

The background of the entire page is a close-up photograph of numerous water droplets of various sizes on a dark, reflective surface. The droplets are in sharp focus in the foreground and become increasingly blurred as they recede into the background, creating a sense of depth. The lighting highlights the spherical shape and the reflection on each droplet.

PIANO

INDUSTRIALE

2016-2018



INDICE PIANO INDUSTRIALE 2016 - 2018

IL PERCORSO FATTO

LA SOCIETÀ

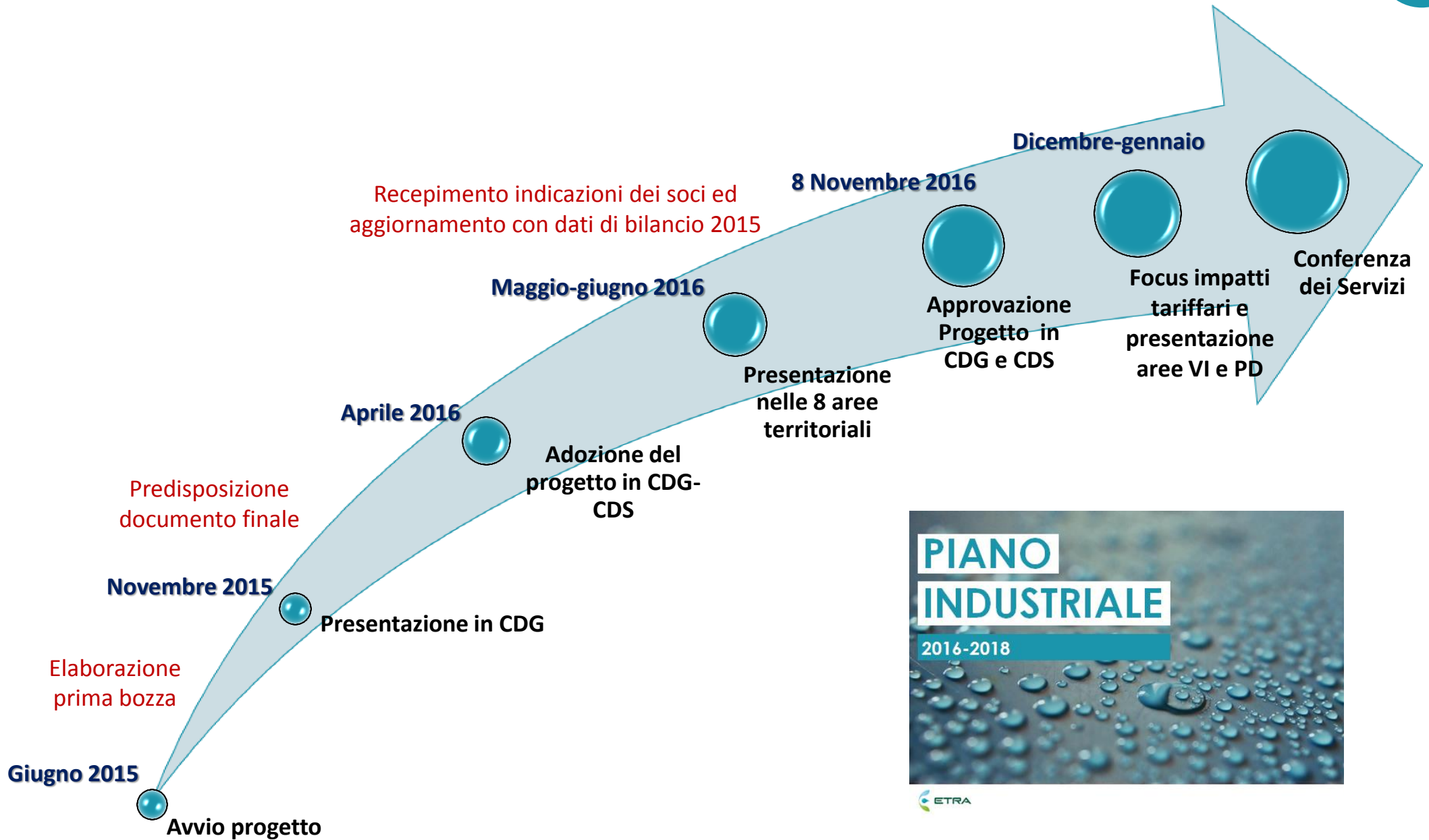
IL CONTESTO E IL POSIZIONAMENTO DI ETRA

OBIETTIVI E STRATEGIA

GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

SCENARI EVOLUTIVI

IL PERCORSO FATTO FINO AD OGGI



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A

LA CONDIVISIONE CON I SOCI HA FATTO EMERGERE NUOVE ISTANZE DA RECEPIRE NEL PIANO INDUSTRIALE

PRIORITÀ DI AZIONI PIANO INDUSTRIALE 2016-2018					
SVILUPPARE Il perimetro del servizio ambientale a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti		GESTIRE a tariffe competitive i servizi ambientali e adattare sistemi di raccolta con misurazione puntuale	STANDARDIZZARE le modalità di erogazione dei servizi Ambientali	RAZIONALIZZARE la logistica	INCREMENTARE la raccolta differenziata al 76% al 2020
GOVERNANCE Quale modello?	MODELLO SOCIETARIO Quale scegliere?	BUSINESS su quale operare?	ETRA Quale futuro?		

ETRA
Questo documento, nei presenti rapporti è da considerarsi interamente confidenziale. È riservata la consegna, alla visione dei presenti rapporti, alla carta di identità potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA SpA.

Dati elaborati da ANOVA e Interis SpA

Creare **sinergie ed economie di scala**

Migliorare l'**efficienza** nei **processi produttivi**

Razionalizzare e **semplificare** la **governance**

Migliorare la **qualità** del servizio erogato agli utenti

Garantire **trasparenza** ed **etica** gestionale

Attenzione all'**Ambiente** e alla **Salute** dei cittadini

Sviluppare il business dell'**Energia** e dell'**infrastrutturazione tecnologica**

Contenimento delle **tariffe** ed **equità**

Sviluppare le **politiche comunicative** verso gli **stakeholders**

In tutti gli incontri è emersa anche la domanda sul **COME** attuare il Piano Industriale

IL PIANO INDUSTRIALE E' STATO ADEGUATO CON I SUGGERIMENTI DEI SOCI E IL PIANO D'AZIONE E' STATO RAFFORZATO

Oggi

Acqua buona, città pulite, servizi di qualità, prezzi equi oggi e nel futuro nei Comuni che ci affidano la gestione dei servizi pubblici locali



Verso una nuova Visione Strategica ?

Il nuovo Piano d'Azione

PRIORITÀ DI AZIONI PIANO INDUSTRIALE 2016-2018				
CONOLIDARE servizi regolati e di mercato nel servizio tariffario integrato		INVESTIRE nel servizio tariffario integrato		
SVILUPPARE il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Socio. Brenta dei rifiuti	GESTIRE a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale	STANDARDIZZARE le modalità di erogazione dei servizi Ambientali	RAZIONALIZZARE la logistica	INCREMENTARE la raccolta differenziata al 74% al 2020
GOVERNANCE Quale modello?	MODELLO SOCIETARIO Quale scegliere?	BUSINESS Su quale operare?	ETRA Quale futuro?	

ETRA. Quanto sostenuto, ne presento i fatti e li considero meritoriamente onestamente. A rilevarlo la consiglio. Ma la visione di governo, i fatti da parte di tutti, potrà avvenire e non grazie a un'azione, volta d'ETRA.

Del lavoro di chi è vicino a...



Crescita Sostenibile e Responsabilità verso il Territorio diventando il modello industriale del Veneto Centrale						
Partecipare alla tutela del benessere del territorio	Rafforzare la solidità finanziaria e patrimoniale	Reinvestire nel potenziamento e rinnovo delle infrastrutture	Incrementare l'efficienza operativa	Accrescere il perimetro dei servizi in tariffa e i ricavi commerciali	Sviluppare le attività nel settore Energie rinnovabili	Migliorare gli impatti ambientali e l'utilizzo di risorse
Sociale		Economico-Finanziaria			Ambientale	
Clienti						
Migliorare la comunicazione verso gli stakeholder e la soddisfazione degli Utenti		Garantire tariffe eque e commisurate al livello di servizio		Assicurare elevati standard qualitativi dei servizi		
Processi						
Ottimizzare l'efficienza dei processi produttivi		Standardizzare i servizi Ambientali e razionalizzare la logistica		Aumentare l'efficienza della rete e le misurazioni		Razionalizzare i processi commerciali e di supporto
Apprendimento ed Innovazione						
Sviluppare il potenziale e i talenti		Massimizzare la produttività e la cultura dei risultati		Rafforzare la sicurezza dei lavoratori		Innovare tecnologie e informatizzare i processi



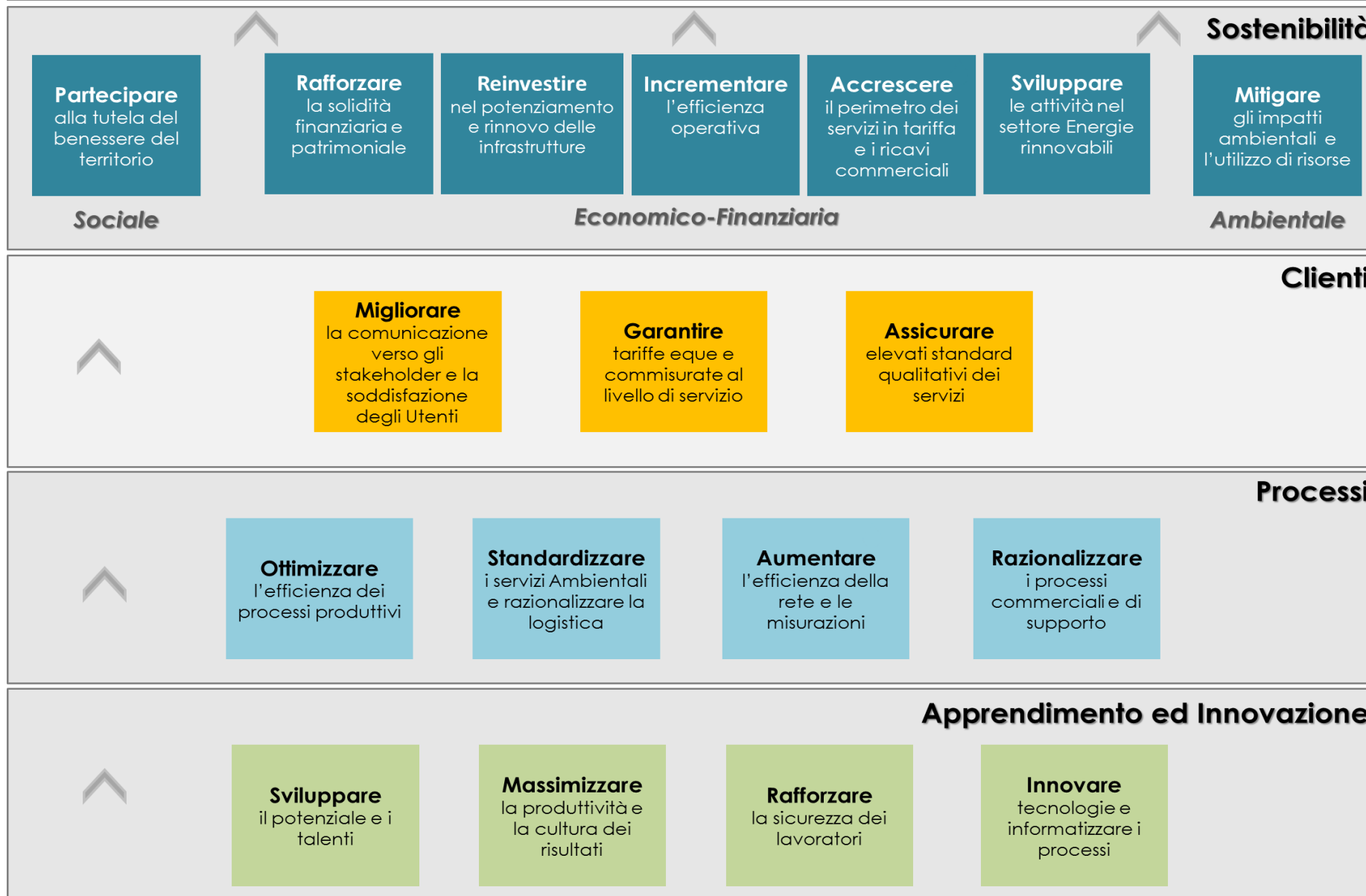
COME ATTUARE IL PIANO INDUSTRIALE

L'azienda si è dotata di un **sistema di Controllo Strategico** finalizzato a focalizzare le proprie attività sugli obiettivi e sul miglioramento delle performance:



LA MAPPA STRATEGICA DI ETRA

Crescita Sostenibile e Responsabilità verso il Territorio diventando il modello industriale del Veneto Centrale



Raggiungendo la Visione aziendale

Per essere più efficienti e al servizio dell'utente

Sviluppiamo le competenze interne

LA SOCIETÀ

ETRA: 10 anni insieme

ETRA: 10 anni insieme

Etra è una multiutility a totale proprietà pubblica che assolve la **gestione del servizio idrico integrato** e la **gestione dei rifiuti** nel bacino del fiume Brenta, che si estende dall'Altopiano di Asiago ai Colli Euganei, comprendendo l'area del Bassanese, l'Alta padovana e la cintura urbana di Padova.

Quale
Futuro?

Pre 2005

costituzione di un unico soggetto gestore all'interno di un ambito territoriale ottimale (A.T.O.), ossia di un territorio corrispondente a un intero bacino idrografico.

2006

NASCE ETRA S.P.A.

1° gennaio 2006 costituzione della società denominata Energia Territorio Risorse Ambientali – Etra S.p.A.

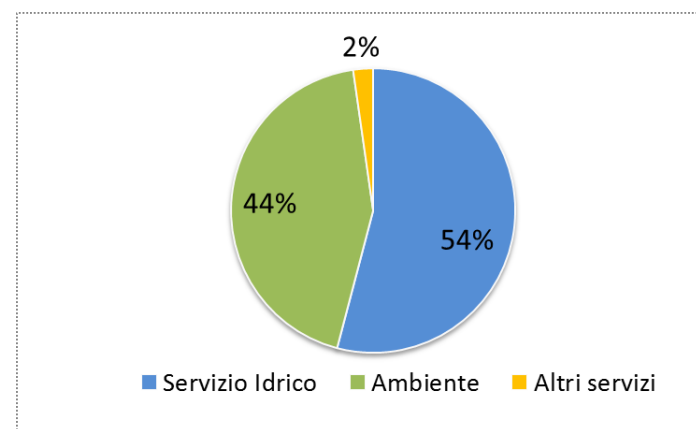
2013
2015

NUOVA ORGANIZZAZIONE

che ha avuto compimento nel 2014 con il passaggio prima a due Direzioni (tecnica ed Amministrativa) e quindi ad una unica Direzione Generale.

I NOSTRI NUMERI

ETRA S.P.A.

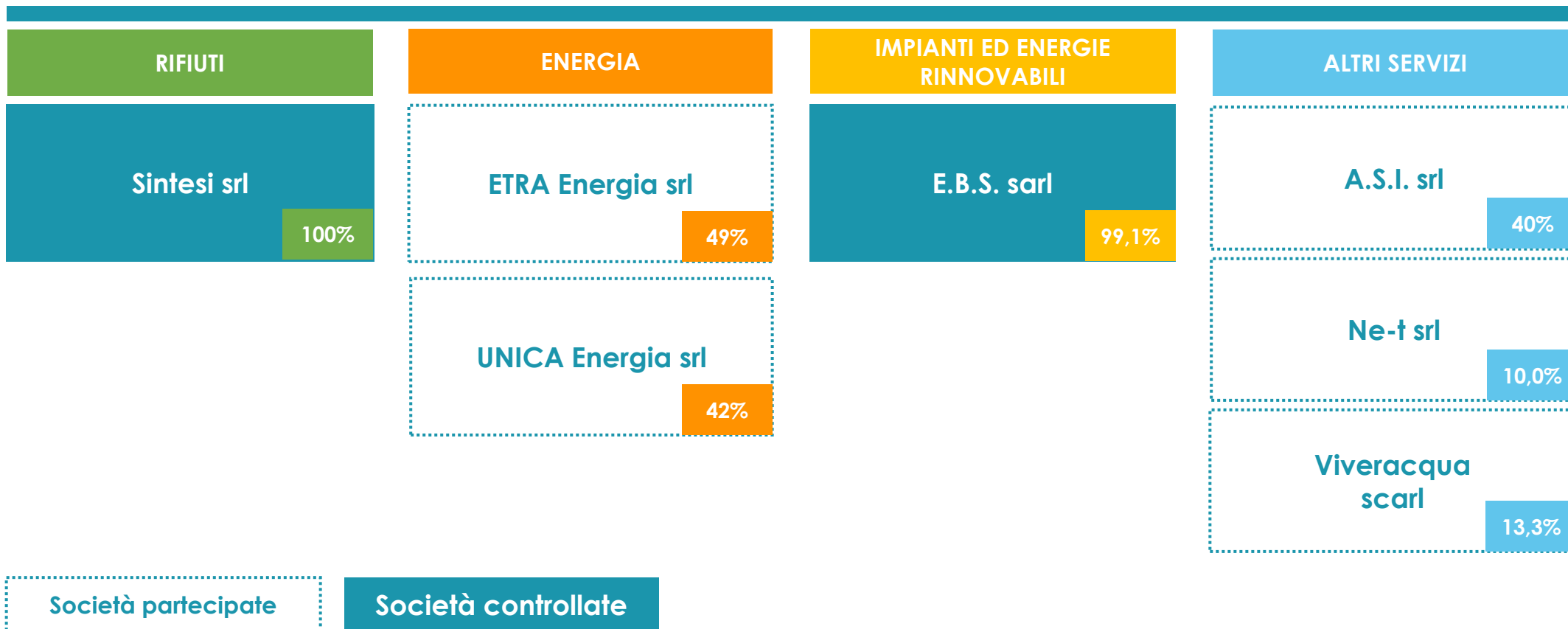
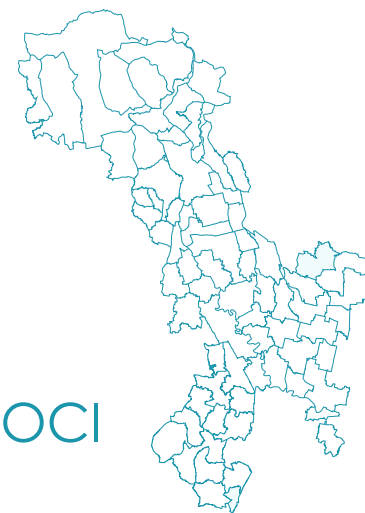


STRUTTURA SOCIETARIA

ETRA S.P.A.



75 COMUNI SOCI



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A.

Dati elaborati da KPMG Advisory Spa

AREE DI BUSINESS

ETRA S.P.A: SOLIDITÀ E DIVERSIFICAZIONE



173 mln€

AREE DI BUSINESS	SII	Servizio Idrico Integrato	SR	Servizio Rifiuti	ALTRO	Altre Attività
TIPOLOGIA DI SERVIZIO OFFERTO		<p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • captazione, potabilizzazione, distribuzione, adduzione delle acque e la loro raccolta e depurazione; • progettazione, realizzazione, manutenzione di nuove infrastrutture idriche. 		<p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progettazione, gestione e controllo del servizio di raccolta differenziata; • Trattamento dei rifiuti; • Spazzamento stradale; • Progettazione, adeguamento, controllo, monitoraggio dei centri di raccolta. 		
Amministrato gestione mediante tariffa / convenzione		<ul style="list-style-type: none"> • Ricavi consiglio di bacino brenta 		<ul style="list-style-type: none"> • Gestione a tariffa • Gestione a convenzione 		
Mercato gestione mediante prezzo medio di mercato		<ul style="list-style-type: none"> • Trattamento rifiuti liquidi • Trattamento scarichi industriali 		<ul style="list-style-type: none"> • Intermediazione servizi comm.li ambiente • Altri servizi comm.li ambiente • Recupero riciclabili • Altri ricavi da privati 		
Altri Servizi		<ul style="list-style-type: none"> • Nuovi allacciamenti • Lottizzazioni • Vendite acqua ad altri operatori • Altri ricavi s.i.i. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ricavi da consorzi di filiera • Ricavi extra canone • Certificati verdi • Altri ricavi s.r. 		<ul style="list-style-type: none"> • global services e fotovoltaico • ricavi da energia elettrica • altri servizi generali



IL TERRITORIO SERVITO

ETRA S.P.A.



SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

73* COMUNI

100% DI COPERTURA DELLA POPOLAZIONE

BACINO DI UTENZA:
594 mila abitanti serviti

VOLUMI GESTITI
58 mln m³/anno
Acqua immessa in rete

RETI
5.355 km
Lunghezza reti acquedotto

PERFORMANCE
35,9%
Perdite di rete

SERVIZIO RIFIUTI

63 COMUNI

90% DI COPERTURA DELLA POPOLAZIONE

BACINO DI UTENZA:
534 mila abitanti serviti

VOLUMI GESTITI
214 mila tons/anno
Rifiuti gestiti

IMPIANTI
8
impianti per trattamento rifiuti

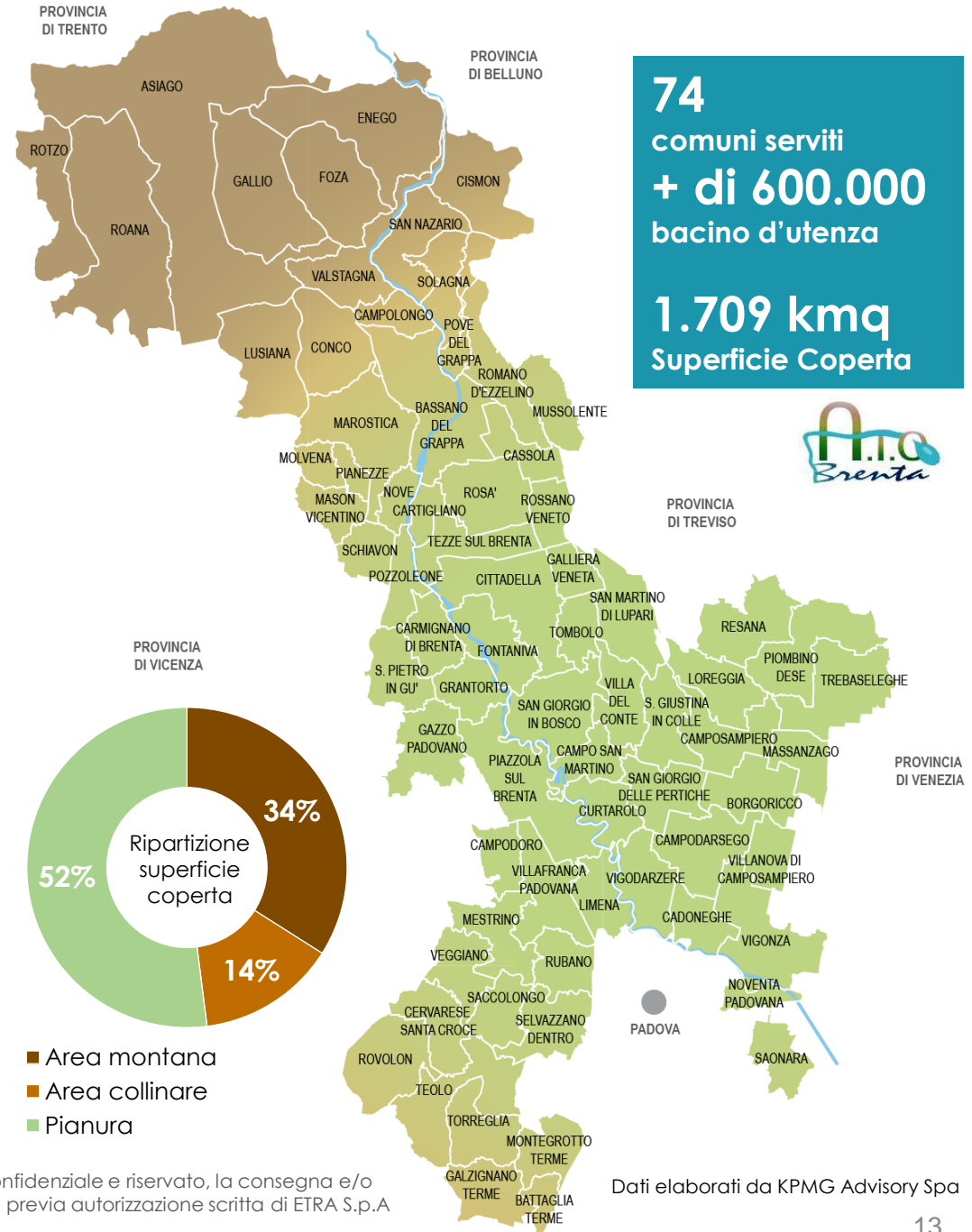
PERFORMANCE
70%
Raccolta differenziata

Dati aggiornati 2015

* Il Comune di Mussolente socio in Etra attualmente servito non ricade nel Consiglio di Bacino Brenta ed è servito da Alto Trevigiano Servizi



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A.



Dati elaborati da KPMG Advisory Spa

IL CONTESTO

E IL POSIZIONAMENTO

DI ETRA

IL CONTESTO E IL POSIZIONAMENTO DI ETRA

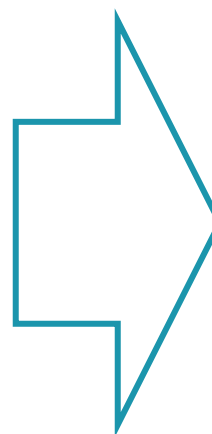
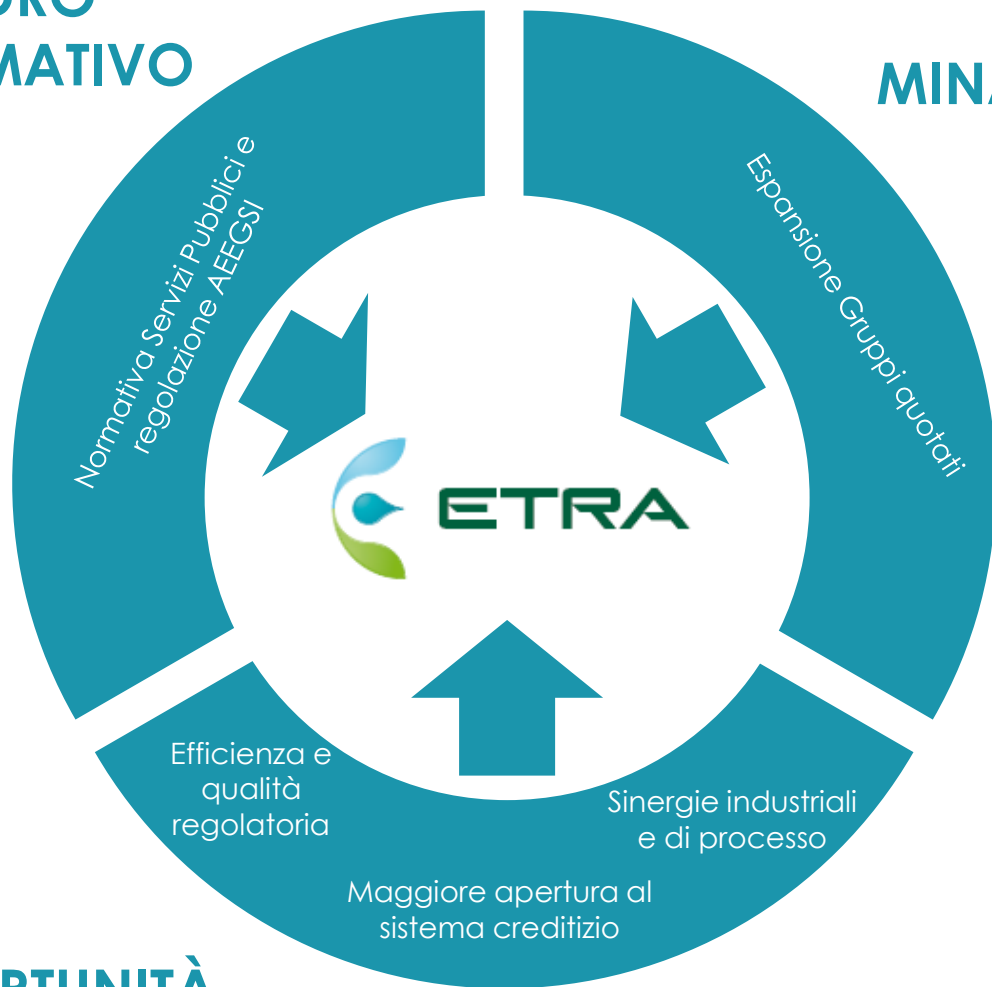
FATTORI ESOGENI



Importanti fattori esogeni alla Società suggeriscono di intraprendere un percorso di pianificazione del futuro di Etra:

QUADRO NORMATIVO

MINACCE



Progettiamo il futuro per continuare a crescere insieme

OPPORTUNITÀ



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A

IL QUADRO NORMATIVO

FOCUS SUI SERVIZI PUBBLICI LOCALI



Lo schema di decreto legislativo recante testo unico sui servizi pubblici locali di interesse economico generale (Madia), prevede:

Art. 13 - La dimensione degli ambiti o bacini territoriali ottimali non può essere inferiore a quello del territorio provinciale

Art. 25 Gli enti affidanti definiscono le tariffe dei servizi in misura tale da assicurare l'equilibrio economico-finanziario dell'investimento e della gestione, nonché il perseguimento di recuperi di efficienza che consentano la riduzione dei costi a carico della collettività

Art. 16 La norma estende l'ambito di competenze dell'Autorità per l'energia elettrica, il gas ed il sistema idrico anche al sistema di regolazione del ciclo dei rifiuti, anche differenziati, urbani e assimilati, rimodulandone le attribuzioni (ARERA).

Art. 33 la norma prevede forme di premialità a favore di concorrenza ed aggregazioni

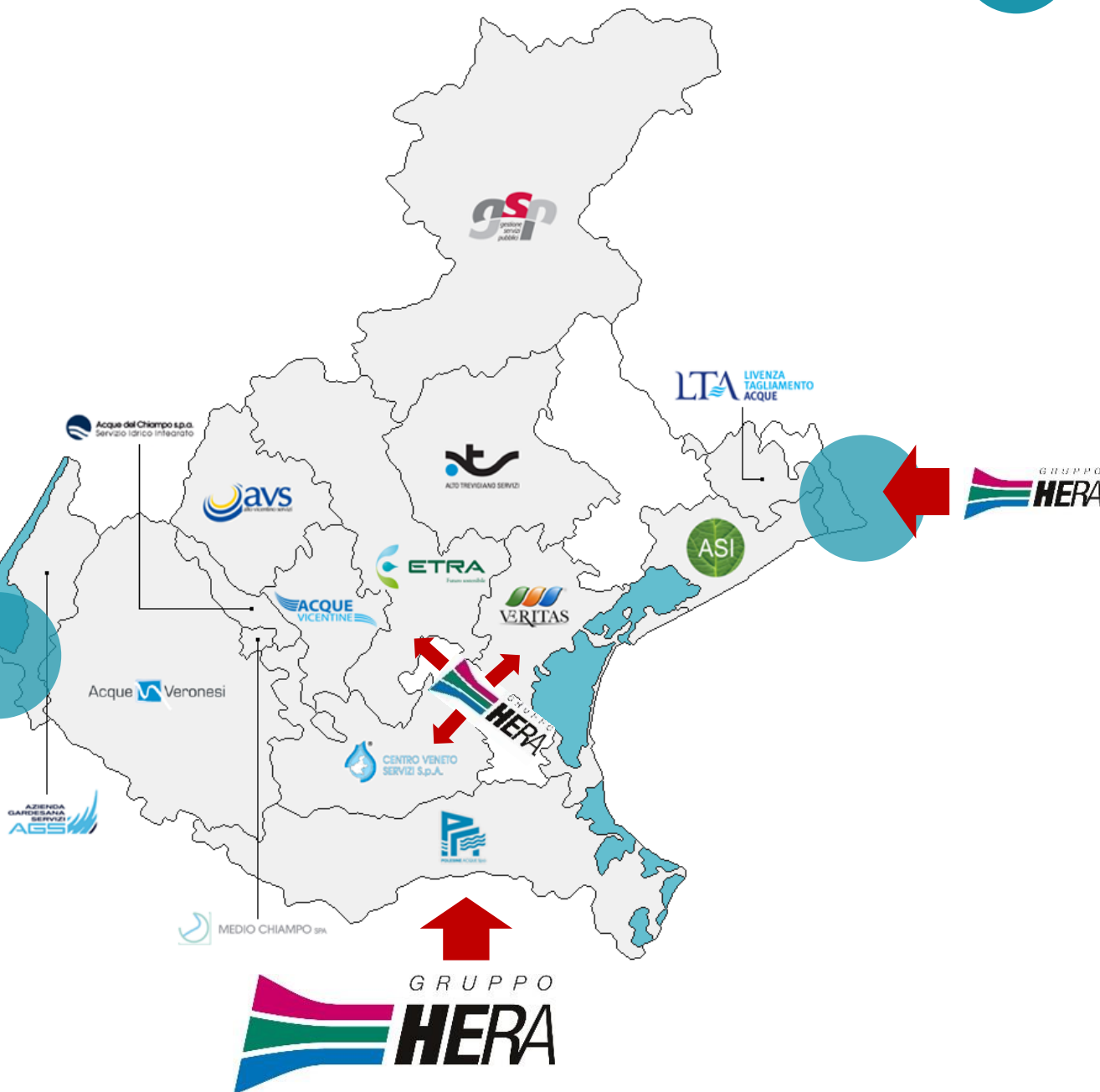
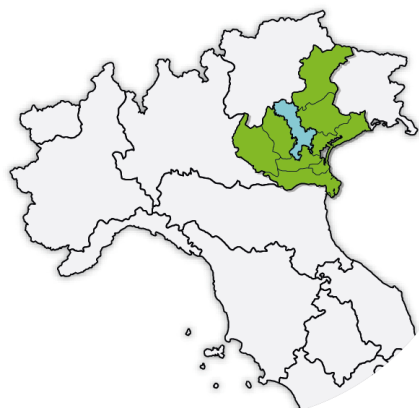
IL CONTESTO E IL POSIZIONAMENTO DI ETRA LE MINACCE



Nell'ATO Brescia, l'autorità è orientata a individuare un unico gestore che, successivamente, dovrà individuare tramite gara un operatore privato (A2A?).

Il piano industriale del Gruppo Hera prevede un'espansione del proprio business nei territori limitrofi.

La riorganizzazione del servizio idrico in Friuli Venezia Giulia potrà modificare l'attuale assetto dei gestori, mettendo in discussione l'attuale sistema sull'Ato interregionale "Lemene".



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A.

Dati elaborati da KPMG Advisory Spa

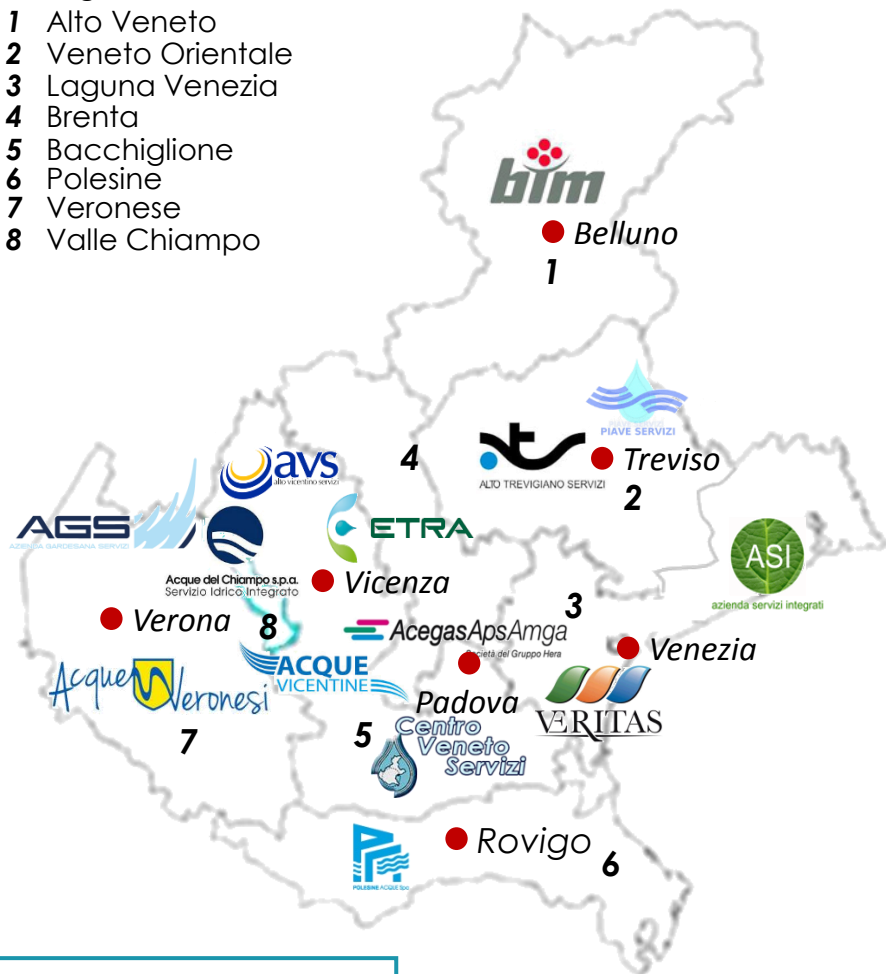
I PRINCIPALI OPERATORI NEL VENETO

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO



Legenda

- 1 Alto Veneto
- 2 Veneto Orientale
- 3 Laguna Venezia
- 4 Brenta
- 5 Bacchiglione
- 6 Polesine
- 7 Veronese
- 8 Valle Chiampo



ATO	OPERATORI VENETI	SOCIO VIVERACQUA?	POPOLAZIONE SERVITA	FATTURATO 2014 ('000€)
Alto Veneto	BIM M	✓	205.000	28.809
Veneto Orientale	ATS S	✓	500.000	52.714
	PIAVE SERVIZI S	✓	336.000	42.228
Laguna Venezia	VERITAS M	✓	820.000	105.755
	ASI S	✓	148.000	23.288 ***
Brenta	ETRA M	✓	594.000	90.785
Bacchiglione	AVS S	✓	258.000	32.332
	ACQUE VICENTINE S	✓	300.000	40.160
	ACEGAS-APS-AMGA M Quotata	✓	305.000****	123.800 **
Veronese	ACQUE VERONESI S*	✓	762.000	85.961
	AGS S	✓	130.000	25.920
Veronese	CVS S	✓	253.000	50.413
	POLESINE ACQUE S	✓	240.000	42.715
Valle Chiampo	ACQUE DEL CHIAMPO S	✓	98.000	42.986
			4.949.000	787.866

Aggregazioni in itinere

- * Società operante nel settore idrico e partecipata al 46,72% da AGSM (società multibusiness);
- ** Il Fatturato di Acegas-APS relativo al S.I.I. include anche i ricavi relativi alla provincia di Trieste
- *** Il Fatturato di ASI è relativo al 2013
- ****Popolazione APS relativa all'Area padovana



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A.

Dati elaborati da KPMG Advisory Spa

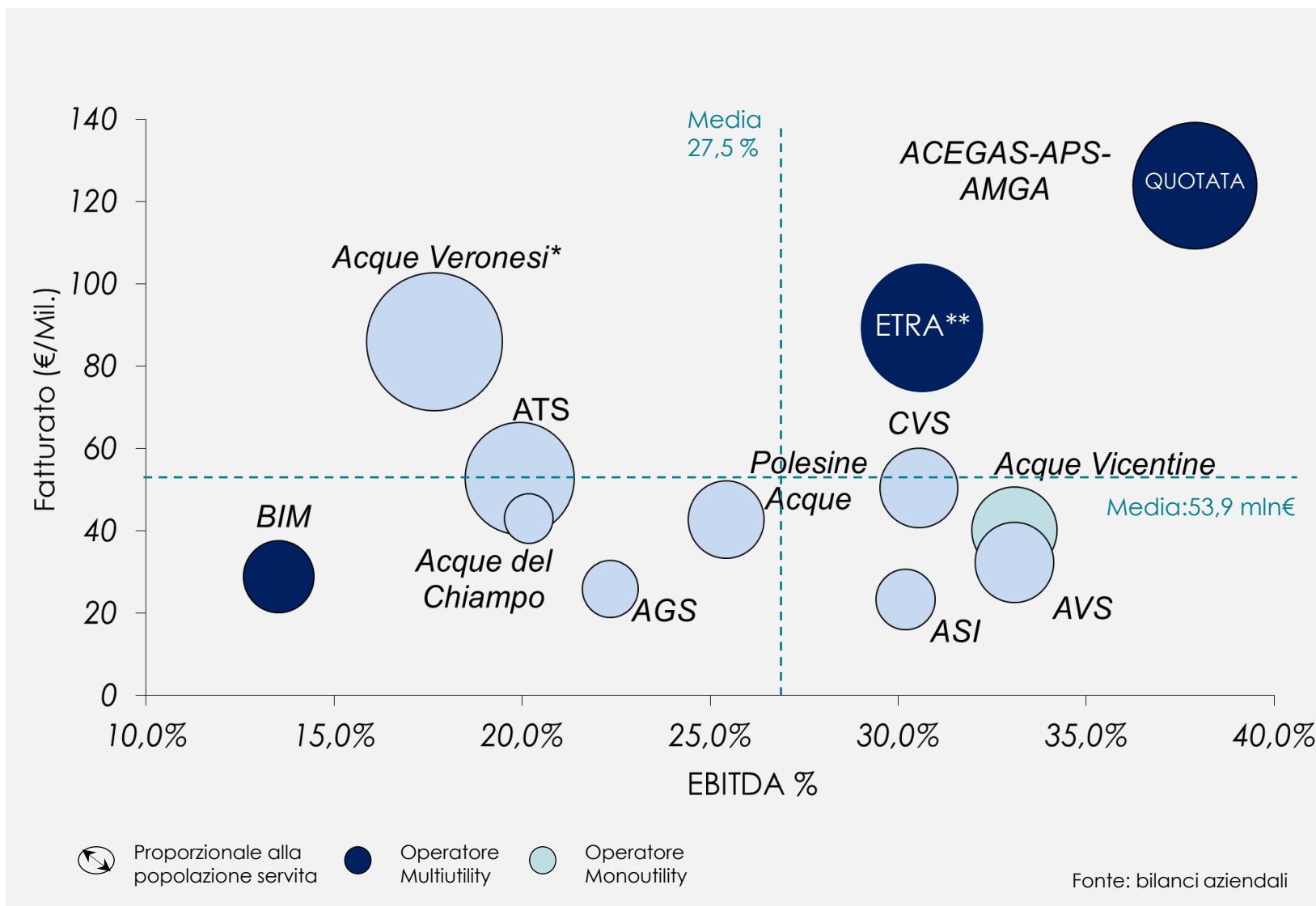
IL POSIZIONAMENTO DI ETRA SERVIZIO IDRICO INTEGRATO



ANNO 2014

Gli operatori veneti evidenziano:

- Dimensione media contenuta
- Alti livelli di redditività media, 26% EBITDA;
- Etra è il terzo operatore Veneto per popolazione servita



* Società operante nel settore idrico e partecipata al 46,72% da AGSM (società multibusiness);

**Etra consolidata con le Patrimoniali

Note: Le società Veritas non è stata inserita nel panel poiché non erano disponibili i dati da cui ricavare gli indicatori economici oggetto di analisi



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A.

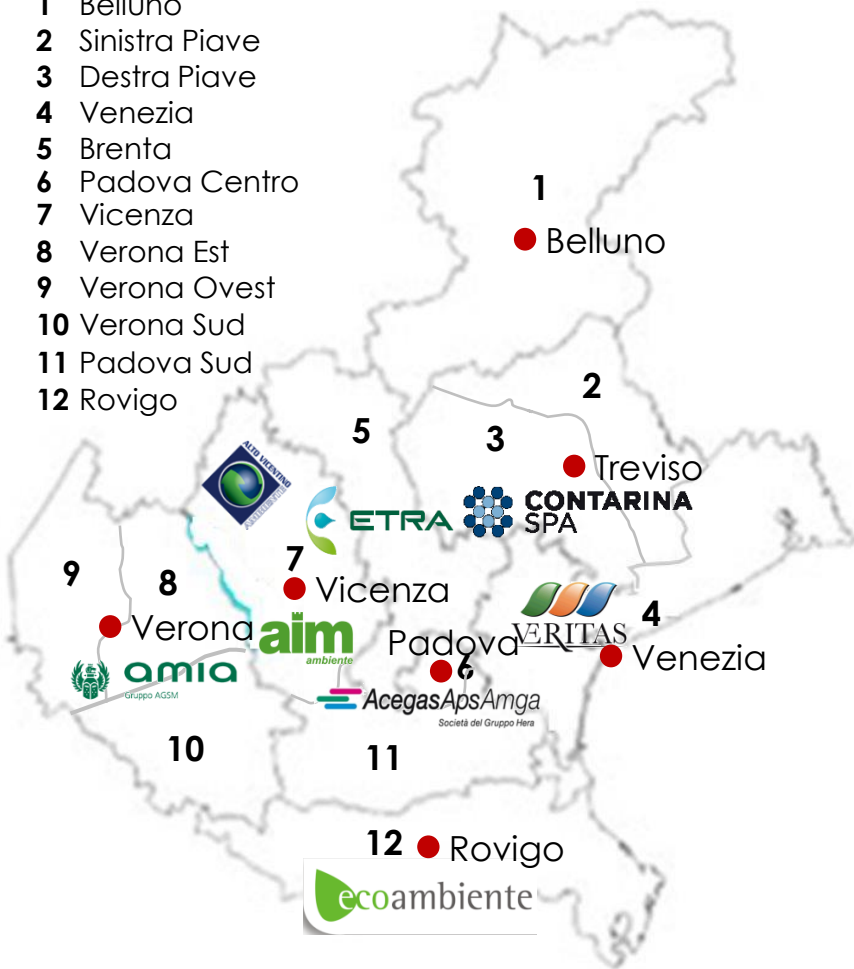
Dati elaborati da KPMG Advisory Spa

I PRINCIPALI OPERATORI NEL VENETO

SERVIZIO AMBIENTE



		BACINI TERRITORIALI	OPERATORI VENETI	SOCIO RAV?	POPOLAZIONE SERVITA	FATTURATO 2014 ('000€)	
Legenda 1 Belluno 2 Sinistra Piave 3 Destra Piave 4 Venezia 5 Brenta 6 Padova Centro 7 Vicenza 8 Verona Est 9 Verona Ovest 10 Verona Sud 11 Padova Sud 12 Rovigo		Destra Piave	CONTARINA	S	✓	550.000	84.174
		Venezia	VERITAS	M		740.000	139.150
		Brenta	ETRA	M	✓	534.000	74.810
		PD Centro	ACEGAS-APS-AMGA	M quotata		260,000**	118.409*
		Vicenza	Valore Ambiente*	M	✓	115.000	20.064
			AVA/Greta	S	✓	184.000	16.050
		VR Est, VR Ovest, VR Sud	AMIA**	M		800.000	62.827
		Rovigo	ECOAMBIENTE	S	✓	247.000	32.174
						3.764.727	547.658



S Singolo Business M Multi Business

La gestione del servizio d'igiene urbana in Veneto è suddiviso in 13 bacini territoriali. Tale servizio è ripartito tra 38 gestori che servono amministrazioni appartenenti a diversi bacini territoriali. Le 8 società analizzate coprono circa il 75% della popolazione servita, a fronte di un 25% coperto dai rimanenti 30 gestori.

* Il Fatturato di Acegas-APS relativo all' Ambiente include anche i ricavi relativi alla provincia di Trieste
 **Popolazione APS relativa all' Area padovana

* Società partecipata al 100% da AIM;
 ** Società partecipata al 100% da AGSM



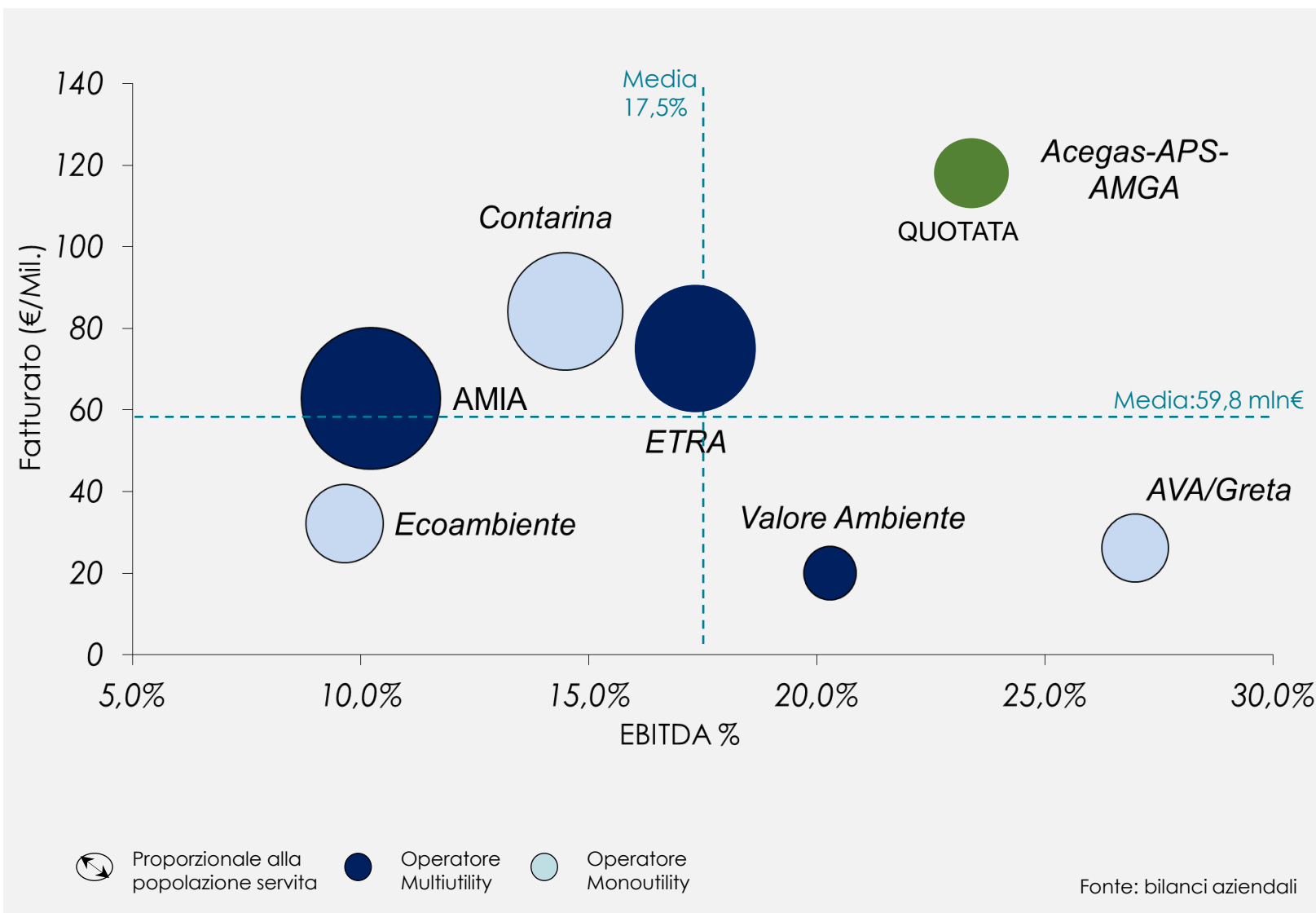
IL POSIZIONAMENTO DI ETRA SERVIZIO AMBIENTE



ANNO 2014

Gli operatori Veneti evidenziano:

- Etra è il quarto operatore per popolazione servita
- Redditività alta per gli operatori che gestiscono impianti di termovalorizzazione



Note: Le società Veritas non è stata inserita nel panel poiché non erano disponibili i dati da cui ricavare gli indicatori economici oggetto di analisi



Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A

Dati elaborati da KPMG Advisory Spa

OBIETTIVI E STRATEGIA

Dietro ai nostri obiettivi una
VISIONE DI FUTURO PER IL TERRITORIO

PRIORITÀ DI AZIONI PER IL SISTEMA IDRICO INTEGRATO

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

GOVERNANCE

Quale modello?

MODELLO SOCIETARIO

Quale scegliere?

BUSINESS

Su quale operare?

ETRA Quale futuro?

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

ACTION PLAN



Miglioramento delle infrastrutture: reinvestimento fino al 50% delle tariffe incassate dalle attività amministrative in infrastrutture del Sistema Idrico Integrato. Gli utili generati dalla gestione sono destinati a realizzare investimenti.

Consolidamento dei servizi a mercato attraverso l'ampliamento dell'offerta del servizio di trattamento di rifiuti liquidi prodotti nel territorio.

Obiettivi:

Incorporare gli assets delle Società Patrimoniali in Etra Spa, garantendo **stabilità tariffaria** per i futuri periodi regolatori e una maggiore **solidità patrimoniale** verso l'esterno.

Risultati raggiunti:

Nell'anno 2016 è prevista la conclusione dell'**operazione straordinaria di fusione** per incorporazione delle **Patrimoniali** in Etra che ha permesso di confermare la tariffa, approvata dal Consiglio di Bacino Brenta e successivamente dall'AEEGSI, per il periodo 2016-2019.

Nel forecast 2016 si prevede di **reinvestire il 49%** dei ricavi garantiti dalla tariffa mentre il budget 2017 si prevede il **49,6%**.

Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A.

Dati elaborati da KPMG Advisory Spa

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

ACTION PLAN



Obiettivi:

Migliorare Efficienza operativa dei processi industriali e tecnico-amministrativi

Risultati raggiunti:

Proposta di realizzazione di un Piano per lo sviluppo dell'**essiccazione dei fanghi di depurazione** utilizzando la **cogenerazione** per produrre energia termica ed elettrica.

Analisi di una possibile **Evoluzione Strategica del Consorzio Viveracqua** con il quale creare sinergie nei processi tecnici e di supporto.



IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

ACTION PLAN



Realizzazione di investimenti con la messa in esercizio di opere nel 2016-2018 per 129 mln€.

Concentrazione degli investimenti nel settore fognatura e depurazione (69%) con impatti positivi in termini di crescita di copertura del servizio di fognatura e di potenzialità dei depuratori e conseguenti ricadute ambientali.



Aumento delle utenze attraverso il potenziamento e lo sviluppo delle infrastrutture.



Mantenimento dell'indotto economico e occupazionale sul territorio.

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

ACTION PLAN

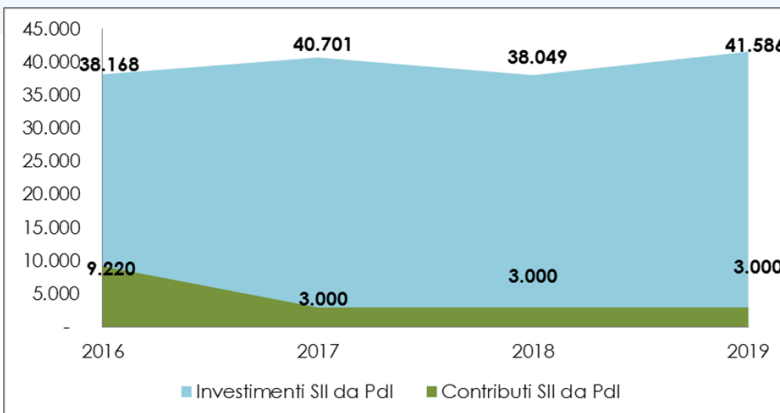


Obiettivi:

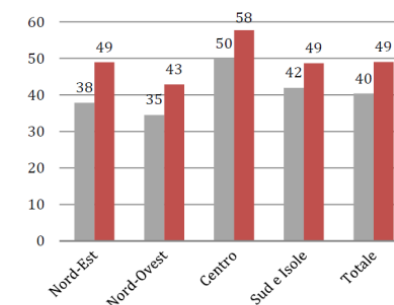
Garantire un elevato tasso di **reinvestimento** delle tariffe sviluppando le infrastrutture nel settore fognatura e depurazione, nel rispetto della pianificazione accordata con il CDB

Risultati raggiunti:

Nel forecast 2016 si prevede di reinvestire **37 M€** nell'ammodernamento e sviluppo degli impianti e delle reti pari a **62 €/abitante servito**. Nel 2017 si prevede di reinvestire un valore pari a **68 €/abitante**.



Investimenti programmati euro/abitante/anno



Media Italia 49 €/ab
Media Francia Germania 85-90 €/ab

Fonte: elaborazione Laboratorio REF Ricerche su dati EGATO

FOCUS SU TARIFFA

LA TARIFFA AEEGSI

Con il decreto-legge n. 201/11 (il cosiddetto "Salva-Italia"), le competenze in materia di servizi idrici sono state attribuite all'Autorità per l'Energia Elettrica, il Gas e il Servizio Idrico (AEEGSI)

Le principali funzioni assegnate all'Autorità sinteticamente sono:

- Definizione delle **componenti di costo** della Tariffa
- Predisposizione e aggiornamento **metodo tariffario**
- **Approvazione delle Tariffe** da applicare su proposta degli Enti d'Ambito

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

LA TARIFFA DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

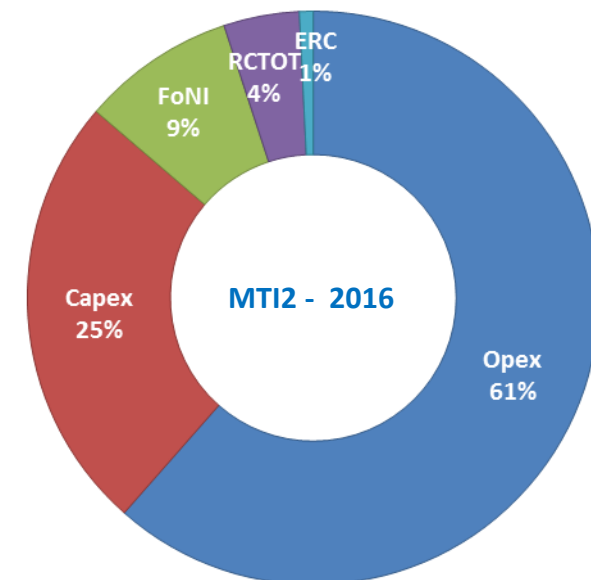
Principi Tariffa AEEGSI



Metodo Tariffario

- **Costi operativi (OPEX)**
 - Costi endogeni efficientabili
 - Costi esogeni non efficientabili (es. energia elettrica)
- **Costi per le immobilizzazioni (CAPEX)**
 - Ammortamenti, oneri finanziari, oneri fiscali
- **Fondo Nuovi Investimenti (FoNI)**
 - Componente destinata ai nuovi investimenti o ad iniziative sociali
 - Copertura dell'ammortamento sui contributi a fondo perduto
 - Copertura dell'eccedenza del costo per l'uso di infrastrutture di terzi
- **Conguaglio (Rc tot.)**
 - Gli eventuali maggiori ricavi da tariffa o costi non efficientabili vengono conguagliati ex post
- **Costi ambientali e della risorsa (ERC)**
 - Componente tariffaria a copertura dei costi ambientali e della risorsa

Incidenza delle componenti di costo



FOCUS SU TARIFFA

COSA PREVEDE IL PIANO

I valori economici dei ricavi amministrati di Piano Industriale, sono stati determinati applicando la tariffa secondo il Piano Economico Finanziario del Metodo Tariffario Idrico (MTI) approvato dall'Assemblea del Consiglio di Bacino Brenta e da AEEGSI il 16 aprile 2015

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

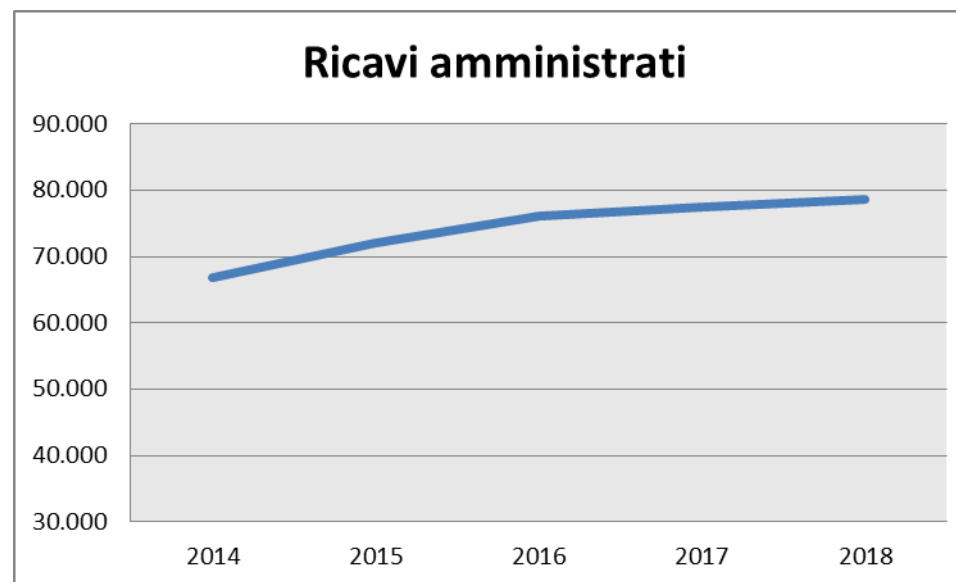
INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

INCREMENTO TARIFFARIO E CONSEGUENTI RICAVI AMMINISTRATI

Anno	Incremento annuo
2012	6,5%
2013	6,5%
2014	9,0%
2015	9,0%
2016	7,5%

Incremento tariffario già applicato



FOCUS SU TARIFFA

PROSPETTIVE FUTURE

Nell'estate 2016 AEEGSI, su proposta del Consiglio di Bacino Brenta, ha approvato la nuova tariffa 2016-2019 che recepisce l'operazione straordinaria di fusione delle Patrimoniali, il cui effetto è stato quello di patrimonializzare Etra e di stabilizzare la progressione tariffaria.

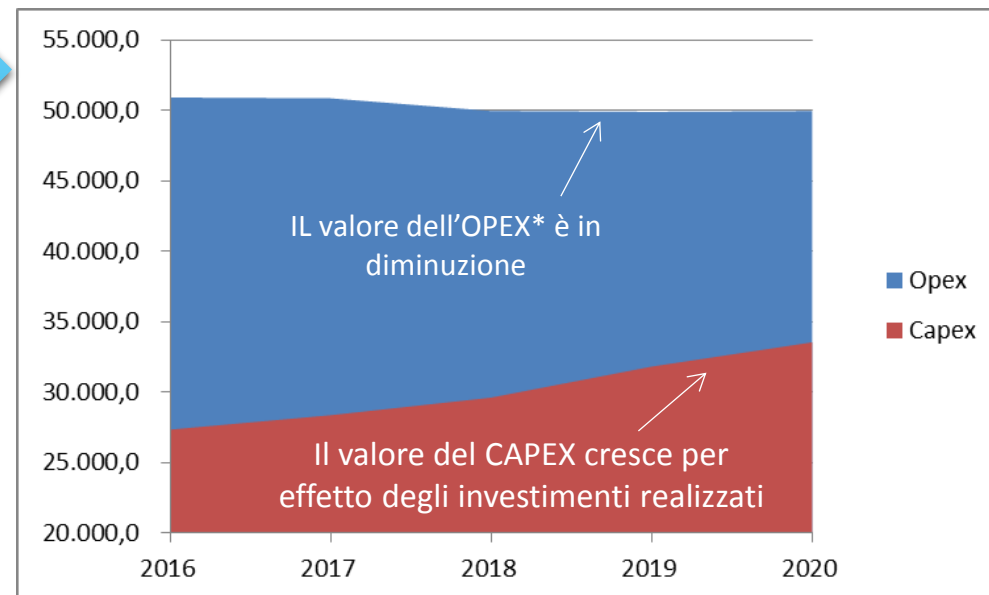
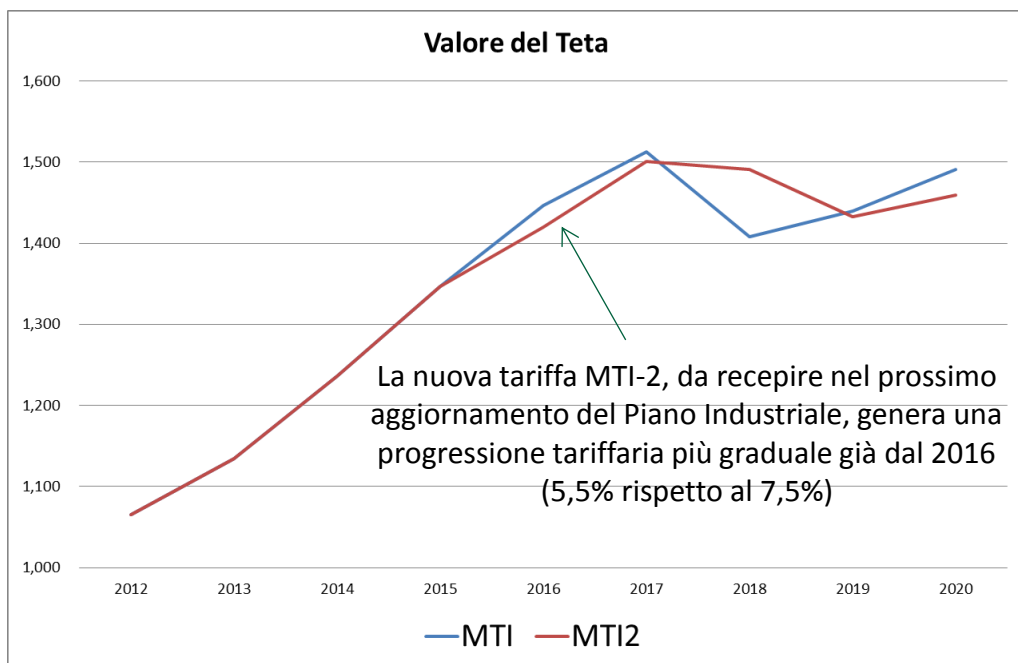
CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

IL NUOVO METODO TARIFFARIO IDRICO (MTI-2)



* Valore dell'OPEX al netto dell'effetto dei conguagli

IL FUTURO IN NUMERI

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO



Il piano industriale si pone come obiettivo un incremento dei RICAVI TOTALI e dell'EBITDA GESTIONALE del servizio idrico integrato.

RICAVI TOTALI

90,8 mln€

CONSUNTIVO 2014



107,4 mln€

2018

EBITDA GESTIONALE

22,8 mln€

25,1%

CONSUNTIVO 2014



38,7 mln€

36,1%

2018

INVESTIMENTI



108 mln€

2016 - 2018

ETRA
2014

ETRA
2018

PRIORITÀ DI AZIONI PER IL SERVIZIO RIFIUTI

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

GOVERNANCE

Quale modello?

MODELLO SOCIETARIO

Quale scegliere?

BUSINESS

Su quale operare?

ETRA Quale futuro?

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO RIFIUTI



SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

ACTION PLAN



Estensione del servizio rifiuti a tutti i comuni del Bacino del Brenta, con una crescita della popolazione servita da 534.000 a 595.000.

Obiettivi 2016-2017:



Risultati raggiunti:

Dal 2016 gestione in tariffa del **Comune di Veggiano**
2017 => Sono in fase di perfezionamento le modalità di erogazione del servizio nel **Comune di Bassano**.
E' in corso la trattativa per acquisire la gestione tariffaria di altri Comuni

	2015	2016	2017
ABITANTI IN TARIFFA	453.775	458.718	515.280
ABITANTI IN CONVENZIONE	75.482	70.856	14.613
ABITANTI NON SERVITI	59.519	59.555	59.590
TOT ABITANTI	588.776	589.129	589.483
TOT ABITANTI SERVITI	529.257	529.575	529.892
nuovi comuni in tariffa	3	4	12
comuni in convenzione	16	15	7
comuni non serviti	9	9	9

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO RIFIUTI



SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

ACTION PLAN



Passaggio alla tariffa a corrispettivo e alla raccolta con misurazione puntuale in tutto il territorio.



Risultati raggiunti:

Avviamento consegna massiva di **bidoni con microchip** nei comuni di Curtarolo, Bassano del Grappa, Fontaniva, Gazzo Padovano, Grantorto e Campodarsego (1.226 k€), completamento consegne 2015 (375 k€), per un investimento previsto totale di 1.601 k€.

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO RIFIUTI



SVILUPPARE

il perimetro del servizio ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

ACTION PLAN



Standardizzazione nelle modalità di erogazione del servizio attraverso la distribuzione del “kit contenitori” e la realizzazione dei centri di raccolta sovracomunali.

Risultati raggiunti:

Adeguamento kit contenitori nei comuni di Cartigliano, Rossano Veneto, San Giorgio in Bosco, Rubano, Massanzago (543 k€).
Coinvolti nelle attività di adeguamento normativo-funzionale i **centri di Raccolta** di Loreggia, Tezze sul Brenta, Pozzoleone e, previa approvazione del comune, Rosà (1.019 k€)

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO RIFIUTI



SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

ACTION PLAN



Standardizzazione nelle modalità di erogazione del servizio attraverso **l'omogeneizzazione dell'articolazione tariffaria** con creazione di economie di scala.

Risultati raggiunti:

- Adozione di un **regolamento** di servizio standard da estendere progressivamente a tutti i comuni in occasione dell'adozione della tariffa a corrispettivo
- Adozione di un **contratto** di servizio standard da estendere progressivamente a tutti i comuni in occasione dei rinnovi contrattuali
- Proposta di adozione di una **struttura tariffaria** in linea con i principi del corrispettivo (comma 668 L. 147/2013)
- **Convergenza** complessiva tra costi e ricavi con contenimento progressivo delle marginalità

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO RIFIUTI



SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

ACTION PLAN



Chiusura del ciclo dei rifiuti in ambito locale per governare i flussi e stabilizzare i prezzi di smaltimento.



Risultati raggiunti:

Accordo con AVA per la gestione del rifiuto secco dell'area vicentina e del rifiuto umido nel Digestore di Bassano

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO RIFIUTI



SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

ACTION PLAN



Razionalizzazione logistica con la creazione di due soli poli logistici sovracomunali a Bassano e a Camposampiero.



Risultati raggiunti:

E' in fase di ultimazione la progettazione esecutiva del **polo logistico di Bassano** da appaltare nel corso dell'anno 2017 (investimento di 1.000 k€ per il 2017)

E' in corso lo studio di fattibilità per la razionalizzazione del **polo logistico di Camposampiero**, nel corso dell'anno 2017 si prevede una spesa di circa 100 k€ per la progettazione

IL FUTURO IN AZIONI

SERVIZIO RIFIUTI



SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica e i cicli dei rifiuti

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

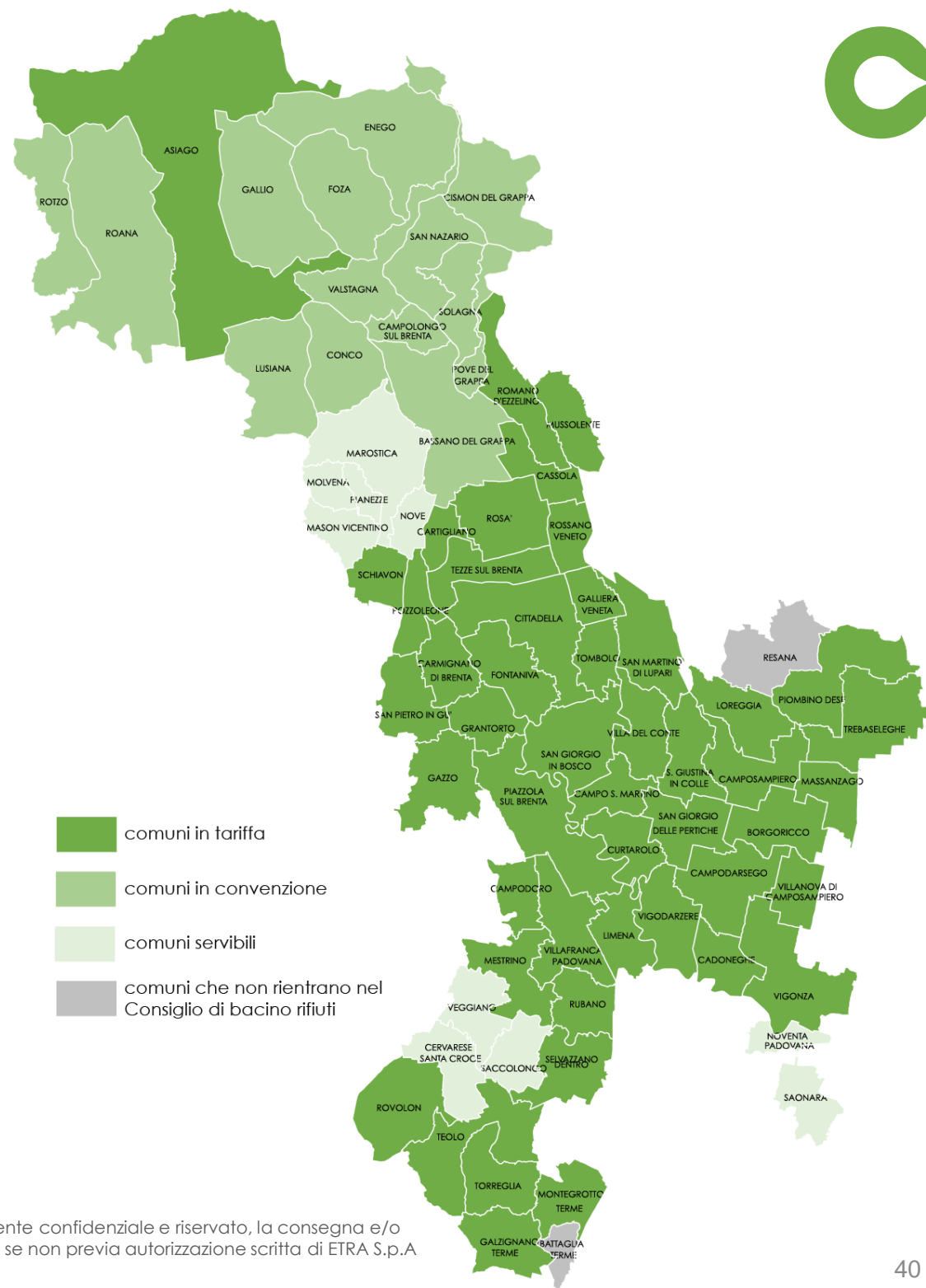
ACTION PLAN



Incremento della raccolta differenziata dall'attuale 70% fino a raggiungere nel 2020 il 76%.

Sviluppo ed efficienza del servizio gestito

Attraverso una maggiore omogeneità territoriale dei servizi e modalità di fatturazione e di articolazione tariffaria



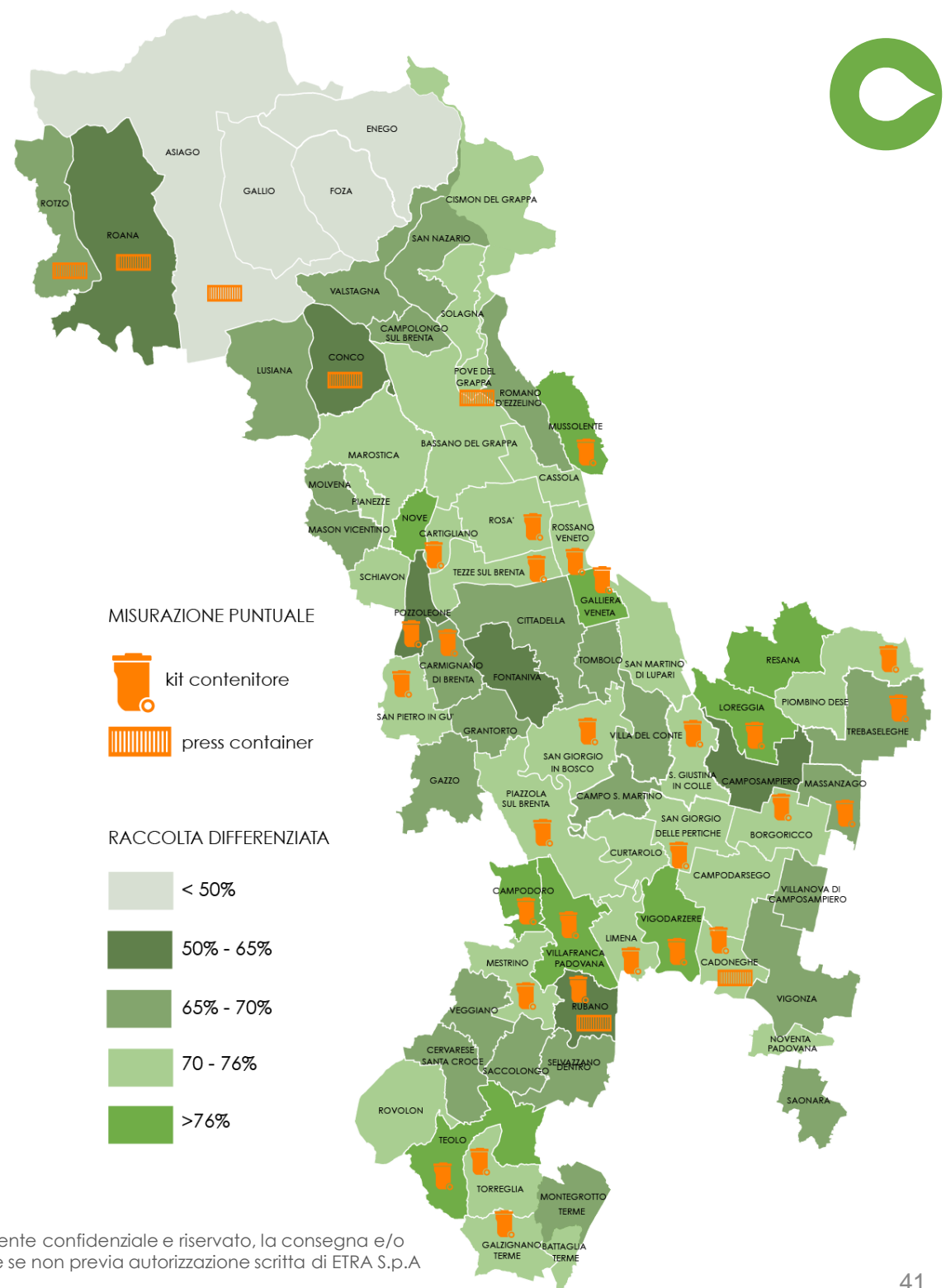
Garantiamo la sostenibilità

Con l'incremento della raccolta differenziata dal 70% al 76% (2020) ed estensione della misurazione puntuale



La standardizzazione del servizio verrà realizzata anche attraverso la distribuzione all'utenza del KIT CONTENITORE per la raccolta di:

- Secco non riciclabile
- Carta e cartone
- Vetro
- Verde e ramaglie





ASSUNTI DI BASE

- Acquisizione nell'anno 2018 della **gestione completa** di tutti i comuni attualmente non serviti (in considerazione dell'**attivazione dell'ATO Unico dei Rifiuti**)
- **Estensione della tariffa** rifiuti a tutti i Comuni del Bacino del Brenta entro il 2018.
- Crescita della tariffa pari all'**inflazione programmata** (1% nel 2016 e 0,6% nel il 2017 e 1% nel 2018)
- Incremento demografico 0,06%
- E' previsto una crescita dei ricavi per coprire le maggiori quote di ammortamento e remunerazione degli investimenti necessari a garantire il raggiungimento delle percentuali di RD previste per legge (76% entro il 2020 - progetto contenitori e centri di raccolta)

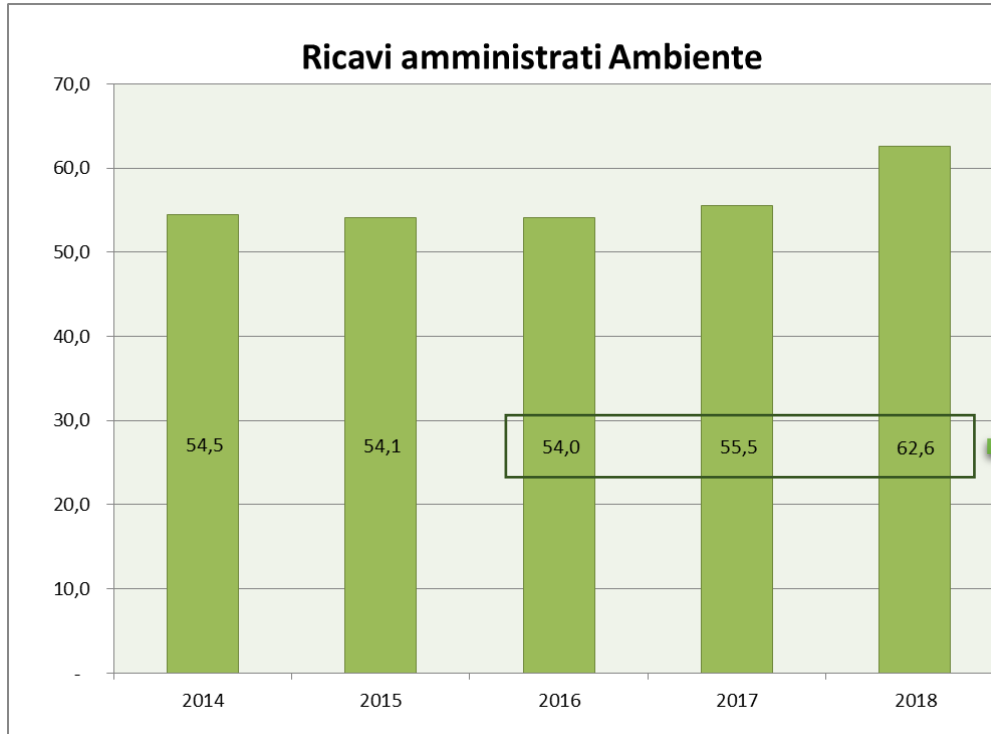
Variazione di perimetro del servizio 2016-2018



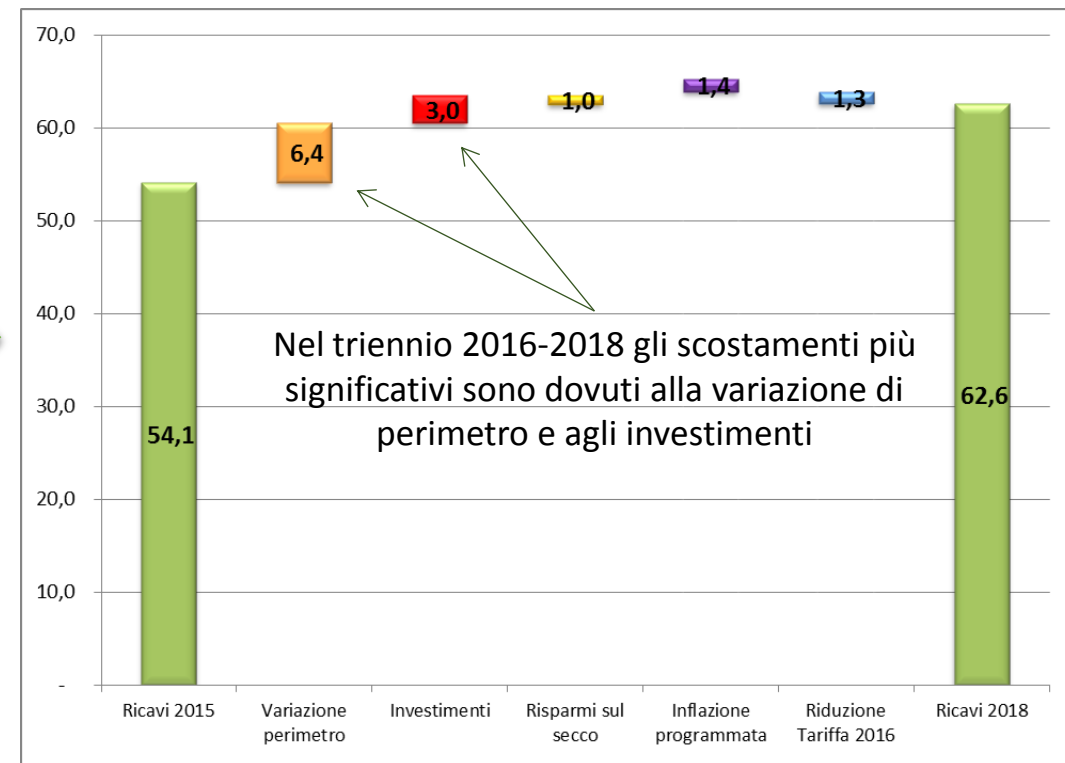
	2016	2017	2018
ABITANTI IN TARIFFA	458.718	515.280	589.836
ABITANTI IN CONVENZIONE	70.856	14.613	-
ABITANTI NON SERVITI	59.555	59.590	-
TOT ABITANTI	589.129	589.483	589.836
TOT ABITANTI SERVITI	529.575	529.892	589.836



I RICAVI AMMINISTRATI



Nel triennio 2014-2016 i ricavi amministrati sono progressivamente diminuiti





PERCHE' STANDARDIZZARE

La normativa vigente in materia di tariffa prevede un aggiornamento annuo delle tariffe sulla base dell'inflazione programmata e del recupero di produttività (OPEX). La tariffa deve inoltre recepire eventuali variazioni di costi generati da fattori esogeni (variazione di servizio o smaltimenti).

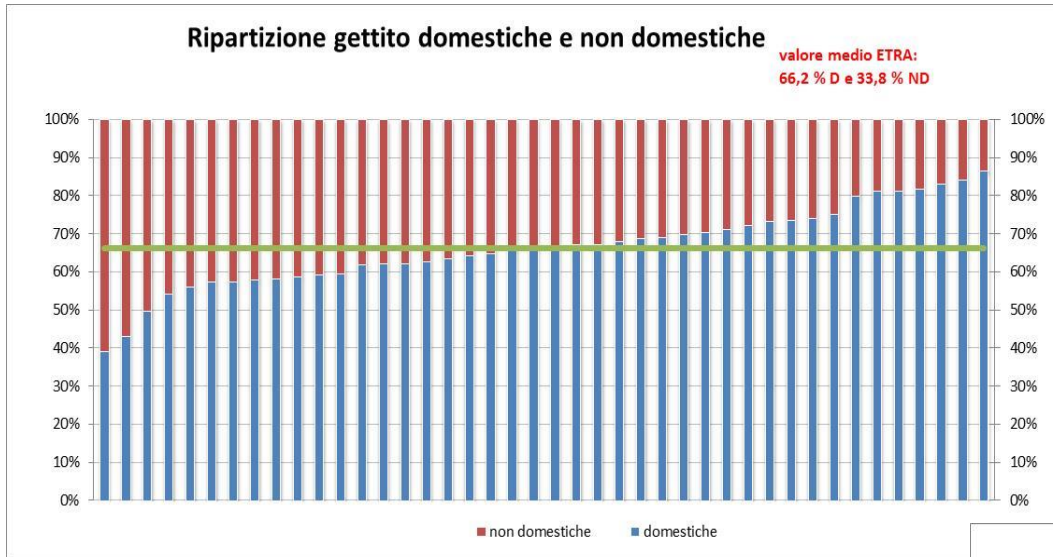
Deve essere assicurata la totale copertura dei costi, comprensivi di ammortamento degli investimenti realizzati e remunerazione del capitale investito (CAPEX).

Le modalità attuali di esecuzione del servizio, nonché di commisurazione della tariffa variano molto, da comune a comune, nell'ambito territoriale servito da ETRA.

	N°Comuni Utenze Domestiche	N°Comuni Utenze Non domestiche
Totale comuni in tariffa corrispettivo 2017	49	49
di cui tariffa puntuale	31	2
di cui categorie non conformi al DPR 158/99		9
di cui tariffa non lineare sulla superficie come da dpr 158/99		40

FOCUS SULLA TARIFFA

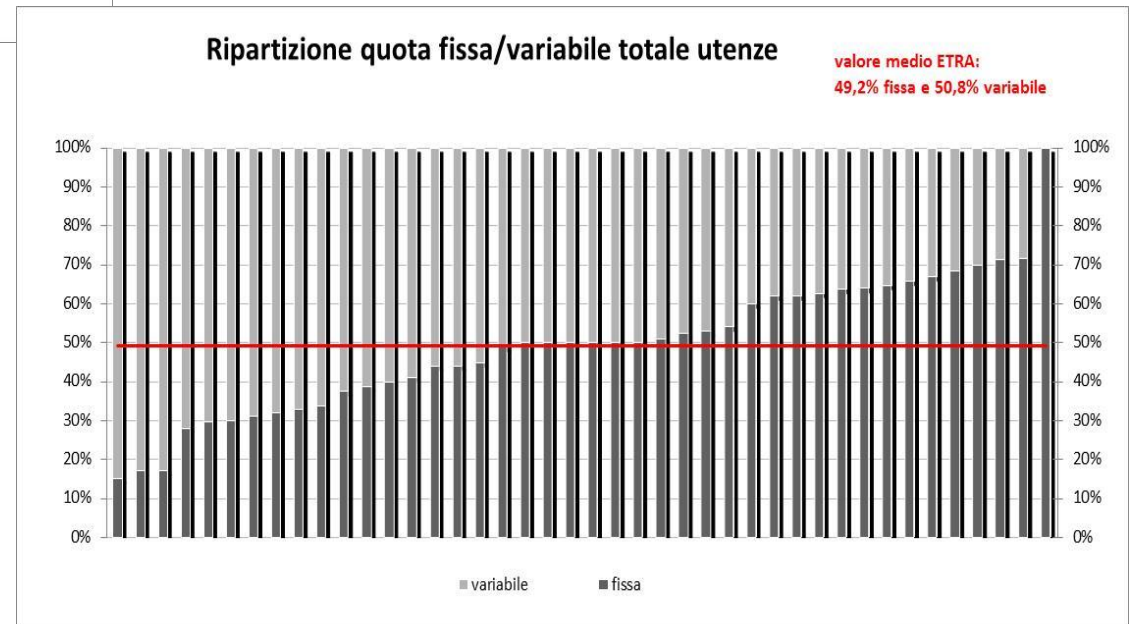
PROSPETTIVE FUTURE



Analisi delle struttura dei vigenti piani finanziari



Standardizzando le modalità di esecuzione dei servizi e di applicazione della tariffa, creiamo l'opportunità di generare **ulteriore efficienza gestionale e recupero di produttività**





Coerentemente con le linee guida del presente Piano Industriale e in attuazione all'indirizzo che il Consiglio di Sorveglianza ha delineato in sede di Budget 2016 , le politiche tariffarie dell'Ambiente si caratterizzano da interventi che, salvaguardando il rispetto della copertura integrale dei costi, riconoscano una premialità ai Comuni che raggiungono i seguenti risultati:

1. **Affidamento ad Etra della gestione del servizio** di Igiene Ambientale in regime di tariffa=> **applicazione premialità**
2. Livelli elevati di **raccolta differenziata => - 1%**
3. Adozione della **Tariffa** corrispettivo con misurazione puntuale => **- 0,5%**
4. **Standardizzazione** del servizio di raccolta, con adozione del kit standard=> **- 0,5%**

E' in fase di approvazione il budget 2017 in cui questi criteri di premialità sono stati applicati nella determinazione delle tariffe 2017

IL FUTURO IN NUMERI

SERVIZIO RIFIUTI



ETRA
2014

Il piano industriale si pone come obiettivo un incremento dei RICAVI TOTALI e un miglioramento dell'EBTDA.

RICAVI TOTALI

74,8 mln€

CONSUNTIVO 2014



83,8 mln€

2018

EBITDA GESTIONALE

12,9 mln€

17,3%

CONSUNTIVO 2014



13,8 mln€

16,5%

2018

INVESTIMENTI



34 mln€

2016 - 2018

ETRA
2018

IL FUTURO DI ETRA IN NUMERI



un futuro in crescita

IL FUTURO IN NUMERI

ETRA S.P.A.



ETRA
2014

Il piano industriale si pone come obiettivo un incremento dei RICAVI TOTALI e un miglioramento dell'EBTDA.

RICAVI TOTALI

168,5 mln€
CONSUNTIVO 2014



193,1 mln€
2018

EBITDA GESTIONALE

35,1 mln€
20,6%
CONSUNTIVO 2014



53,8 mln€
27,9%
2018

Consolidamento dei ricavi dai servizi regolati.

Valore aggiunto

74 mln€
CONSUNTIVO 2014



97,2 mln€
2018

Consolidamento dei ricavi dai servizi a mercato.

PFN

84,1 mln€
CONSUNTIVO 2014



70,6 mln€
2018

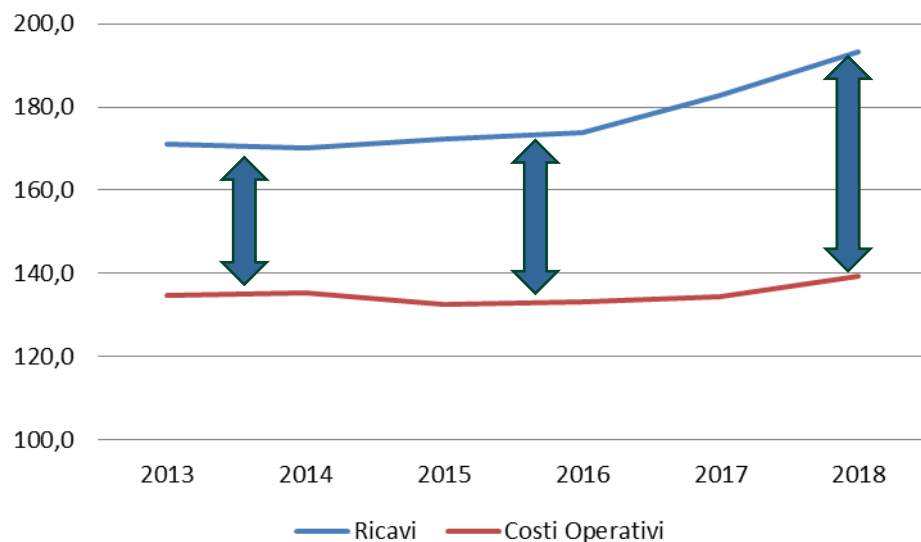
ETRA
2018

RICAVI E COSTI

IL FUTURO DI ETRA IN NUMERI



EVOLUZIONE DEI RICAVI E DEI COSTI TOTALI - mln€



+ 19,2 mln€

Crescita dei ricavi
nel periodo
2013 - 2015

0,6%

Crescita dei ricavi
nel periodo
2016 - 2018

11%

L'evoluzione dei ricavi riflette gli obiettivi di crescita nelle due aree di business.

+ 6,1 mln€

Crescita dei costi
nel periodo
2013 - 2015

-1,6%

Crescita dei costi
nel periodo
2016 - 2018

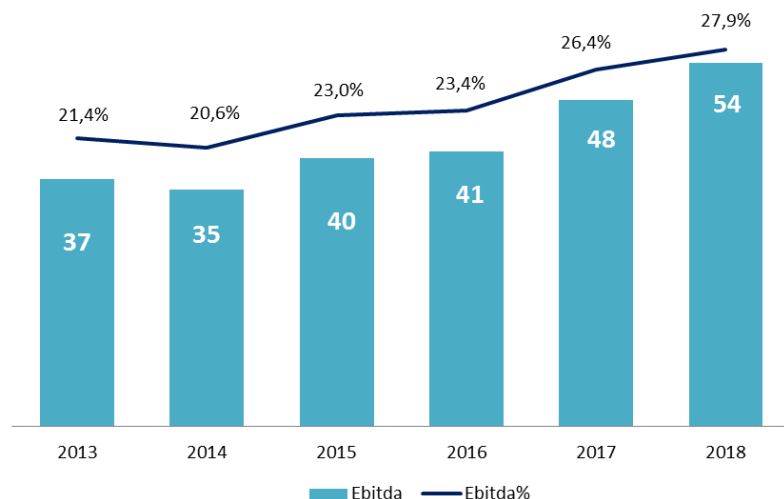
4,5%

RICAVI E COSTI

IL FUTURO DI ETRA IN NUMERI



EVOLUZIONE DELL'EBITDA GESTIONALE - mln€



+13 mln€

Variation EBITDA
nel periodo
2013 - 2015

8,6%

Miglioramento EBITDA
nel periodo
2016 - 2018

+32%

Il forte miglioramento dell'EBITDA risente anche dell'operazione di fusione con le Patrimoniali.

UTILI - mln€

+ 1,5 mln€

Variation degli utili
nel periodo
2013 - 2015

-16%

Crescita degli utili
nel periodo
2016 - 2018

+56%

Gli utili si mantengono percentualmente intorno al 2 % sui ricavi.

VALORE AGGIUNTO - mln€

+ 15,6 mln€

2013 - 2015

+11 %

2016 - 2018

+19%

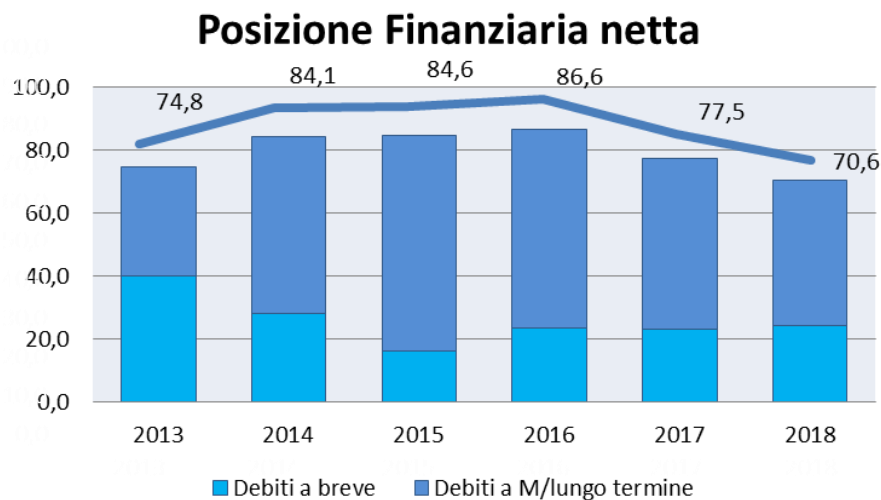
Il valore Aggiunto distribuito sul territorio sfiora i 100 M€ nel 2018.



POSIZIONE FINANZIARIA NETTA IL FUTURO DI ETRA IN NUMERI



EVOLUZIONE POSIZIONE FINANZIARIA NETTA – mln€



La **Posizione Finanziaria Netta** della Società presenta un peggioramento iniziale legato alla necessità di ricorrere a fonti di finanziamento esterne per soddisfare i fabbisogni di cassa generati dagli investimenti previsti nell'orizzonte di piano.

Nel 2018 si ripristina il valore registrato nel 2013 con un rapporto sull'EBITDA molto migliorativo.

Anche la qualità del debito migliora sensibilmente: il rapporto di fonti a medio lungo termine, rispetto alla PFN, è pari al 46,5 % nel 2013 e al 66 % nel 2018.

**Variazione
dell'indebitamento
2013 - 2015**

13 %

**Riduzione
dell'indebitamento
2016 - 2018**

-18,4 %

LA NOSTRA
PRIORITÀ:
RESPONSABILITÀ
VERSO IL
TERRITORIO

SICUREZZA

EFFICIENZA

INNOVAZIONE

DIVERSIFICAZIONE

SOSTENIBILITÀ



GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE



In un contesto in costante evoluzione sia dal punto di vista normativo (Decreti Madia, AEEGSI, Decreto Sblocca Italia) che tecnico-organizzativo:

Quale modello di governance scegliere?

- ➔ Duale
- ➔ Monistico

Quale modello societario scegliere?

- ➔ Monutility
- ➔ Multiutility
- ➔ Holding + monutility

Su quali altri business operare?

- ➔ Energia
- ➔ Altro
- ➔



IL POTENZIALE UMANO A SOSTEGNO DELLA CRESCITA AL FINE DI:

- Sostenere la **crescita del perimetro delle attività** e dei conseguenti ricavi e marginalità nell'Ambiente e nel SII;
- Rafforzare la **capacità di realizzazione degli investimenti** in infrastrutture coerentemente alla crescita prevista nella pianificazione;
- Qualificare l'assetto organizzativo anche in vista di **possibili operazioni societarie**;
- Rendere possibile l'eventuale **ampliamento di perimetro dei business** gestiti.

L'organizzazione dovrà evolvere attraverso le seguenti direttrici:



SCENARI EVOLUTIVI

È tempo di fare UN PASSO AVANTI

Qual è il ruolo che vogliamo per ETRA?

EVOLVERE

per il nostro territorio



PRIORITÀ DI AZIONI SCENARI EVOLUTIVI

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

GOVERNANCE

Quale modello?

MODELLO SOCIETARIO

Quale scegliere?

BUSINESS

Su quale operare?

ETRA

Quale futuro?

4 POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI QUALE MODELLO SOCIETARIO?



GLI EVENTUALI PROCESSI AGGREGATIVI DOVRANNO GARANTIRE:

La **contiguità territoriale**.

La gestione unitaria di più servizi (modello **Multiutility**).

Benefici di carattere industriale → **Chiusura dei cicli, economie di scala**.

Il mantenimento degli attuali indici di performance → EBITDA, **livelli di investimento**.

L'equilibrio economico-finanziario di tutte le società del gruppo.

Il consolidamento della posizione di **leadership** nel Veneto.

Il mantenimento della **proprietà** in mano **pubblica**.

La **semplificazione** dell'architettura **societaria**

La possibilità di sviluppare **altri business**

4 POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI QUALE MODELLO SOCIETARIO?



<h2>A</h2>	<h3>AGGREGAZIONE CON ALTRE MONO/MULTIUTILITY IN UNA MULTIUTILITY (nuovo nome?)</h3>	
<h2>B</h2>	<h3>CONSOLIDAMENTO CON ALTRE MONOUTILITY E CREAZIONE DI PIU' MONOUTILITY</h3>	
<h2>C</h2>	<h3>INCORPORAZIONE CON ALTRA MULTIUTILITY NAZIONALE QUOTATA</h3>	<p>Key business</p>
<h2>D</h2>	<h3>QUOTAZIONE SUL MERCATO AIM</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercato dedicato alle Piccole/medie aziende • Non prevede requisiti minimi di Market Capitalization • Quota di Flottante 10%

4 POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI QUALE MODELLO SOCIETARIO?



	SCENARIO		
	A	B	C
La contiguità territoriale	●	●	●
La gestione unitaria di più servizi (modello Multiutility)	●	●	●
Benefici di carattere industriale → Chiusura dei cicli, economie di scala	●	●	●
Il mantenimento degli attuali indici di performance → EBITDA, livelli di investimento	●	●	●
L'equilibrio economico-finanziario di tutte le società del gruppo	●	●	●
Il consolidamento della posizione di leadership nel Veneto	●	●	●
Il mantenimento della proprietà in mano pubblica	●	●	●
La semplificazione dell'architettura societaria	●	●	●
La possibilità di sviluppare altri business	●	●	●

Avendo come obiettivo la valorizzazione del territorio e degli asset impiantistici, lo scenario evolutivo ottimale per la Società Etra spa risulta:

SCENARIO A “Aggregazione con mono/multiutility in una multiutility”.

4 POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI QUALE MODELLO SOCIETARIO?



A

**AGGREGAZIONE CON ALTRE
MONO/MULTIUTILITY
IN UNA MULTIUTILITY
(nuovo nome?)**



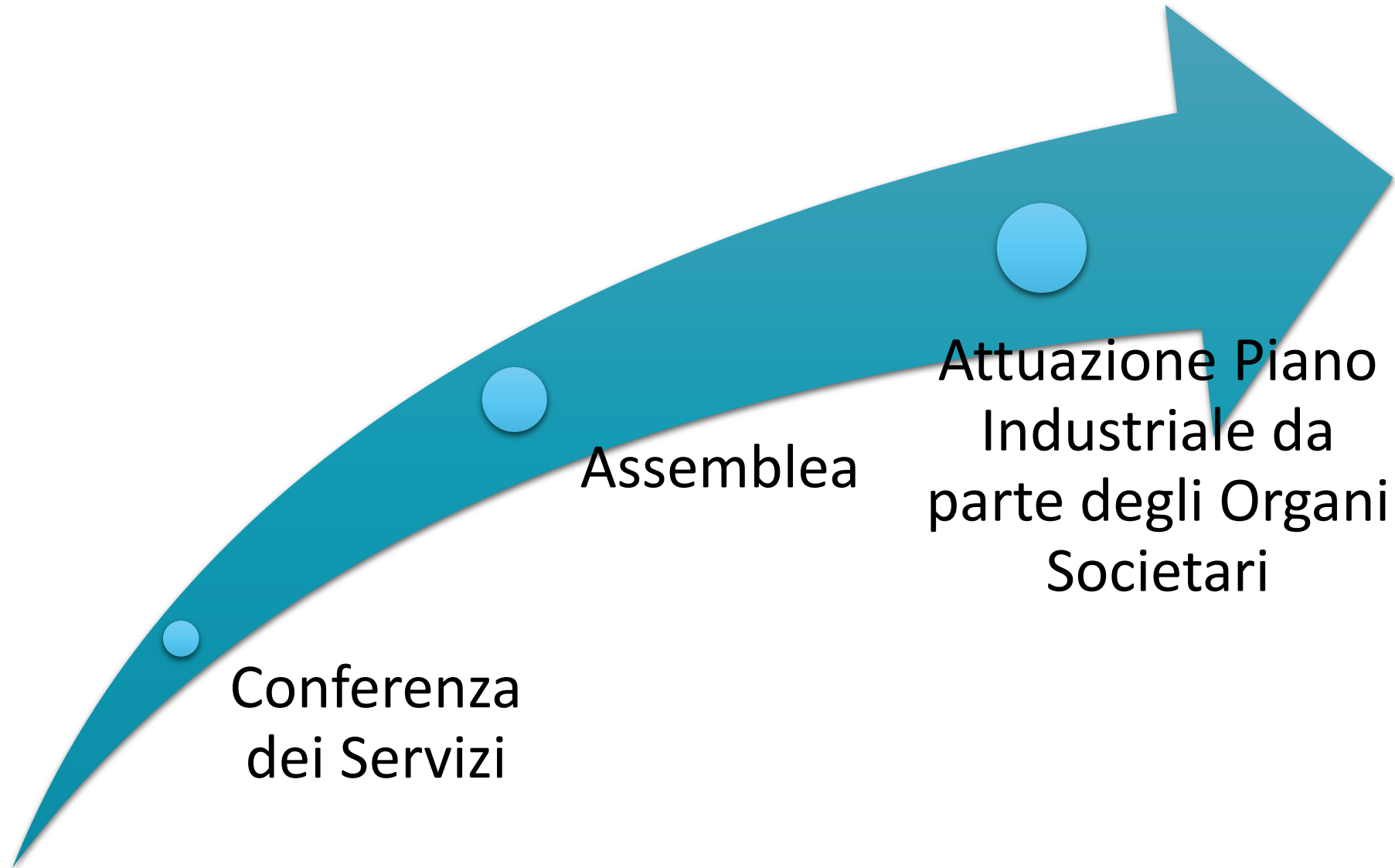
Obiettivo:

Continuare in un percorso di crescita che consenta di:

- Rendere possibile l'aumento del perimetro delle attività nell'ambito dei servizi attualmente gestiti;
- Ampliare il perimetro dei business affidati in gestione alla Società;
- Rafforzare la capacità di realizzazione di investimenti sul territorio;
- Applicare un diverso modello organizzativo e di governance, in grado di rendere più efficiente ed efficace la gestione dei servizi;

Conclusioni:

La Conferenza dei Servizi incarica gli Organi Societari di verificare, anche attraverso specifici studi di fattibilità, le possibili aggregazioni con altre mono/multi utility che garantiscano comunque la proprietà in mano pubblica



PRIORITÀ DI AZIONI

PIANO INDUSTRIALE 2016-2018

CONSOLIDARE

servizi regolati e di mercato nel Servizio Idrico Integrato

INVESTIRE

nel Servizio Idrico Integrato

SVILUPPARE

il perimetro dei servizi ambientali a tutti i comuni rientranti nel Consiglio di Bacino Brenta dei Rifiuti

GESTIRE

a tariffa corrispettivo i servizi ambientali e adottare sistemi di raccolta con misurazione puntuale

STANDARDIZZARE

le modalità di erogazione dei servizi Ambientali

RAZIONALIZZARE

la logistica

INCREMENTARE

la raccolta differenziata al 76% al 2020

GOVERNANCE

Quale modello?

MODELLO SOCIETARIO

Quale scegliere?

BUSINESS

Su quale operare?

ETRA

Quale futuro?