



LIFE

Energy Efficiency 4 HORECA

Modelli di business sostenibili e
finanziamento dell'efficienza energetica

2 Febbraio 2026



**Co-funded by
the European Union**

Contenuti della presentazione



- Introduzione al Sustainable Business Model Canvas
- Principali barriere all'efficienza energetica
- Focus sulla barriera "finanziamento" e possibili soluzioni
- Strumenti incentivanti e bandi per l'efficienza energetica

Il presente lavoro è cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelle dell'autore/i e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o di CINEA. Né l'Unione Europea né l'autorità erogatrice possono essere ritenute responsabili di esse.



UNIONCAMERE
VENETO



Migliorare la collaborazione tra gli attori della filiera in chiave di efficientamento energetico e di sostenibilità del settore

Il progetto coinvolge 12 realtà Europee e prevede la collaborazione di gruppi di lavoro in 7 paesi.



UNIONCAMERE
VENETO



FENICE
GREEN ENERGY PARK



Cambra
de Comerç de Terrassa

EUROCHAMBRES



The Latvian Chamber
of Commerce and
Industry



CCI FRANCE



CCI NICE CÔTE D'AZUR

Cámara
de Comercio de España



ECSLA

European Cold Storage and Logistics Association



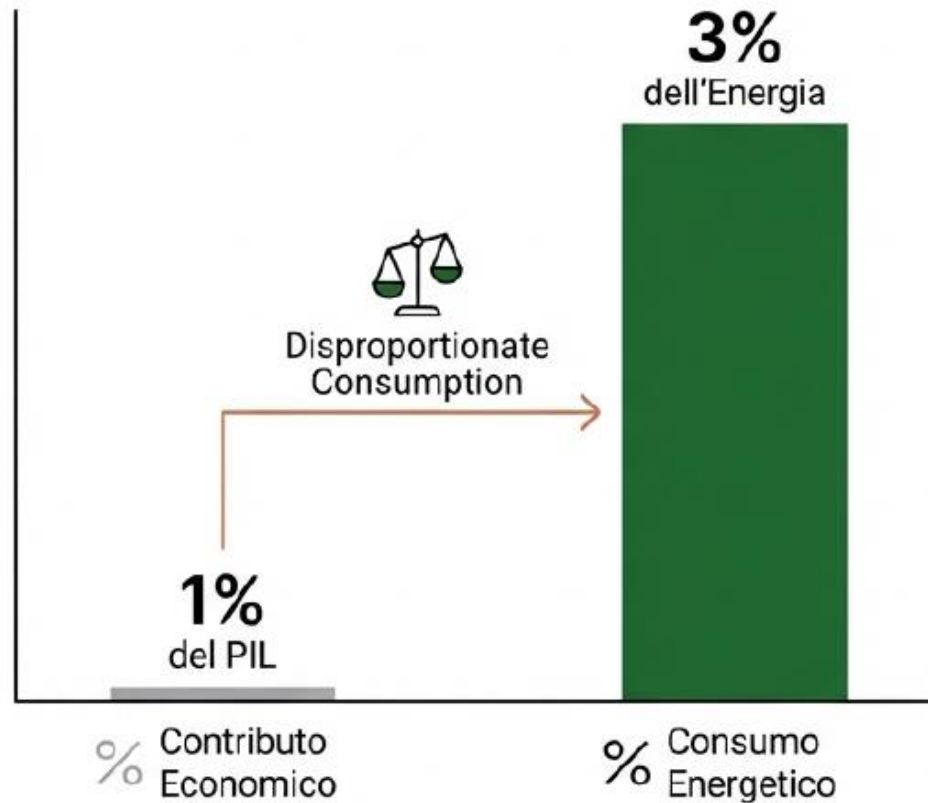
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

SEnerCon



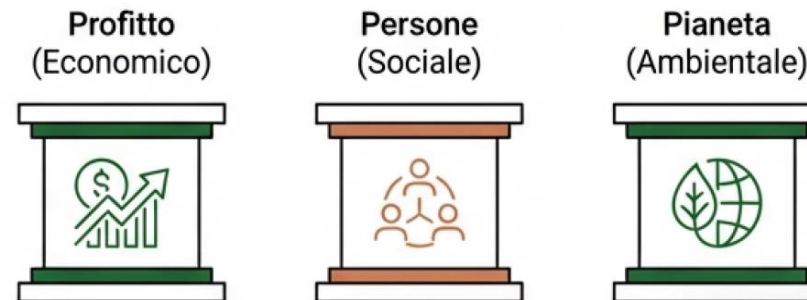
ENERGIEINSTITUT
DER WIRTSCHAFT GmbH

Il Bisogno di Cambiamento



- ✓ Emissioni significative di gas serra
- ✓ Consumo critico di risorse idriche
- ✓ Produzione eccessiva di rifiuti

Obiettivo: Triple Bottom Line



Il Sustainable Business Model Canvas



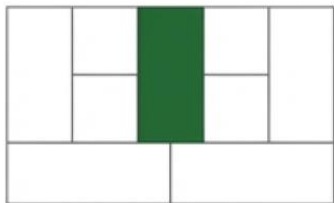
Definizione:

- Mappa visiva per progettare e valutare la catena del valore con un focus sulla sostenibilità
- Integra considerazioni ambientali e sociali nelle strategie di core business



UNIONCAMERE
VENETO





SBMC Mini-Map

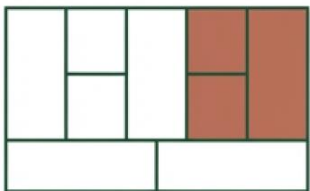
Proposta di valore sostenibile

Cosa offriamo realmente ai nostri clienti?



UNIONCAMERE
VENETO





SBMC Mini-Map

Front Stage: Clienti e Relazioni

A chi e come ci rivolgiamo?



Segmenti di Clientela



Eco-turisti, Viaggiatori
Business (CSR),
Comunità Locale.

Relazioni



Co-creazione, Workshop
educativi, Programmi
Fedeltà Green.

Canali Sostenibili

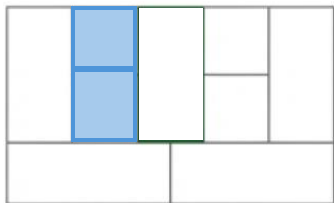


Digital First (No carta),
Piattaforme Eco,
Agenzie Locali.



UNIONCAMERE
VENETO





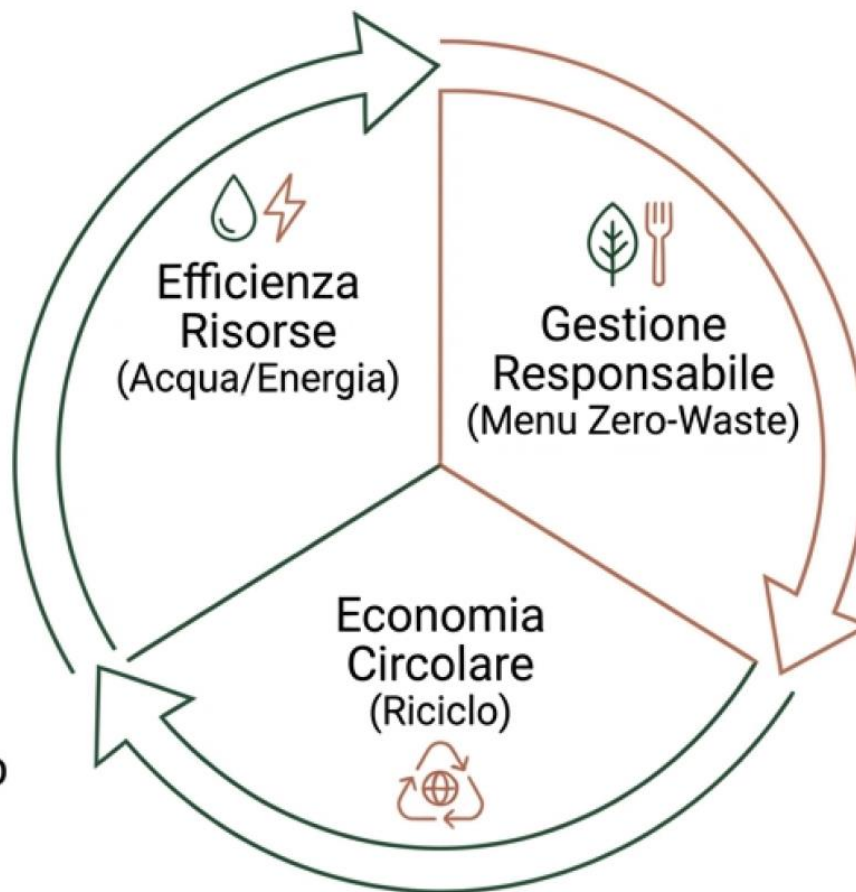
SBMC Mini-Map

Back Stage: Risorse e Attività Chiave



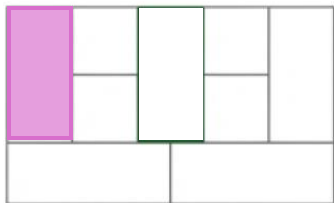
Risorse Chiave

- Infrastrutture Sostenibili
- Team Empowered e Formato
- Tecnologia di Monitoraggio



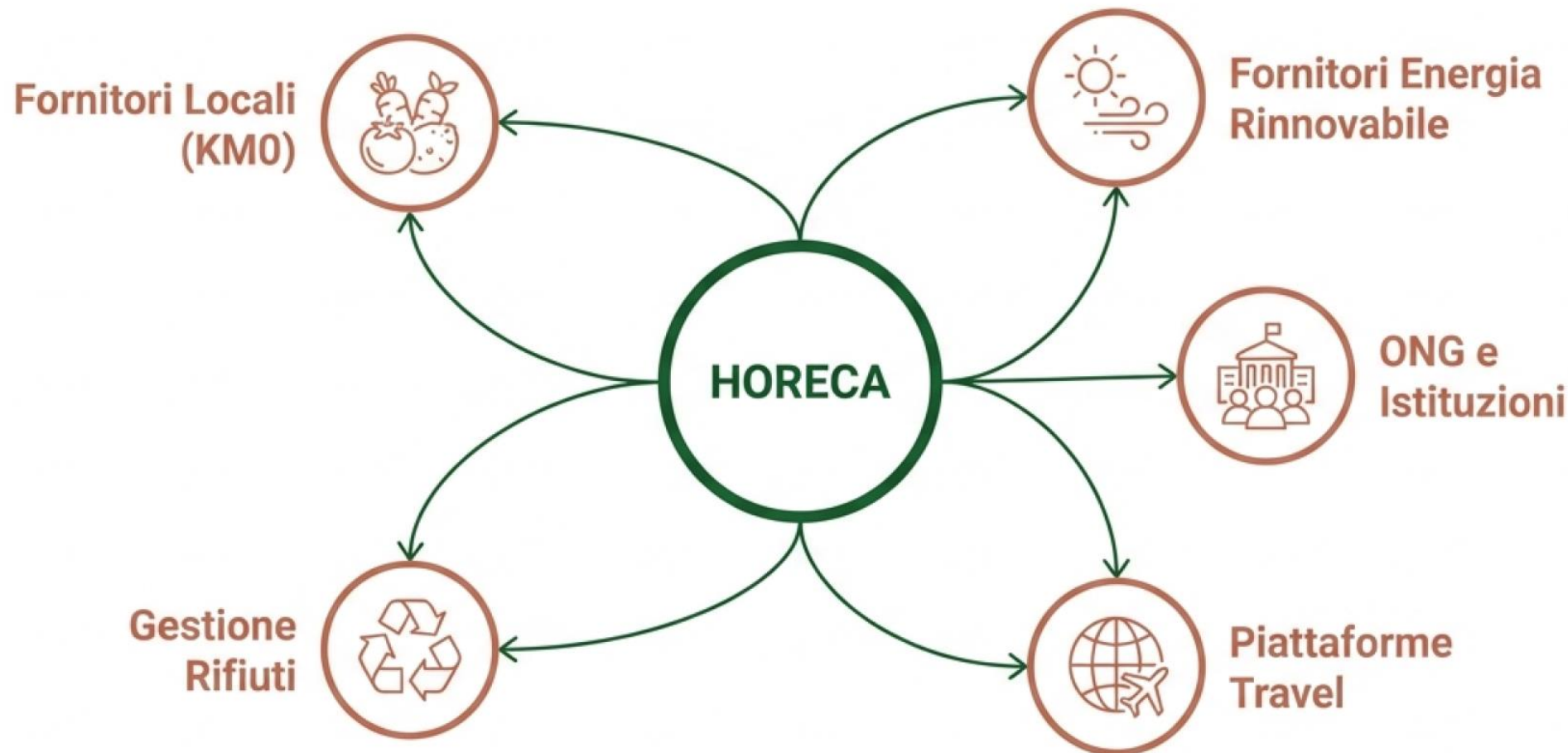
UNIONCAMERE
VENETO





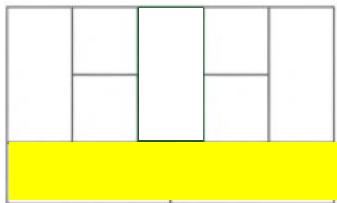
SBMC Mini-Map

Partner chiave: l'importanza della filiera



UNIONCAMERE
VENETO





SBMC Mini-Map

Sostenibilità Economica: Costi e Ricavi



Struttura dei Costi: Da Cost Cutting a Efficienza



- Investimenti LCC (Life Cycle Costing) per ridurre bollette.
- Minori costi logistici (Sourcing Locale).
- Riduzione costi smaltimento rifiuti.

Flussi di Ricavi: Nuove Opportunità

- Premium Pricing per esperienze green.
- Upselling (Tour eco, prodotti locali).
- Attrazione nuovi segmenti di mercato.



UNIONCAMERE
VENETO



Misurare il Successo: Key Performance Indicators (KPI)

Non si può gestire ciò che non si misura



KPI Ambientali



Energia: kWh per coperto/ospite



Acqua: Intensità idrica



Rifiuti: Tasso di deviazione & Food Waste



Approvvigionamento



% Cibo locale (KM0)



% Fornitori certificati



KPI Economici



Risparmio operativo

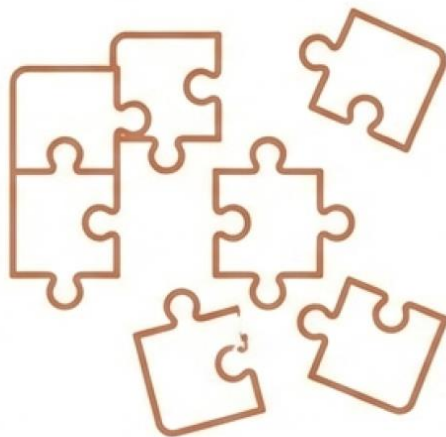


Green Premium revenue



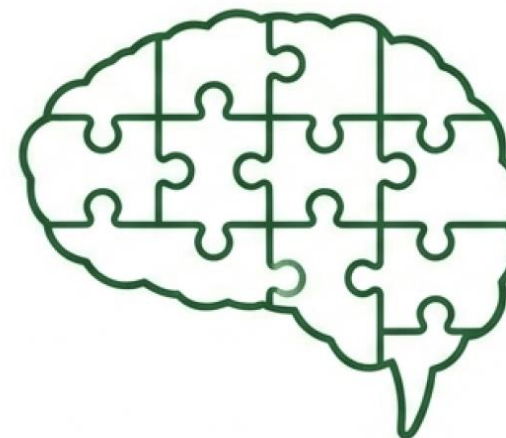
La sfida della collaborazione

Il Problema



Frammentazione del settore, lacune di conoscenza, vincoli finanziari.

La Soluzione



Modelli Collaborativi:

- Piattaforme Condivise (Acquisti di gruppo)
- Knowledge Sharing (Best practices)
- Cluster Locali (Logistica verde)



UNIONCAMERE
VENETO



Le Barriere alla transizione energetica

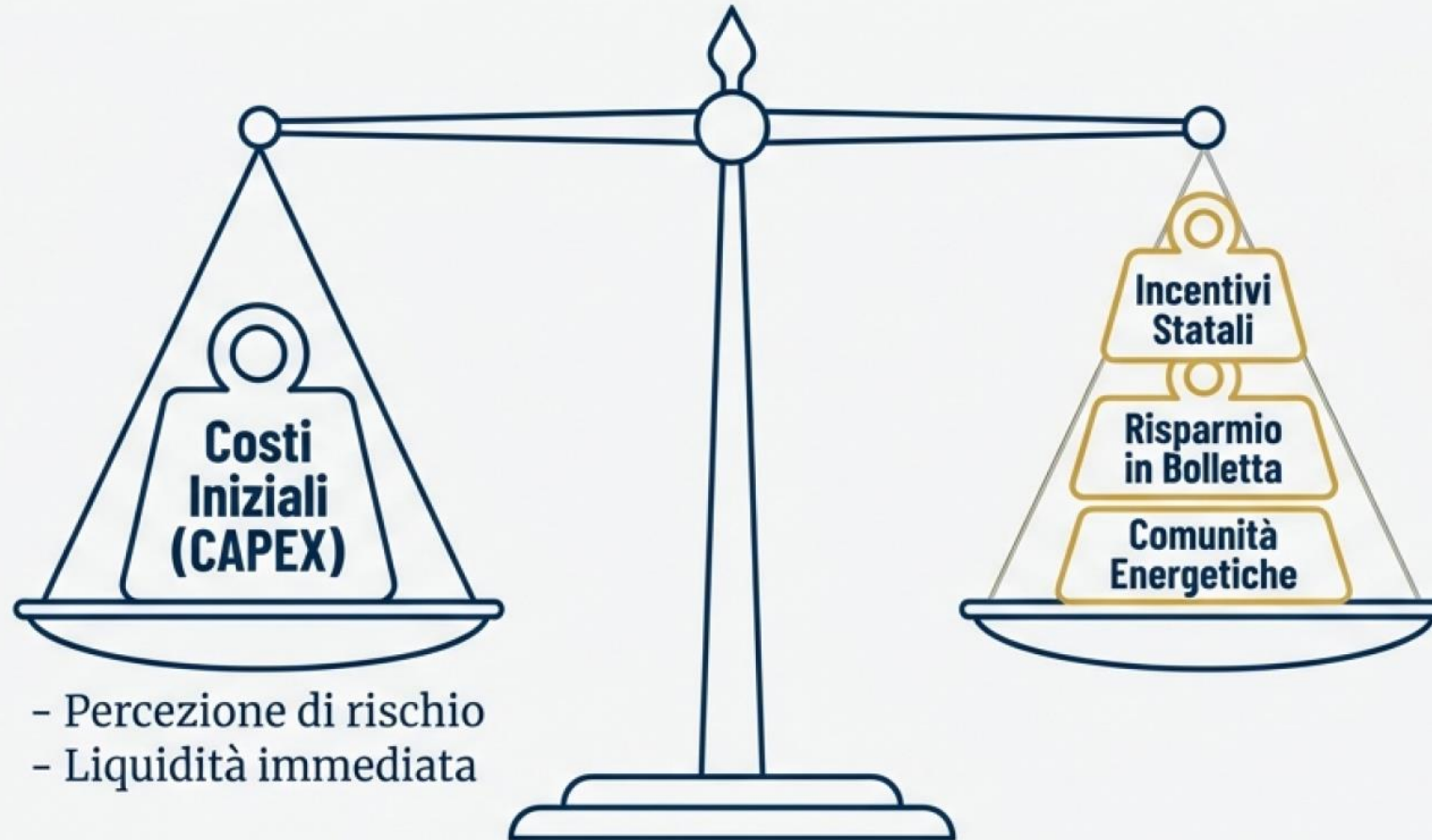
L'adozione delle misure di efficienza energetica è rallentata da ostacoli strutturali ed economici



UNIONCAMERE
VENETO



Focus sulla Barriera Finanziaria: dal costo all'investimento



La Soluzione Integrata: Il finanziamento non è solo prestito bancario, ma un mix di autofinanziamento (risparmio) e de-risking pubblico (incentivi).

Prima degli incentivi: L'analisi preliminare



HORECA



1. Verifica Vincoli Normativi. Controllare vincoli paesaggistici, ambientali o storico-artistici che limitano gli interventi.



2. Analisi Consumi Energetici. Raccogliere dati storici e analizzare le curve di carico (Elettrico vs Termico).



3. Mappatura Hotspot. Identificare le aree a maggior consumo (es. HVAC, Refrigerazione) per dare priorità agli interventi.



UNIONCAMERE
VENETO



Strumenti Nazionali principali



Piano Transizione 5.0

- Focus: Digitalizzazione ed efficientamento energetico.
- Meccanismo: Credito d'imposta per investimenti che riducono i consumi.
- Target: Beni strumentali interconnessi ai sistemi di gestione aziendale.



Conto Termico 3.0

- Focus: Produzione energia termica rinnovabile e alta efficienza.
- Meccanismo: Contributo diretto (fino al 65% della spesa).
- Applicazione: Sostituzione climatizzazione, pompe di calore, scaldacqua.



UNIONCAMERE
VENETO



Il Piano Transizione 5.0



➤ Ostacoli nell'implementazione del Piano T 5.0

1. **Complessità normativa:** difficoltà nell'interpretare le disposizioni e integrare i requisiti tecnici e finanziari previsti.
2. **Evoluzione continua del quadro normativo:** frequenti aggiornamenti e modifiche che rendono difficile pianificare investimenti a lungo termine.
3. **Necessità di competenze specialistiche:** richiesta di tecnici ed esperti in grado di gestire aspetti tecnologici, fiscali e burocratici.
4. **Tempistiche ridotte:** scadenze strette a fronte di interventi complessi da progettare, approvare e realizzare.
5. **Incertezza sugli impatti e sui ritorni:** difficoltà a stimare con precisione i benefici economici degli investimenti in efficienza e innovazione.



UNIONCAMERE
VENETO



Conto Termico 3.0



Novità del C.T. 3.0

Principali novità introdotte:

- Incentivi per l'installazione di **impianti fotovoltaici con sistemi di accumulo e colonnine di ricarica per veicoli elettrici**, a condizione che siano installati contestualmente alla sostituzione dell'impianto termico con pompe di calore elettriche.
- **Innalzamento dell'incentivo fino al 100% delle spese ammissibili per interventi su edifici ad uso pubblico** di piccoli comuni (fino a 15.000 abitanti), edifici scolastici pubblici, strutture ospedaliere e altre strutture sanitarie, incluse quelle residenziali, di assistenza, cura o ricovero del Servizio Sanitario Nazionale.
- **Estensione degli incentivi anche agli interventi di efficientamento energetico nel settore terziario.**
- Revisione dei massimali di spesa, sia specifici sia assoluti, per adeguarli all'evoluzione dei prezzi di mercato.
- **Ampliamento delle spese ammissibili**, includendo non solo fornitura e posa in opera degli impianti e delle tecnologie incentivabili, **ma anche progettazione, diagnosi energetiche, attestati di prestazione energetica (APE).**



UNIONCAMERE
VENETO



Conto Termico 3.0



Interventi per l'incremento dell'efficienza energetica negli edifici

- a) **isolamento termico di superfici opache delimitanti il volume climatizzato**, anche unitamente all'eventuale installazione di sistemi di ventilazione meccanica;
- b) **sostituzione di chiusure trasparenti** comprensive di infissi delimitanti il volume climatizzato;
- c) installazione di sistemi di schermatura e/o ombreggiamento e/o sistemi di filtrazione solare esterni per chiusure trasparenti con esposizione da Est-sud-est a Ovest, fissi o mobili, non trasportabili;
- d) trasformazione degli edifici esistenti in “edifici a energia quasi zero”;
- e) sostituzione di sistemi per l'illuminazione d'interni e delle pertinenze esterne degli edifici esistenti con sistemi efficienti di illuminazione;
- f) installazione di tecnologie di gestione e controllo automatico (building automation) degli impianti termici ed elettrici degli edifici, ivi compresa l'installazione di sistemi di termoregolazione e contabilizzazione del calore, trasmissione ed elaborazione dei dati stessi;
- g) installazione di elementi infrastrutturali per la ricarica privata di veicoli elettrici, anche aperta al pubblico, presso l'edificio e le relative pertinenze, ovvero presso i parcheggi adiacenti, a condizione che l'intervento sia realizzato congiuntamente alla sostituzione di impianti di climatizzazione invernale esistenti con impianti di climatizzazione invernale dotati di pompe di calore elettriche;
- h) **installazione di impianti solari fotovoltaici e relativi sistemi di accumulo e/o opere di allacciamento alla rete**, presso l'edificio o nelle relative pertinenze, a condizione che l'intervento sia realizzato congiuntamente alla sostituzione di impianti di climatizzazione invernale esistenti con impianti di climatizzazione invernale dotati di pompe di calore elettriche.



UNIONCAMERE
VENETO



Conto Termico 3.0



Interventi per la produzione di energia termica da fonti rinnovabili

- a) **sostituzione di impianti di climatizzazione invernale** esistenti con impianti di climatizzazione invernale, anche combinati per la produzione di acqua calda sanitaria, dotati di **pompe di calore**, elettriche o a gas, utilizzando energia aerotermica, geotermica o idrotermica, unitamente all'installazione di sistemi di contabilizzazione del calore per gli impianti con potenza termica utile superiore di 200 kW;
- b) sostituzione di impianti di climatizzazione invernale esistenti con sistemi ibridi factory made o bivalenti a pompa di calore unitamente all'installazione di sistemi per la contabilizzazione del calore nel caso di impianti con potenza termica utile superiore a 200 kW;
- c) sostituzione di impianti di climatizzazione invernale esistenti o di riscaldamento delle serre e dei fabbricati rurali esistenti o per la produzione di energia termica per processi produttivi o immissione in reti di teleriscaldamento e teleraffreddamento con impianti di climatizzazione invernale dotati di generatore di calore alimentato da biomassa, compresi i sistemi ibridi factory made o bivalenti a pompa di calore, unitamente all'installazione di sistemi per la contabilizzazione del calore nel caso di impianti con potenza termica utile superiore a 200 kW;
- d) installazione di impianti solari termici per la produzione di acqua calda sanitaria e/o ad integrazione dell'impianto di climatizzazione invernale, anche abbinati a sistemi di solar cooling, o per la produzione di energia termica per processi produttivi o immissione in reti di teleriscaldamento e teleraffreddamento. Nel caso di superfici del campo solare superiori a 100 mq è richiesta l'installazione di sistemi di contabilizzazione del calore;
- e) sostituzione di scaldacqua elettrici e a gas con scaldacqua a pompa di calore;
- f) interventi di sostituzione di impianti di climatizzazione invernale con l'allaccio a sistemi di teleriscaldamento efficienti;
- g) sostituzione funzionale o sostituzione totale o parziale, di impianti di climatizzazione invernale esistenti con impianti di climatizzazione invernale utilizzando unità di microgenerazione alimentate da fonti rinnovabili.



UNIONCAMERE
VENETO



Conto Termico 3.0



➤ C.T. 3.0 per edifici privati e imprese

ambito terziario: gli edifici e le unità immobiliari di categoria catastale:

- ✓ -A/10,
- ✓ -gruppo B,
- ✓ - gruppo C ad esclusione di C/6 e C/7,
- ✓ gruppo D ad esclusione di D9,
- ✓ gruppo E ad esclusione di E2, E4, E6.

Per gli interventi di efficienza energetica, l'intensità di incentivo per le imprese non può superare il **25% dei costi ammissibili per ciascun intervento**. Tuttavia, tale percentuale può essere incrementata nei seguenti casi:

- +20% per interventi realizzati da piccole imprese e +10% per quelli di medie imprese;
- +15% per interventi localizzati in zone assistite ai sensi dell'art. 107, par. 3, lett. a) del TFUE, e +5% per le aree di cui alla lett. c);
- +15% qualora l'intervento consenta un miglioramento dell'efficienza energetica dell'edificio di almeno il 40% rispetto alla situazione precedente.

Gli interventi proposti dalle imprese devono inoltre garantire una riduzione minima della domanda di energia primaria pari al 10% rispetto allo stato ante operam; nel caso di interventi multipli, la soglia è elevata al 20%.

Per quanto riguarda invece gli interventi di produzione di energia termica da fonti rinnovabili o con sistemi ad alta efficienza, l'intensità dell'incentivo base può arrivare fino al **45% dei costi ammissibili**. Anche in questo caso sono previste maggiorazioni:

- +20 punti percentuali per le piccole imprese,
- +10 punti percentuali per le medie imprese, raggiungendo così una copertura potenziale fino al 65% dei costi totali.

Condivisione dell'energia: Decreto CACER

Trasformare l'HORECA in un Prosumer e in un Hub energetico



Incentivi Specifici

- **Tariffa incentivante** sull'energia condivisa virtualmente.
- **Contributi a fondo perduto** (PNRR) per comuni < 5.000 abitanti.
- Vantaggio: **Riduzione costi** e rafforzamento **legami** con il territorio.

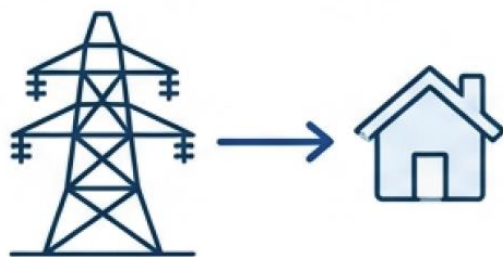


UNIONCAMERE
VENETO



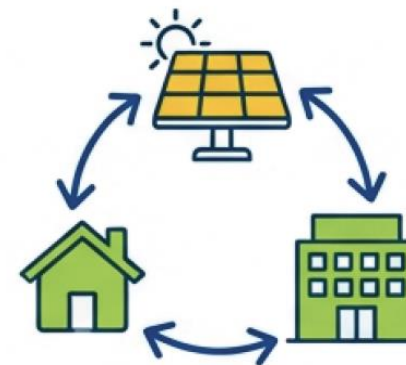
Il nuovo paradigma: Autoconsumo diffuso

Modello Tradizionale



Acquisto da Rete

Nuovo Modello (Autoconsumo Diffuso)

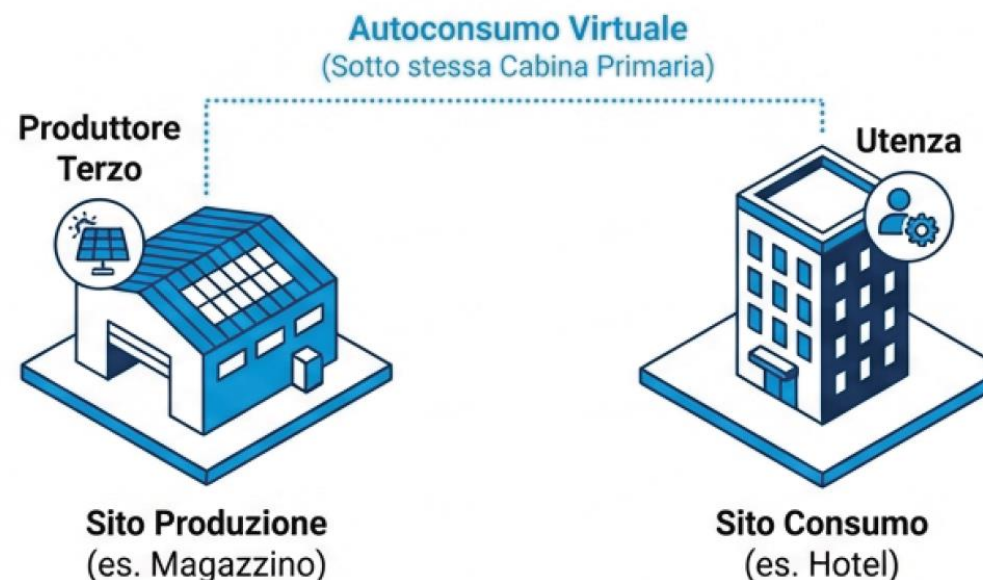


Produzione e Condivisione

Vincolo Fondamentale: Punti di connessione (produttori e clienti) devono ricadere nell'area sottesa alla medesima **Cabina Primaria**.

Flessibilità totale: Autoconsumo a distanza

- **Struttura:** Due punti di connessione distinti (uno **consuma, uno produce**).
- **Proprietà:** Gli impianti possono essere di proprietà di un **Produttore Terzo**.
- **Vincolo:** Entrambi i punti sotto la stessa Cabina Primaria.
- **Utenza:** Un solo cliente finale (l'impresa stessa).



I ruoli nella CER



Membro Consumatore



Indispensabile per stabilizzare la rete. Ideale per HORECA con consumi elevati nelle ore diurne (es. ristoranti pranzo, hotel).

Membro Produttore (Prosumer)



Ha superfici (tetti/parcheggi) e consuma. Ottiene doppio beneficio: risparmio diretto in bolletta + incentivo condiviso.

Produttore Terzo



Investitore esterno. Mette a disposizione l'impianto e vende l'energia alla CER tramite contratto privato. Non è socio.

Membro non cliente finale



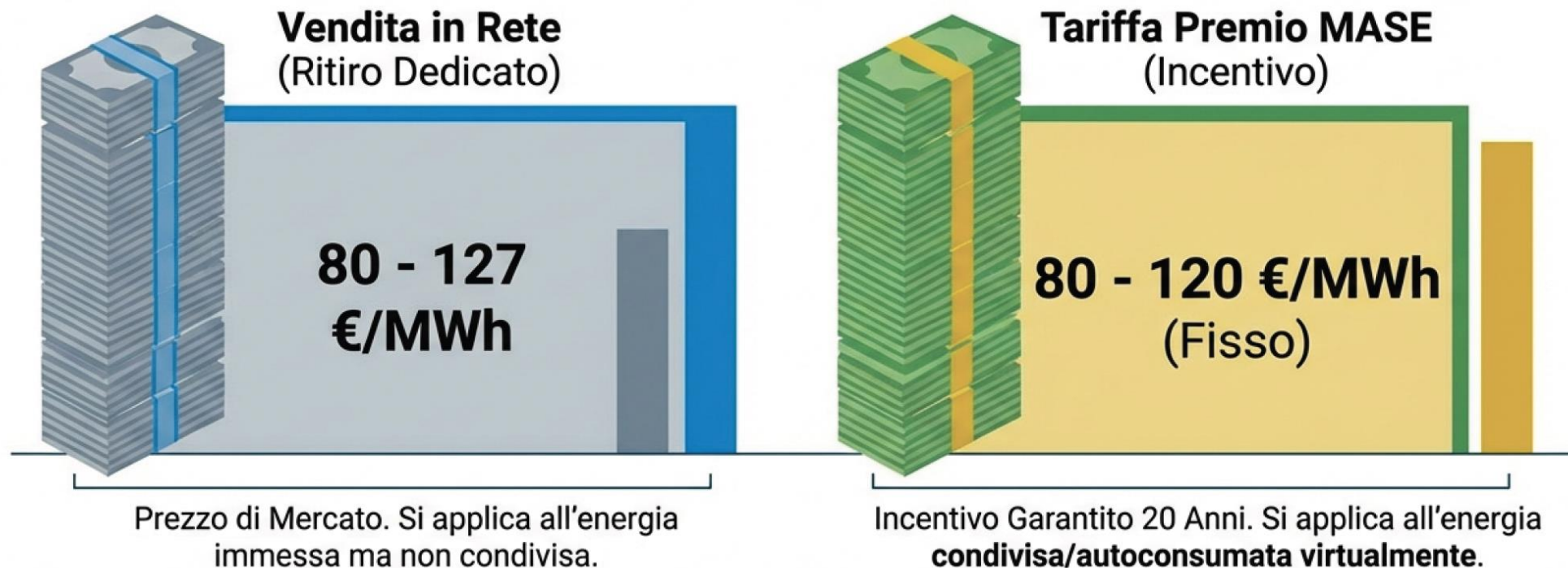
Socio che non consuma né produce (es. finanziatore puro).



UNIONCAMERE
VENETO



I benefici economici



Takeaway:

L'energia autoconsumata virtualmente genera un **valore economico superiore e stabile** nel tempo rispetto alla semplice vendita.

Opportunità Regionali: Focus Bandi FERS (Case Study Veneto)



	Azione 2.1.2 - Efficientamento energetico imprese (riduzione emissioni).
	Azione 2.2.1 - Supporto alle Comunità Energetiche Rinnovabili .
	Azione 2.2.2 - Teleriscaldamento e teleraffrescamento efficiente .
	Azione 1.1.1 - Ricerca e innovazione collaborativa (Imprese + Università).

Nota: Esempio basato su PR FESR Veneto 2021-27. Monitorare i bandi POR FESR della propria regione per misure analoghe.



UNIONCAMERE
VENETO



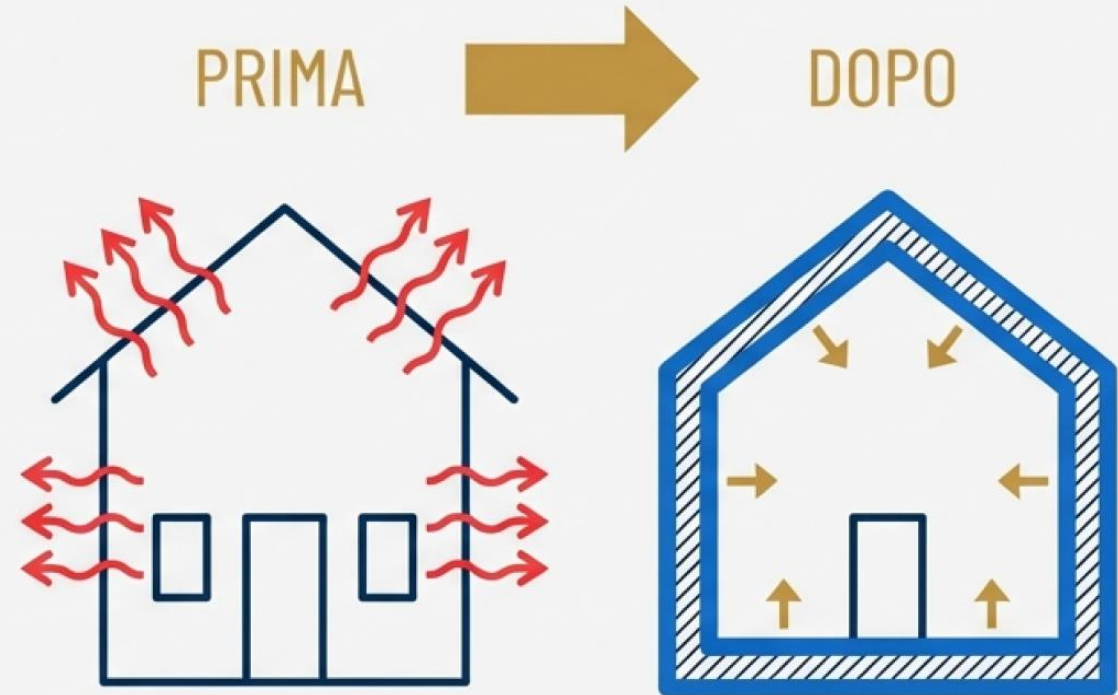
Il Risparmio come Autofinanziamento: caso studio



Intervento:
Miglioramento isolamento termico
(pareti, tetto, finestre, tubazioni).

Obiettivo:
Riduzione dispersione termica e calo
immediato dei consumi.

Risultato Economico: L'investimento si
ripaga tramite i minori costi operativi
(**Energy cost savings**).



Efficientamento Energetico: Miglioramento
Isolamento e Riduzione Perdite

I Benefici Non Energetici (NEBs)

Il valore nascosto degli investimenti sostenibili.

Risk Reduction

- Riduzione emissioni gas fluorurati.
- Conformità **normativa** anticipata.



Cost Decrease

- Riduzione **costi** manutenzione.
- Minore usura impianti.



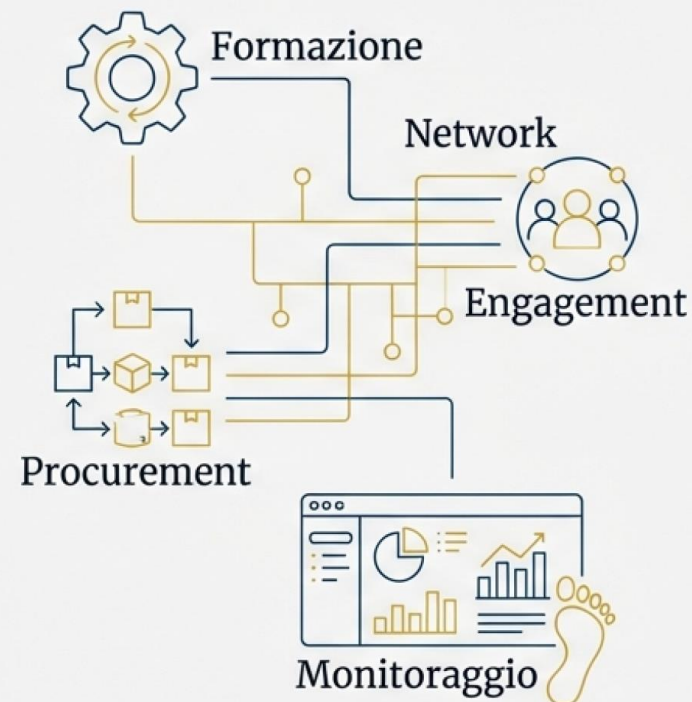
Value Proposition Increase

- Miglior **comfort termico** per gli ospiti.
- Immagine **Green** e reputazione.



Raccomandazioni e prossimi passi

- ☒ **Formazione Staff:** Investire in 'Talent development' per creare specialisti energetici interni.
- ☒ **Network:** Partecipare a reti industriali e Comunità Energetiche.
- ☒ **Engagement:** Educare l'ospite e coinvolgere la comunità locale (CSR).
- ☒ **Procurement:** Valutare i fornitori tramite piattaforme eco-friendly.
- ☒ **Monitoraggio:** Implementare strumenti di benchmarking e footprinting.



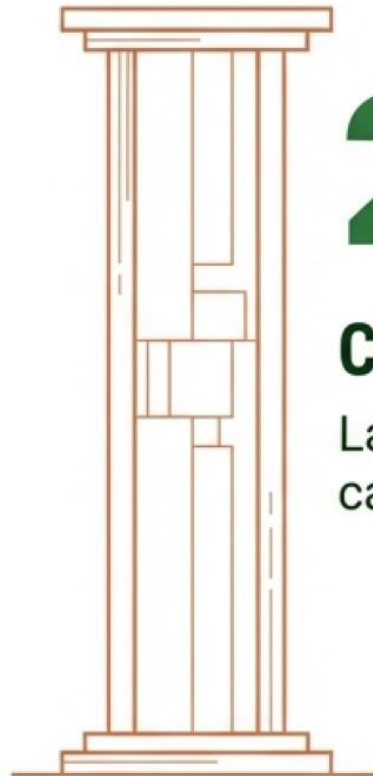
Messaggi Chiave



1

INNOVARE

Il Business Model Canvas come mappa.



2

COLLABORARE

La filiera unita per il cambiamento.



3

MISURARE

KPI precisi per monitorare i progressi.



UNIONCAMERE
VENETO



Nessuno vince da solo. La **trasferibilità** delle buone pratiche dipende dalla collaborazione tra attori locali.

Fattori Chiave:

- Prossimità Geografica
- Regolamenti Chiari
- Partnership Mutualmente Vantaggiose (CSR)



GRAZIE PER L'ATTENZIONE!



UNIONCAMERE
VENETO



Co-funded by
the European Union