

OGGETTO 6

Delib.n. 17

DEFINIZIONE INDIRIZZI STRATEGICI PER LO SVILUPPO DEL PIANO INDUSTRIALE 2022-2024

Il Presidente introduce l'argomento per sottolineare l'importanza di questa delibera che non fa altro che riassumere quelli che sono i criteri e gli indirizzi strategici che questo Consiglio si è già dato dal proprio insediamento, mettendo insieme dunque progetti e date diventando così integrativa del lavoro finora svolto.

Interviene il Direttore Generale riferendo che Viacqua fin dalla sua costituzione, nel 2018, si è dotata di uno strumento di pianificazione pluriennale, il Piano Triennale, riportante gli indirizzi a carattere generale, il piano degli interventi di investimento e il conseguente piano economico finanziario.

Gli indirizzi di carattere generale erano i seguenti:

1. Pagare le bollette è utile per il cittadino
2. Facciamo di Viacqua un'unica azienda
3. Realizziamo il Piano Interventi e raggiungiamo gli obiettivi di qualità tecnica
4. Manteniamo gli standard di qualità contrattuale
5. Manteniamo la sostenibilità economica-finanziaria

Considerando i precedenti indirizzi rappresentativi di una fase iniziale di post fusione della società e non più attuali rispetto al contesto territoriale e societario, si è intrapreso un percorso di ridefinizione degli stessi, con l'intento di predisporre un Piano Industriale per gli esercizi 2022-2024.

Il Piano Industriale è il documento che illustra le intenzioni strategiche di Viacqua S.p.A. e le azioni e i progetti che saranno realizzati per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Esso ha un ruolo vitale nell'ambito della gestione dell'azienda in quanto risulta utile:

- ai Soci e all'Organo Amministrativo per svolgere appieno il ruolo di indirizzo e controllo della Società;
- al management per attuare le linee di indirizzo definite dall'Organo Amministrativo;
- all'azienda per attirare risorse, umane e finanziarie, necessarie alla realizzazione degli investimenti.

La redazione del Piano Industriale, all'interno di una sistematica attività di pianificazione strategica, contribuisce a migliorare la qualità delle intenzioni strategiche del management e

ad indirizzare le successive azioni realizzative, migliorando, in ultima analisi, le performance aziendali.

Conclude il Presidente per sottolineare come rispetto ai principi precedenti sia stato mantenuto il principio della sostenibilità, mentre cambia tutto il resto. Vi sono due o tre punti su cui si deve focalizzare l'attenzione della società e della sua azione: (i) la centralità del cittadino, (ii) il percorso di integrazione aziendale che in questi mesi si è già provveduto a intraprendere e (iii) sviluppo sostenibile e innovazione ma per esempio l'operazione delle Risorgive e le collaborazioni con le Università sostituiscono sicuramente alcune tappe molto importanti.

Il Presidente spiega che se ARERA misura con degli standard, essi devono in qualche modo fare parte del Piano Industriale. Il Piano di Investimenti in particolare non deve essere costituito dal piano delle emergenze ma deve essere costruito sulla base di una strategia e di una pianificazione di più ampio respiro.

Interviene quindi ing. Lenzini per illustrare la struttura del Piano Industriale come da slide a supporto. In particolare, spiega come verrà formato il c.d. cruscotto strategico, dove per ogni obiettivo trimestralmente si andrà a rilevare gli indicatori per poter avere un controllo continuo su come e quanto l'azienda realizza gli obiettivi che ci si è dati.

Il tutto si traduce in risultati economici, che andranno poi a comporre i risultati di esercizio.

Prosegue spiegando la gestione delle strategie.

La seguente proposta si articola in sei linee di indirizzo generale e in una serie di obiettivi strategici ad esse associate, tenendo conto degli indirizzi già espressi in questi sei mesi di operatività del nuovo Consiglio di Amministrazione:

1. Mantenere la sostenibilità economico finanziaria

- Realizzare il Piano Investimenti
- Rafforzare la solidità finanziaria e patrimoniale
- Allineare i costi a quelli regolatori

2. Mettere al centro il cliente

- Garantire l'equità tariffaria
- Facilitare la relazione con il cliente

3. Contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio

- Minimizzare gli impatti ambientali
- Tutelare la qualità e quantità della risorsa idrica

4. Sviluppare l'efficienza operativa

- Standardizzare i processi
- Ridurre le perdite e le acque parassite
- Ottimizzare la logistica aziendale e l'utilizzo delle sedi
- Efficientare ed automatizzare i processi produttivi

5. Valorizzare il capitale umano

- Investire nella cultura della sicurezza
- Accrescere competenze e orientamento al risultato
- Promuovere iniziative di welfare

6. Investire in innovazione

- Investire in digital transformation
- Costituire rapporti di collaborazione stabili con Università e Centri di Ricerca

Il Piano Industriale sarà strutturato in una parte in cui verranno definite le **strategie della società declinate in indirizzi ed obiettivi** e per ciascuno di essi verrà predisposto una serie di indicatori che comporranno il **cruscotto strategico** per le verifiche periodiche sul raggiungimento dei target annuali prefissati per ogni obiettivo.

Sarà inoltre predisposto un **piano di azione** con i progetti necessari a raggiungere gli obiettivi strategici prefissati e un **piano economico finanziario** con i valori economici risultanti nei tre anni di Piano in termini di ricavi, costi investimenti e coperture finanziarie.

Interviene la dott.ssa Verlato per dire che la visione è molto interessante, perché è come si volesse avere un budget per ciascun obiettivo. Consiglierebbe di avere una misurazione degli obiettivi intermedia, in modo da capire rispetto all'obiettivo finale dove si sia posizionati.

La logica del Piano Industriale non comprende solo il come realizzare i progetti, il bilancio non è più fatto di soli numeri ma anche di obiettivi.

Si propone inoltre un piano di lavoro che preveda la predisposizione del Piano Industriale entro il mese di luglio 2022, in stretta sinergia e coordinamento con l'attività di revisione della tariffa 2022-2023 e del Piano Interventi da parte del Consiglio di Bacino Bacchiglione.

Tutto ciò premesso e considerato, il Presidente pone ai voti l'oggetto e il Consiglio di Amministrazione unanime

DELIBERA

- 1) di approvare gli indirizzi strategici del Piano Industriale 2022-2024 come descritto in premessa;
- 2) di affidare al Direttore Generale la predisposizione del Piano Industriale contenente il Piano d'Azione, il cruscotto strategico e il conseguente Piano Economico Finanziario
- 3) di approvare il Piano di Lavoro che prevede entro il mese di luglio la presentazione in Consiglio di Amministrazione del Piano Industriale 2022-2024.

«L'ACQUA È VITA. VIACQUA È IL SUO PERCORSO».



Indirizzi strategici Piano Industriale 2022-2024

**Assemblea di Coordinamento
del 04 maggio 2022**

- Definire un nuovo **Piano Strategico** e declinarlo per **obiettivi e progetti**
- Individuare un nuovo **Piano di Azione** e potenziare gli strumenti organizzativi per attuarlo
- Creare un sistema di **monitoraggio** strategico per gli organi amministrativi preposti
- Creare un **metodo condiviso** di gestione dei progetti individuati nel Piano di azione

Analisi dei risultati annuali e riallineamento alle strategie aziendali



Indirizzi strategici
Piano Industriale
2022-2025

Traduzione delle linee strategiche in un piano formalizzato

Allineare l'organizzazione, predisporre i piani operativi e i budget

Verifica trimestrale dei risultati



Le linee di indirizzo strategico del Piano Industriale



Rinnoviamo la visione e missione di Viacqua partendo dai valori e dai 17 obiettivi universali al 2030 dell'ONU



THE GLOBAL GOALS
OBIETTIVI GLOBALI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



CREARE VALORE E CONDIVIDERLO NEL TERRITORIO



Una volta formulati gli indirizzi strategici è necessario che questi vengano «tradotti» in **OBIETTIVI** e **MISURE** facilmente comunicabili a settori e ai collaboratori mediante i seguenti strumenti:

- A. **DEFINIRE GLI OBIETTIVI:** Declinare gli indirizzi strategici in **obiettivi concreti e coerenti**, legati da relazioni causa-effetto, al fine di facilitarne l'esecuzione e allineare l'organizzazione
- B. **MISURARE LA STRATEGIA:** Monitorare il grado di conseguimento degli obiettivi strategici attraverso un **cruscotto delle strategie** che includa gli indicatori più rappresentativi di ogni obiettivo
- C. **PIANO D'AZIONE:** Definire una serie di **progetti** funzionali al raggiungimento di specifici obiettivi strategici, assegnandoli ad un responsabile dell'attuazione



Le strategie, gli obiettivi formulati vengono descritti nel Piano Industriale

Struttura del Piano Industriale



Indirizzi strategici



Obiettivi strategici



Piano Economico Finanziario



	2022	2023	2024	2025	2026
RICAVI					
RICAVI DA ATTIVITÀ PRINCIPALI	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
RICAVI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
RICAVI TOTALI	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
ESITATI					
ESITATI DA ATTIVITÀ PRINCIPALI	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
ESITATI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
ESITATI TOTALI	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000

Cruscotto Strategico



Piano d'azione



Obiettivo	Area	Valore	Obiettivo	Area	Valore
Obiettivo 1	91%	Obiettivo 1	Obiettivo 1	Obiettivo 1	Obiettivo 1
Obiettivo 2	35%	Obiettivo 2	Obiettivo 2	Obiettivo 2	Obiettivo 2
Obiettivo 3	96%	Obiettivo 3	Obiettivo 3	Obiettivo 3	Obiettivo 3
Obiettivo 4	92%	Obiettivo 4	Obiettivo 4	Obiettivo 4	Obiettivo 4

Piano Industriale 2022 – 2024



Indirizzi strategici
Piano Industriale
2022-2026

Gli obiettivi strategici del Piano Industriale



CREARE VALORE E CONDIVIDERLO NEL TERRITORIO

Mantenere la sostenibilità economica finanziaria

Realizzare il Piano Investimenti

Rafforzare la solidità finanziaria e patrimoniale

Allineare i costi a quelli regolatori

Mettere al centro il cliente

Garantire l'equità tariffaria

Facilitare la relazione con il cliente

Minimizzare gli impatti ambientali

Tutelare la qualità e quantità della risorsa idrica

Contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio

Sviluppare l'efficienza operativa

Standardizzare i processi

Ridurre le perdite idriche e le acque parassite

Ottimizzare la logistica aziendale e l'utilizzo delle sedi

Efficientare ed automatizzare i processi produttivi

Valorizzare il capitale umano

Investire nella cultura della sicurezza

Accrescere competenze e orientamento al risultato

Promuovere iniziative di welfare

Investire in digital transformation

Collaborare con università e centri di ricerca

Investire in innovazione

Il piano di azione



Comune di Caldoggno - Prot. num. 0007002 del 20-04-2022



Indicatori

- Investimenti realizzati/investimenti programmati
- Indice di redditività EBITDA
- Indice di solidità finanziaria e patrimoniale (covenants)
- Costi sostenuti/costi riconosciuti in tariffa

Piano d'azione (esempio)

- ✓ Revisione piano interventi
- ✓ Finanziamento investimenti 2023-2026 (green bond)
- ✓ Incorporazione patrimoniali
- ✓ Incremento servizi industriali verso terzi (caditoie)

Il piano di azione



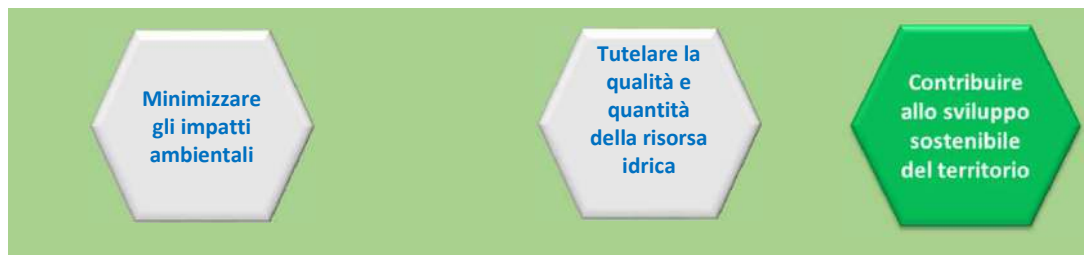
Indicatori

- Indici di morosità (unopaid ratio, valore economico crediti scaduti)
- Utenze emerse all'assoggettamento canone di fognatura
- Erogazione bonus idrico
- Indice di utilizzo della multicanalità
- Utenti con bolletta virtuale
- Indice globale RQSI

Piano d'azione (esempio)

- ✓ Smart metering
- ✓ Emersione utenze di fognature allacciate (anche industriali)
- ✓ Microservizi agli utenti
- ✓ Riduzione della morosità
- ✓ Nuovo gestionale di fatturazione e CRM
- ✓ Promozione canale web
- ✓ Attuazione piano di comunicazione esterna

Il piano di azione



Indicatori

- Energia prodotta da fonti rinnovabili
- % flotta green (eurox)
- Indice qualità dell'acqua (M3-RQTI)

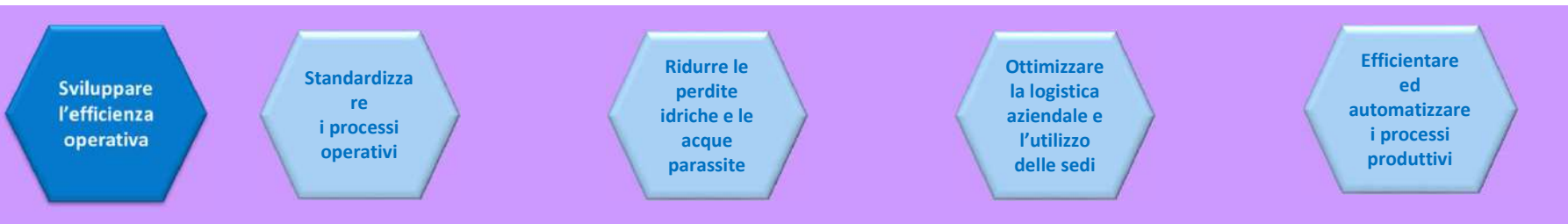
Piano d'azione (esempio)

- ✓ Sviluppo delle fonti energetiche alternative (fotovoltaico)
- ✓ Sviluppo flotta elettrica (riduzione delle emissioni)
- ✓ Progetto montagna
- ✓ Piano di sicurezza dell'acqua
- ✓ Piano di sviluppo e valorizzazione delle Risorgive
- ✓ Educazione ambientale

Il piano di azione



Comune di Caldoggno - Prot. num. 0007002 del 20-04-2022



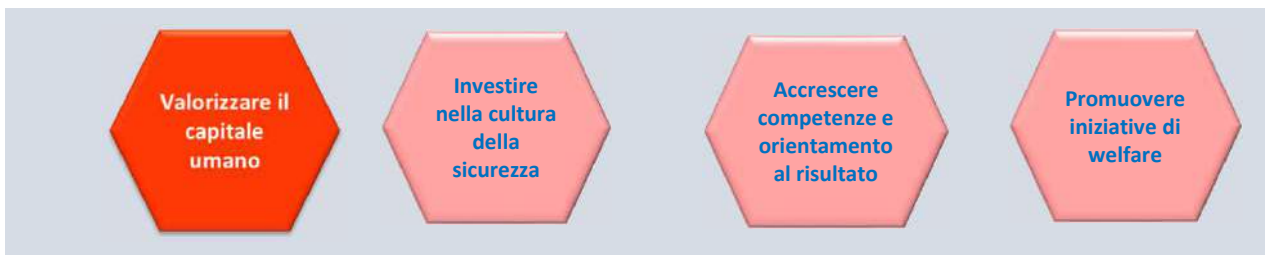
Indicatori

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • N° processi mappati e reingegnerizzati • N° di audit interni effettuati | <ul style="list-style-type: none"> • Perdite % (M1 – RQTI) • Reflui fatturati/reflui trattati in dep | <ul style="list-style-type: none"> • Indice di utilizzo degli immobili • Indice di mobilità | <ul style="list-style-type: none"> • Impianti telecontrollati sul totale impianti • Contatori smart/totale contatori • Indice di trattamento fanghi (M5 – RQTI) |
|--|--|---|--|

Piano d'azione (esempio)

- ✓ Piano di razionalizzazione delle sedi
- ✓ Riduzione dei fanghi
- ✓ Reingegnerizzazione dei processi tecnico/amministrativi
- ✓ Piano di sviluppo telecontrollo
- ✓ Piano di sviluppo dello smart metering

Il piano di azione



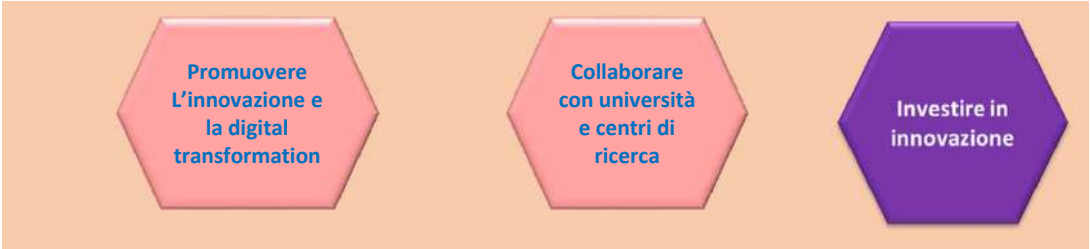
Indicatori

- Ore media formazione sicurezza erogata
- Indici di infortuni
- N° ore medie di formazione competenze trasversali
- Percentuale raggiungimento obiettivi

Piano d'azione (esempio)

- ✓ Organizzazione flessibile ed agile, orientata ai risultati. Promozione della cultura del controllo e allo sviluppo di metodi di lavoro orientati ai processi
- ✓ Piano di formazione sulla sicurezza
- ✓ Sviluppo delle competenze
- ✓ Attuazione piano di comunicazione interna
- ✓ Piano di sviluppo organizzativo per processi/cantieri lean

Il piano di azione



Indicatori

- Investimenti in IT realizzati/programmati
- N° studenti (ore) coinvolti in stage o progetti di ricerca

Piano d'azione (esempio)

- ✓ Promozione accordi mondo della scuola/università
- ✓ Progetto di digital transformation

I prossimi passi



**Approvazione CDA
indirizzi ed obiettivi
strategici Piano
Industriale 2022-2024**

**Approvazione CDA
Bilancio 2021**

Assemblee Viacqua
• Bilancio 2021
• Indirizzi ed obiettivi

Assemblea ATO Bacchiglione
• Revisione tariffaria biennale
• Nuovo Piano Interventi

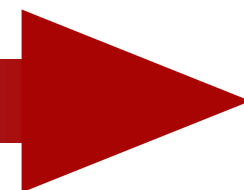
Assemblee Viacqua
• Piano Industriale 2022-2024

Febbraio

Marzo

Aprile – maggio

Luglio 2022



Costi per gli interventi di miglioramento



Progetti:

Recupero della morosità





**Grazie per
l'attenzione**