



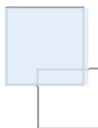
Piano Industriale 2020 – 2023

Abstract

Assunzioni per lo sviluppo del Piano
e principali risultati attesi

Udine

Dicembre 2020



Indice

1. Premessa
2. Assunzioni di piano: Aspetti generali
3. Assunzioni patrimoniali e finanziarie
4. Risultati di piano: Conto Economico
5. Risultati di piano: Stato Patrimoniale
6. Piano degli investimenti e relativi contributi
7. Risultati di piano: Flussi finanziari
8. Risultati di piano: Andamento PFN
9. Progetti strategici
10. Conclusioni

1. Premessa

Obiettivi e limiti del documento

Il presente documento espone il piano industriale 2020 – 2023 di Cafc s.p.a. ed è stato predisposto sulla base dei documenti forniti dalla Società e più avanti dettagliati, nonché delle ipotesi economico- patrimoniali e finanziarie fornite dall'azienda.

Non sono state svolte attività di revisione e verifica dei dati contenuti nei documenti forniti dall'azienda.

Emergenza Covid-19

Il piano sconta le valutazioni realizzate dalla Società relativamente agli impatti dell'emergenza sanitaria in corso, così come prevedibili al momento della predisposizione del Piano degli Investimenti.

Tali valutazioni hanno comportato, tra l'altro, le seguenti modifiche alle previsioni per l'anno 2020:

- riduzione dei volumi di vendita per il settore Acquedotto da ca. 34M mc. a ca. 32,7M mc. (riduzione del 50% dei consumi per il Comune di Lignano Sabbiadoro);
- riduzione degli investimenti da ca. 25,2M€ (Budget 2020) a ca. 18,2M€ (PDI v. 0.25);

2. Assunzioni di piano: Aspetti generali

- a) Orizzonte di piano: 2020-2023
- b) Suddivisione dell'orizzonte di piano in 2 sottoperiodi:
 - i. 2020: **budget di CE, SP e RF approvato dal C.d.a. della Società** in data 07.02.2020; il documento è stato **integrato** con:
 - a. flessione dei ricavi per volumi di vendita acquedotto 2020 da ca. 34M mc. a ca. 32,7M mc. (Comune di Lignano);
 - b. ricavi per conguagli VRG 2020 contabilizzati nella semestrale 30.06.2020 approvata dal CDA;
 - c. gli investimenti 2020 come inseriti dalla Società nel Programma degli Interventi 2020 – 2023 (PDI v.025);
 - d. altre rettifiche minori (aggiornamento valori di leasing e dei valori delle rate dei finanziamenti in essere, allineamento dei costi capitalizzati ai nuovi investimenti; ricalcolo delle imposte d'esercizio tenendo conto dell'effetto sugli anni di piano del nuovo criterio di contabilizzazione del FoNI).
 - ii. 2021-2023: pianificazione esplicita sulla base di:
 - a. totale **investimenti** come da Programma degli Interventi (PDI), v.025, di cui:
 - investimenti per **allacci** e relativi contributi forniti dalla Direzione della Società;
 - **altri investimenti del SII** desunti per differenza rispetto al totale del PDI; contributi come da PDI esclusi allacci;
 - b. **ricavi** come da sviluppi puntuali di volumi e tariffe forniti dalla Direzione della Società;
 - c. **ricalcolo del FoNI** e trattamento contabile dello stesso a contributo con relativi risconti.

2. Assunzioni di piano: Aspetti generali (segue)

- c) Il Piano non contempla operazioni straordinarie ed esclude pertanto anche l'eventuale operazione «Poiana».
- d) Logiche per lo sviluppo dei dati di Piano
 - i. mensilizzazione di costi e ricavi nascenti come da Budget 2020 approvato dalla Società;
 - ii. incassi e pagamenti nascenti e chiusura delle poste aperte al 31.12.2019 come da ipotesi condivise con la Società;
 - iii. esposizione di CE, SP e RF 2020-2023 con dettaglio annuale e mensile.

3. Assunzioni patrimoniali e finanziarie

1. Capitale Circolante – crediti e debiti esistenti al 31.12.2019

- a) Le poste di capitale circolante netto esistenti al 31.12.2019 sono state movimentate sulla base:
- i. dei saldi residui al 30.09.2020 forniti dalla Società, per i primi 9 mesi del 2020;
 - ii. delle seguenti ipotesi per i residui ancora aperti al 30.09.2020:
 1. crediti vs clienti netto fondo, interamente incassati nel corso del 2020;
 2. debiti vs fornitori, previdenziali e tributari pregressi vengono interamente pagati nel 2020;
 3. debiti verso Comuni per mutui pagati per 5,35M€ nel corso del 2020 e per 1,58M€ entro marzo 2021;
 4. altri crediti tributari: parziale compensazione nel corso del 2020 con i debiti tributari pregressi (IRES e IRAP); il saldo residuo dei crediti tributari è utilizzato in compensazione delle imposte sul reddito correnti nel resto del piano;
 5. debiti verso il personale (Rol e ratei spese del personale): il saldo è mantenuto costante nel piano in quanto riferito a poste cicliche.

2. Capitale Circolante Netto: Crediti di funzionamento nascenti e Rimanenze

- a) Le dilazioni di incasso dei **crediti** sono costanti su tutto l'arco di piano e di seguito descritte.
- i. **crediti vs clienti SII** (quota variabile e quota fissa): dilazione media pari a **135** giorni circa, così composta:
 - **120** giorni per utenze ordinarie (85% del totale ricavi da SII);
 - **230** giorni per *utenti P.A. e industriali* (15% del totale ricavi da SII);
 - Incagliato: si ipotizza che l'1% dei crediti per ricavi SII non venga incassato nel periodo di piano (in linea con i dati storici e con gli importi degli accantonamenti annui a fondo svalutazione crediti);
 - ii. crediti per conguaglio VRG: si assume che l'incasso dei crediti maturati nel 2019 e nel 2020 sia incorporato negli incassi delle tariffe rispettivamente del 2021 e del 2022, coerentemente con quanto previsto dal MTI3 (riconoscimento dei conguagli maturati nell'anno a nelle tariffe dell'anno $a+2$);

3. Assunzioni patrimoniali e finanziarie (segue)

2. Capitale Circolante Netto: Crediti di funzionamento nascenti e Rimanenze (segue)

- iv. ricavi per **Allacci, Autorizzazioni e Contatori** non danno luogo a crediti in quanto fatturati al momento del pagamento;
- v. crediti relativi ad **altri ricavi SII** (vendita acqua grandi utenti, gestione ZIU e altri), **corrispettivi per cassette acqua, ricavi per depuratore Tolmezzo, trattamento rifiuti liquidi e ricavi per energia idroelettrica**: dilazione di incasso pari a **30 giorni**;
- vi. crediti per **ricavi diversi SII** (fatturazione copertura perdite occulte, contratti e voltture, indennità di mora e recupero imposte di bollo) e per **recupero crediti**: dilazione **170 giorni**;
- vii. crediti per ricavi da **locazioni attive ed altri ricavi residuali**: dilazione **90 giorni**.

Le condizioni illustrate determinano una dilazione media degli incassi dei crediti commerciali in continuità con la situazione riscontrabile dal bilancio al 31.12.2019.

- b) Rimanenze di materie prime invariate nel periodo di piano e pari al saldo al 31.12.2019.

3. Capitale Circolante Netto: Debiti di funzionamento nascenti

- a) Debiti vs fornitori:

- i. in riduzione graduale da **120** giorni (2020) a **90** giorni (2023): costi per materiali, appalti e costi mezzi non capitalizzati, costi di produzione non soggetti ad iva, altri costi di produzione, altri costi generali e amministrativi;
- ii. **120** giorni: altri oneri di gestione;
- iii. **90** giorni: costi da capitalizzare per materiali, appalti e mezzi;
- iv. **30** giorni: forza motrice, utenze, altri oneri di gestione non soggetti ad iva, commissioni RID;
- v. **a vista**: altre commissioni e servizi bancari.

4. Risultati di piano: Conto Economico

Conto economico sintetico

Voci	€/1000	2019 actual	%	2020 bdg rev	%	2021 plan	%	2022 plan	%	2023 plan	%
Ricavi vendita		56.477	64,9%	57.203	68,6%	53.464	62,0%	52.947	61,2%	53.335	61,5%
Capitalizzazioni lavori		23.202	26,7%	18.159	21,8%	24.057	27,9%	24.522	28,3%	23.712	27,3%
Altri ricavi ordinari (ctb c/invest., FoNI, ctb alla		7.279	8,4%	8.063	9,7%	8.652	10,0%	9.059	10,5%	9.669	11,2%
VALORE DELLA PRODUZIONE		86.959	100,0%	83.424	100,0%	86.173	100,0%	86.528	100,0%	86.716	100,0%
totale costi DA CAPITALIZZARE		-23.202	-26,7%	-18.159	-21,8%	-24.057	-27,9%	-24.522	-28,3%	-23.712	-27,3%
totale costi d'esercizio esterni		-28.825	-33,1%	-27.646	-33,1%	-27.549	-32,0%	-26.843	-31,0%	-26.933	-31,1%
VALORE		34.931	40,2%	37.620	45,1%	34.566	40,1%	35.163	40,6%	36.071	41,6%
Costi del personale d'esercizio		-11.471	-13,2%	-11.696	-14,0%	-11.921	-13,8%	-11.888	-13,7%	-11.853	-13,7%
EBITDAR		23.460	27,0%	25.924	31,1%	22.646	26,3%	23.275	26,9%	24.218	27,9%
Leasing, amm.ti, acc.ti e gestione straord.		-17.668	-20,3%	-17.550	-21,0%	-17.465	-20,3%	-17.695	-20,4%	-18.462	-21,3%
EBIT		5.792	6,7%	8.374	10,0%	5.180	6,0%	5.580	6,4%	5.756	6,6%
Proventi e oneri		-457	-0,5%	-391	-0,5%	-340	-0,4%	-285	-0,3%	-233	-0,3%
EBT		5.335	6,1%	7.983	9,6%	4.840	5,6%	5.296	6,1%	5.523	6,4%
Imposte sul reddito (pro forma per bdg e plan)		-1.642	-1,9%	-2.274	-2,7%	-1.396	-1,6%	-1.521	-1,8%	-1.582	-1,8%
RISULTATO NETTO		3.693	4,2%	5.709	6,8%	3.445	4,0%	3.775	4,4%	3.941	4,5%

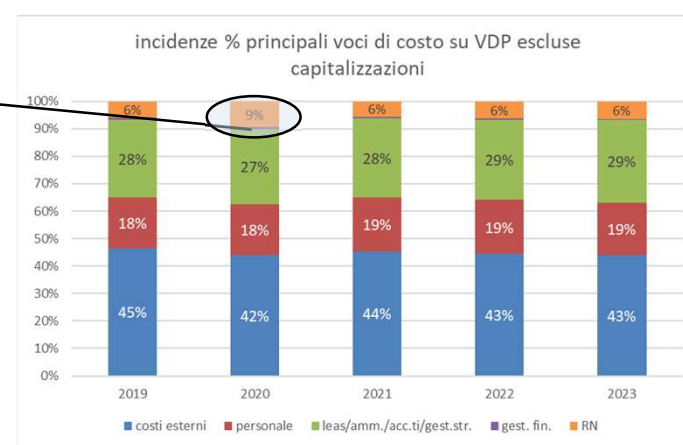
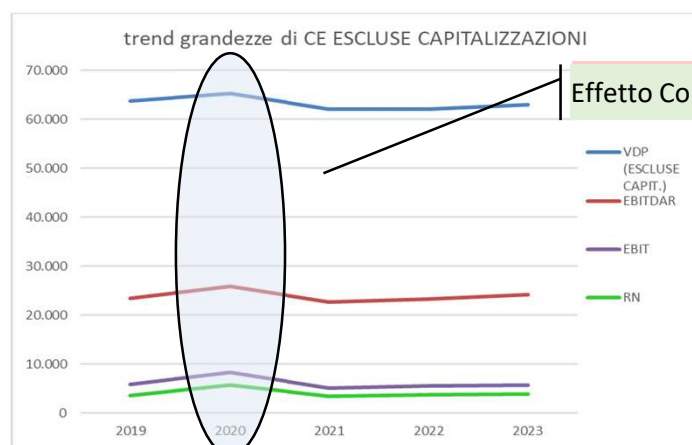
Effetto FoNI dal 2019 e Conguagli VRG (contabilizz. per competenza nel 2019 e 2020 con recupero nel 2021 e 2022)

- Efficientamento costi industriali
- Effetto riduzione «mutui Comuni» 2022-2023

Organico e costi stabili

Effetto nuovi ammortamenti

Finanziamenti con piani di ammortamento francese (quota interessi decrescente)



5. Risultati di piano: Stato Patrimoniale

Stato patrimoniale sintetico

€/000	2019		2020		2021		2022		2023	
Voci	actual	%	bdg rev	%	plan	%	plan	%	plan	%
Imm.ni immateriali	51.113	55,8%	44.836	47,0%	38.875	42,7%	33.622	39,2%	29.487	37,2%
Imm.ni materiali	91.339	99,7%	100.546	105,4%	115.437	126,7%	129.860	151,4%	141.594	178,7%
Imm.ni finanziarie	1.548	1,7%	1.548	1,6%	1.548	1,7%	1.548	1,8%	1.548	2,0%
ATTIVO IMMOBILIZZATO NETTO	144.000	157,2%	146.930	154,0%	155.860	171,0%	165.031	192,4%	172.629	217,9%
Liquidità differite	48.182	52,6%	55.788	58,5%	48.590	53,3%	43.410	50,6%	40.920	51,6%
Passività operative a breve termine	-25.064	-27,4%	-17.639	-18,5%	-17.478	-19,2%	-17.092	-19,9%	-16.403	-20,7%
Ratei e risconti attivi	1.649	1,8%	1.423	1,5%	1.198	1,3%	972	1,1%	746	0,9%
Ratei e risconti passivi	-72.918	-79,6%	-87.132	-91,3%	-93.376	-102,5%	-103.178	-120,3%	-115.555	-145,8%
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	-48.151	-52,6%	-47.559	-49,8%	-61.066	-67,0%	-75.888	-88,5%	-90.292	-113,9%
TFR	-2.940	-3,2%	-2.503	-2,6%	-2.066	-2,3%	-1.629	-1,9%	-1.192	-1,5%
Altri fondi rischi	-1.304	-1,4%	-1.454	-1,5%	-1.604	-1,8%	-1.754	-2,0%	-1.904	-2,4%
FONDI TFR, RISCHI E ONERI	-4.244	-4,6%	-3.957	-4,1%	-3.670	-4,0%	-3.383	-3,9%	-1.904	-2,4%
CAP. INV. NETTO OPERATIVO (CINO)	91.605	100,0%	95.414	100,0%	91.124	100,0%	85.760	100,0%	79.241	100,0%
Capitale	-41.879	-45,7%	-41.879	-43,9%	-41.879	-46,0%	-41.879	-48,8%	-41.879	-52,8%
Riserve	-39.166	-42,8%	-39.166	-41,0%	-39.166	-43,0%	-39.166	-45,7%	-39.166	-49,4%
Utili/perdite cumulate	-3.693	-4,0%	-9.403	-9,9%	-12.847	-14,1%	-16.623	-19,4%	-20.563	-26,0%
PATRIMONIO NETTO	-84.738	-92,5%	-90.447	-94,8%	-93.892	-103,0%	-97.667	-113,9%	-101.608	-128,2%
Debiti finanziari (vs banche e altri finanziatori)	-14.911	-16,3%	-14.363	-15,1%	-12.519	-13,7%	-9.216	-10,7%	-7.432	-9,4%
Utilizzo leve finanziarie a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Disponibilità liquide	8.043	8,8%	9.396	9,8%	15.288	16,8%	21.124	24,6%	29.799	37,6%
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	-6.867	-7,5%	-4.967	-5,2%	2.768	3,0%	11.908	13,9%	22.367	28,2%
TOTALE FONTI	-91.605	-100,0%	-95.414	-100,0%	-91.124	-100,0%	-85.760	-100,0%	-79.241	-100,0%

- Effetto Piano degli Investimenti.
- Effetto conguaglio VRG sui crediti;
- Riduzione crediti tributari per acconti 31.12.19 per compensazione imposte e riduzione imposte anticipate derivante dalla contabilizzazione del FoNI a contributo dal 2019.
- Effetto rimborso mutui Comuni e dinamiche debiti vs fornitori c/ investimenti e per costi operativi.
- Effetto utilizzo FoNI e incremento Contributi c/investimenti.
- Liquidazione TFR alle risorse in uscita nel periodo. I nuovi ingressi sono in regime di versamento a tesoreria Inps e/o a previdenza complementare.
- Incremento dei fondi in assenza di utilizzi.
- Nessuna distribuzione utili nel periodo.
- Si rimanda alle considerazioni espresse a pag. 17.

6. Piano degli Investimenti e relativi contributi

a) Il PDI 2020-2023 è stato predisposto dall'azienda con dettaglio per singola commessa o per tipologie omogenee di lavori, distinto per:

- i. Importo lavori da realizzare [B]
- ii. Entrate in esercizio [E]
- iii. Generazione nuovi LIC [C]

		2020	2021	2022	2023
[A]	LIC 31.12. anno precedente	€ 15.330.494	€ 13.902.752	€ 16.805.203	€ 18.666.137
[B]	investimenti	€ 18.158.571	€ 24.057.288	€ 24.521.673	€ 23.711.800
[C]	> di cui generazione nuovi LIC	€ 8.397.261	€ 10.947.449	€ 12.895.443	€ 10.635.204
[D]=[B]-[C]	> di cui entrate in esercizio	€ 9.761.310	€ 13.109.839	€ 11.626.229	€ 13.076.595
[E]	totale entrate in esercizio	€ 19.586.313	€ 21.154.837	€ 22.660.739	€ 26.558.550
[F]=[D]-[E]	di cui scarico LIC esercizi precedenti	-€ 9.825.003	-€ 8.044.998	-€ 11.034.510	-€ 13.481.955
[G]=[A]+[C]	saldo LIC a fine esercizio	€ 13.902.752	€ 16.805.203	€ 18.666.137	€ 15.819.386
	delta LIC SP	-€ 1.427.742	€ 2.902.451	€ 1.860.934	-€ 2.846.750

Ai fini del presente piano è stata utilizzata la versione del PDI v. 025 fornita dall'azienda in data 24/09/2020; il PDI è stato integrato con 600K€ relativi a investimenti aggiuntivi per la sostituzione del gestionale aziendale (si veda relativa scheda progetto a pag. 13).

6. Piano degli Investimenti e relativi contributi

b) Contributi per allacci:

- i. Interamente incassati in ciascun anno di realizzazione dei relativi interventi di allacciamento.

c) Contributi conto investimenti:

- i. 2020:
- incassi a giugno 2020 consuntivi (1,13M€);
 - stima incassi residui del secondo semestre 2020 fino a concorrenza del 50% dell'importo stimato a piano;
 - incasso del residuo 50% entro giugno 2021;
- ii. 2021-2023:
- 50% dei contributi stimati a piano sono incassati entro dicembre dello stesso anno;
 - 50% residuo incassato entro giugno dell'anno successivo.

Riepilogo contributi incassati

	2020	2021	2022	2023
Contributi (esclusi allacci) da PDI	€ 9.453.209	€ 7.366.010	€ 10.204.944	€ 7.997.340
Contributi allacci da Direzione aziendale	€ 715.502	€ 774.691	€ 848.416	€ 848.416
[H] Totale contributi	€ 10.168.711	€ 8.140.701	€ 11.053.359	€ 8.845.755

stima di incassi

contributi esclusi allacci	€ 4.726.605	€ 8.409.610	€ 8.785.477	€ 9.101.142
contributi allacci	€ 715.502	€ 774.691	€ 848.416	€ 848.416
Stima incassi contributi per anno di piano	€ 5.442.106	€ 9.184.301	€ 9.633.892	€ 9.949.557

7. Risultati di piano: Flussi finanziari

Rendiconto finanziario indiretto

Area di Gestione	Tipo Flusso		Flusso	2020	2021	2022	2023
A Flusso Area OPERATIVA	1 Attività Tipica	1 Autofinanziamento (esclusi FONI, CFP e allacci)		15.690	11.806	12.023	12.350
		2 Variazioni CCN		-13.342	4.958	4.883	-671
		Totale Attività Tipica		2.348	16.764	16.906	11.679
	2 Attività Accessoria	3 Gestione pagamenti TFR		-437	-437	-437	-437
		4 Utilizzo Fondi Sv.Ris.&On.		0	0	0	0
		Totale Attività Accessoria		-437	-437	-437	-437
	3 Gestione Tributaria	5 Imposte tasse e tributi		997	-120	14	12
		Totale Gestione Tributaria		997	-120	14	12
	Totale Flusso Area OPERATIVA			2.908	16.207	16.483	11.254
B Flusso Area INVESTIMENTI	4 Gestione Investimenti	1 Acquisti e Cessioni		-18.159	-24.057	-24.522	-23.712
		3 Movimenti Fondi Ammortamento		0	0	0	-0
		4 CFP, Allacci, Foni Incassati		17.542	15.925	17.463	23.150
		Totale Gestione Investimenti		-616	-8.132	-7.059	-562
	Totale Flusso Area INVESTIMENTI			-616	-8.132	-7.059	-562
C Flusso Area FINANZIAMENTI	5 Gestione Finanziamenti	1 Aquisizioni e Rimborsi		-547	-1.844	-3.303	-1.784
		2 Oneri e Proventi		-391	-340	-285	-233
		Totale Gestione Finanziamenti		-939	-2.184	-3.588	-2.017
	Totale Flusso Area FINANZIAMENTI			-939	-2.184	-3.588	-2.017
D Flusso Area Rapporti con SOCI	6 Rapporti con	Totale Rapporti con Soci		-0	0	-0	-0
	Totale Flusso Area Rapporti con SOCI		-0	0	-0	-0	
Flusso Finanziario Netto Complessivo				1.353	5.891	5.836	8.675
Disponibilità liquide iniziali				8.043	9.396	15.288	21.124
Disponibilità liquide finali				9.396	15.288	21.124	29.799
Delta disponibilità liquide				1.353	5.891	5.836	8.675

Effetti riconducibili prevalentemente a crediti per conguagli VRG, pagamento mutui Comuni e andamento debiti fornitori (incremento forn. c/investimenti e riduzione forn. opex).

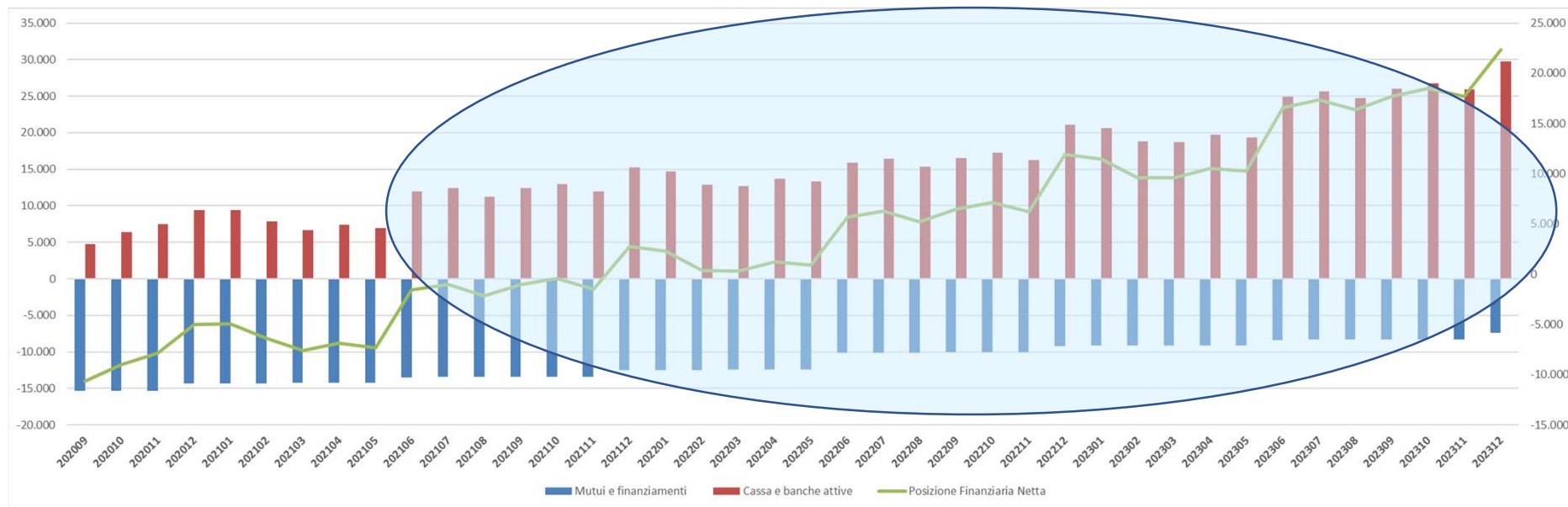
Imposte correnti interamente compensate da acconti IRES e IRAP esistenti al 31.12.2019.

Fabbisogno netto di piano per investimenti contenuto in ca. 16M€ grazie agli incassi di FoNI e CFP.

Comprende erogazione fin.to Bullet da 1,5 M€ a giugno 2020 con rimborso a giugno 2022.

Nessuna distribuzione di dividendi, nel piano non sono previste operazioni straordinarie.

8. Risultati di piano: Andamento PFN



- Il Grafico riporta l'andamento delle disponibilità liquide, dei debiti finanziari e della PFN dal 30.09.2020 a fine 2023.
- La dinamica di piano evidenzia l'azzeramento della PFN nel corso del secondo semestre del 2021 e il passaggio in territorio positivo (disponibilità liquide superiori all'indebitamento finanziario).

9. Progetti strategici

1. Affrontare le nuove sfide del piano 2020-2023 a parità di organico

- Il n. degli addetti in termini di FTE è sostanzialmente stabile nell'arco di piano (da n. 251 del 2019 a n. 253 nel 2020, n. 251 nel 2021 e n. 250 nel 2022 e 2023).
Nel 2020 entrano n. 2 risorse nell'unità di progettazione, per un totale di n. 16 risorse in organico. Non sono previsti ulteriori potenziamenti del servizio nel corso del piano; l'eventuale fabbisogno derivante dall'incremento degli investimenti da realizzare tra il 2021 ed il 2023 verrà coperto con un maggior ricorso a servizi esternalizzati.
- Il costo medio per addetto aumenta da 52k€ del 2019 a 53k€ nel 2020 e a 54k€ nel 2021-2023.
L'evoluzione di tale costo dipende da due effetti contrapposti:
 - a) incrementi CCNL (+1,5% annuo, dal 2021 al 2023) e promozioni (+1% nel 2021, +1,25% nel 2022, +1,5% nel 2023);
 - b) effetto *turnover* (i nuovi ingressi hanno un costo mediamente inferiore del 22% rispetto alle risorse uscenti).

2. Sistemi informativi per la business continuity, la sicurezza e l'efficienza gestionale

- a) Progetto di **rinnovo del Datacenter aziendale**. Importo complessivo 400K€ interamente previsto nel 2020.
- b) Progetto **Enterprise Asset Management**: 300K€ nel periodo di piano, prevalentemente nel periodo 2022-2023. entrata in esercizio nel 2023.
- c) **Nuovo gestionale** per l'ambito contabilità-magazzino-commesse: il progetto è previsto tra il 2022 ed il 2023, con lo stanziamento di 600K€; entrata in esercizio nel 2023.

3. Green Deal

Il Progetto implica una maggiore attenzione all'utilizzo delle risorse ambientali con prevalente utilizzo di energie rinnovabili (energia, essiccazione fanghi, auto elettriche).

9. Progetti strategici (segue)

4. Riorganizzazione area amministrazione-finanza-controllo-regolamentazione

Il progetto prevede la realizzazione di un'area organizzativa unica che integri amministrazione-finanza, controllo di gestione/recupero crediti e regolamentazione, con riporto ad un CFO.

Attualmente le tre aree non sono integrate e riportano separatamente al Direttore Generale.

5. Realizzazione delle Opere Strategiche

Il PDI 2020-2023 comprende circa **36M€** di lavori per opere «strategiche», inserite nella specifica pianificazione prevista da Arera, a fronte dei quali sono previsti circa **18M€** di contributi.

Investimenti in O.S.	2020	2021	2022	2023	TOTALE
Adduzione	25,0	770,1	2.606,4	3.242,6	6.644,0
Depurazione	1.784,5	2.102,4	2.248,3	1.230,4	7.365,6
Distribuzione	200,0	1.078,3	1.078,3	0,0	2.356,6
Fognatura mista	3.027,1	6.571,0	7.005,1	3.026,2	19.629,4
Totale complessivo	5.036,6	10.521,7	12.938,1	7.499,1	35.995,5
Contributi per O.S.	2020	2021	2022	2023	totale
Adduzione	0,0	904,5	928,2	1.107,2	2.939,9
Depurazione	1.279,5	455,0	720,0	225,0	2.679,5
Distribuzione	1.490,9	0,0	639,0	0,0	2.129,8
Fognatura mista	3.000,0	3.000,0	3.270,0	830,0	10.100,0
totale contributi O.S.	5.770,4	4.359,5	5.557,1	2.162,2	17.849,2

Tasso medio
di
contribuzione
= **49,6%**

9. Progetti strategici (segue)

6. Scheda di progetto

A fini di controllo strategico è opportuno che ogni singolo progetto venga pianificato indicando costi, benefici, risorse e tempi di realizzazione dello stesso; un tanto per facilitare l'avanzamento dei progetti strategici nel periodo di piano.

La scheda di seguito allegata può utilmente essere utilizzata dalla Società per pianificare e monitorare l'avanzamento delle azioni concrete che consentono il raggiungimento degli obiettivi strategici da collegare eventualmente al sistema incentivante aziendale.

[TITOLO DEL PROGETTO] / [AREA ORGANIZZATIVA DI RIFERIMENTO]

Descrizione sintetica del progetto				
Responsabile				
Anno	2020	2021	2022	2023
Obiettivi qualitativi				
Obiettivi quantitativi				
Benefici				
Costi				
Risultato netto				
Azioni da attivare				
Risorse (interne/esterne)				
Sinergie tra il progetto considerato e gli altri				
Funzioni coinvolte				
Durata				
Condizionamento di scenario				
Note				

10. Conclusioni

Il piano industriale è in continuità rispetto all'anno 2019.

La sfida di fondo, che rappresenta la vera discontinuità rispetto al passato, è il sostenimento, a parità di risorse umane interne, di **investimenti** per ca. **24M€ annui** in tutto il triennio **2021-2023**, rispetto ad una media del triennio **2017-2019** pari a ca. **19,3M€ annui**.

Dal punto di vista finanziario le ipotesi sottese al piano illustrato determinano nel quadriennio un significativo miglioramento della **PFN**, che passa da **-6,9M€ al 31.12.2019** a **22,4M€ al 31.12.2023** (+29,3M€ ca.).

Tali risultati sono frutto, tra l'altro, delle seguenti dinamiche:

Stima impatti ipotesi di piano su PFN		
	Importo M€	Descrizione
1	16,91	Maggiori contributi conto investimenti 2021-2023 - rif. opere strategiche contribuite per il 50% - (10,97M€) e 2020 (5,94M€) rispetto al 2019
2	3,38	Compensazione imposte correnti con utilizzo crediti per acconti esistenti al 31.12.2019
3	1,70	Minori costi per appalti d'esercizio nel periodo di piano rispetto al consuntivo 2019 *
4	1,27	Minori costi di struttura nel periodo di piano rispetto al consuntivo 2019
5	0,84	Minori costi per l'energia nel periodo di piano rispetto al consuntivo 2019
Totale	24,10	

* *Da una verifica sui dati di preconsuntivo 2020 i costi per appalti d'esercizio risulterebbero superiori a quanto stimato a Budget ed allineati al valore registrato nel 2019; in assenza del risparmio di costi per appalti ipotizzato il miglioramento della Pfn sull'arco di piano si attesterebbe a 27,6M€ anziché 29,3M€.*

Oltre alle poste descritte la dinamica della PFN sottende alcune ipotesi il cui impatto risulta difficilmente quantificabile:

- riduzione dei debiti vs Comuni soci dovuti all'ipotesi di immediata fatturazione da parte dei Comuni dei ricavi di loro spettanza;
- graduale riduzione delle dilazioni di pagamento dei debiti verso fornitori per costi operativi da 120 a 90 giorni.

10. Conclusioni (segue)

Si precisa che solo la voce n. 2 relativa a minori uscite per imposte dovute alla diversa imponibilità determinata dal nuovo trattamento contabile del FoNI è da considerarsi un dato sostanzialmente certo. Gli ulteriori incrementi di cassa derivanti dalle contribuzioni su investimenti (voce n. 1) sono da ritenersi di incerta realizzazione e di durata limitata nel tempo; per quanto riguarda inoltre le maggiori entrate di cassa derivanti da efficientamento di costi (voci n. 3, 4, 5), anch'esse aleatorie, costituiscono un'anticipazione di quanto, presumibilmente, verrà richiesto in termini di saving sui costi da parte di Arera.