

L'Acquedotto Pugliese sa di futuro.



PIANO STRATEGICO 2022-2026



**acquedotto
pugliese**
l'acqua, bene comune

EXECUTIVE SUMMARY (1)

ACQUEDOTTO PUGLIESE (AQP) è uno dei **principali operatori del settore idrico**, leader in Italia con

~4 milioni di abitanti serviti

~170 M € interventi medi annui realizzati
nel periodo **2017-21** (~90% DEL PIANIFICATO)

In un contesto altamente sfidante, nell'arco del prossimo decennio, AQP ambisce a diventare un **operatore di riferimento per lo sviluppo sostenibile del territorio**, che valorizza le naturali sinergie tra i settori **idrico, energetico e dei rifiuti**, garantendo **servizi di elevata qualità**

Il Piano Strategico 2022-26 di AQP si articola in tre priorità strategiche:



**TUTELA DELLA
RISORSA IDRICA**



**ECONOMIA
CIRCOLARE**



**TRANSIZIONE
ENERGETICA**



EXECUTIVE SUMMARY (2)

Il raggiungimento degli obiettivi di piano poggia su tre fattori abilitanti:

POTENZIARE LA MACCHINA DEGLI INVESTIMENTI

(100% progetti realizzati,
5-7 progetti gestiti tramite
Delivery unit)

DIGITALIZZARE LA RETE E I PROCESSI

(Completamento control room
e ~400 mila ulteriori smart meter
installati entro il 2026)

RAFFORZARE LE COMPETENZE

(~635 persone assunte entro il 2026,
di cui 227 già a budget 2022, ~210
per sostituzione delle uscite previste nel
periodo 2023-26 e ~198 per fabbisogno
legato all'evoluzione dell'attività
e all'internalizzazione dei lettori)

Complessivamente, il Piano Strategico 2022-26 prevede

~2,0 Mld € di investimenti, di cui ~516¹ M€ a valere sui Fondi Europei, che stimolano l'incremento dell'attività sul territorio senza aumentare la spesa a carico della popolazione servita

La realizzazione del Piano Strategico 2022-26 permetterà di **raggiungere gli obiettivi di AQP su diversi ambiti di attività**, es., ~44 Mm³ di perdite idriche recuperate, ~91 GWh di energia da fonti rinnovabili autoprodotta, ~130 mila tonnellate di fanghi gestiti in house

Inoltre, la realizzazione del Piano genererà externalità positive per la Regione Puglia e il Mezzogiorno, in termini di **crescita economica** (14,7 euro di impatto economico indiretto per euro investito), **impatto ambientale** (~26 mila tCO2 evitate) e sulle **persone**

1. Non include ~1,3 M€ di spesa relativa agli anni 2020-21



PRINCIPALI SFIDE PER AQP NEI PROSSIMI 10 ANNI



Miglioramento della qualità del servizio

Ambiziosi obiettivi di qualità per rispondere ai bisogni della popolazione, stimolati anche da nuovi meccanismi di premialità / penalità



Aumento degli eventi climatici estremi con impatto sulla risorsa idrica e la rete

1,4x stress idrico previsto nella Regione Puglia nel 2030¹



Crescente penetrazione di soluzioni tecnologiche e digitali

Impatto su modello organizzativo da aumento sensori (~50-60% della rete idrica) e smart meter (~1 mln a target)



Ambizioso Piano degli Interventi

~2,0 Mld € di investimenti previsti per il periodo 2022-26 (vs. ~843 nel periodo 2017-21)



Incremento del costo dell'energia, con impatto sui costi operativi

~20% del totale costi di AQP con incrementi attesi già nel 2022, anche a causa del contesto geopolitico



Evoluzione ed integrazione delle competenze

Nuove competenze richieste a supporto della trasformazione aziendale (es., transizione energetica e economia circolare)



Impulso agli investimenti dai Fondi Europei per il rilancio del Paese

~187 M€ di investimenti approvati a valere su PNRR e React-EU con tempistiche di realizzazione stringenti



Centralità dei temi dell'economia circolare

~195 mila tonnellate di fanghi prodotti nel 2021 e trasportati in altre Regioni con opportunità di utilizzo diverse



PIANO STRATEGICO 2022-26:

Obiettivi, Priorità, Fattori Abilitanti e Ambizione



Acquedotto Pugliese come **operatore di riferimento per lo sviluppo sostenibile** del territorio, valorizzando le naturali sinergie tra i **settori idrico, energetico e dell'economia circolare**

PRIORITÀ STRATEGICHE

TUTELA DELLA RISORSA IDRICA



~44 Mmc

di perdite idriche ridotte
nel periodo 2022-26

ECONOMIA CIRCOLARE



~130 mila ton

di fanghi generati¹ gestiti
in house entro fine 2026

TRANSIZIONE ENERGETICA



>91 GWh

di energia rinnovabile
auto-prodotta entro fine 2026

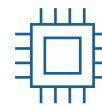
FATTORI ABILITANTI

POTENZIARE MACCHINA DI REALIZZAZIONE DEGLI INVESTIMENTI



*100% investimenti realizzati;
5-7 progetti gestiti tramite
Delivery Unit*

DIGITALIZZARE LA RETE E I PROCESSI



*Control Room completata
entro 2024; ~400mila smart
meters installati entro 2026*

RAFFORZARE LE COMPETENZE, ANCHE TRAMITE RESKILLING



*~635 persone assunte² per
ricambio generazionale e
nuove competenze*

1. ~70% dei volumi prodotti nel 2021 (~195 mila tonnellate) | 2. Di cui 227 già a budget 2022, ~210 per sostituzione delle uscite previste nel periodo 2023-26 e ~198 per fabbisogno legato all'evoluzione dell'attività e all'internalizzazione dei lettori



PRIORITÀ STRATEGICHE

Garantire servizi di elevata qualità, supportando lo sviluppo sostenibile del territorio

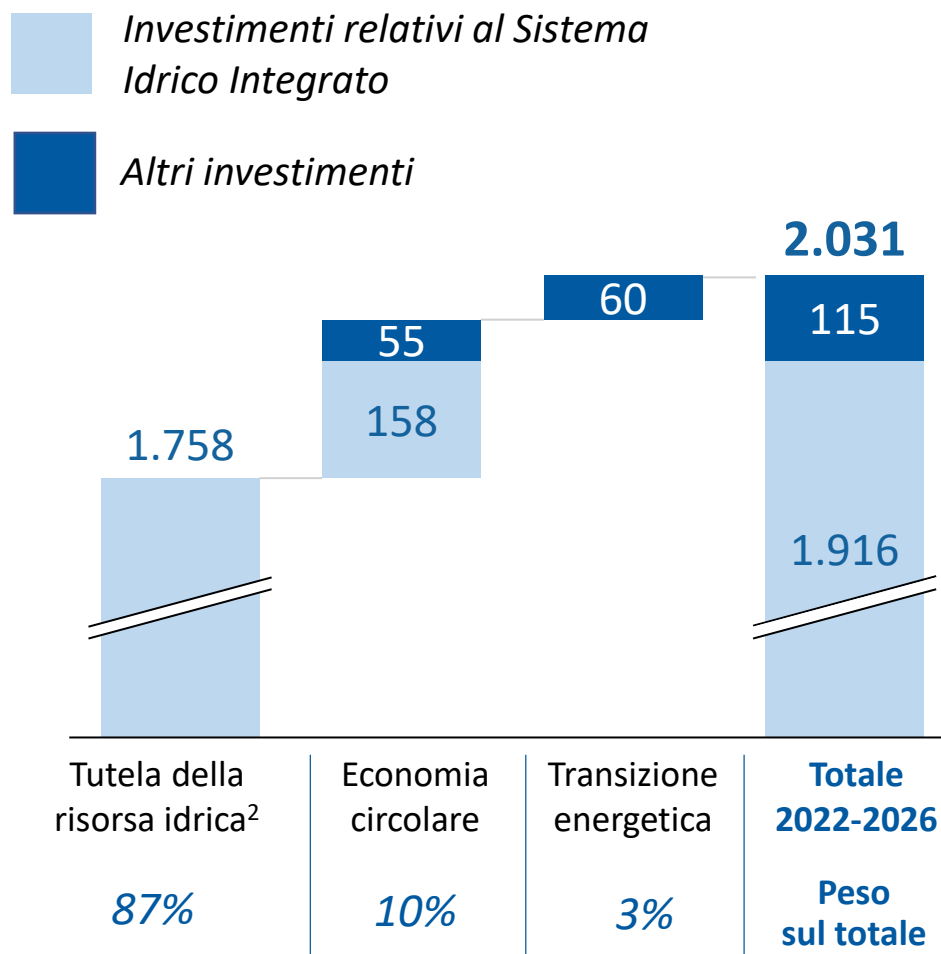
Priorità strategiche	Ambizione di AQP	Investimenti richiesti, 2022-26
 TUTELA DELLA RISORSA IDRICA	Assicurare l'approvvigionamento idrico in Puglia e in alcuni comuni della Campania, migliorando la qualità di servizio ai clienti e riducendo l'impatto ambientale (es., riduzione perdite, depurazione acque reflue)	1.758
 ECONOMIA CIRCOLARE	Innovare i processi di trattamento dei sottoprodotti della fase di depurazione dell'acqua generando nuove soluzioni a servizio del Sistema Idrico Integrato e del territorio (es., impianti di produzione di gessi di defecazione, impianti di compostaggio)	213
 TRANSIZIONE ENERGETICA	Aumentare la produzione di energia da fonti rinnovabili per ridurre le emissioni di CO2 legate al Sistema Idrico Integrato, mitigare il carico sui cittadini e supportare la transizione energetica del Paese	60
Totale		2.031



PRIORITÀ STRATEGICHE

Ambizioso piano di investimenti per ~2,0 Mld € nel periodo 2022-26

Investimenti previsti¹, 2022-26, M€



Principali interventi



TUTELA DELLA RISORSA IDRICA

- Aumento della **ridondanza della rete** (es., acquedotto del Sinni Potabile)
- Nuove **fonti di approvvigionamento** (es., impianto di dissalazione dalla sorgente salmastra del fiume Tara)
- Riduzione delle **perdite idriche** (es., risanamenti)



ECONOMIA CIRCOLARE

- Impianti per il trattamento dei fanghi di depurazione (es., 14 serre solari, 8 impianti per produzione di gessi di defecazione)
- Revamping dell'impianto di compostaggio di ASECO
- Impianti di trattamento fanghi a Foggia e Lecce



TRANSIZIONE ENERGETICA

- Impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili per autoconsumo (i.e., 136 impianti fotovoltaico)

1. Il totale potrebbe non coincidere con la somma per effetto di arrotondamenti | 2. Include anche la spesa per la Ciclovía dell'Acquedotto Pugliese



PRIORITÀ STRATEGICHE

Tutela della risorsa idrica



**TUTELA DELLA
RISORSA IDRICA**



**ECONOMIA
CIRCOLARE**



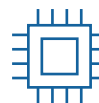
**TRANSIZIONE
ENERGETICA**

FATTORI ABILITANTI

**POTENZIARE MACCHINA
DI REALIZZAZIONE
DEGLI INVESTIMENTI**



**DIGITALIZZARE
LA RETE E I PROCESSI**

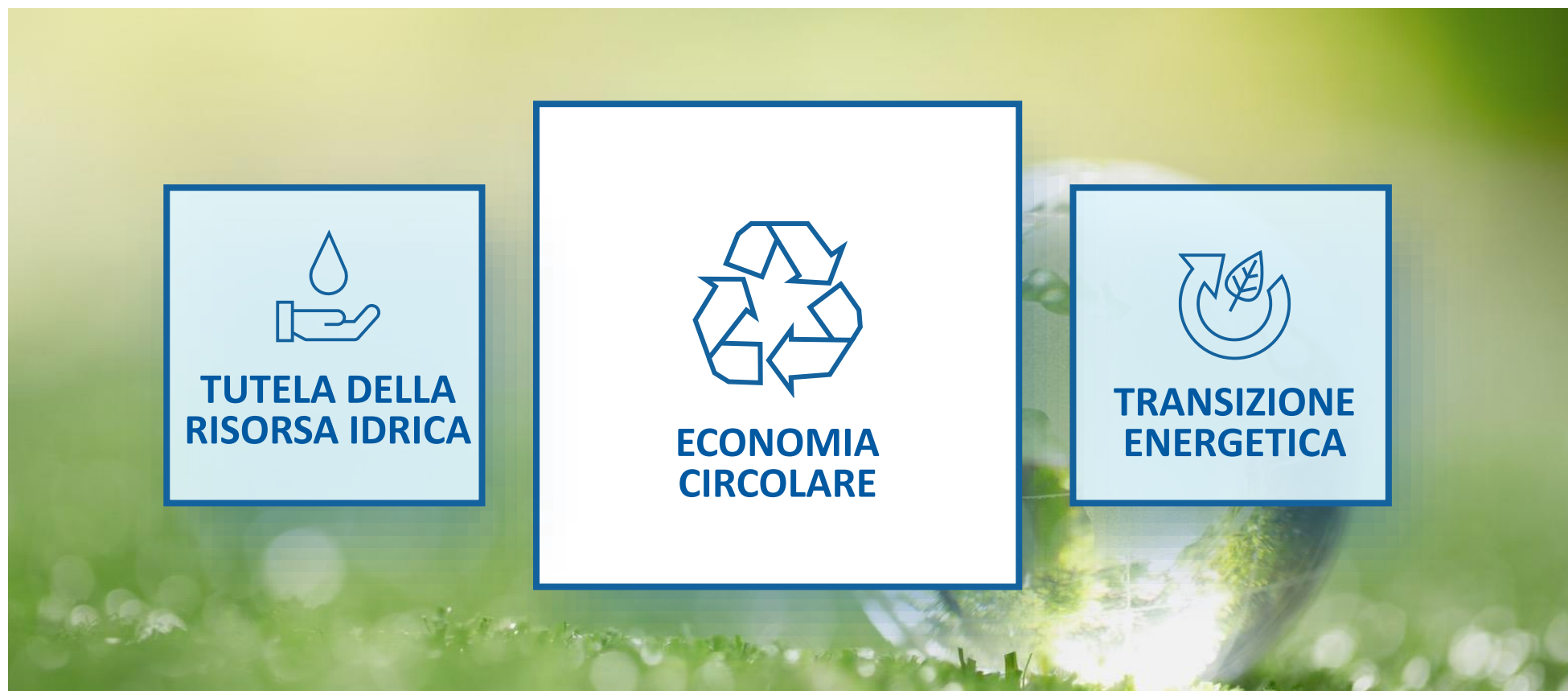


**RAFFORZARE
LE COMPETENZE, ANCHE
TRAMITE RESKILLING**



PRIORITÀ STRATEGICHE

Economia circolare

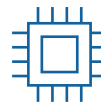


FATTORI ABILITANTI

**POTENZIARE MACCHINA
DI REALIZZAZIONE
DEGLI INVESTIMENTI**



**DIGITALIZZARE
LA RETE E I PROCESSI**



**RAFFORZARE
LE COMPETENZE, ANCHE
TRAMITE RESKILLING**



PRIORITÀ STRATEGICHE

Transizione energetica

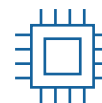


FATTORI ABILITANTI

**POTENZIARE MACCHINA
DI REALIZZAZIONE
DEGLI INVESTIMENTI**



**DIGITALIZZARE
LA RETE E I PROCESSI**



**RAFFORZARE
LE COMPETENZE, ANCHE
TRAMITE RESKILLING**





POTENZIARE LA MACCHINA DI REALIZZAZIONE DEGLI INVESTIMENTI



DIGITALIZZARE LA RETE E I PROCESSI



RAFFORZARE LE COMPETENZE, ANCHE TRAMITE *RESKILLING*

- A** Pianificazione dinamica e integrata degli investimenti, con meccanismi per la risoluzione di colli di bottiglia esogeni ed endogeni
- B** Creazione di una *Delivery Unit* interfunzionale per la gestione dei progetti critici
- C** Ulteriore ottimizzazione del processo di gara e del coordinamento con la fase di pianificazione
 - Accesso a **nuovi strumenti di finanzia-mento** (incl., finanza sostenibile) a supporto dell'incremento di interventi

- D** Potenziamento dei dispositivi **tecnologici** sulla rete (es., *smart metering*, *noise logger*) e dei relativi processi (es., lettura)
- E** *Control Room* per il monitoraggio della rete e il miglioramento dell'attività di manutenzione
- F** **Piano triennale di Cybersecurity** per l'aumento della resilienza dei sistemi informatici
 - Evoluzione e armonizzazione **dell'infrastruttura ICT e degli applicativi**

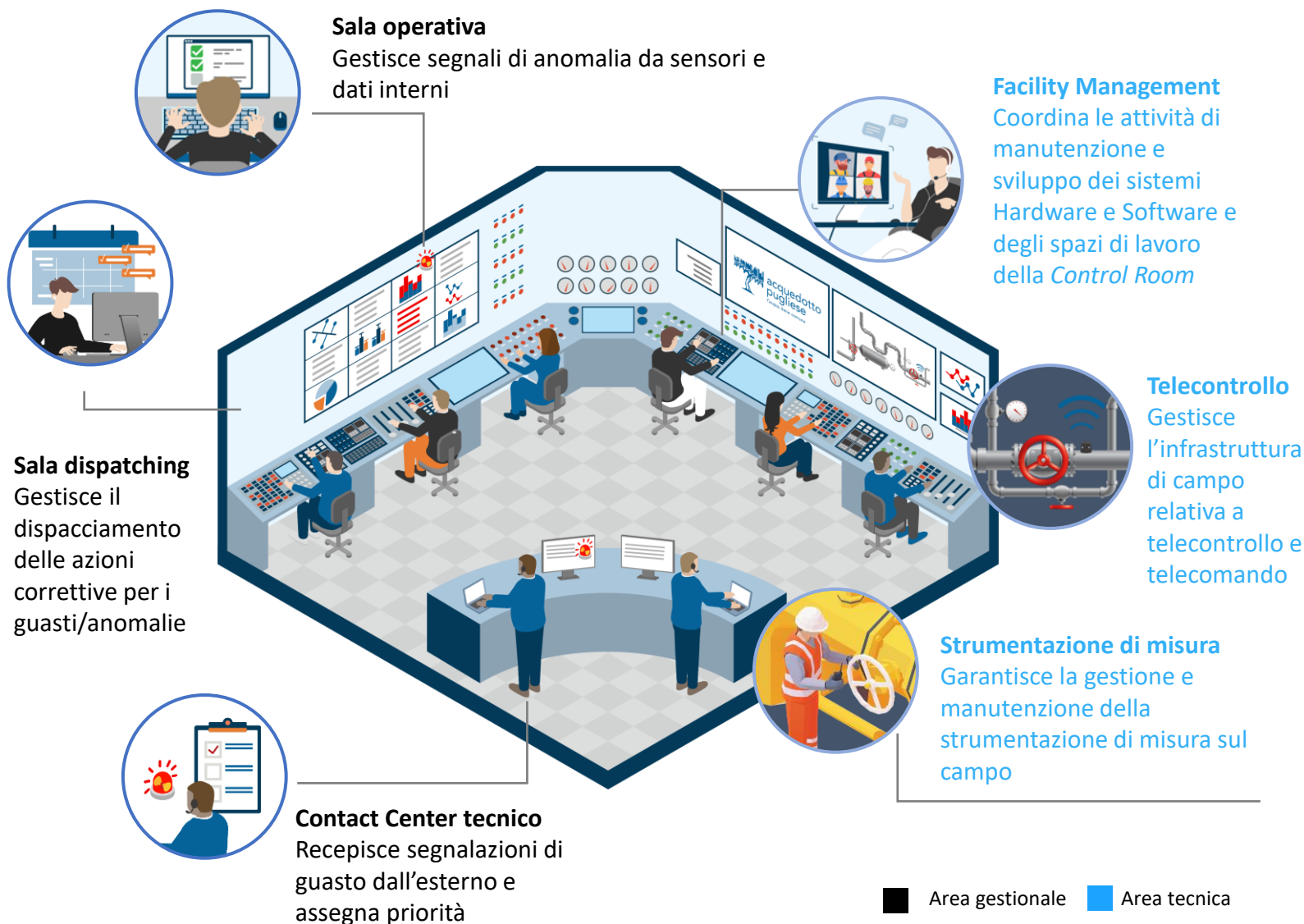
- G** **Evoluzione dell'organico**, a supporto del ricambio generazionale, del rafforzamento delle strutture strategiche, e dell'integrazione di **ulteriori nuove competenze**
 - Programma di **crescita delle capacità manageriali** e delle competenze, anche tramite AQP Water Accademy
- H** **Evoluzione del modello di gestione delle risorse umane**, a supporto del miglioramento delle performance
- I** Collaborazione **con università e altre realtà professionali** del territorio e internazionali

Implementazione dei fattori abilitanti supportato da un continuo processo di ottimizzazione degli oneri di funzionamento



E. CONTROL ROOM

DIGITALIZZARE LA RETE E I PROCESSI



OBIETTIVO

Monitoraggio continuo degli indicatori della rete e conseguente gestione di interventi e parametri

INVESTIMENTO

2,1 M€ previsti per la *Control Room*

TEMPISTICA

Fine 2022: Realizzazione locali

Fine 2023: Implementazione hardware, software e formazione

Post 2024: evoluzione *Control Room* con adozione di applicativi avanzati per l'analisi dei dati (incl. Machine Learning)

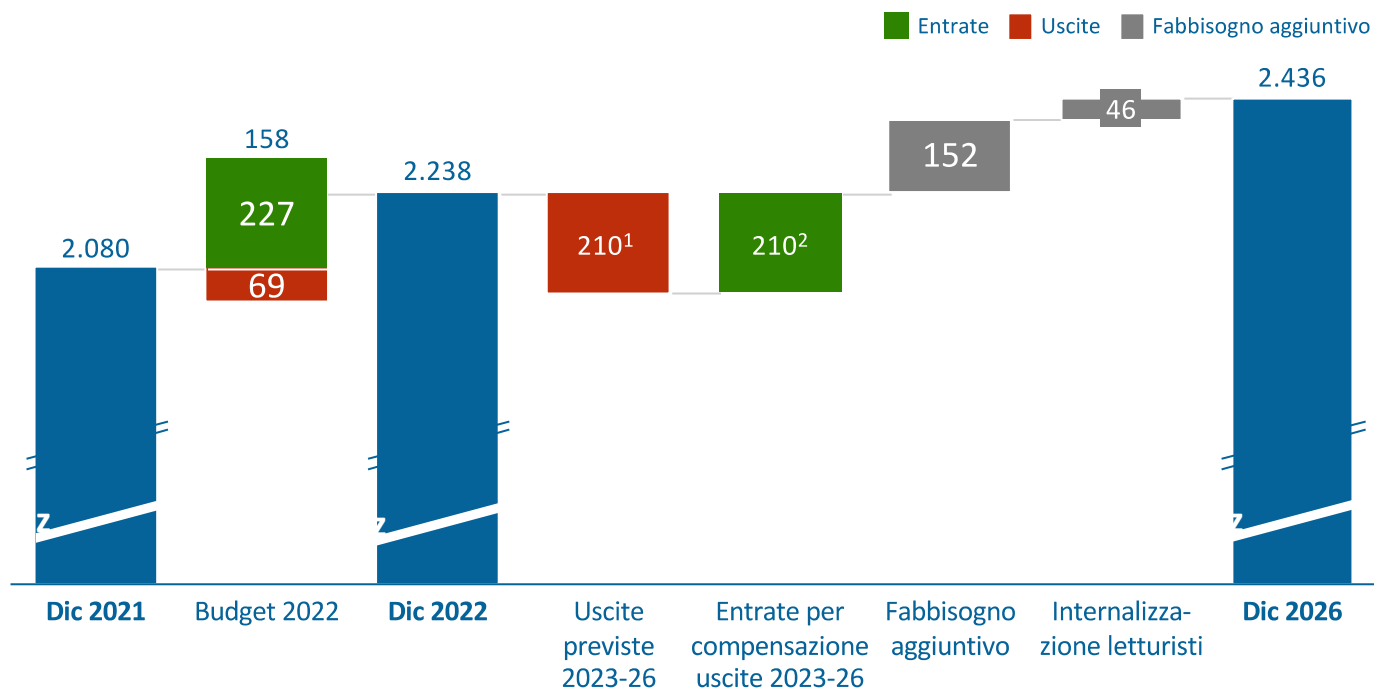


G. EVOLUZIONE DELL'ORGANICO

RAFFORZARE LE COMPETENZE

PRELIMINARE

Evoluzione dell'organico nel periodo 2022-26, numero di persone



Iniziative a supporto

Accordo Quadro con agenzia del lavoro per supporto nell'attività di selezione

Per ruoli chiave (es., ingegneri):

- **parallelizzazione delle attività** di pubblicazione delle posizioni richieste e dell'iter autorizzativo
- creazione di **graduatorie a maggior capienza** per l'integrazione graduale di nuove risorse

Stimolo al ricambio generazionale tramite percorsi dedicati

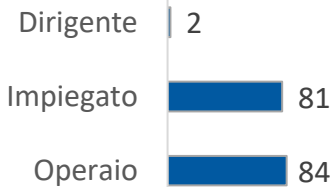
Introduzione di quote dedicate all'assunzione di **risorse giovani** a supporto del rafforzamento delle strutture strategiche

1. Di cui 9 R.U.P. | 2. Al netto degli ulteriori 89 ingressi derivanti dal potenziamento delle attività già richiesti dalle strutture aziendali; il numero complessivo di entrate 2023-26 è da valutare



Totale assunti

167



Età media

37,5

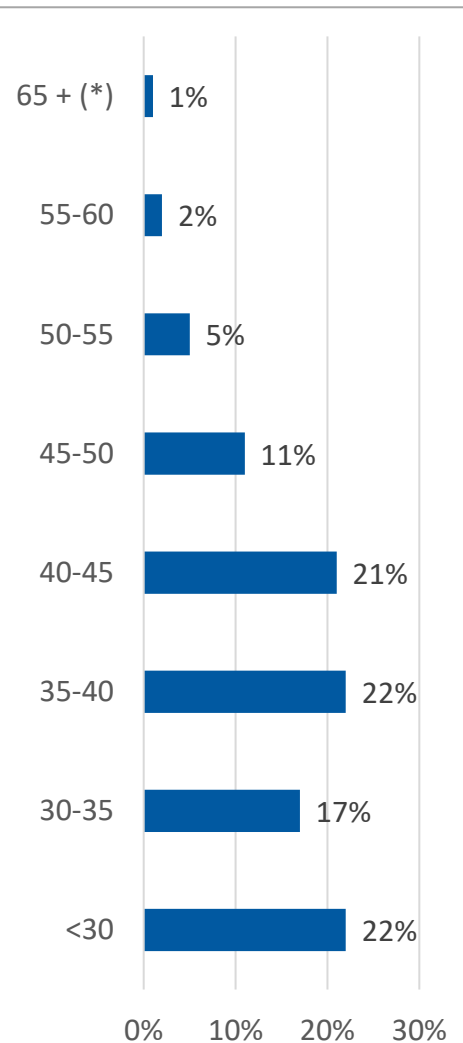
% donne

14%

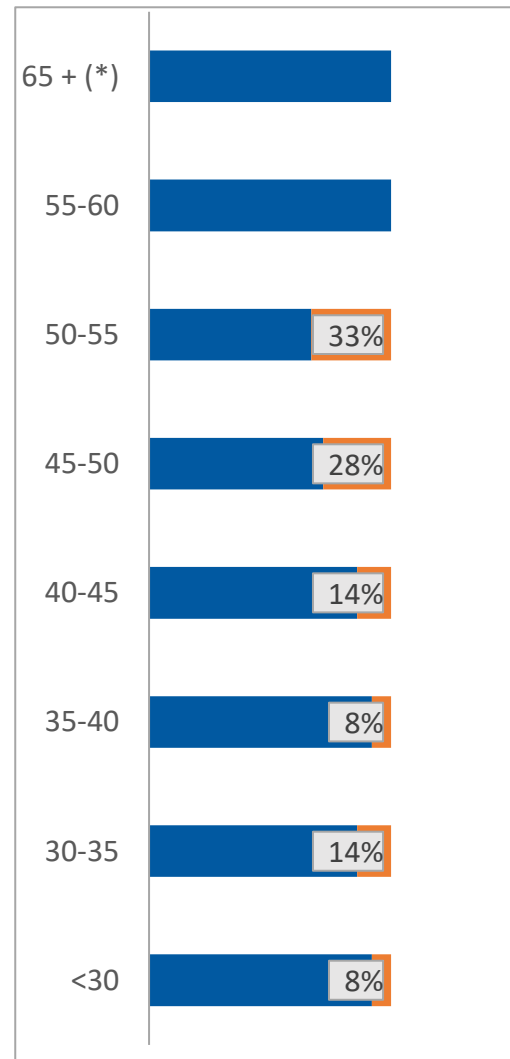
% under 30

22%

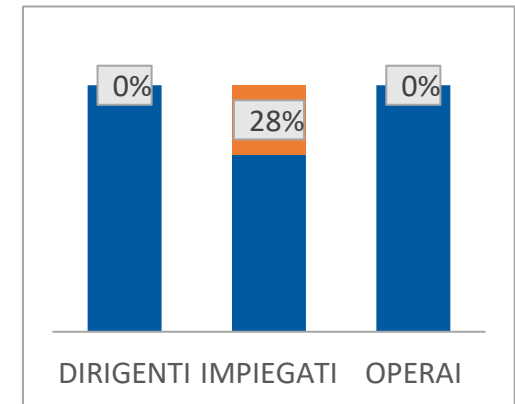
Cluster Età



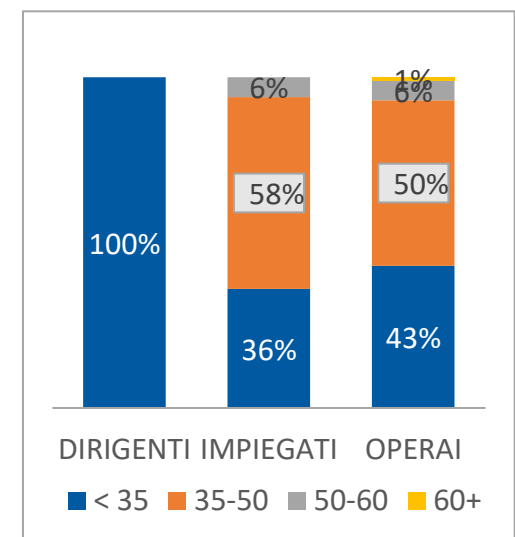
% donne per cluster di età



% donne per qualifica



Cluster età per qualifica



(*) Cluster età 65+ : Un solo dipendente, assunzione necessaria per garantire continuità sull'impianto di Marina di Lesina.



G. EVOLUZIONE DELL'ORGANICO – NUOVE COMPETENZE

RAFFORZARE LE COMPETENZE

COMPETENZE RICHIESTE

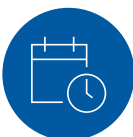
Nuove competenze richieste a fronte di:

- processo di digitalizzazione (es., *Control Room, smart meters*)
- accesso a fondi europei
- espansione dell'attività di AQP in ambito energetico e dell'economia circolare

Competenze diffuse



Digital & Analytics, a supporto della digitalizzazione dei processi e dello sviluppo di nuove attività legate ai *Big Data* (es., *Dir. Industriale, Customer Management*)



Project management, in particolare a supporto della pianificazione dinamica integrata, dell'energia e dell'economia circolare



Analisi, identificazione e gestione di **opportunità di finanziamenti europei** (es., PNRR e React-EU)

Competenze specifiche



Gestione degli impianti di energia rinnovabile
Regolamentazione ARERA in ambito energia



Trattamento dei rifiuti urbani (es., compostaggio)
Regolamentazione ARERA in ambito rifiuti

Iniziative a supporto

Processo di **analisi strutturata delle nuove competenze necessarie** alle singole Direzioni aziendali

Potenziamento dell'attività di **AQP Water Academy** in particolare per lo sviluppo delle competenze diffuse



H. EVOLUZIONE DEL MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

● Completata
◐ In corso
| Dettagliato in seguito

Principali azioni



Valutazione delle performance



Pesatura delle posizioni



Nuovi modelli operativi



Piano di successione



Piano di incentivi



Consolidamento AQP Water Academy

Descrizione

Status

Introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni individuali, in un'ottica di valorizzazione delle persone e crescita dell'organizzazione stessa



Definizione e applicazione dei modelli di valutazione di ogni ruolo organizzativo sulla base di parametri predefiniti¹ per definirne il corretto inquadramento contrattuale e retributivo



Introduzione di nuovi modelli operativi (es., potenziamento *smart working*), supportati da una graduale introduzione di modalità di lavoro per obiettivi



Definizione di programmi di crescita interna del personale finalizzati allo sviluppo di un gruppo di successori per i ruoli critici



Ridisegno del piano di incentivazione, valutandone l'estensione a ruoli strategici non dirigenziali, per garantire l'allineamento degli obiettivi individuali agli obiettivi di Gruppo



Evoluzione dell'attività di AQP Water Academy introducendo modelli di valutazione della qualità di formazione erogata ed estendendo le attività all'esterno di AQP



Principali obiettivi:

- miglioramento delle performance
- sviluppo dei talenti e dei ruoli strategici
- allineamento agli obiettivi di Gruppo

1. Definiti in base a collocazione nella struttura, complessità organizzativa ed responsabilità gestionali interne ed esterne





acquedotto
pugliese
l'acqua, bene comune

Acquedotto Pugliese Spa
con Unico Azionista Regione Puglia

Italy - 70121 Bari, Via Cognetti 36

www.aqp.it

