



Acsm Agam
L'ENERGIA CHE UNISCE

Piano Industriale 2020-2024

16 marzo 2020



Il Gruppo Acsm Agam

Mission e Linee di sviluppo

Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

Progetti aggiuntivi

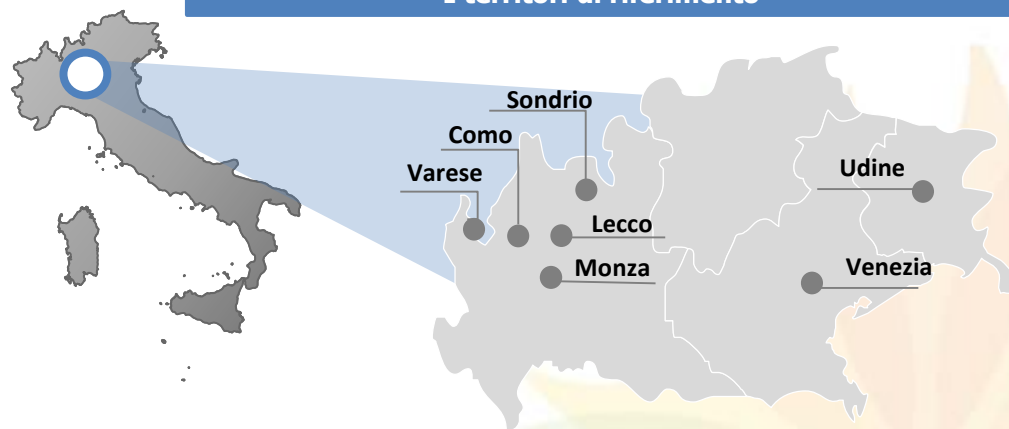


Il **Gruppo Acsm Agam** è frutto della **partnership tra solide realtà industriali**, fortemente **radicate nei rispettivi territori** nel Nord della Lombardia e Veneto/Friuli, che consente di generare sinergie.

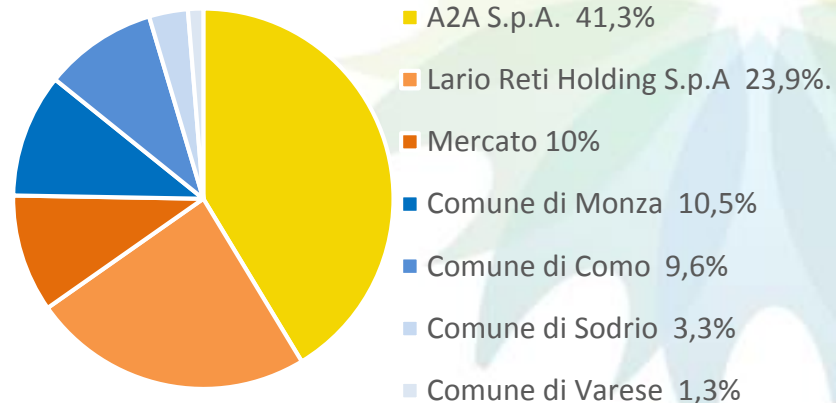


Il **Piano Industriale 2020-2024** punta alla **creazione di valore per tutti gli azionisti**, partendo dalle solide basi dell'Aggregazione e **sviluppando progetti innovativi Green & Smart che valorizzano in modo sostenibile i territori di riferimento.**

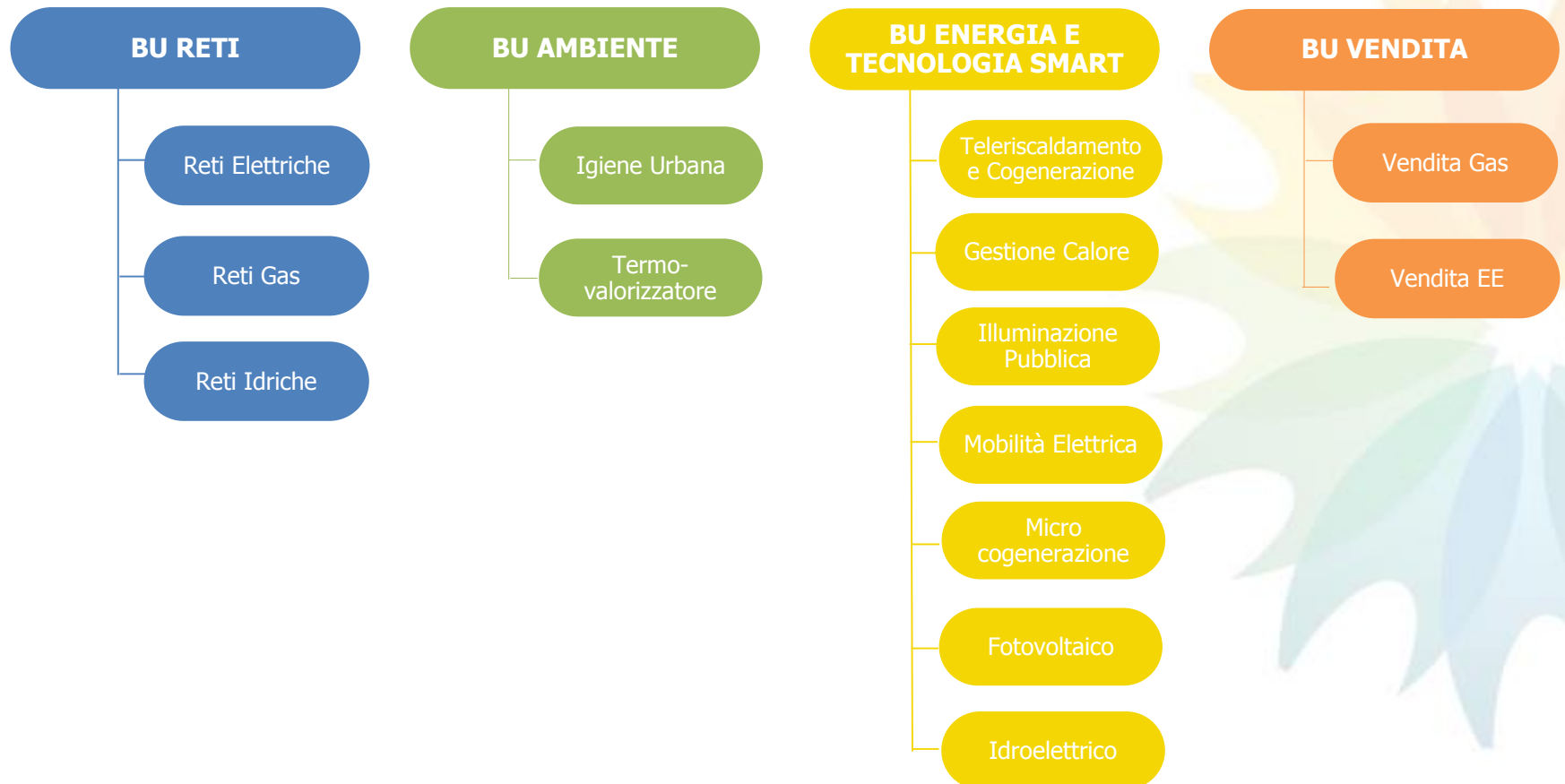
I territori di riferimento



Principali azionisti al 31 dicembre 2019



Modello organizzativo di Gruppo chiaro, articolato in Business Unit e attività gestite.



Il Gruppo Acsm Agam

Mission e Linee di sviluppo

Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

Progetti aggiuntivi

La *mission* del Gruppo è coniugare la **crescita del proprio business** con la **soddisfazione dei propri stakeholder**, attraverso un **profondo legame con il territorio** in cui opera e sulla base dei principi di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Il Gruppo, anche nel Piano 2020-2024, persegue obiettivi precisi:

- sviluppo ulteriore della propria capacità competitiva ponendo il **Cliente al centro**;
- consolidamento **della cultura aziendale condivisa** (Valorizzazione);
- massimizzazione **del valore** attraverso le sinergie ottenibili dall'integrazione;
- **rafforzamento dei rapporti con il territorio**, massimizzando gli assets in portafoglio e consolidando il posizionamento di mercato;
- **innovazione sostenibile**, in linea con le esigenze di efficienza tecnica, energetica ed ambientale.



Focus Innovazione Sostenibile Going Green & Smart!

Sviluppo dei territori di riferimento con l'obiettivo di introdurre ed **implementare tecnologie «Green» ed innovative a ridotto impatto ambientale (emissioni CO2 evitate)**

Teleriscaldamento

Sviluppo rete a Como e Lecco con utilizzo di energia termica da termovalorizzatore e valorizzazione cascami termici

Efficientamento elettrico

Derivante dalla conversione a led dei sistemi di illuminazione pubblica ed efficientamento edifici

Mobilità sostenibile:

Installazione colonnine veicoli elettrici oltre 200 colonnine, indicazione parcheggi liberi

Efficientamento termico

Microgenerazione
Riqualificazione ed efficientamento termico edifici

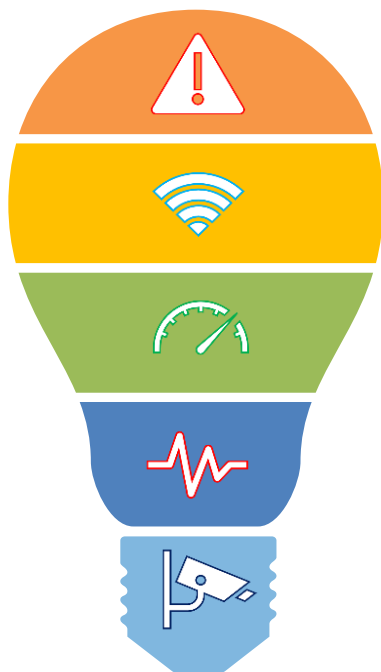
Nuova capacità di produzione elettrica

Produzione di garanzie di origine sufficienti a coprire l'offerta green di energia elettrica a clienti finali
Nuovi impianti fotovoltaici

Risparmio misurabile in termini di riduzione emissioni CO2

Ca. 188 k ton di emissioni CO2 evitate in arco piano con obiettivo raggiungimento del target di riduzione delle emissioni di gas, attraverso investimenti carbon free

Il Gruppo rinforza presenza nello sviluppo infrastrutturale e abilitazione di servizi smart



Smart energy

Smart metering,
monitoraggio perdite
acquedotti, micro
generazione



Smart building

Trasmissione dati
consumo calore,
micro clima,
controllo calore,
domotica



Smart transport

Installazione colonnine veicoli
elettrici, parking aree soste
limitata, car, moto e bike
sharing, monitoraggio contro
furto biciclette





Smart healthcare

Monitoraggio soggetti
deboli, teleassistenza,
assistenza
domiciliare, tele-
diagnostica



Smart security

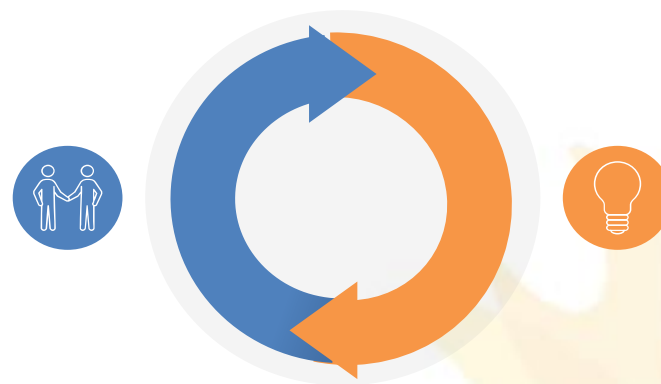
Monitoraggio edifici
pubblici, apertura e
chiusura spazi
pubblici, antincendio

-  Il Gruppo Acsm Agam ha consolidato il proprio percorso per la gestione degli obiettivi di sostenibilità e del relativo monitoraggio
-  Il Bilancio di Sostenibilità è uno dei principali strumenti di comunicazione sul territorio dei temi **ambientali, sociali**, attinenti al **personale**, al rispetto dei **diritti umani** e alla **lotta contro la corruzione**

Il **Bilancio di Sostenibilità 2019** è anche lo strumento di rendicontazione e di comunicazione dei **valori e dell'impegno profusi dal Gruppo** in materia di sostenibilità. I **principali valori** sono:



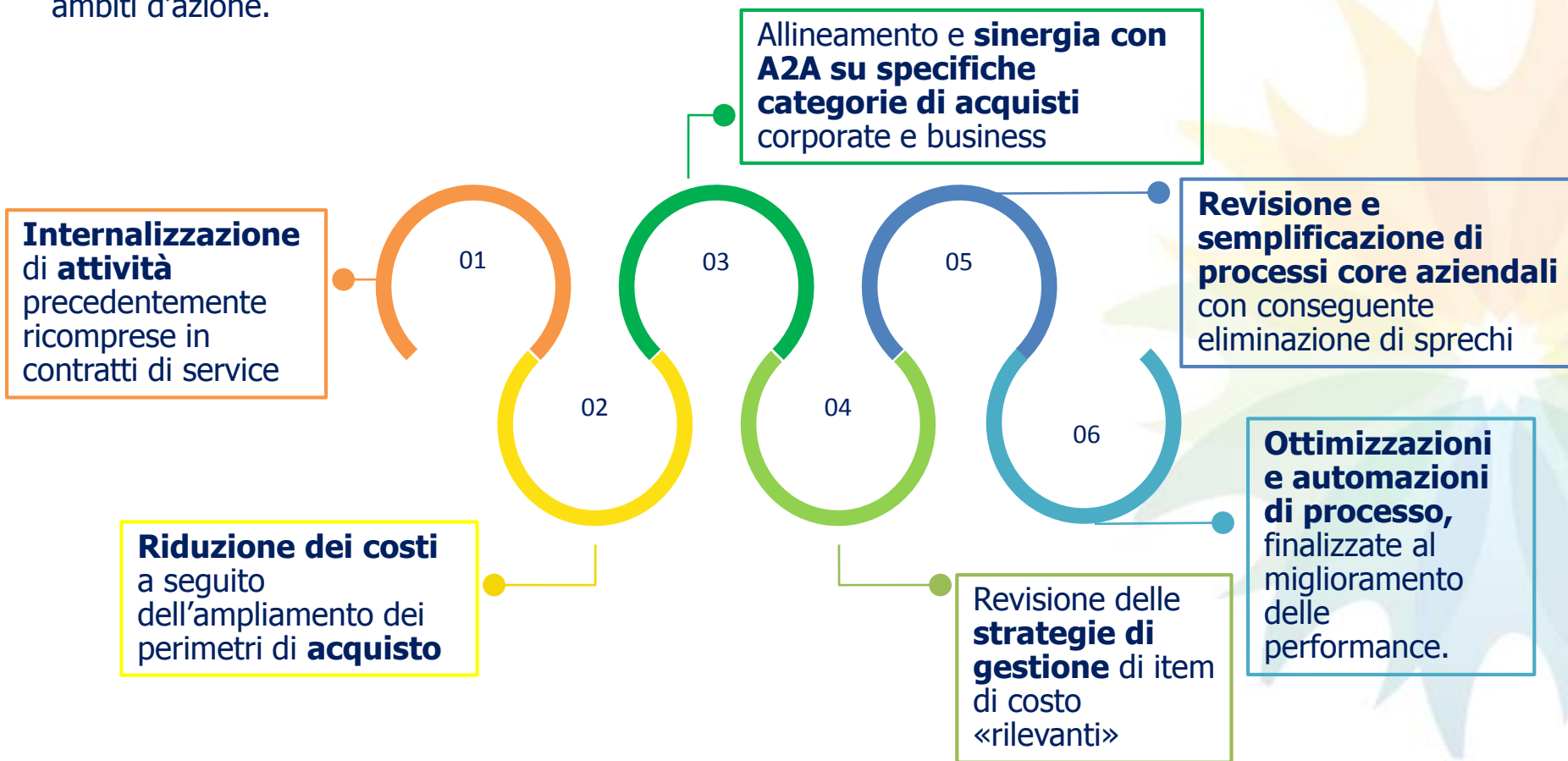
Il Gruppo ACSM-AGAM ha avviato l'anno scorso un programma di **change management** che ha **coinvolto nella prima fase di ascolto la quasi totalità della popolazione aziendale**, ponendo le basi per la costruzione di una **nuova cultura aziendale comune**, basata su **valori condivisi** ed un **nuovo modello manageriale** identificato in modo partecipato per attivare lo sviluppo delle persone e la crescita del business.



Principali iniziative del Piano industriale 2020 - 2024

Innovazione	Formazione	Valutazione delle risorse	Aggiornamento competenze	Comunicazione
Nella creazione e nella attuazione di nuove idee per il miglioramento dei processi, facendone i primi promotori di innovazione e di sviluppo di nuove idee per il business	Interventi di formazione a tutti i livelli per quanto concerne leadership, responsabilità e <i>accountability</i> ed anche sulle competenze trasversali, partendo dai pilastri del nuovo modello manageriale	Sviluppo di un sistema di valutazione periodica delle performance con l'obiettivo di sviluppare le competenze sia tecniche che manageriali	Aggiornamento costante del sistema di definizione dei ruoli e relativi profili di competenza , coerentemente con le sfide future e con le opportunità offerte dalla digitalizzazione	Miglioramento dei processi di comunicazione interna finalizzati al consolidamento dello spirito di appartenenza e proattività individuale

Sulla scia delle iniziative di sinergia attivate nel 2019, il Piano Industriale 2020-24 identifica ulteriori **iniziative di ottimizzazione e riduzione di costi**, che saranno perseguite dal Management attraverso lo stesso **programma strutturato di implementazione e monitoraggio** attivato l'anno scorso ed incrementato di nuovi strumenti. Si riportano di seguito le **principali sinergie** identificate nei primari ambiti d'azione.



BU RETI

- **Investimenti finalizzati al consolidamento** della presenza negli **territori di riferimento** della **distribuzione gas** in previsioni delle gare d'ambito, oltre arco piano
- **Mantenimento delle concessioni idriche sino a naturale scadenza**
- **Investimenti finalizzati al consolidamento** del servizio **distribuzione energia elettrica** nell'area di Sondrio

BU AMBIENTE

- **Igiene urbana:** prevista proroga della **concessione di Varese o sostituzione con analoga concessione**
- **Partecipazione a nuove gare** con obiettivo **+100.000** abitanti in arco piano
- **WTE:** da 2020 riavvio Linea 2 post revamping
- **Trattamento:** previsti due nuovi impianti a regime nel 2022

BU ENERGIA E TECNOLOGIA SMART

- **Cogenerazione e TLR** **avvio progetto a Como e avvio nuovo progetto TLR a Lecco**
- **Illuminazione pubblica:** sviluppo con revisione tempi di avvio gestione
- **Gestione calore ed efficientamento:** investimenti nell'**efficientamento energetico e termico;** sviluppo impianti di **microgenerazione** sviluppo **metanauto**
- **Mobilità elettrica:** avvio installazione colonnine (Monza, Lecco e altri progetti)

BU VENDITA

- **Sviluppo sul territorio** su più canali: **in particolare risorse interne dedicate alla vendita**, teleselling, agenzie, call center, store, integrato con azioni di marketing
- **Smart & Green: Digitalizzazione** (bollette on line) e **sviluppo green** (offerta verde) per il rafforzamento ed ampliamento dei **punti di contatto con gli utenti, con ampliamento dei servizi VAS** (*value added services*)

Il Gruppo Acsm Agam

Mission e Linee di sviluppo

Financial & KPI

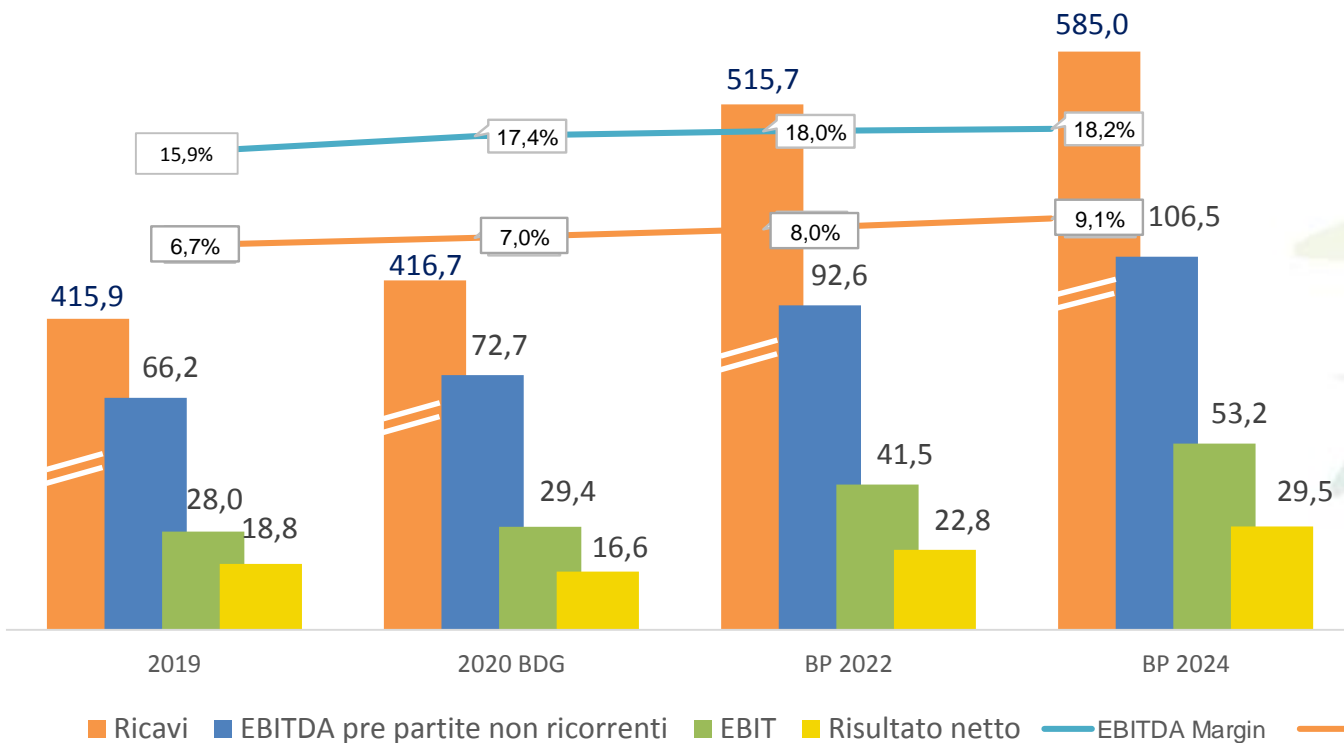
Dettagli per Business Unit

Progetti aggiuntivi

Crescita importante di tutte la grandezze nonostante lo slittamento delle gare ATEM gas oltre l'arco piano.

Nel **2024** previsti **ricavi per 585 M€**, **EBITDA per 106,5 M€**, **EBIT per 53,2 M€** e **Risultato netto pari a 29,5 M€**

EBITDA: da 66,2 M€ nel 2019 a 106,5 M€ nel 2024 (CAGR '19-'24 + 10%).



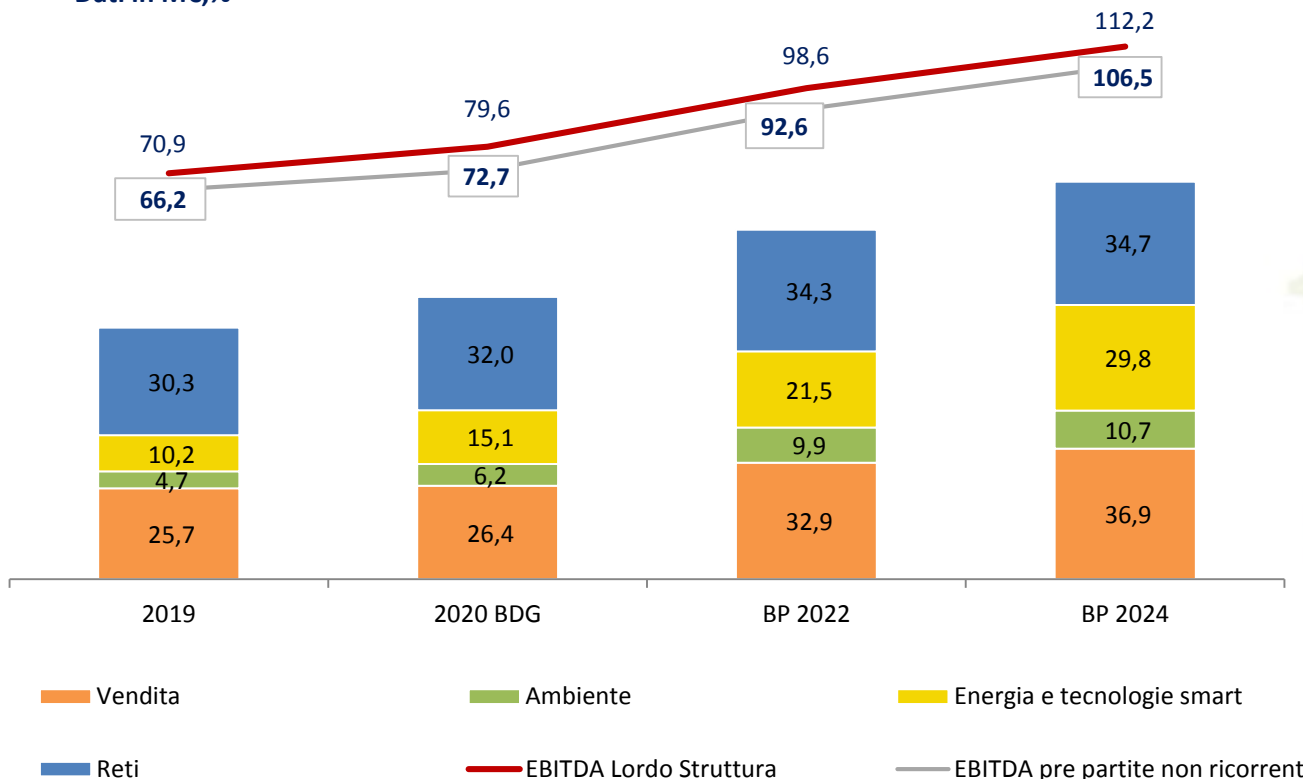
CAGR 2019-2024

Ricavi	+7,1%
EBITDA	+10%
EBIT	+13,7%
RN	+9,4%

EBITDA: dettaglio per Business Unit 2019-2024

L'EBITDA ante partite non ricorrenti cresce per **sviluppo reti teleriscaldamento e cogenerazione, illuminazione pubblica e investimenti sui territori, sviluppo base clienti vendita energia elettrica, nuove gare di raccolta e sviluppo nel trattamento rifiuti.**

Dati in M€, %



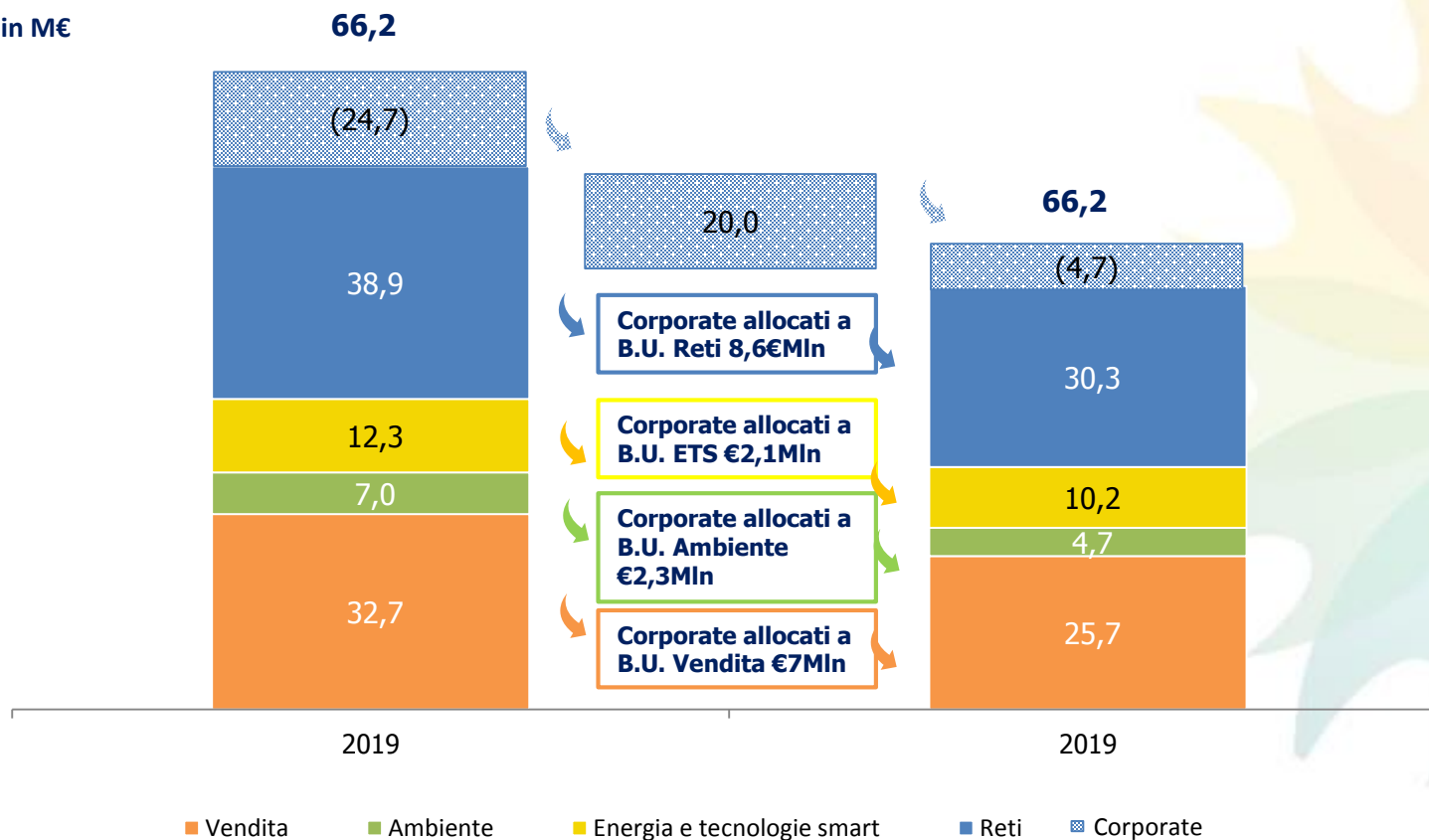
CAGR 2019-2024

EBITDA Lordo Struttura	+9,6%
EBITDA pre partite non ricorrenti	+10%
Reti	+2,7%
Energia e tecnologie Smart	+24,0%
Ambiente	+17,7%
Vendita	+7,5%

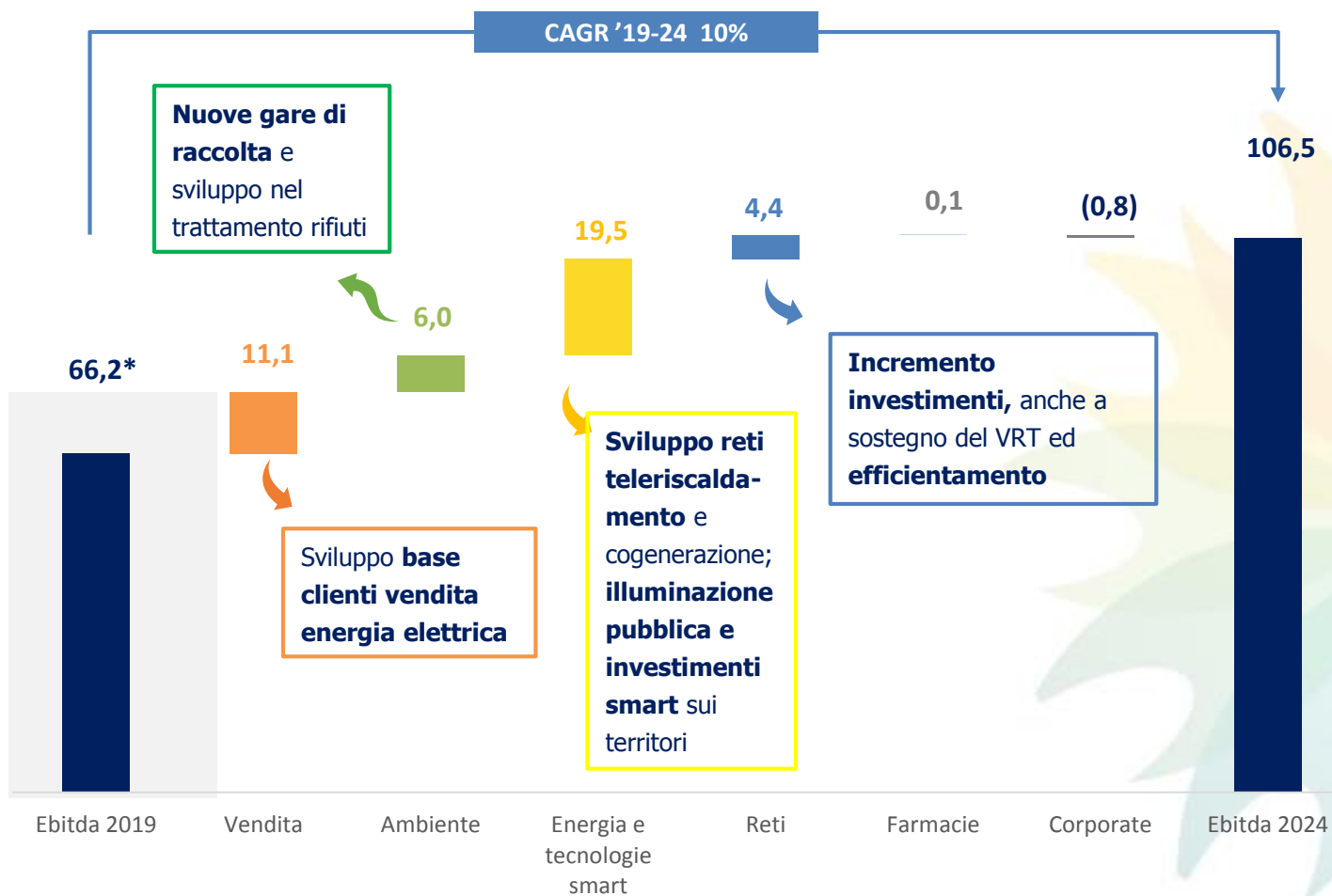
EBITDA 2019: raccordo allocazione costi corporate

**Il piano 2020-2024 è stato formulato presentando l'Ebitda con i costi corporate allocati alle singole B.U.
Per consentire una vista omogenea anche il 2019 Actual è di seguito riesposto con i costi corporate allocati alle singole B.U..**

Dati in M€

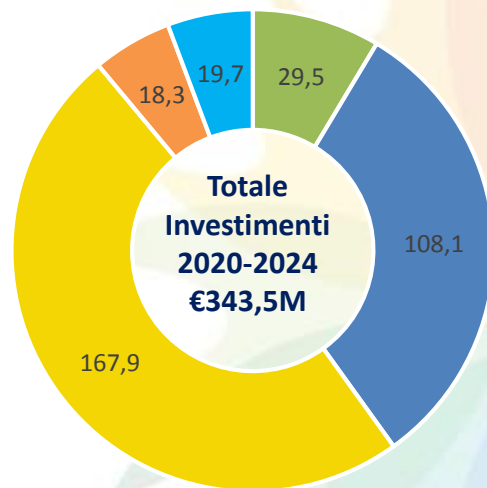
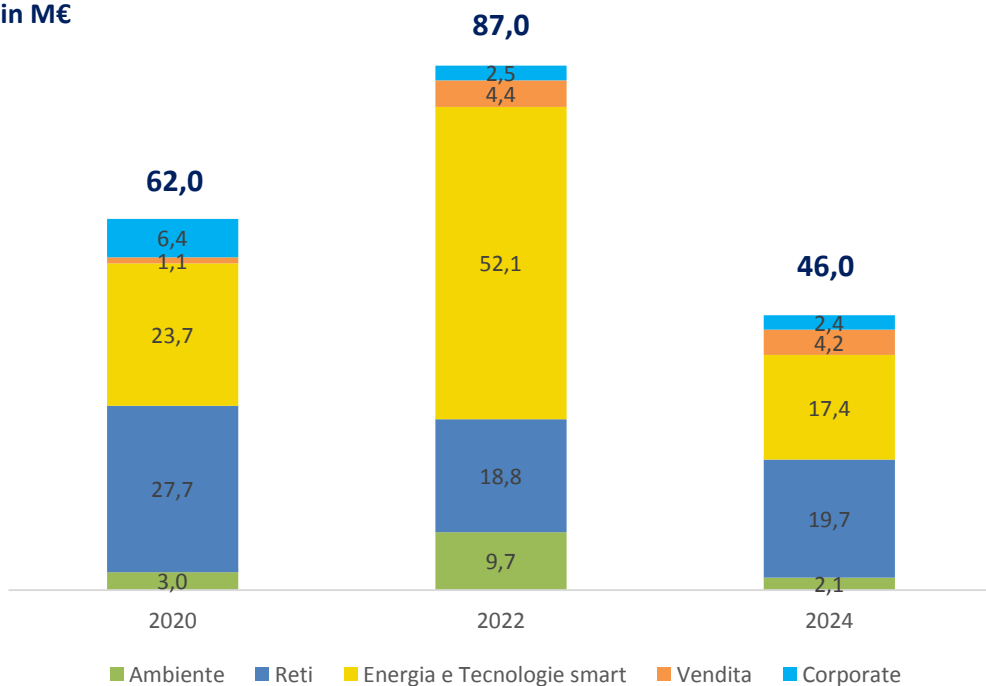


Principali driver di sviluppo dell'EBITDA 2020-2024



Pur con slittamento oltre arco piano delle gare ATEM gas, **il piano investimenti** cumulati è significativo e pari a **€344M**. **Principali investimenti** suddivisi tra: **Reti, Energia e Tecnologie smart** (sviluppo teleriscaldamento e cogenerazione, illuminazione pubblica, efficienza energetica, microgenerazione, metanauto, mobilità elettrica, ecc.), **Ambiente** (automezzi, interventi sul termovalorizzatore e nuovi impianti di trattamento), **Corporate** (hardware, software, manutenzioni straordinarie sedi) e **Vendita** (IFRS 15 per sviluppo clienti).

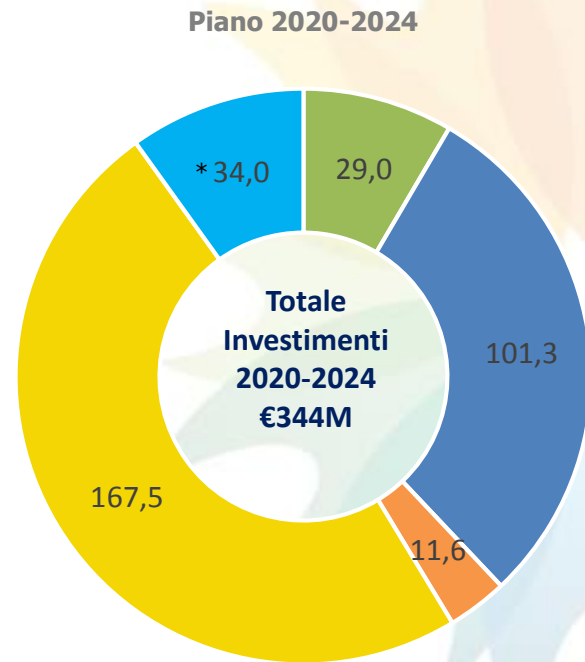
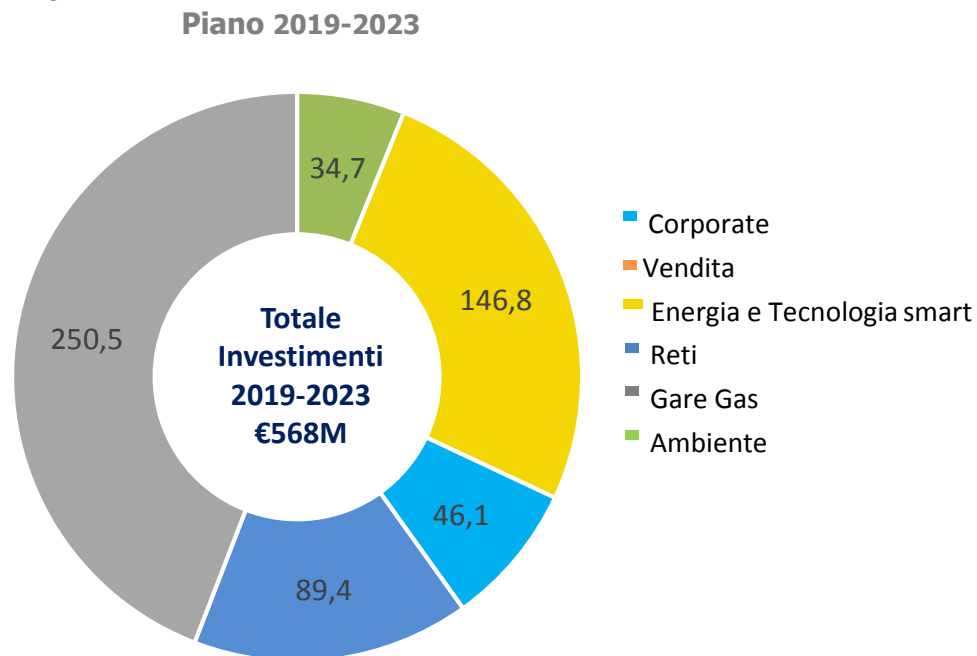
Dati in M€



Piano investimenti 2020-2024 raccordo con Piano 2019-2023 al Piano

Gli **investimenti passano da €568M a €344M**: le gare ATEM gas previste nel piano 19-23 con ipotesi di avvio nel 2022 (€251M), nel nuovo piano sono oltre 2024, gli investimenti della BU Reti si incrementano per gestione asset. In incremento gli investimenti della BU Energia e tecnologie smart.

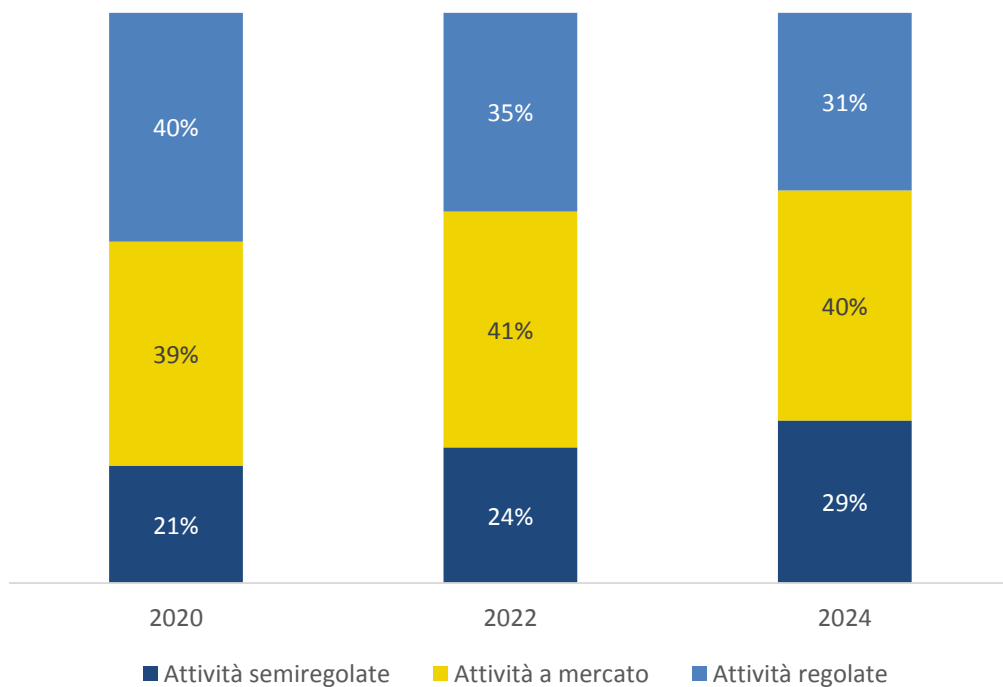
Dati in M€



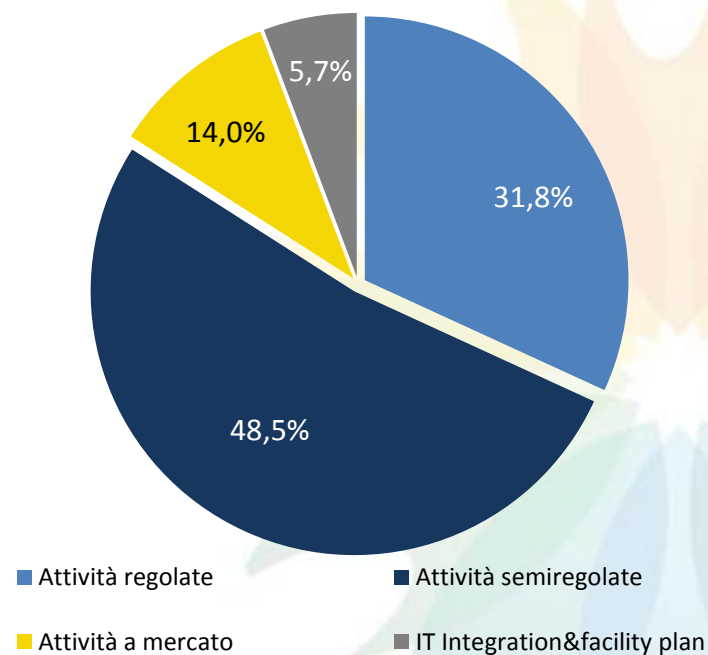
* Vista ante allocazione B.U.. in omogeneità con piano precedente

Composizione EBITDA e Piano investimenti per tipologia di attività

EBITDA BU Operative



Piano Investimenti



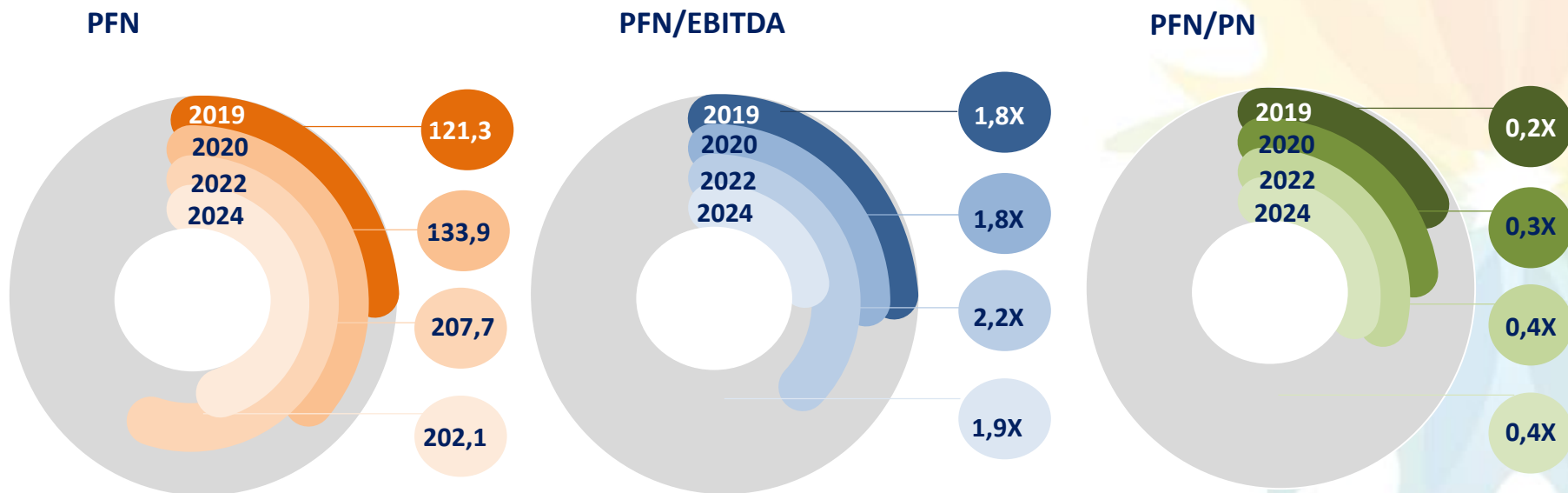
Posizione Finanziaria Netta (PFN) e principali ratios

PFN da 121,3 M€ nel 2019 a 202,1 M€ nel 2024

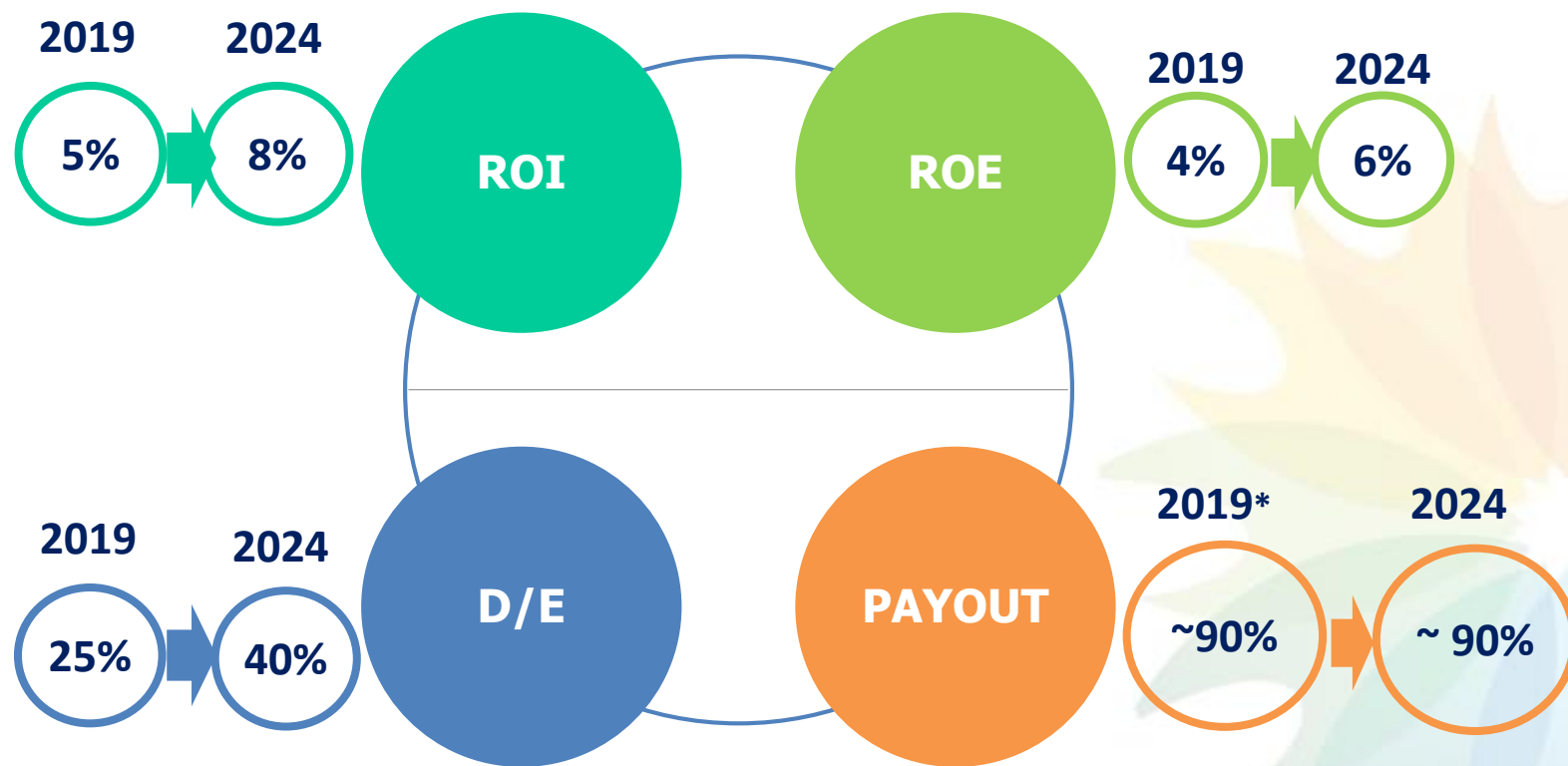
Il rapporto PFN/EBITDA si mantiene solido e passa da 1,8x nel 2019 a 1,9x nel 2024

Leverage (PFN/PN) da 0,2 nel 2019 a 0,4 nel 2024

Dati in M€,



Principali indicatori di performance



**Forte attenzione al ritorno dell'investimento
per gli azionisti della società**

Principali KPI operativi

		KPI Operativi	ACTUAL	2024	Δ%
BU RETI	Reti Gas	# PdR k	314	314	-
	Reti Elettriche	# PoD k	26	26	-
	Reti Idriche	# Clienti k	84	81*	-3,5%
* Scadenza naturale concessione					
BU VENDITA	Vendita EE	# Clienti (k)	71	188	+164,8%
	Vendita Gas	# Clienti (k)	254	249	-2,0%
BU AMBIENTE	Igiene Urbana	# Abitanti Serviti (k)	185	284	+53,5%
	Termovalorizzatore	Rifiuti smaltiti (kton)	65	100	+53,8%
BU ENERGIA E TECNOLOGIA SMART	TLR e COGE	Energia termica venduta (GWht)	219	299	+36,5%
	Illuminazione Pubblica	# Punti luce (k)	30	114	+280,0%
	Idroelettrico	Energia elettrica prodotta (GWhe)	75	77	+2,7%
	Fotovoltaico	Energia elettrica prodotta (GWhe)	1	2	Start up
	Mobilità Elettrica	# Colonnine ricarica	2	214	Start up
	Micro cogenerazione	Energia termica (GWht)	3	88	Start up

Il Gruppo Acsm Agam

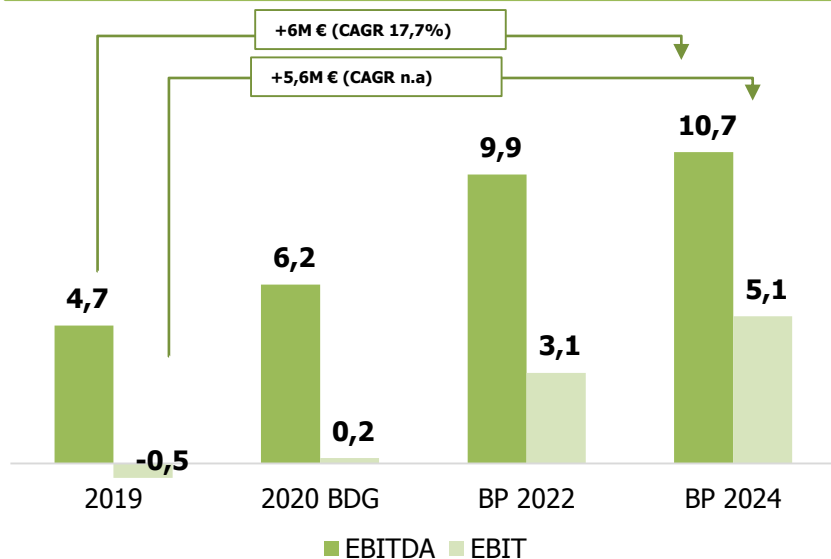
Mission e Linee di sviluppo

Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

Progetti aggiuntivi

Key Financial M€



KPI Operativi

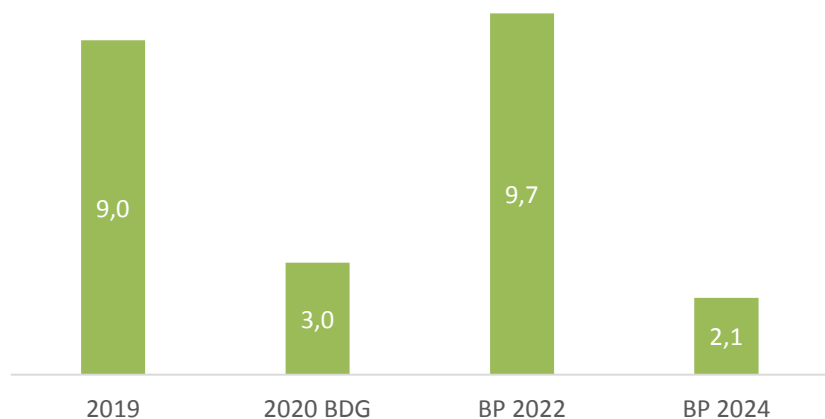
	Igiene Urbana	WTE
	# Abitanti Serviti (k)	# Rifiuti Smaltiti (kton)
Posizionamento attuale	185	65
	▼ +53,5%	▼ 53,8%
Posizionamento 2024	284	100

Highlights

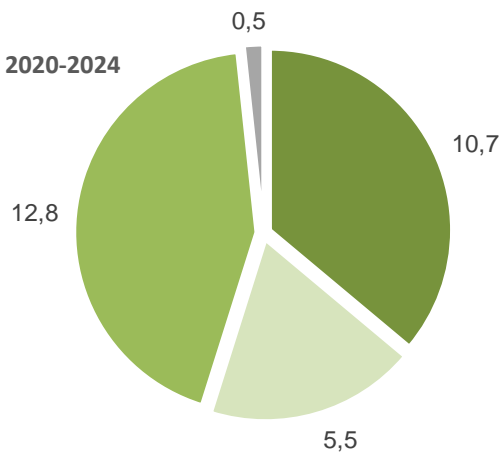
Obiettivi Strategici

- Consolidamento del Modello di **Business sostenibile** dal punto di vista ambientale ed economico, con particolare riferimento ai modelli di «Economia Circolare»
- **Rafforzamento** della presenza nel business dell'Igiene Urbana
- **Ampliamento** del parco impiantistico gestito

Capex M€



Dati in M€, 2020-2024



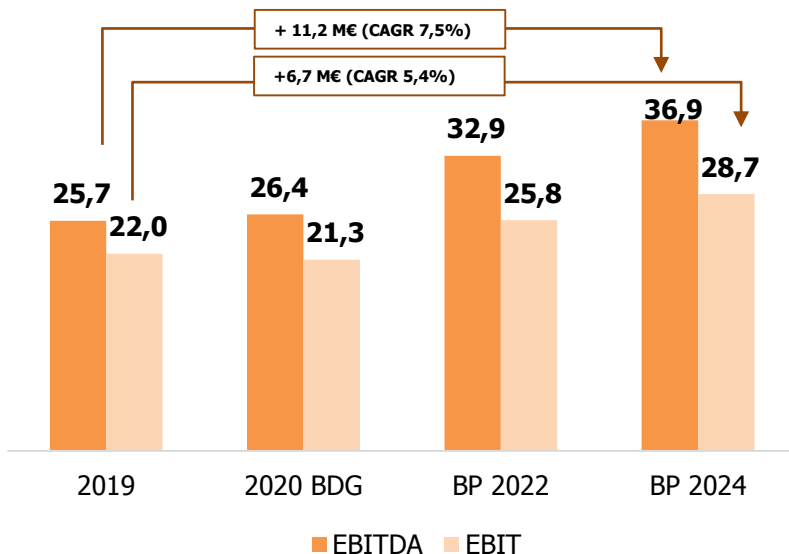
■ Raccolta ■ WTE ■ Trattamento rifiuti ■ Corporate Ambiente



Iniziative Previste

- **Igiene urbana:** prevista proroga della **concessione di Varese**
- **Partecipazione a nuove gare** con obiettivo **+100.000** abitanti in arco piano
- **WTE:** da 2020 riavvio Linea 2 post revamping con incremento +5,5kton smaltite e energia elettrica prodotta a 41,5 GWhe. Maggior energia termica fornita a impianto Teleriscaldamento di Como con revisione prezzo
- **Trattamento:** previsti due nuovi impianti a regime nel 2022

Key Financial M€



KPI Operativi

	Vendita EE	Vendita Gas
Posizionamento attuale	# Clienti (k) 71	# Clienti (k) 254
	▼ +164,8%	▼ -2,0%
Posizionamento 2024	188	249

Highlights

Obiettivi Strategici

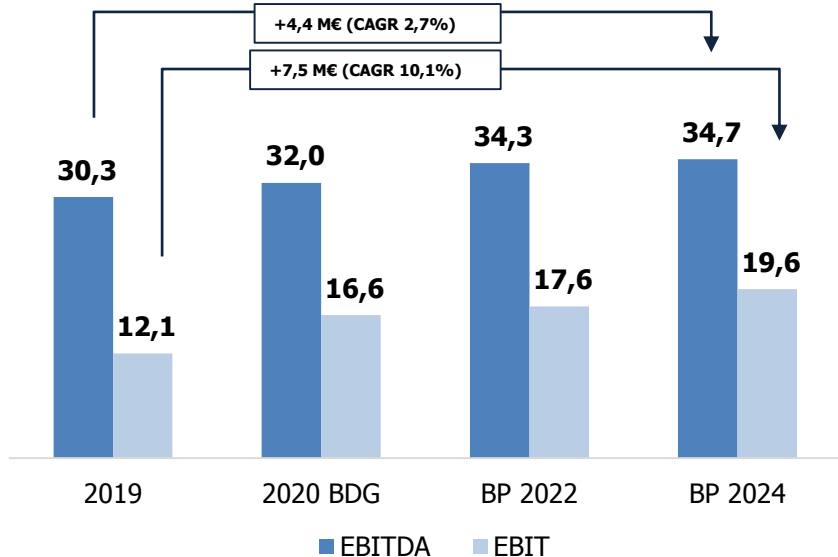
- **Accelerazione della crescita su base clienti energia elettrica e mantenimento dei clienti gas**
- **Smart & Green:** Digitalizzazione e sviluppo green per il rafforzamento ed ampliamento dei punti di contatto con gli utenti per incrementare la customer base, **con ampliamento dei servizi VAS** (*value added services*)

Iniziative Previste

- **Sviluppo sul territorio** su più canali: **in particolare risorse interne dedicate alla vendita**, sportelli, teleselling, agenzie, call center, store, integrato con azioni di marketing
- Ipotesi di **fine Tutela da 1 gennaio 2022**
- **Iniziative di digitalizzazione** per incrementare le bollette on line e **sviluppo green** (es. offerta verde)
- Ampliamento vendita a **servizi VAS** a partire dal 2021



Key Financial M€



KPI Operativi

	Distribuzione Gas	Distribuzione EE	Ciclo Idrico
Posizionamento attuale	# PdR (k) 314	# PoD (k) 26	# UtENZE (k) 84
Posizionamento 2024	▼ - 314	▼ stabile 26	▼ -3,5% 81*

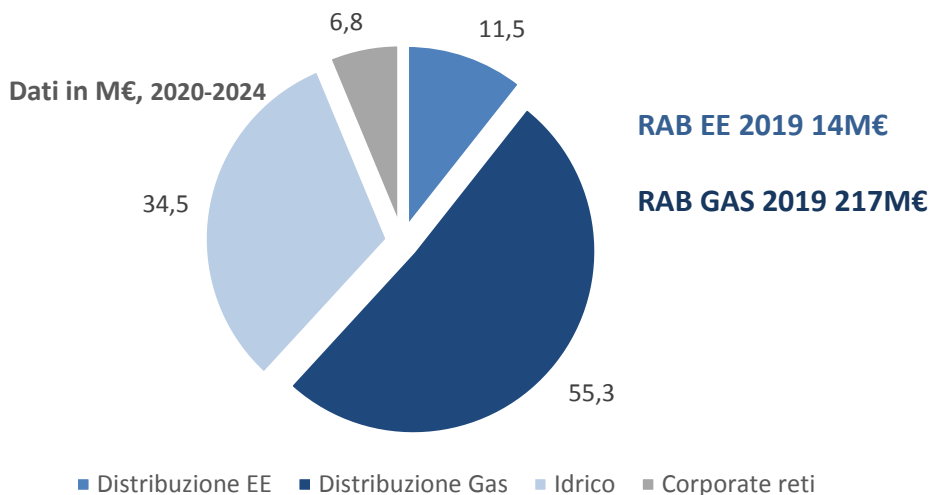
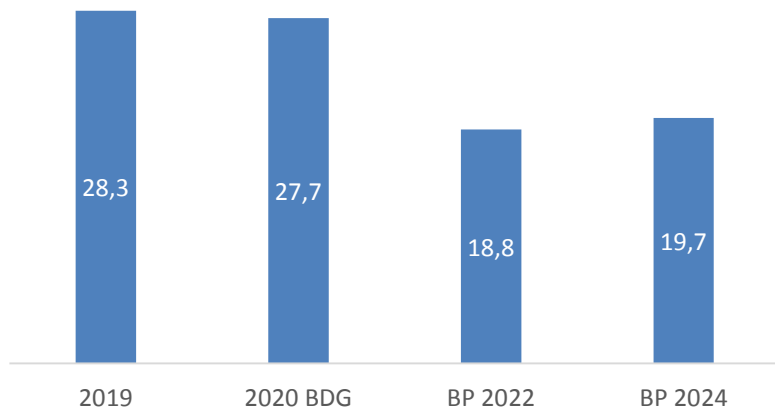
* Uscita da concessioni a scadenza naturale

Highlights

Obiettivi Strategici

- **Mantenimento** della presenza negli **territori di riferimento** della **distribuzione gas** in previsioni delle gare d'ambito, oltre arco piano
- **Mantenimento delle concessioni idriche sino a naturale scadenza**
- **Mantenimento** del servizio **distribuzione energia elettrica** nell'area di Sondrio

Capex M€

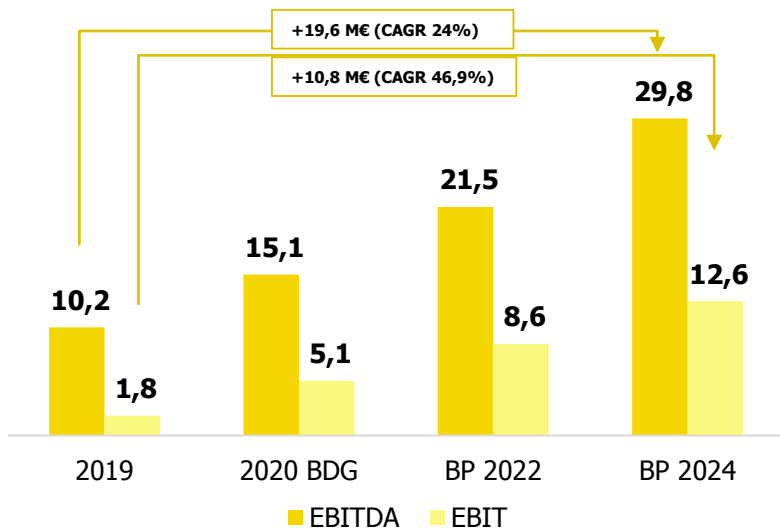


Iniziative Previste

- **Distribuzione Gas:** slittamento gare gas oltre arco piano, **incremento investimenti** anche a sostegno del VRT che diminuisce per Del.570/20219, **efficientamento** grazie alla fusione Lereti e razionalizzazione dei processi nei vari Poli territoriali
- **Idrico:** uscita della concessione di **Cernobbio** da inizio 2020 e **estensione della durata concessioni di Casciago, Luvinata e Besnate a Varese.**
- **Distribuzione energia elettrica:** continuità di gestione con ottimizzazione piano investimenti

BU Energia e Tecnologie Smart Highlights 1/2

Key Financial M€



Highlights

Obiettivi Strategici

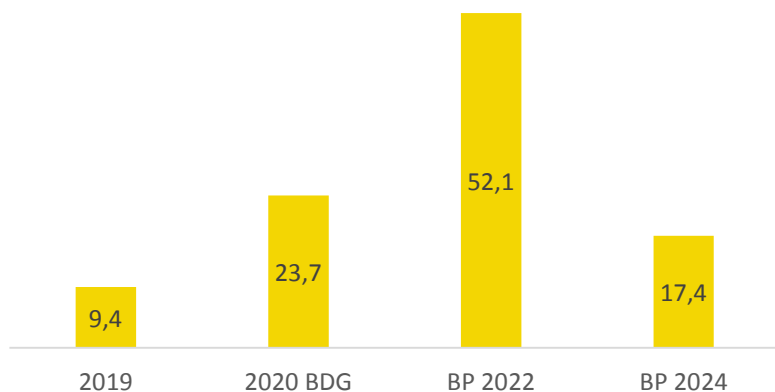
- **Going Smart & Green:** prosecuzione nell'offerta di **soluzioni smart ed innovative** con particolare attenzione alla **sostenibilità ambientale dei territori di riferimento**
- **Consolidamento del virtuoso percorso di partnership/collaborazioni** con **centri di ricerca ed università** a base dello sviluppo dei progetti innovativi

KPI Operativi

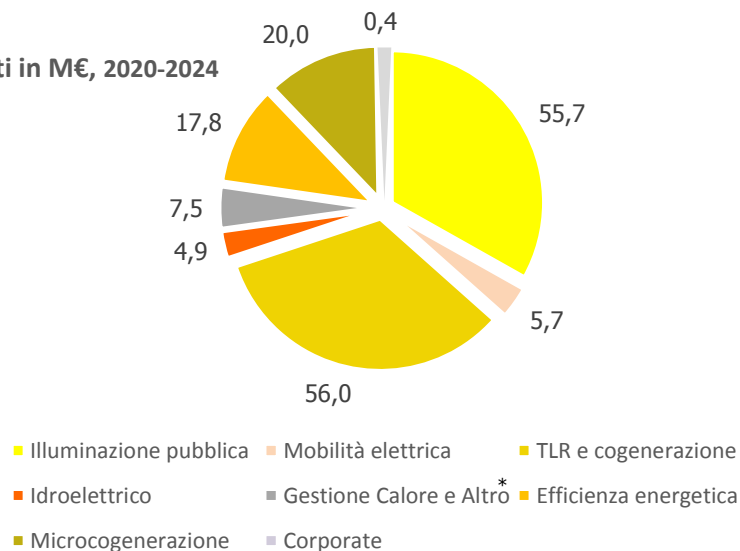
	illuminazione Pubblica	Mobilità Elettrica	Micro cogenerazione	TLR e COGE	Idroelettrico	Fotovoltaico
Posizionamento attuale	# Punti luce (k) 30	# Colonnine di ricarica 2	# En Termica (GWht) 3	# En. Termica venduta (GWht) 219	# En Elettrica prodotta (Gwhe) 75	# En prodotta (Gwhe) 1
	✓ +280%	✓ Start up	✓ Start up	✓ +36,5%	✓ +2,7%	✓
Posizionamento 2024	114	214	88	299	77	2

BU Energia e Tecnologie Smart Highlights 2/2

Capex M€



Dati in M€, 2020-2024



* Comprende anche Metanauto, Fotovoltaico e Led Indoor



Iniziative Previste

- **Cogenerazione e TLR** sviluppo utenze a Monza e da 2021 **avvio progetto a Como** per rinnovo concessione, sviluppo in città con impianto di cogenerazione e **avvio nuovo progetto TLR a Lecco**
- **Gestione calore e altro**: continuità contratti a Como e riaggiudicazione gara a Monza, avvio a Varese e Cinisello e altre gare di efficientamento termico, oltre a **efficienza energetica** privati; sviluppo impianti di **microgenerazione** (oltre 80MWt a fine piano); sviluppo **metanauto** a Monza e 2 nuovi
- **Illuminazione pubblica**: sviluppo con revisione tempi di avvio gestione con 114k punti luce nel 2024
- **Idroelettrico**: gestione in continuità al netto revamping centrale S. Pietro in Sovera nel 2021 e 2022 e sviluppo secondo salto nel 2022
- **Mobilità elettrica**: avvio installazione colonnine (Monza, Lecco e altri progetti)

Scenario Macroeconomico Energetico

KPI	UdM	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflazione	%	0,6%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
Prezzo gas tutelato (Pfor)	€/mc	19,4	19,2	18,2	20,9	21,9	22,7
TTF	€/mc	14,5	19,0	18,0	20,6	21,7	22,4
PUN Base Load	€/MWh	52,8	60,5	59,2	63,1	65,2	66,9
PUN Peak Load	€/MWh	58,8	67,3	65,4	69,4	71,6	73,5
Certificati bianchi	€/tee	260,1	258,9	260,0	260,0	260,0	260,0

Il Gruppo Acsm Agam

Mission e Linee di sviluppo

Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

Progetti aggiuntivi

Progetti di crescita attraverso operazioni straordinarie NON considerati nelle proiezioni di Piano Industriale

BU RETI

Distribuzione Gas

Acquisizione concessioni negli ambiti di riferimento e costruzione di partnership per ingresso in nuovi ambiti.

BU AMBIENTE

In corso iniziative per **incrementare le attività di raccolta** e servizi assimilabili sia nei territori di riferimento che in altri ambiti.

Filiera Impianti: forte l'attenzione a potenziali acquisizioni di impianti di trattamento per incrementare la circolarità del processo di gestione dei rifiuti.

BU ENERGIA E TECNOLOGIA SMART

Gestione Calore ed Efficienza Energetica

Per rafforzare l'offering nel settore «innovazione» ed efficientamento, al vaglio possibili partnership con società di settore certificate

BU VENDITA

Costante monitoraggio delle **opportunità di crescita per linee esterne**

Questo documento è stato predisposto 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 informazioni 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, partecipazione a contesti di gara nei business regolati da concessioni con particolare riferimento alla Distribuzione Gas e nell'andamento generale del core business.

*Con riferimento alle incertezze causate, anche nel nostro paese, dal diffondersi del **COVID-19**, allo stato di emergenza in atto ed alle conseguenti misure adottate dai competenti Organi Governativi, il Gruppo Acsm Agam s i è strutturato per mantenere la continuità aziendale e lo svolgersi delle attività lavorative, con il fine precipuo di garantire la tutela dei propri dipendenti, dei propri clienti e fornitori e di ogni persona che si trovi a diverso titolo ad interagire con le varie società del Gruppo. Allo stato attuale, il Gruppo stima che, in conseguenza alle restrizioni imposte alla circolazione delle persone ed alla conseguente contrazione del volume di talune attività commerciali e industriali, si possano riscontrare rallentamenti e ripianificazioni nella realizzazione di investimenti, aumento dei costi legati all'emergenza al fine di tutelare la salute dei lavoratori, clienti e fornitori, così come nella cessione di beni e prestazioni di servizi, con possibili impatti anche sul fronte del credito, pur sempre in linea con l'andamento riscontrabile a livello nazionale e considerata l'emergenza in corso. **II Piano 2020-2024 non recepisce gli impatti COVID-19 e il Consiglio di Amministrazione si riserva di dare aggiornamenti.***