

# Management delle aziende del servizio idrico

## Manuale operativo per la gestione e il controllo

Negli ultimi anni il settore idrico è stato oggetto di ampie riforme che lo hanno profondamente trasformato, modificando gli approcci alla gestione delle utility ed avvicinandoli a quelli tipici delle aziende operanti in condizioni di libero mercato, di matrice prettamente manageriale. Il volume *"Management delle aziende del servizio idrico"* di Andrea Guerrini descrive gli strumenti e le buone prassi che i manager delle aziende idriche devono applicare, ed affronta tematiche quali: la *governance* e l'organizzazione aziendale; la regolazione e la performance; gli investimenti, la finanza ed il controllo di gestione; la sostenibilità sociale e ambientale. Nel testo sono accuratamente descritti numerosi casi aziendali, riportando le linee strategiche adottate dai migliori player del settore, anche con un approccio comparativo, basato sul *benchmarking*. I contenuti tengono conto dei più recenti interventi del legislatore e del regolatore, come ad esempio la delibera ARERA 917/2017 sulla qualità tecnica e la 918/2017 sull'aggiornamento biennale delle predisposizioni tariffarie.

Il libro è rivolto a manager, dirigenti delle partecipate pubbliche, stakeholder specializzati delle aziende idriche, ed esperti del settore, con l'obiettivo di fornire un supporto nelle scelte strategiche quali: la definizione dell'organigramma aziendale e del sistema di controllo interno; la valutazione della priorità degli investimenti, la sottoscrizione di contratti di finanziamento; lo sviluppo di modelli di reporting aziendale; l'orientamento del

sistema delle strategie verso scelte sostenibili; la comunicazione aziendale di tipo non finanziario.

Tra gli strumenti di management descritti nel testo, ricordiamo a titolo di esempio, le tecniche di *asset management* da impiegare per individuare la migliore alternativa progettuale per la realizzazione di un intervento, delineando la prioritizzazione degli interventi selezionati e ponendo le basi per l'elaborazione del cronoprogramma degli investimenti. La stessa determina ARERA 02/2016 cita una serie di strumenti che il gestore dovrebbe applicare per la valutazione delle alternative progettuali: analisi multi-criterio, analisi costi-benefici, analisi finanziaria, *risk assessment*. Il volume descrive tali strumenti soffermandosi su tecniche innovative e di più facile adozione, come quella denominata *Infrastructure Prioritization Framework (IPF)*. Il framework prevede l'utilizzo di due macro indicatori per l'individuazione degli investimenti prioritari: nell'adattamento presentato sono uno di tipo economico-finanziario (EFI) e l'altro di tipo qualitativo (QI). L'indice EFI è calcolato partendo dal valore attuale netto dei flussi di cassa generati dall'intervento. L'indice QI esprime il miglioramento degli indicatori di qualità tecnica e commerciale ottenuto grazie alla nuova opera (ad esempio: maggiore pressione nella rete idrica, minori perdite, migliore qualità della risorsa distribuita). Una volta costruiti i due indici, tutti gli interventi

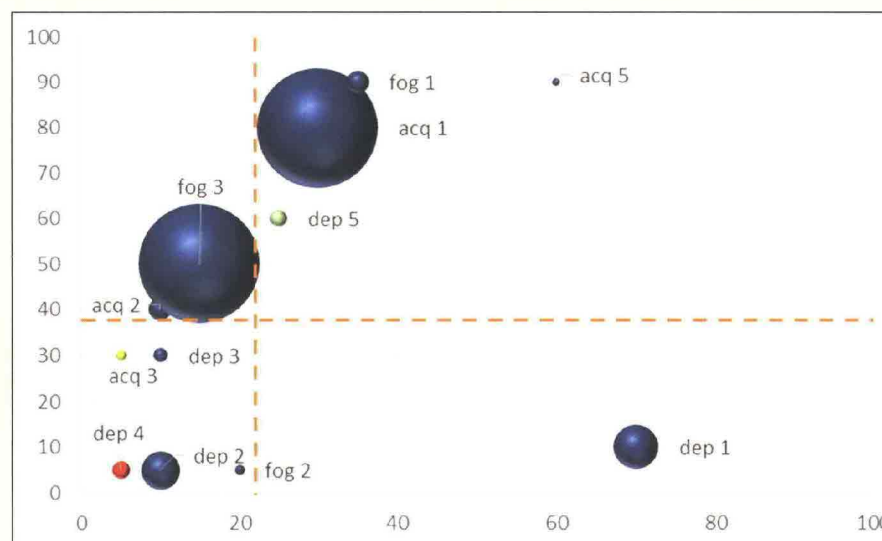


Fig. 1

potranno essere riportati su un grafico a bolle come quello di figura 1, in cui sull'asse delle ascisse è riportato l'indice EFI, su quello delle ordinate l'indice QI e sul piano cartesiano sono riportati tutti gli interventi principali previsti dal piano. La dimensione delle bolle è data dal numero di utenti interessati da ogni intervento, rappresentativo dell'entità dell'intervento stesso. Nel grafico potranno essere utilizzati colori diversi per indicare classi distinte di intervento o, come fatto in figura, per identificare alcuni interventi prioritari alla luce di: rischio infrazioni legate a condanne della Corte di Giustizia Europea (rosso), problemi igienico-sanitari legati a crisi idriche o mancata copertura della depurazione (giallo), accordi di programma o convenzioni sottoscritti dal gestore con la Pubblica Amministrazione (verde). Sul fronte della scelta delle forme di copertura del Piano degli Investimenti (Pdl) così costruito, il libro descrive tutti i principali strumenti di finanziamento e le modalità per il loro utilizzo.

Le scelte di finanza aziendale adottabili dalle aziende idriche per la copertura dei fabbisogni connessi al Pdl e per quelli più contenuti legati al capitale circolante netto, comprendono i finanziamenti di tipo "corporate" e quelli incentrati sul principio del *project financing*.

I finanziamenti corporate comprendono il tradizionale prestito bancario, anche erogato da banche pubbliche come la BEI, e l'emissione di strumenti di debito come *bond*, *mini-bond*, *hydro bond*. I criteri per valutare la bancabilità delle richieste effettuate dal gestore sono la sua solidità patrimoniale e solvibilità finanziaria, misurate con i più tradizionali indici di bilancio, e la capacità di rimborsare il debito entro la scadenza pattuita mediante i flussi di cassa generati dalla gestione. Diversamente, il *project financing* è un contratto di finanziamento stipulato dal titolare di una concessione pubblica e da uno o più istituti finanziari per la realizzazione di interventi specifici, come quelli previsti nel Pdl, e la cui forma di garanzia è data dai flussi di cassa generati dal progetto stesso, dal rispetto di alcuni indici e da una chiara ripartizione dei rischi tra le parti.

Tra gli strumenti di controllo di gestione sono poi presentati dei modelli per il reporting in grado di offrire un supporto alle decisioni per il CdA e per il *top manage-*

*ment*, inclusi i dirigenti delle aree tecniche ed il CFO. Un primo schema è quello che compara le evidenze del bilancio gestionale, ottenuto dalla riclassificazione di quello civilistico, con quanto risulta dalla contabilità regolatoria, che esprime le componenti di costo imputabili in tariffa ai sensi del metodo tariffario definito da ARERA. La tabella 1 riporta i criteri di comparazione per 5 macro-voci: nelle prime tre colonne sono riportate le componenti del CAPEX, mentre nelle ultime due i contributi per investimenti e allacciamenti ed i costi operativi, ambientali e della risorsa. Nella prima riga sono comparate le componenti riconosciute in tariffa dal metodo tariffario con quanto consuntivato a bilancio nel medesimo anno: ogni scostamento negativo rappresenta una riduzione del margine di utile che il gestore avrebbe potuto ottenere operando in maniera efficiente. Tale tabella rappresenta un'efficace report per il controllo economico-finanziario.

Le brevi descrizioni di questo articolo vogliono richiamare, senza pretesa di esaustività, alcuni elementi di novità del volume rispetto alla letteratura disponibile, oltre ad evidenziare il contenuto operativo del testo, volto ad offrire un supporto al management delle utility italiane.

**Andrea Guerrini**

Professore nel Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona. Ha un'esperienza decennale sui servizi pubblici ed in maniera specifica sul servizio idrico integrato. Ha partecipato a numerosi progetti di ricerca finanziati dalla UE (Life e H2020) dedicati al servizio idrico. Collabora con alcune aziende sui temi della regolazione tariffaria, del controllo di gestione, della rendicontazione socio-ambientale e del benchmarking. Ha progettato il modello tariffario del servizio idropotabile della Provincia Autonoma di Bolzano. Dalla fine del 2016 è presidente di nomina pubblica di Azienda Servizi Ambientali di Livorno. Nel 2014 ha co-fondato il centro studi universitario Wa-MaTeRC (*Water Management & Technology Research Center*).

	Interessi e oneri finanziari	Oneri fiscali (esclusa IRAP)	Ammortamenti	FoNI e allacciamenti	OPEX e ERC
Medesimo anno «a»	$(Of + \Delta CUIT_{capex}^a) - \text{Interessi a bilancio}$	$Ofisc^a - \text{imposte (esclusa IRAP)}$	$Amm^a - (\text{Ammortamenti bilancio} - \text{contributi})$	FoNI e allacciamenti in tariffa - FoNI e allacciamenti a bilancio	$(OPEX_{end}^a + OPEX_{ai}^a + ERC^a) - (\text{costi produzione} - \text{ammortamenti} - \text{lavori interni} - \text{perdite su crediti} + \text{IRAP})$
Anni sfasati «a-2» vs. «a»	$(Of + \Delta CUIT_{capex}^{a-2}) - \text{Interessi a bilancio}$	$Ofisc^{a-2} - \text{imposte (esclusa IRAP)}$	$Amm^{a-2} - (\text{Ammortamenti bilancio} - \text{contributi})$		Verifica saldo complessivo conguagli RC <sub>TOT</sub>

Tab.1