Acsm Agam
L'ENERGIA CHE UNISCE

Gruppo Acsm Agam Business Plan 2017-2021

10 novembre 2017

Indice

- La visione strategica
- Il Gruppo, le Business Unit, il portafoglio attività
- Highlights
- Dal BP 2015-2019 al BP 2017-2021
- Investimenti netti cumulati
- Margine Operativo Lordo
- Obiettivi e Azioni di Piano
  - Vendita Gas e Energia Elettrica
  - Reti Gas
  - Reti Idriche
  - Ambiente
  - Cogenerazione e Teleriscaldamento
  - Gestione Calore e Illuminazione Pubblica
- Economics, PFN e principali ratios
- Valorizzazione Risorse Umane

La visione strategica del Gruppo

Obiettivi al 2021: un Gruppo che, partendo dalle solide basi delle attività tradizionali e con lo sviluppo di nuovi progetti (Illuminazione pubblica e Smart City), punta a continuare a crescere nei territori di riferimento, cogliendo le opportunità e le sfide future.

Mantenuto l'orizzonte di Piano a 5 anni garantendo una crescita sostenibile.

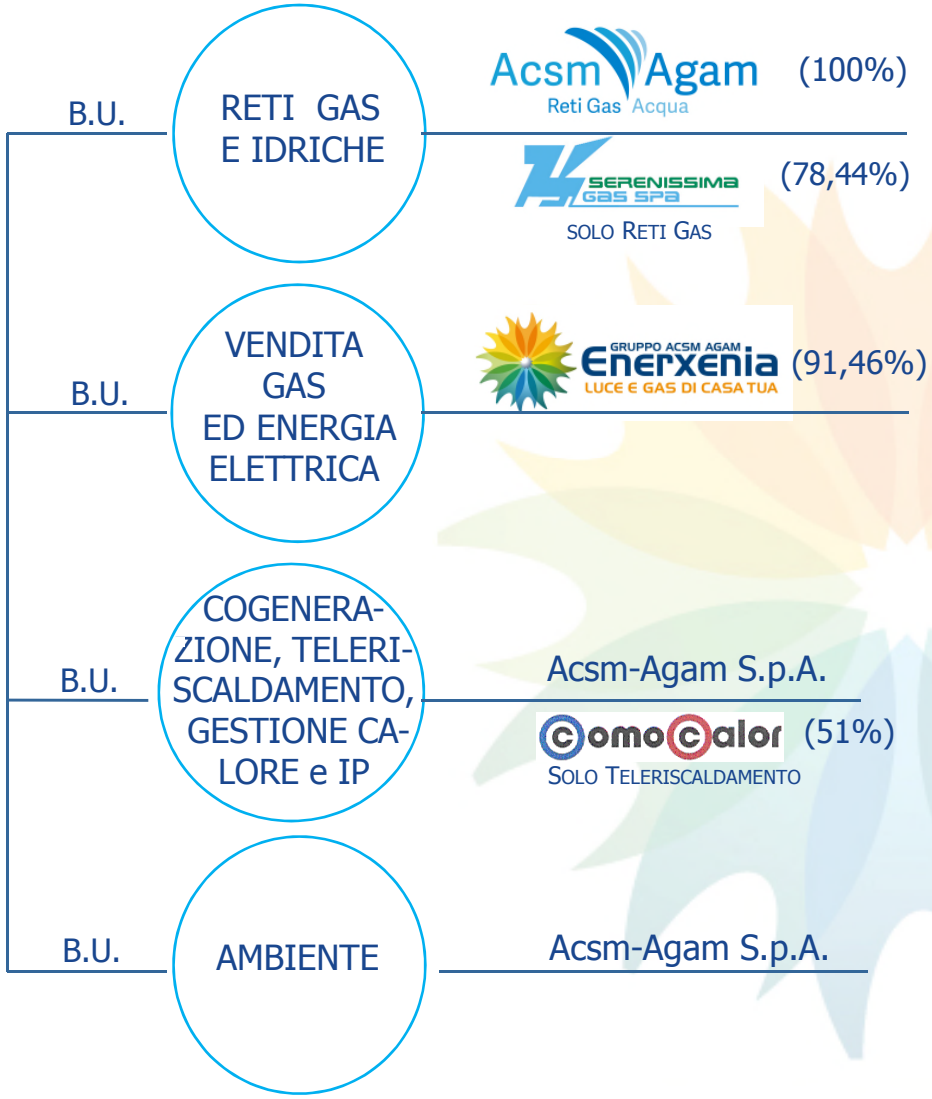
- Sviluppo di nuovi progetti e **miglioramento in termini di efficacia/efficienza** dei processi operativi.
- Intenso **piano di investimenti** nei settori tradizionali (Reti e Ambiente) e avvio in nuovi (Illuminazione Pubblica e Smart City, efficienza energetica), potenziamento in ambito tecnologico **(ICT)**.
- **Centralità del cliente:** Cross Selling, proposte commerciali integrate.

Gruppo moderno pronto a cogliere le opportunità del mercato

Il Gruppo e l'organizzazione per Business Unit

Acsm Agam
L'ENERGIA CHE UNISCE

SERVIZI CORPORATE
PER IL GRUPPO



Portafoglio attività

ATTIVITÀ REGOLATE

- RETI GAS E IDRICHE (Distribuzione gas, Distribuzione acqua)
- VENDITA GAS E ENERGIA ELETTRICA (Mercato di tutela della vendita gas)

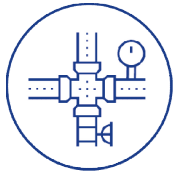
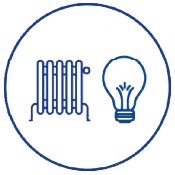
ATTIVITÀ NON REGOLATE

- VENDITA GAS E ENERGIA ELETTRICA (Mercato libero della vendita gas ed energia elettrica)
- COGENERAZIONE, TELERISCALDAMENTO, GESTIONE CALORE E ILLUMINAZIONE PUBBLICA (e Smart City)
- AMBIENTE (Termovalorizzazione)

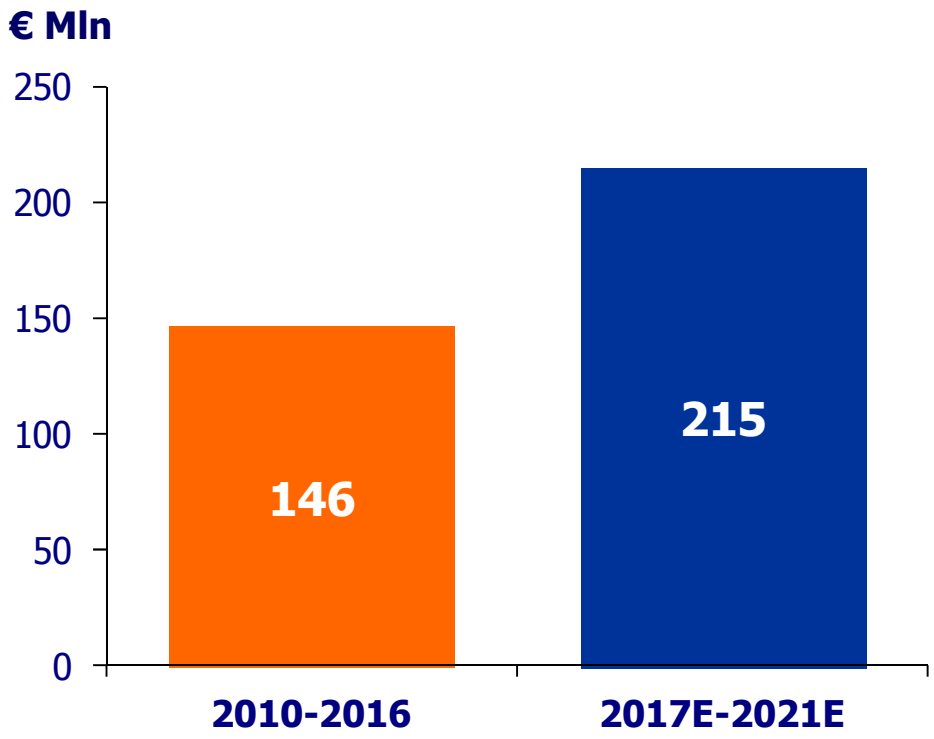
Highlights

Business Unit	Trend	Highlights 2017-2021
VENDITA GAS E ENERGIA ELETTRICA	↗	Priorità a mercato retail con offerta congiunta di gas ed energia elettrica anche in nuove aree. Mantenimento quota di mercato segmento business.
RETI GAS RETI IDRICHE	↗	Partecipazione gare gas Ambiti Territoriali Minimi (ATEM) nei bacini di riferimento con aggiudicazione nel 2019. Cessione ramo idrico di Como ipotizzata con effetto 31.12.2019.
AMBIENTE	↗	Intervento di sostituzione della linea 2 con potenziamento, sia in termini di rifiuti trattati che di energia elettrica e termica prodotta, a regime dal 2020. Prevista una lieve ripresa dei prezzi di smaltimento.
COGENERAZIONE, TELERISCALDAMENTO, GESTIONE CALORE E ILLUMINAZIONE PUBBLICA	↗	Sviluppo reti e utenze TLR nel quartiere Triante di Monza che consentirà anche l'interconnessione delle tre reti con importanti sinergie ed efficientamenti. Progetti di riduzione costi di produzione con allacci alla rete TLR di nuovi impianti cogenerativi realizzati dal Rovagnati (già avviato) e da Brianzacque (in corso), con contestuale acquisizione da parte del Gruppo dell'energia termica prodotta. Sviluppo rete e utenze TLR Como da 2022, post fine convenzione. Sviluppo dell'attività di Gestione calore sia a Como che a Monza, con avvio di progetti di efficienza energetica. Avvio progetti di Illuminazione pubblica e Smart city anche con partner industriale.

Dal BP 2015-2019 al BP 2017-2021

Business Unit	Trend	Principali variazioni rispetto a BP precedente
VENDITA GAS E ENERGIA ELETTRICA	↘	GAS: Consolidamento dei clienti dal 2018, con slittamento di 2 anni e contrazione volumi gas per efficientamento, parzialmente compensati da aumento margini unitari. E. ELETTRICA: Slittamento dei clienti e volumi di due anni, parzialmente compensato da aumento margini unitari.
 RETI GAS RETI IDRICHE	↗	GAS: Slittamento delle gare ATEM dal 2017 al 2019. IDRICO: Slittamento della cessione dal 2017 a fine 2019 a VIR e non più a VNC in quanto in regime di salvaguardia.
AMBIENTE	↗	Sostanziale conferma precedente BP con lieve aumento prezzi smaltimento.
 COGENERAZIONE, TELERISCALDAMENTO, GESTIONE CALORE E ILLUMINAZIONE PUBBLICA	↗	TELERISCALDAMENTO: Slittamento progetti riduzione costi di produzione con allacci di Rovagnati (avviato) e di Brianzacque (in corso). Slittamento crescita clienti e contrazione volumi per efficientamento. Slittamento progetto sviluppo Rete di Como dal 2017 al 2022, post fine convenzione. Nuovo progetto (avviato) sviluppo Rete a Monza (quartiere Triante) e interconnessione completa reti TLR. GESTIONE CALORE/IP: Sostanziale conferma precedente BP. Avviato progetto ristrutturazione ed efficientamento energetico nell'area ex Parmalat (nuovo laboratorio analisi acque oggi in affitto presso terzi). Nuovi progetti in ambito Illuminazione pubblica/Smart City sia partecipando a gare (in corso) sia tramite meccanismo proponente (in corso).

Investimenti netti cumulati



Importanti investimenti, in particolare nella B.U. Reti Gas per le gare ATEM.

Nelle B.U. Cogenerazione / Teleriscaldamento e Gestione Calore prevista estensione delle reti Monza e progetti riduzione costi di produzione e di efficientamento energetico.

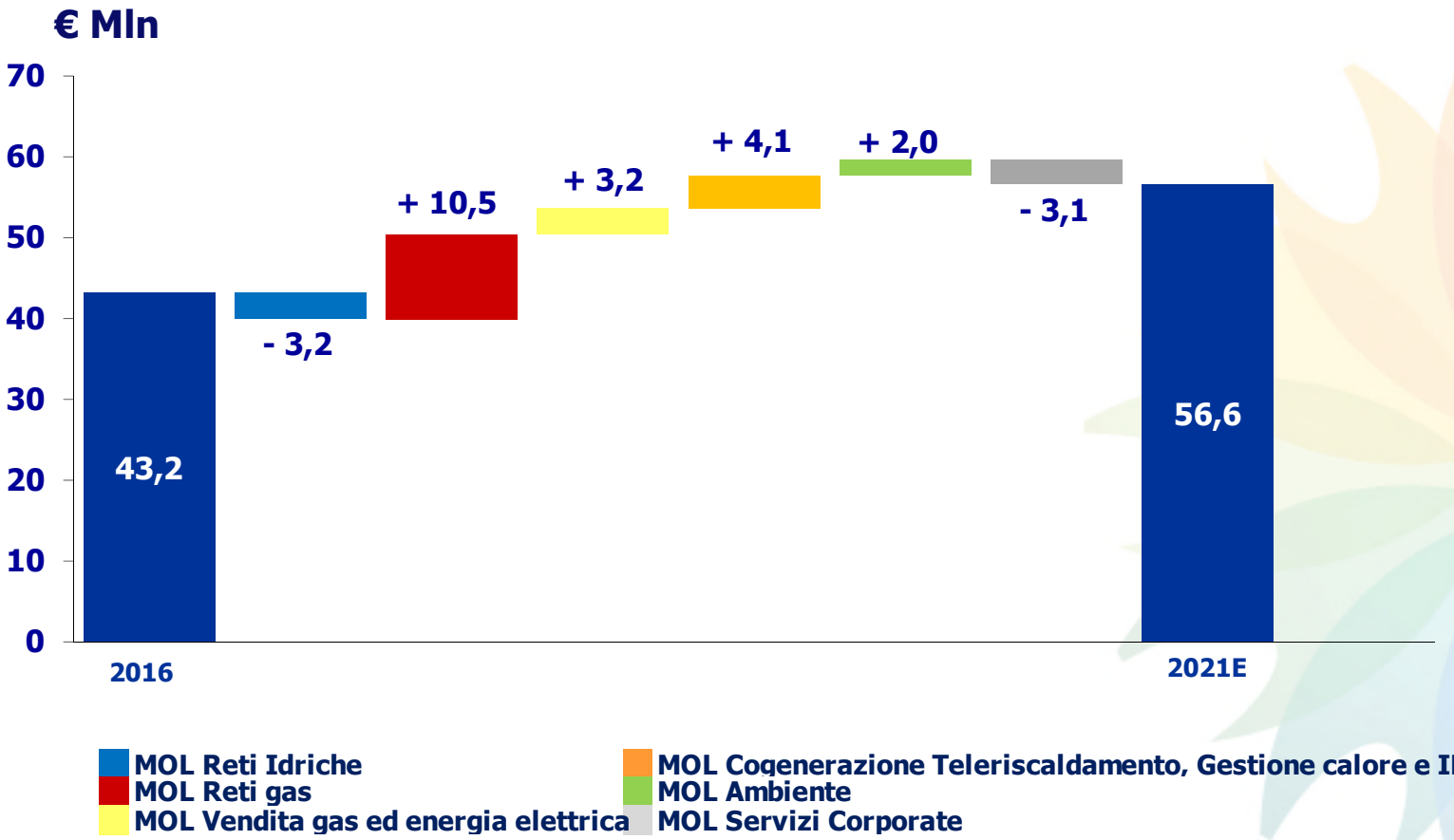
Avvio progetti di Illuminazione pubblica e Smart city in molti Comuni.

Interventi di potenziamento del termovalorizzatore di Como (B.U. Ambiente).

Per la B.U. Corporate previsti investimenti ICT e nelle sedi aziendali.

Previsti disinvestimenti nelle Reti Gas negli ATEM non ritenuti di interesse strategico e nel settore idrico.

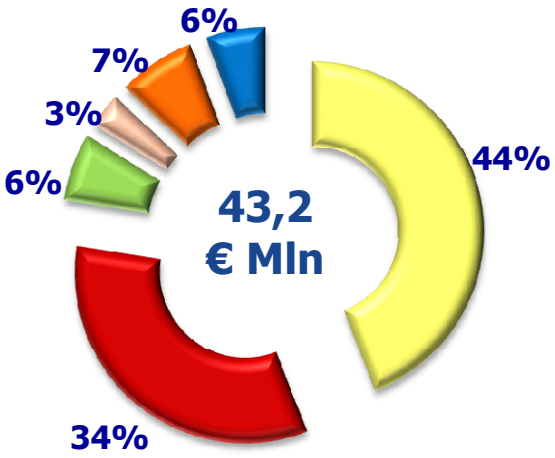
Evoluzione Margine Operativo Lordo analisi per *business unit*



Nota: Margine Operativo Lordo pre partite non ricorrenti (anche nelle successive slides).

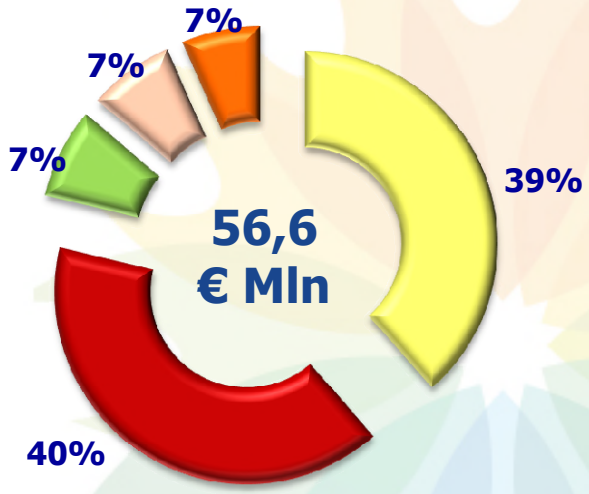
Margine Operativo Lordo contributo per *Business Unit*

MOL 2016



Crescita sostenibile
CAGR + 5,6%

MOL 2021E



- MOL Vendita gas ed energia elettrica
- MOL Reti gas
- MOL Ambiente
- MOL Gestione calore e Illuminazione Pubblica
- MOL Cogenerazione Teleriscaldamento
- MOL Idrico

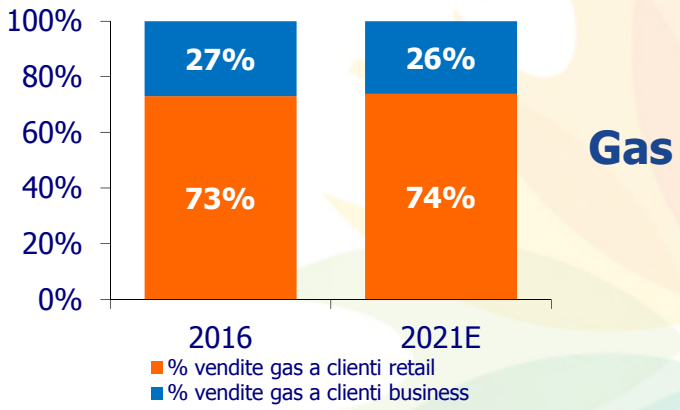
Nota: La rappresentazione grafica non include la Business Unit Servizi Corporate. L'analisi della marginalità per Business Unit riportata nelle slides successive non comprende l'allocazione dei costi corporate.

Vendita Gas ed Energia Elettrica: Obiettivi e Azioni

Il perdurare dell'eccesso di offerta di gas e di energia elettrica rispetto alla domanda determina una forte pressione competitiva.

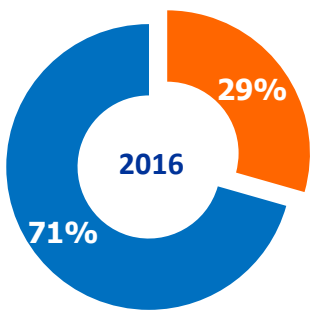
Obiettivi e Azioni

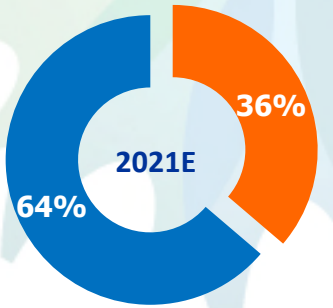
- Vendita gas: priorità a mercato retail e mantenimento quota di mercato segmento business. Difesa sui territori storici e sviluppo su nuovi mercati, con attenzione alla logistica.
- Energia elettrica: sviluppo grazie anche all'azione di rafforzamento dell'offerta congiunta di gas ed energia elettrica (*dual fuel*) a clientela retail.
- Sviluppo di azioni commerciali (utilizzo reti agenzie, rafforzamento accordi con associazioni di categoria) con interventi finalizzati anche al miglioramento della qualità dei servizi e alla fidelizzazione clienti.



Gas

Energia elettrica





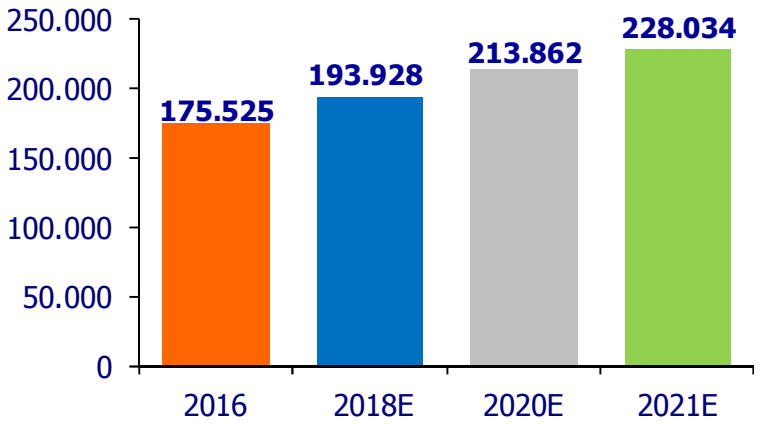
Vendita Gas ed Energia Elettrica: Obiettivi

- **Vendita Gas ed Energia Elettrica**

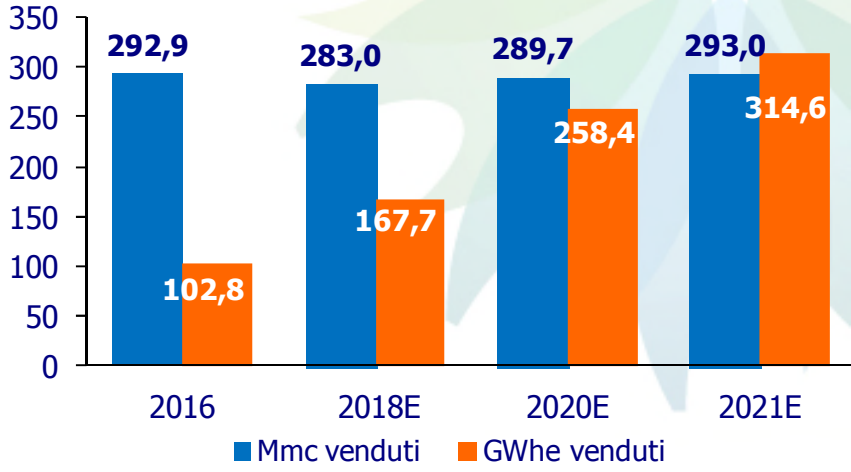
Clienti energia elettrica previsti in forte crescita da circa 16.000 nel 2016 a circa 70.000 nel 2021.
Mantenimento del numero Clienti gas a circa 158.000 nel 2021.

€ Mln	2016	2018E	2020E	2021E
Ebitda	25,3	23,7	26,9	28,5
Ebit	22,6	22,1	25,1	26,6

N. Clienti Gas ed Energia elettrica



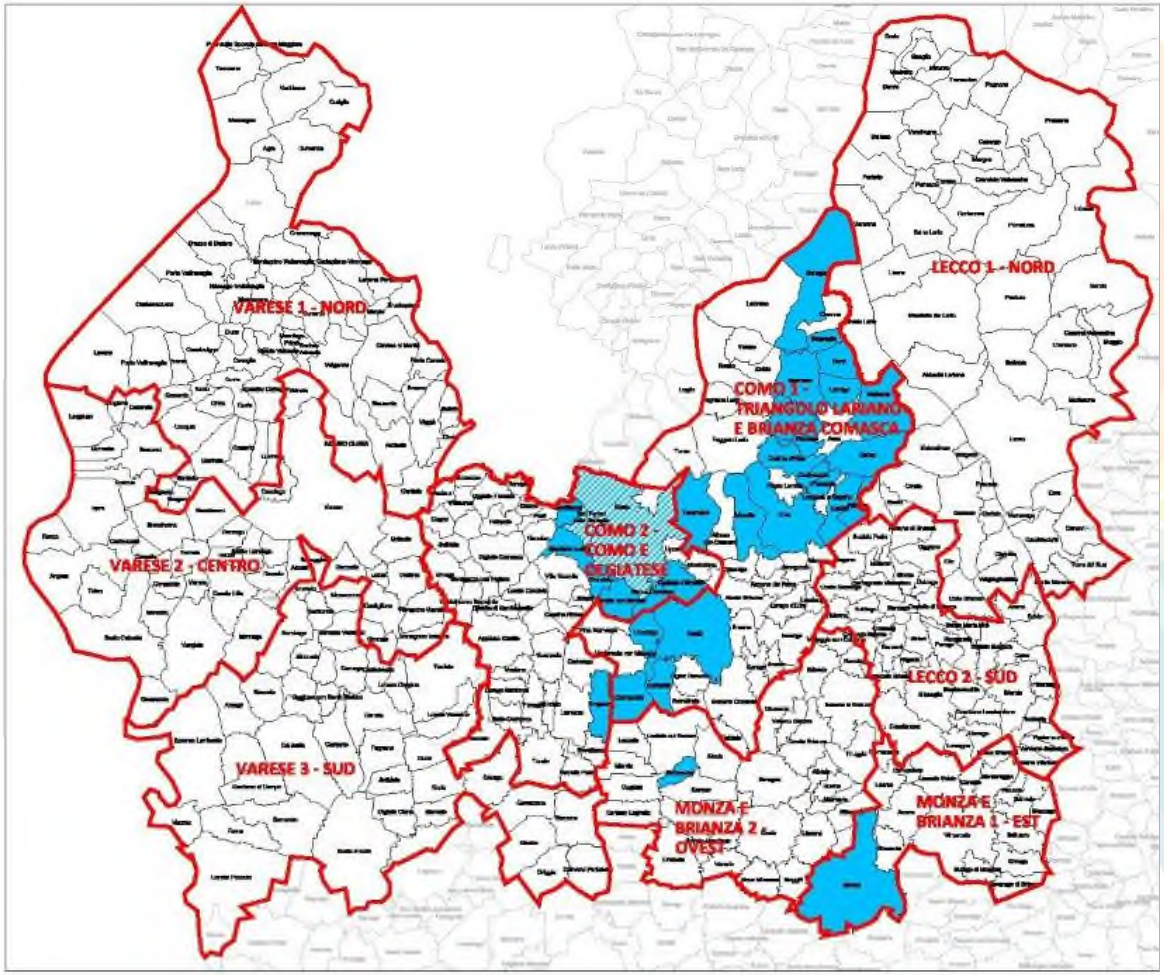
Volumi gas ed Energia Elettrica



Reti Gas: Obiettivi e Azioni

Il Gruppo gestisce attualmente oltre 1.960 km di rete con oltre 182.500 PDR situati in 47 Comuni.

Nel periodo di piano il Gruppo intende partecipare alle gare d'ambito (ATEM), concentrandosi negli ambiti territoriali di riferimento, con l'obiettivo di gestire, al termine del processo con scadenza oltre arco piano, più di 350.000 PDR situati in oltre 130 Comuni. Negli altri ambiti territoriali si realizzeranno i valori di riscatto.



Reti Gas: Obiettivi

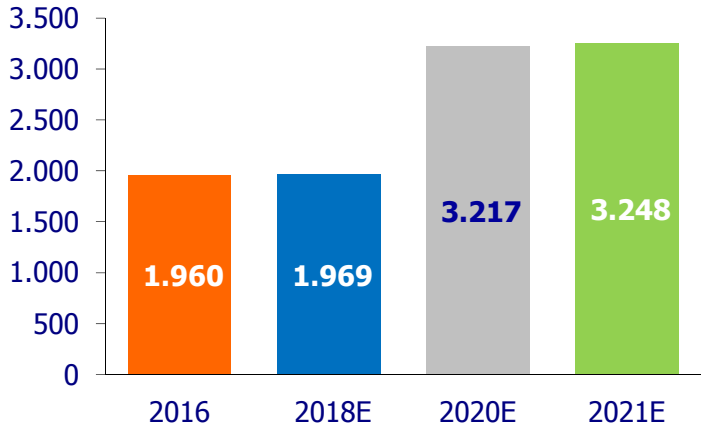
- **Reti Gas**

Incremento dei margini conseguente all'aggiudicazione delle gare ATEM, nonostante la cessione delle concessioni venete e friulane e la liquidazione di Serenissima gas ipotizzate nel 2019.

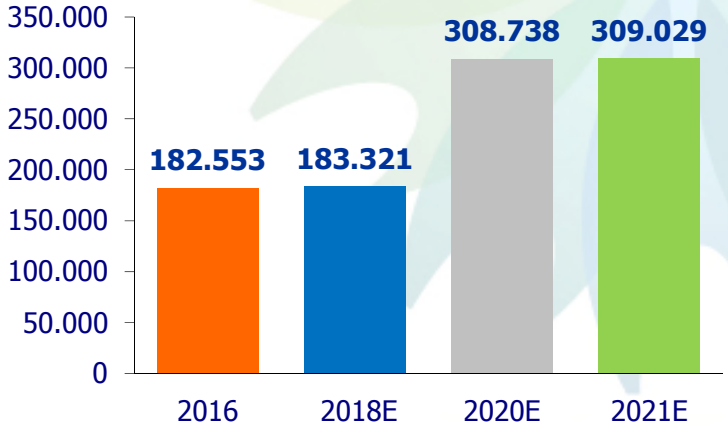
Al 2021 i PDR gestiti sono pari a circa 309.000, in crescita del 69% rispetto al dato 2016.

€ Mln	2016	2018E	2020E	2021E
Ebitda	19,1	16,6	28,4	29,6
Ebit	9,2	8,8	13,2	13,9

Km rete gestiti



Numero PDR gestiti



Reti Idriche: Obiettivi e Azioni

- **Obiettivi e Azioni**

  - Relativamente al servizio idrico il Gruppo opera nell'ambito di Como in regime di salvaguardia. L'Autorità di Ambito di Como ha stabilito con AEEGSI un percorso finalizzato ad affidare a un gestore unico "a capitale interamente pubblico" la gestione del servizio idrico integrato. Pertanto il piano prevede la cessione del ramo idrico al 31.12.2019 (slittamento di tre anni rispetto a quanto previsto nel precedente B.P.) per un prezzo pari al valore industriale degli assets. Prevista continuità di gestione sino a tale data.

  - Prevista anche la cessione della partecipazione in Comodepur (9,8% del capitale) a valori di Patrimonio Netto.

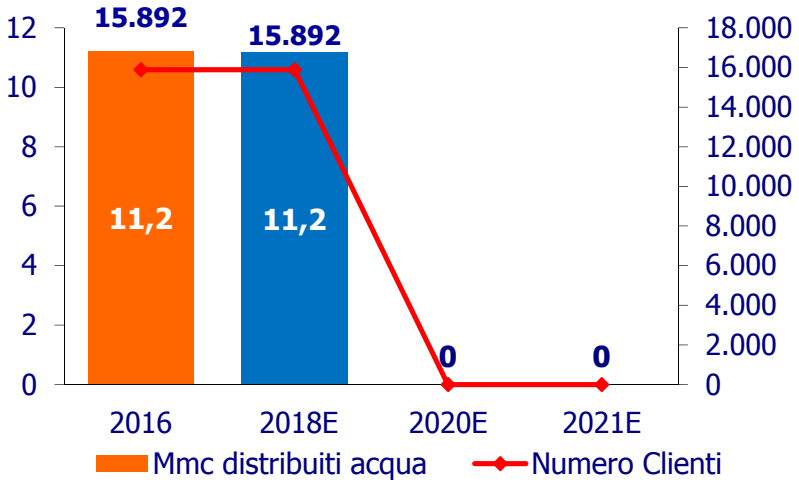
Reti Idriche: Obiettivi

- **Reti Idriche**

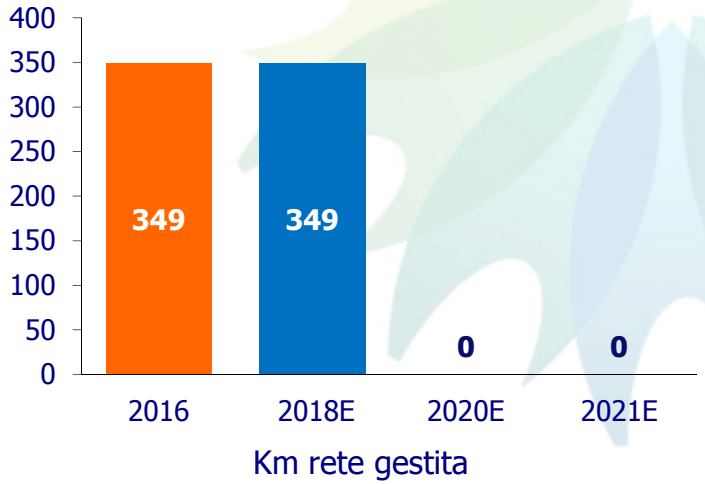
Continuità nella gestione dell'area Como fino a tutto il 2019.
Prevista cessione del ramo idrico a fine 2019, a valori industriali con realizzo di una plusvalenza significativa.

€ Mln	2016	2018E	2020E	2021E
Ebitda	3,2	4,0	-	-
Ebit	0,5	1,3	-	-

Volumi Acqua distribuiti



Km rete gestita



Ambiente: Obiettivi e Azioni

Il Gruppo opera nel segmento della termovalorizzazione per mezzo di un impianto sito nel Comune di Como.

Obiettivi e Azioni

- Prosegue la saturazione dell'impianto con più RSU e meno rifiuti speciali. Rifiuti da fuori Regione dal 2017.
- Ipotizzata la lieve ripresa dei prezzi dei rifiuti smaltiti.
- Prevista la sostituzione con potenziamento della Linea 2 nel 2019, con fermo impianto per 8 mesi, a regime dal 2020.

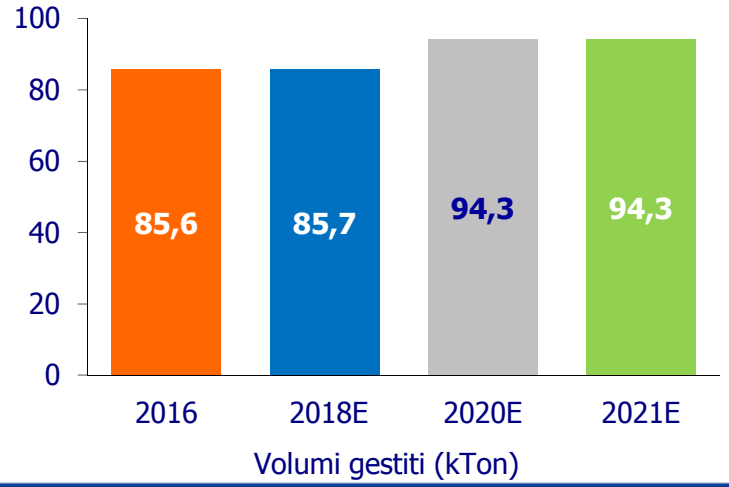
Ambiente: Obiettivi

- **Ambiente**

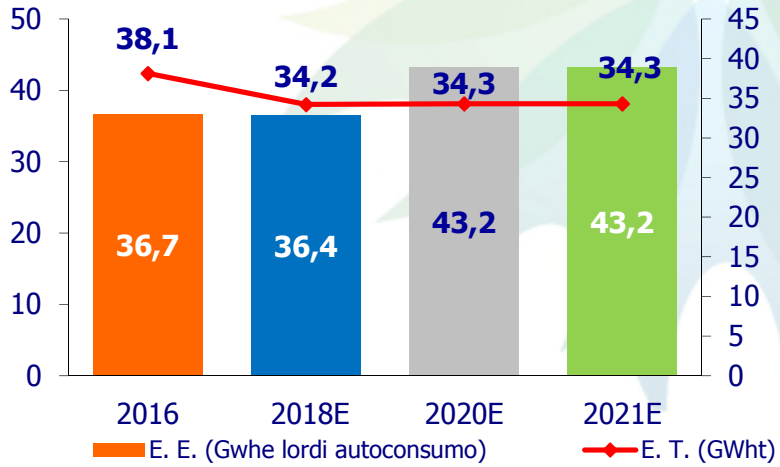
Previsto incremento dei rifiuti smaltiti e dei quantitativi di energia elettrica venduta grazie al revamping di linea 2. Stabili i quantitativi di energia termica venduta, in attesa di avvio progetto sviluppo TLR Como da 2022.
Ridefinizione prezzo energia termica venduta alla B.U. TLR Como a seguito fine convenzione Comocalor.

€ Mln	2016	2018E	2020E	2021E
Ebitda	3,6	3,5	5,0	5,6
Ebit	0,9	0,9	2,4	3,1

Volumi gestiti



Volumi Energia Termica ed Elettrica prodotta



Cogenerazione e Teleriscaldamento: Obiettivi e Azioni

Il Gruppo gestisce 3 impianti di cogenerazione a Monza che alimentano reti di teleriscaldamento per complessivi 26 km. La rete di teleriscaldamento nell'area di Como (circa 22 km) è alimentata dal calore prodotto dal termovalorizzatore.

La **sostenibilità ambientale** è testimoniata dalla **provenienza da fonti rinnovabili e ad «alto rendimento» di circa il 50% dell'energia prodotta.**

Obiettivi e Azioni

- Sviluppo reti teleriscaldamento in nuovi quartieri di Monza, che consentiranno, oltre allo sviluppo commerciale, anche l'interconnessione delle tre reti con importanti sinergie ed efficientamenti.
- Progetti di riduzione costi di produzione per gli impianti cogenerativi: oltre al collegamento dell'impianto di Rovagnati, avviato a fine marzo 2017, è in corso la realizzazione da parte di Brianza Acque di un impianto di cogenerazione che verrà collegato alla rete del teleriscaldamento dal 2018, con cessione di energia termica.
- Scadenza della convenzione Comocalor a fine 2020 e ipotesi di aggiudicazione della nuova da parte di Acsm Agam con revisione tariffe e costo energia termica (ipotizzata concessione di durata 20 anni, con riconoscimento VNC a scadenza e pagamento di un canone al Comune).

Cogenerazione e Teleriscaldamento: Obiettivi

- **Cogenerazione e Teleriscaldamento**

Sviluppo delle vendite.

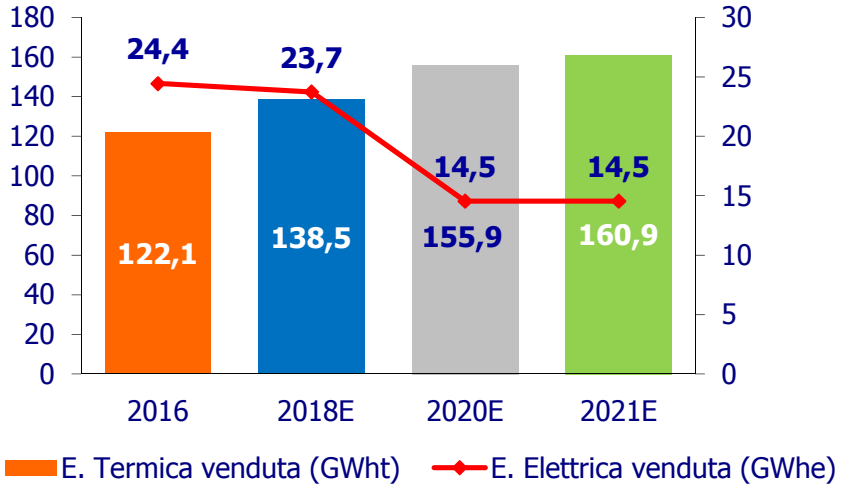
Estensione reti di teleriscaldamento.

Progetti riduzione costi di produzione.

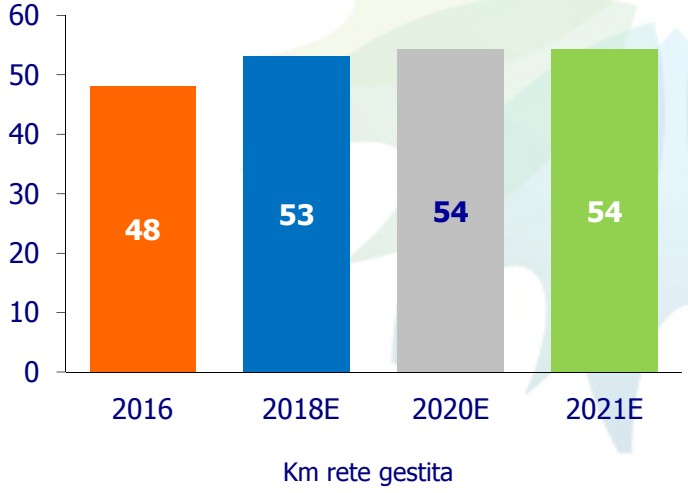
Termine dei Certificati Verdi dal 2019.

€ Mln	2016	2018E	2020E	2021E
Ebitda	4,2	5,1	5,4	4,8
Ebit	-0,8	0,9	1,1	1,4

Volumi Energia Termica ed Elettrica



Km rete gestita



Gestione calore e Illuminazione Pubblica: Obiettivi e Azioni 1/2

- **Gestione calore**

Prevista continuità della gestione degli impianti in edifici comunali a Monza. Ipotizzata aggiudicazione gare in altre Amministrazioni Pubbliche, mentre la gestione degli edifici comunali di Como è terminata a giugno 2017. Previsto avvio di progetti di efficienza energetica.

Avviata riqualificazione area ex Parmalat con ristrutturazione edificio in classe A con utilizzo energie rinnovabili.

€ Mln	2016	2018E	2020E	2021E
Ebitda	1,9	2,2	4,3	5,3
Ebit	1,7	1,6	2,8	3,3

- **Illuminazione Pubblica**

Il Gruppo ha avviato sia direttamente, sia in collaborazione con il partner industriale A2A, progetti inerenti il servizio di Illuminazione Pubblica e Smart-City, partecipando a gare pubbliche oppure proponendo direttamente alle amministrazioni comunali dei Project Financing.

Gestione calore e Illuminazione Pubblica: Obiettivi e Azioni 2/2

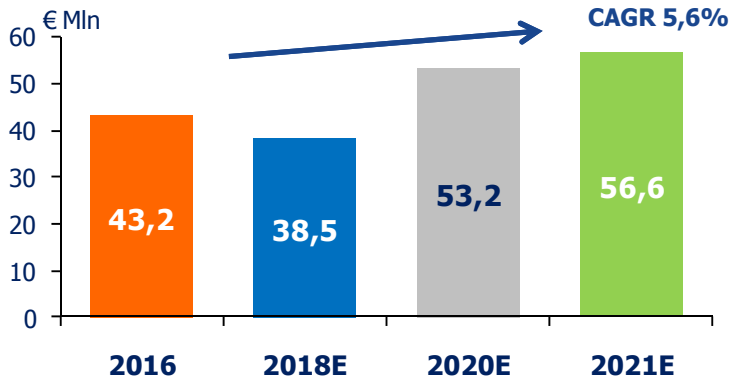
Nel corso del 2017:

- Acsm Agam, in ATI insieme al partner industriale A2A, si è aggiudicato la gara indetta dal Comune di Garbagnate Milanese per la gestione degli impianti di Illuminazione Pubblica e quella del Comune di Trezzano sul Naviglio per la nomina a "promotore";
- il progetto di Illuminazione Pubblica e Smart city presentato, in ATI insieme al partner industriale A2A, al Comune di Monza è stato dichiarato di pubblica utilità (si è in attesa della pubblicazione del bando di gara);
- Acsm Agam, in ATI insieme al partner industriale A2A, ha presentato la proposta al Comune di Cermenate e l'Amministrazione ne ha dichiarato la "fattibilità" nel mese di Agosto; la pubblicazione del bando è prevista entro la fine del corrente anno;
- Acsm Agam ha presentato, a settembre, una proposta di progetto al Comune di Morazzone (in corso di valutazione da parte dello stesso);
- Acsm Agam, in ATI insieme al partner industriale A2A, ha partecipato alle gare indette dai Comuni di Nova Milanese e Cantù; le stesse risultano ancora in fase di valutazione da parte delle Amministrazioni.

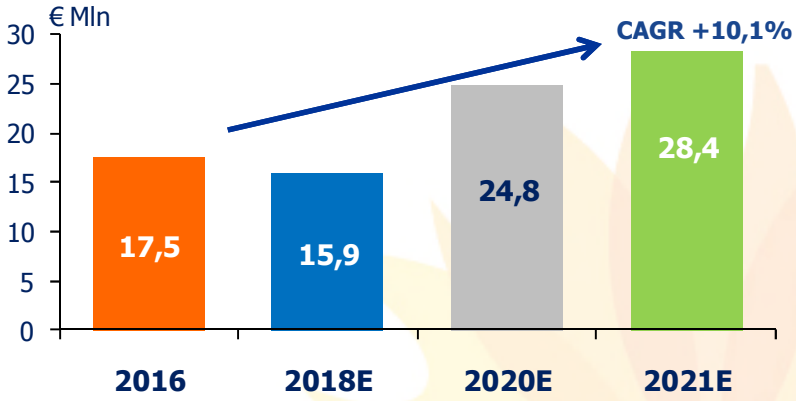
Il piano prevede al 2021 l'ipotesi di gestione - pro quota - di un numero di pali pari a circa 49.000 unità.

Economics del Gruppo

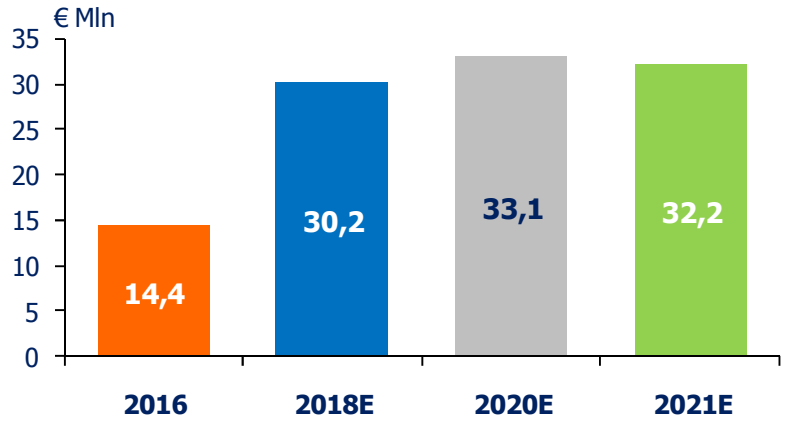
Ebitda pre partite non ricorrenti



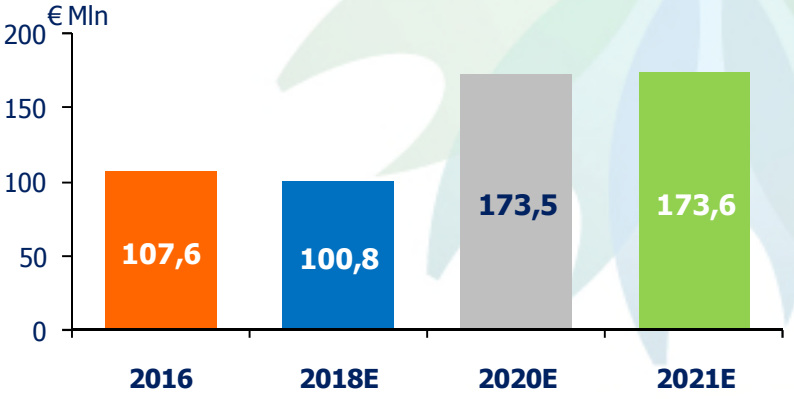
Ebit



Investimenti Netti



Posizione Finanziaria Netta



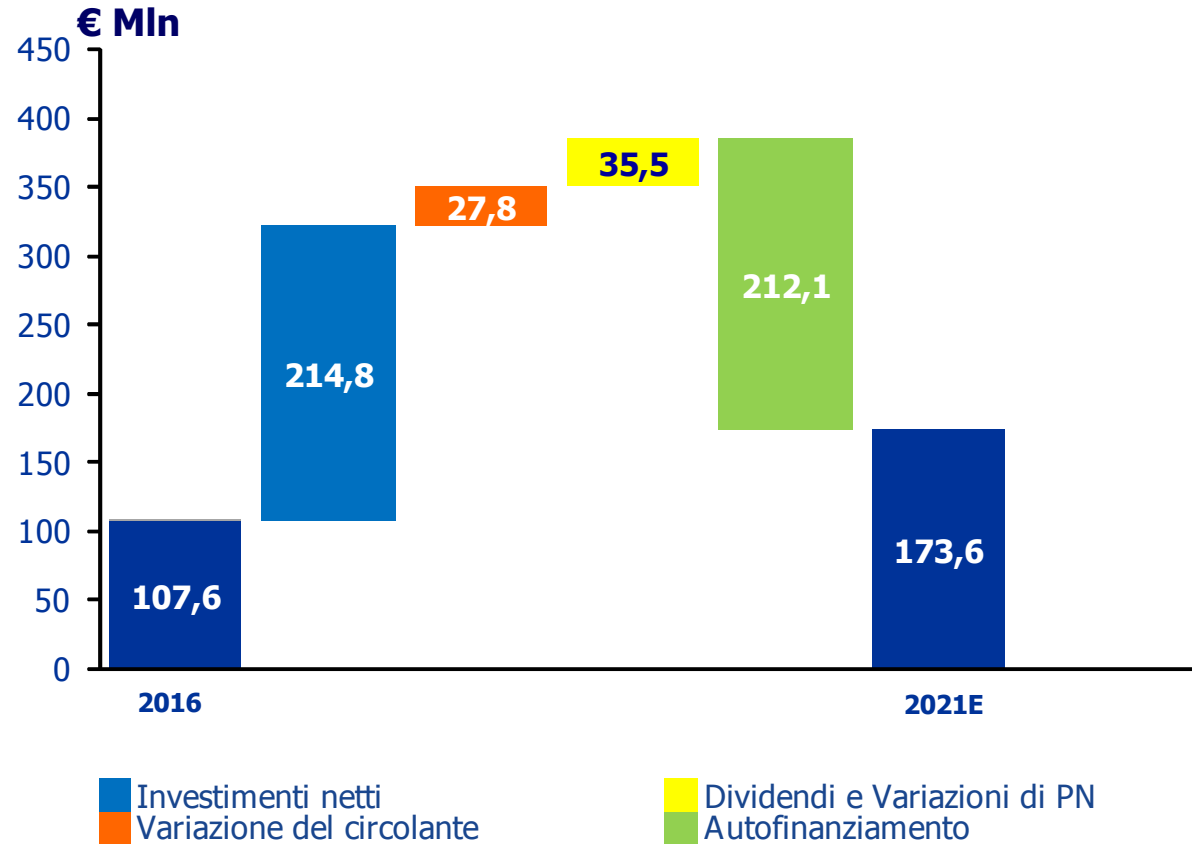
Dinamica Ebitda

- L'Ebitda del 2017 è previsto, a parità di perimetro, in linea con il 2016 e con il 2018.

- Il 2016 comprendeva la gestione delle reti gas di Como e San Fermo fino al 30 aprile e la plusvalenza realizzata sulla cessione degli *asset* di San Fermo (1,6 € Mln).

- La discontinuità significativa si verifica a partire dal 2019, anno in cui si prevede l'aggiudicazione delle gare ATEM nella distribuzione gas e il realizzo della plusvalenza di cessione del ramo idrico.

Evoluzione Posizione Finanziaria Netta



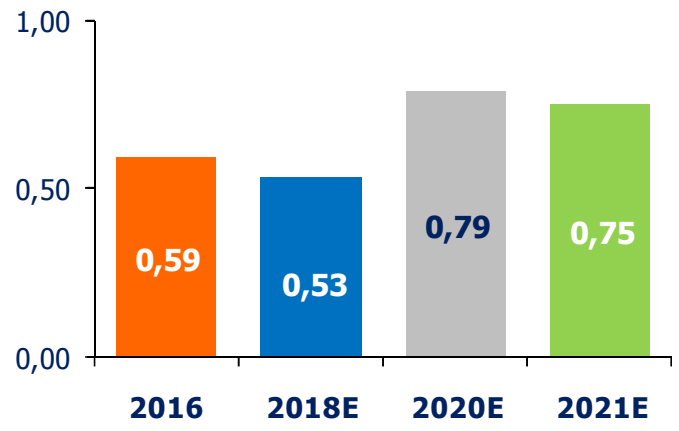
Debito sostenibile

Aumento dell'indebitamento in seguito principalmente agli investimenti connessi alle gare ATEM gas, in parte compensati dagli incassi derivanti dall'uscita dal settore idrico, dalle cessione delle concessioni gas «non strategiche» e dalla cessione di alcune partecipazioni.
Importante il flusso di cassa generato dall'autofinanziamento.

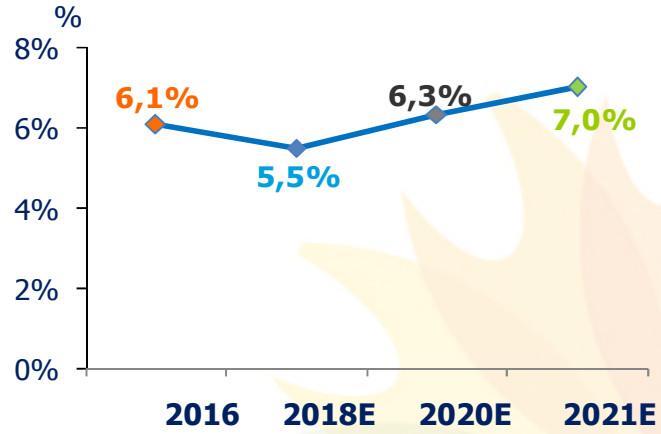
Politica di dividendi sostenibile e stabile, con un payout medio di circa il 30% che consente un dividendo medio di 5,0 €/cent per azione.

Principali Ratios

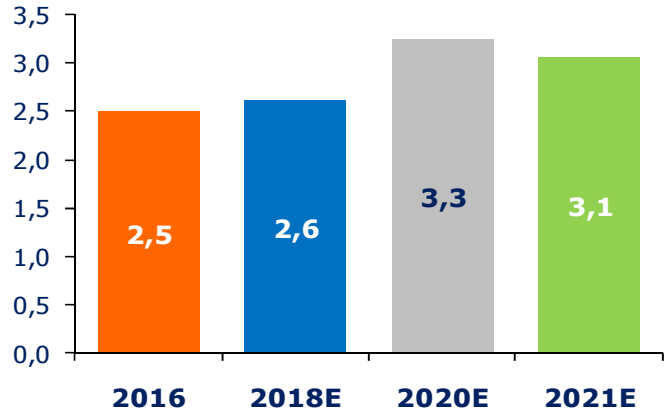
Leverage (PFN/PN)



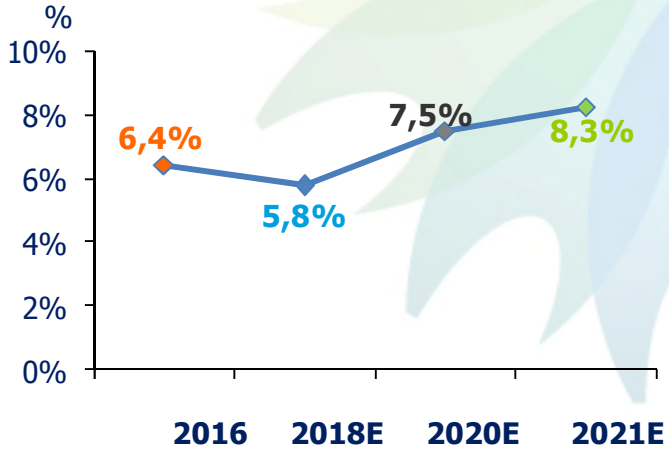
ROI (MON/CIN)



PFN/MOL



ROE (Risultato Netto/PN)



La valorizzazione delle Risorse Umane

- Il Gruppo ACSM AGAM punta sul **coinvolgimento di tutte le risorse umane** sia nella creazione di nuove idee per il miglioramento dei processi sia nell'attuazione delle stesse («Piano delle Idee»), facendone primi **promotori di innovazione e di sviluppo di nuove idee per il business**.

- Sviluppo del sistema di **valutazione periodica delle risorse** da parte dei responsabili e sviluppo delle competenze di leadership.

- Interventi di **formazione** anche sulle competenze trasversali.

- Aggiornamento costante del sistema di definizione dei ruoli e relativi profili di competenza, coerentemente con le sfide future.

- Miglioramento dei processi di comunicazione interna finalizzati al consolidamento dello spirito di appartenenza e proattività individuale.

Disclaimer

Questo documento è stato preparato al solo fine di presentare il Business Plan elaborato dal Gruppo Acsm Agam.

Questo documento non rappresenta un'offerta o un invito ad acquistare azioni, né deve essere considerato in qualsiasi modo un impegno.

Le informazioni in esso contenute non sono state certificate da organismi indipendenti.
Le informazioni contenute includono indicazioni prospettiche basate su aspettative e convinzioni del Gruppo Acsm Agam. Queste affermazioni sono basate sulle attuali stime, proiezioni e progetti, pertanto non si deve farne indebito affidamento.

Le indicazioni prospettiche implicano rischi e incertezze. Si avverte che diversi fattori potrebbero comportare uno scostamento dei risultati consuntivi rispetto alle indicazioni prospettiche contenute in questo documento. Tali fattori comprendono (in modo non esaustivo): cambiamenti nello scenario macroeconomico, nel quadro normativo, modifiche dei prezzi di alcune commodities, incluso energia elettrica e gas, e nell'andamento del core business.