



# Piano Industriale «NUOVA ALA»

# Indice



1. Un gestore integrato per il territorio: ambizione aziendale e pilastri strategici
2. Espansione e crescita nei servizi gestiti attraverso l'aggregazione di gestioni "in house providing"
3. Gestione integrata e sinergie
4. Innovazione ed eccellenza operativa
5. Investimenti previsti a piano
6. Aspetti economico finanziari: business plan
7. Piano dei conferimenti

# Un gestore integrato per il territorio: ambizione aziendale e pilastri strategici

NUOVA ALA si propone di diventare il principale gestore pubblico «*in house providing*» nei servizi di gestione dei rifiuti urbani per l'area Ovest Milanese e Basso Varesotto ponendosi come operatore **integrato** sia nei singoli segmenti del servizio sia nella filiera dei rifiuti, in chiave di economia circolare e sostenibilità, con una forte propensione all'innovazione e all'eccellenza operativa.





**Espansione e crescita nei servizi gestiti  
attraverso l'aggregazione di gestioni  
«in house providing»**

# I pilastri strategici



## Espansione e crescita nei servizi gestiti

- **Aggregazione industriale tra operatori «in house providing»** con l'obiettivo di superare la frammentazione territoriale nello svolgimento del servizio di gestione dei rifiuti urbani e di garantire una gestione pluriennale capace di sostenere investimenti e servizi innovativi.
- Gestione dei servizi per **ambiti territoriali omogenei** in logica di efficienza modulare con il mercato degli operatori privati – pensare a livello di ambito.
- Vicinanza ai territori serviti attraverso un **rapporto diretto, un dialogo e un coinvolgimento costante delle comunità e delle istituzioni locali** – agire e operare localmente.

# Espansione e crescita nei servizi gestiti



## Obiettivi e linee di sviluppo

- Mantenimento e rafforzamento del modello organizzativo «in house providing» tale da garantire il «controllo analogo» da parte delle Amministrazioni Comunali sui servizi affidati
- Perseguimento di politiche di razionalizzazione e aggregazione delle gestioni con il superamento della frammentazione gestionale in logica di bacini ottimali, tramite affidamenti «in house providing» ed eventuali acquisizioni di società operative funzionali alla erogazione dei servizi affidati
- Passaggio da una gestione comunale e/o limitata a un territorio ristretto verso una gestione sovra comunale che opera su un territorio vasto, con conseguente liberazione di economie di scala
- Strutturazione della società tramite sviluppo/conferimento delle strutture di staff per le attività più rilevanti per i servizi svolti
- Capitalizzazione della società tramite acquisizione/conferimento degli asset funzionali allo svolgimento dei servizi

# Espansione e crescita nei servizi gestiti



L'obiettivo del progetto industriale è quello di mettere a fattor comune competenze, infrastrutture, mezzi degli operatori pubblici attualmente frammentati, di piccole dimensioni e poco efficienti, con l'obiettivo di creare un gestore integrato del servizio di igiene urbana che operi su area vasta.



**ALA si propone come veicolo aggregatore delle gestioni «in-house providing» in essere sul territorio di riferimento.**

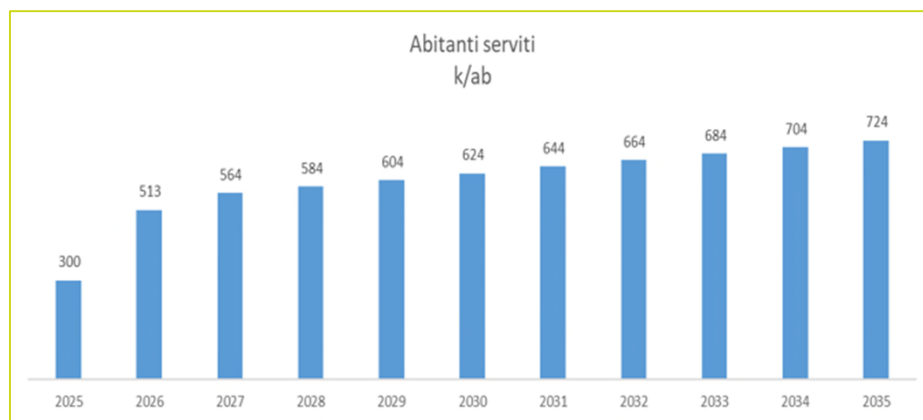
La crescita dimensionale rappresenta un aspetto fondante per aumentare la capacità di investimento in innovazione e digitalizzazione un efficientamento gestionale ed operativo e per raggiungere l'eccellenza operativa nel servizio.

# Espansione e crescita nei servizi gestiti



Il piano industriale prevede una crescita nei servizi gestiti tale da consentire **entro il primo triennio, accorpando gestioni «in house-providing» di raggiungere oltre 560.000 abitanti** serviti e porre le basi per ulteriori crescite possibili – sempre in logica di aggregazioni pubblico – pubblico fino al traguardo di 700.000 abitanti serviti nel 2035.

| Anno | Comuni serviti | Abitanti serviti |
|------|----------------|------------------|
| 2025 | 19             | 300.000          |
| 2026 | 6              | 83.000           |
| 2026 | 11             | 70.000           |
| 2026 | 1              | 60.000           |
| 2027 | 5              | 50.000           |



La crescita nei servizi gestiti rappresenta il cuore e punto di partenza della strategia in quanto consente di raggiungere una dimensione gestionale tale da generare economie di scala e di specializzazione con ricadute positive sulla possibilità di aumentare la capacità di investimento nell'innovazione dei servizi offerti e poter affrontare le sfide normative e regolatorie a cui saranno chiamate le aziende del settore.

Entro il primo triennio si prevede che il volume dei rifiuti complessivamente gestiti sarà di circa 241 mila di tonnellate, di cui 108 mila tonnellate tra RSU, ingombranti e organico..





# Gestione integrata e sinergie water waste

# I pilastri strategici



## Gestione integrata e sinergie water waste

- **Servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani nei singoli segmenti che lo compongono** (gestione tariffe e rapporto con gli utenti, gestione della raccolta e trasporto, gestione dello spazzamento e del lavaggio strade) e sviluppo altri servizi sinergici con l'igiene urbana
- **Sinergie di processi, know how e infrastrutture** già sviluppati nel servizio idrico integrato quale servizio regolamentato dalla stessa Autorità di Regolazione
- **Integrazione nella filiera dei rifiuti** attraverso la realizzazione e gestione di impianti di smaltimento e/o trattamento dei rifiuti, quale elemento di sostenibilità ambientale ed efficienza economica

# Gestione integrata e sinergie water waste

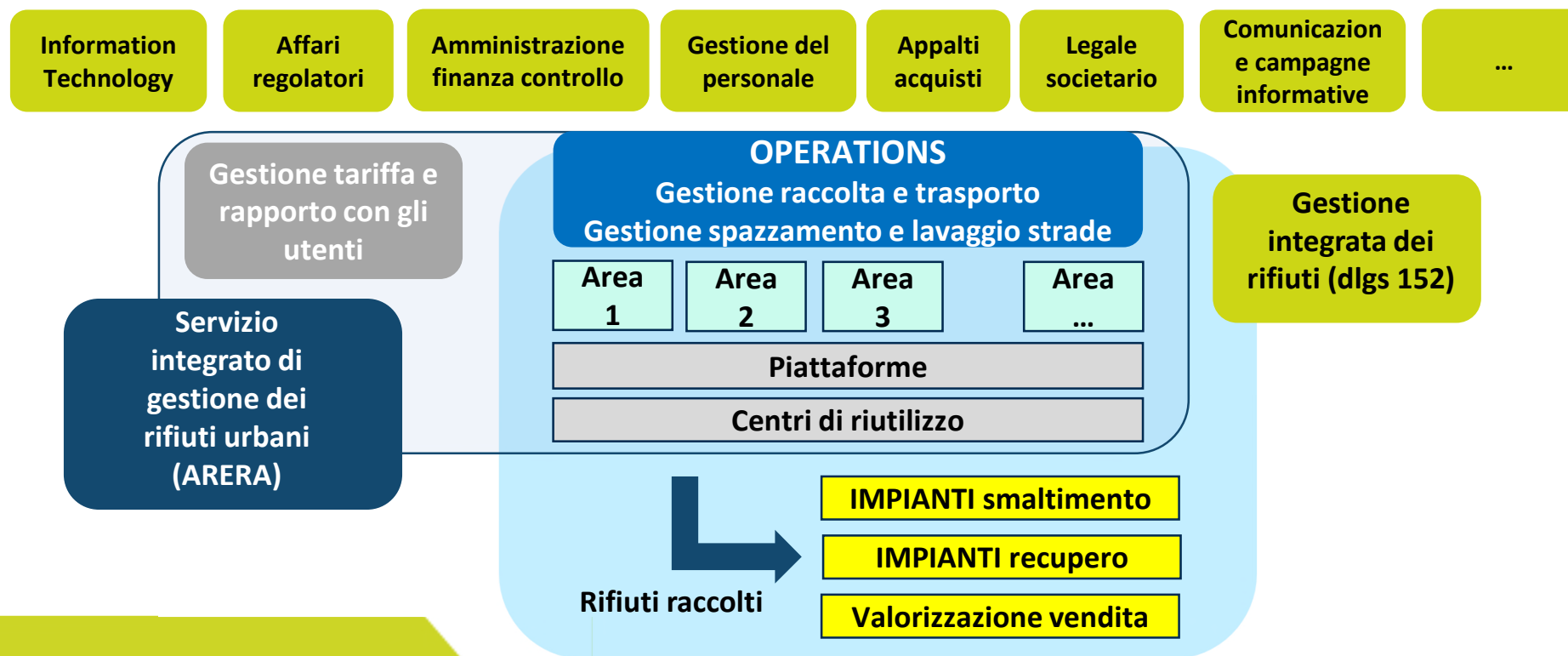


## Obiettivi e linee di sviluppo

- Ampliamento ed integrazione in logica regolatoria delle attività svolte dal gestore anche a servizi ancillari quali gestione dei tributi e manutenzione del verde
- Integrazione della filiera dei rifiuti in logica di economia circolare tramite la gestione diretta/indiretta di impianti di smaltimento e/o trattamento dei rifiuti raccolti
- Attivazione di politiche di sinergia tra servizi a rete: sinergie gestionali nei processi di pianificazione e gestione affari regolatori, attività amministrativa e gestionale, servizi di staff
- Utilizzo promiscuo degli impianti di proprietà pubblica presenti sul territorio e adibiti ad altro servizio con conseguenti impatti sulla economicità dei servizi stessi
- Sviluppo di politiche industriali tese a intercettare le migliori sinergie disponibili nell'ambito della filiera del servizio con la promozione e valorizzazione dell'apporto di operatori privati su specifiche linee di intervento pluriennali al fine di valorizzare la capacità innovativa e di investimento

# Gestione integrata - modello organizzativo

Il secondo pilastro strategico prevede un modello organizzativo basato sullo sviluppo del servizio integrato di gestione dei rifiuti secondo le direttive regolatorie di ARERA e la gestione integrata della filiera dei rifiuti secondo quanto previsto dalla normativa ambientale. A questo si aggiunge un rafforzamento di tutte le strutture amministrative e tecniche di supporto per l'innovazione tecnologica, la gestione degli affari regolatori e la gestione e controllo amministrativo, nonché per gestione del personale e delle attività di comunicazione ed educazione ambientale.



# Gestione integrata



## Gestione integrata di tutti i segmenti del servizio

L'integrazione industriale delle fasi di tariffazione e rapporto con l'utenza e di raccolta, trasporto e spazzamento (oltre a un eventuale allargamento del perimetro geografico servito) risponde alle indicazioni della regolazione ARERA ed è condizione necessaria per fornire agli utenti un servizio di maggior qualità, contenendo gli aumenti tariffari necessari alla copertura dei nuovi costi emergenti necessari per il raggiungimento degli standard previsti dall'Autorità.

## Gestione integrata della filiera dei rifiuti

L'integrazione nella filiera dei rifiuti, oltre a essere un obiettivo strategico, rappresenta l'opportunità per sviluppare i principi di Economia Circolare, valorizzando i rifiuti come materia e energia, in ottica di Sostenibilità e Green Economy. La possibilità di smaltire i rifiuti urbani in impianti idonei vicini ai luoghi di produzione o raccolta consente di ridurre i movimenti dei rifiuti stessi e contenere i costi del servizio per le comunità.

# Gestione integrata e sinergie water waste



Il settore della gestione dei rifiuti urbani si trova oggi ad affrontare le nuove sfide poste dalla regolazione ARERA del tutto simili a quelle che - nel corso degli ultimi 15 anni sono state affrontate dal servizio idrico integrato.

## Sinergie infrastrutturali e di processo

Risulta pertanto evidente come **le sinergie – sia infrastrutturali sia di processo** - tra il mondo water ed il mondo waste siano rilevanti: il know how acquisito, i processi sviluppati e l'impiantistica costruita nel settore idrico possono – e per ragione di economicità, efficacia ed efficienza debbono – essere utilizzati dagli stessi Enti anche nel settore dell'igiene urbana, evitando l'inutile duplicazioni di sforzi (e di risorse) che invece genererebbe il ragionare secondo una logica a silos.

- **Infrastrutture tecnologiche e know how per la gestione dei rapporti con i clienti:** call center e servizio clienti, sportelli on line, sistemi di pagamento e rendicontazione incassi, sistemi di gestione e recupero del credito, sistemi di gestione del pronto intervento;
- **Sistemi di telecontrollo e rendicontazione delle attività tecniche, sistemi di work force management,** piattaforme di acquisizione ed elaborazione dati, control room per le attività sul territorio
- **Know how connesso alla gestione degli affari regolatori** e dei rapporti con la Cassa per i servizi energetici e ambientali

# Gestione integrata e sinergie water waste



## Sinergie impiantistiche

Rilevanti sono anche le **sinergie impiantistiche** del progetto:

- compartecipazione esistente tra AMGA e CAP Holding in **NEUTALIA**, società proprietaria di un **impianto di smaltimento dei rifiuti solidi urbani** e del vaglio di depurazione e che si appresta a portare a compimento un piano industriale water – waste con tecnologie in grado di smaltire fanghi e residui della raccolta differenziata;
- partecipazione di controllo di CAP Holding in **ZEROC** società che gestisce un **impianto di trattamento della forsu e produzione di biometano**, integrato a un impianto di smaltimento dei fanghi e a un depuratore;
- partecipazione di controllo di CAP Holding in **CAP EVOLUTION** società che affianca alla gestione dei depuratori un programma di upgrading impiantistico per lo smaltimento dei rifiuti liquidi e che sta portando avanti un piano investimenti per la costruzione di un **impianto di smaltimento delle terre da spazzamento stradale**;
- contratto di concessione tra AMGA e ALA e la società **BIOENERYS** per la gestione di un **impianto di trattamento della forsu**

# Gestione integrata e sinergie water waste



Pratiche di  
economia circolare





# Gestione integrata - sinergie



Lo sviluppo di un modello organizzativo integrato consente di valorizzare sinergie operative e territoriali conseguenti alla crescita dimensionale nei servizi gestiti, nonché sinergie tra il servizio gestione dei rifiuti urbani e il servizio idrico integrato connesse alla integrazione tra i gestori.

Possibilità di raggiungimento di sinergie operative fra il Servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani e il Servizio Idrico Integrato, in quanto entrambi incidenti sul medesimo territorio

**SINERGIE  
OPERATIVE  
INDUSTRIALI E  
TERRITORIALI**

EFFETTO

**Sinergie nelle attività di raccolta  
dei rifiuti e spazzamento**

**Sinergie nella gestione della  
flotta e nella logistica**

**Sinergie negli impianti**

**Condivisione di infrastrutture  
informatiche**

# Gestione integrata



## Sinergie nelle attività di raccolta e spazzamento e recupero

La crescita dimensionale e la possibilità di operare per ambiti omogenei e contesti sovracomunali consentono di sviluppare sinergie nelle attività operative sul territorio quali ad esempio:

- possibilità di presidiare in modo integrato tutti i segmenti del servizio (integrazione orizzontale)
- presidiare tutte le fasi della filiera waste (integrazione verticale)
- gestire le filiere secondo il principio di prossimità.
- aumentare l'autonomia impiantistica e in termini di rifiuti raccolti
- ottimizzare i percorsi dei mezzi e le turnistiche del personale
- razionalizzare delle strutture di coordinamento e supporto
- adottare un modello omogeneo di raccolta e spazzamento

# Gestione integrata



## Sinergie nella gestione della flotta e nella logistica

L'integrazione tra le attività del servizio di gestione dei rifiuti e del servizio idrico integrato consente di trarre sinergie nell'area della gestione delle flotte aziendali e della logistica sul territorio, focalizzandosi su:

- evoluzione delle tipologie e mix di veicoli utilizzati
- razionalizzazione del mix di modelli utilizzati
- ottimizzazione della anzianità media dei mezzi
- riduzione dei mezzi utilizzati legata alla razionalizzazione dei percorsi e delle sedi
- applicazione di nuove tecnologie informatiche per ridurre il rischio di incidentalità
- utilizzo dei sistemi informativi dei veicoli per ottimizzazione dei servizi

# Gestione integrata



## Sinergie negli impianti

Le sinergie impiantistiche nei settori water – waste- energy rappresentano un elemento di vantaggio economico con impatti positivi sui servizi gestiti in quanto consentono di:

- mettere a fattor comune le dotazioni impiantistiche già sviluppate in un settore regolato quale il servizio idrico integrato
- utilizzo promiscuo degli impianti di proprietà pubblica adibiti ad altro servizio ma presenti sul territorio con conseguenti impatti sulla economicità del servizio (es. impianto forsu e impianto gestione terre di spazzamento).
- condividere aree per la realizzazione di poli logistici per i servizi a rete
- garanzia di un flusso di rifiuti “captive” da trattare e smaltire nei propri impianti
- integrazione verticale lungo la filiera e possibilità di controllo sull’approvvigionamento dei rifiuti gestiti da Neutalia e ZeroC ed eventualmente da nuovi futuri impianti (chiusura della circolarità green)

# Gestione integrata



## Condivisione di infrastrutture informatiche

La condivisione di infrastrutture informatiche già sviluppate in un servizio regolato quale il servizio idrico, consente di accelerare l'attività di adeguamento e compliance alla regolazione ARERA e fornire un servizio di eccellenza ai cittadini del territorio in quanto consente:

- utilizzo di sistemi informativi già sviluppati per il servizio idrico anche nella gestione dei rifiuti urbani con processi già funzionali agli adempimenti connessi alla regolazione ARERA
- sistemi di gestione del servizio clienti e degli indicatori di qualità contrattuali previsti da ARERA per i servizi regolati
- riduzione delle ridondanze nei processi e semplificazione per i cittadini
- incremento della scala e della massa critica per ridurre l'incidenza dei costi fissi sia sul servizio idrico che sul servizio gestione rifiuti
- sistemi di telecontrollo e control room – già realizzati per il servizio idrico integrato – configurabili ed integrabili con il servizio di gestione dei rifiuti



# Innovazione e eccellenza operativa

# I pilastri strategici



## Innovazione ed eccellenza operativa

- Valorizzare **l'innovazione dei processi gestionali** e di servizio per i cittadini e la capacità di investimento in innovazioni tecnologiche
- **Adottare le migliori pratiche gestionali e le tecnologie** disponibili sul mercato per migliorare la qualità del servizio offerto in ottica di sostenibilità ambientale
- Puntare **all'eccellenza operativa nella raccolta differenziata, nel riciclo e nella valorizzazione dei rifiuti gestiti e nel decoro urbano** dei territori serviti

# Innovazione ed eccellenza operativa



## Obiettivi e linee di sviluppo

- Raggiungimento degli obiettivi di raccolta differenziata in linea con il Piano Regionale dei Rifiuti (83%)
- Sviluppo di un servizio su un perimetro di ambiti omogenei con introduzione di criteri di progettazione ed erogazione delle attività che superino il confine amministrativo del singolo Comune
- Razionalizzazione ed ottimizzazione delle infrastrutture funzionali allo svolgimento del servizio: sedi operative, piattaforme per la raccolta differenziata, centri del riuso, etc.
- Sviluppo di un modello omogeneo distinto in servizi base e servizi integrativi attivabili su base comunale
- Definizione di una tariffa omogenea di bacino declinata secondo la tipologia di servizi richiesti (base o integrativi)
- Progressiva introduzione della tariffa puntuale corrispettiva su tutto il perimetro omogeneo
- Sviluppo di attività di comunicazione ed educazione ambientale per il miglioramento della raccolta differenziata e per un sempre maggior decoro del contesto urbano.



# Innovazione ed eccellenza operativa



Il piano industriale si pone quale obiettivo l'investimento in innovazione e lo sviluppo di servizi operativi di eccellenza finalizzati ai massimi livelli qualitativi previsti dalla regolazione ARERA e dalle normative ambientali e di sostenibilità:

- **miglioramento della qualità** del servizio traguardando gli standard di riferimento dettati da ARERA per lo schema regolatorio IV del TQRIF ;
- sviluppo di un modello omogeneo di servizio per il pieno raggiungimento di **economie di scala operative** ed una uniformità di standard di servizio;
- razionalizzazione e **messa a sistema delle infrastrutture** funzionali al servizio tra cui piattaforme ecologiche, centri di Raccolta, centri per le buone pratiche e il riuso;
- promozione di comportamenti virtuosi e di buone pratiche sviluppando **comunicazione e educazione ambientale** e monitoraggio del territorio e del decoro con sistemi di controllo da remoto



# Obiettivi perseguiti e principali iniziative

## Obiettivi

Maggior qualità del servizio - passaggio allo schema regolatorio IV

Modello omogeneo di raccolta e sviluppo della misurazione puntuale

Tutela del decoro urbano ed educazione ambientale

Ottimizzazione e sviluppo dei centri di raccolta dei centri di riuso e dei centri buone pratiche

Ottimizzazione utilizzo risorse in ottica di economia circolare e sostenibilità ambientale

## Iniziative

interventi funzionali a traggardare gli obiettivi

Modello omogeneo di raccolta e tariffa puntuale

Sviluppo servizi integrativi a quelli base

Eco-isole mobili e centri delle buone pratiche

Piattaforme CRM per la gestione dei clienti

Centri di raccolta sovracomunali ottimizzati

Contrasto al littering e steward ambientali

Digitalizzazione e sistemi di controllo del servizio

Comunicazione ed educazione ambientale

Pratiche di economia circolare water waste

# Innovazione ed eccellenza operativa

## Evoluzione del quadrante regolatorio

Con l'adozione della regolazione della Qualità del servizio (TQRIF), in particolare, l'Autorità ha previsto **nuovi e sfidanti livelli di servizio** sia per ciò che concerne **la qualità contrattuale** sia per quanto riguarda **la qualità tecnica**

I soggetti gestori del servizio dovranno dotarsi di sistemi informativi e gestionali idonei a soddisfare gli obblighi di programmazione, registrazione e comunicazione posti in essere dall'Autorità e di adeguate figure professionali in grado di garantire gli standard previsti dal TQRIF.

|   |                           | PREVISIONI DI OBBLIGHI E STRUMENTI DI CONTROLLO IN MATERIA DI QUALITÀ TECNICA (CONTINUITÀ, REGOLARITÀ, E SICUREZZA DEL SERVIZIO) |  |
|---|---------------------------|--|--|
|   |                           | QUALITÀ TECNICA= NO  | QUALITÀ TECNICA= SI                          |
| PREVISIONI DI OBBLIGHI IN MATERIA DI QUALITÀ CONTRATTUALE | QUALITÀ CONTRATTUALE = NO | SCHEMA I<br>LIVELLO QUALITATIVO MINIMO   | SCHEMA III<br>LIVELLO QUALITATIVO INTERMEDIO |
|   | QUALITÀ CONTRATTUALE = SI | SCHEMA II<br>LIVELLO QUALITATIVO INTERMEDIO  | SCHEMA IV<br>LIVELLO QUALITATIVO AVANZATO    |



**Il Piano Industriale prevede per tutte le gestioni - entro il primo triennio - di passare dal QUADRANTE 1-2 attuale al QUADRANTE 4**

# Innovazione ed eccellenza operativa



## Evoluzione del quadrante regolatorio

Il gestore integrato essendo dotato di una **struttura di tipo industriale** si presta a fungere da volano per un ambizioso **percorso di sviluppo della qualità** del servizio reso all'utenza, implementando un progressivo spostamento dallo schema regolatorio base (SCHEMA I) verso lo schema regolatorio più avanzato (SCHEMA 4)

- **SCHEMA I** - prevede solamente alcuni obblighi di servizio e limitati obblighi di registrazione e comunicazione dei dati
- **SCHEMA 4** - garantisce ai cittadini utenti maggiori tutele e un servizio di maggior qualità, con l'obbligo di pieno rispetto di tutti gli obblighi di servizio,
  - ✓ l'introduzione di standard generali per i quali saranno previsti indennizzi automatici da riconoscere all'utenza
  - ✓ con obblighi completi in materia di registrazione dei dati e di comunicazione all'Autorità tramite specifici report

# Innovazione ed eccellenza operativa

## Evoluzione del quadrante regolatorio

- Per traguardare l'obiettivo, il piano industriale **le azioni previste sono:**
- **digitalizzazione dei sistemi di controllo del servizio che garantiscano la rendicontazione delle attività:** monitoraggio dell'impiego dei mezzi, letture TAG ritiri e svuotamenti cestini, definizione di hot point per il servizio di spazzamento, etc...;
- **miglioramento dei sistemi di tracciatura delle attività** di consegna di contenitori e materiali per certificarne tempi e modalità;
- sviluppo del **sistema di WFM (Work Force Management) per la gestione delle attività** delle squadre operative;
- introduzione e sviluppo di **piattaforme di CRM (Customer Relationship Management) per la gestione delle richieste dei cittadini** sia telefoniche che a mezzo posta elettronica che tramite web per monitoraggio puntuale dei tempi di riscontro e chiusura.

## Azioni

Digitalizzazione dei sistemi di controllo del servizio

Tracciatura delle attività di servizio sul territorio

Sistemi di WFM per la gestione delle attività delle squadre operative

Piattaforme di CRM per la gestione delle richieste dei clienti

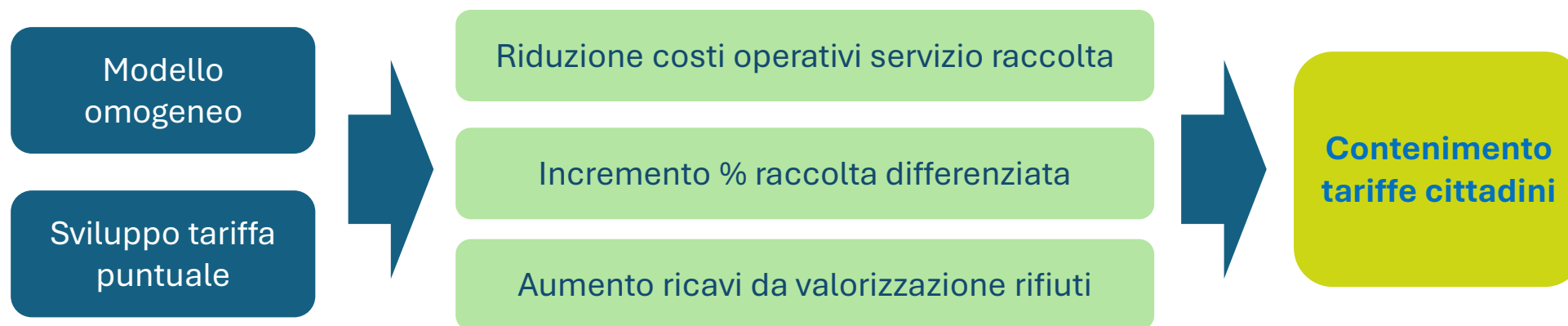


# Innovazione ed eccellenza operativa

## Modello omogeneo e tariffa puntuale

Il piano industriale prevede lo sviluppo delle gestioni per ambiti territoriali con il superamento della logica del «confine amministrativo» e con lo sviluppo di un modello omogeneo di gestione precondizione per raggiungere sfidanti obiettivi di raccolta differenziata e di sostenibilità ambientale.

**L'adozione del modello omogeneo abbinato allo sviluppo della tariffa puntuale consente di ottimizzare le frequenze di raccolta riducendo costi operativi e di gestione, aumentare la percentuale di raccolta differenziata e i ricavi connessi alla sua valorizzazione e di conseguenza contenere le tariffe del servizio per i cittadini.**





# Innovazione ed eccellenza operativa

## Modello omogeneo e tariffa puntuale

Il Piano Industriale si propone di adottare un modello di raccolta che prevede

- ✓ frequenze ottimizzate per le principali raccolte a domicilio
- ✓ servizi integrativi per specifiche tipologie di rifiuto

## Frequenze ottimizzate di raccolta

| RIFIUTO RESIDUO (RUR)                        | FRAZIONE ORGANICA (FORSU) | CARTA E CARTONE  | IMBALLI IN PLASTICA | VETRO / LATTINE  | TESSILI SANITARI               |
|--|---------------------------|------------------|---------------------|------------------|--------------------------------|
| Mono settimanale con tendenza a quindicinale | Bisettimanale             | Mono settimanale | Mono settimanale    | Mono settimanale | Frequenza complementare al RUR |



# Innovazione ed eccellenza operativa

## Modello omogeneo e tariffa puntuale

### Servizi integrativi per specifiche tipologie di rifiuto

- **Ritiro Ingombranti e grandi RAEE:** in modalità a chiamata con ritiro a domicilio e conferimento presso i Centri di Raccolta
- **Ritiro sfalci verdi:** abbonamento con calendario annuale e fornitura di bidone carrellato e conferimento presso i Centri di Raccolta
- **Raccolta degli indumenti usati e dei rifiuti tessili:** conferimento in contenitori sul territorio e presso i Centri di Raccolta.
- **Raccolta di pile/batterie e farmaci scaduti:** posizionamento contenitori sul territorio in punti presidiati e raccolta presso Centro di Raccolta
- **Raccolta dell'olio vegetale:** contenitori sul territorio e raccolta presso Centro di Raccolta
- **Servizi dedicati alle UtENZE Non Domestiche** del territorio anche tramite convenzioni



# Innovazione ed eccellenza operativa

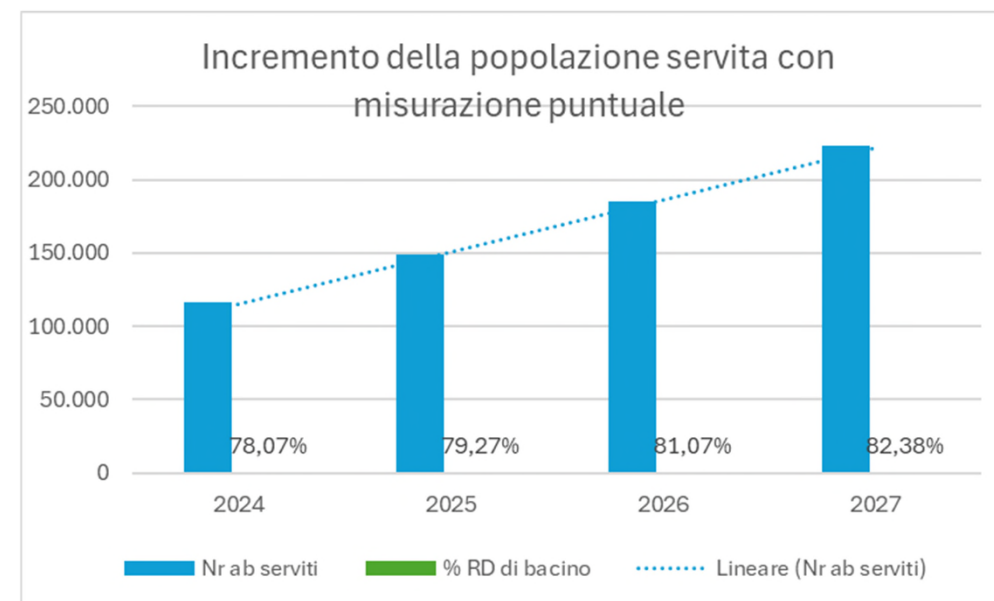
## Modello omogeneo e tariffa puntuale

### Sviluppo della Misurazione Puntuale

**Il Piano industriale si prefigge adottare in modo diffuso la misurazione puntuale passando da 100.000 a 200.000 abitanti serviti entro il 2027 e per tutta la popolazione servita entro il 2030 migliorando la percentuale di raccolta differenziata di bacino**

La misurazione puntuale dei conferimenti di rifiuti è uno strumento efficace per promuovere comportamenti virtuosi e migliorare la quantità di rifiuti differenziati avviati a recupero con un incremento medio della percentuale di raccolta differenziata di circa 10 punti percentuali, consentendo di traguardare l'obiettivo dell'83% di differenziata come previsto dal PRGR.

L'introduzione della misurazione puntuale sarà implementata previa condivisione del progetto da parte degli Enti interessati



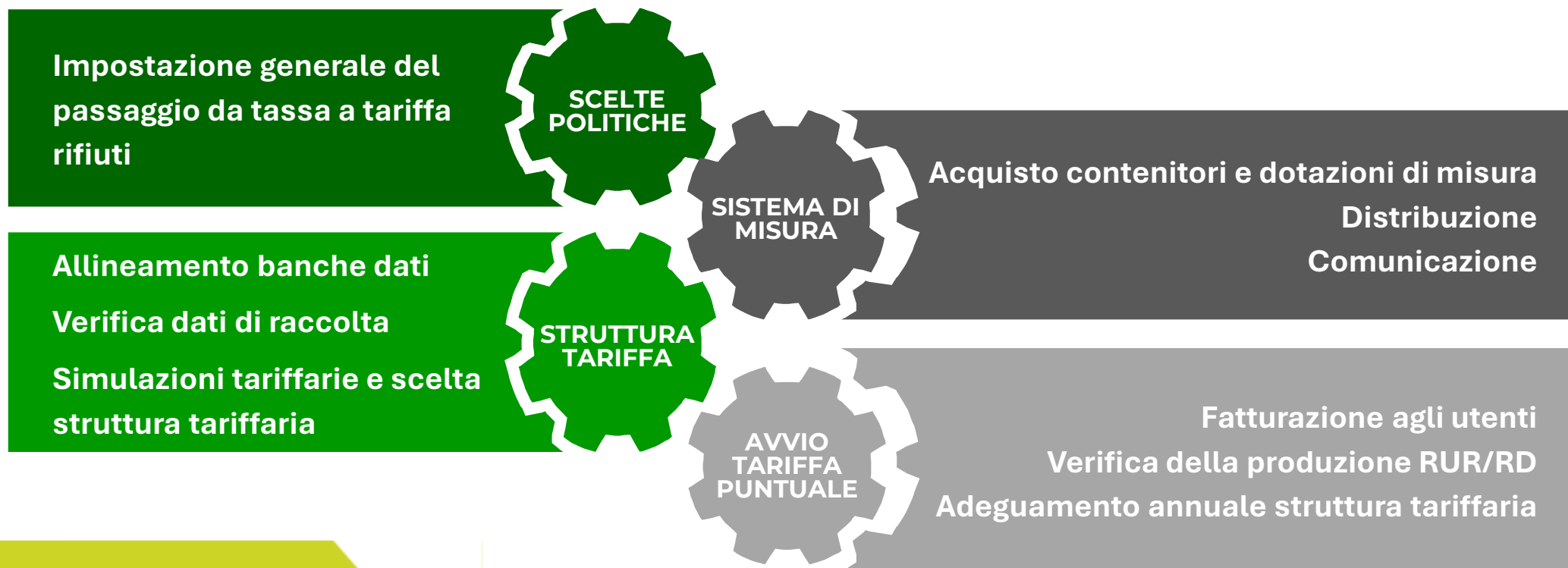


# Innovazione ed eccellenza operativa

## Modello omogeneo e tariffa puntuale

### Sviluppo della tariffa corrispettivo

Lo sviluppo della misurazione puntuale è propedeutico a quello della tariffa corrispettiva che prevede le seguenti fasi operative:





# Innovazione ed eccellenza operativa

## Tutela del decoro urbano e educazione ambientale

Il piano industriale prevede di sviluppare le attività di spazzamento, pulizia e contrasto all'abbandono dei rifiuti (littering) attraverso il rafforzamento della presenza sul territorio anche con steward ambientali ed investimenti in attività di comunicazione e educazione ambientale

Linee di azione



Miglioramento delle  
attività di  
spazzamento e  
monitoraggio punti  
critici

Contrasto  
all'abbandono di  
rifiuti

Comunicazione ed  
educazione  
ambientale



# Innovazione ed eccellenza operativa

## Tutela del decoro urbano e educazione ambientale

### Miglioramento delle attività di spazzamento e monitoraggio punti critici

- potenziamento degli «Spazzini di quartiere»
- installazione di cestini geo-referenziati e dotati di tag per monitorare lo attività di svuotamento
- rafforzamento del servizio di spazzamento manuale e svuotamento cestini nelle zone centrali
- individuazione dei cestini target di abbandono e riempimento oltre limite, per le necessarie valutazioni
- monitoraggio e servizi di pulizia rafforzata nei punti critici a supporto al decoro urbano in caso di abbandoni (livello di insudiciamento, tempo di mantenimento del decoro dopo un intervento di pulizia, tipologia di abbandono, etc ...)

# Innovazione ed eccellenza operativa



## Tutela del decoro urbano e educazione ambientale

### Contrasto all'abbandono di rifiuti

- Installazione nei punti critici di **fototrappole**
- Incremento del **servizio di Steward ambientale** con compiti di prevenzione di comportamenti irrispettosi e che arrecano danno all'ambiente e al decoro del territorio, di vigilanza e controllo e di informazione ed educazione ai cittadini

Il piano prevede di raggiungere  
l'obiettivo di 1 steward  
ambientale ogni 30.000 abitanti  
serviti passando da 3 a 15  
operatori



# Innovazione ed eccellenza operativa

## Tutela del decoro urbano e educazione ambientale

### Comunicazione e educazione ambientale

Le attività di comunicazione ed educazione ambientale rappresentano un elemento fondante per il raggiungimento degli obiettivi target di raccolta differenziata e di decoro urbano e prevedono:

- ✓ Progetti dedicati alle scuole per costruire la consapevolezza nelle future generazioni
- ✓ Campagne di comunicazione per sensibilizzare in generale la popolazione
- ✓ Strumenti informativi per rendere più semplici le informazioni sulle modalità di servizio e di separazione domestica
- ✓ Sviluppo di canali social per la comunicazione con i cittadini

**Il piano prevede un incremento negli investimenti in comunicazione ed educazione ambientale, nonché in digitalizzazione con particolare attenzione per il primo triennio**

# Innovazione ed eccellenza operativa

## Sviluppo e razionalizzazione dei Centri di Raccolta



In ottica di bacino territoriale, il piano prevede di sviluppare una razionale rete di Centri di Raccolta a disposizione dei cittadini garantendo prossimità e facilità di fruizione (accessibilità e ampiezza orari di apertura) e massima ampiezza di servizi forniti

Attualmente il territorio servito ha numerosi centri di raccolta realizzati in logica di confine amministrativo e con orari di apertura talvolta molto limitati



Razionalizzazione in ottica sovracomunale con ampliamento degli orari di apertura nelle fasce di maggior fruizione da parte dei cittadini e ampiezza dei servizi forniti, con particolare attenzione agli spazi di conferimento del verde

### Azioni

Sistemi di controllo accessi e misurazione puntuale dei conferimenti

Miglior presidio in termini di servizio ai cittadini e di controllo delle aree di stoccaggio

Focalizzazione degli investimenti per migliorare accessibilità e facilità di conferimento

Riduzione costi operativi di funzionamento dei centri e ottimizzazione ritiro rifiuti conferiti

# Innovazione ed eccellenza operativa



## Sviluppo di Centri di Raccolta: Eco-isole mobili

Il piano si prevede lo sviluppo di Centri di Raccolta Mobili – cosiddetti Eco-isole da posizionare sul territorio ovvero spostare e rendere disponibili a seconda delle necessità, come ad esempio durante i mercati settimanali, le principali festività o durante opportune manifestazioni con l'obiettivo di consentirne l'utilizzo al maggior numero possibile di cittadini. L'installazione è supportata da una opportuna campagna di comunicazione e informazione alla cittadinanza.

Entro il primo triennio di piano, si prevede il raddoppio delle Ecoisole rispetto alle attuali 3.





# Innovazione ed eccellenza operativa



## Sviluppo Centri del Riuso



Il piano industriale prevede di realizzare sul territorio Centri del Riuso per prevenire la produzione di rifiuti e favorire il riutilizzo di beni ancora in buono stato

Il riuso si colloca tra i più alti livelli della gerarchia di gestione dei rifiuti, pertanto va perseguito in un'ottica di economia circolare. Nei centri del riuso, i cittadini potranno conferire materiali e prodotti ancora utilizzabili

I centri del riuso potranno essere realizzati all'interno dei centri di raccolta sovracomunali ovvero realizzare strutture dedicate anche in collaborazione con soggetti privati

In concomitanza con la razionalizzazione ed ottimizzazione dei centri di raccolta, si prevede di **mettere a disposizione dei cittadini 1 centro di riuso ogni 150.000 abitanti** che rappresenta il dimensionamento considerato ottimale.

# Innovazione ed eccellenza operativa

## Sviluppo dei Centri Buone Pratiche Circolari

In ottica di sinergia con infrastrutture del servizio idrico integrato, il piano prevede di sviluppare Centri delle Buone Pratiche Circolari presso i siti delle Case dell'Acqua presenti sul territorio servito

Presso i «Centri delle Buone Pratiche Circolari» tutti i cittadini potranno usufruire in un unico punto del servizio della Casa dell'Acqua, della possibilità di ritirare dotazioni per la separazione domestica dei rifiuti e disporre di punti di conferimento per specifici rifiuti.

Rappresentano inoltre punti di comunicazione e informazione con i cittadini sulle tematiche ambientali e di corretta separazione dei rifiuti.

Attualmente sono operativi sul territorio oltre 45 Case dell'acqua e si prevede di realizzare almeno 1 Centro delle Buone Pratiche per ogni Comune compatibilmente le potenzialità dell'area ove sorge la Casa dell'acqua stessa.



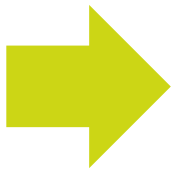


# Innovazione ed eccellenza operativa

## Ottimizzazione delle risorse in ottica di economia circolare e sostenibilità ambientale

Il progetto prevede una forte integrazione tra le attività di gestione dei rifiuti e le attività del servizio idrico integrato in ottica di risparmio ed ottimizzazione delle risorse utilizzate la gestione dei servizi in logica di economia circolare e sostenibilità.

Linee di  
azione



- **Utilizzo di acqua non potabile** o acqua di riuso per attività di pulizia, spazzamento stradale e lavaggio mezzi raccolta rifiuti e spazzamento
- **Utilizzo di veicoli a basso impatto ambientale** con motori elettrici oppure con combustibili di origine non fossile (biometano) prodotto da impianti di trattamento forsu
- Ottimizzazione del numero di mezzi operanti sul territorio integrando **systemi di lettura dei contatori acqua sulla flotta della raccolta rifiuti**
- Utilizzo infrastrutture dedicata al servizio di igiene urbana per **produzione energia da fonti rinnovabili** (fotovoltaico) per il servizio idrico integrato.



# Innovazione ed eccellenza operativa

## Pratiche di economia circolare nell'utilizzo di acqua

La regolazione del servizio idrico integrato ha recentemente rafforzato l'attenzione verso il riuso della risorsa e lo sviluppo di reti duali un funzione degli utilizzi della risorsa stessa. Gruppo CAP ha promosso l'installazione di appositi punti di prelievo di acqua non potabile attrezzati per la ricarica di spazzatrici e mezzi per lo spazzamento stradale.

**Aumento del numero di punti di prelievo di acqua non potabile o da riuso per spazzamento strade e lavaggi ottimizzandone il posizionamento in funzione delle necessità operative con l'obiettivo di soddisfare l'80% del fabbisogno di risorsa**



**Salvaguardia  
della risorsa  
idrica**

**Riduzione  
consumi non  
rilevati**

**Ottimizzazione  
percorsi e  
rifornimenti per  
mezzi**

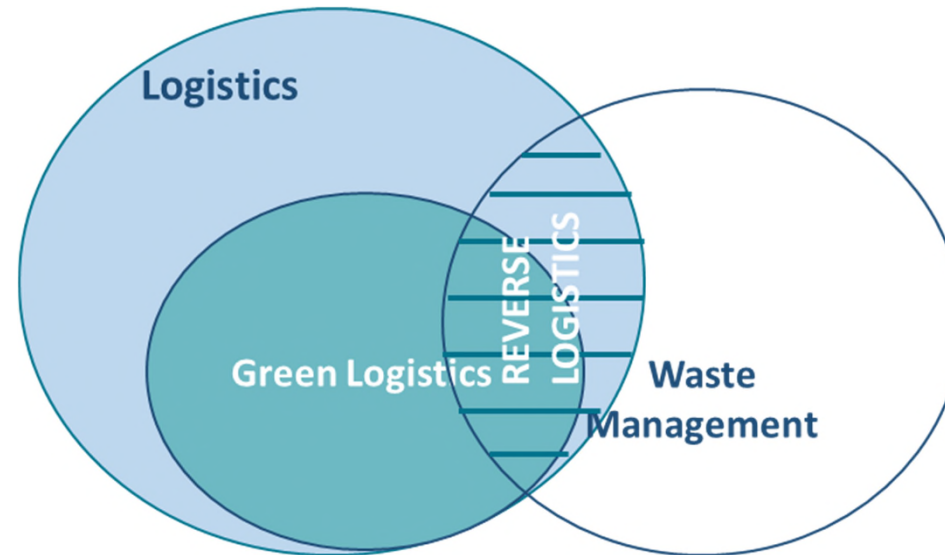




# Innovazione ed eccellenza operativa

## Pratiche di economia circolare nei trasporti

Il settore dei trasporti contribuisce in maniera significativa alle emissioni di gas serra. Nella valutazione degli impatti derivanti dalla gestione dei rifiuti gli aspetti connessi alla logistica sono estremamente rilevanti. L'ottimizzazione della logistica intesa come riduzione e ottimizzazione delle percorrenze, nonché possibilità di utilizzare una flotta a basso impatti e l'utilizzo di combustibili di origine non fossile (biometano) è un obiettivo che deve essere perseguito nella ricerca della piena sostenibilità della filiera dei rifiuti.

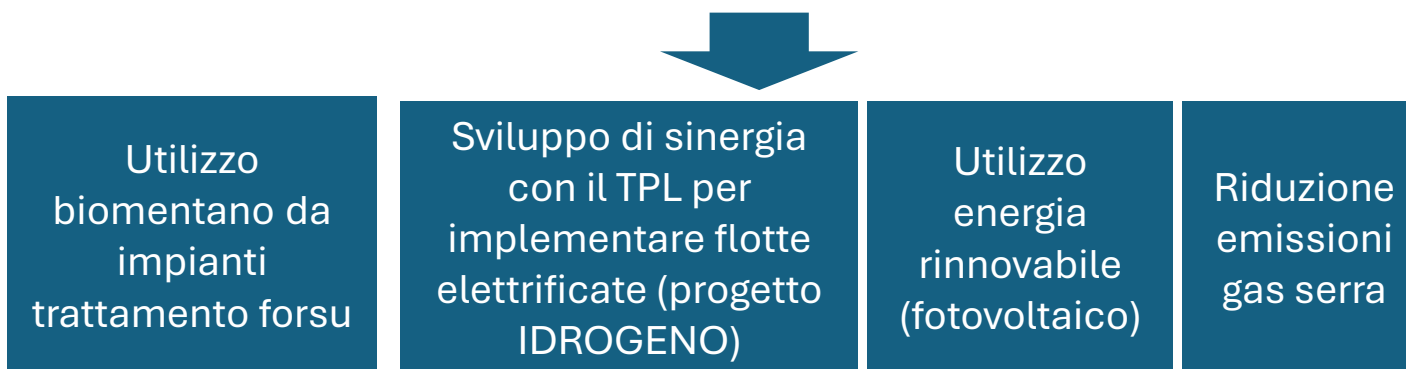


# Innovazione ed eccellenza operativa

## Pratiche di economia circolare nei trasporti

Altresì si evidenzia lo sviluppo di sinergia nella riduzione dell'impatto delle flotte industriali che si prevede di sviluppare con il settore del TPL oggi già gestito da AMSC Gallarate. In particolare riveste carattere di interesse il progetto di elettrificazione delle flotte per il servizio di igiene ambientale e per il trasporto pubblico anche tramite l'utilizzo di impianti alimentati ad IDROGENO per la fase di ricarica dei veicoli.

**Aumentare il numero di veicoli a basso impatto impiegati nella attività di raccolta sul territorio traguardando di superare entro il primo triennio il 50% della flotta**



# Innovazione ed eccellenza operativa



## Attività di lettura contatori tramite mezzi adibiti alla raccolta

Negli ultimi anni Gruppo CAP ha realizzato ingenti investimenti nella telelettura dei contatori idrici utilizzando diverse tecnologie, ma con prevalente ricorso alla tecnologia di lettura «drive by». I mezzi utilizzati per la raccolta dei rifiuti rappresentano veicoli che percorrendo con elevata frequenza le strade del territorio possono consentire una costante lettura dei contatori idrici presenti sul territorio.

**Aumento del numero di mezzi per la raccolta in grado di rilevare le letture dei contatori idrici con l'obiettivo di coprire le necessità di lettura contatori sul territorio servito**



Riduzione costi lettura per il servizio idrico integrato

Valorizzazione asset del servizio gestione rifiuti





# Innovazione ed eccellenza operativa

## Sviluppo energia rinnovabile

Le infrastrutture utilizzate dal servizio di igiene urbana (sedi e centri di raccolta) rappresentano siti utilizzabili per lo sviluppo di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili (fotovoltaico) funzionale a ottimizzare i consumi servizio idrico integrato nei territori serviti.

**Il piano prevede lo studio di tutte le opportunità di sviluppo di nuovi impianti fotovoltaici da realizzare presso le sedi/centri di raccolta del territorio servito**



Contenimento dei costi energetici per il servizio idrico

Valorizzazione economica di asset del servizio gestione dei rifiuti urbani





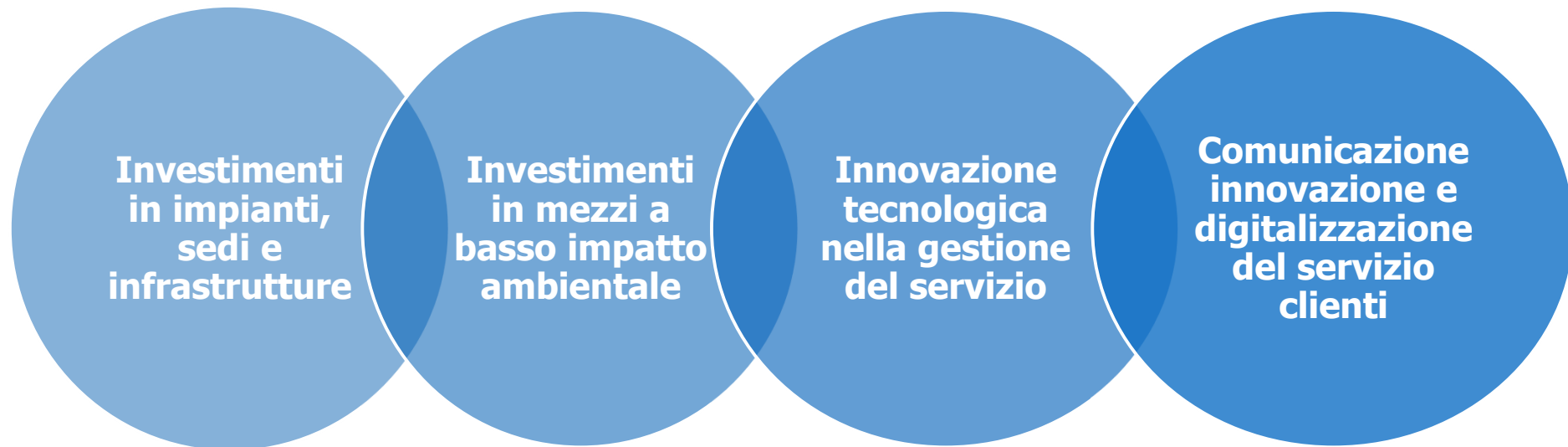


# Investimenti previsti a piano

# Ambiti di investimento previsti



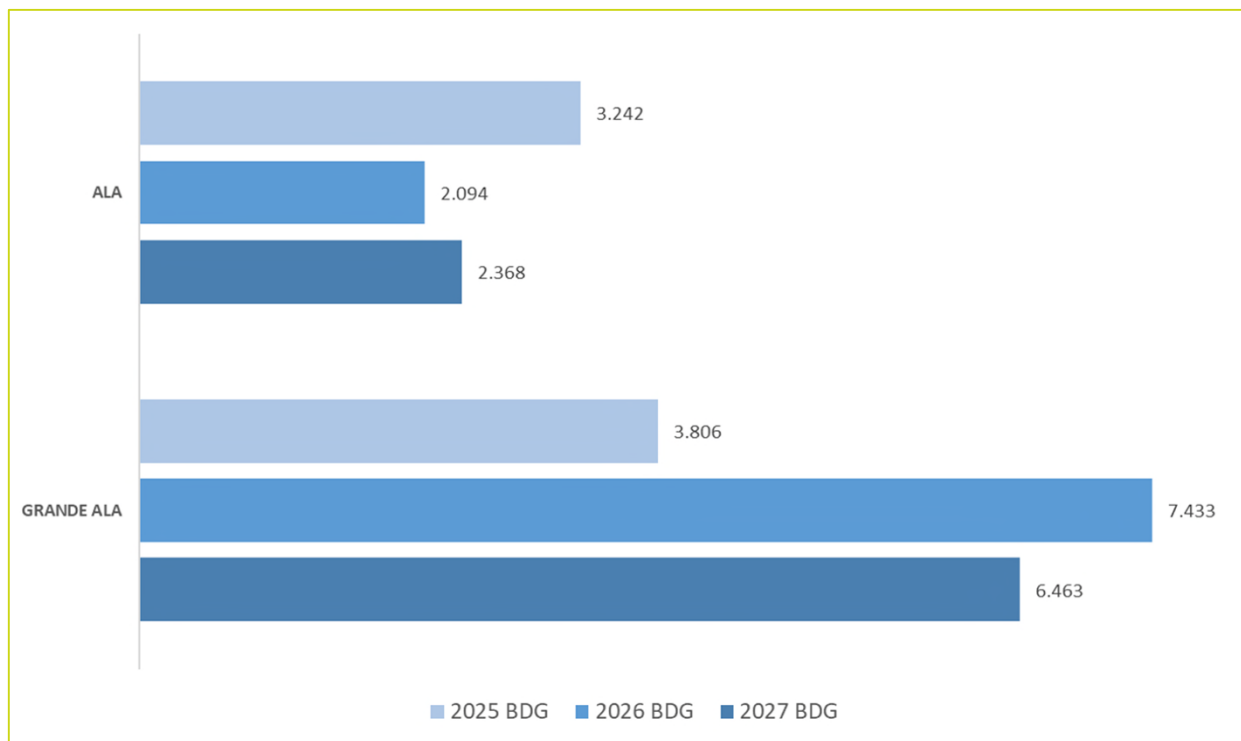
Per affrontare le sfide e stare al passo con le evoluzioni e i cambiamenti in atto, il piano industriale prevede investimenti da realizzare in diversi ambiti





# Investimenti previsti nel primo triennio

In particolare, nel primo triennio (2025-2027), il piano prevede un incremento degli investimenti di circa **10 mln/€** (pari al 129,8%) rispetto all'attuale piano triennale di ALA.



(Dati in €/000)

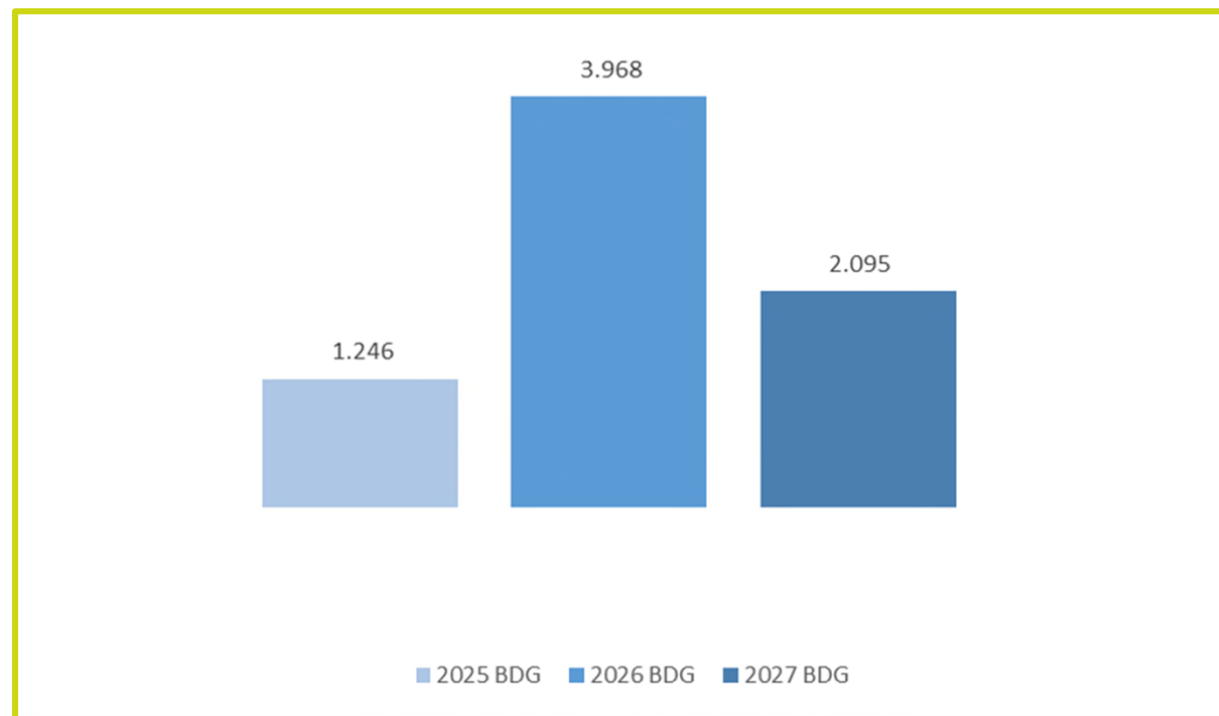




# Investimenti in impianti, sedi e infrastrutture

Nel primo triennio sono complessivamente previsti **7,2 milioni di euro** di investimenti in impianto, sedi e infrastrutture con obiettivo di:

- ✓ dotarsi delle infrastrutture necessarie per gestire i nuovi servizi affidati anche attraverso l'acquisizione di rami o aziende operanti sul territorio nell'ambito della politica di razionalizzazione delle partecipate
- ✓ ammodernare le attuali sedi operative sul territorio
- ✓ realizzare centri di riuso e centri delle buone pratiche
- ✓ investire nelle piattaforme e nelle eco isole mobili



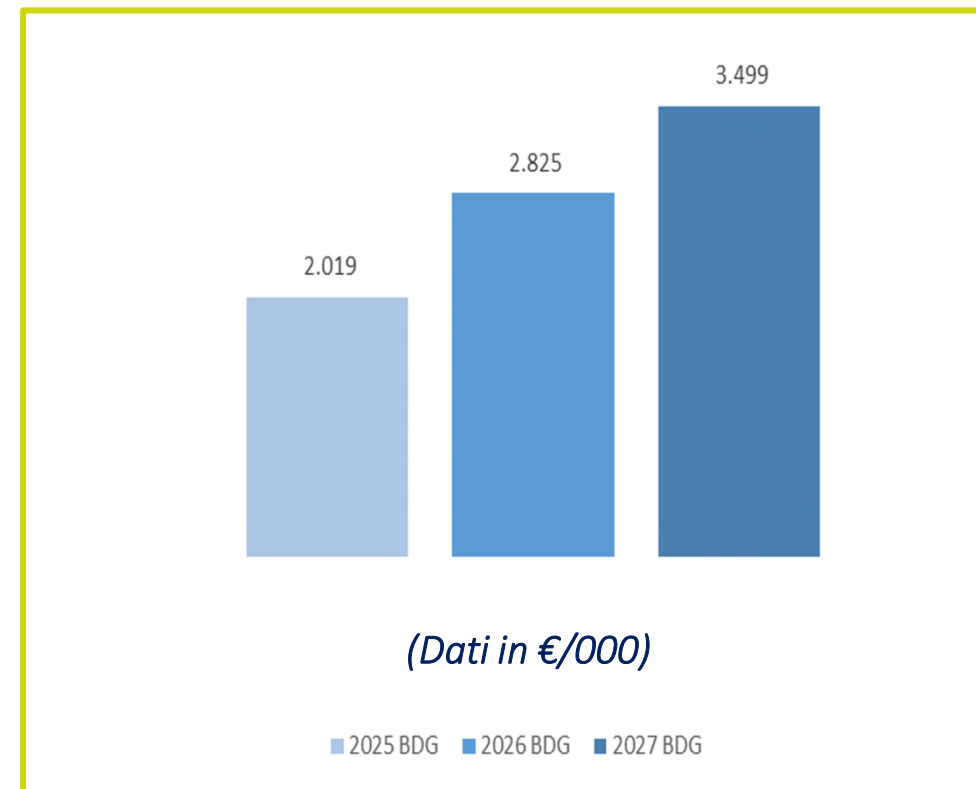
*(Dati in €/000)*



# Investimenti in mezzi a basso impatto ambientale

Nel primo triennio sono complessivamente previsti **8,3 milioni di euro** di investimenti in acquisto/rinnovo mezzi con l'obiettivo di:

- mantenere costante l'età media dei mezzi pari a 8 anni come da previsione regolatoria ARERA
- potenziare la flotta con mezzi a basso impatto ambientale che passeranno dall'attuale 40% al 50% dei mezzi complessivi in esercizio
- introdurre sistemi di monitoraggio del corretto funzionamento dei veicoli e delle attrezzature di bordo
- implementare moduli informatici che consentano di pianificare e gestire i percorsi ottimali per una raccolta dei rifiuti più efficiente ed economica

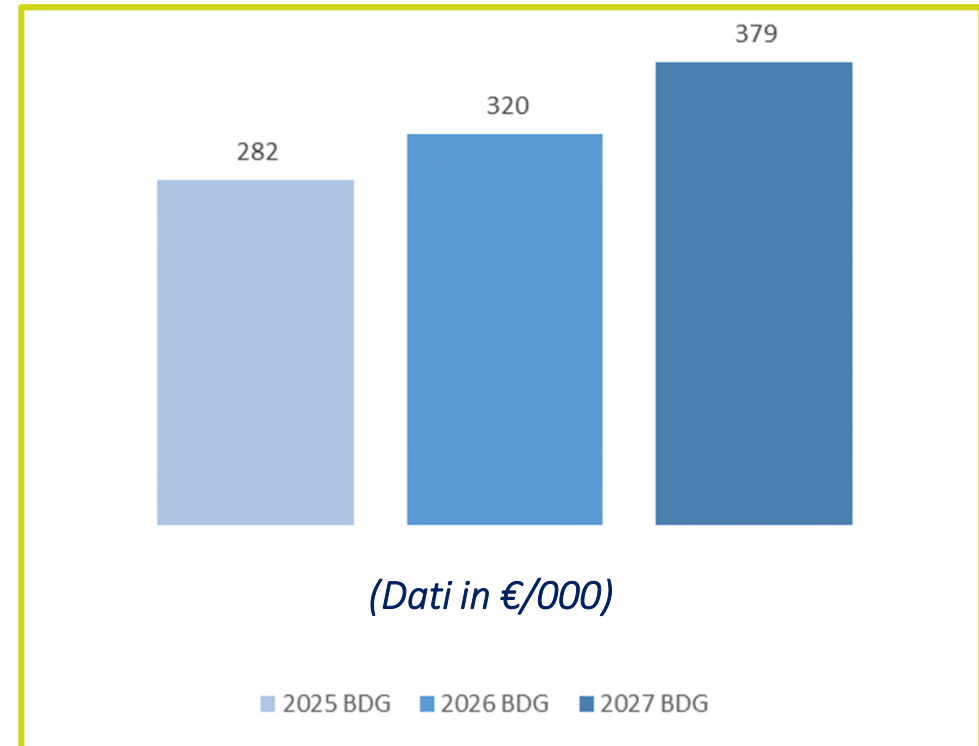




# Investimenti in innovazione tecnologica del servizio

Nel primo triennio sono complessivamente previsti **981 mila euro** di investimenti in innovazione tecnologica del servizio con l'obiettivo di:

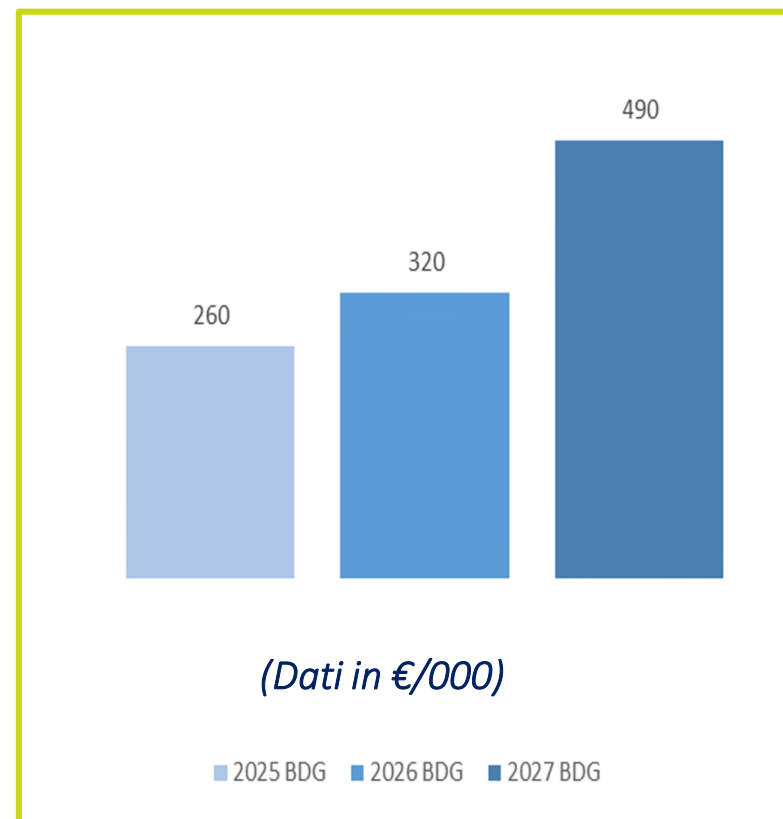
- introdurre sistemi di misurazione puntuale dei conferimenti, gestione di richiesta e rendicontazione di servizi personalizzati, ecc.
- tracciare delle attività di servizio sul territorio sviluppando il telecontrollo e la control room
- sviluppare i sistemi di WFM (work force management) per la gestione delle attività operative
- monitorare i punti critici del territorio e Installare cestini geo referenziati



# Investimenti in comunicazione e digitalizzazione

Nel primo triennio è complessivamente previsto oltre **1 milione** di investimenti in comunicazione e digitalizzazione con l'obiettivo di:

- sviluppare la comunicazione con i cittadini attraverso portali on line per gestire gli aspetti contrattuali e conoscere i contenuti del servizio
- digitalizzare i servizi offerti
- realizzare campagne di promozione di comportamenti virtuosi e di educazione ambientale anche attraverso laboratori nelle scuole e open day, bacheche digitali Laserwall presenti nei condomini e canali social comunali e aziendali





# Aspetti economico-finanziari: business plan



# Premessa metodologica

L'elaborazione del piano economico finanziario si è basata essenzialmente sulla disamina delle poste contabili aggregate disponibili, desumibile dall'informativa di bilancio pubblicata dalle varie società e/o Comuni con i quali sono in corso interlocuzioni finalizzate al processo aggregativo.

L'elaborazione ha ipotizzato efficientamenti e saving realizzabili con i processi di integrazione e crescita nella gestione dei servizi, riservando a un successivo momento di approfondimento ed analisi la verifica di ulteriori margini di ottimizzazione dei servizi offerti in termini di miglioramento della prestazione svolta o delle tempistica di esecuzione:

- ✓ in termini di costi, si è previsto un saving, attraverso un efficientamento dei costi di struttura delle varie società, neutralizzazione costi doppi e riduzione servizi complementari intragruppo;
- ✓ in termini di ricavi, sono state confermate le logiche di servizi previste ipotizzando miglioramenti connessi alle efficienze ed economie di scala;
- ✓ in termini di investimenti si è provveduto a stimare gli investimenti nel triennio 2025-2027 con riferimento alle necessità impiantistiche, di rinnovo mezzi, di innovazione tecnologica del servizio e di miglioramento della comunicazione e dei servizi ai cittadini.

**Il piano sarà aggiornato indicativamente con cadenza semestrale in base agli effettivi sviluppi delle attività e delle acquisizioni di nuove gestioni.**

# Periodo temporale



Il piano economico finanziario è stato elaborato su un **periodo temporale** 2025 – 2035 e prevede due fasi distinte:

- un primo **periodo di crescita sostenuta (2025 – 2027)** durante il quale si prevede una fase di espansione e crescita nei servizi gestiti raggiungendo una dimensione di circa 550.000 abitanti serviti, che si ritiene essere un ambito di riferimento indispensabile per raggiungere economie di scala e di specializzazione necessarie a fronteggiare l'evoluzione normativa a regolatoria in atto nel settore della gestione dei rifiuti urbani;
- un secondo **periodo di consolidamento (2028 – 2035)** durante il quale si prevede di consolidare la dimensione organizzativa raggiunta, valorizzare economie di scala e di integrazione con altri servizi a rete (in particolare il servizio idrico integrato) e continuare con una crescita progressiva nei servizi gestiti fino a raggiungere il target di circa 700.000 abitanti serviti.

Nel 2027, a seguito del realizzarsi di un incremento del fatturato superiore al 70% degli obiettivi di crescita del piano, sono previsti i conferimenti di asset e/o gestioni da parte dei soci finalizzati a realizzare l'assetto azionario definitivo previsto dall'Accordo di Investimento.

# Piano economico finanziario: Conto Economico



| Anno  | 2025 B          | 2026 BP         | 2027 BP         | 2028 BP         | 2029 BP         | 2030 BP         | 2031 BP         | 2032 BP         | 2033 BP         | 2034 BP          | 2035 BP          |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|   | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000          | €/1.000          |
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni:       | 44.399          | 74.877          | 83.674          | 87.488          | 91.397          | 95.404          | 99.508          | 103.712         | 108.017         | 112.425          | 116.937          |
| Altri ricavi e proventi:                        | 332             | 439             | 497             | 544             | 593             | 643             | 695             | 748             | 802             | 858              | 915              |
| <b>Valore della produzione</b>                  | <b>44.731</b>   | <b>75.317</b>   | <b>84.171</b>   | <b>88.033</b>   | <b>91.991</b>   | <b>96.047</b>   | <b>100.203</b>  | <b>104.460</b>  | <b>108.819</b>  | <b>113.283</b>   | <b>117.853</b>   |
| Per acquisto materiale di consumo e ricambi     | (2.641)         | (4.639)         | (5.096)         | (5.390)         | (5.693)         | (6.003)         | (6.321)         | (6.647)         | (6.981)         | (7.324)          | (7.674)          |
| Per servizi                                     | (20.115)        | (33.573)        | (36.179)        | (37.510)        | (38.872)        | (40.267)        | (41.694)        | (43.155)        | (44.650)        | (46.179)         | (47.743)         |
| Per godimento di beni di terzi                  | (1.297)         | (2.821)         | (2.778)         | (2.925)         | (3.076)         | (3.231)         | (3.390)         | (3.553)         | (3.720)         | (3.891)          | (4.066)          |
| Per il personale                                | (16.958)        | (27.351)        | (31.170)        | (32.853)        | (34.579)        | (36.349)        | (38.164)        | (40.023)        | (41.929)        | (43.880)         | (45.880)         |
| Accantonamenti a fondi per rischi su crediti    | 0               | 0               | (196)           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Oneri diversi di gestione                       | (105)           | (258)           | (339)           | (345)           | (352)           | (358)           | (365)           | (371)           | (378)           | (385)            | (392)            |
| <b>Costi della produzione</b>                   | <b>(41.116)</b> | <b>(68.641)</b> | <b>(75.758)</b> | <b>(79.024)</b> | <b>(82.572)</b> | <b>(86.208)</b> | <b>(89.933)</b> | <b>(93.749)</b> | <b>(97.657)</b> | <b>(101.659)</b> | <b>(105.754)</b> |
| <b>EBITDA</b>                                   | <b>3.615</b>    | <b>6.675</b>    | <b>8.413</b>    | <b>9.009</b>    | <b>9.419</b>    | <b>9.839</b>    | <b>10.269</b>   | <b>10.710</b>   | <b>11.162</b>   | <b>11.625</b>    | <b>12.098</b>    |
| <i>Ebitda margin%</i>                           | 8,1%            | 8,9%            | 10,1%           | 10,3%           | 10,3%           | 10,3%           | 10,3%           | 10,3%           | 10,3%           | 10,3%            | 10,3%            |
| Ammortamenti e svalutazioni                     | (1.436)         | (2.216)         | (2.817)         | (2.973)         | (3.139)         | (3.345)         | (3.627)         | (3.851)         | (3.956)         | (4.097)          | (3.790)          |
| Accantonamenti per rischi e oneri               | 0               | (5)             | (5)             | (5)             | (5)             | (5)             | (5)             | (5)             | (5)             | (5)              | (5)              |
| <b>EBIT</b>                                     | <b>2.179</b>    | <b>4.454</b>    | <b>5.591</b>    | <b>6.031</b>    | <b>6.276</b>    | <b>6.489</b>    | <b>6.637</b>    | <b>6.854</b>    | <b>7.201</b>    | <b>7.523</b>     | <b>8.303</b>     |
| Proventi/(Oneri) finanziari                     | (241)           | (564)           | (609)           | (619)           | (628)           | (637)           | (647)           | (657)           | (666)           | (676)            | (687)            |
| Proventi/(Oneri) non ricorrenti o non operativi |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| <b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>                   | <b>1.938</b>    | <b>3.890</b>    | <b>4.982</b>    | <b>5.412</b>    | <b>5.648</b>    | <b>5.852</b>    | <b>5.990</b>    | <b>6.198</b>    | <b>6.534</b>    | <b>6.847</b>     | <b>7.617</b>     |
| Proventi/(Oneri) fiscali correnti e differiti   | (448)           | (1.050)         | (1.370)         | (1.650)         | (1.723)         | (1.787)         | (1.833)         | (1.899)         | (2.002)         | (2.097)          | (2.322)          |
| <b>UTILE/(PERDITA) NETTA</b>                    | <b>1.490</b>    | <b>2.840</b>    | <b>3.612</b>    | <b>3.763</b>    | <b>3.925</b>    | <b>4.065</b>    | <b>4.157</b>    | <b>4.299</b>    | <b>4.533</b>    | <b>4.749</b>     | <b>5.295</b>     |
| <b>ROE</b>                                      | <b>14,2%</b>    | <b>23,8%</b>    | <b>24,4%</b>    | <b>20,4%</b>    | <b>22,6%</b>    | <b>19,5%</b>    | <b>17,9%</b>    | <b>17,2%</b>    | <b>17,1%</b>    | <b>17,0%</b>     | <b>18,2%</b>     |
| <b>Roic%</b>                                    | <b>17,2%</b>    | <b>23,6%</b>    | <b>26,7%</b>    | <b>23,6%</b>    | <b>23,6%</b>    | <b>22,2%</b>    | <b>22,1%</b>    | <b>22,4%</b>    | <b>23,2%</b>    | <b>23,9%</b>     | <b>25,9%</b>     |
| <b>Ebitda/Oneri finanziari</b>                  | <b>15,0</b>     | <b>11,8</b>     | <b>13,8</b>     | <b>14,6</b>     | <b>15,0</b>     | <b>15,4</b>     | <b>15,9</b>     | <b>16,3</b>     | <b>16,7</b>     | <b>17,2</b>      | <b>17,6</b>      |

# Piano economico finanziario - Stato Patrimoniale



| Anno   | 2025 B          | 2026 BP         | 2027 BP         | 2028 BP         | 2029 BP         | 2030 BP         | 2031 BP         | 2032 BP         | 2033 BP         | 2034 BP         | 2035 BP         |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         | €/1.000         |
| Immobilizzazioni immateriali                 | 963             | 1.094           | 1.328           | 1.302           | 1.226           | 1.131           | 1.039           | 951             | 878             | 812             | 807             |
| Immobilizzazioni materiali                   | 17.328          | 20.726          | 24.120          | 25.013          | 25.907          | 26.718          | 27.378          | 27.944          | 28.525          | 29.094          | 30.043          |
| Partecipazioni in altre imprese              | 105             | 133             | 175             | 175             | 175             | 175             | 175             | 175             | 175             | 175             | 175             |
| Crediti/(Debiti) finanziari                  | 23              | 23              | 23              | 23              | 23              | 23              | 23              | 23              | 23              | 23              | 23              |
| Crediti/(Debiti) per imposte differite       | 31              | 31              | 31              | 31              | 31              | 31              | 31              | 31              | 31              | 31              | 31              |
| F.do per rischi e oneri                      | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           | (581)           |
| F.do TFR                                     | (2.445)         | (2.685)         | (2.515)         | (2.553)         | (2.592)         | (2.630)         | (2.670)         | (2.710)         | (2.751)         | (2.792)         | (2.834)         |
| <b>Capitale Immobilizzato Netto</b>          | <b>15.424</b>   | <b>18.740</b>   | <b>22.580</b>   | <b>23.410</b>   | <b>24.189</b>   | <b>24.866</b>   | <b>25.395</b>   | <b>25.833</b>   | <b>26.301</b>   | <b>26.762</b>   | <b>27.664</b>   |
| Magazzino                                    | 574             | 630             | 574             | 574             | 574             | 574             | 574             | 574             | 574             | 574             | 574             |
| Crediti commerciali                          | 4.770           | 7.685           | 8.622           | 8.990           | 9.368           | 9.755           | 10.151          | 10.556          | 10.972          | 11.397          | 11.832          |
| Crediti/(Debiti) vs controllante per imposte | (352)           | (861)           | (1.140)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Crediti/(Debiti) per imposte correnti ed IVA | 34              | (104)           | (168)           | (1.307)         | (94)            | (86)            | (68)            | (88)            | (126)           | (119)           | (249)           |
| Altre attività correnti                      | 616             | 602             | 547             | 466             | 466             | 466             | 466             | 466             | 466             | 466             | 466             |
| Debiti commerciali                           | (4.187)         | (6.831)         | (7.387)         | (7.578)         | (7.880)         | (8.187)         | (8.506)         | (8.832)         | (9.165)         | (9.506)         | (9.854)         |
| Altre passività correnti                     | (3.306)         | (4.816)         | (5.294)         | (5.459)         | (5.631)         | (5.808)         | (5.992)         | (6.183)         | (6.380)         | (6.583)         | (6.794)         |
| <b>Capitale circolante netto</b>             | <b>(1.851)</b>  | <b>(3.695)</b>  | <b>(4.247)</b>  | <b>(4.314)</b>  | <b>(3.196)</b>  | <b>(3.287)</b>  | <b>(3.376)</b>  | <b>(3.507)</b>  | <b>(3.660)</b>  | <b>(3.773)</b>  | <b>(4.026)</b>  |
| <b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>              | <b>13.574</b>   | <b>15.045</b>   | <b>18.333</b>   | <b>19.096</b>   | <b>20.993</b>   | <b>21.580</b>   | <b>22.019</b>   | <b>22.326</b>   | <b>22.641</b>   | <b>22.989</b>   | <b>23.637</b>   |
| <b>INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO</b>       | <b>(1.624)</b>  | <b>(255)</b>    | <b>69</b>       | <b>(1.738)</b>  | <b>(153)</b>    | <b>1.589</b>    | <b>2.994</b>    | <b>4.227</b>    | <b>5.246</b>    | <b>6.127</b>    | <b>7.056</b>    |
| <b>PATRIMONIO NETTO (PN)</b>                 | <b>(11.950)</b> | <b>(14.790)</b> | <b>(18.402)</b> | <b>(17.358)</b> | <b>(20.840)</b> | <b>(23.169)</b> | <b>(25.013)</b> | <b>(26.553)</b> | <b>(27.887)</b> | <b>(29.116)</b> | <b>(30.693)</b> |
| <b>FONTI DI FINANZIAMENTO</b>                | <b>(13.574)</b> | <b>(15.045)</b> | <b>(18.333)</b> | <b>(19.096)</b> | <b>(20.993)</b> | <b>(21.580)</b> | <b>(22.019)</b> | <b>(22.326)</b> | <b>(22.641)</b> | <b>(22.989)</b> | <b>(23.637)</b> |

# Piano economico finanziario: Prospetto di Cash Flow



|   | 2025 B       | M&A *          | 2026 BP      | M&A **       | 2027 BP      | 2028 BP      | 2029 BP      | 2030 BP      | 2031 BP      | 2032 BP      | 2033 BP      | 2034 BP      | 2035 BP      |
|---|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | €/1.000      | €/1.000        | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      | €/1.000      |
| EBIT  | 2.179        |                | 4.454        |              | 5.591        | 6.031        | 6.276        | 6.489        | 6.637        | 6.854        | 7.201        | 7.523        | 8.303        |
| Imposte   | (448)        |                | (1.050)      |              | (1.370)      | (1.650)      | (1.723)      | (1.787)      | (1.833)      | (1.899)      | (2.002)      | (2.097)      | (2.322)      |
| Ammortamenti e svalutazioni                                   | 1.436        |                | 2.216        |              | 2.817        | 2.973        | 3.139        | 3.345        | 3.627        | 3.851        | 3.956        | 4.097        | 3.790        |
| Variazioni del CCN  | (98)         |                | 1.856        |              | 552          | 67           | (1.118)      | 90           | 89           | 131          | 152          | 113          | 253          |
| Variazioni fondi  | 21           |                | 22           |              | (170)        | 38           | 38           | 39           | 39           | 40           | 41           | 41           | 42           |
| (Investimenti)/disinvestimenti                                | (3.108)      |                | (5.154)      |              | (6.445)      | (3.841)      | (3.956)      | (4.061)      | (4.195)      | (4.330)      | (4.464)      | (4.599)      | (4.734)      |
| <b>FCFF</b>   | <b>(18)</b>  | <b>0</b>       | <b>2.344</b> | <b>0</b>     | <b>975</b>   | <b>3.618</b> | <b>2.656</b> | <b>4.116</b> | <b>4.365</b> | <b>4.648</b> | <b>4.884</b> | <b>5.078</b> | <b>5.333</b> |
| (Investimenti)/disinvestimenti in attività extra operative    | (24)         | (2.694)        | (28)         | (183)        | (42)         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>FCFF dopo gli investimenti in attività extra operative</b> | <b>(42)</b>  | <b>(2.694)</b> | <b>2.316</b> | <b>(183)</b> | <b>933</b>   | <b>3.618</b> | <b>2.656</b> | <b>4.116</b> | <b>4.365</b> | <b>4.648</b> | <b>4.884</b> | <b>5.078</b> | <b>5.333</b> |
| Accensione/(rimborso) debiti bancari a m/l termine            | 258          |                | 239          |              | 142          | (1.639)      | (1.475)      | (1.308)      | (826)        | (543)        | (220)        | (1)          | 0            |
| Utilizzo/(rimborso) linee di credito a breve                  | 0            |                | 0            |              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Utilizzo/(rimborso) crediti per CP                            | (611)        |                | (1.108)      |              | (724)        | 4.648        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Proventi/(Oneri) finanziari                                   | (241)        |                | (564)        |              | (609)        | (619)        | (628)        | (637)        | (647)        | (657)        | (666)        | (676)        | (687)        |
| <b>FCFE</b>   | <b>(637)</b> | <b>(2.694)</b> | <b>883</b>   | <b>(183)</b> | <b>(259)</b> | <b>6.008</b> | <b>554</b>   | <b>2.170</b> | <b>2.892</b> | <b>3.448</b> | <b>3.998</b> | <b>4.401</b> | <b>4.646</b> |
| Versamento capitale e sovrapprezzo                            |              |                |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Dividendi distribuiti   | 0            |                | 0            |              | 0            | (4.807)      | (443)        | (1.736)      | (2.313)      | (2.759)      | (3.199)      | (3.521)      | (3.717)      |
| <b>NCF</b>  | <b>(637)</b> | <b>(2.694)</b> | <b>883</b>   | <b>(183)</b> | <b>(259)</b> | <b>1.202</b> | <b>111</b>   | <b>434</b>   | <b>578</b>   | <b>690</b>   | <b>800</b>   | <b>880</b>   | <b>929</b>   |
| <b>Cassa / (Debiti verso banche a breve termine) iniziale</b> | <b>4.322</b> | <b>3.686</b>   | <b>992</b>   | <b>1.874</b> | <b>1.691</b> | <b>1.433</b> | <b>2.634</b> | <b>2.745</b> | <b>3.179</b> | <b>3.757</b> | <b>4.447</b> | <b>5.247</b> | <b>6.127</b> |
| <b>Cassa / (Debiti verso banche a breve termine) finale</b>   | <b>3.686</b> | <b>992</b>     | <b>1.874</b> | <b>1.691</b> | <b>1.433</b> | <b>2.634</b> | <b>2.745</b> | <b>3.179</b> | <b>3.757</b> | <b>4.447</b> | <b>5.247</b> | <b>6.127</b> | <b>7.056</b> |
| <i>Free cash flow to the firm (FCFF)</i>                      |              |                |              |              |              | 3.618        | 2.656        | 4.116        | 4.365        | 4.648        | 4.884        | 5.078        | 5.333        |
| <i>Financial debt + interest repayment</i>                    |              |                |              |              |              | 2.258        | 2.102        | 1.945        | 1.473        | 1.200        | 886          | 677          | 687          |
| <b>Debt service coverage ratio (DSCR &gt;1,2x)</b>            |              |                |              |              |              | <b>1,6</b>   | <b>1,3</b>   | <b>2,1</b>   | <b>3,0</b>   | <b>3,9</b>   | <b>5,5</b>   | <b>7,5</b>   | <b>7,8</b>   |

(\*) Acquisizione nuove gestioni per un totale di oltre 200 k/ab  
(\*\*) Acquisizione Comune di Tradate



# Periodo di crescita sostenuta

## Principali indicatori/target

Il periodo di crescita sostenuta ha come principali target la crescita nel numero di abitanti serviti e dei Comuni nei quali la società gestisce il servizio di igiene urbana.



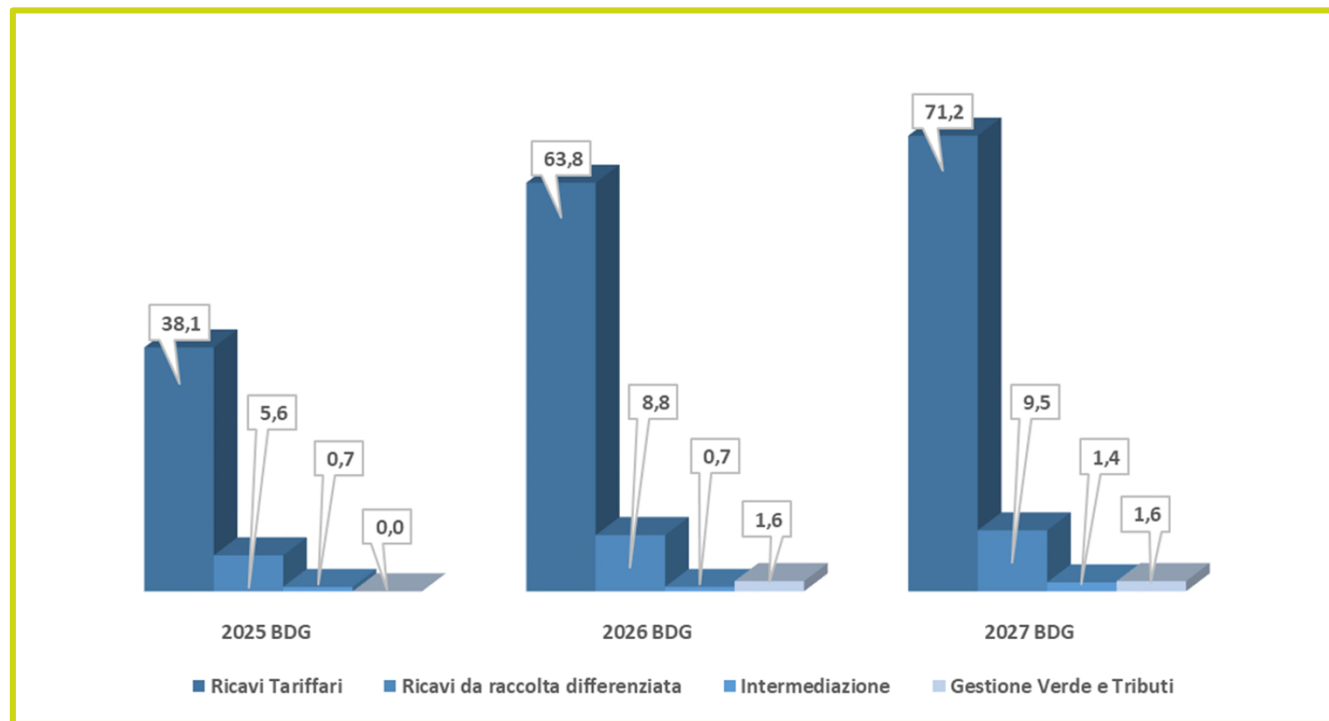
# Periodo di crescita sostenuta

## Dinamica ricavi previsionali (2025-2027)

Le **entrate tariffarie** sono state stimate, considerando un incremento dei costi dovuto esclusivamente all'effetto inflattivo, il cui tasso prospettico è stato stimato in 1,5% che rappresenta anche il limite alla crescita «*rpia*».

I **ricavi da vendita rifiuti** differenziati sono stati stimati in considerazioni delle %RD realizzate dalle diverse gestioni. Eventuali miglioramenti della %RD saranno valutati sulla base delle varie iniziative che si potranno effettuare sul nuovo perimetro.

**Gestione Verde e Tributi:** a partire dal 2026 sono previsti ricavi per servizi connessi alla gestione del verde e dei tributi.

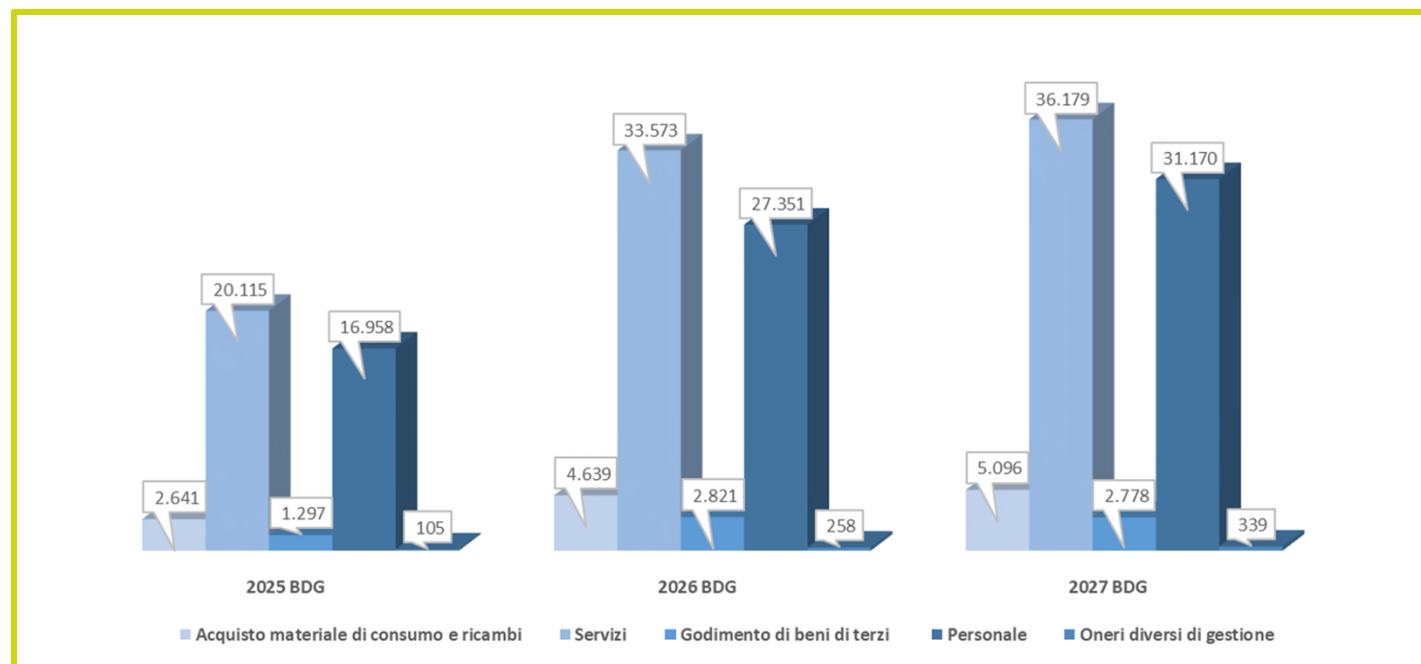


(Dati in €/000)

# Periodo di crescita sostenuta

## Dinamica costi previsionali (2025-2027)

I **costi della produzione** sono stati stimati considerando l'incremento nelle gestioni e nella popolazione servita e introducendo margini di efficientamento sui costi amministrativi e di struttura nonché sinergie interne su alcune aree di spesa quali manutenzioni, consumi, costi di funzionamento, consulenze, che maggiormente beneficiano delle economie di scala e di specializzazione, nonché dei benefici economici degli investimenti effettuati. Si prevede di confermare l'accordo di cash pooling e di valorizzare i servizi forniti in service dai soci in funzione dello sviluppo di ALA, garantendo tutela occupazionale, esigenze organizzative – in questo periodo – come da contratti di service attuali.



(Dati in €/000)

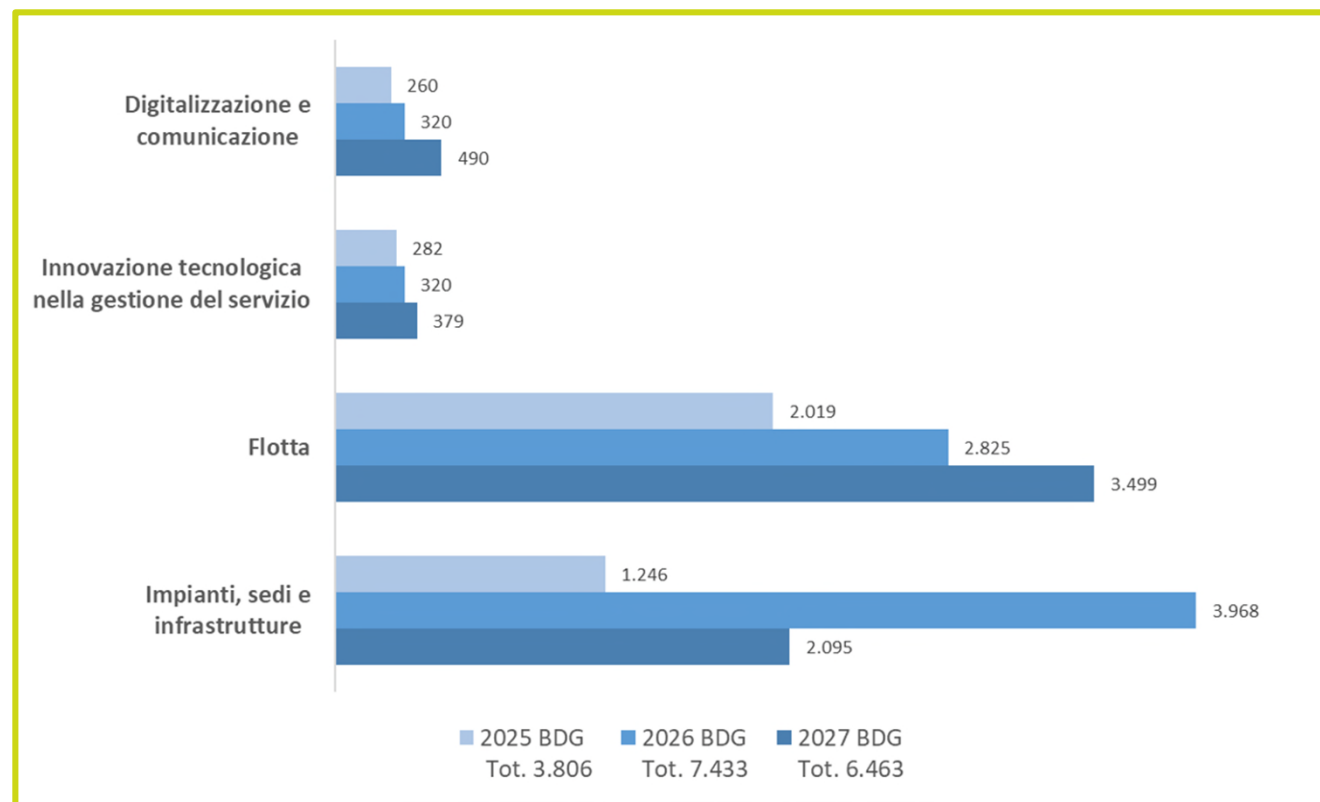


# Periodo di crescita sostenuta

## Dinamica investimenti (2025-2027)

Gli investimenti negli anni 2026 e 2027 sono stati costruiti sulla base delle necessità per l'avvio del servizio per le nuove gestioni che si prevede di acquisire. In particolare è stata effettuata una stima di massima degli interventi di miglioramento delle infrastrutture (sedi e piattaforme), di rinnovo delle flotte con mezzi a basso impatto ambientale, di innovazione tecnologica nei servizi e di digitalizzazione e comunicazione con clienti e cittadini

In questa fase del progetto industriale non sono state effettuate ipotesi di razionalizzazione delle infrastrutture e investimenti in nuova impiantistica.



(Dati in €/000)

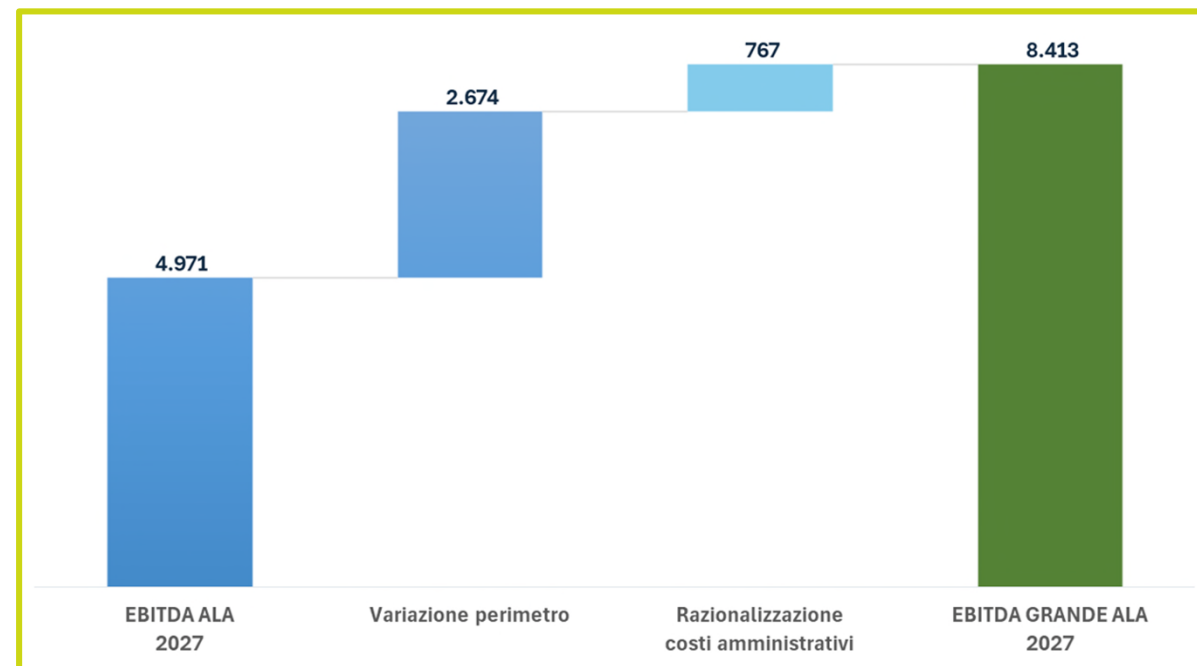
# Periodo di crescita sostenuta



## Confronto con il «piano as is» (2025-2027)

I margini operativi lordi (EBITDA) aggregati delle diverse gestioni, sono stati incrementati per effetto della razionalizzazione dei costi generali e amministrativi per effetto dell'aggregazione (es. eliminazione costi revisione, compensi amministratori e sindaci, ecc.) e per effetto dell'eliminazione dei costi legati alle locazioni operative delle infrastrutture, oggetto di conferimento in ALA.

In questa fase non sono stati considerati *saving* di costi realizzabili mediante le sinergie operative di business (es. economie di scala per l'incremento dei volumi, riduzione dei costi di gestione piattaforme per effetto degli interventi di razionalizzazione, miglioramento della raccolta differenziata a seguito di iniziative sui Comuni di riferimento, ecc.).

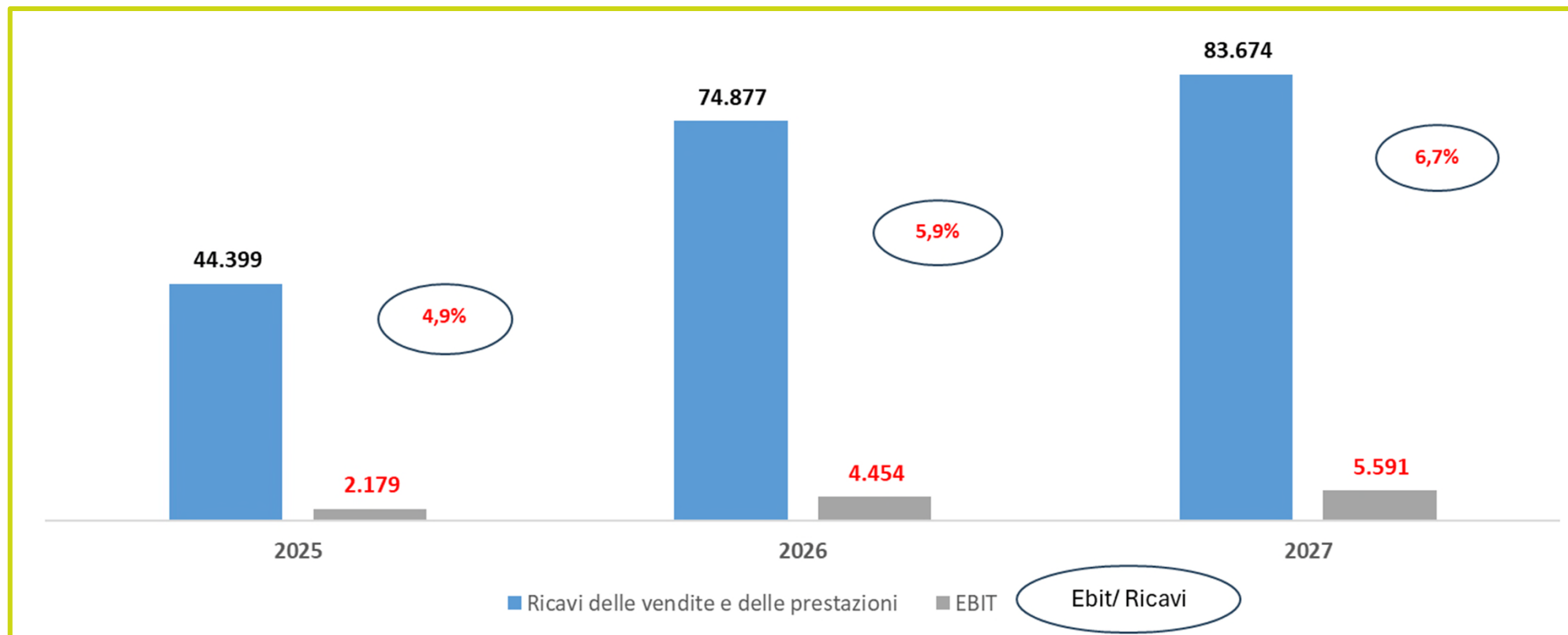


(Dati in €/000)

# Periodo di crescita sostenuta

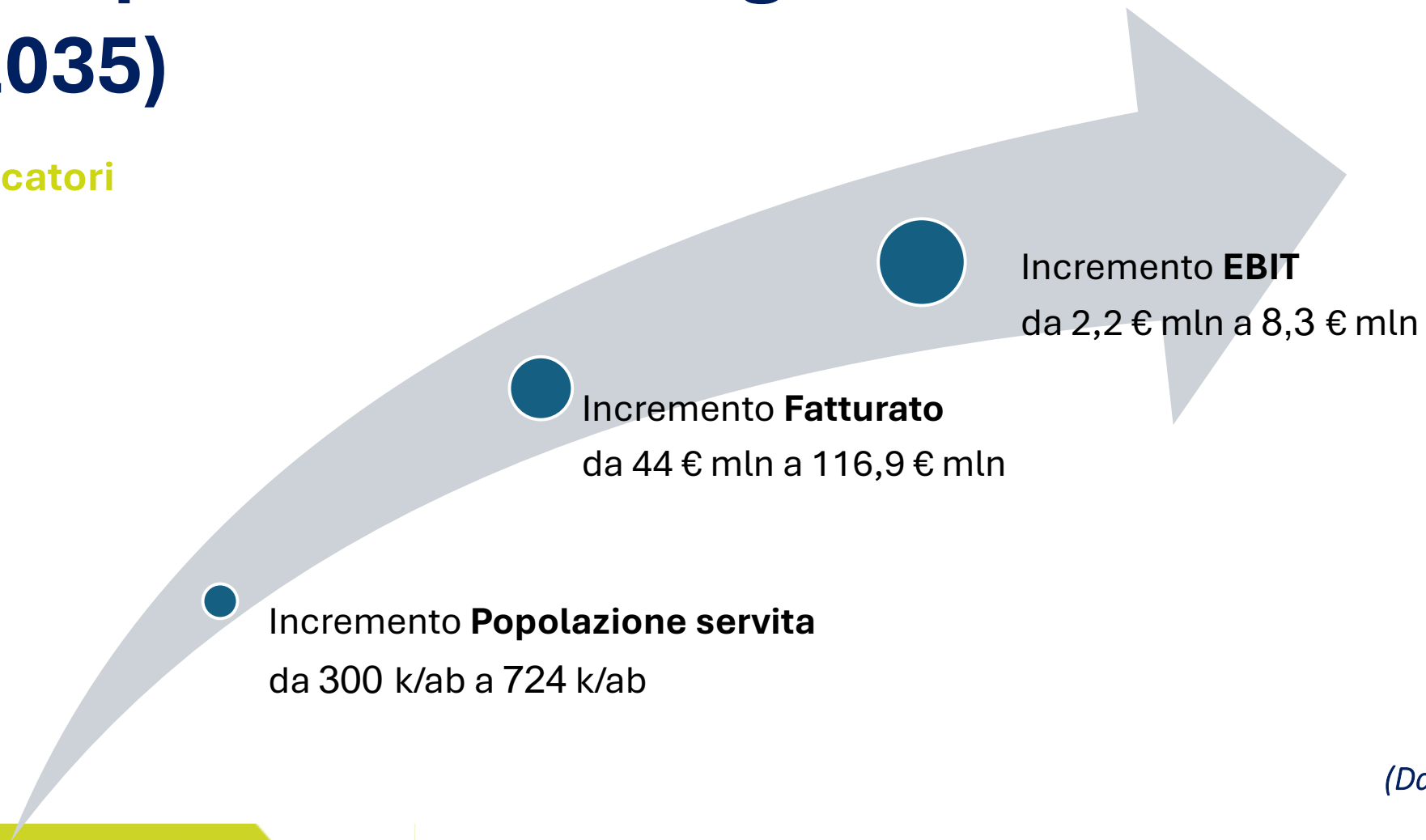


## Dinamica economica rapporto EBIT/ricavi (2025-2027)



# Dinamica previsionale lungo termine (2025-2035)

## Principali indicatori

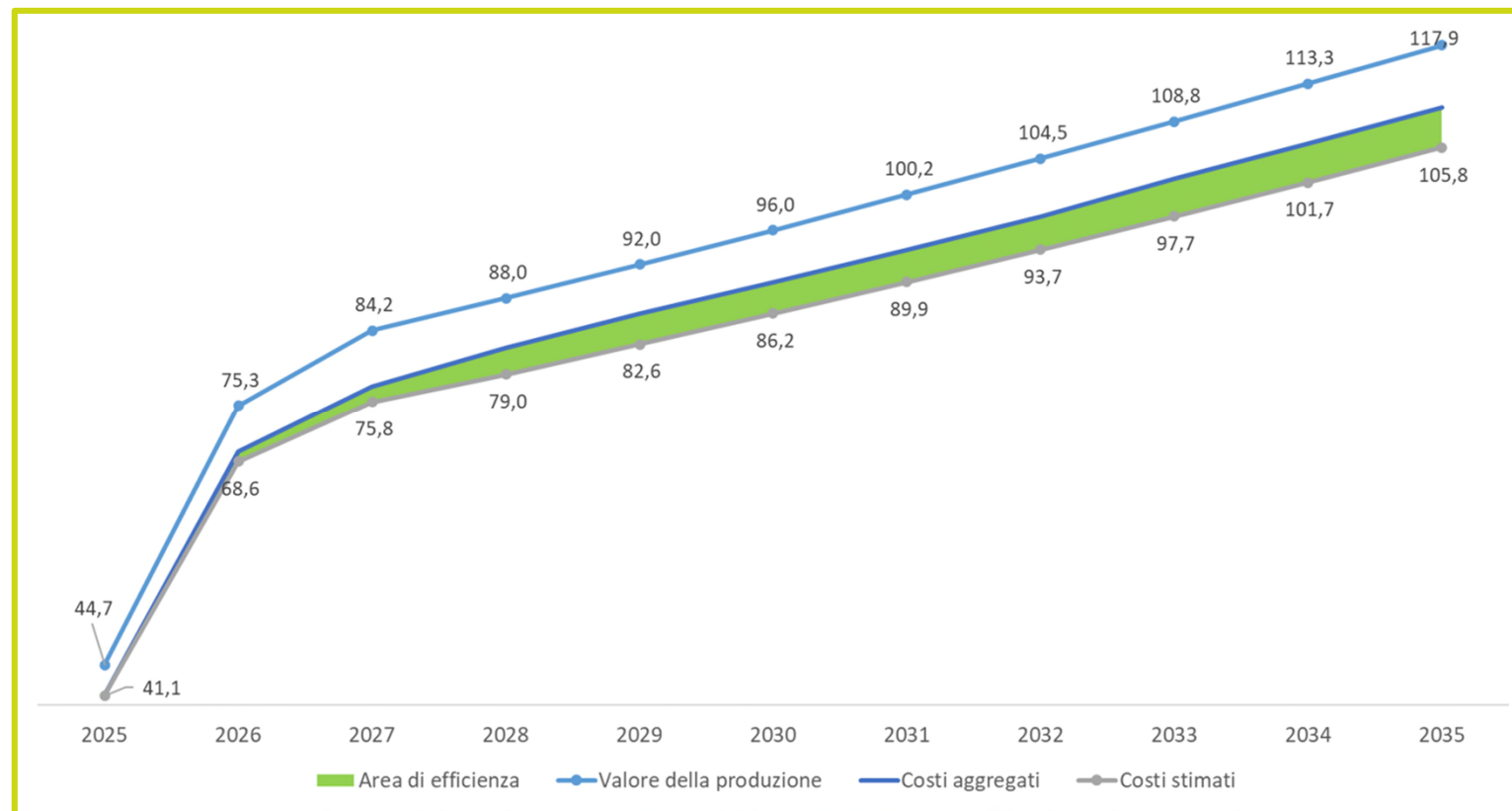




# Dinamica previsionale lungo termine (2025-2035)

## Efficientamento della gestione

Il grafico evidenzia l'area di efficientamento della gestione operativa raggiungibile per effetto della razionalizzazione dei costi generali e amministrativi di struttura, delle economie di scala perseguibili e dell'ottimizzazione delle varie aree di attività gestionale quale conseguenza della realizzazione delle politiche industriali citate.



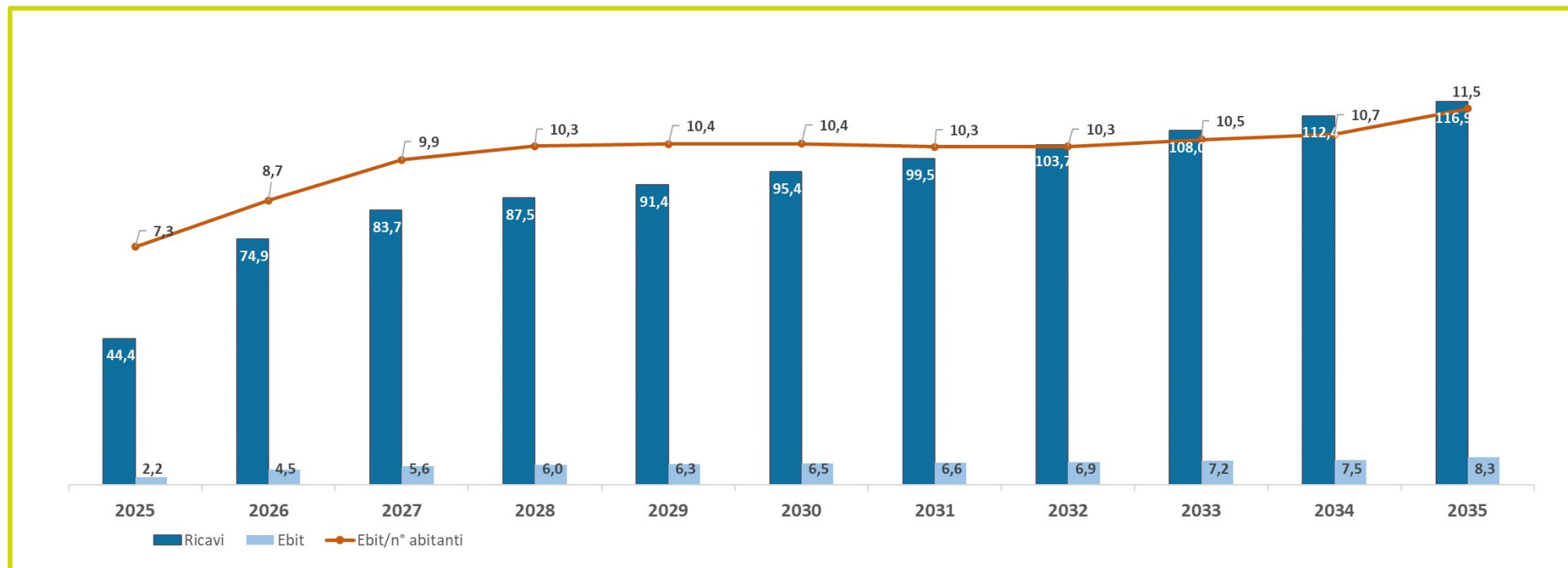
(Dati in €/000)



# Dinamica previsionale lungo termine (2025-2035)

## Ricavi ed EBIT

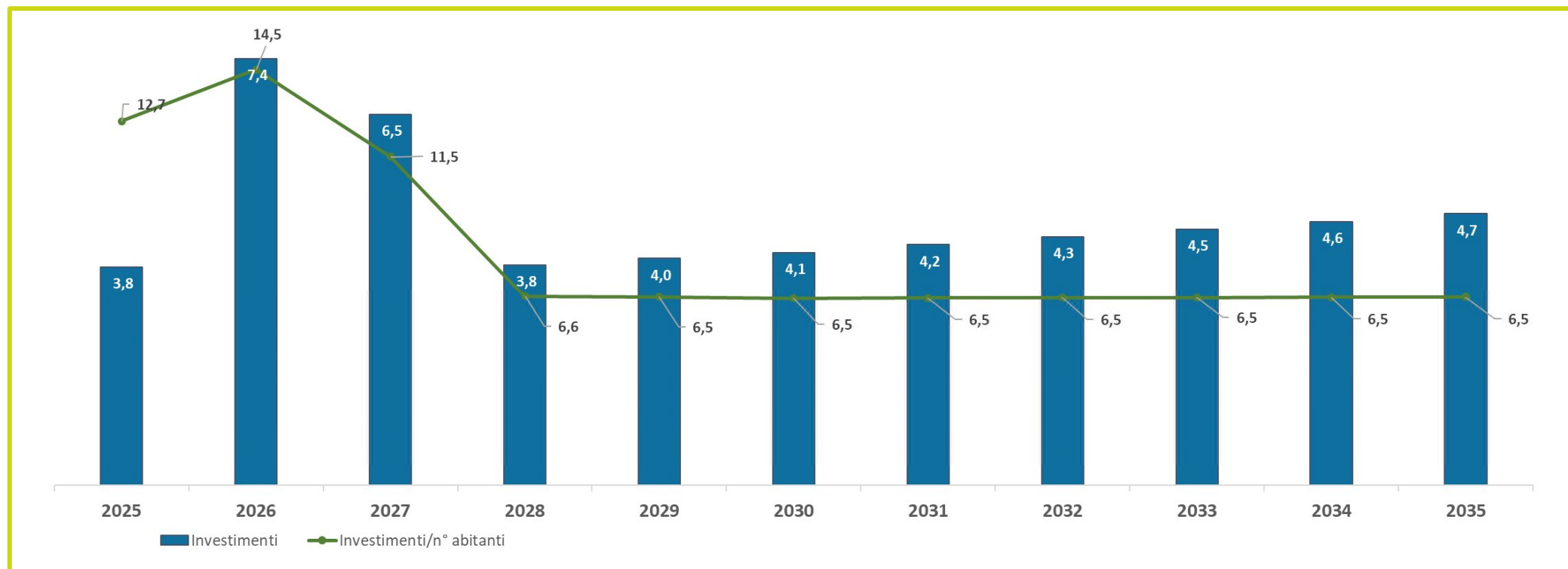
(Dati in €/000)



# Piano investimenti 2025-2035



(Dati in €/000)



# Politica dividendi

La distribuzione dei dividendi è approvata dall'Assemblea ordinaria dei soci in occasione dell'approvazione del budget annuale.

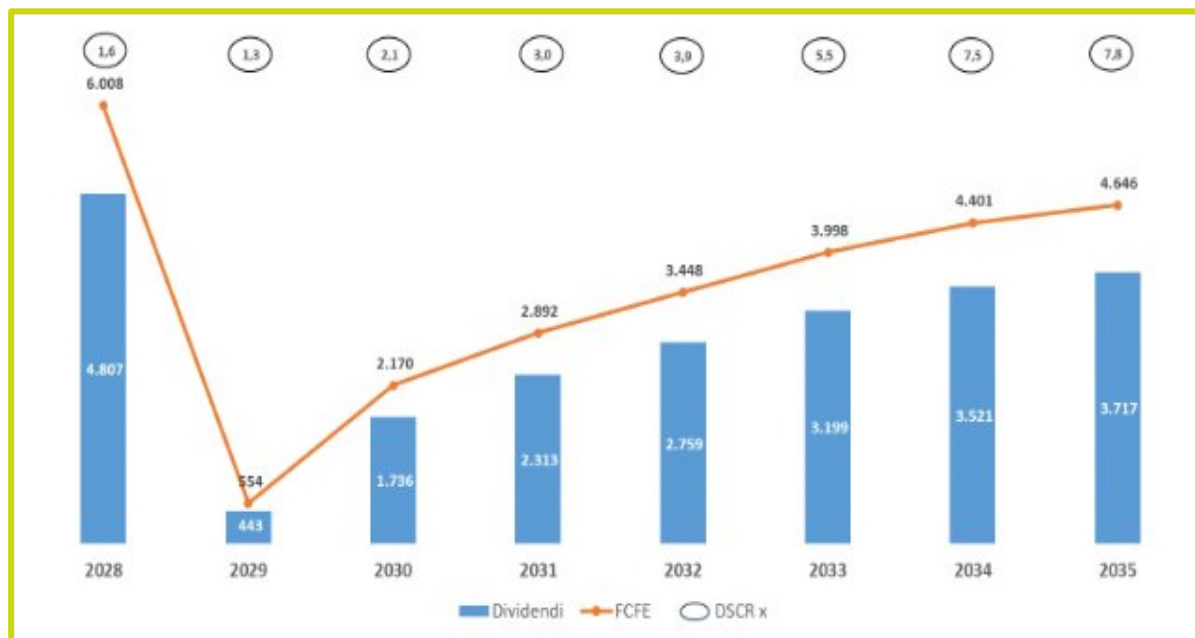
Ai fini di garantire un adeguato equilibrio tra sostenibilità finanziaria del progetto industriale e remunerazione del capitale investito dai soci, è stato introdotto il parametro finanziario del Debt Service Coverage Ratio (DSCR) quale driver per la distribuibilità delle riserve di utili accumulati.

Il DSCR esprime la capacità per l'impresa di generare flussi sufficienti per il servizio del debito nelle sue due componenti rappresentate da quota capitale e quota interessi. Un valore uguale o superiore all'unità rappresenta la capacità dell'investimento di liberare risorse sufficienti a coprire le rate del debito spettanti ai finanziatori.

Nella formula semplificata, il DSCR è pari al rapporto tra il free cash flow (FCFF) e l'ammontare del rimborso del debito e degli interessi. Il DSCR è calcolato su base annua.

La distribuzione di dividendi di ALA è stata prevista dal 2028 e si basa sul seguente calcolo: se  $DSCR > 1.2$ , l'ammontare delle riserve distribuibili annualmente sarà pari all'80% dei flussi di cassa disponibili per i Soci (dopo aver rimborsato il debito e gli interessi).

(Dati in €/000)



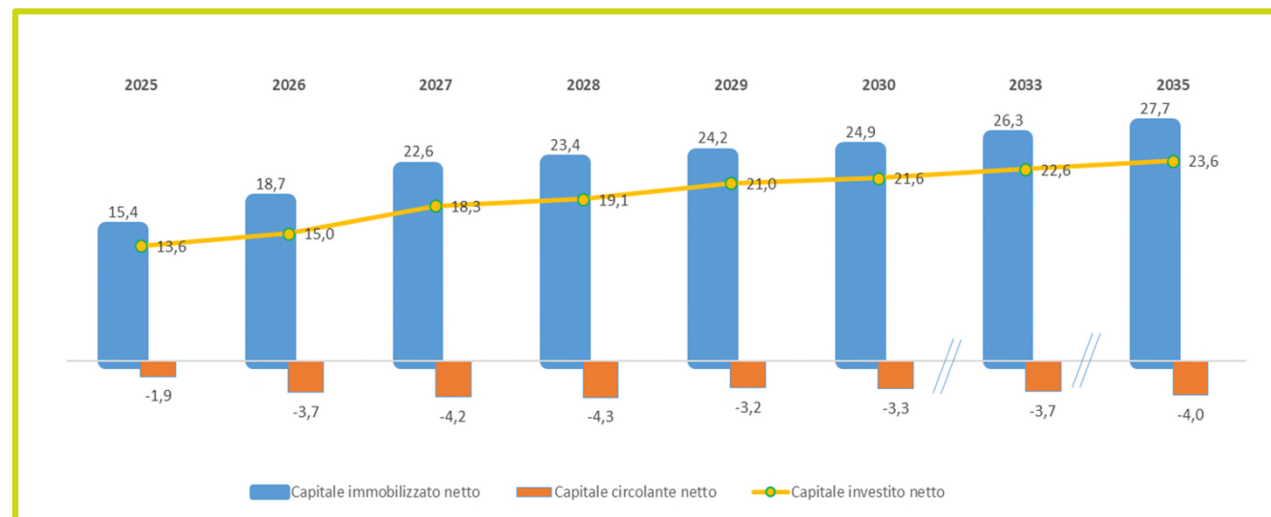




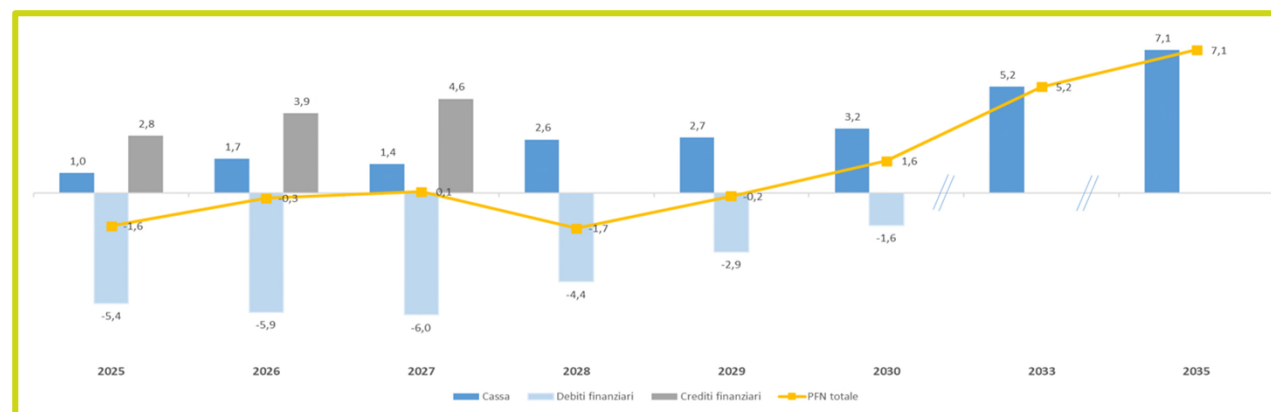
# Posizione finanziaria netta e capitale investito

(Dati in €/000)

La dinamica del Capitale Investito Netto, in aumento nell'arco piano, è interessata principalmente da una crescita del capitale immobilizzato, legato essenzialmente agli investimenti pianificati, e dal Capitale Circolante Netto, sostanzialmente in linea nell'arco piano, che riflette essenzialmente la variazione dei crediti/debiti commerciali e la dinamica temporale di incasso/pagamento



La Posizione Finanziaria Netta nell'arco piano riflette principalmente gli effetti della liquidità generata dalla gestione operativa e della riduzione dell'indebitamento bancario.





# Piano conferimenti

# Piano conferimenti



Il piano industriale prevede che, nel 2027, a seguito del realizzarsi di un incremento del fatturato superiore al 70% degli obiettivi di crescita del piano, siano previsti i conferimenti di asset e/o gestioni da parte dei soci finalizzati a realizzare l'assetto azionario definitivo previsto dall'Accordo di Investimento, che prevede una composizione societaria di ALA che dovrà rispondere ad una logica paritetica tra AMGA e CAP fino al massimo del 40% di quota di partecipazione per ognuno dei due soci.

Il Piano Industriale prevede:

- il conferimento da parte di ASM del ramo d'azienda relativo alla gestione dei servizi di igiene urbana attualmente svolta in 4 Comuni soci
- il conferimento da parte degli altri soci di asset (sedi, piattaforme e impianti) funzionali alla gestione dei servizi di igiene urbana gestiti da ALA. In particolare:
  - AMGA: piattaforme ecologiche di Legnano e di Parabiago e sede operativa di Busto Garolfo
  - ASM: sede operativa e piattaforma di Magenta (via Murri)
  - AMSC: piattaforme ecologiche e sede operativa di Gallarate
  - CAP: impianto trattamento terre da spazzamento stradale ed altri conferimenti in denaro/natura incluso asset strumentali.

# Piano conferimenti



Il conferimento comporta per le società conferenti l'obbligo di valutare i beni e/o i rami d'azienda oggetto di conferimento e per la società conferitaria di predisporre una valutazione del «fair value» del capitale per determinare il concambio di quote tra i vari soci. Tale valore (17,4 mln €) sarà mantenuto allo stesso importo di quello determinato in sede di cessione della quota di partecipazione in ALA da AMGA a CAP.

Sulla base delle ipotesi di conferimenti previste - oggi individuabili dai soci - si determina un **valore complessivo di conferimenti pari a 13,8 milioni di euro** che consentirà di raggiungere un assetto azionario in linea con le previsioni dell'accordo di investimento.

Asset, apporti e valorizzazione degli stessi saranno oggetto di uno specifico approfondimento di dettaglio da attuarsi in prossimità della effettiva attuazione dei conferimenti e potrebbero aggiornarsi in funzione della progressiva attuazione del piano industriale.

|                | Post ingresso CAP | Post conferimenti fase 2 |
|----------------|-------------------|--------------------------|
| SOCI ALA       | quota%            | quotaR%                  |
| Amga Legnano   | 54,04%            | 37,23%                   |
| Asm Magenta    | 16,69%            | 15,71%                   |
| Amsc Gallarate | 9,27%             | 9,86%                    |
| Cap Holding    | 20,00%            | 37,20%                   |
| <b>Totale</b>  | <b>100,00%</b>    | <b>100,0%</b>            |

# Piano conferimenti



A seguito dell'operazione di conferimento:

- ✓ AMGA e CAP raggiungono la quota di partecipazione paritetica prossima al 38%
- ✓ AMSC e ASM mantengono sostanzialmente invariata la quota di partecipazione
- ✓ si conferma la previsione di una maggioranza qualificata (80,1%) che necessita il voto favorevole di almeno 1 socio di minoranza
- ✓ è stato previsto che le società conferenti non abbiano impatti economici dovuti al conferimento degli asset, compensando la riduzione dei canoni attivi di locazione con un saving sui costi aziendali in capo al soggetto conferente che saranno trasferiti ad ALA
- ✓ i ricavi e costi operativi nel ramo d'azienda di ASM sono stato riportati sulla base delle informazioni fornite e riflettono un sostanziale equilibrio economico nella gestione
- ✓ negli anni successivi ai conferimenti, il piano industriale prevede una politica di dividendi per i soci per un importo complessivo di oltre 22 mln€ netti dal 2028 al 2035.