

*Visto lo scioglimento dei ghiacci
investiamo sui dissalatori.
Il ciclo si è invertito ormai.*

*Nel ciclo della vita l'acqua
ha un ruolo fondamentale
ed è un bene al quale nessuno può
rinunciare, come un calciatore non fa
nulla senza un pallone.*

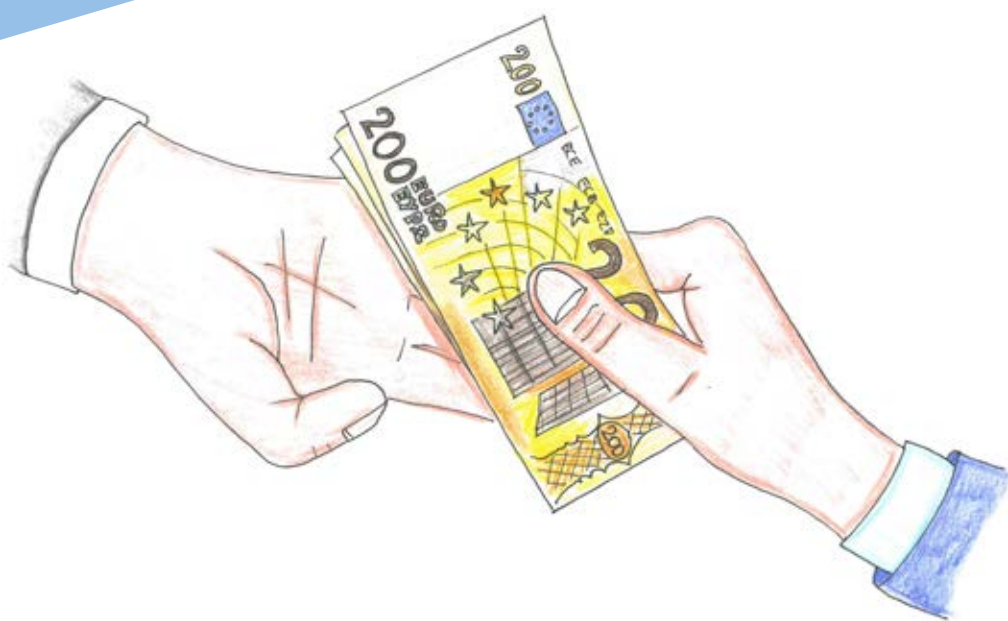
*Efficientamento della risorsa
e riparazioni più presenti.*

L'acqua non è vita, ma eternità.

*(COLLEGHI ANONIMI IN "SCRIVI IL TUO PENSIERO
SULL'ACQUA E SULLA SOSTENIBILITÀ" NELL'AMBITO
DELL'EVENTO AZIENDALE FIORA IN FIERA)*

04

LA RESPONSABILITÀ ECONOMICA E GLI INVESTIMENTI



4.1 I principali risultati della gestione

Acquedotto del Fiora continua a rappresentare una realtà affidabile nei territori in cui opera, proseguendo il suo percorso di crescita pur in uno scenario caratterizzato da una persistente fase di incertezza economica, finanziaria e normativa.

4.1.1 La crescita della Società - qualche dato economico

Nella tabella che segue si mettono in evidenza gli andamenti delle principali grandezze economiche.

CONTO ECONOMICO (€/mln)	2016	2017
Valore della Produzione (A)	106,4	106,4
Costi per materie prime	2,5	2,2
Costi per servizi	28,7	31,7
Costi per godimento beni di terzi	5,5	5,7
Costi per il personale	19,0	19,0
Oneri diversi di gestione	2,6	2,6
Totale Costi Operativi (B)	58,3	61,2
MOL: Margine Operativo Lordo (A-B)	48,1	45,2
Ammortamenti e svalutazioni	27,5	29,3
Accantonamenti	0,6	0,3
MON: Margine Operativo Netto	20,0	15,6
Proventi ed oneri finanziari	-5,0	-5,1
Risultato prima delle imposte	15,0	10,5
Imposte	4,7	3,3
Utile/(Perdita) di Esercizio	10,3	7,2

La determinazione dei ricavi è stata influenzata dalle novità introdotte dall'ARERA che disciplinano la determinazione della tariffa e il trattamento delle altre attività connesse al SII. L'esercizio 2017 chiude con un risultato positivo di € **7.241.136** in parte accantonati a riserva, in modo da irrobustire il patrimonio della Società, strutturalmente sottocapitalizzata, specie in relazione alla mole di debito di cui deve necessariamente farsi carico in vista della realizzazione dell'ingente volume di investimenti prevista nel Piano d'Ambito.

4.1.2 I dati finanziari - La posizione finanziaria netta di Acquedotto del Fiora

Nella tabella che segue sono evidenziati i principali dati sulla situazione patrimoniale e finanziaria di Acquedotto del Fiora:

La **Posizione Finanziaria Netta** ha avuto un andamento positivo rispetto lo scorso anno, nonostante il volume degli investimenti realizzati. Ciò è anche frutto delle ormai stabili condizioni definite nel *closing* del finanziamento strutturato a medio/lungo termine sottoscritto a giugno 2015. Il *gearing*, che misura il rapporto tra indebitamento finanziario netto e capitale investito della Società, è in miglioramento e si attesta intorno al 59%: ciò significa che, per ogni 100 euro che sono stati investiti nel tempo, 41 sono venuti dalle casse di Fiora e 59 provengono da fonti esterne.

DATI PATRIMONIALI (in migliaia di euro)	2016	2017
Totale posizione finanziaria netta	(130.114)	(117.740)
Patrimonio netto	(76.288)	(80.505)
Capitale investito netto	(206.402)	(198.245)
<i>Gearing</i> (posizione finanziaria netta/capitale investito)	63%	59%



4.1.3 I principali indicatori Economico - Patrimoniali

L'affidabilità dimostrata dall'Azienda negli anni è comprovabile osservando la dinamica dei principali indicatori economico-finanziari che evidenziano come le scelte manageriali abbiano consentito di raggiungere un elevato livello di fiducia da parte dei clienti ed un interessante trend di crescita. Si riportano, nella tabella che segue, i principali indicatori di *performance* economico-finanziaria.

Margine Operativo Lordo (MOL o EBITDA) è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica al lordo, quindi, degli ammortamenti, degli interessi (gestione finanziaria), del deprezzamento di beni e delle tasse (gestione fiscale). L'incremento registrato di tale indicatore evidenzia che la Società è stata in grado di realizzare un ottimo livello di ricchezza con la sola gestione operativa.

Margine Operativo Netto (MON o EBIT) è calcolato sottraendo dal Margine Operativo Lordo gli ammortamenti che sono crescenti nel tempo in funzione degli investimenti realizzati, le svalutazioni e gli accantonamenti per rischi. È il reddito operativo della gestione caratteristica.

INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI	2016	2017
MOL (in milioni di euro)	48,1	45,2
MON (in milioni di euro)	20,0	15,6
ROE (Risultato d'esercizio/Patrimonio netto)	13,5%	9,0%
ROI (MON/Immobilizzazioni materiali e immateriali)	8,5%	6,6%
MON/Valore della produzione al netto degli incrementi interni	19,3%	15,3%
MOL/Valore della produzione al netto degli incrementi interni	46,5%	44,1%
Costo medio indebitamento (Oneri/Passività Finanziarie)	4,1%	4,2%
Debt to Equity (PFN/Patrimonio netto)	1,71	1,46

ROE (return on equity) rappresenta invece la redditività dei mezzi propri, è cioè l'indice di sintesi dell'efficienza aziendale che esprime quanto verrà remunerato il capitale proprio investito dai soci nell'impresa. Tale indice per il 2017 si attesta al 9,0% e risulta influenzato dalla politica nel tempo di trattamento a patrimonio degli utili rilevati.

ROI (return on investment) evidenzia la redditività del capitale investito e misura l'andamento della gestione tipica dell'impresa, prima delle tasse, in rapporto ai capitali complessivamente investiti (capitale proprio e di terzi). Indica la capacità dell'impresa di far "fruttare" sia il capitale proprio che quello dei terzi finanziatori. Tale indice per il 2017 si attesta pari al 6,6% e risulta influenzato dalla mole di investimenti realizzati.

Particolare attenzione va dedicata ai rapporti % **MON/Valore della Produzione al netto degli incrementi interni** e **MOL/Valore della Produzione al netto degli incrementi interni** (altrimenti noti come Ebit ed EbitdaMargin), tali risultati derivano dagli sforzi compiuti dal Gestore in ambito di efficienza operativa e significano che l'Azienda è in grado di produrre rilevanti risultati in proporzione al fatturato.

Costo medio indebitamento (oneri finanziari/passività finanziarie) indica l'onerosità del capitale preso a prestito da terzi finanziatori. Ormai è pressoché costante a seguito delle condizioni stabili dovute al closing del finanziamento a M/L.

Debt to Equity (PFN/Patrimonio netto) è un indice efficace per verificare il grado di dipendenza dell'impresa da fonti finanziarie esterne e aiuta a determinare il livello di indebitamento dell'azienda. Evidenziamo la decrescita dell'indicatore Debt to Equity; tale decremento è conseguente alle scelte poste in essere negli anni di destinazione in parte a riserva degli utili realizzati dalla Società, che hanno generato una struttura maggiormente patrimonializzata rispetto al totale dei mezzi finanziari di terzi.

Focus sui costi di gestione

GRI
201-2

Ai fini della valutazione dell'efficienza o della difficoltà di gestione di un ambito territoriale ottimale può essere utile evidenziare come il diverso grado di urbanizzazione del territorio influenzi l'attività dei gestori, i loro ricavi e i loro costi. Tale dato può essere visualizzato confrontando i dati relativi alla lunghezza delle reti rapportata agli abitanti residenti e al numero di utenti, ma anche valutando il quantitativo di depuratori suddivisi per categoria di abitanti serviti. In generale emerge come siano penalizzati, in termini gestionali, i gestori con i territori più vasti e meno urbanizzati, come Acquedotto del Fiora che amministra un territorio che copre un terzo dell'intera Regione Toscana (circa 7.600 kmq) e con una densità di popolazione tra le più basse d'Italia (53 ab/kmq). AdF opera infatti in un territorio con più di 11.000 Km di rete idrica e fognaria (27,4 m di rete pro-capite), 299 sorgenti, 233 pozzi, 861 serbatoi, 300 impianti di depurazione e fosse imhoff, e molte altre infrastrutture, controllando con quasi 110.000 parametri analizzati nel 2017 la qualità e la bontà dell'acqua distribuita. E' perciò evidente come tali condizioni siano determinanti e assai sfavorevoli per il calcolo dei costi operativi di un servizio a rete come quello idrico.

Nella tabella che segue sono riportati in Mln di € i costi di esercizio a partire dal 2008.

Nel 2017 i costi di gestione sono stati particolarmente influenzati dallo stato di emergenza idrica derivante dalla persistente siccità iniziata già dal 2016 e che ha interessato particolarmente le fonti più superficiali poste a servizio di molti territori rurali non serviti dalle grandi dorsali di adduzione.

Il primo indicatore di tale situazione è il costo del trasporto di acqua potabile che è risultato di 4 volte superiore all'anno precedente al fine di integrare la risorsa ai serbatoi in testa alla distribuzione prelevando l'acqua dalle zone con maggior disponibilità. Un altro indicatore strettamente connesso a tale situazione è il costo sostenuto per l'energia elettrica derivante dal maggior utilizzo dei pozzi attestati in falde più profonde e quindi con minor risentimento della siccità. L'aumento è stato tuttavia contenuto grazie ad una strategia che ha permesso di acquistare l'energia sul mercato a prezzi vantaggiosi in rapporto all'aumento dei kWh complessivi consumati.

Altra voce che ha visto un aumento dei costi significativo è quella relativa allo smaltimento fanghi determinato dalla crescente impossibilità di riutilizzare i fanghi in agricoltura come ammendanti a seguito di una interpretazione sempre più stringente delle norme regionali, tanto che tale pratica risulta ormai impossibile da applicare. Il conseguente aumento della domanda di discariche atte al recepimento di tali fanghi ha comportato inevitabilmente un aumento del prezzo di conferimento. Vale la pena evidenziare come al momento della redazione del presente bilancio i fanghi provenienti dai depuratori gestiti abbiano come unica destinazione impianti di smaltimento posti in territori fuori dall'Italia.

Infine, si evidenzia un aumento del costo delle analisi chimiche derivante dall'obbligo di conferimento delle analisi a laboratori di altri Gestori.

ANNO	ENERGIA ELETTRICA	MANUTENZIONE E RIPARAZIONE*	MATERIE	SMALTIMENTO FANGHI	TRASPORTO ACQUA POTABILE	AUTOSPURGO	MANUTENZIONE ELETTROMECC.	ANALISI CHIMICHE	TOTALE
2008	9,78	4,56	2,48	2,15	1,35	1,16	0,77	0,58	22,83
2009	9,18	4,82	2,28	2,59	0,53	0,6	1,1	0,62	21,72
2010	8,84	3,74	2,19	2,53	0,45	0,82	0,82	0,37	19,76
2011	8,82	4,72	2,58	2,62	0,56	0,87	0,64	0,34	21,15
2012	10,34	4,69	2,53	2,25	0,89	0,82	1,01	0,49	23,02
2013	10,42	4,16	2,38	2,41	0,24	0,73	1,06	0,36	21,76
2014	9,37	3,02	2,41	2,44	0,26	0,68	1,05	0,42	19,65
2015	9,32	3,44	2,72	2,61	0,18	0,66	1,48	0,43	19,75
2016	9,0	3,77	2,55	2,75	0,24	0,70	1,10	0,43	20,54
2017	9,23	3,67	1,53	3,27	1,03	0,50	1,31	0,78	21,32

* Il valore delle "manutenzioni e riparazioni" a partire dal 2011 sono al netto dei costi che il Gestore paga alla Società cui è stato affidato il servizio di fognatura e depurazione nei comuni di Orbetello e Monte Argentario. Inoltre, sono indicati i costi al netto delle manutenzioni effettuate in conto terzi.

4.1.5 Le spese ambientali

Le spese ambientali sostenute nel corso del 2017, raffrontate con quelle del 2016, sono ripartite come da tabella che segue.

SPESE AMBIENTALI	2016		2017	
	investimenti (€)	esercizio (€)	investimenti (€)	esercizio (€)
Gestione/ smaltimento rifiuti (inclusi fanghi)	-	2.746.302,00	-	3.270.352,00
Formazione in materia ambientale*	-	-	-	-
Protezione dell'aria dall'inquinamento e contrasto ai cambiamenti climatici	-	-	-	23.923,00
Riduzione dell'inquinamento acustico	-	-	-	57.152,16
Tutela della biodiversità e del paesaggio	26.000,00**	-	-	-
Assicurazioni per responsabilità ambientali	-	27.900,00	-	21.655,86
Costi di bonifica, ad esempio dopo sversamenti	-	-	-	21.300,00
Servizi dati in esterno per la gestione ambientale	-	90.000,00	-	246.095,00
Costi aggiuntivi per installare tecnologie innovative (cioè considerare il differenziale di costo rispetto alle tecnologie tradizionali)	-	-	170.034,37	-
Ricerca perdite	593.000,00	-	832.000,00	88.510,00
Controlli analitici su matrici ambientali	-	243.887,59	-	297.981,65

* Come per il 2016, anche nel 2017 la formazione ambientale a cui i dipendenti di AdF hanno partecipato (vedi paragrafo "La formazione e i tavoli tecnici in materia ambientale") è stata organizzata dalla capogruppo Acea SpA, perciò la Società ha sopportato solo costi indiretti.

** Valutazione sull'incidenza degli scarichi a cielo aperto sulle aree protette.



4.2 Gli investimenti

GRI
203-1GRI
201-4

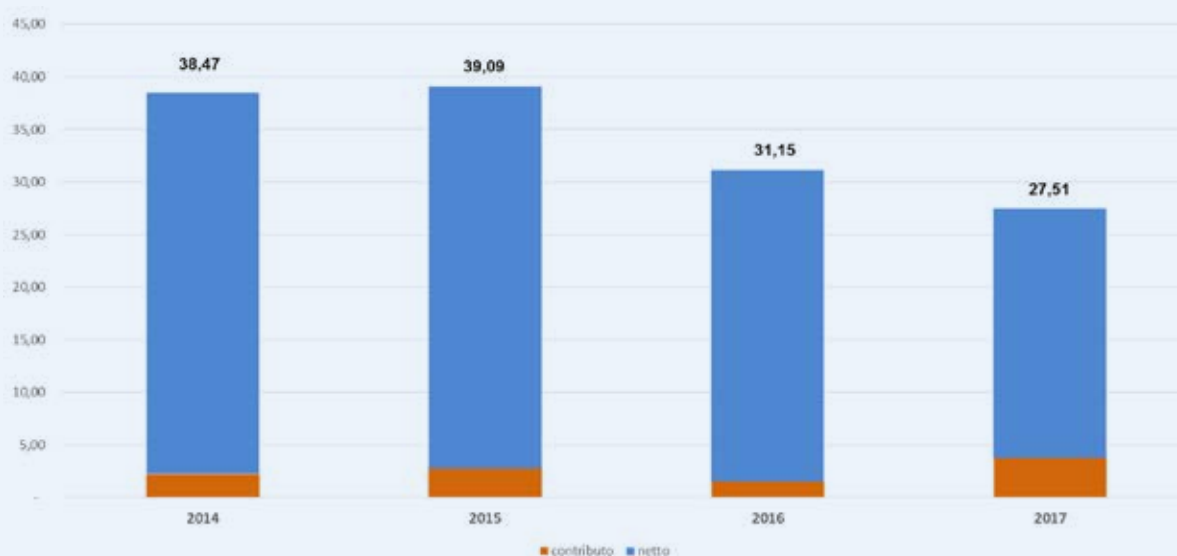
La pianificazione degli investimenti è fondamentale per garantire la continuità, la sicurezza, l'affidabilità e la qualità del Servizio Idrico.

Gli investimenti realizzati dal Gestore nel 2017 sono pari a circa **27,51 mln €** di cui 3,8²⁰ mln € di contributi, corrispondenti a circa **68,22 euro/abitante residente**, entità superiore alla media nazionale e degna delle più evolute realtà idriche a livello europeo.

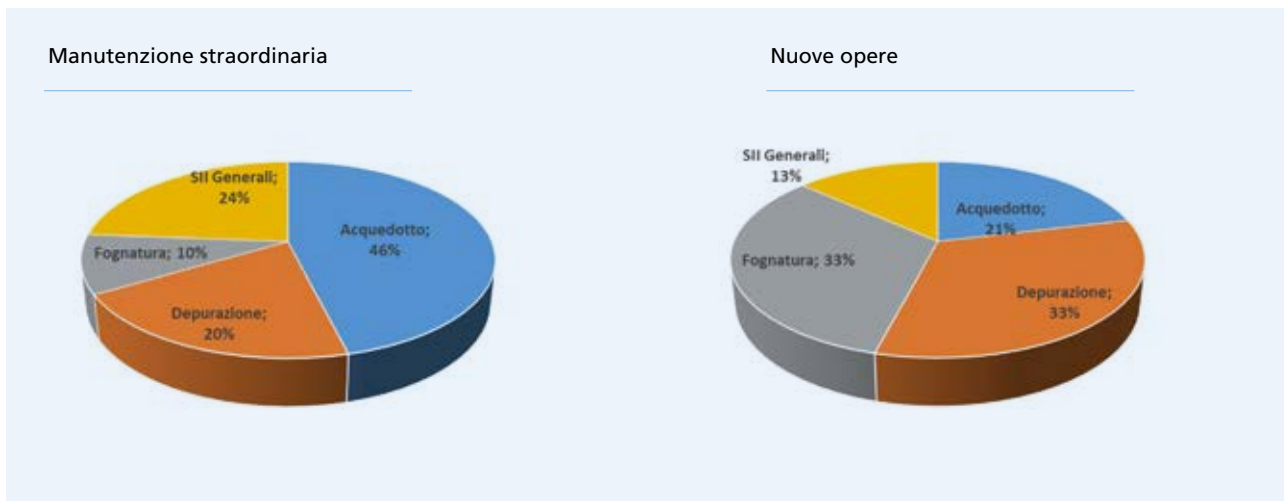
Nel 2017 si conferma la diminuzione del valore degli investimenti coerentemente con le previsioni di Piano d'Ambito in relazione all'ingresso nella fase finale della concessione di affidamento caratterizzata sotto il profilo finanziario dalla restituzione del prestito strutturato contratto negli anni scorsi per la realizzazione delle opere previste. Il maggior valore della componente dei contributi nel 2017 è dovuto al recupero di somme non incassate nell'anno precedente. L'ammontare complessivo sopra indicato è legato per l'80% al miglioramento delle infrastrutture gestite ed a nuove opere.

Le manutenzioni straordinarie sono state prevalentemente indirizzate al settore acquedotto in relazione alla intensa attività di riduzione delle perdite mediante sostituzione e bonifica delle reti collegata anche alla necessità di far fronte all'emergenza idrica derivante dalla siccità che ha caratterizzato l'annualità. Nel complesso sono state sostituite ben 27,4 km di rete di acquedotto tra i quali anche le reti del centro storico della città di Siena (Piazza del Campo, Via del Salicotto e Via Montanini). Si ricorda anche l'importante intervento di potenziamento delle condotte in uscita dal serbatoio di Grancia a servizio sia della città di Grosseto che delle frazioni turistiche di Marina e Principina. Tale intervento ha permesso di concludere un'attività iniziata negli anni precedenti e finalizzata al miglioramento dell'efficienza della rete di distribuzione sia per ridurre le ingenti perdite idriche sia per migliorare il livello di servizio all'utenza.

Investimenti realizzati (mln di €)



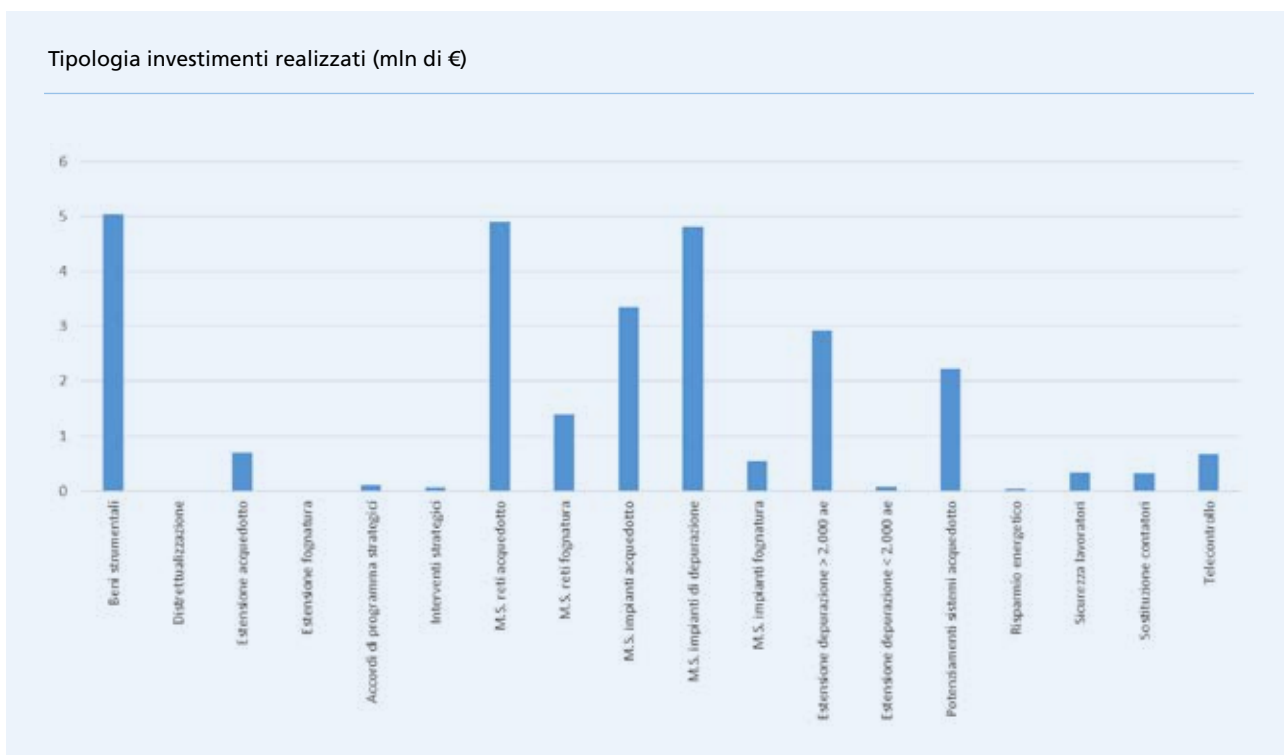
20 È il valore dei contributi incassati nel 2017 e rendicontati ad AIT ai fini tariffari. Nel bilancio civilistico viene invece indicato il valore dei contributi per competenza.



Il diagramma sopra riportato evidenzia anche la rilevanza degli investimenti finalizzati alle componenti generali del SII; in particolare, gli investimenti in questo settore nel 2017 sono stati prevalentemente orientati al completamento ed alla messa a punto del nuovo sistema gestionale facente parte del progetto Acea 2.0, iniziato nel 2014, e finalizzato a digitalizzare i processi gestionali compreso quello dell'organizzazione dell'operatività sul territorio (*work force management*) per migliorare l'efficienza in termini sia di servizio al cliente sia di precisa rendicontazione delle attività. Altra componente importante delle manutenzioni è quella a carico degli impianti di depurazione per migliorarne l'efficienza sia del trattamento che del consumo energetico non-

ché per aumentare il livello di sicurezza sia nei confronti dei lavoratori sia nei confronti dell'ambiente. In particolare gli impianti che hanno impegnato le maggiori risorse economiche sono quelli di Campo Cangino (Follonica), Ponticino (Pienza) e di Cipressi (Colle Val d'Elsa).

Per quanto riguarda le nuove opere, invece, gli investimenti del 2017 sono stati orientati prevalentemente ai settori depurativo e fognario. Ciò in rispetto di quanto previsto principalmente dal Piano Stralcio, di cui alla legge regionale 28/2010 e s.m.i., e subordinatamente dall'Accordo di Programma, di cui alla legge regionale 147/2015, mediante i quali entro il 2021 sarà completato il sistema di depurazione delle acque reflue in tutti i centri urbani con



potenzialità maggiore di 200 AE del territorio gestito. Detti interventi ovviamente non sono limitati alla realizzazione degli impianti di trattamento ma un'importante componente è costituita dal collettamento degli attuali scarichi liberi all'impianto finale. Nel 2017 è stato completato l'impianto a servizio dell'abitato di Manciano, per complessivi 4.000 AE, e pressoché conclusa la realizzazione del collettore di collegamento alla rete, lungo circa 11 km e che prevede ben 11 sollevamenti.

Le nuove opere che hanno interessato il settore acquedotto sono principalmente nuovi pozzi realizzati in conseguenza delle emergenza idrica per captare nuove falde o ripristinare idonee condizioni di emungimento in caso di strutture ormai vetuste. Inoltre, sono state progettate e avviate a realizzazione estensioni di rete finalizzate a collegare distretti idraulici con ampia disponibilità idrica con distretti il cui deficit idrico è stato amplificato dalla condizione di siccità.

Negli ultimi giorni del 2017 sono state pubblicate le Delibere ARERA n. 917 e 918 riguardanti rispettivamente la "Re-

golazione della Qualità Tecnica del Servizio Idrico Integrato (RQTI)" e l'"Aggiornamento biennale delle predisposizioni tariffarie del Servizio Idrico Integrato". La prima delibera ha segnato una importante novità nel campo del SII andando a definire non solo dei macro indicatori mediante i quali valutare oggettivamente l'efficienza dei servizi resi ma anche ponendo obiettivi da perseguire in funzione dello stato attuale di tali macro indicatori. Il combinato disposto con la delibera 918 ha portato alla ridefinizione del Programma degli Investimenti non solo per le annualità previste dalla delibera stessa ma anche per le restanti annualità di affidamento del servizio proprio per poter pianificare al meglio il raggiungimento degli obiettivi posti, in mancanza del quale i gestori possono subire importanti penalità.

Nelle figure seguenti sono indicati i posizionamenti di Acquedotto del Fiora per ciascun macro indicatore nell'annualità 2016 come richiesto dalla Delibera suddetta, precisando che l'azienda possiede tutti i pre-requisiti indicati dalla stessa.

		Perdite idriche lineari (mc/km/2g)				
		M1a <15	15 ≤ M1a <25	25 ≤ M1a <40	40 ≤ M1a <60	M1a ≥60
Perdite idriche percentuali	M1b <25%	A				
	25% ≤ M1b <35%		B			
	35% ≤ M1b <45%			C		
	45% ≤ M1b <55%				D	
	M1b ≥55%					E

ID	Indicatore	Categoria tariffaria	ID Classe	Classe	Obiettivi
M2	Interruzioni del servizio [ore]	ALTRO	A	M2 < 6	mantenimento
			B	6 ≤ M2 < 12	-2% M2 annuo
			C	12 ≤ M2	-5% M2 annuo

ID	Indicatore	Categoria tariffaria	ID Classe	Classe	Obiettivi
M3	M3a - Incidenza ordinanze di non potabilità [%] M3b - Tasso campioni non conformi [%] M3c - Tasso parametri non conformi [%]	RES	A	M3a=0 M3b ≤ 0,5% M3c ≤ 0,1%	mantenimento
			B	M3a < 0,005% M3b ≤ 0,5% M3c > 0,1%	M3a=0 -10% M3c annuo
			C	M3a ≤ 0,005% 0,5% ≤ M3b < 5,0%	rientro nella classe precedente in 2 anni
			D	M3a ≤ 0,005% M3b > 5,0%	rientro nella classe precedente in 2 anni
			E	M3a > 0,005%	rientro nella classe precedente in 2 anni

ID	Indicatore	Categoria tariffaria	ID Classe	Classe	Obiettivi
M4	M4a Frequenza allagamenti e/o sversamenti da fognatura (n/100 km) M4b Adeguatezza normativa degli scaricatori di piena (% non adeguati) M4c Controllo degli scaricatori di piena (% non controllati)	ENV	A	M4a < 1 M4b = 0 M4c ≤ 10%	mantenimento
			B	M4a < 1 M4b = 0 M4c > 10%	-5% M4c annuo
			C	M4a < 1 M4b < 20%	-7% M4b annuo
			D	M4a < 1 M4b > 20%	-10% M4b annuo
			E	M4a ≥ 1	-10% M4a annuo

ID	Indicatore	Categoria tariffaria	ID Classe	Classe	Obiettivo
M5	Sinalamento fanghi in discarica [%]	ENV	A	M5 ≤ 15%	mantenimento
			B	15% ≤ M5 < 30% sostanza secca ≥ 30% della massa di fango complessivamente prodotta	-1% annuo di tonnellate di fango tal quale smaltito in discarica
			C	15% ≤ M5 < 30% sostanza secca < 30% della massa di fango complessivamente prodotta	-3% annuo di tonnellate di fango tal quale smaltito in discarica
			D	M5 ≥ 30%	-5% annuo di tonnellate di fango tal quale smaltito in discarica

ID	Indicatore	ID Classe	Classe	Obiettivo
M6	Tasso di superamento dei limiti nei campioni di acqua reflua scaricata [%]	A	M6 < 1%	mantenimento
		B	1% < M6 < 5%	-10% di M6 annuo
		C	5% < M6 < 10%	-15% di M6 annuo
		D	M6 ≥ 10%	-20% di M6 annuo

Fermo restando che per alcuni macro indicatori è ancora da stabilire l'esatto perimetro per una precisa determinazione del valore (M2 e M4), come si può dedurre si tratta di posizionamenti dai quali discendono obiettivi rilevanti anche in considerazione del fatto che il Piano d'Ambito prevede la destinazione di buona parte delle risorse economiche disponibili al raggiungimento degli obiettivi in materia di depurazione sopra richiamati e non pienamente riconducibili ai macro indicatori della delibera 917.

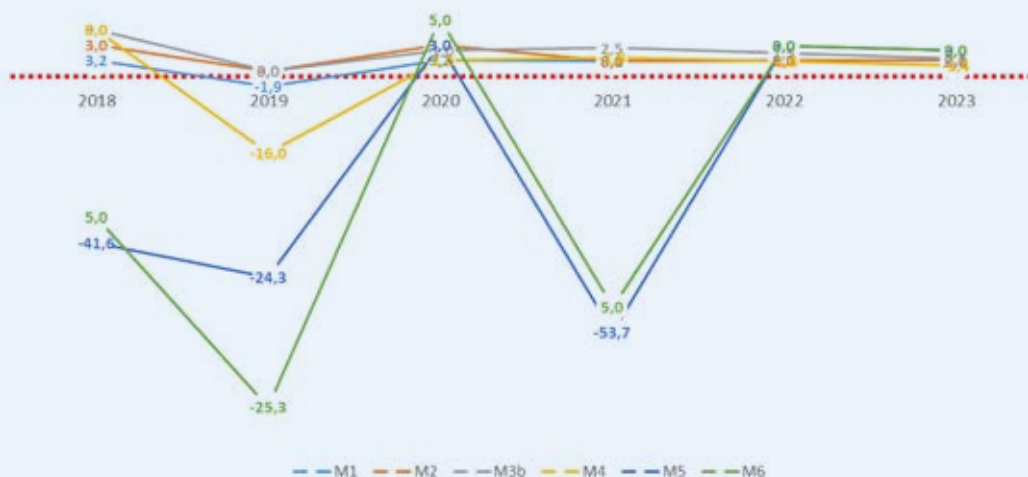
Pertanto, alla luce delle risorse disponibili per investimenti a 8 anni dalla conclusione dell'affidamento, che come detto presentano un andamento di forte diminuzione per la restituzione del prestito strutturato, si è effettuata una ridefinizione del programma degli interventi che come si evince dalla tabella seguente può perseguire solo in parte gli obiettivi posti da ARERA. Peraltro, vale la pena sottolineare come

gli obiettivi ARERA siano anche solo parzialmente recettori di specifiche esigenze del territorio quali le estensioni di rete in relazione agli sviluppi urbanistici già pianificati dei quali il programma degli interventi non può non tenerne conto.

Ne consegue che, stante l'attuale quadro normativo, contrattuale ed economico-finanziario, Acquedotto del Fiora prevede di raggiungere gli obiettivi posti da ARERA per ciò che riguarda il settore depurazione sia continuando ad intervenire per il miglioramento dell'efficienza degli stessi sia realizzando un importante progetto di attuazione di una tecnologia innovativa per la riduzione della produzione di fanghi da depurazione. Ciò è evidente nella figura seguente dove sono riportati, per ogni macro indicatore, la differenza tra il valore atteso secondo gli obiettivi ARERA e il valore previsto dalla pianificazione aziendale.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INV riferibili ad M1	5.516.666,00	4.634.748,44	2.666.666,00	3.266.666,00	2.866.666,00	3.066.666,00
INV riferibili ad M2	4.852.648,88	4.780.000,00	5.040.000,00	5.000.000,00	5.187.700,00	6.357.348,50
INV riferibili ad M3	1.974.457,30	1.150.000,00	1.100.000,00	1.143.991,56	1.316.008,44	2.621.000,00
INV riferibili ad M4	2.078.333,33	1.912.366,67	983.333,33	1.173.333,33	5.005.471,33	1.683.333,33
INV riferibili ad M5	1.000.000,00	1.500.000,00	700.000,00	2.700.000,00	400.000,00	200.000,00
INV riferibili ad M6	4.005.000,00	3.357.000,00	1.530.000,00	1.910.927,08	1.165.000,00	1.760.000,00
INV riferibili a PREQ1-2-3-4	-	-	-	-	-	-
TOTALE INV RQTI	19.427.105,51	17.334.115,11	12.019.999,33	15.194.917,97	15.940.845,77	15.688.347,83
ALTRI INVESTIMENTI	13.298.224,37	13.509.923,21	15.622.549,75	12.968.137,68	9.331.650,58	3.662.657,03
TOTALE INV LORDI	32.725.329,88	30.844.038,32	27.642.549,08	28.163.055,65	25.272.496,35	19.351.004,86

Scostamenti da obiettivo ARERA



4.2.1 Gli investimenti nei sistemi informativi

Il 2017 ha rappresentato per Acquedotto del Fiora un anno di profonda trasformazione digitale, organizzativa e gestionale, fortemente impattata anche dal mutamento dello scenario regolatorio.

Il cambiamento del contesto normativo ha infatti imposto al gestore di ridefinire radicalmente la propria struttura aziendale e il proprio modello di business, in un'ottica di maggior orientamento verso il cliente finale. In particolare, dal punto di vista dell'utente finale, con l'introduzione delle delibere sulla qualità contrattuale e tecnica, si è assistito ad un vero e proprio cambio di passo nel modo di lavorare del gestore, essendo stati formalizzati, a favore del cliente finale, puntuali obblighi prestazionali nei processi operativi oltre al rispetto di precisi standard e livelli di servizio. Il gestore, per far fronte al nuovo contesto, ha dovuto dotarsi di un sistema informativo integrato che consentisse un dialogo in tempo reale all'interno delle proprie strutture aziendali, in modo da poter sempre monitorare la situazione e mettersi in condizione di intervenire e informare gli utenti puntualmente sullo stato di ogni pratica ed eseguendo gli adempimenti secondo gli standard previsti. Con tale trasparenza e capillarità di informazioni, il gestore è nelle condizioni di tracciare e gestire i dati con un avanzato livello di dettaglio, in modo da restituire indicazioni puntuali e con logiche sempre a favore dell'utente finale.

Attraverso l'introduzione del nuovo sistema SAP, il Gestore può tracciare processi e monitorare in tempo reale le proprie *performance* prestazionali verso l'utenza; inoltre raccogliendo un'ampia varietà di dati, il gestore ha la possibilità di analizzarli ed individuare dei punti di miglioramento per garantire un miglior livello di servizio. Questa nuova modalità operativa produce effettivi positivi anche sui dipendenti di Acquedotto del Fiora, in quanto sono state ulteriormente specializzate e affinate le competenze degli addetti e sono state create le condizioni di base per ottimizzare i tragitti casa-lavoro, con l'obiettivo anche di migliorare la qualità della vita dei dipendenti oltre che di fare efficienza sul lavoro. La logica del WFM è infatti quella di gestire al meglio il capitale umano dell'azienda, impiegare le persone con le competenze e le qualifiche giuste, nel momento giusto e nel ruolo giusto. Di contro, come spesso accade quando si inizia a lavorare con un nuovo metodo e con nuovi sistemi, il 2017

è stato anche un anno di assestamento, che ha richiesto un maggiore sforzo ai dipendenti ed ha comportato per i dipendenti anche delle difficoltà per ambientarsi, adeguarsi ed ingranare la marcia col nuovo modello. In questo periodo iniziale si è infatti assistito anche ad ostacoli e difficoltà, che sono però da intendersi come conseguenze dirette e indirette di assestamenti interni, effetti inevitabili dopo un cambiamento di tale impatto e servirà del tempo per raggiungere gli obiettivi prefissati ed andare completamente a regime, godendo dei benefici e dei vantaggi di questo nuovo modo di lavorare.

Nel contesto di Acquedotto del Fiora, nel 2017, hanno giocato un ruolo importante diverse variabili quali: l'essere alle prime esperienze negli utilizzi dei sistemi, la concomitanza tra l'avvio dei sistemi e l'uscita di nuove discipline regolatorie che mutavano le specifiche dei sistemi appena introdotti, ed infine, ma non meno rilevante, il fatto che l'avvio di un sistema informativo così complesso comporta necessariamente la messa a punto e rivisitazione a posteriori di anomalie, criticità e malfunzionamenti tecnici, che emergono durante il primo periodo di utilizzo.

L'elevata granularità delle informazioni gestite e l'ambiziosa numerosità di automatismi presenti a sistema, sono però direttamente proporzionali alla complessità di gestione tecnica del sistema, infatti nel corso del 2017 ci sono state anche revisioni e rilasci di correttive che hanno portato a perfezionare ed affinare i sistemi SAP. Tutto questo ha comportato quindi la necessità di fare ulteriori investimenti sul sistema SAP, con cifre molto importanti perché il sistema ha impattato in modo trasversale su tutte le unità aziendali, implicando un *change management* per tutti gli attori coinvolti, dipendenti, fornitori e utenti di Acquedotto del Fiora. Per implementare il nuovo sistema informativo è stato necessario un notevole sforzo operativo, che ha portato il Gestore a fare un vero e proprio salto culturale verso il nuovo contesto di riferimento, grazie appunto agli investimenti informatici, che nel 2017 in totale sono quantificabili in **2,6 Mln di €** di sistemi SAP.

Il nuovo sistema informativo aziendale SAP rappresenta l'integrazione tra tecnologia e conoscenza, garantendo informazioni in tempo reale tra gli uffici amministrativi e gli operativi sul campo. Acquedotto del Fiora ha compreso l'importanza di implementare un nuovo sistema informativo, in un certo momento temporale, facendo un investimento strategico sui sistemi, con l'obiettivo di semplificare la modalità di lavoro dei dipendenti oltre che migliorare il servizio reso all'utente finale. Il sistema informativo infatti

deve essere visto non solo come contenitore di informazioni ma anche come strumento essenziale per la gestione dei processi e dei flussi informativi.

La convenienza per la società Acquedotto del Fiora di aderire e investire sul sistema SAP ACEA2.0 è stata in termini di risparmio economico e sul miglioramento della capacità di risposta alle richieste del business, facendo ottimizzazione delle risorse centrali. La centralizzazione della piattaforma SAP infatti permette alla singola Società di risparmiare sui costi finali, perché per mantenere il sistema, l'importo verrà ripartito, tramite opportuni driver, tra le varie società coinvolte nel progetto. Ne consegue che l'importo sostenuto da ciascuna società con Acea 2.0 è nettamente infe-

riore all'importo che ogni società, singolarmente, avrebbe dovuto sostenere, se non ci fosse stata l'opportunità di acquistare un *template* comune. Avere un unico sistema, in comune per tutte le società, ha il vantaggio di razionalizzare gli n-contratti di servizi di manutenzione che altrimenti si sarebbero dovuti ripetere singolarmente su ogni sistema di Società.

In aggiunta ai vantaggi sopra descritti, c'è da considerare che la logica di aggregazione tra tutte le società del programma Acea2.0 ha permesso di raggiungere volumi di licenze tali da consentire una scontistica elevata e speciali condizioni di acquisto, che il singolo gestore in autonomia non avrebbe mai potuto raggiungere.

4.3 La determinazione e la distribuzione del valore aggiunto

GRI
201-1GRI
203-2

Il Bilancio di Sostenibilità dal punto di vista sociale, analizza la ripartizione del valore aggiunto netto e la sua distribuzione agli *stakeholder* con appropriati indicatori.

Mettere in evidenza il valore aggiunto (V.A.) significa evidenziare la ricchezza prodotta da Acquedotto del Fiora mediante la sua attività, la ricchezza che viene dunque "aggiunta", e come la stessa viene distribuita agli *stakeholder*, dando così contezza degli effetti economici prodotti dalla gestione imprenditoriale sulle principali categorie di interlocutori con cui intrattiene e persegue relazioni orientate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale. Si abbandona così l'approccio che mette in luce utili o perdite della gestione del Bilancio d'esercizio e si mette in luce l'altro scopo dell'azienda che è creare valore.

È evidente come un'azienda come il Fiora, tra le più grandi ed efficienti dell'ambito, svolga un ruolo di rilievo nello stesso contribuendo alla sua crescita economica e sociale e determinando importanti ricadute indirette in particolare in considerazione degli investimenti e dell'occupazione. Ma vengono inoltre prodotti impatti positivi anche sulla collettività, attraverso i numerosi progetti ed attività che coinvolgono le comunità locali e le scuole, sui fornitori e sul mercato,

sugli utenti, ai quali l'Azienda punta a fornire un servizio di qualità, e sull'ambiente, puntando all'innovazione tecnologica sempre nell'ottica di scelte improntate alla sostenibilità ambientale.

Il Valore Aggiunto è un indicatore desumibile dal Conto Economico opportunamente riclassificato.

Esso viene rappresentato attraverso due prospetti:

1

**IL PROSPETTO
DI DETERMINAZIONE DEL V.A.**

2

**IL PROSPETTO
DI RIPARTIZIONE**

1

IL PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL V.A. - Il Valore Aggiunto viene determinato dalla differenza tra ricavi e costi esterni di produzione. Tale grandezza economica viene calcolata essenzialmente facendo riferimento a due *stakeholder*: i **clienti**, che determinano le entrate economiche, ed i **fornitori** che rappresentano la voce di spesa per l'acquisto di beni e servizi necessari all'attività.

(in milioni di euro)	2016	2017
Ricavi netti	102,42	102,61
Costi esterni	37,99	41,22
Valore aggiunto caratteristico lordo	64,43	61,39
Proventi finanziari	0,41	0,35
Gestioni da partecipazioni	0,41	0,37
-Risultato attività discontinue (proventi e oneri straordinari)	-	-
Utile distribuito	-	4,00
Contributi in c/esercizio	- 1,62	- 1,67
Valore aggiunto globale lordo	63,63	64,44
% sui ricavi netti	62,13%	62,80%

Il **Valore Aggiunto** prodotto risulta in progressivo aumento di anno in anno.

2

IL PROSPETTO DI RIPARTIZIONE – È composto dalla sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni all'Azienda e delle liberalità esterne. Indica la distribuzione della ricchezza prodotta ai principali *stakeholder*, quali: **dipendenti, azionisti, finanziatori, istituzioni, impresa e collettività**.

DIPENDENTI	2016	2017
Salari e stipendi	13,66	13,66
Accantonamento TFR e quiescenza (comprende prev. integ.)	0,89	0,90
Oneri sociali	4,54	4,42
Altri costi del personale	0,96	0,67
Totale costo del lavoro	20,05	19,65
Servizi al personale	0,26	0,35
(Costi capitalizzati)	- 3,99	- 3,81
Totale valore aggiunto distribuito ai dipendenti	16,32	16,19
Incidenza sul valore aggiunto totale	25,65%	25,12%
AZIONISTI	2016	2017
Utile distribuito	-	4,00
Totale valore aggiunto distribuito agli azionisti	-	4,00
Incidenza sul valore aggiunto totale	-	6,21%
FINANZIATORI	2016	2017
Oneri finanziari	5,81	5,82
Totale valore aggiunto distribuito ai finanziatori	5,81	5,82
Incidenza sul valore aggiunto totale	9,13%	9,03%

ISTITUZIONI	2016	2017
Imposte e tasse	4,64	3,26
Contributi in conto esercizio	- 1,62	- 1,67
Totale valore aggiunto distribuito alle Istituzioni	3,02	1,59
Incidenza sul valore aggiunto totale	4,75%	2,47%
IMPRESA	2016	2017
Ammortamenti	25,35	27,51
Accantonamenti	0,57	0,28
Svalutazioni	2,18	1,76
Utile non distribuito	10,34	7,24
Totale valore aggiunto distribuito all'impresa	38,44	36,79
Incidenza sul valore aggiunto totale	60,41%	57,09%
COLLETTIVITÀ	2016	2017
Contributi e sponsorizzazioni e varie	0,04	0,05
Totale valore aggiunto distribuito alla collettività	0,04	0,05
Incidenza sul valore aggiunto totale	0,07%	0,08%
(in milioni di euro)	2016	2017
TOTALE VALORE AGGIUNTO DISTRIBUITO	63,63	64,44

Il valore aggiunto globale lordo generato nel 2017 è stato pari a 64,44 milioni di euro, registrando un aumento rispetto all'anno precedente pari a circa 0,81 milioni di euro (+1,3%) ed è stato distribuito fra i vari *stakeholder* quali i dipendenti, i soci, i finanziatori, le istituzioni, l'impresa e la collettività.

La quota di valore aggiunto destinato ai **lavoratori** al netto delle capitalizzazioni risulta pari a 16,19 milioni di euro, la cui incidenza sul valore aggiunto totale risulta essere pari al 25,1% ed è composta dalle seguenti voci: salari e stipendi, accantonamento TFR e quiescenza, oneri sociali, altri costi del personale (in cui sono compresi i costi per le collaborazioni a progetto e per personale distaccato ACEA ed i contributi per il Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori) ed altri costi per servizi al personale (quali buoni pasto, formazione e addestramento, rimborsi per le trasferte ecc...).

La quota di valore aggiunto assegnato ai **soci** per l'anno 2017, avendo distribuito per la prima volta parte dell'utile conseguito, risulta pari a 4,0 milioni di euro che rappresenta il 6,2% del valore aggiunto globale.

La quota di valore aggiunto distribuito ai **finanziatori** è stata nel 2017 pari a 5,82 milioni di euro e rappresenta il 9,0%

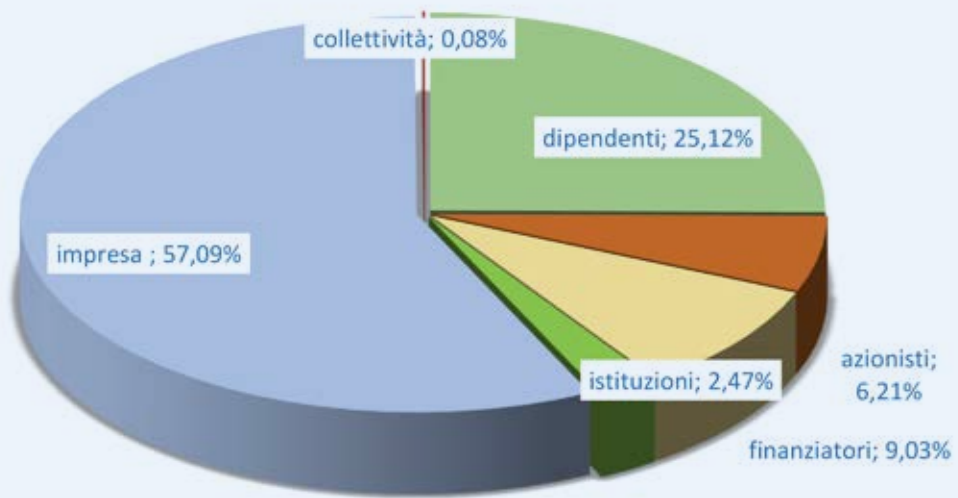
del valore aggiunto totale.

La quota di valore aggiunto assegnato alle **istituzioni** è risultata, per l'anno 2017, pari a circa 1,59 milioni di euro rappresentando il 2,5% del valore aggiunto globale; il decremento registrato rispetto allo scorso anno, nonostante una crescita dei contributi in conto esercizio rilevati, è ascrivibile alle minori imposte e tasse dovute nel periodo.

Circa il 57,1% del valore aggiunto prodotto nel 2017 è stato reinvestito nell'**impresa**. Questa quota comprende il risultato di esercizio 2017, per il quale è stato proposto nuovamente in parte la destinazione a riserve, gli ammortamenti, gli accantonamenti e le svalutazioni.

Infine, un valore pari a 0,05 milioni di euro del 2017 è stato destinato alla **collettività** tramite contributi, sponsorizzazioni e sportelli comunali (riferiti all'apertura degli sportelli presso numerosi Comuni dell'ATO con lo scopo di offrire ai cittadini un ulteriore servizio, dando la possibilità di potersi recare presso il proprio Comune di residenza anziché raggiungere le sedi di Acquedotto del Fiora).

La distribuzione del valore aggiunto tra gli stakeholder-2017



VALUE ADDED TAX

