l'economia e da l'ambient. Sco ferma partenaria dal maun public stat l'Axpo per in'utilisaziun cuminaivla, effizienta e persistente da las resursas d'aua.



07

**Glossari da las noziuns
centralas e da las abbreviaziuns**

Glossari da las noziuns centralas e da las abbreviaziuns

- **Societad anonima (SA):** La SA è ina furma giuridica fitg derasada per interpresas en Svizra. Ses chapital è dividì en aczias ed ils acziunaris stattan buns mo per lur deposit. Bleras interpresas d'energia ed ovras da partenadi èn organisadas sco SA, perquai che talas pussibiliteschan a projects d'infrastructura che dovran bler chapital plirs partenaris e structuras da finanziaziun stabilas.
- **Axpo:** L'Axpo Holding AG è la pli gronda interpresa d'energia da la Svizra. Ella è vegnida fundada il 2001 sco successura da las Ovras electricas da la Svizra Nordorientala fundadas l'onn 1914. Ils proprietaris da l'Axpo èn esclusivmain chantuns (Turitg 18,3 %, Argovia 14,0 %, Schaffusa 7,9 %, Glaruna 1,7 %, Zug 0,9 %) e lur ovras chantunalas (Turitg via EKZ 18,4 %, Argovia via AEW 14,0 %, Son Gagl, Appenzell Dadora ed Appenzell Dadens via SAK 12,5 %, Turgovia via EKT 12,3 %). L'Axpo maina in vast portfolio d'implants idraulics, d'energia nucleara e d'energia regenerabla ed è activa en grondas parts da l'Europa en il commerzi d'energia sco er en projects d'energia solara e d'energia da vent.
- **AET:** La Azienda Elettrica Ticinese (AET) è in'instituziun da dretg public en possess exclusiv dal chantun Tessin.
- **AEW:** La Aargauische Elektrizitätswerke AG (AEW) tutga cumpletmain al chantun Argovia.
- **Indemnisaziun «favuraivla»:** La valur materiala da las parts da l'implant electromecanicas (u sco ch'ins di en la lingua da mintgadi nunprecisamain: las parts «sitgas») dad in'ovra idraulica – sco ils generaturs, ils transformaturs ed ils sistems da controlla – a la fin d'ina durada da la concessiun. Entant che las parts da l'implant idraulicas (u sco ch'ins di en la lingua da mintgadi: las parts «bletschas») sco mirs da serra e vias d'aua turnan en il cas normal senza indemnisaziun puspè en il possess da la communitad (vischnanca/chantun), sto vegnir pajada per las parts da l'implant sitgas al concessiunari da fin uss in'indemnisaziun «favuraivla» tenor l'art. 67 al. 1 lit. a–b da la Lescha federala davart l'utilisaziun da las forzas d'aua (lescha davart il dretg da las auas, LDA; CS 721.80).
- **EKZ:** Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ) – las ovras èn in'instituziun da dretg public dal chantun da Turitg.
- **EKT:** Elektrizitätswerke des Kantons Thurgau AG (EKT) – las ovra èn ina societad anonima che tutga per 100 pertschient al chantun.
- **ewz:** Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz) – quai è ina partiziun da servetsch da la citad da Turitg e tutga damai cumplainmain al maun public.
- **Interpresa d'energia:** Ina noziun collectiva per firmas che produceschan, acquistan/commerzieschan e distribueschan electricitad sur raits e che la furneschan a clientas e clients. En Svizra èn quai grondas interpresas d'energia sco p. ex. l'Axpo, BKW u Alpiq sco era numerusas ovras regionalas e communalas. Bleras da questas interpresas gesteschan ovras electricas ed era raits sin il nivel da las raits da distribuziun; la rait da transmissiun vegn gestida da la societad da rait naziunala Swissgrid. Sco interpresas da provediment d'energia (IPE) designesch'ins en il senn pli stretg quellas interpresas che provedan consumantas e consuments finals en in territori da provediment (savens inclusiv la gestiun da la rait da distribuziun). En Svizra datti var 600 IPEs. Betg tuttas disponan d'agens implants da producciun; IPEs pli pitschnas acquistan ina part u tut l'energia al martgà.

- **Return:** Midada d'in implant electric en la proprietad da la communidad suenter ch'è scadida la concessiun e suenter avoir exequì activamain il dretg da return. La premissa è ina regulaziun correspundenta en la concessiun. Quai è decisiv, perquai che la Lescha federala davart l'utilisaziun da las forzas d'aua (art. 54 LDA) na prevesa betg automaticamain il return, mabain pussibilitescha quel mo, sch'el è vegnì cunvegnerà explicitamain. En la pratica cuntegnan prest tut ils contracts da concessiun ina tala clausula da return, dal punct da vista giuridic-formal exista in dretg da la communidad dentant mo sche quai è fixà en il contract. Leschas chantunalas davart il dretg da las auas pon però era prescriber stringentamain in return, era sch'il contract da concessiun na cuntegna nagina disposiziun en chausa. In exempel è il chantun Tessin, nua che tut ils implants tur-nan legalmain en possess dal chantun. Els ston damai vegnir transferids a l'AET. Da princip dovra l'execuziun dal return adina ina declaraziun explicita da la communidad che ha dà la concessiun; i n'exista betg in automatissem.
- **Comunitad che ha dà la concessiun vs. communidad che dat la concessiun / communidad concedenta:** La communidad che dat la concessiun resp. la communidad concedenta è la purtadra da la suveranità da las auas (per il solit il chantun, per part las vischnancas concessionarias). Ella decida, sch'ina utilisaziun da la forza idraulica vegn permissa e sut tge cundiziuns che quai capita ed ella dat la concessiun. La communidad che ha dà la concessiun è quella che po exequir il dretg da return il mument che la concessiun scada e che po uschia surpigliar gratuitamain u cunter pajament ils implants. Tenor la regla fundamentala legala è quai quella communidad che ha dà la concessiun, nun che la concessiun prevesa insatge auter (art. 67 LDA; CS 721.80). En blers chantuns coincidin las duas rollas, ma concessiuns pon reglar differentamain il dretg da return (p. ex. repartiziun tranter chantun e vischnancas u concessiun interchantunala resp. internaziunala). Perquai è adina decisiva la concessiun concreta.
- **Indemnizaziun per la renunzia al return (IRR):** Cunvegna, tenor la quala ils concedents resp. las communitads che han dà la concessiun desistan dal return e survegnan persunter in'indemnizaziun dals acziunaris da partenadi da la societad d'ovras electricas da fin uss (concessiunaria) – excl. ils concedents, sche tals eran medemamain gia participads fin qua. Uschia po la communidad profitar vinavant finanziarmain da l'ovra electrica senza augmentar sezza sia cumpart ad in'ovra a moda signifitganta.
- **Ovra da partenadi:** Model d'ina societad d'ovras electricas cun plirs partenaris sco cunacziunaris (p. ex. ina vischnanca ed in'interpresa d'energia). Mintga acziunari da partenadi porta per onn fiscal tut ils custs – en emprima lingia per la gestiun ed il mantegniment (OPEX), per las amortisaziuns tenor plan e las amortisaziuns extraordinarias (D&A) sco era las investiziuns concluidas tenor la planisaziun da las investiziuns (CAPEX) – en proporziun cun sia quota da participaziun e survegn persunter la cumpart correspundenta da la producciun d'electricità e da la prestaziun. Per regla è l'interpresa d'energia responsabla per la gestiun operativa, entant che la communidad cundecida strategicamain.
- **Concedent:** La communidad concedenta (per regla vischnancas e chantun), a la quala appartegna la suveranità da las auas, q. v. d. che dispona da la forza idraulica da las auas publicas.

- **Concessiun:** Dretg d'utilisaziun d'aua sco bain public limità temporalmain per producir electricitad. La communitad (vischnanca/chantun) la dat ad in concessiunari – per regla in'ovra da partenadi – cunter in pajament da concessiun (per bleras concessiuns istoricas ina taxa unica il mument da la surdada), ils tschains d'aua ed eventualmain ulteriuras taxas da concessiun periodicas (p. ex. energia gratuita u energia da preferenza) e fixescha en quella la durada, las pretensiuns sco er ils dretgs e las obligaziuns vicendaivlas.

- **Concessiunari:** La concessiunaria (per regla in'ovra da partenadi cun interpresas d'energia sco acziunaris maioritars ed eventualmain concedents sco acziunaris minoritars) che survegn il dretg d'utilisar l'aua per in temp limità (max. 80 onns) e da gestir l'ovra.

- **Renovaziun da la concessiun vs. nov concessiunament:** «Renovaziun da la concessiun» signifitga ch'il concedent desista dal return e surdat la concessiun danovamain al concessiunari da fin uss. In «nov concessiunament» percurter ha lieu suenter ch'è vegnì exequì il return: la concessiun vegn surdada da nov, per regla ad ina (nova) societad, pia senza renunzia al return.

- **Cunvegna areguard la valor restanta:** Cunvegna contractuala tranter il concessiunari ed il concedent che fixescha anticipadamain co che la valor restanta vegn calculada ed indemnizada a la fin da la concessiun. Ella procura per segirezza da planisaziun en spezial per investiziuns da modernisaziun e d'engrondiment en il senn da l'art. 67 al. 4 LDA, sche lur amortisaziun dura pli ditg che la concessiun. Talas cunvegns precisaschan la renconuschientscha e la logica da valitaziun e fixeschan reglas d'indemnisaziun transparentas e chapaivlas per investiziuns che na pon betg vegnir amortisadas cumpletmain

enfin la fin da la concessiun. Senza ina tala cunvegna targlinan concessiunaris savens da far grondas investiziuns a lunga vista ils onns avant la fin da la concessiun, perquai ch'i n'è betg cler co ch'els vegnan indemnizads suenter che scada la concessiun.

- **SAK:** St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK) – maioritarmain en possess dal chantun da Son Gagl, cun participaziuns minoritars dals chantuns Appenzell AR/AI.

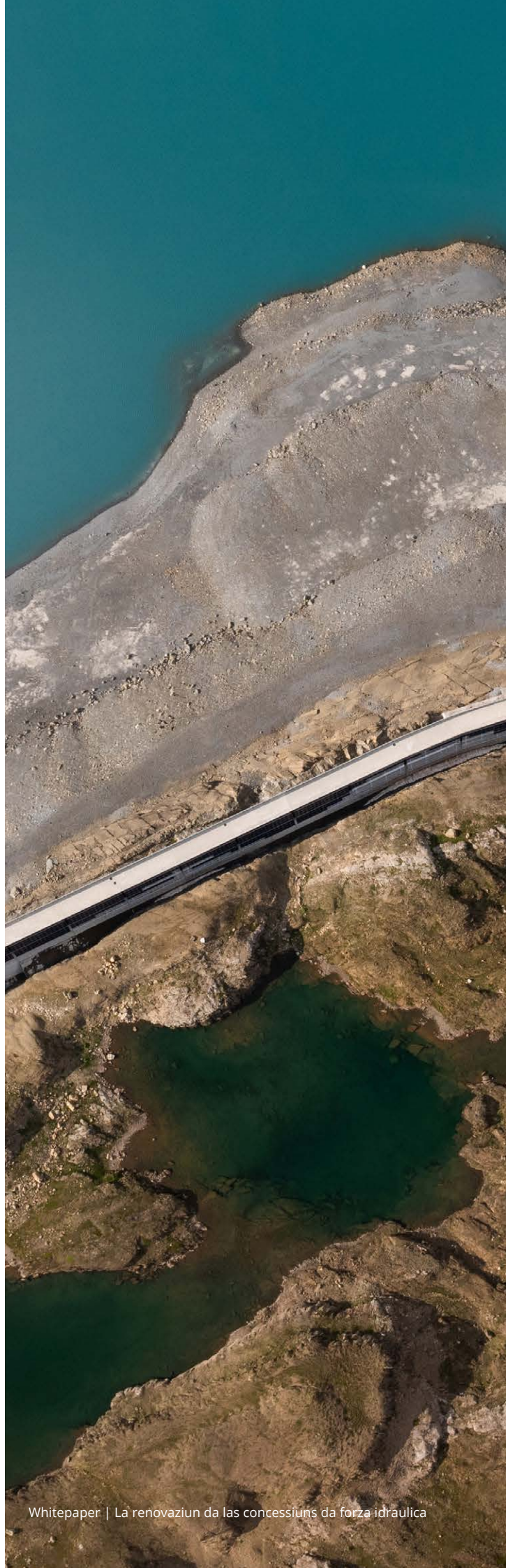
- **Tschains d'aua, ulteriuras taxas da concessiun e taglias sin ovras idraulicas:** Il **tschains d'aua** è ina taxa reglada en la concessiun ch'ina societad d'ovras electricas paja al chantun resp. a las vischnancas per mintga kilowatt (kW) prestaziun brutta installada per utilisar l'aua sco resursa publica. Il tschains d'aua è reglà legalmain en la LDA sco er en las disposiziuns executivas appartegnentas, en spezial en l'ordinaziun federala dal tschains d'aua (OTAua; CS 721.831). La tariffa maximala tenor il dretg federal importa actualmain CHF 110 per kW da prestaziun brutta media. La prestaziun brutta media correspunda a la media annuala da la prestaziun brutta idraulica e vegn calculada a basa da las quantitats d'aua e da las pendenzas utilisablas; ins na la po damai betg metter a pèr cun la prestaziun electrica installada u cun la producciun annuala media. Il tschains d'aua è uschia per gronda part independent dals pretschs da martgà.

Ulteriuras taxas da concessiun èn prestaziuns supplementaras che pon vegnir fixadas en il contract da concessiun, sco per exempel contribuziuns fixas, cumparts da la svieuta u dal gudogn sco era prestaziuns realas en furma da furniziuns d'electricitad gratuitas u da contingents da retratga reduciads sco energia gratuita u energia da preferenza per custs da producciun. Ellas èn

indemnisaziuns supplementaras en favur dals concedents per surdar il dretg d'utilisaziun.

Da menziunar èn era las **taxas spezialas da dretg chantunal** en connex cun l'utilisaziun da la forza d'aua resp. cun ils implants idraulics. Las taglias sin ovras idraulicas p. ex. en il chantun Grischun vegnan incassadas en il rom dal tschains d'aua da dretg federal e supplementarmain a las taglias usitadas sin il gudogn/chapital. Il tschains d'aua e las taxas spezialas chantunalas na dastgan betg surpassar ensemen il maximum dal tschains d'aua permess tenor dretg federal.

Tut questas taxas e taglias cumpenseschan la communidad per laschar duvrar il concessiunari temporalmain in potenzial da forza idraulica e garanteschon che la populaziun locala profiteschia economicain da l'utilisaziun da las resursas.







Impressum

Emprima publicaziun: 22 da zercladur 2026

Team editorial

Auturs principals: Thomas Geissmann, Viktor Lir.

Ulteriuras persunas participadas: Amos Pesenti, Thomas Erzinger, Rolf Baumgartner, Thomas Porchet, Martin Stucki, Martin Stutz.

Proposta da citaziun: Geissmann, Thomas & Lir, Viktor. 2026. *La renovaziun da las concessiuns da forza idraulica: schanzas e sfidas*. Baden: Axpo Power SA, Divisiun idroenergia e biomassa.



Disclaimer

Questa publicaziun porscha ina survista da las schanzas e da las sfidas da concessiuns che scadan en Svizra e serva exclusivamain ad intents d'infurmaziun. Las opiniuns preschentadas reflecteschan las ponderaziuns e las intenziuns da l'Axpò il mument da la publicaziun. L'Axpò na surpiglia nagina garanzia, ni expressiva ni taciturna, per l'exactadad, la cumplettadad u l'actualitad da las infurmaziuns cuntegnidas. Il document po cuntegnair decleraziuns orientadas vers l'avegnir ch'èn colliadas da natira cun intschertezzas e che represchantan unicamain la valitaziun da la situaziun dal mument respectiv. Acziuns a basa da quest document succedan en atgna responsabladad. I vegn refusada tutta responsabladad per donns che pon resultar directamain u indirectamain da l'utilisaziun da quest document.



Axpo Power AG
Divisiun idroenergia e biomassa
Baden

