

## PIANO INDUSTRIALE DI INDIRIZZO PER L'ESERCIZIO 2026

### 1) PREMESSA

Il presente **Piano Industriale di Indirizzo per l'Esercizio 2026** (nel seguito Piano Industriale 2026) di Pavia Acque S.c.a r.l. (nel seguito anche solo Pavia Acque) viene redatto al fine di instaurare una delegazione interorganica tra la società e le amministrazioni pubbliche indirettamente partecipanti in varia misura al capitale sociale di Pavia Acque, quale strumento di applicazione del Controllo Analogico su Pavia Acque da parte degli Enti Locali titolari di partecipazione societaria, ad integrazione delle facoltà e degli strumenti attribuiti a questo fine ai soci dallo Statuto Societario.

Il Piano Industriale 2026 di Pavia Acque contiene il Piano Programma 2026, il Bilancio di Previsione 2026 (nel seguito Budget 2026), il Piano degli Investimenti 2026 e l'Organigramma Societario 2026, da intendersi quali strumenti di programmazione e di controllo successivo della gestione; nonché quale formalizzazione della facoltà di indirizzo, programmazione, vigilanza e controllo in capo all'Assemblea dei Soci.

Il Piano Industriale 2026 di Pavia Acque integra e aggiorna il Piano Industriale 2016-2033 di Pavia Acque già approvato ed adottato dal Consiglio di Amministrazione di Pavia Acque (in data 05/11/2015) e dall'Assemblea di Pavia Acque (in data 16/11/2015), che costituisce parte integrante della documentazione assunta per l'erogazione del finanziamento necessario alla realizzazione degli investimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa di reti e impianti strutturali afferenti il S.I.I. nonché il raggiungimento degli adeguati standard, perfezionato in data 22/03/2018 a cura di un pool di Istituti di Credito individuati ad esito di procedura ad evidenza pubblica, svolta ai sensi di legge da Pavia Acque.

Il presente Piano Industriale contiene le scelte e gli obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio entrante; tali scelte vanno a costituire il Budget 2026, redatto in coerenza con il Piano Programma e con gli altri documenti costituenti il Piano Industriale 2026, che mette in evidenza gli investimenti previsti e indica le relative modalità di finanziamento e comprende altresì le previsioni dei costi e dei ricavi di gestione.

Stante quanto previsto dallo Statuto societario vigente (art. 4 comma 2 lettera (v), **Pavia Acque si è obbligata ad operare in conformità agli indirizzi preventivi, concomitanti e successivi resi dal Comitato per il Controllo Analogico**, istituito al precipuo fine di garantire un controllo analogo congiunto da parte degli Enti Locali dell'Ambito Ottimale della Provincia di Pavia, e pertanto quale Organismo

essenziale e funzionale alla conformazione della Società al modello prescelto di Società pluripartecipata in house di secondo livello.

In relazione a quanto sopra, il **Comitato per il Controllo Analogico, nella seduta del 29/09/2025, ha approvato con voto unanime gli indirizzi strategici preventivi** inerenti la pianificazione delle attività e degli investimenti di Pavia Acque per l'anno 2026, che vengono di seguito riportati.

## INDIRIZZI STRATEGICI PREVENTIVI PER LA REDAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE ESERCIZIO 2026

La pianificazione delle attività e degli investimenti che Pavia Acque dovrà porre in atto nell'esercizio 2026 dovrà essere sviluppata nel rispetto dei seguenti obiettivi strategici:

- orientamento alla creazione di valore per il territorio, sia in termini di nuove e più efficienti infrastrutture di servizio, che in termini di qualità del servizio offerto all'utenza e di tutela dell'ambiente, onde perseguire e contribuire alla massimizzazione del benessere sociale e garantire la piena sostenibilità ambientale dell'attività societaria.

In tale ambito si evidenziano, in particolare, i seguenti punti di attenzione:

- o Riduzione degli sprechi  
In relazione alla crescente rilevanza e frequenza dei fenomeni di carenza idrica connessi alla scarsità di precipitazioni ed a emergenze climatiche, si rende necessario porre come indirizzo primario la riduzione delle perdite di rete e l'adizione delle misure necessarie e rimuovere o minimizzare ogni spreco di risorsa. A questo fine dovranno essere introdotte tutte le misure necessarie, sia in termini di interventi sul territorio, sia in termini di dotazioni impiantistiche di controllo e supervisione.
- o Tutela della qualità della risorsa idrica  
Con l'obiettivo di rendere ancora più sicura l'acqua distribuita deve essere previsto un sistema globale di gestione del rischio esteso all'intera filiera idrica, dalla captazione all'utenza finale, che consenta di valutare puntualmente ed in tempo reale ogni rischio per la salute pubblica e di intervenire tempestivamente con azioni preordinate e coordinate con le altre autorità competenti.
- o Minimizzazione dell'impatto ambientale dal convogliamento acque reflue  
La pianificazione degli interventi sulle reti fognarie dovrà essere incentrata sul raggiungimento della piena adeguatezza normativa degli scaricatori di piena, nonché la risoluzione delle criticità che negli ultimi anni si stanno manifestando, con allagamenti e sversamenti, in merito al funzionamento delle reti fognarie, specie in presenza di eventi climatici sempre più intensi e frequenti. In quest'ottica dovrà essere posta prioritaria attenzione al controllo, mediante ispezioni o sistemi di rilevamento automatico, dell'attivazione degli sfioratori di piena.

- Minimizzazione dell'impatto ambientale dalla depurazione acque reflue  
Dovrà essere perseguito prioritariamente l'obiettivo di garantire l'adeguatezza normativa e funzionale degli impianti di trattamento acque reflue, specie con riferimento alle potenzialità inferiori.  
Dovrà essere garantito il tempestivo monitoraggio della funzionalità degli impianti di depurazione, anche con applicazione di protocolli di verifica e installazione di sistemi di monitoraggio in continuo allo scopo di individuare e prevenire ogni problema impiantistico e ottimizzare gli investimenti.  
Dovrà essere perseguita la minimizzazione della produzione dei fanghi di depurazione e, in ogni caso, la minimizzazione degli impatti connessi al loro smaltimento, perseguendo comunque la massimizzazione del riutilizzo.
- Efficientamento energetico  
Si rende prioritario impegnare la società a valutare ed effettuare, in ogni occasione possibile, interventi per incrementare l'efficienza energetica degli impianti afferenti il ciclo idrico integrato ed aumentare la capacità di autoproduzione di energia con utilizzo di fonti rinnovabili (es. fotovoltaico e/o valorizzazione energetica del biogas).
- impegno a perseguire l'efficienza e l'efficacia delle attività e degli investimenti onde garantire il minor costo possibile per il servizio, limitando al minimo possibile ogni incremento tariffario;
- obbligo di riversare e reinvestire tutte le risorse economiche, organizzative e tecniche disponibili nella gestione del servizio idrico integrato dell'ambito territoriale ottimale della Provincia di Pavia, per garantire un servizio affidabile, continuo e di elevata qualità;
- impegno prioritario a proteggere e tutelare, con le attività e gli investimenti programmati, la risorsa idrica e l'ambiente, perseguendo il costante miglioramento della qualità ambientale del territorio e investendo prioritariamente nella rimozione dei fattori di degrado ambientale;
- promozione dello sviluppo tecnologico mediante l'adozione delle migliori tecnologie disponibili mirate al miglioramento continuo del servizio erogato, per massimizzare l'efficienza e l'efficacia del servizio reso all'utenza ed al territorio, minimizzarne i costi e migliorare i parametri di qualità tecnica ed ambientale del servizio;
- impegno a garantire il dialogo e l'ascolto proattivo e continuo con gli Enti Locali, i cittadini e gli stakeholders, al fine di acquisire i fabbisogni di servizio del territorio e orientare la propria attività per soddisfarli tempestivamente;
- impegno a perseguire la sostenibilità sociale dell'azione societaria, tutelando le fasce più deboli dell'utenza mediante gli strumenti disponibili;
- impegno a perseguire la riduzione delle emissioni e degli impatti connessi all'attività di gestione del servizio idrico integrato ed a promuovere lo sviluppo di progetti e investimenti ad elevato valore ambientale, finalizzati anche al recupero degli scarti in un'ottica di economia circolare e di bioeconomia;

- impegno a ridurre la dipendenza energetica da fonti terze non rinnovabili ed a promuovere la realizzazione di impianti di autoproduzione di energia elettrica da fonti rinnovabili, anche in attuazione a disposizioni normative di supporto e/o incentivo per tali iniziative industriali;
- impegno a garantire trasparenza, imparzialità e tassativo rispetto delle normative vigenti ed applicabili nello svolgimento delle attività e nell'effettuazione degli investimenti.

Il **Piano Industriale di Indirizzo per l'Esercizio 2026** viene quindi redatto in conformità ed al fine di dare attuazione a tali indirizzi strategici preventivi, che vengono declinati nei seguenti obiettivi operativi:

1. incremento della digitalizzazione dell'attività di Pavia Acque (sia in ambito commerciale che tecnico e operativo) al fine di [1] *perseguire l'efficienza e l'efficacia delle attività e degli investimenti onde garantire il minor costo possibile per il servizio; [2] promuovere lo sviluppo tecnologico mediante l'adozione delle migliori tecnologie disponibili;*
2. riduzione dell'impatto ambientale connesso alla gestione dei servizi idrici integrati al fine di [1] *proteggere e tutelare, con le attività e gli investimenti programmati, la risorsa idrica e l'ambiente e [2] perseguire la riduzione delle emissioni e degli impatti connessi all'attività di gestione del servizio idrico integrato ed a promuovere lo sviluppo di progetti e investimenti ad elevato valore ambientale;*
3. incremento dall'autoproduzione per raggiungere l'autosufficienza energetica al fine di [1] *creare valore per il territorio, in termini di nuove e più efficienti infrastrutture di servizio e [2] garantire il minor costo possibile per il servizio, evitando o limitando al minimo possibile ogni incremento tariffario;*
4. orientamento alla massima sostenibilità (ambientale, energetica, sociale ed economica) dell'attività di Pavia Acque al fine di [1] *contribuire alla massimizzazione del benessere sociale; [2] garantire un servizio affidabile, continuo e di elevata qualità; [3] perseguire il costante miglioramento della qualità ambientale del territorio; [4] massimizzare l'efficienza e l'efficacia del servizio reso all'utenza ed al territorio, minimizzarne i costi e migliorare i parametri di qualità tecnica ed ambientale del servizio; [5] garantire il dialogo e l'ascolto proattivo e continuo con gli Enti Locali, i cittadini e gli stakeholders, al fine di acquisire i fabbisogni di servizio del territorio e [6] promuovere lo sviluppo di progetti e investimenti ad elevato valore ambientale;*
5. valorizzazione del personale dipendente, anche incrementando la coesione interna e il senso di appartenenza a Pavia Acque al fine del [1] *miglioramento continuo del servizio erogato, per massimizzare l'efficienza e l'efficacia del servizio reso all'utenza ed al territorio e [2] garantire trasparenza, imparzialità e tassativo rispetto delle normative vigenti;*
6. valorizzazione dell'immagine aziendale al fine di [1] *garantire il dialogo e l'ascolto proattivo e continuo con gli Enti Locali, i cittadini e gli stakeholders e [2] acquisire i fabbisogni di servizio del territorio e orientare la propria attività per soddisfarli tempestivamente.*

Ai sensi dell'art. 19 comma 4 dello Statuto societario vigente, il **Piano Industriale di Indirizzo per l'Esercizio 2026** come risultante dal presente documento dovrà essere sottoposto a parere obbligatorio del Comitato per il Controllo Analogico e quindi, constatato che lo statuto societario prevede che l'Assemblea dei Soci deliberi, tra l'altro, sugli indirizzi riguardanti l'ordinaria e la straordinaria amministrazione cui il Consiglio di Amministrazione deve attenersi nello svolgimento dei propri compiti, il Piano Industriale verrà sottoposto, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione ed ottenuto il parere favorevole del Comitato per il Controllo Analogico, alla superiore approvazione dell'Assemblea dei Soci.

## 2) QUADRO NORMATIVO

Con riferimento alla compiuta ed esaustiva illustrazione di ciò che negli anni ha portato all'attuale conformazione organizzativa, societaria e giuridica di Pavia Acque già esposta nel Piano Industriale 2016-2033 e confermata nella relazione sulla Gestione allegata al fascicolo di bilancio dell'esercizio, si ritiene opportuno, onde evitare l'inutile appesantimento del presente documento, riportare nel seguito i soli aspetti evolutivi e novativi rispetto alla situazione normativa e documentale già dettagliatamente descritta.

Nel periodo intercorso dall'approvazione del Piano Industriale 2016-2033, il quadro regolatorio del S.I.I. è stato interessato da significative trasformazioni, tra cui giova almeno menzionare le seguenti disposizioni:

- Delibera 23 dicembre 2015 n. 655/2015/R/IDR Regolazione della **qualità contrattuale del servizio idrico integrato** ovvero di ciascuno dei singoli servizi che lo compongono (**RQSII**): l'Autorità ha stabilito i criteri di regolazione della qualità contrattuale, con l'obiettivo di rafforzare la tutela degli utenti finali e superare le difformità esistenti a livello territoriale mediante (i) l'introduzione di standard di qualità minimi omogenei a livello nazionale; (ii) il riconoscimento dei costi legati ai miglioramenti di qualità ulteriori rispetto agli standard minimi; (iii) l'introduzione di un meccanismo incentivante composto da indennizzi automatici, premi e penali.
- Delibera 5 maggio 2016 n. 218/2016/R/IDR Disposizioni per l'erogazione del **servizio di misura del servizio idrico integrato** a livello nazionale (**TIMSI**): il provvedimento disciplina il servizio di misura di utenza del S.I.I. definendo le responsabilità, gli obblighi di installazione, manutenzione e verifica dei misuratori, le procedure per la raccolta delle misure (compresa l'autolettura), nonché per la validazione, stima e ricostruzione dei dati. Individua inoltre gli obblighi di archiviazione, messa a disposizione agli aventi titolo dei dati di misura, e di registrazione e comunicazione di informazioni all'Autorità.
- Delibera 28 settembre 2017 n. 665/2017/R/IDR (**Delibera 665/2017 - TICS** ovvero Testo integrato corrispettivi Servizi Idrici): con tale provvedimento ARERA ha stabilito i criteri per la definizione dell'articolazione tariffaria per l'utenza

domestica, per gli usi diversi dal domestico e per la tariffa di collettamento e depurazione dei reflui industriali autorizzati allo scarico in pubblica fognatura.

- Delibera 21 dicembre 2017 n. 897/2017/R/IDR (**Delibera 897/2017 - TIBSI** ovvero Testo integrato delle modalità applicative del **bonus sociale** idrico per la fornitura di acqua agli utenti domestici economicamente disagiati): con tale provvedimento ARERA ha definito le modalità applicative del *bonus sociale* idrico per la fornitura di acqua agli utenti domestici residenti in condizioni di disagio economico sociale.
- Delibera 27 dicembre 2017 n. 917/2017/R/IDR **Regolazione della qualità tecnica** del servizio idrico integrato ovvero di ciascuno dei singoli servizi che lo compongono (**RQTI**): il provvedimento definisce livelli minimi ed obiettivi qualità tecnica nel servizio idrico integrato, mediante l'introduzione di: i) standard specifici da garantire nelle prestazioni erogate al singolo utente; ii) standard generali che descrivono le condizioni tecniche di erogazione del servizio; iii) prerequisiti, che rappresentano le condizioni necessarie all'ammissione al meccanismo incentivante associato agli standard generali.
- Delibera 16 aprile 2019 - 142/2019/E/IDR (**Delibera 142/2019**). Attuazione nel settore idrico del **sistema di tutele per i reclami e le controversie dei clienti** e utenti finali dei settori regolati. Il provvedimento stabilisce le modalità di attuazione del sistema di tutele per i reclami e le controversie degli utenti finali del settore idrico, individuando i gestori obbligati a partecipare, dal 1 luglio 2019, alle procedure attivate volontariamente dagli utenti dinanzi al Servizio Conciliazione.
- Delibera 16 luglio 2019 - 311/2019/R/IDR (**Delibera 311/2019**). **Regolazione della morosità** nel servizio idrico integrato (**REMSII**). Nell'ottica di addivenire all'integrazione e aggiornamento di regole uniformi sul territorio nazionale per la gestione dei rapporti tra operatori e utenti nel settore idrico, il provvedimento illustra le direttive per il contenimento e la gestione della morosità nel servizio idrico integrato, inquadrandosi nell'ambito della linea d'intervento dell'Autorità tesa a disciplinare le procedure e le tempistiche per la costituzione in mora e la sospensione/limitazione della fornitura per gli utenti finali, comunque tutelando gli utenti vulnerabili. La regolazione della morosità nel S.I.I. si applica a far data dal 1° gennaio 2020.
- Delibera 17 dicembre 2019 - 547/2019/R/IDR (**Delibera 547/2019**). Integrazione della disciplina vigente in materia di **regolazione della qualità contrattuale** del S.I.I. (**RQSII**) con emanazione di disposizioni per il rafforzamento delle tutele a vantaggio degli utenti finali nei casi di fatturazione di importi riferiti a consumi risalenti a più di due anni, che trovano applicazione a decorrere dal 1° gennaio 2020.
- Delibera 21 dicembre 2021 - 609/2021/R/IDR (**Delibera 609/2021**). Integrazione della **disciplina in materia di misura** del servizio idrico integrato (**TIMSII**) il provvedimento aggiorna la disciplina del servizio di misura di utenza del S.I.I.

- Delibera 28 dicembre 2023, 637/2023/R/IDR (**Delibera 637/2023**). Aggiornamento della disciplina in materia di **regolazione della qualità tecnica del servizio idrico integrato** ovvero di ciascuno dei singoli servizi che lo compongono (**RQTI**), **nonché modifiche** all'Allegato A alla deliberazione dell'Autorità 586/2012/R/IDR e all'Allegato A alla deliberazione dell'Autorità 655/2015/R/IDR (**RQSII**).
- Delibera 28 dicembre 2023, 639/2023/R/IDR (**Delibera 639/2023**) Approvazione del **metodo tariffario idrico** per il quarto periodo regolatorio (**MTI-4**) e relativo Allegato A con definizione del metodo tariffario del servizio idrico integrato per il quarto periodo regolatorio, dal 2024 al 2029 (6 anni).

### 3) ASSETTO SOCIETARIO

Pavia Acque opera sul territorio della Provincia di Pavia sia mediante la propria struttura sia avvalendosi delle competenze e dell'organizzazione delle Società Operative Territoriali socie, in applicazione del modello gestionale consortile previsto dallo statuto societario. L'attuale assetto delle partecipazioni societarie si configura come di seguito.

Descrizione	% PARTECIPAZIONE	QUOTA CAPITALE SOCIALE
AS MARE SRL	8,080851%	1.216.016,81
ASM PAVIA SPA	19,191756%	2.888.000,00
ASM VIGEVANO E LOMELLINA SPA	19,192021%	2.888.039,94
ASM VOGHERA SPA	19,191756%	2.888.000,00
BRONI STRADELLA PUBBLICA SRL	16,161702%	2.432.033,63
CAP HOLDING SPA	10,101063%	1.520.021,02
CBL SPA	8,080851%	1.216.016,81
<b>TOTALE</b>	<b>100,000000%</b>	<b>15.048.128,21</b>

### 4) ASSETTO DOCUMENTALE

In relazione a tutto quanto sopra, il presente Piano Industriale di indirizzo per l'esercizio 2026 si compone dei seguenti allegati, che ne costituiscono parte integrante:

- **PIANO PROGRAMMA 2026**: contiene gli indirizzi in merito alle attività industriali ed amministrative programmate per l'esercizio 2026;
- **BILANCIO DI PREVISIONE 2026**: contiene le previsioni economiche e patrimoniali riferite all'attuazione del Piano Industriale nell'esercizio 2026;
- **PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2026**: contiene gli indirizzi in merito agli investimenti in fabbricati, infrastrutture, impianti e dotazioni previsti per l'esercizio 2026;
- **ORGANIGRAMMA – PROGRAMMA ASSUNZIONI 2026**: contiene gli indirizzi in merito al soddisfacimento del fabbisogno del personale per l'esercizio 2026 correlato all'attuazione delle attività previste dal Piano Industriale 2026.