

# A gestão financeira, chave para um ecossistema sustentável

Isidoro Marbán | Diretor Financeiro da Aqualia

O estudo da dupla materialidade destacou a importância da gestão financeira como eixo essencial para alcançar políticas sustentáveis e mitigar as alterações climáticas. Focamo-nos neste trabalho com Isidoro Marbán, CFO da Aqualia.

Da convicção de que a sustentabilidade deve estar enraizada no núcleo da organização para garantir – na situação atual – o valor dos ativos afetados pelas diferentes variáveis ESG, o papel dos CFOs tornou-se um dos perfis mais necessários na transição rumo ao desenvolvimento sustentável. Neste contexto, falámos com Isidoro Marbán, CFO da Aqualia, sobre os principais aspectos que a empresa empreendeu no último ano e com vista a 2030.

## Balço e equilíbrio

Dupla materialidade e impacto positivo

A partir do balanço de 2023, e tendo em conta o contexto internacional em que a empresa opera, poderia dizer-nos, do ponto de vista financeiro, quais os desafios que a Aqualia enfrenta atualmente e como os aborda para alcançar o equilíbrio necessário entre competitividade e sustentabilidade empresarial?

A principal atividade da Aqualia, que representa 80 % do nosso volume de negócios total, é a gestão do ciclo integral da água através de modelos de concessão ou ativos próprios que disponibilizamos através de contratos com governos nacionais, regionais, municípios, etc. para usuários residenciais e não residenciais.

Como qualquer grupo empresarial com presença internacional e vocação para um crescimento equilibrado, na Aqualia enfrentamos o desafio

de integrar práticas eficientes do ponto de vista económico, com políticas com as quais garantimos uma gestão ambiental comprometida com a descarbonização e a luta contra a emergência climática, com comportamentos responsáveis e com impacto positivo na sociedade. É aqui que reside o nosso propósito presente e futuro mais forte.

No exercício de 2023, a Aqualia, num contexto internacional muito turbulento, deu passos firmes na consolidação de dois mercados-alvo nos quais temos vindo a desenvolver um esforço comercial muito significativo. Por um lado, na Colômbia, onde já prestamos serviço a mais de 1,2 milhões de habitantes, o que nos coloca como o segundo maior operador privado do país. E, por outro lado, encerrámos o ano com a aquisição de um ativo estratégico para o nosso futuro desenvolvimento no mercado norte-americano, através da obtenção de uma participação maioritária no capital da empresa Municipal District Services (MDS).

Olhando para o futuro, a nossa maior alavancagem competitiva assenta no facto de todas as ações operacionais que realizamos, quer através da execução de investimentos em infraestruturas, da aquisição de meios auxiliares, da sua manutenção ou da integração da inovação tecnológica nos processos e procedimentos da empresa, visam a satisfação dos objetivos de eficiência económica e de sustentabilidade ambiental e social.

Na análise de dupla materialidade realizada pela empresa, foi destacado o impacto que as

circunstâncias socioeconómicas e políticas dos países onde opera têm sobre a mesma. Perante esta situação, quais considera serem os principais desafios que a Aqualia enfrenta? Até que ponto estabelecem mecanismos para a sua gestão?

Obviamente, as mudanças na direção política e económica podem sempre ter um impacto no desenvolvimento dos negócios multinacionais. Fatores como a evolução das políticas fiscais, dos quadros regulamentares e, logicamente, a estabilidade dos governos municipais, regionais e estatais, podem eventualmente ter uma influência direta. Felizmente, a diversificação geográfica do nosso negócio permite-nos, de alguma forma, mitigar estes impactos. Em qualquer caso, a Aqualia tem demonstrado ao longo do tempo a sua grande capacidade de adaptação aos novos cenários para os quais estabeleceu planos de contingência. Apesar disso, o principal desafio reside por vezes na capacidade de antecipar estas mudanças para prever e ativar medidas de adaptação às mesmas. No entanto, as estruturas contratuais que regulam o nosso negócio tendem a ter um elevado nível de proteção e as jurisdições em que operamos são bastante confiáveis.

Entre os principais desafios que a empresa enfrenta, destacam-se os relacionados com a excelência na prestação de serviços e no abastecimento de água. A Aqualia está preparada para responder às exigências regulamentares, económicas, ambientais, etc., para alcançar essa excelência, mas o estado das infraestruturas em alguns países onde a empresa opera representa um risco para alcançar a excelência? Como é que a estratégia financeira apoia o desenvolvimento e a manutenção de infraestruturas em países onde as condições podem apresentar desafios adicionais? Que tipo de modelos financeiros ativaram para fazer face a este risco, um dos apontados como mais relevantes no estudo de dupla materialidade de 2023?

É verdade que as infraestruturas que gerimos, geralmente através de modelos de concessão em que a propriedade da infraestrutura corresponde à administração pública, apresentam muitas vezes défices históricos de investimento e necessidades de renovação que não foram satisfeitas até que um operador privado, como nós, adquire esse compromisso contratual, que é o que o vincula como concessionário. Nestes casos, o nosso principal desafio reside em colaborar com a administração



Isidoro Marbán | Diretor Financeiro da Aqualia

*“Felizmente, a diversificação geográfica do nosso negócio permite-nos mitigar estes impactos. “A Aqualia tem demonstrado ao longo do tempo a sua grande capacidade de adaptação a novos cenários para os quais estabeleceu planos de contingência”.*

pública na definição de prioridades e na execução das ações mais críticas do ponto de vista operacional. Redução de perdas nas redes, eficiência na gestão de energia, trabalhos de manutenção preventiva em equipamentos eletromecânicos, instalação de micromedição, etc., tudo isto visa garantir a qualidade do recurso e a continuidade do serviço como elementos essenciais.

A execução de planos de investimento e o seu financiamento através de modelos de colaboração PPP (*public and private partnerships*), são a forma perfeita de reorientar esses défices de investimento que muitas vezes apresentam as infraestruturas dos serviços a que nos é dado acesso, tornando compatível o esforço de investimento do operador com os custos de operação e manutenção, sem sobrecarregar os orçamentos públicos, que também têm as suas limitações, e proporcionando ao utilizador final do serviço tarifas acessíveis.

## Investimento consciente

Digitalização e luta contra as alterações climáticas

**A Aqualia tem apostado na digitalização dos serviços para melhorar a eficiência do ciclo integral da água e avançar para uma gestão sustentável como forma de mitigar a escassez e os efeitos das alterações climáticas. Como é que a estratégia financeira apoia o investimento em projetos de transformação digital? Que colaborações público-privadas estão sendo realizadas para facilitar a implementação destes projetos em diferentes contextos operacionais?**

Avançar nos processos de digitalização da nossa atividade não é uma opção, mas sim uma obrigação para garantir a nossa própria sobrevivência como operador líder no setor. Para a Aqualia, continuar a progredir na sua maturação digital representa enfrentar com responsabilidade três desafios incontornáveis: comercial, financeiro e de sustentabilidade social e ambiental. Do ponto de vista comercial, apostar na excelência técnica e liderar a aplicação de soluções digitais em toda a nossa cadeia de valor, permite-nos diferenciar-nos dos nossos concorrentes e oferecer aos clientes alternativas e serviços que não só satisfaçam as expectativas num mundo cada vez mais interligado, mas também criam barreiras à entrada em processos que normalmente são competitivos. Do ponto de vista económico e financeiro, a digitalização permite-nos cada vez mais aproximar-nos da gestão da informação em tempo real e ser muito mais eficientes na tomada de decisões. A nível social e ambiental, o nosso relatório de gestão e o plano trienal de sustentabilidade já referenciam explicitamente objetivos alcançados e, sobretudo, metas e desafios para o futuro que aproximam a atuação do nosso grupo empresarial dos níveis de excelência do sector e que colocam a Aqualia na vanguarda deste tipo de estratégia.

Certamente, é importante destacar a colaboração que a nossa empresa desenvolve com muitas administrações locais na promoção de iniciativas que permitem a utilização dos recursos que o programa Next Generation da União Europeia e a sua canalização específica em Espanha para a digitalização em projetos elegíveis ao abrigo do Esquema PERTE (Projetos estratégicos para a recuperação e transformação económica), podem ser aplicáveis a todos os serviços abrangentes de gestão do ciclo integral da água.

**A Aqualia contribui, onde quer que opere, para a mitigação das alterações climáticas com os seus objetivos de redução de emissões e aumento do investimento em energias renováveis. Esta contribuição foi reconhecida com o prémio Impact project/investment of the year 2023, atribuído pela publicação *Environmental Finance*, graças ao impacto positivo do seu financiamento verde. Nesta perspectiva, como está a progredir esta acção de mitigação? Que impacto financeiro a longo prazo prevê resultar disso? Por outro lado, pensando no impacto positivo que a empresa pode ter no futuro, a taxonomia estabeleceu as atividades que contribuem para alcançar uma atividade cada vez mais sustentável. Até que ponto a Aqualia considera investir nestas atividades para amortecer as alterações climáticas a longo prazo?**

Procuramos que as nossas iniciativas, enquanto operadores líderes neste setor, estejam alinhadas não só para responder às expectativas financeiras, mas também visando mitigar os efeitos das alterações climáticas e contribuir para a minimização da nossa pegada ambiental. Estes projetos estão integrados no nosso Plano Estratégico de Sustentabilidade 2026, que estabelece o enquadramento que permitiu a onze entidades

*“Avançar nos processos de digitalização da nossa atividade não é uma opção, mas sim uma obrigação para garantir a nossa própria sobrevivência como operador líder no setor.”*

**38%** do nosso volume de negócios provém da atividade externa

**1.100 M€** empréstimo para financiar e refinar projetos verdes

bancárias, lideradas pelo CaixaBank, conceder-nos um empréstimo no valor de 1,1 mil milhões de euros para financiar e refinar projetos verdes e atividades de tratamento de águas e resíduos, distribuição e armazenamento de água, energia renovável e transporte sustentável. Este ano tive a honra de receber dois prémios atribuídos à Aqualia pelo reconhecimento da finalidade deste empréstimo, o Prémio Ofiso 2023 e o prémio Projeto/investimento de impacto do ano atribuído pela publicação *Environmental Finance*.

Como disse anteriormente, o nosso desempenho não é apenas mensurável em termos económicos, mas também nos esforçamos no dia a dia para tornar eficazes as sete linhas que compõem a nossa estratégia de sustentabilidade. A gestão sustentável dos recursos hídricos, reduzindo a pegada ambiental e promovendo práticas eficientes, constitui uma parte substancial da gestão adequada da água para todos os operadores. A conservação de recursos, o tratamento eficiente e a reutilização são práticas que, por sua vez, conduzem à redução da procura de novos recursos hídricos e da energia associada ao seu tratamento.

Além disso, a Aqualia participa ativamente, em colaboração com universidades, centros tecnológicos, indústrias, fornecedores e clientes institucionais, em numerosos programas de I+D+i que visam tornar mais eficiente a utilização do recurso e a reutilização da água, bem como a geração e desenvolvimento de fontes alternativas de energia. Este tipo de projetos é financiado através de recursos próprios da empresa, de subsídios recebidos a fundo perdido e de financiamento de organismos ou agências públicas em condições vantajosas.

Todas estas iniciativas e o seu impacto podem agora ser mensuráveis através da aplicação dos padrões taxonómicos estabelecidos na UE que

determinam, com rigor crescente, os critérios que se aplicam aos modelos de financiamento sustentável e sobre que ações que podem ser implementadas na sua elegibilidade, a fim de garantir uma verdadeira transição para uma economia verde. Este regulamento permite aos diretores financeiros definir os critérios para a elaboração de relatórios taxonómicos que forneçam informações verdadeiras e transparentes a todas as partes interessadas, sobretudo aos investidores, sobre a forma como a empresa cria valor e contribui para mitigar as alterações climáticas.

## Plano estratégico 2024-2026

Um roteiro necessário com visão de futuro

**Numa perspetiva mais geral e a médio-longo prazo, qual é a visão futura da área financeira relativamente aos grandes desafios de sustentabilidade indicados no PESA 2024-2026?**

A área financeira é chamada a contribuir – desde a sua função executiva na gestão empresarial – com a assunção responsável dos desafios e objetivos que a empresa antecipa nesse médio-longo prazo. O plano estratégico, que é atualizado anualmente, e o plano de sustentabilidade para o próximo triénio 2024-2026, bem como a execução e desenvolvimento efetivo dos ASG, estabelecem as principais linhas de atuação que irão guiar o rumo do nosso negócio. Iremos manter a nossa estratégia de crescimento orgânico nos países onde temos desenvolvido a nossa atividade, sem abdicar de oportunidades únicas que possam surgir e preservando, como características essenciais da nossa identidade, a excelência na gestão, o compromisso, a coerência na atuação, a transparência e a exigência nos critérios de bom governo corporativo e a luta pela manutenção da nossa condição de liderança.