Acsm Agam
L'ENERGIA CHE UNISCE

Piano Industriale 2021-2025

15 gennaio 2021

Agenda

Il Gruppo Acsm Agam

Mission e Linee di sviluppo

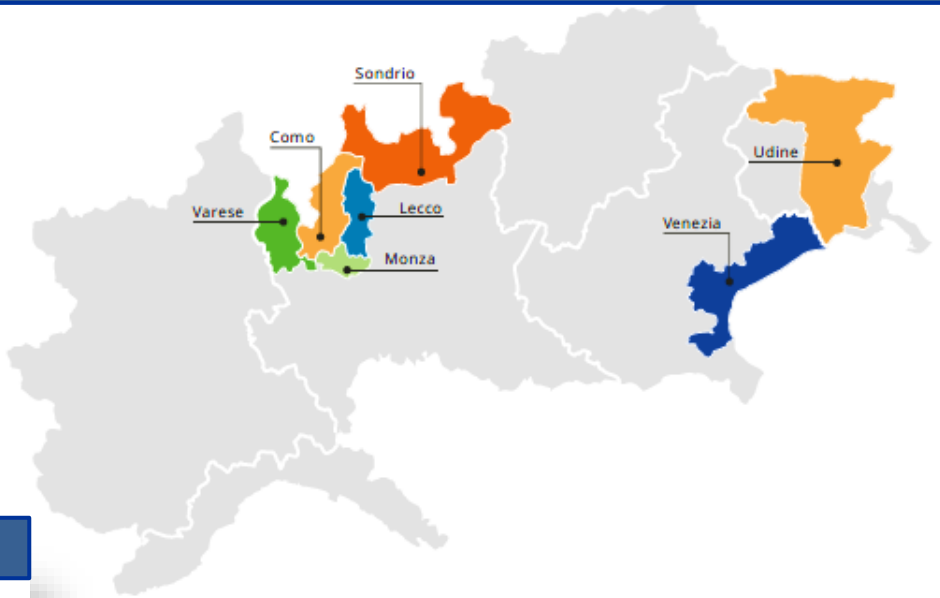
Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

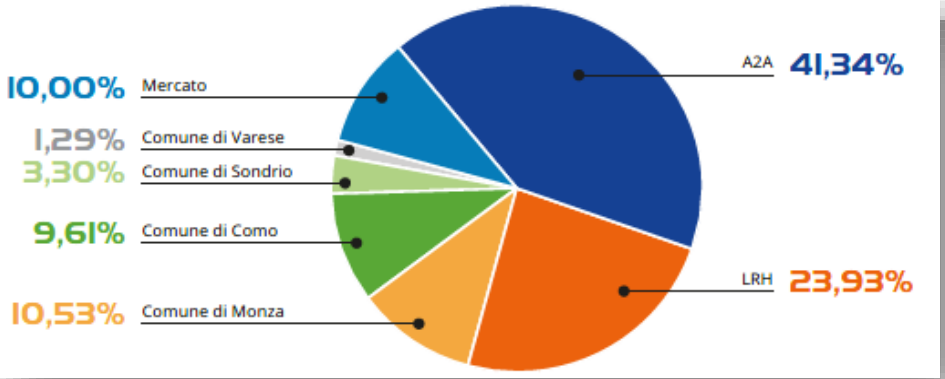
Il Gruppo

Il **Gruppo Acsm Agam** è frutto della **partnership tra solide realtà** fortemente **radicate nei rispettivi territori,** Nord della Lombardia e Veneto/Friuli, e supportato dal partner industriale a2a.

I territori di riferimento



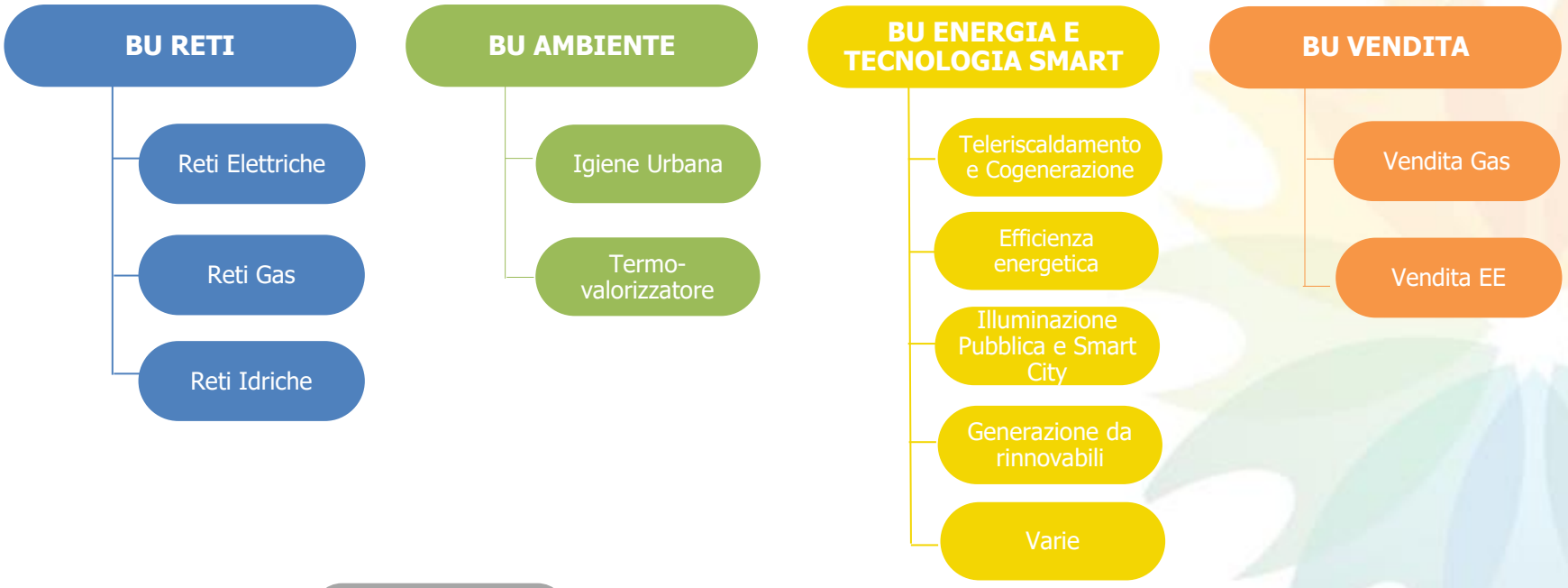
Principali azionisti al 31 dicembre 2020



Il **Piano Industriale 2021-2025, pur nell'attuale difficile contesto della pandemia,** prosegue il sentiero fondato sulle **stesse linee guida** dei precedenti Piani, concentrandosi sullo **sviluppo sostenibile sui territori di riferimento**.

Modello Organizzativo di Business

Articolazione in Business Unit e attività gestite.



CORPORATE

Il Gruppo oltre a garantire tutti i servizi corporate gestisce inoltre alcune Farmacie

Agenda

Il Gruppo Acsm Agam

Mission e Linee di sviluppo

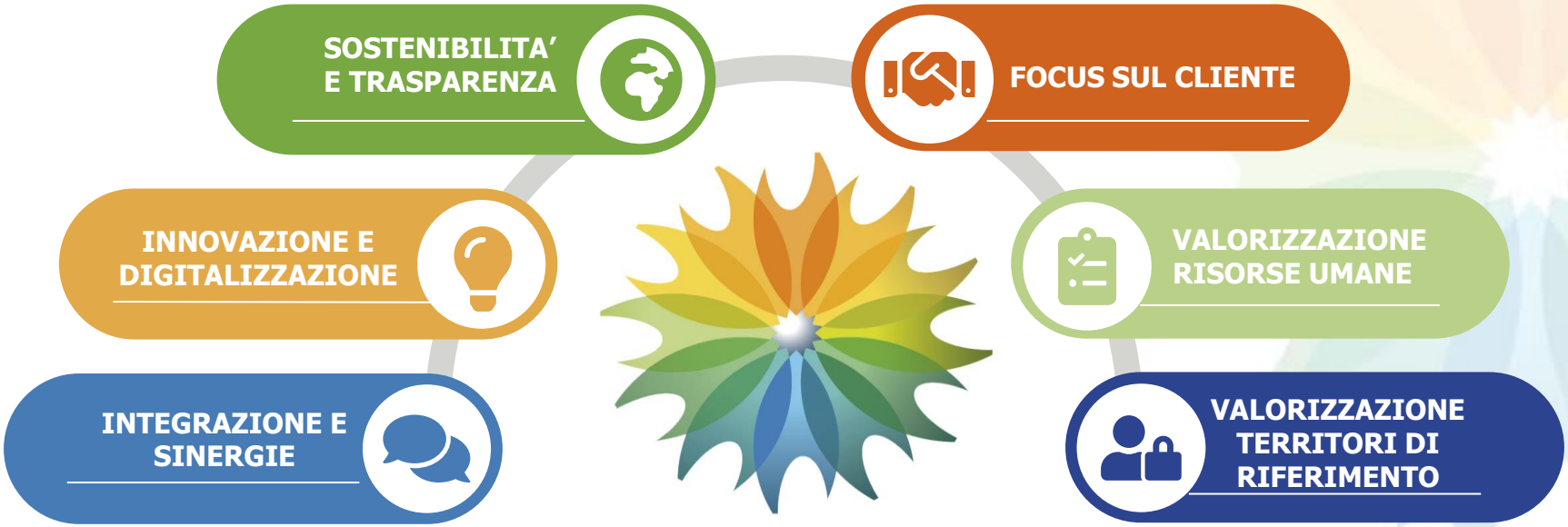
Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

La Mission del Gruppo e le linee strategiche

La *Mission* del Gruppo è crescere rispettando i principi di sostenibilità ambientale, economica e sociale, garantendo e valorizzando il profondo legame con i territori

Il Piano 2021-2025 del Gruppo continua ad essere fondato sulle seguenti linee strategiche, finalizzate allo sviluppo di un modello di **Business sostenibile** dal punto di vista ambientale ed economico, con particolare riferimento ai modelli di **«Economia Circolare»**



Innovazione sostenibile & Green sui Territori

Crescita dei territori di riferimento con l'obiettivo di sviluppare **tecnologie green e smart, innovative e a ridotto impatto ambientale, sostenendo investimenti *carbon free*** finalizzati al raggiungimento degli obiettivi **green prefissati**

Teleriscaldamento e Cogenerazione alto rendimento

Nuovi progetti con **utilizzo di energia termica da termovalorizzatore e fonti rinnovabili** con valorizzazione cascami termici

Rinnovamento infrastrutturale

Miglioramento status infrastrutture, anche tramite digitalizzazione (smart metering)

Illuminazione Pubblica Efficiente

Conversione a led dei sistemi di illuminazione pubblica ed efficientamento reti edifici

Nuova capacità di generazione da fonti rinnovabili

Produzione di garanzie di origine sufficienti a coprire **l'offerta green di energia elettrica** a clienti finali
Nuovi impianti **Fotovoltaici**,
Potenziamento **delle centrali idroelettriche**

Efficienza energetica

Riqualificazione ed efficientamento energetico edifici, **Superbonus 110%,** Microcogenerazione, gestione calore

Mobilità sostenibile e transizione a Idrogeno

Installazione colonnine veicoli elettrici, nuovi impianti distribuzione carburanti **con ricariche elettriche e predisposti per idrogeno**

Risparmio misurabile in termini di riduzione emissioni CO2

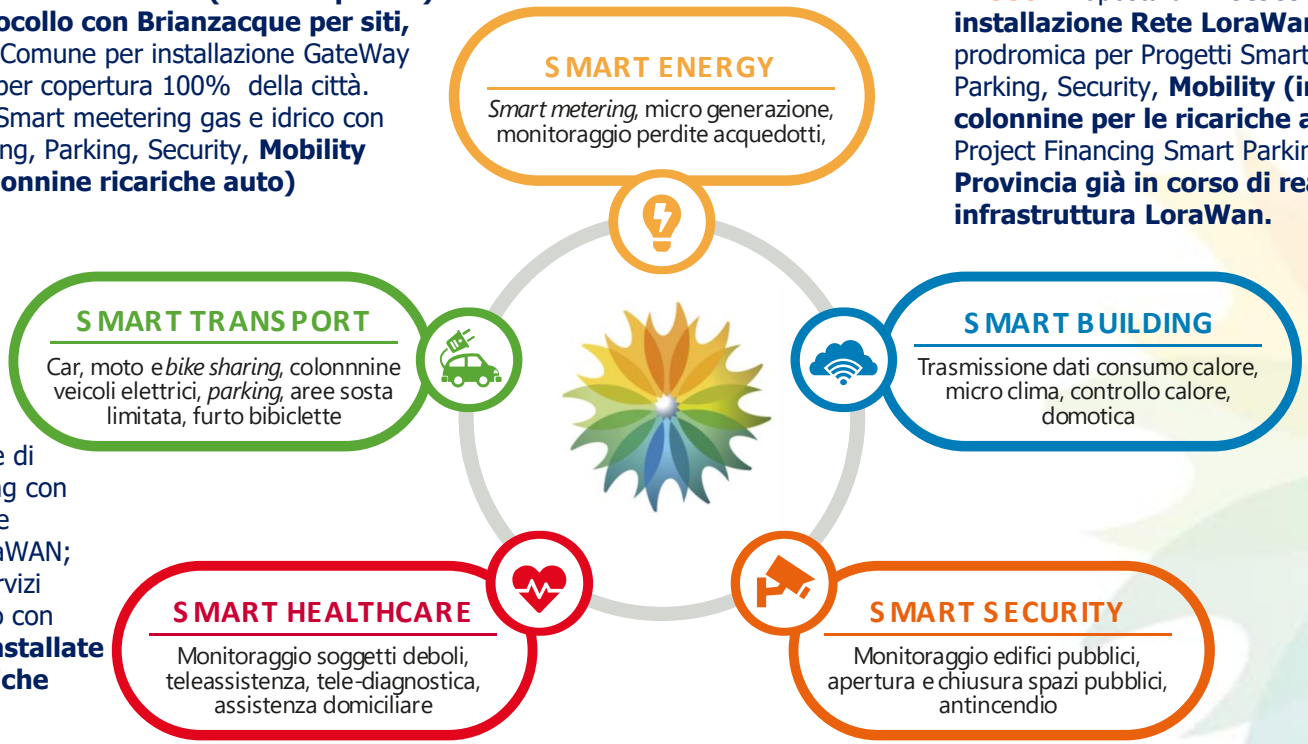
Ca. 350 k ton di emissioni CO2 evitate in arco piano

Innovazione & SMART sui Territori

Opportunità di realizzare e fornire servizi a valore aggiunto per le comunità caratterizzati da innovazione tecnologica, anche in partnership con a2a

MONZA: Progetto rete LoraWan (radiofrequenza)- sottoscritto Protocollo con Brianzacque per siti, Avviato tavolo con Comune per installazione GateWay su asset comunali per copertura 100% della città. Attivazione servizi Smart meetering gas e idrico con Brianzacque, Building, Parking, Security, **Mobility (installate 20 colonnine ricariche auto)**

LECCO: Proposta di **Protocollo d'Intesa per installazione Rete LoraWan (radiofrequenza)** prodromica per Progetti Smart in ambito Building, Parking, Security, **Mobility (installate 26 colonnine per le ricariche auto e 4 per e-bike) e** Project Financing Smart Parking. In **15 Comuni nella Provincia già in corso di realizzazione infrastruttura LoraWan.**



COMO: Valutazione di servizi Smart Parking con infrastruttura di rete radiofrequenza LoraWAN; Progettazione di servizi metering in accordo con Lereti. **Mobility (installate 2 colonnine ricariche auto)**

VARESE: Valutazione servizi Smart con implementazione rete Lora Wan; Progettazione di servizi metering in accordo con Lereti. Comune di Jerago con Orago con rete LoraWan attiva.

SONDRIO: Presentato Project con integrazione di servizi Smart, già installati Gate Way con rete LoraWan attiva.
Possibili proposte per servizi Smart metering elettrico, gas e idrico, Building, Parking, Security, **Mobility (installate 2 colonnine e-bike)**

Rendicontazione Sostenibile DNF

Negli scorsi anni il Gruppo Acsm Agam ha consolidato il proprio percorso per la gestione degli obiettivi di sostenibilità con il monitoraggio di diversi KPI ed il raggiungimento di molti traguardi

DNF 2018-2019

Workshop di materialità
Piano e Policy di Sostenibilità
Procedura di reporting

Innovazione

Smart Cities
Mobilità sostenibile

Change Management

Integra
Smart working

Impianti

Nuova linea 2 del WTE
Collegamento TLR con Brianzacque

Attenzione al territorio

Fornitori locali
Progetto Borracce
Interventi formativi su scuole

Il Gruppo Acsm Agam, in adesione alle nuove linee guida della CE che richiedono una maggiore trasparenza da parte delle aziende sulla **gestione dei rischi e delle opportunità legate al cambiamento climatico** e agli impatti sulle aziende e sulle loro attività (ERM), aderirà al questionario del **Carbon Disclosure Project** (**CDP**), un sistema riconosciuto in tutto il mondo sulle tematiche di cambiamento climatico, forestali e sicurezza idrica.

Trasformazione culturale & People Strategy

Il Gruppo crede nel valore strategico della capacità di gestione del cambiamento, attraverso il continuo sviluppo del business e l'evoluzione della cultura aziendale. Per questo punta sul programma ***INTEGRA***, costruito in modo partecipato e condiviso per supportare la trasformazione culturale del Gruppo, attraverso un importante piano di formazione e di accompagnamento verso «***new ways of working***».

INTEGRA e le linee strategiche del BP 21-25, permeano nella ***People Strategy*** del Gruppo definendone pilastri e modello di riferimento.

Integration	Promuovere la **cultura del miglioramento e del gioco di squadra** per massimizzare le sinergie attraverso l'integrazione e la cooperazione tra i poli territoriali
Territory	Sostenere e incrementare la **creazione e l'attuazione di nuove idee** per il miglioramento dei processi, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del business, mettendo a fattor comune le **best practice dei poli territoriali e del partner industriale**
Efficiency	Rafforzare la governance organizzativa, spingere verso un'**organizzazione più snella, agile ed efficiente** e un modello dei ruoli costantemente aggiornato. Consolidare nuovi modi di lavorare basati su **autonomia, responsabilizzazione e benessere delle persone**
Growth	Favorire lo **sviluppo della leadership** diffondendo una nuova cultura manageriale ed una rinnovata identità di Gruppo. **Informare, formare e valutare periodicamente le performance per sviluppare le competenze trasversali**, partendo dai pilastri del nuovo modello manageriale. **Favorire la comunicazione interna** utilizzando canali innovativi e incrementando i momenti di condivisione e collaborazione
Agile	Costruire ed evolvere le **competenze per l'era digitale**, assicurando la digitalizzazione e la robotizzazione dei processi chiave, per liberare energie da investire in attività strategiche per il Gruppo

Linee strategiche Piano 2021-2025

Agenda

Il Gruppo Acsm Agam

Mission e Linee di sviluppo

Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

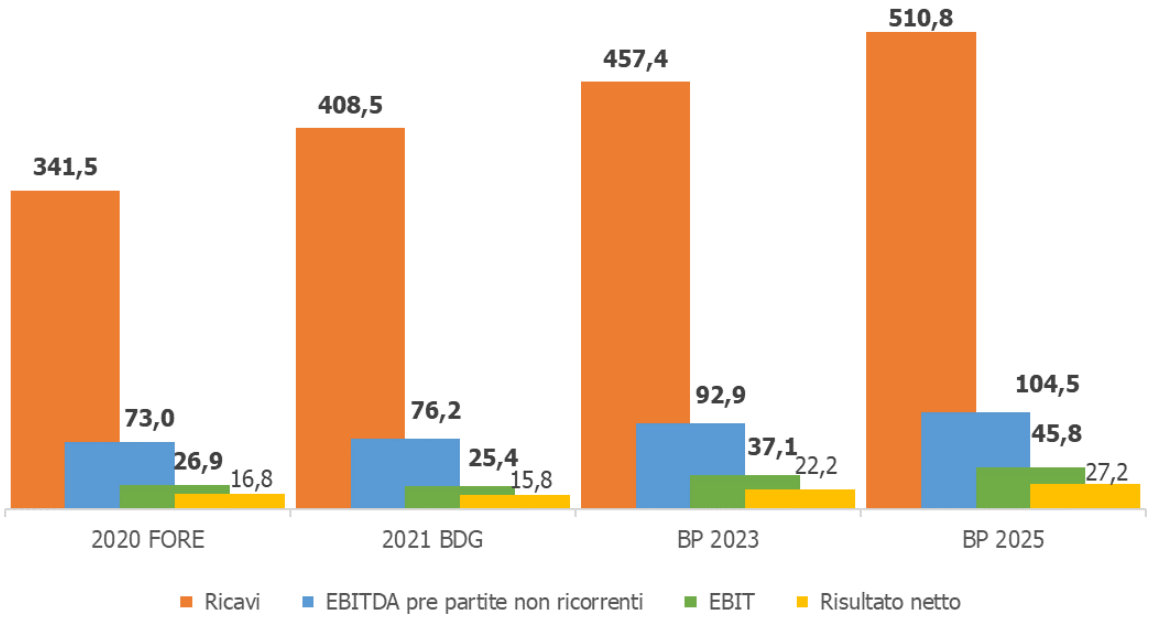
Evoluzione Financial

Nel **2025** previsti **Ricavi** per **510,8 M€**, **EBITDA** per **104,5 M€**, **EBIT** per **45,8 M€**

EBITDA: da **73 M€** nel 2020 a **104,5 M€** nel 2025 (**CAGR** '20-'25 + **7,4%)**

EBIT: da **26,9 M€** nel 2020 a **45,8 M€** nel 2025 (**CAGR** '20-'25 + **11,2%).**

Dati in M€



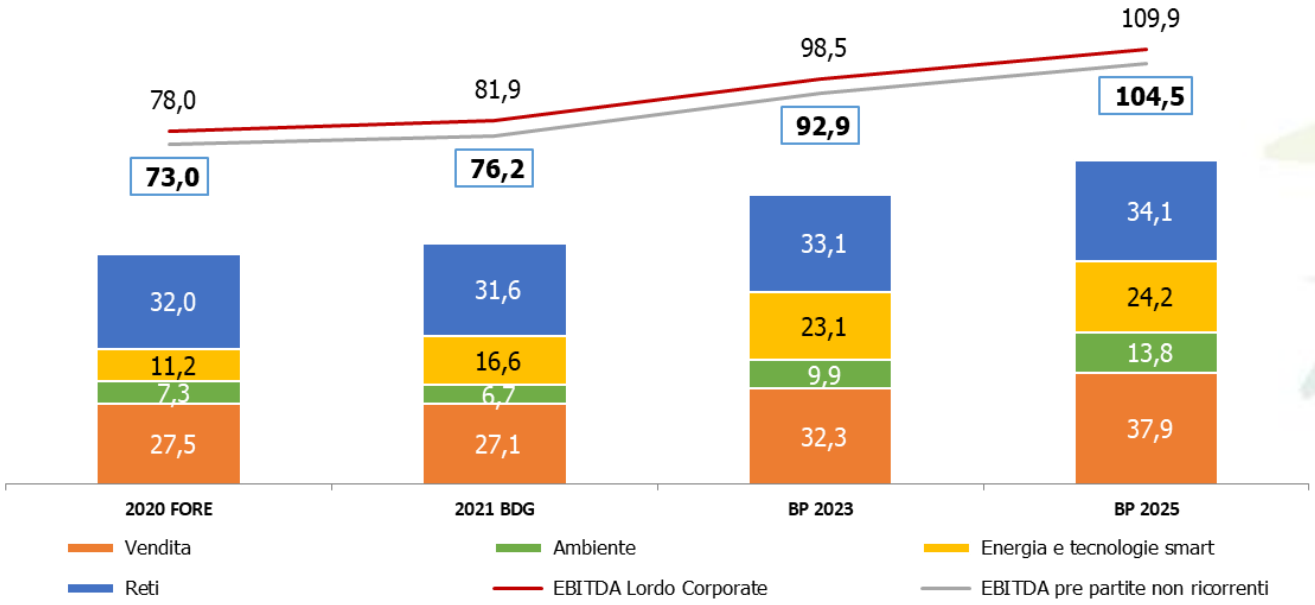
CAGR 2020-2025

Ricavi	**+8,4%**
EBITDA	**+7,4%**
EBIT	**+11,2%**
RN	**+10,1%**

EBITDA: dettaglio per Business Unit

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**.

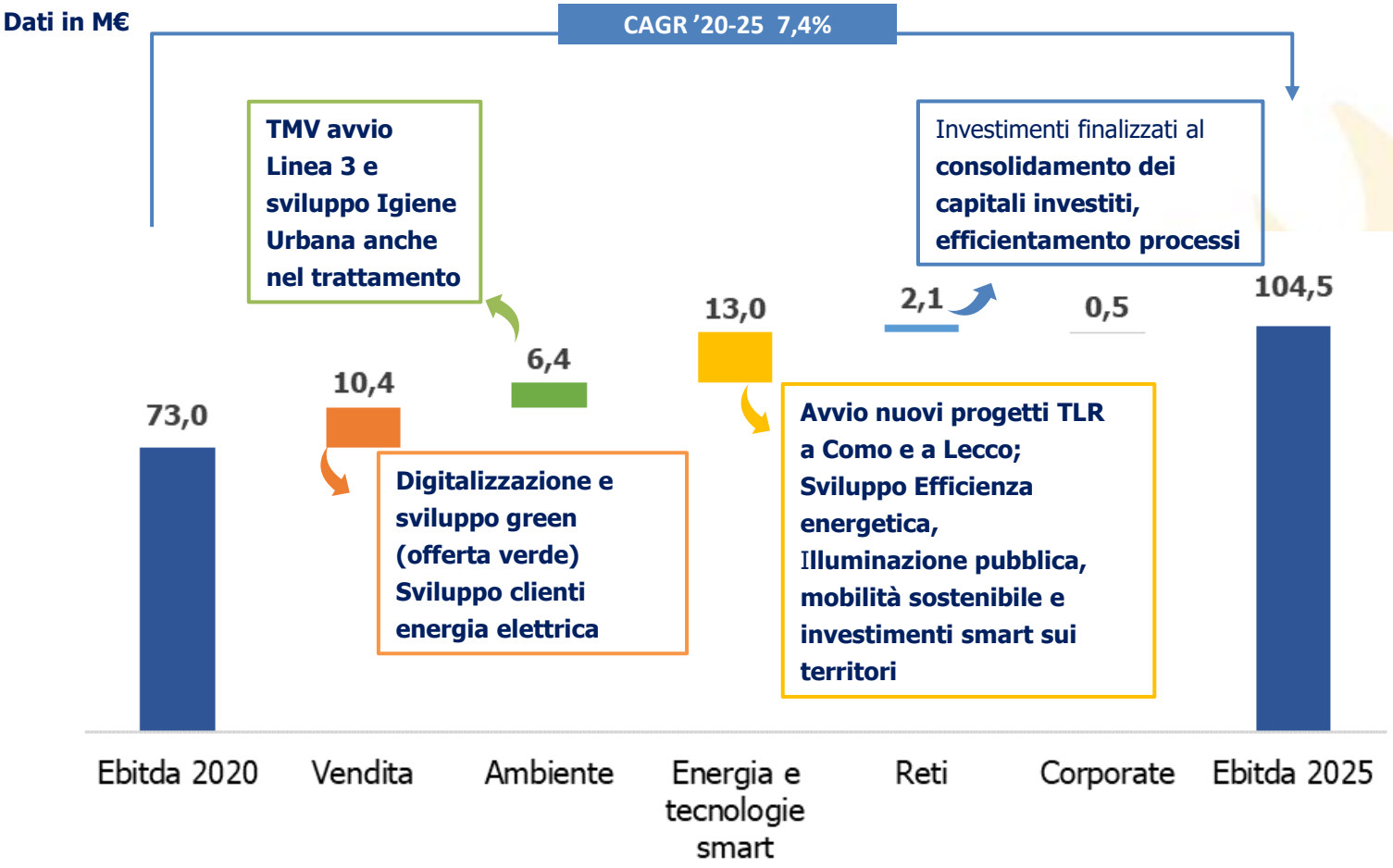
Dati in M€,%



CAGR 2020-2025

EBITDA Lordo costi corporate	**+7,1%**
EBITDA pre partite non ricorrenti	**+7,4%**
Reti	**+1,3%**
Energia e tecnologie Smart	**+16,7%**
Ambiente	**+13,4%**
Vendita	**+6,6%**

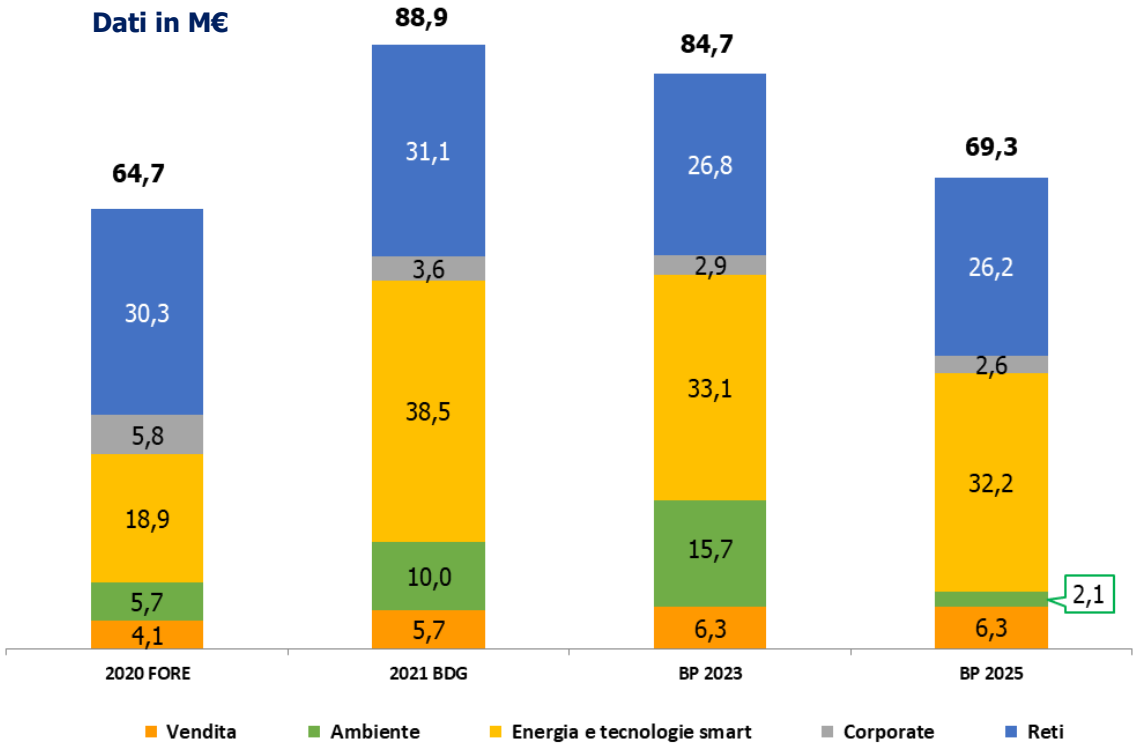
EBITDA: principali driver di sviluppo

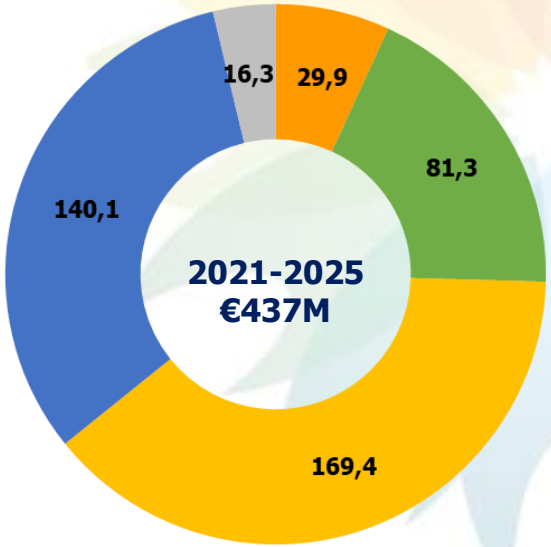


Piano investimenti

Piano degli Investimenti di €437M fondato sulla sostenibilità e sui servizi smart.

Per **BU Energia e Tecnologie smart** sviluppo del TLR con nuovi progetti sui territori, degli interventi di efficientamento energetico, della illuminazione pubblica e della mobilità elettrica e relativi servizi smart. Per **BU Ambiente** sviluppo di nuovi impianti di trattamento dal 2022 e l'avvio della Linea 3 WTE destinata al trattamento di Fanghi nel 2024. Per **BU Reti** profondo rinnovamento infrastrutturale con efficientamento di reti e impianti sia idrici che gas ed energia elettrica con rinnovo parco misuratori anche in ottica smart meter.





Capex: Principali Progetti

BU RETI

- **Investimenti finalizzati al consolidamento dei capitali investiti** ai fini tariffari e della presenza nei **territori di riferimento, con mantenimento delle concessioni nelle reti gas, elettriche e idriche**
- **Sviluppo investimenti finalizzati all' efficienza, alla ottimizzazione dei processi e alla digitalizzazione (es. smart metering)**

BU AMBIENTE

- **WTE: realizzazione della nuova Linea 3**
- **Igiene urbana: rinnovamento parco automezzi per nuove gare e investimenti in nuovi impianti di trattamento**

CORPORATE

- **Investimenti ICT a supporto della digitalizzazione totale processi**
- **Valorizzazione Sedi sui territori**

BU ENERGIA E TECNOLOGIA SMART

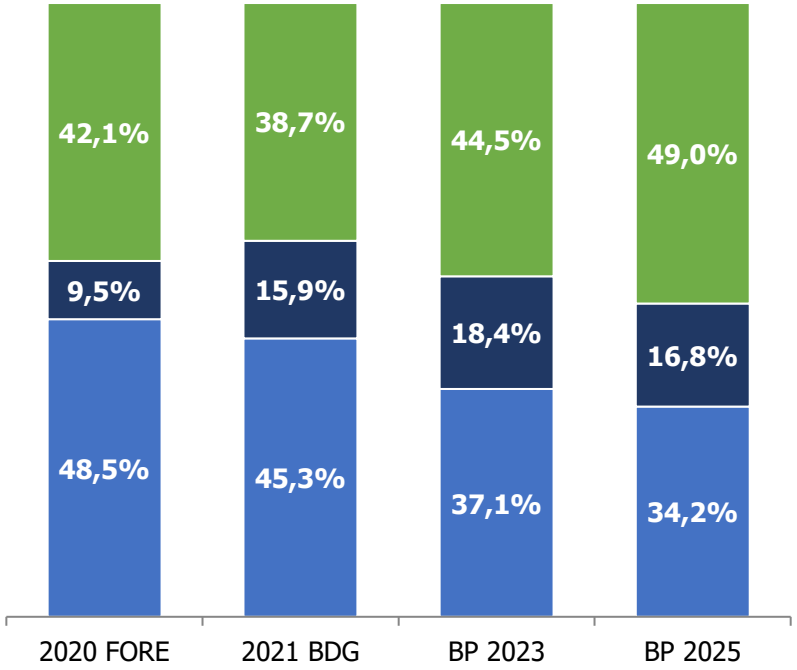
- **Cogenerazione e TLR: nuovi progetti a Como e a Lecco e sviluppo a Monza e Varese**
- **Efficienza energetica: avvio Palaghiaccio Varese e altri progetti con sviluppo superbonus 110%; sviluppo impianti di microcogenerazione e gestione calore**
- **Mobilità elettrica: nuove colonnine (Monza, Lecco e altri progetti) e nuovi distributori allfuel (compresi EE e metanauto già predisposti in ottica idrogeno)**
- **Illuminazione pubblica: proseguimento sviluppo**

BU VENDITA

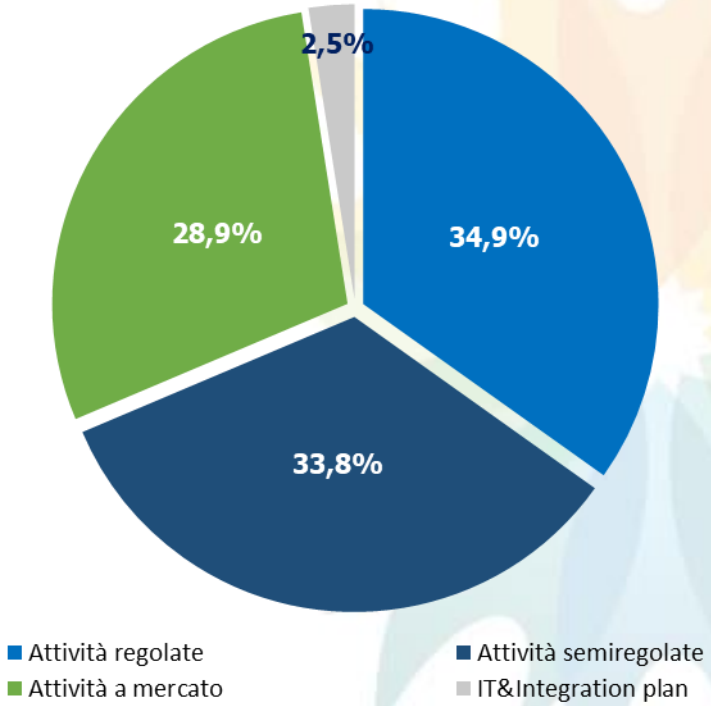
- **Sviluppo sui territori e su web** su più canali: teleselling, agenzie, call center, store, con azioni di marketing
- **Digitalizzazione (bollette on line) e investimenti** per il rafforzamento ed ampliamento dei **punti di contatto con gli utenti, con ampliamento dei servizi VAS** (*value added services*)

Composizione EBITDA e Capex vista regolazione

EBITDA BU Operative



Piano Investimenti 2021-2025



PFN e principali ratios

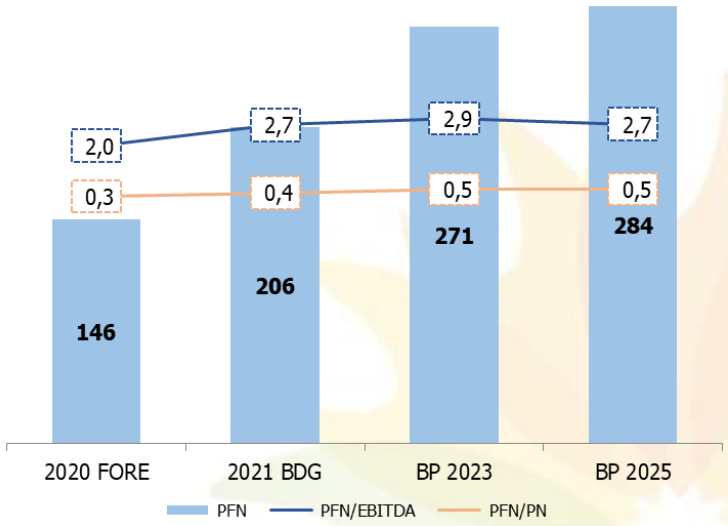
Crescita della PFN

da 146 M€ nel 2020 a 284 M€ nel 2025

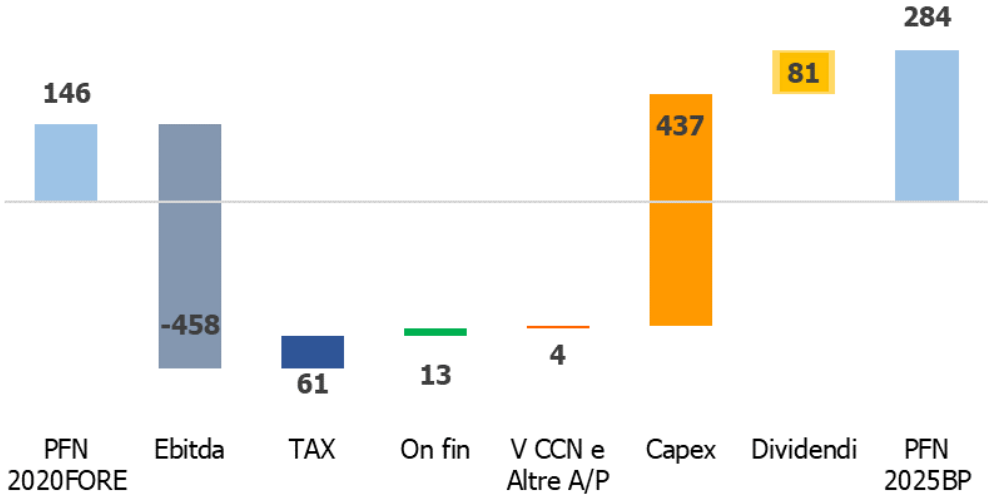
Mantenimento del consueto solido equilibrio finanziario/patrimoniale con:

- **Rapporto PFN/EBITDA inferiore a 3x**
- **Leverage (PFN/PN) non superiore a 0,5**

Dati in M€

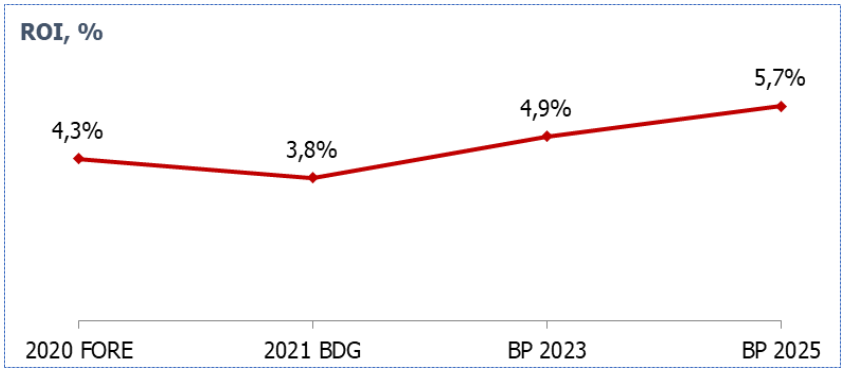


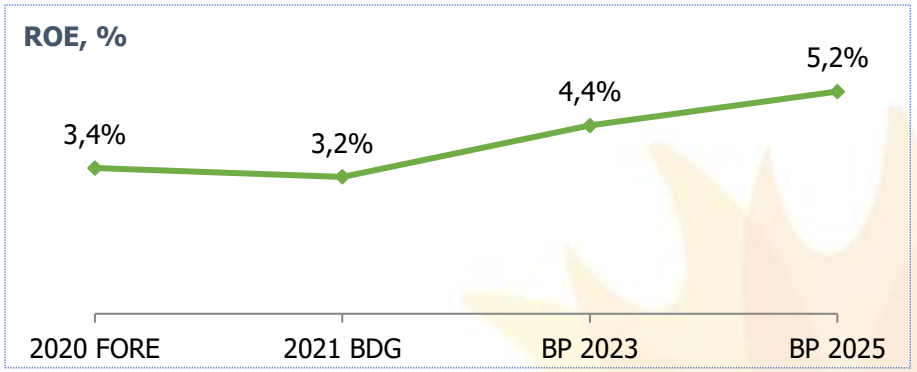
Dati in M€



Crescita della PFN in relazione all'**importante piano investimenti (437M€),** concentrato **su concessioni di lungo termine in contesto di gara e soggetto a regolazione e del pay out.**

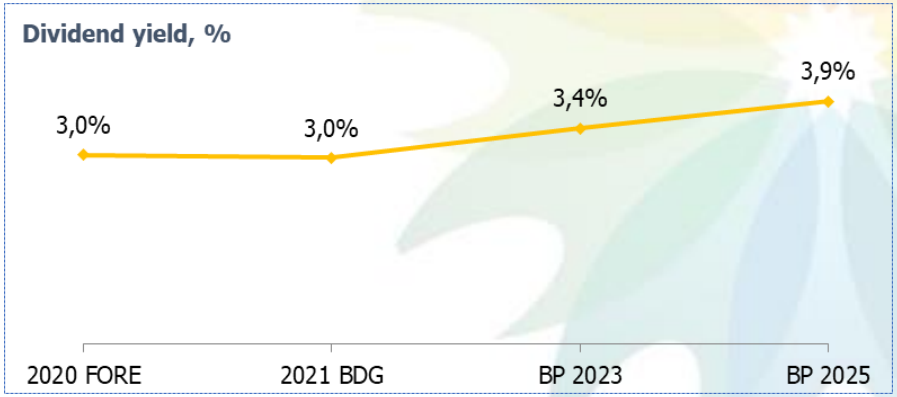
Principali Ratios





Forte attenzione al ritorno dell'investimento per gli azionisti:

- ✓ **pay out medio in arco piano pari a circa l'80%.**



Calcolato sul valore medio ponderato del titolo Acsm Agam nel 2020 pari a € 2,32

Agenda

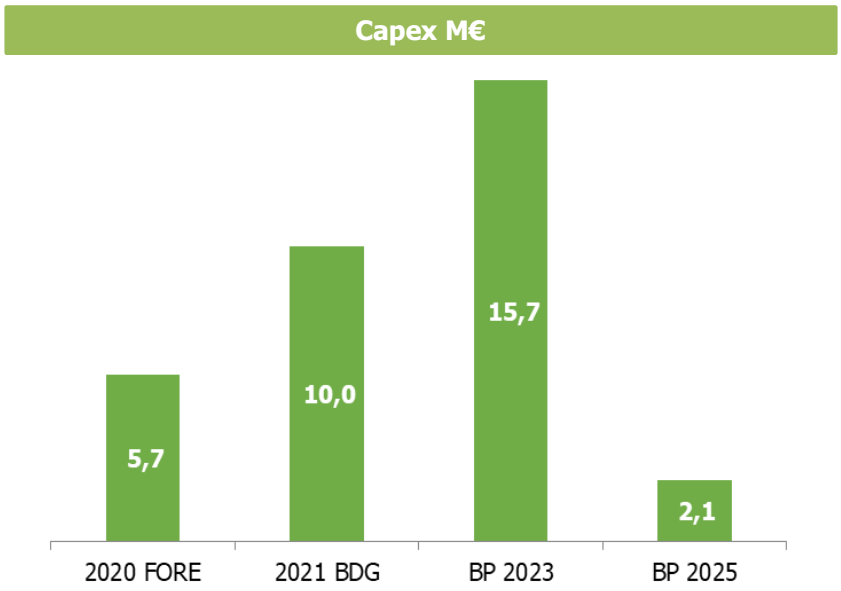
Il Gruppo Acsm Agam

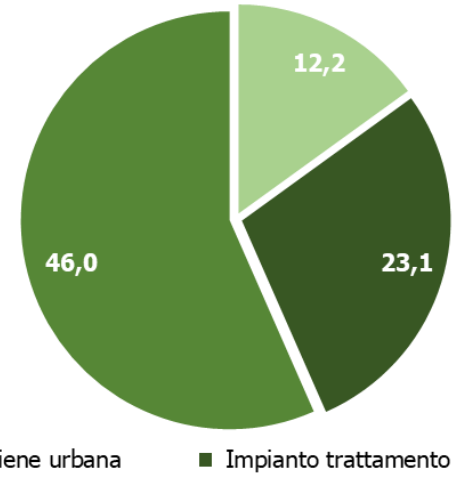
Mission e Linee di sviluppo

Financial & KPI

Dettagli per Business Unit

BU Ambiente Highlights 1/2





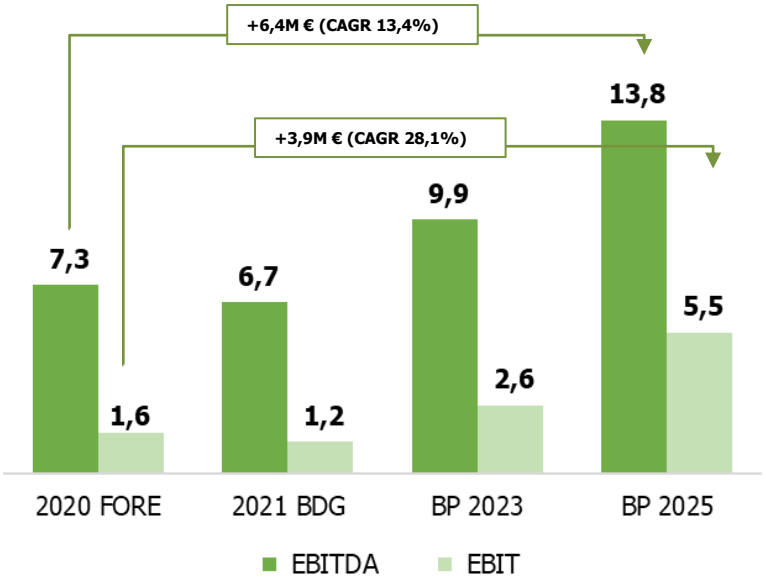
Dati in M€, 2021-2025

Iniziative Previste

- **WTE: pieno regime Linea 2** post revamping e **realizzazione nuova Linea 3** (smaltimento fanghi) con **incremento delle capacità di** smaltimento e di produzione energia elettrica e termica.
- **Igiene urbana: partecipazione a nuove gare con obiettivo +130.000 abitanti** serviti, a prescindere esito del contenzioso sulla concessione di Varese
- **Nuovi Impianti di Trattamento**

BU Ambiente Highlights 2/2

Key Financial M€



KPI Operativi

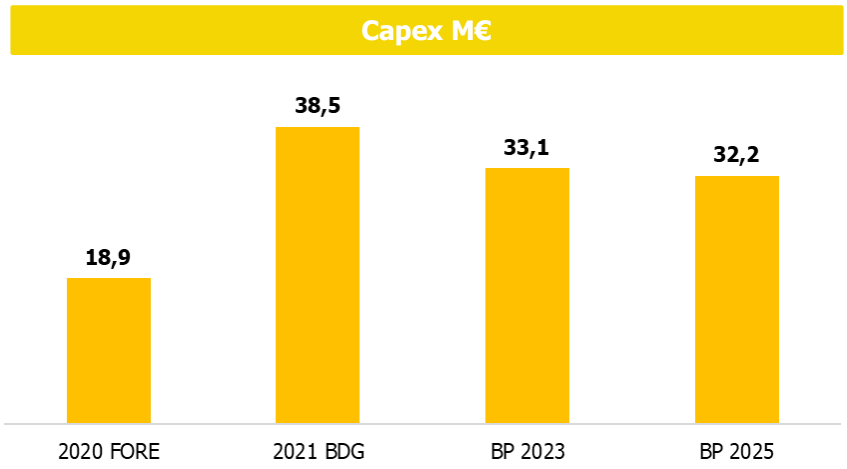
	Igiene Urbana	WTE
	# Abitanti Serviti (k)	# Rifiuti Smaltiti (kton)
Posizionamento attuale	196	87
	+65,2%	+75,9%
Posizionamento 2025	324	153

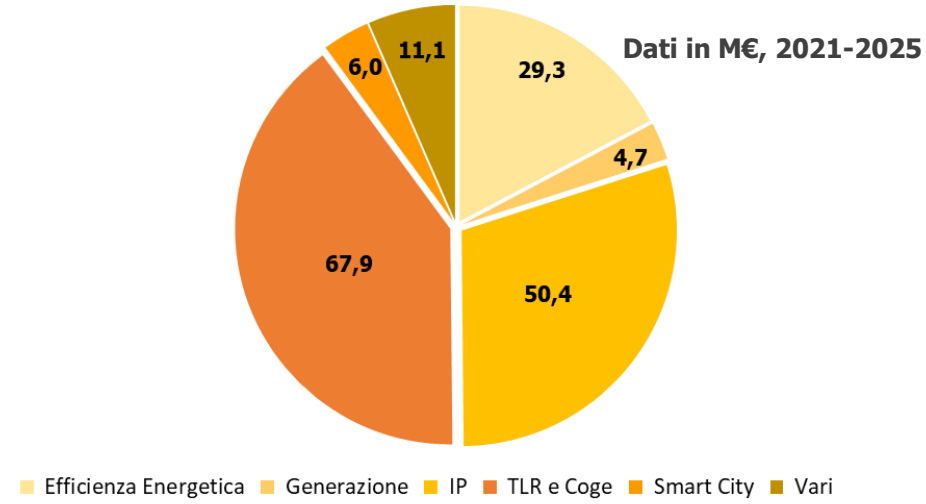
Highlights

Obiettivi Strategici

- Consolidamento del Modello di **Business sostenibile**, con particolare riferimento ai modelli di **«Economia Circolare»**
- **Sviluppo** capacità di **termovalorizzazione con realizzo terza linea TMV**
- **Rafforzamento** nel business **dell'Igiene Urbana**, a prescindere da esito della concessione di Varese
- **Sviluppo** del parco impiantistico anche in ambito **impianti trattamento**

BU Energia e Tecnologie Smart
Highlights 1/2





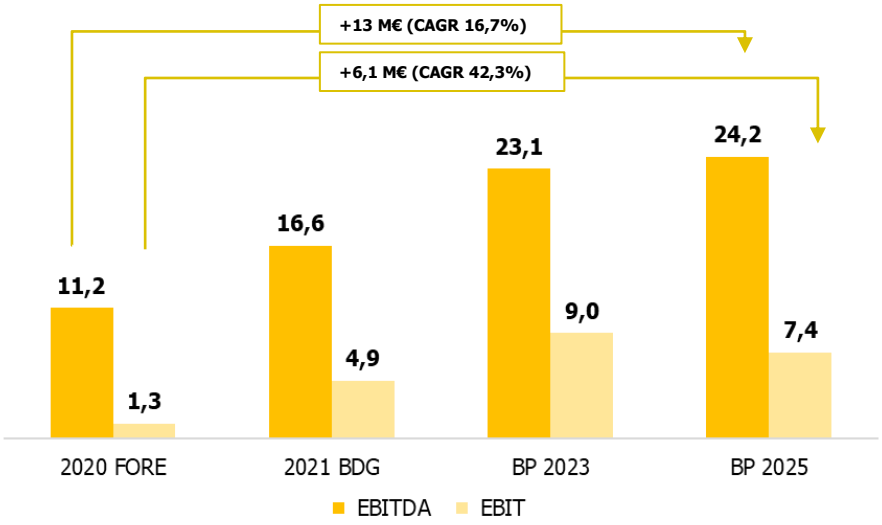
Vari include Impianti distribuzione multifuel e Parcheggi

Iniziative Previste

- **Cogenerazione e TLR** sviluppo utenze a Monza e **avvio progetto a Como** per rinnovo concessione con sviluppo in città e **avvio nuovo progetto TLR a Lecco**
- **Efficienza energetica**: sviluppo segmento privati e gare di gestione calore, nuove iniziative relative a efficientamento energetico edifici; sviluppo **microcogenerazione**
- **Illuminazione pubblica:** sviluppo sino a circa 120k p.l. a fine piano
- **Generazione da fonti rinnovabili:** revamping e **potenziamento impianti idroelettrici** (revamping centrale S. Pietro in Sovera e sviluppo secondo salto)
- **Mobilità elettrica:** sviluppo installazione colonnine (Monza, Lecco e altri Comuni)
- **Altro: nuovi impianti distribuzione multi fuel con metanauto** e ricariche elettriche già predisposti per successivo passaggio a idrogeno

BU Energia e Tecnologie Smart
Highlights 2/2

Key Financial M€



Highlights

Obiettivi Strategici

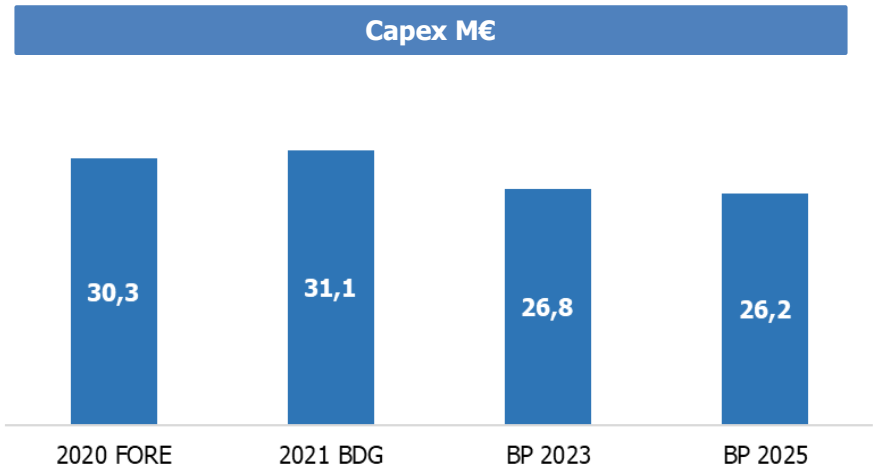
- Focus su tecnologie **innovative e a ridotto impatto ambientale**
- Sviluppo del **Teleriscaldamento**; sviluppo attività **riqualificazione ed efficienza energetica** (**Super bonus 110%); sviluppo** microcogenerazione, **mobilità elettrica, crescita nell'illuminazione pubblica e nei servizi smart cittadini**

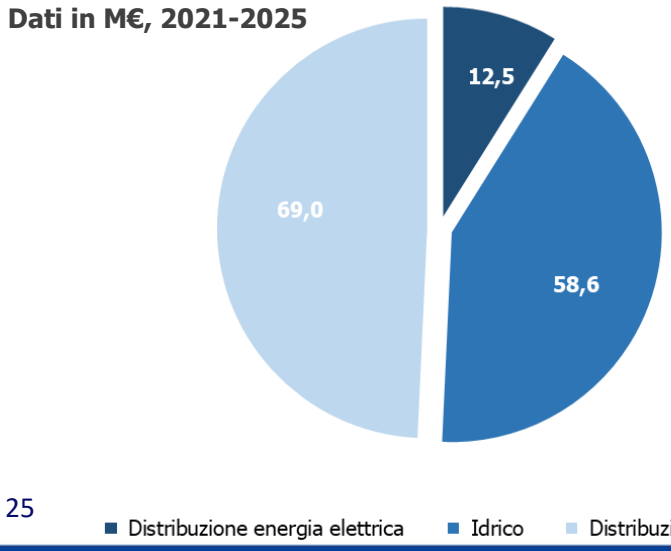
KPI Operativi

	Illuminazione Pubblica	Mobilità Elettrica	Micro cogenerazione	TLR e COGE	Generazione da rinnovabili
Posizionamento attuale	# Punti luce (k)	# Colonnine di ricarica	# En Termica (GWht)	# En. Termica venduta (GWht)	# En Elettrica prodotta (Gwhe)
	37	**66**	**16**	**214**	**21**
	✓ ✓ **+218%**	✓ ✓ **Start up**	✓ ✓ **Start up**	✓ ✓ **+39,7%**	✓ ✓
Posizionamento 2025	**117**	**293**	**75**	**299**	**7**

Flessione conseguente alla decorrenza del contratto di affitto per 2 delle 4 centrali idroelettriche dal 01.04.2020

BU Reti
Highlights 1/2





RAB EE 2020 15M€

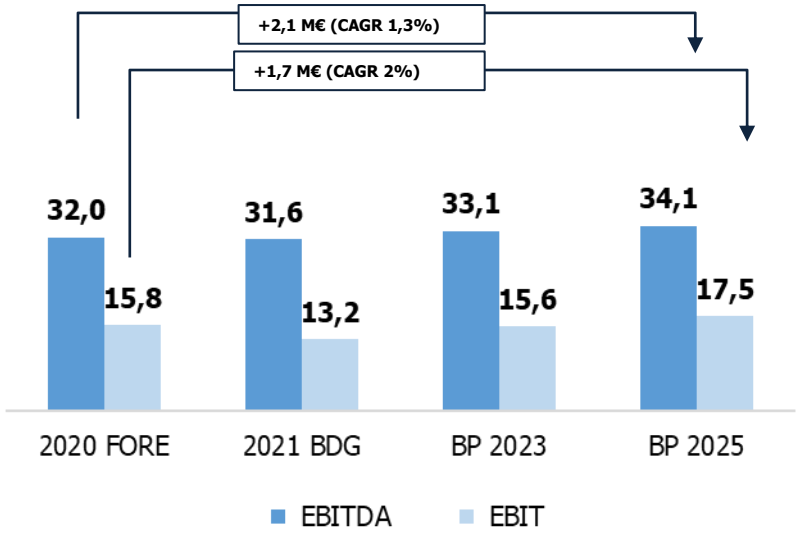
RAB GAS 2020 218M€

Iniziative Previste

- **Distribuzione Gas:** ipotesi di continuità di gestione, con **slittamento gare ATEM gas** oltre arco piano, **incremento investimenti** a sostegno del VRT per compensare riduzioni per effetto regolazione, investimenti per **efficientamento** e razionalizza-zione processi operativi nei vari Poli territoriali
- **Idrico**: uscita della concessione di **Cernobbio**, continuità per altre concessioni con investimenti a sostegno della redditività.
- **Distribuzione energia elettrica:** continuità di gestione con ottimizzazione piano investimenti

BU Reti
Highlights 2/2

Key Financial M€



KPI Operativi

	Reti Gas	Reti EE	Reti Idriche
Posizionamento attuale	# PdR (k)	# PoD (k)	# Utenze (k)
	313	26	81
	+0,7%	-	+2%
Posizionamento 2025	316	26	83

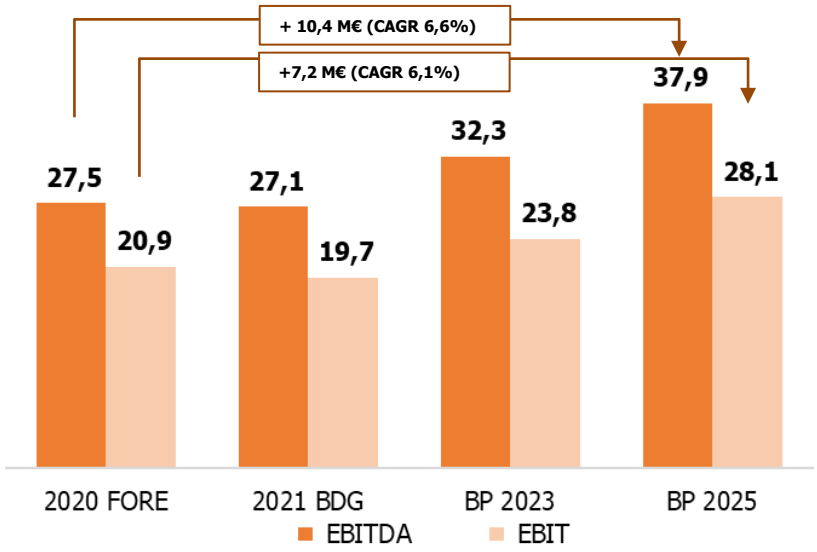
Highlights

Obbiettivi Strategici

- **Reti Gas: mantenimento** della presenza nei **territori di riferimento** con ipotesi di **gare ATEM oltre arco piano**
- **Reti idriche: mantenimento delle concessioni idriche sino a naturale scadenza**
- **Reti EE: mantenimento** della presenza sui territori

BU Vendita Highlights

Key Financial M€



KPI Operativi

	Vendita EE	Vendita Gas
	# Clienti (k)	# Clienti (k)
Posizionamento attuale	85	247
	+125%	-0,8%
Posizionamento 2025	191	245

Highlights

Obiettivi Strategici

- **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*)
- **Crescita dei clienti energia elettrica e fidelizzazione della customer base**

Iniziative Previste

- **Sviluppo sul territorio** su più canali: **in particolare risorse interne dedicate alla vendita**, sportelli, teleselling, agenzie, call center, integrato con **azioni di marketing (programmi di loyalty, azioni di churn prevention e mitigation)**
- **Potenziamento dell'attività di winback**
- **Iniziative di digitalizzazione** per incrementare le bollette on line e **sviluppo green** (es. offerta verde)
- **Completo passaggio al libero mercato con offerte dedicate** e rinegoziazione contratti clienti

Scenario Macroeconomico Energetico

KPI	UdM	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inflazione	%	0,0%	0,5%	1,1%	1,1%	1,2%	1,2%
Pfor	c€/mc	11,6	14,7	15,5	18,8	19,5	19,7
PUN BL	€/MWh	38,3	49,1	51,9	59,5	62,8	63,7
PUN PL	€/MWh	43,8	55,2	58,1	66,1	69,0	69,8
Certificati Bianchi	€/TEE	262,5	262,7	260,0	258,0	256,0	254,0
CO2	€/Tonn	24,6	27,0	29,5	30,2	33,8	35,4

Disclaimer

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. ***Oltre a tale fattori anche eventuali effetti Covid posso incidere sulle previsioni espresse nel Piano Industriale e dipendono dalle ipotesi sottostanti circa la gravità, le modalità e la velocità dell'evoluzione della pandemia nel nostro Paese e a livello mondiale.***

II Consiglio di Amministrazione si riserva di comunicare eventuali aggiornamenti nel corso dell'esercizio 2021.