

Piano Industriale 2020 – 2024

Proposta al 06/03

marzo 2020



AEB Ambiente
Energia
Brianza



a2a

Indice

1	Razionali della Partnership	3
2	Le sfide ed i benefici della Partnership	12
3	Linee guida strategiche	19
4	Piano Industriale	25
5	Allegati	42

Razionali della Partnership

L'evoluzione del contesto regolatorio e dell'assetto industriale nel settore delle Utilities ha spinto il Gruppo AEB alla ricerca di una «soluzione industriale», in partnership¹ con A2A che eviti il rischio di perdita del presidio territoriale e conservi la presenza degli enti locali nella gestione delle utilities, nonché abiliti un percorso di sviluppo

- La zona di **presidio** attuale del **Gruppo AEB** è fortemente concentrata nell'**area occidentale** della provincia di **Monza e Brianza**
- **A2A**, attraverso un processo di partnership industriali, ha **esteso** a partire dal 2016, la propria **area di presidio industriale** nel sud (Operazione LGH) e nel nord (Operazione ACSM AGAM) della Lombardia, risultando presente nei **territori adiacenti** a quelli di **AEB**
- Nell'attuale contesto di mercato delle multi-utility, il **processo di partnership** delle realtà territoriali di matrice provinciale quali AEB con i grandi operatori rappresenta un **fattore critico di successo** per tali realtà **al fine di affrontare** le sfide di settore (forte spinta all'efficienza operativa da parte di ARERA, gare d'Ambito della distribuzione della gas, pressione competitiva e necessità di digitalizzazione per il mercato retail, gestione del rischio sulle attività di sourcing gas ed energia elettrica, ...)

La **partnership industriale** con A2A **abilita** il rafforzamento e la crescita industriale del **Gruppo AEB**, rendendolo inoltre **polo aggregativo** per le realtà multi-utility di medio-piccola dimensione nei territori limitrofi

A2A potrà invece **consolidare** la propria presenza in Lombardia rafforzando il **presidio territoriale** della **Lombardia**



¹ Nel prosieguo del documento indicata come «Progetto di Partnership» o «Partnership»

La Partnership consentirà di apportare concreti benefici industriali e sviluppo dei territori di riferimento di AEB

Benefici della Partnership per Soci, territorio e persone

Difesa della presenza degli Enti Locali
nella **gestione dei servizi sul territorio** e tutela dei **livelli occupazionali**

Incremento degli investimenti e dei livelli di servizio

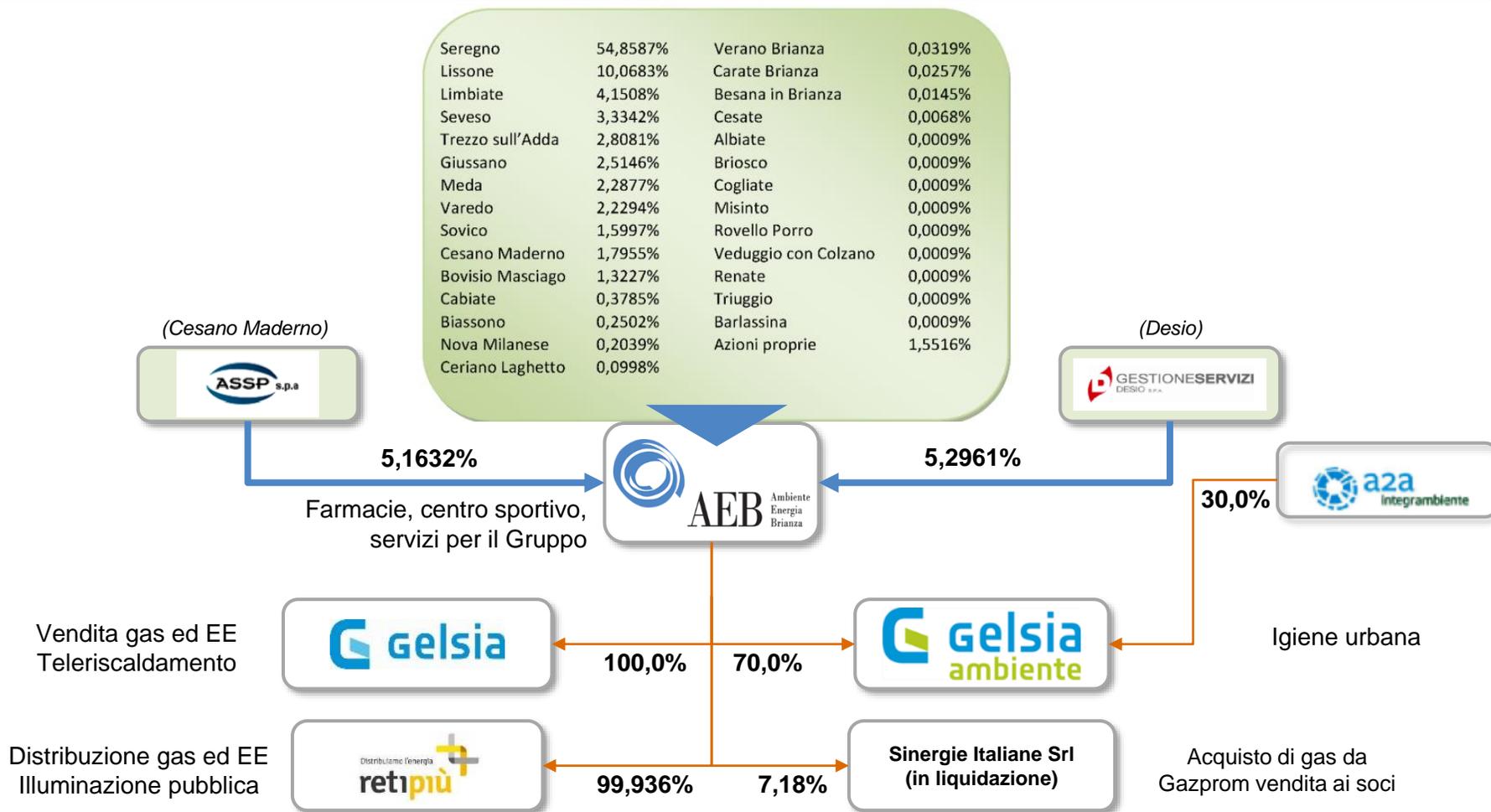
Iniziative di sviluppo
per i territori

Crescita economica e creazione di valore per gli azionisti nel breve, medio e lungo periodo attraverso una adeguata politica di dividendi

- ✓ mantenimento e rafforzamento dell'**identità** e della riconoscibilità sul territorio del **Gruppo AEB**
- ✓ miglioramento degli **standard di qualità** e dei **livelli di efficienza gestionale** dei servizi
- ✓ salvaguardia dei **livelli occupazionali** e dell'**indotto locale**
- ✓ valorizzazione degli **investimenti sul territorio** attraverso **servizi innovativi** e a valore aggiunto
- ✓ definizione di un modello di governance equilibrato che riconosca agli **azionisti pubblici** un **ruolo decisivo** nelle **scelte strategiche**
- ✓ assegnazione ad AEB di importanti **obiettivi di crescita anche attraverso percorsi di aggregazione** di altre aziende contigue territorialmente

AEB è la multi-utility partecipata dai Comuni delle Brianza, attiva (anche attraverso le sue controllate) nella distribuzione gas ed elettrica, nella vendita gas ed elettrica, nell'igiene urbana (partnership già attiva con A2A), nel teleriscaldamento, nell'illuminazione pubblica, nella gestione delle farmacie e nell'efficientamento energetico

Struttura societaria



Il Gruppo AEB gestisce oltre 200k clienti gas/energia, detiene oltre 200k PdR nella distribuzione del gas e serve attraverso le attività ambientali un bacino 450k abitanti – nel 2018 ha registrato un EBITDA pari a 35 M€, con un peso delle attività a rete (distribuzione gas e distribuzione energia) pari al 57% del totale (19,9 M€)

Principali attività svolte

Highlights 2018

- 

Distribuzione gas ed energia elettrica

 - 207 kPdR
 - 26 kPoD
- 

Illuminazione pubblica

9k punti luce
- 

Vendita retail gas ed energia elettrica

 - 148 k clienti gas
 - 51 k clienti energia elettrica
- 

Servizi di raccolta e gestione piattaforme ecologiche

 - 450 k abitanti serviti
- 

Altri business
(teleriscaldamento, farmacie, centro sportivo,..)

Valore della Produzione **222 M€**

EBITDA **35 M€**

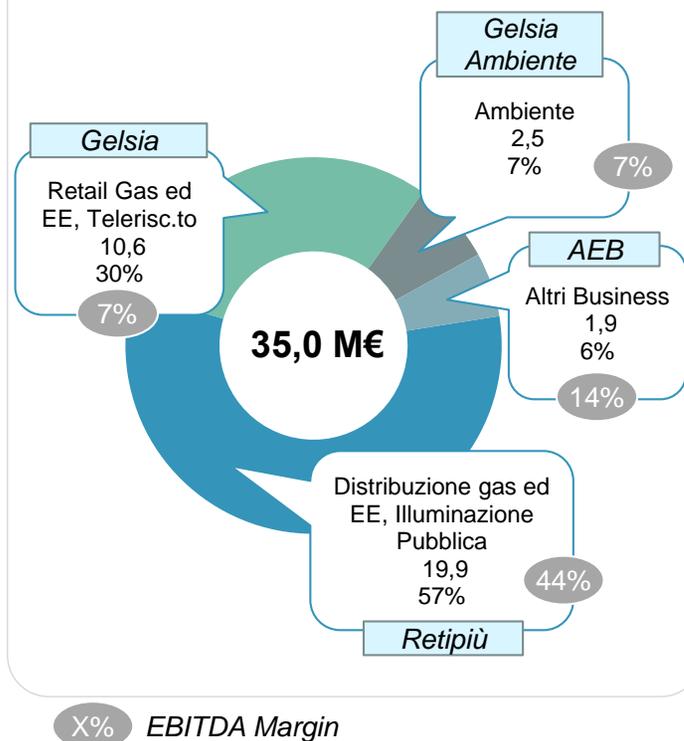
EBITDA Margin **15,8%**

Utile netto **11,8 M€**

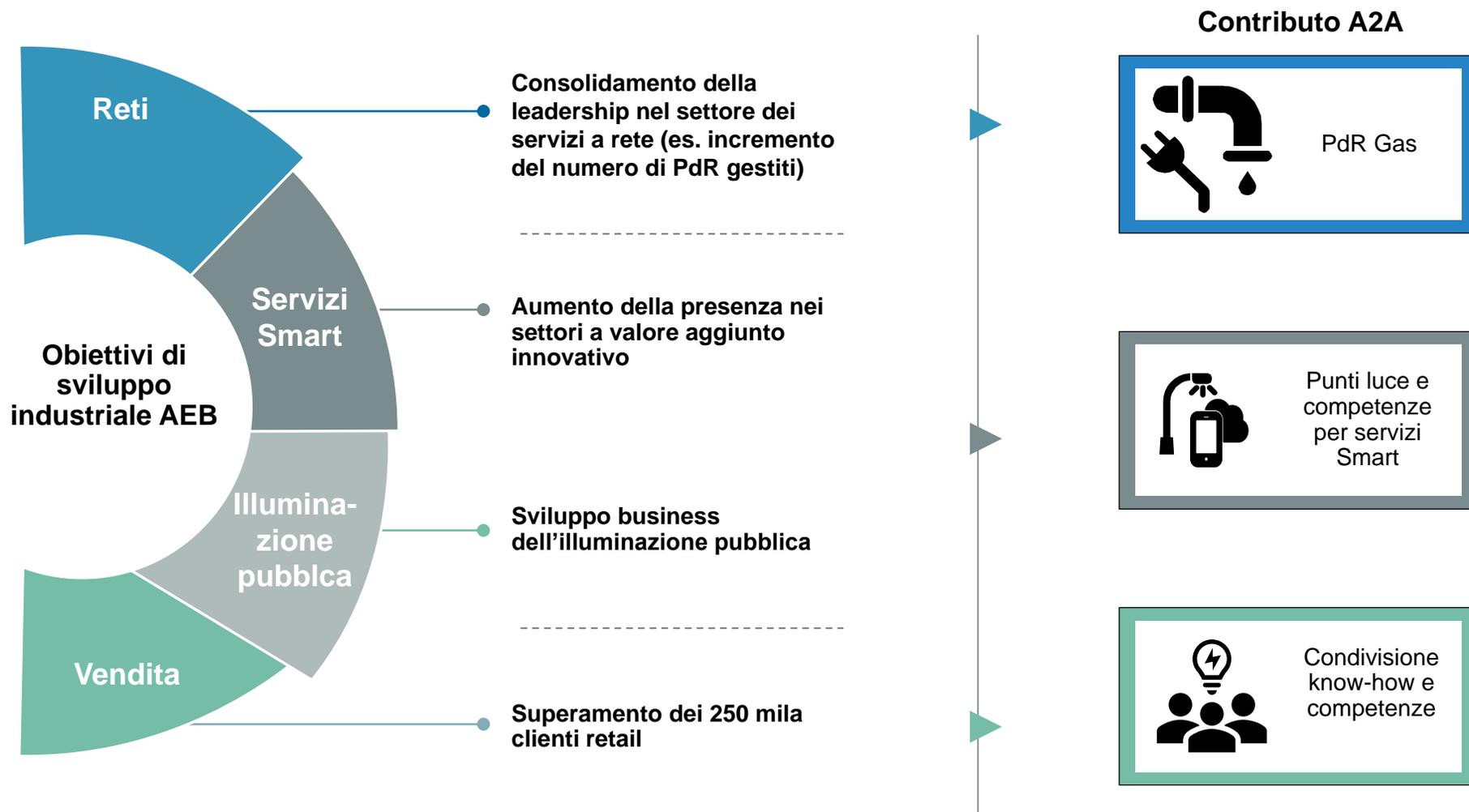
PFN **(2,4) M€**

Dipendenti **574**

AEB: Breakdown EBITDA 2018



Gli obiettivi di rafforzamento industriale delineati dal Gruppo AEB risultano più facilmente raggiungibili supportati dalla partnership con A2A, che garantisce l'apporto immediato di asset strategici nelle aree di business distribuzione gas e di illuminazione pubblica, nonché competenze ed esperienza per lo sviluppo delle attività di Vendita e nuovi business



Gli apporti ad AEB identificati per la Partnership da A2A includono selezionate attività di distribuzione del gas di Unareti nelle province di Bergamo e di Milano, ed il 100% di A2A Illuminazione Pubblica

**Apporti A2A - Distribuzione gas
[2018 - stima dei risultati economici pro forma del ramo]**



Asset della distribuzione gas negli Ambiti di Bergamo 1, 2, 3, 5 e Milano 4

- 79 kPdR

**Valore della
Produzione**

**13
M€**

EBITDA

**5,5
M€**

**EBITDA
Margin**

43%

Utile netto

**3,1
M€**

Apporti A2A - Illuminazione pubblica [2018]



Società che gestisce l'Illuminazione Pubblica:

- 232 k punti luce¹

**Valore della
Produzione**

**40
M€**

EBITDA

**16,7
M€**

**EBITDA
Margin**

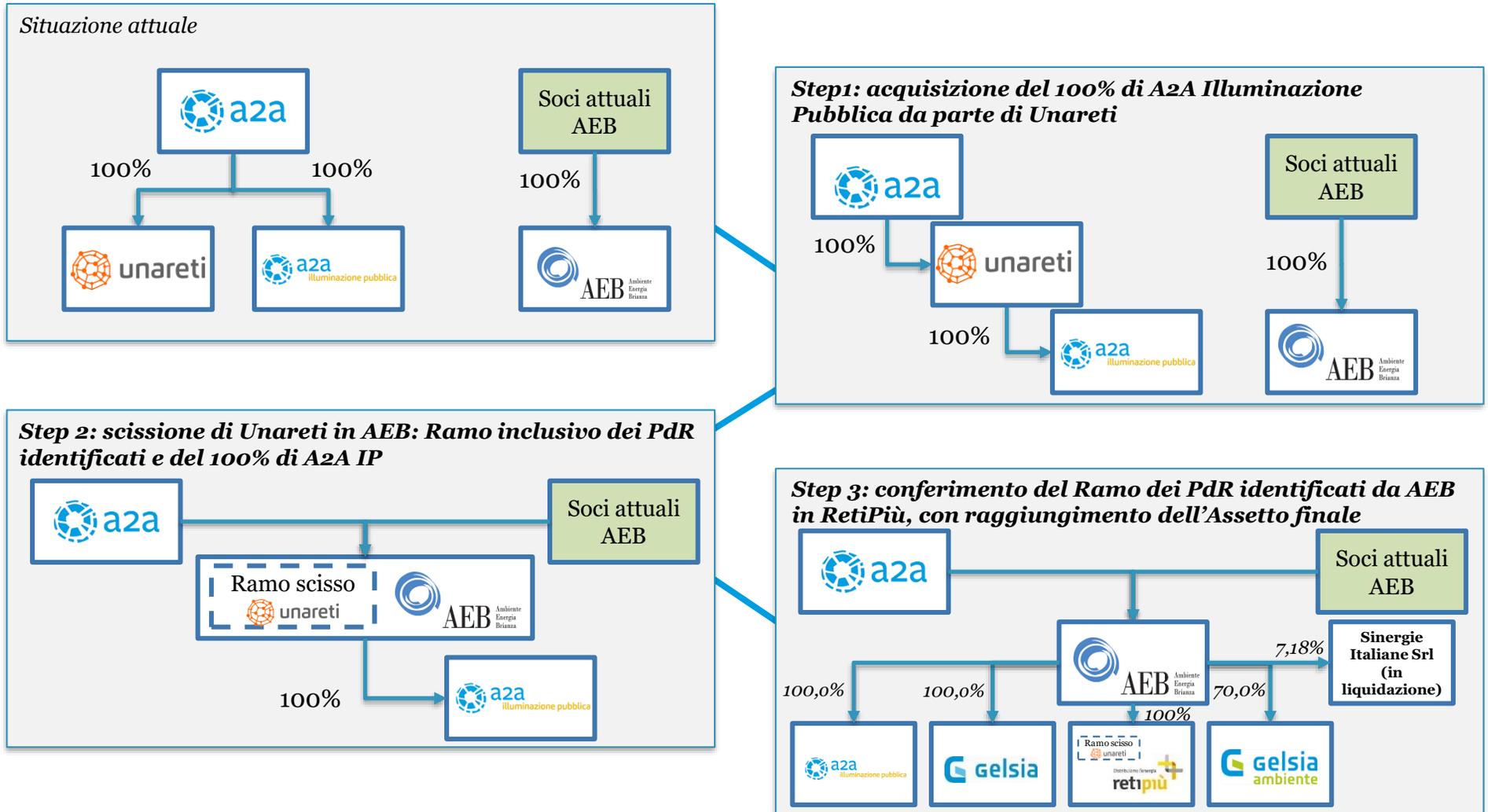
42%

Utile netto

**10
M€**

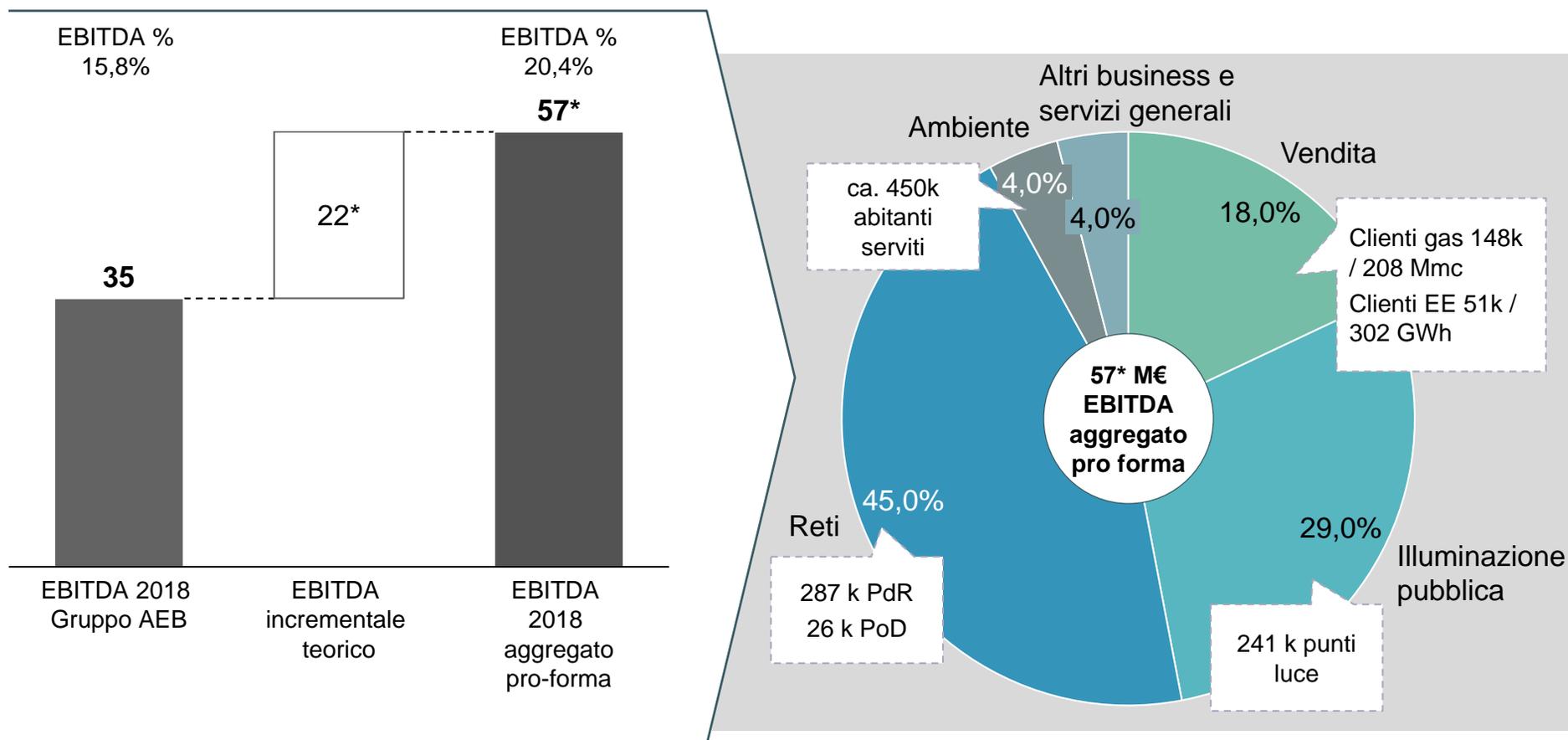
¹ Considera i PL complessivamente gestiti direttamente o in collaborazione con soggetti terzi da A2A

Il percorso operativo per il perfezionamento della Partnership prevede 1) l'acquisizione del 100% di A2A Illuminazione Pubblica da parte di Unareti; 2) la scissione di Unareti in AEB del ramo (PdR) identificato e del 100% di A2A Illuminazione pubblica; 3) il conferimento del Ramo dei PdR identificati da AEB in RetiPiù, con raggiungimento dell'Assetto finale



La Partnership consentirà il rafforzamento industriale di AEB che raggiungerà da subito un EBITDA pari a 57M€*, con un portafoglio di quasi 300k PdR nella distribuzione del gas, e di 241k punti luce nell'illuminazione pubblica

EBITDA Breakdown per Business 2018, %, M€



* dati 2018; relativamente alle attività di Illuminazione pubblica di A2A, include la performance della concessione di Brescia in IFRIC 12 per circa 3,1 M€

Le sfide ed i benefici della Partnership

Per governare le sfide nei business presidiati e di futuro sviluppo saranno fondamentali dimensioni, capacità di investimento e competenze di nuova generazione, legate ai salti tecnologici e digitali

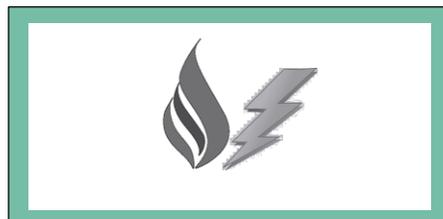
Sfide industriali

Distribuzione Gas



- Gare d'ambito
- Spinta all'efficienza
- Presenza di grandi operatori

Vendita energia elettrica e gas



- Liberalizzazione delle tariffe/ fidelizzazione
- Presenza di grandi operatori
- Riassetti post gare d'ambito

Smart city e servizi innovativi



- Sviluppo offerte innovative in grado di rispondere ai bisogni dei cittadini, minimizzando l'impiego di risorse (sinergie)

Efficienza energetica, teleriscaldamento e gestione calore



- Aumento del numero di operatori
- Efficienza energetica, contrazione consumi vs. opportunità

Nella distribuzione del gas le imminenti gare d'Ambito evidenziano possibili criticità nel mantenimento della presenza e nella tenuta dei profitti nel medio periodo, la Partnership consentirà di diversificare il rischio-gara su un numero maggiore di Ambiti e di migliorare la capacità di accesso alla finanza necessaria in caso di aggiudicazione

Distribuzione Gas



Sfide

- Imminenza **gare d'Ambito**
- **Riduzione** dei **costi riconosciuti**, riduzione **del WACC**, nonché spinta verso l'efficienza ed **investimenti di rinnovo** della rete
- **Investimenti legati alle gare d'Ambito**, con necessità di accesso al mercato dei capitali ed a nuovi finanziamenti (appesantimento della posizione finanziaria)
- Attività di **AEB principalmente riconducibili ad un unico Ambito**, con conseguente bassa diversificazione ed elevato rischio di uscita dal business a seguito delle gare d'Ambito
- **Presenza** nei territori di riferimento e limitrofi nel Nord della Lombardia di primari operatori a livello nazionale **con conseguente ridotto numero di Ambiti aggredibili** da parte della singola società
- **Complessità** nell'affrontare contemporaneamente **più gare d'Ambito** in considerazione della ridotta struttura a disposizione di AEB

Benefici della Partnership

- Contenimento del rischio di non raggiungimento di obiettivi di consolidamento e crescita delle attività di distribuzione del gas sui territori di riferimento attraverso l'**ampliamento del numero degli Ambiti aggredibili** dalla Partnership con conseguente diversificazione del rischio-gara su un numero maggiore di procedure
- Incremento della **capacità gestionale delle procedure di gara** attraverso la messa a fattore comune di risorse ed asset di RetiPiù con il supporto industriale/organizzativo da parte di A2A, sia in ottica difensiva sull'Ambito di attuale presidio del Gruppo AEB, sia in ottica offensiva su nuovi Ambiti
- Incremento del portafoglio gestito sia pre-gara sia potenzialmente a seguito delle gare d'Ambito, con **abilitazione di sinergie e valorizzazione di risorse** apportate dal partner industriale A2A a salvaguardia della redditività del business
- Incremento della **capacità finanziaria**, mediante miglior accesso al credito anche grazie ad A2A, per sostenere gli investimenti legati alle gare d'Ambito e non (rimborso ai gestori uscenti e piano di investimenti per lo sviluppo della rete, sostituzione contatori)
- **Condivisione know-how** A2A con riferimento all'innovazione tecnologica e alle soluzioni integrate

La Partnership, in un contesto di crescente pressione competitiva sulle attività di vendita che evidenziano possibili criticità nella tenuta dei profitti nel medio periodo, consentirà di supportare gli obiettivi di crescita del gruppo, attraverso una gestione più efficace della base clienti e delle opportunità legate alla futura liberalizzazione delle tariffe

Vendita energia elettrica e gas



Sfide

- Difendersi dalla **minaccia**/cogliere le **opportunità generate dal processo di progressiva liberalizzazione** delle tariffe
- Rispondere in modo proattivo alle sfide poste dall'**assetto post-gare d'Ambito della distribuzione del gas** e dal possibile mutamento nel presidio delle strutture sul **territorio**
- Restare competitivi pur in un contesto di **elevata pressione competitiva** per la presenza commerciale di grandi operatori nel territorio di riferimento
- **Consolidare ed espandere la base clienti** in aree territoriali limitrofe anche attraverso lo sviluppo di canali commerciali idonei alla **crescita organica** ed incrementare contestualmente il livello di fidelizzazione
- Sviluppare **offerta innovativa** per i clienti, in ottica di allargamento dei servizi offerti
- Perseguire **efficienza nei processi** ed elevata **qualità di servizio** attraverso l'integrazione dei processi di back office/front-end

Benefici della Partnership

- Allineamento alle **best practice** nella gestione del cliente e dei contratti di fornitura, attraverso la condivisione di know-how e sistemi IT
- Ottimizzazione delle **campagne commerciali** e possibile ampliamento del portafoglio clienti
- **Ampliamento servizi offerti** e condivisione esperienza di A2A nell'energy management
- Supporto nel rafforzamento del **marchio attuale**
- Maggiore **capillarità e integrazione dei punti di contatto** in modo da ottimizzare la copertura territoriale e il dialogo con i clienti
- Raggiungimento di un'importante **massa critica** per lo svolgimento di attività di Energy Management, per effetto dell'avvio di collaborazioni con A2A
- Miglioramento della qualità di servizio percepita dal cliente grazie all'**ottimizzazione dei processi di gestione del cliente**

La ricerca di soluzioni «smart» e la necessità di innovare per il presidio e la valorizzazione del territorio richiedono investimenti che le limitate dimensioni di player locali non abilitano. La partnership consentirà di abilitare lo sviluppo in ottica smart city e servizi innovativi, valorizzando la capacità di cogliere le sfide del settore da parte del partner industriale A2A e le attività di sviluppo già iniziate da AEB

Smart city e servizi innovativi



Sfide

- Introdurre l'**innovazione** nel sistema di offerta tradizionale per massimizzare le sinergie ed **offrire ai cittadini un servizio «smart»** in grado di rispondere ai bisogni della collettività anche minimizzando l'impiego di risorse (es.: e-mobility)
- Ricercare **soluzioni innovative** per la collettività ragionando in ottica di **rete intelligente** attraverso un **approccio integrato** ai servizi urbani
- **Competere** nel settore con operatori affermati, appartenenti a molteplici realtà (multiutility, operatori nell'automazione industriale, ICT, ...)
- Acquisire un ruolo di **leadership dell'innovazione sul territorio** portando soluzioni a valore aggiunto nei servizi urbani anche nelle **piccole realtà comunali** socie (**compresa la pubblica illuminazione**)

Benefici della Partnership

- Maggior capacità di **offrire servizi innovativi ed integrati**, che permettano un solido posizionamento competitivo nel campo delle smart city, grazie al contributo e all'esperienza del partner industriale A2A, e valorizzando le attività di sviluppo da AEB
- Maggior capacità di effettuare **investimenti nell'attività di ricerca e sviluppo**, per potersi proporre come first mover nei territori di riferimento
- Possibilità di **replicare progetti/servizi implementati** e studiati per una singola città in tutte le altre aree urbane delle provincia di riferimento
- **Consolidamento del bacino territoriale** nel quale costruire un'offerta competitiva per la collettività
- Ampliamento delle **probabilità di successo nelle gare di affidamento** del servizio di illuminazione pubblica sui territori di riferimento
- Maggior capacità di individuare progetti di partnership che consentano di **ottimizzare l'integrazione nel portafoglio di prodotti offerti**

Consumi in contrazione, incremento della pressione competitiva e l'incremento di regolazione rendono sfidante e complessa la gestione futura del teleriscaldamento e della gestione calore, la Partnership consentirà di porsi come il player territoriale di riferimento nel campo dei servizi energetici, sviluppando anche le attività di efficienza energetica

Efficienza energetica, teleriscaldamento e gestione calore



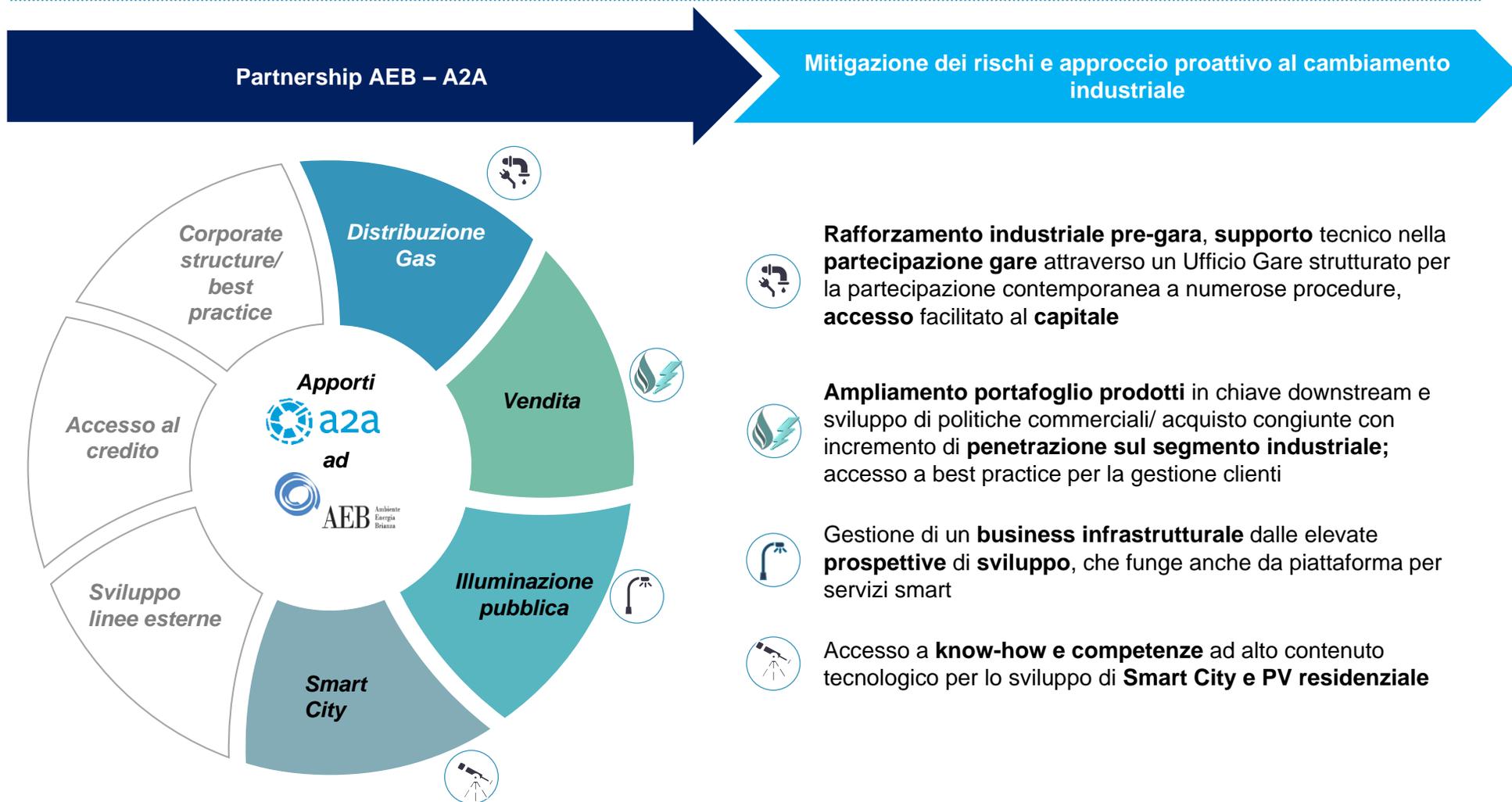
Sfide

- **Contrazione dei consumi** della base clienti, sia esistente sia potenziale, per la crescente spinta all'efficienza energetica (riduzione dei consumi degli edifici)
- **Quadro normativo/regolatorio** in evoluzione per quanto riguarda tariffe, standard di qualità e incentivi per la produzione di EE in prossimità delle utenze
- **Ampliamento offerta commerciale** e campagne di marketing di differenti operatori/servizi/vettori energetici (gas, ee, gestione calore, TLR) che potrebbero erodere la base clienti
- Rischio di **crescita della numerosità di operatori** nella gestione calore (servizi spesso erogati da società di vendita gas ed energia elettrica)
- Necessità di **esercire con efficienza** le attività per garantire un adeguato ritorno economico
- Necessità di **rispondere alla crescente domanda di efficienza energetica** (sfruttando anche i possibili vantaggi fiscali)

Benefici della Partnership

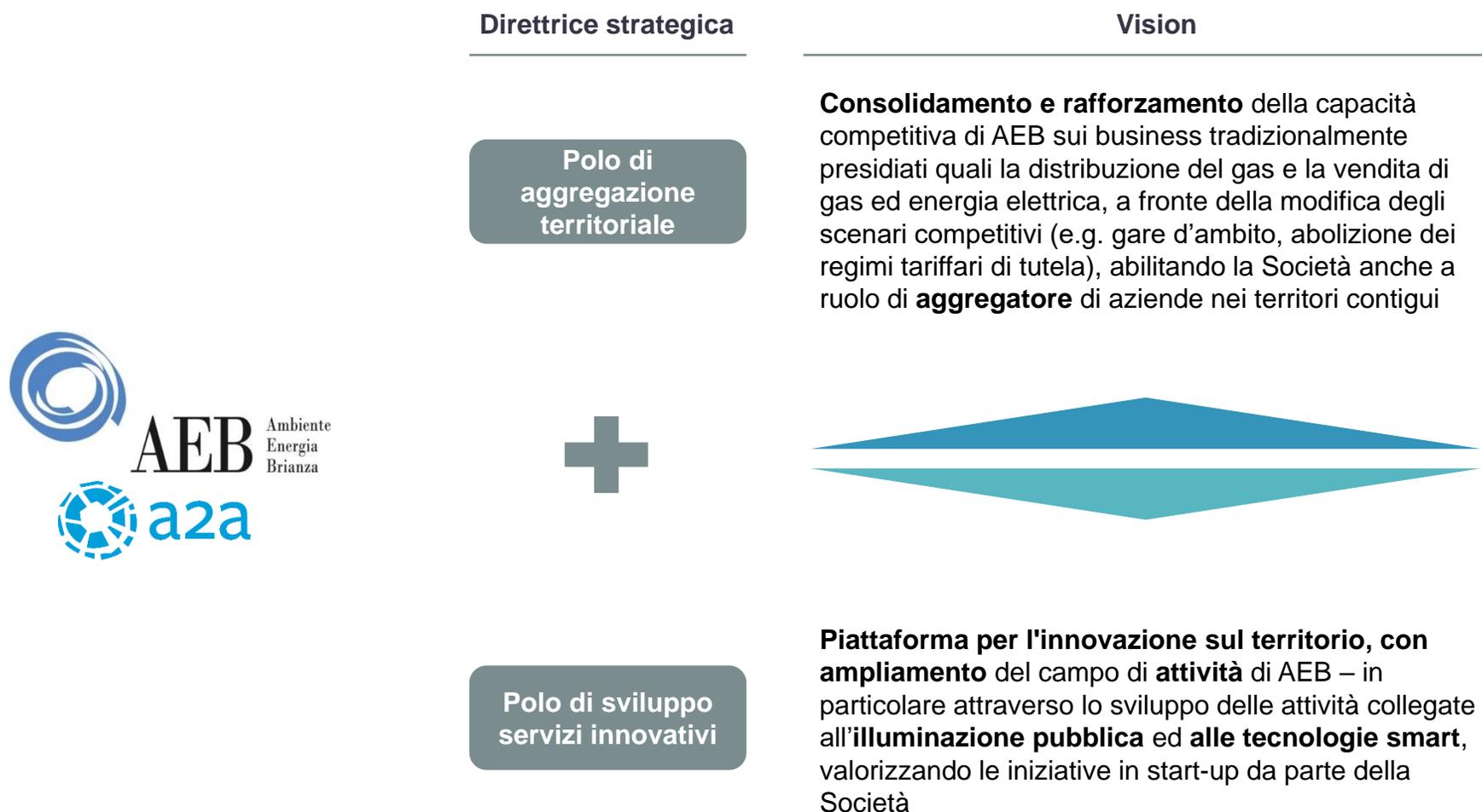
- **Sviluppo del portafoglio di prodotti offerti**, con possibilità di offrire un servizio a 360° nel campo della **gestione energetica** degli edifici e di proporsi al cliente su più fronti (efficientamento energetico, gestione calore, TLR, ...)
- **Miglioramento della capacità commerciale** di AEB con il supporto di A2A, per poter meglio sostenere la pressione competitiva degli altri player
- Miglior **accesso al credito** per sostenere le politiche di investimento
- Messa a fattor comune delle competenze e **implementazione delle best practice operative e gestionali** per migliorare la redditività del business e la qualità del servizio
- Supporto, da parte del partner industriale A2A, nella gestione delle **politiche di approvvigionamento** gas e nell'ottimizzazione della produzione

La Partnership con A2A si configura come la soluzione che consente ad AEB di integrare il proprio business beneficiando delle competenze tecniche e gestionali già sviluppate da A2A, per poter affrontare con solidi fondamentali le sfide del settore dal punto di vista industriale e finanziario



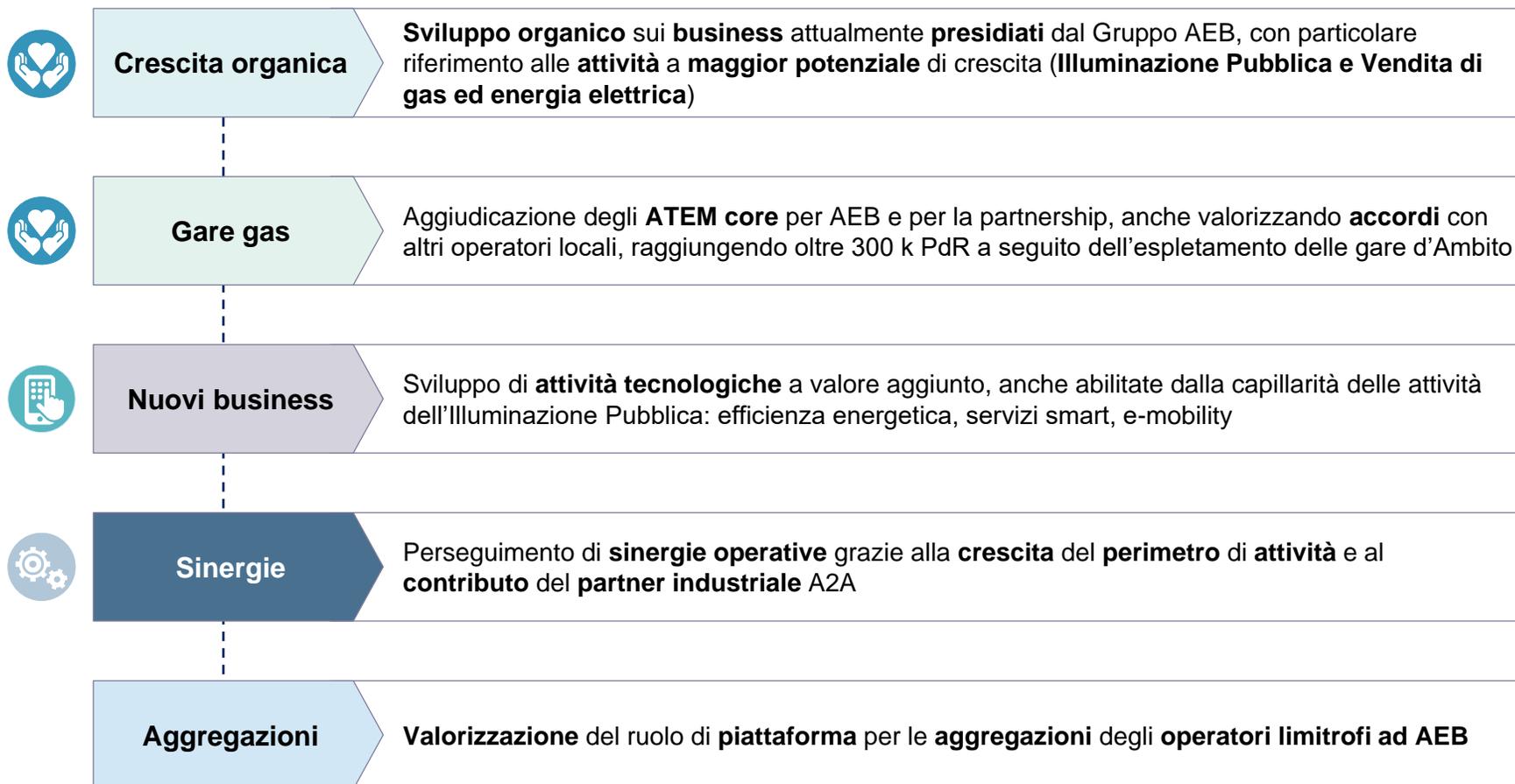
Linee guida strategiche

Lo sviluppo strategico della Partnership vedrà AEB come Polo Territoriale della Lombardia centrale, ed abiliterà lo sviluppo in nuovi business valorizzando le iniziative attualmente già in start-up da parte della Società



I principali driver di sviluppo...

Il contributo del Partner Industriale A2A abiliterà un percorso di sviluppo guidato da 5 linee di azione



**Le principali iniziative individuate
(1 di 3)**



Crescita organica

Obiettivo strategico

Gestione di 250k clienti retail e 485 k punti luce

Retail	<ul style="list-style-type: none">• Consolidamento e valorizzazione della base clienti attuale sul territorio• Mantenimento dei presidi territoriali e valorizzazione del brand esistente• Sviluppo servizi innovativi in chiave new-downstream	➔	<ul style="list-style-type: none">• +50k clienti EE• Mantenimento base clienti gas
Illuminazione Pubblica	<ul style="list-style-type: none">• Crescita delle attività di Illuminazione pubblica nei territori di riferimento di AEB e in tutta Italia	➔	<ul style="list-style-type: none">• +125k punti acquisiti



Gare gas

Obiettivo strategico

Aggiudicazione delle gare negli Atem strategici

Consolidamento e sviluppo nei territori di riferimento della Partnership attraverso le gare d'Ambito incrementando i PdR in gestione

➔

Gestione di oltre **300 k PdR** a seguito dell'espletamento delle gare ATEM

Le principali iniziative individuate (2 di 3)



Nuovi business

Obiettivo strategico

Sviluppo dei servizi di efficienza energetica, impianti e attuazione di progetti innovativi in ambito smart city

Efficienza Energetica

- Sviluppo servizi di efficienza energetica anche attraverso politiche di cross-selling

Impianti

- Sviluppo nuovi impianti (cogenerazione, microcogenerazione e celle a combustibile)

Servizi Smart

- Sviluppo di offerte per il settore pubblico
- Investimenti nel settore ICT per sviluppare le opportunità del modello «smart city»
- Sviluppo progetti innovativi con particolare riferimento alle tecnologie «green», e di infrastrutture a supporto e-mobility



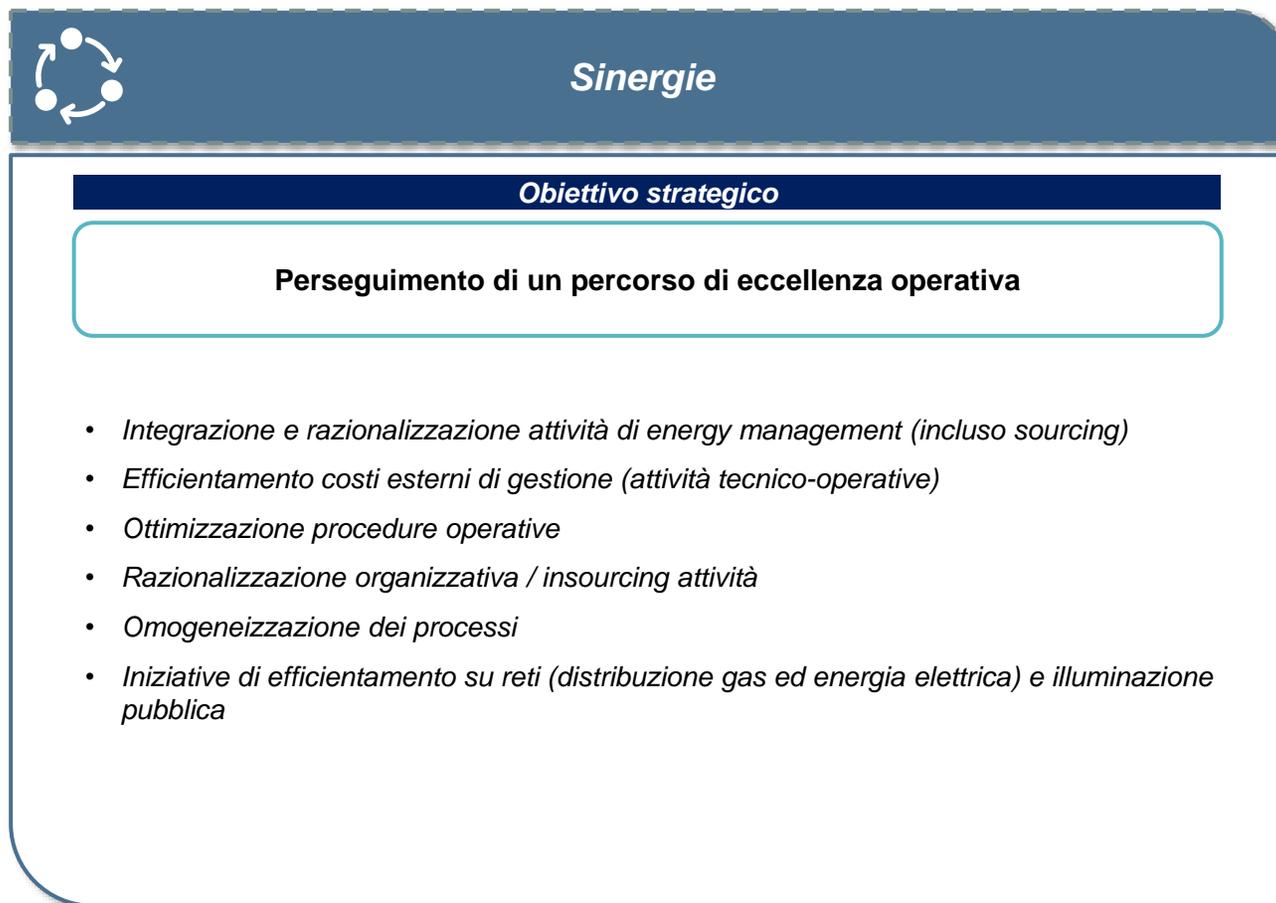
Aggregazioni

Obiettivo strategico

Espansione nei territori di riferimento anche attraverso l'acquisizione di soggetti medio-piccoli

Creazione di un polo aggregante per società di dimensioni medio-piccole nei territori di riferimento

**Le principali iniziative individuate
(3 di 3)**



Piano industriale

Lo sviluppo del Piano Industriale ha seguito un approccio partecipativo di tutte le società, dei loro referenti di business e delle funzioni di staff/corporate, mettendo le basi per il percorso di collaborazione che si svilupperà con la Partnership

La predisposizione del **Piano Industriale** ha visto **coinvolte** le **società** e i **referenti di business e di staff/corporate**, in un **processo** fortemente **partecipato** e **collaborativo** che ha avuto l'obiettivo di :



Condividere e finalizzare le **ipotesi di crescita organica** sui business di attuale presenza



Qualificare e quantificare le **sinergie** attese, a seguito dell'ingresso del Gruppo AEB nel Gruppo A2A



Valorizzare gli **sviluppi** derivanti da iniziative su **nuovi business** (efficienza energetica, mobilità, urban living, ...) proseguendo il **percorso** avviato attraverso il **progetto Smart Area del Gruppo AEB**, con il contributo dell'**esperienza** maturata da **A2A**

Il processo è stato strutturato, con il supporto degli Advisor PwC (A2A) e Roland Berger (AEB) attraverso oltre **10 tavoli di lavoro** congiunti, con il coinvolgimento di **oltre 50 persone** dei due Gruppi. L'approccio condiviso ha permesso di **valorizzare** il **contributo** e le **competenze** di ciascuno dei partecipanti, di avviare la **conoscenza reciproca** e di **attivare** campi di **collaborazione** e **sviluppo congiunto** che proseguiranno nei **prossimi mesi/anni**

Oltre **10 tavoli** di lavoro



Più di **50 persone** coinvolte



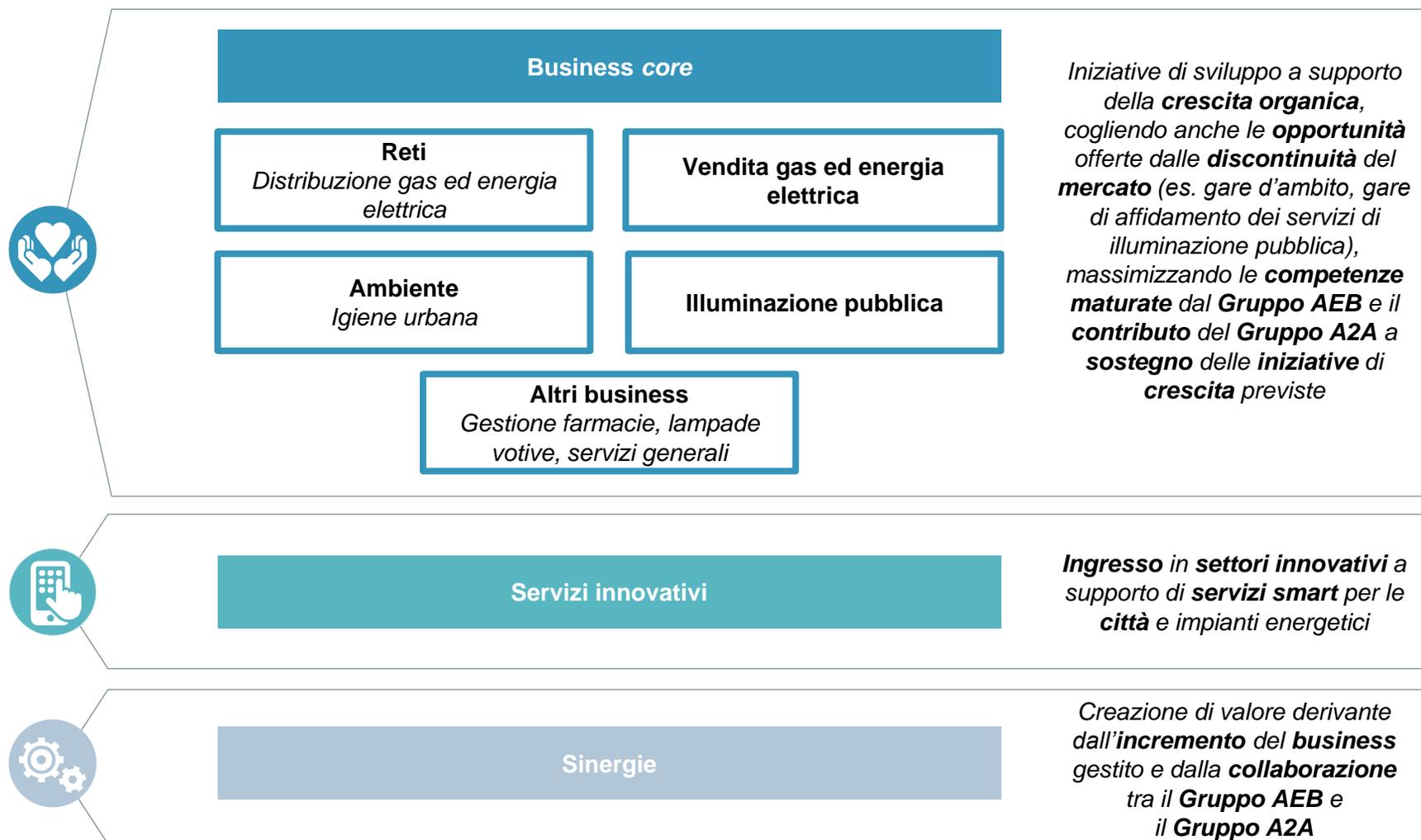
AEB



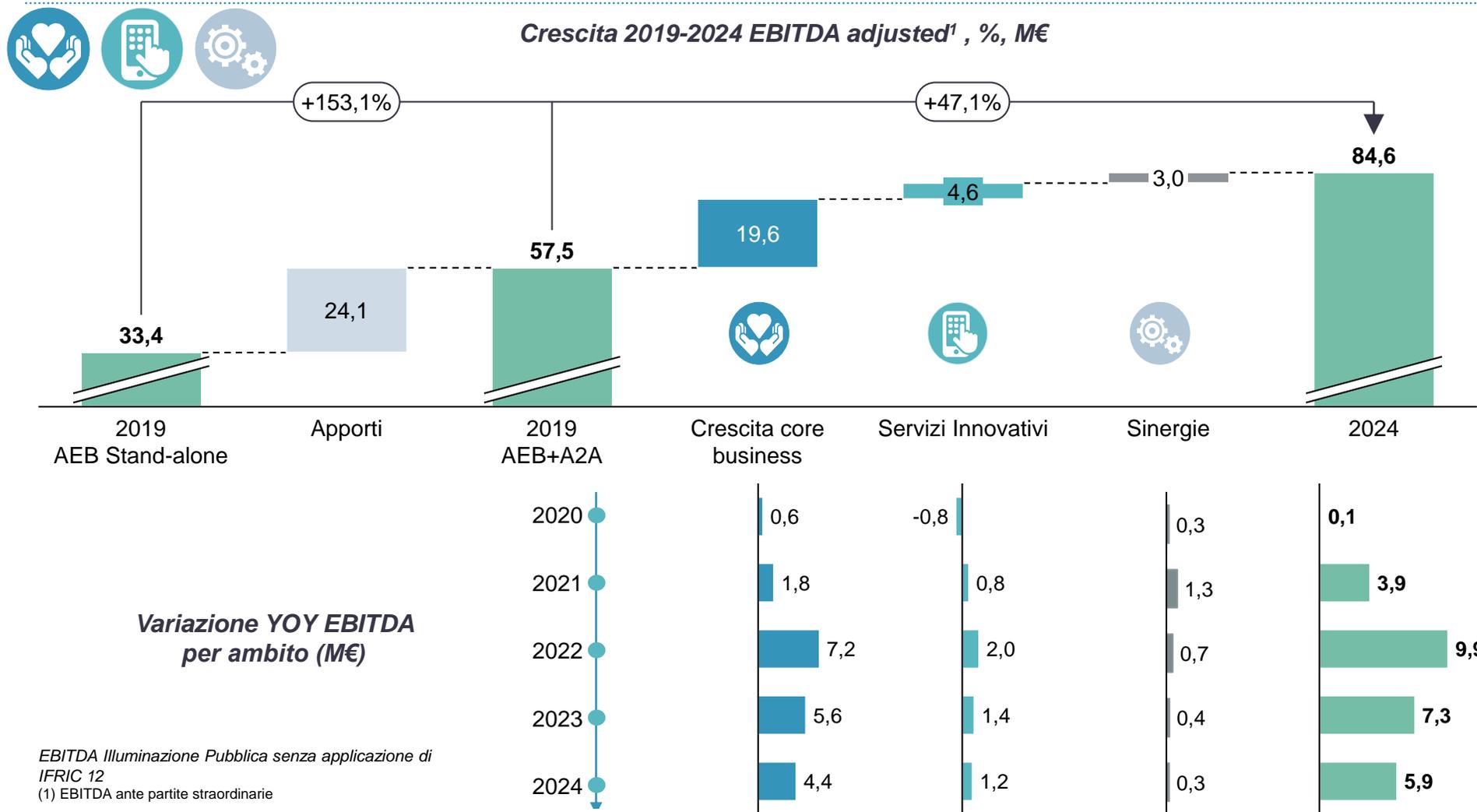
Supporto degli Advisor



La crescita delle performance nell'arco piano del Piano Industriale sarà guidata da iniziative che coinvolgeranno tutti i business core (Reti, Vendita, Ambiente, IP e altro), a cui si aggiungerà il contributo lo sviluppo di nuovi business in chiave smart e le sinergie



La crescita dell'EBITDA in arco piano per effetto di crescita organica del core-business, lo sviluppo di servizi innovativi e le sinergie ammonta a 27,1 M€; tenuto conto degli apporti da parte di A2A l'EBITDA adjusted¹ del Gruppo AEB passa da 33,4 M€ del 2019 a 84,6 del 2024 con una crescita del >150% (+47% post apporti)



Tutti i business di attuale presenza contribuiranno alla crescita delle performance, con particolare contributo derivante dalla gestione delle reti e dalle attività di vendita gas ed energia elettrica



Sviluppo dei business core – Driver di sviluppo, KPI, EBITDA adjusted¹ 2019-2024, M€

	Principali driver di sviluppo	KPI	EBITDA '19	EBITDA '24
Reti	Aggiudicazione di 2 gare d'ambito Gestione in continuità delle reti elettriche	287 -> 305 kPdR 26 kPoD	24,0	36,3
Vendita gas ed energia elettrica	Sviluppo della base contratti energia elettrica	150 k gas 50 -> 100 k EE	9,6	14,8
Illuminazione pubblica	Partecipazione a gare per incremento dei punti luce	285-> 468 k p.ti luce di cui TEE	18,4 5,2	18,8 -
Ambiente	Sviluppo di servizi per la clientela industriale e progressiva conversione della flotta a metano	465 k abitanti 15 comuni 60 clienti industriali	3,4	4,4
Altri business	Efficientamenti operativi sui business gestione farmacie, lampade votive, servizi generali	7 farmacie	1,3	2,0

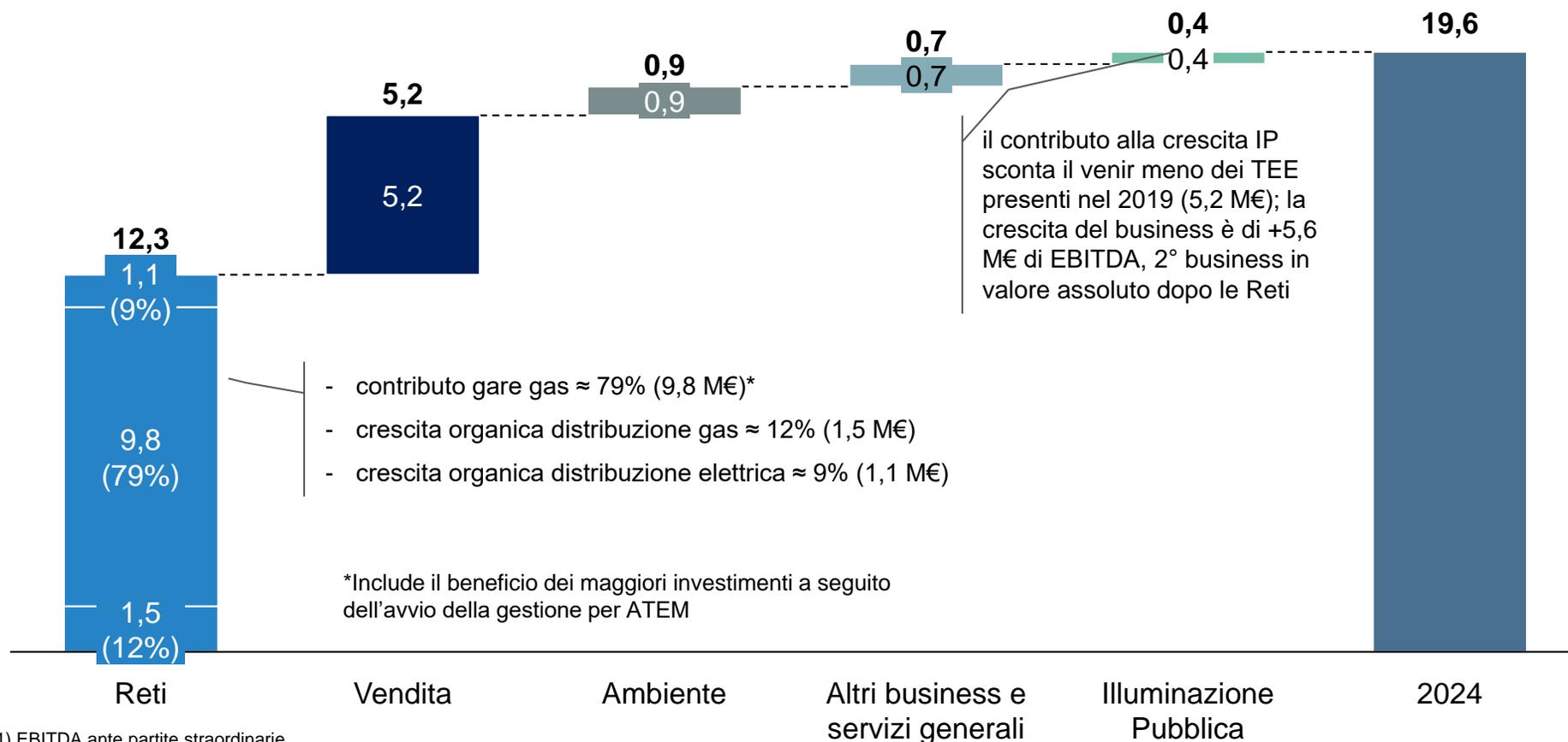
(1) EBITDA ante partite straordinarie
EBITDA Illuminazione Pubblica senza applicazione di IFRIC 12

Valori 2019 di forecast

L'incremento atteso dell'EBITDA adjusted¹ dei core business per il periodo 2019-2024 di quasi 20 M€ è principalmente riconducibile alle business unit delle reti e della vendita; il contributo netto delle gare gas è di circa 10 M€



Sviluppo dei business core – Crescita EBITDA adjusted¹ 2019-2024, %, M€



(1) EBITDA ante partite straordinarie
EBITDA Illuminazione Pubblica senza applicazione di IFRIC 12

Valori 2019 di Forecast

L'attenzione all'efficienza energetica e lo sviluppo di soluzioni smart per il miglioramento della qualità della vita in ambito urbano guiderà l'evoluzione del Gruppo AEB nei prossimi anni in iniziative di sviluppo innovative



Iniziative di sviluppo servizi innovativi – CAPEX in arco piano (M€)



Impianti energetici

Iniziative nel settore della **micro – cogenerazione** e della **produzione di energia termica**, sviluppando le **attività già presidiate** con l'obiettivo di **migliorare l'efficienza energetica** di attività **energivore**, di **sviluppare la produzione** da fonti **rinnovabili** e di adottare **tecnologie d'avanguardia**

Principali azioni previste:

- **Cogeneratori** presso primari clienti industriali
- Sviluppo **fotovoltaico**
- Impianti a **biogas**
- **Celle a combustibile**

Capex 20 – 24:
15,8 M€



Sviluppo servizi smart

Contributo attivo allo **sviluppo** dei **servizi smart** sul territorio, attraverso il **coinvolgimento** diretto degli **Enti Locali**, dei **player** industriali dei singoli **settori** da **sviluppare**, **valorizzando l'esperienza maturata** dal **Gruppo AEB e A2A**. Tra i settori di potenziale sviluppo si segnalano:

- **Efficienza energetica** degli edifici e **smart building**;
- Supporto alla **mobilità** (semafori e passaggi pedonali intelligenti, colonnine di ricarica veicoli elettrici, ...);
- **Sicurezza** (telecamere, colonnine SOS, ...);

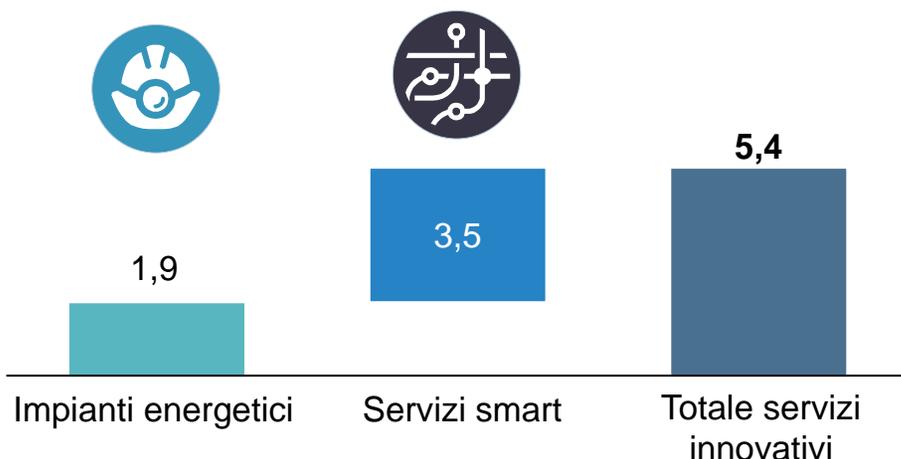
La progettualità di questi servizi vedrà il **coinvolgimento attivo e propositivo** degli **Enti Locali** interessati, per garantire la predisposizione di **soluzioni ad hoc** che rispondano alle **esigenze delle singole realtà**, beneficiando al contempo dello sviluppo su una **piattaforma tecnologica unica** e una **scala allargata**

Capex 20 – 24
29,7 M€

I servizi innovativi contribuiranno all'EBITDA del Gruppo AEB per 5,4 M€ all'ultimo anno di piano, di cui 1,9 M€ derivanti dagli sviluppi negli impianti energetici e 3,5 M€ da servizi "smart"

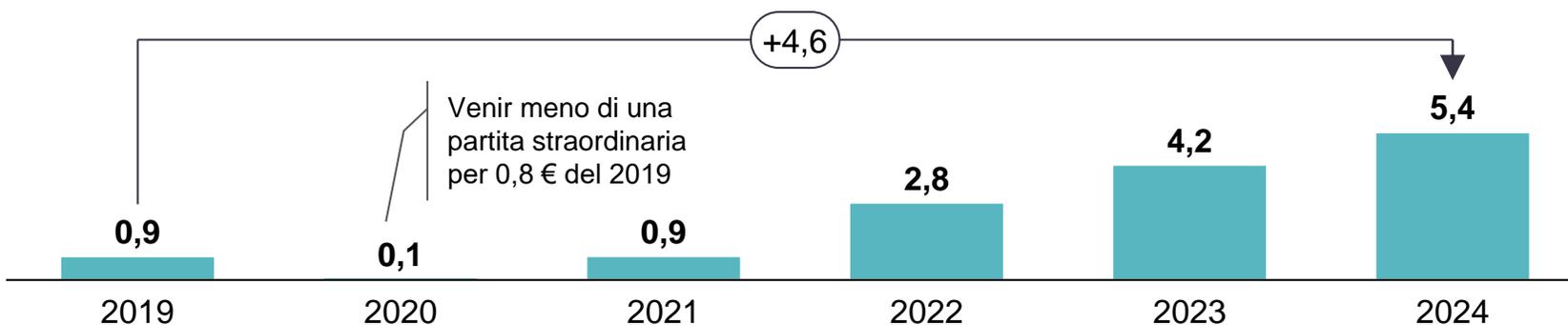


EBITDA al 2024 da servizi innovativi (M€)

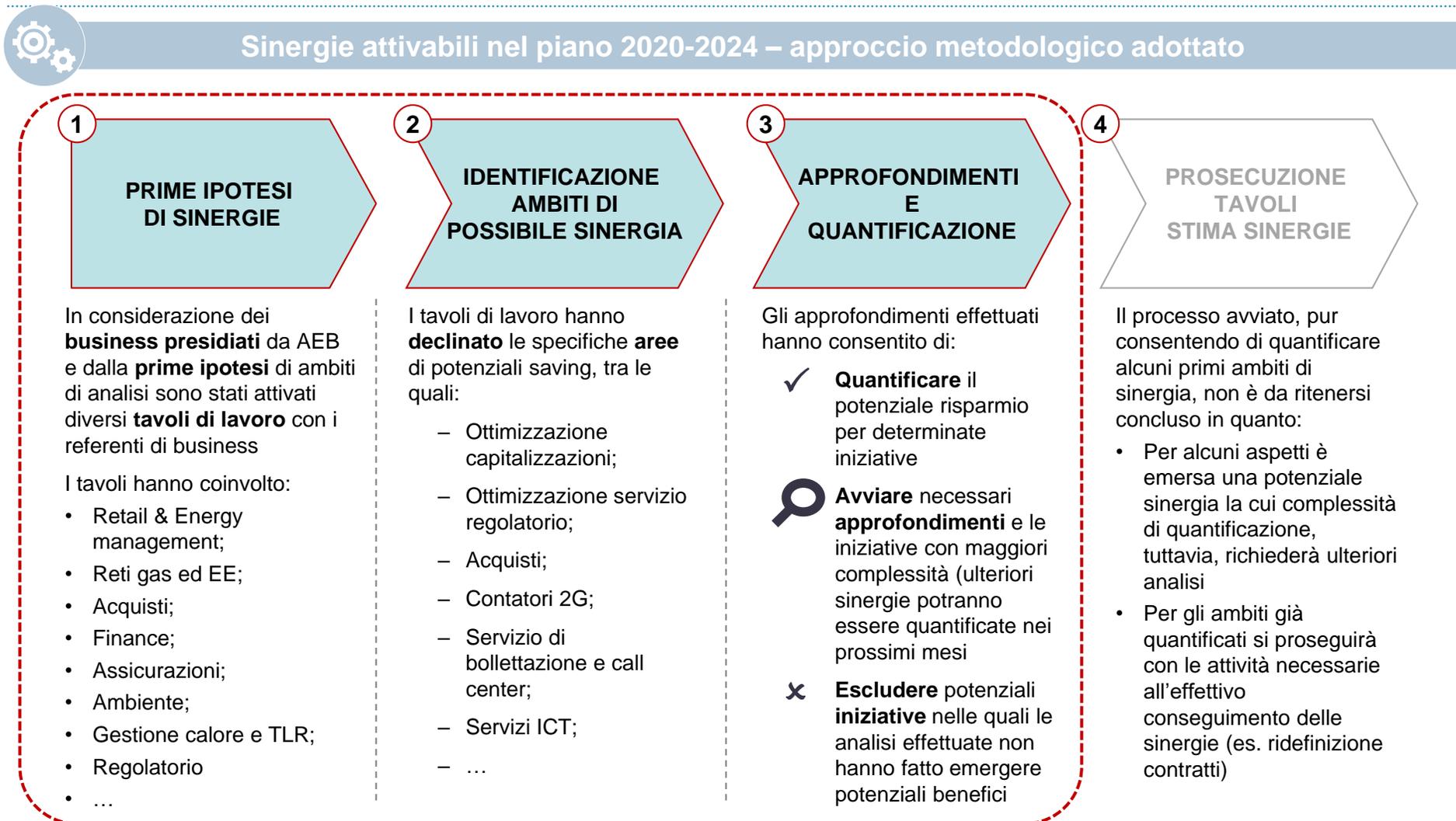


- Le **potenzialità di crescita nell'ambito dei servizi smart per i territori sono ben superiori** all'obiettivo di marginalità fissato prudenzialmente per il piano industriale
- Ipotizzando l'estensione del portafoglio servizi e del perimetro territoriale, il **target potenziale è raggiungere circa 10-12 mln € di EBITDA in 5-7 anni (x3-4 volte EBITDA di Piano)**

Ramp up in arco piano EBITDA da servizi innovativi (M€)



La qualificazione e quantificazione degli ambiti di potenziale sinergia ha consentito una prima identificazione di iniziative di ottimizzazione dei costi, avviando un lavoro che proseguirà nei prossimi mesi



In prima battuta, sono state identificate iniziative il cui beneficio economico, a regime, è stimato in 2,1 mln €, a cui si aggiungono ulteriori benefici per circa 1,0 M€ derivanti da iniziative in fase di quantificazione: il beneficio complessivo delle sinergie atteso nel 2024 è pari a 3,1 M€



Sinergie attivabili nel piano 2020-2024 – quantificazione (M€)

SINERGIE OPERATIVE



INIZIATIVE IDENTIFICATE

Identificazione di azioni specifiche che sono state quantificate e declinate all'interno del piano industriale quali:

- Ottimizzazione capitalizzazioni distribuzione gas;
- Ottimizzazione del supporto regolatorio nel Gruppo A2A;
- Scontistiche su alcuni ambiti di approvvigionamento;
- Ottimizzazione dei servizi a supporto della logistica di materia prima;
- Ottimizzazione di servizi a supporto delle attività (centralino, sala controllo, ...);
- Ottimizzazione delle condizioni bancarie e assicurative.



ULTERIORI INIZIATIVE DA QUANTIFICARE

Valore atteso di iniziative a maggior complessità (in fase di quantificazione) e di ulteriori ambiti che emergeranno a seguito di approfondimenti quali:

- Ulteriori ottimizzazioni polizze assicurative;
- Ottimizzazione piattaforme ICT;
- Ottimizzazione approvvigionamenti per il teleriscaldamento;
- ...

Beneficio a regime (2024)

2,1 M€

Iniziative già identificate



**3,1*
MLN €**

Ulteriori iniziative da identificare

1,0 M€

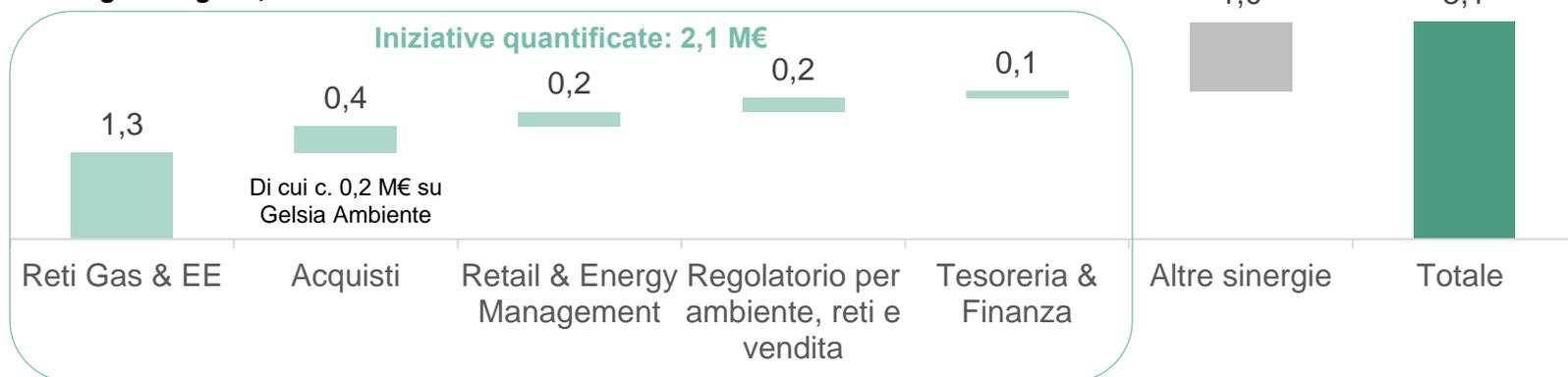
*Stima prudenziale

Nell'area Reti è stato identificato il maggior contributo delle sinergie, anche a seguito delle diverse condizioni tariffarie applicabili. Le ottimizzazioni degli approvvigionamenti consentiranno un risparmio a regime di c. 0,4 M€

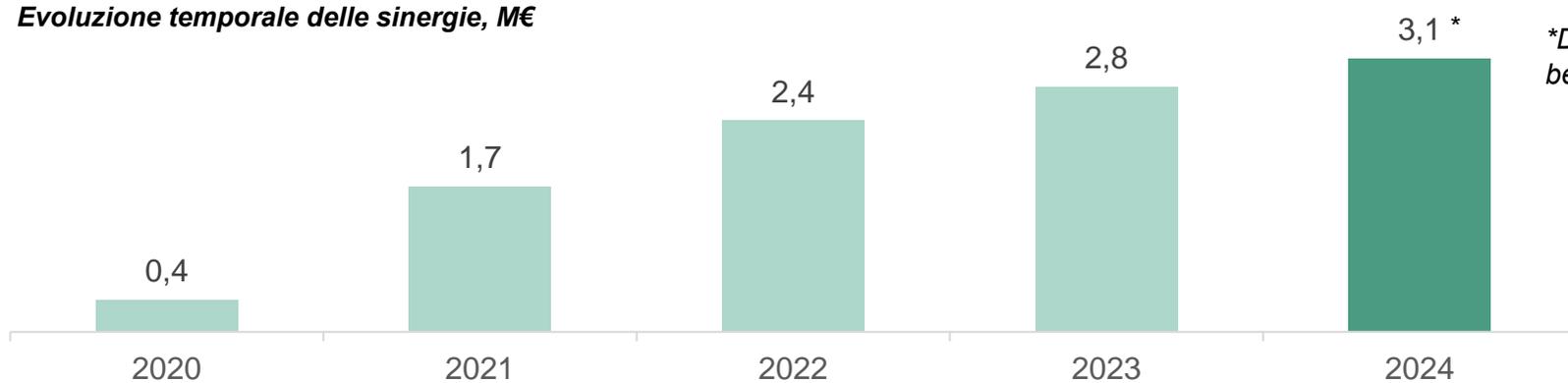
Sinergie attivabili nel piano 2020-2024 – per ambito e ramp up (M€)



Sinergie a regime, M€



Evoluzione temporale delle sinergie, M€



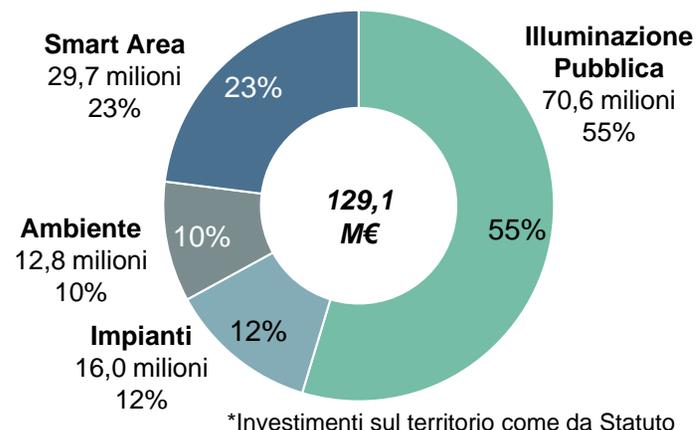
**Di cui 0,2 M€ con beneficio sull'EBIT*

*Stima prudenziale

La Partnership investirà oltre 190 M€ nei territori dei Comuni soci, di cui oltre 72 M€ in business «territoriali». Lo sviluppo dei servizi Smart sarà focalizzato inizialmente sui territori di riferimento, mentre l'espansione delle attività di illuminazione pubblica avrà una connotazione anche sovra – territoriale

Investimenti sul territorio core business in arco piano 2020-2024 (M€)

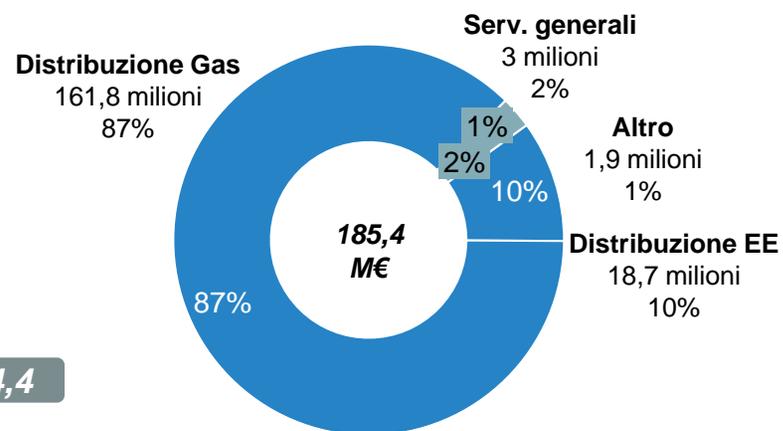
Business	Brianza	Altri Territori
• Illuminazione Pubblica	14,0	56,6
• Impianti	16,0	
• Ambiente	12,8	
• Area Smart	29,7	
Totale	72,5*	56,6
Invest. totali per abitante	155€/ab.	1 €/ab.



Investimenti sul territorio altri business in arco piano 2020-2024 (M€)

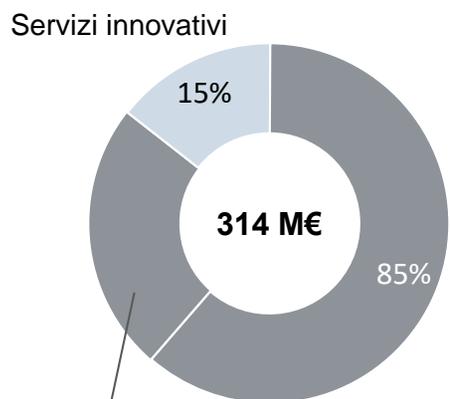
Business	Brianza	Altri Territori
• Distribuzione Gas	98,7	63,1
• Distribuzione EE	18,7	
• Altro		1,9
• Servizi generali	0,5	2,5
Totale	117,8	67,5
Totale Investimenti	190,3	124,1
Invest. totali per abitante	410€/ab.	2 €/ab.

314,4



La realtà aggregata investirà circa 314 M€ nel periodo 2020-2024 (senza considerare il beneficio dei disinvestimenti gare gas); dei 314 M€ circa 15% saranno allocati sui servizi innovativi e il 25% sulle gare d'ambito della distribuzione gas; tenuto conto della cumulata dei CAPEX realizzati nell'ultimo quinquennio del Gruppo AEB ci attestiamo su un montante investimenti futuri 4 volte maggiori in arco piano

Ripartizione CAPEX per categoria, lordo disinvestimenti, 2020 - 2024, %



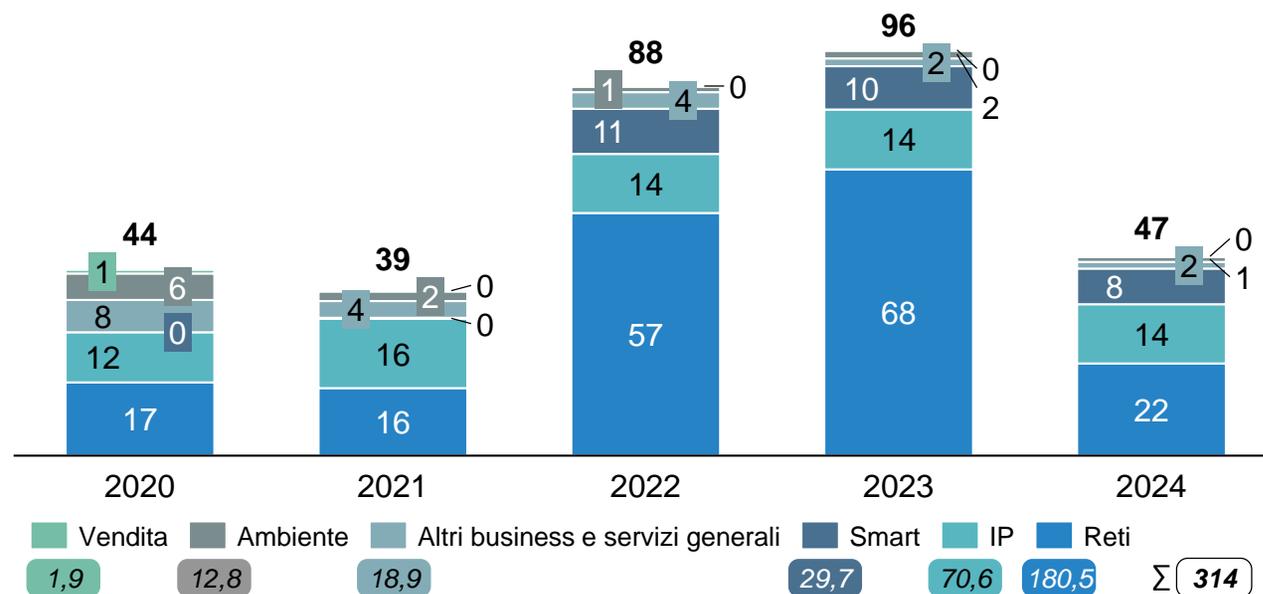
Crescita core business

Di cui circa **EUR 76 m (25%)** di investimenti sulle **gare d'ambito della distribuzione gas**

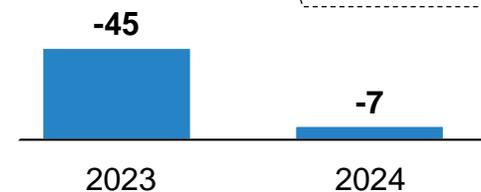
Nel periodo 2015 - 2019 il Gruppo AEB ha investito 79 M€

4x

Ripartizione CAPEX per business, lordo disinvestimenti 2020-2024, M€



Oltre al valore dei CAPEX va considerato il valore dei disinvestimenti per recupero VIR su ATEM gas nel 2023 e 2024, M€



Il Valore della Produzione congiunto è atteso crescere oltre i 380 M€, con un EBITDA in crescita (CAGR ≈ +10%)

Conto Economico nuova AEB, 2020-2024, M€

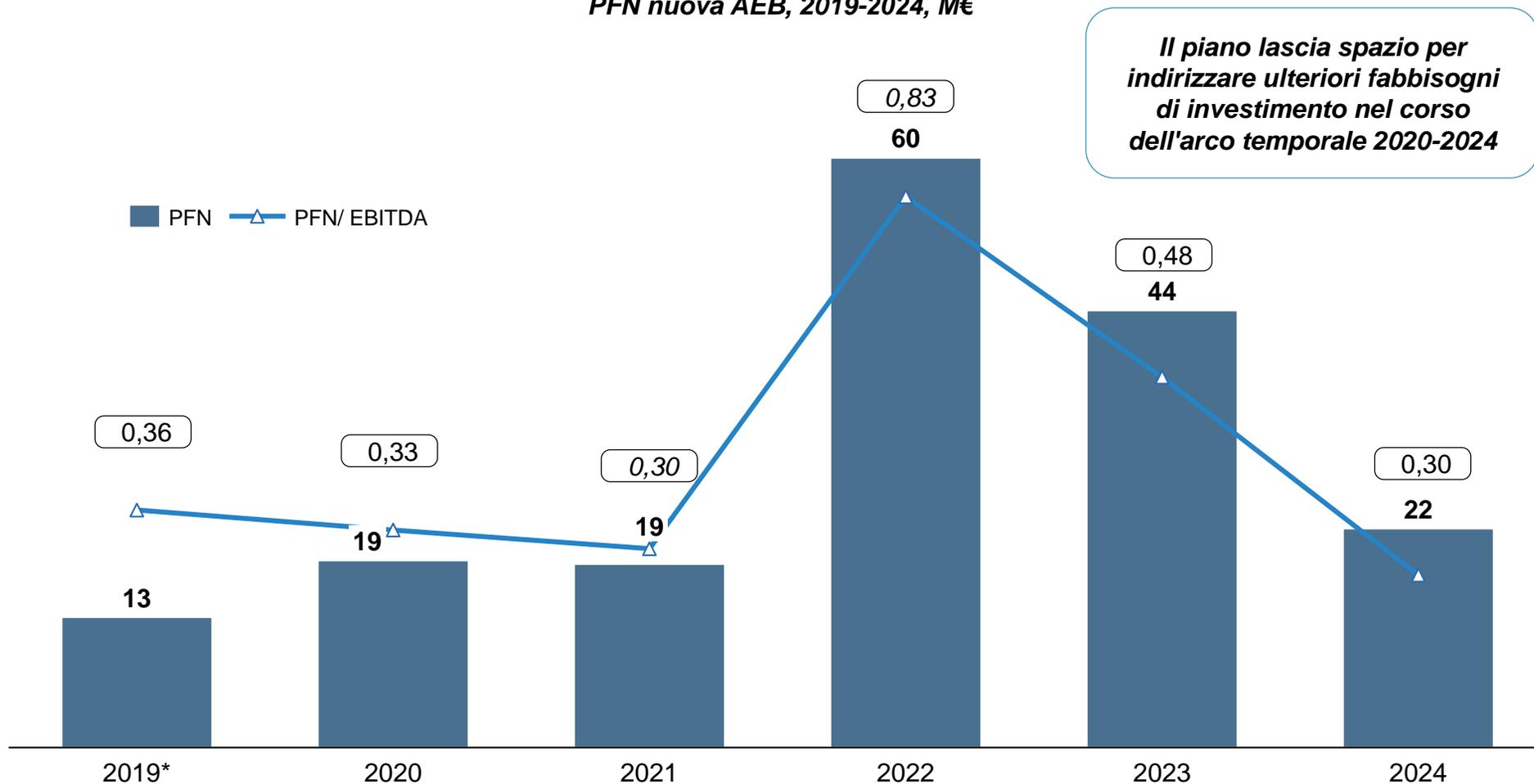
	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR 20-24
Valore della Produzione	332	330	336	356	382	4%
Costi operativi	(235)	(229)	(223)	(235)	(255)	2%
Costo del personale	(39)	(40)	(41)	(41)	(42)	1%
EBITDA	57	62	71	79	85	10%
	(18%)	(19%)	(21%)	(22%)	(22%)	
Ricavi/(Costi) non ricorrenti	-	-	-	14	2	0%
EBITDA post straordinarie	57	62	71	93	86	11%
Amm.ti e accant.ti	(25)	(28)	(32)	(35)	(38)	11%
EBIT	32	34	39	57	49	11%
Gestione finanziaria	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	34%
Risultato ante imposte	32	33	39	57	48	10%
RN	23	24	28	41	35	10%
RN ordinario (escluso effetto plusvalenze)	23	24	28	31	33	9%

EBITDA Illuminazione Pubblica comprensivo di IFRIC 12

Valori 2019 di Forecast

L'evoluzione della posizione finanziaria netta tra il 2020 e il 2024 evidenzia un rapporto con il margine (EBITDA) sempre inferiore a 1, anche negli anni di forti investimenti per effetto delle gare negli Atem gas (2022-2023)

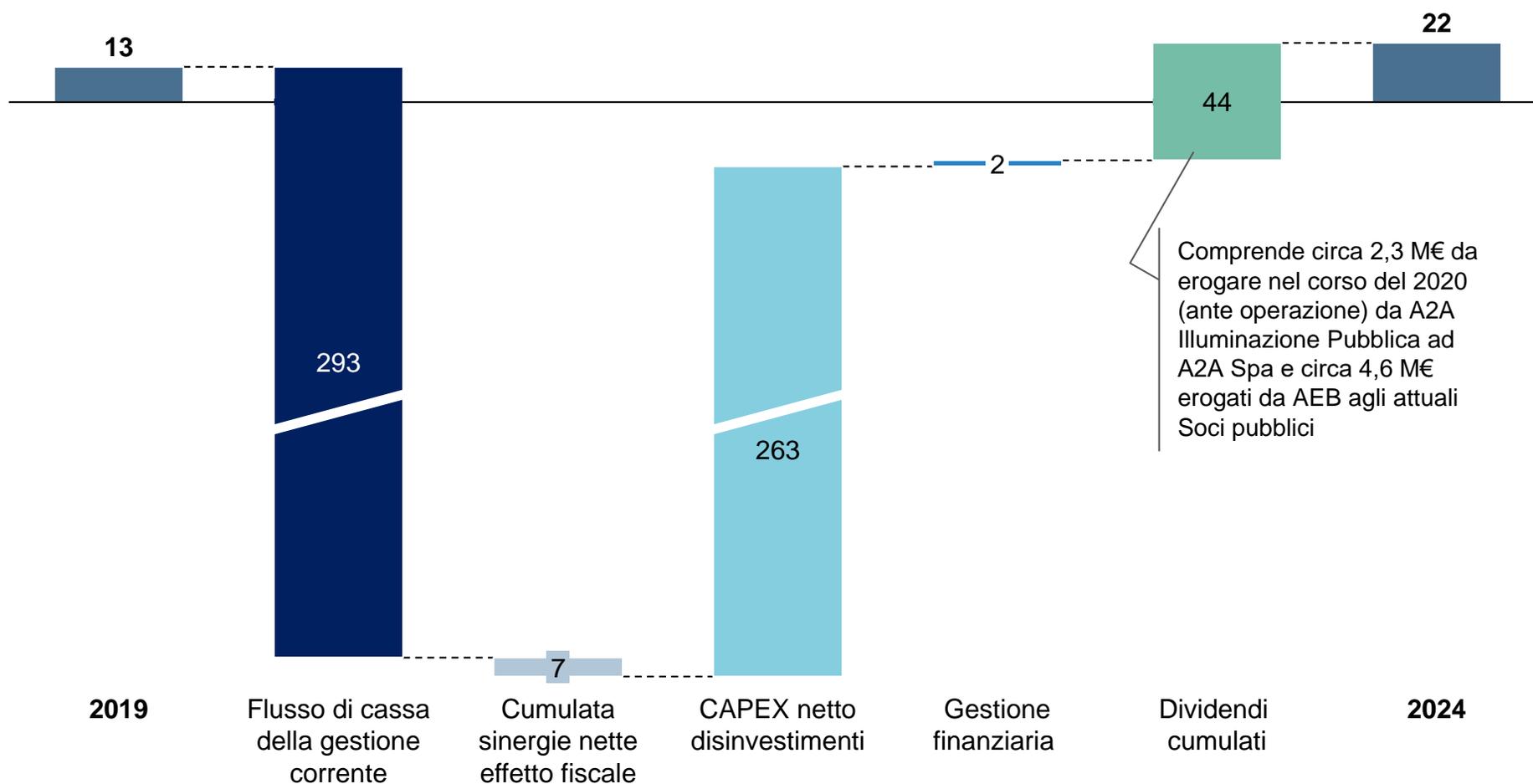
PFN nuova AEB, 2019-2024, M€



*) Stima della sulla base della consistenza al 30 settembre

L'evoluzione della posizione finanziaria netta tra il 2020 e il 2024 evidenzia oltre 290 M€ di flusso di cassa della gestione corrente che consente la copertura dei CAPEX al netto dei disinvestimenti e la distribuzione di importanti dividendi cumulati in arco piano

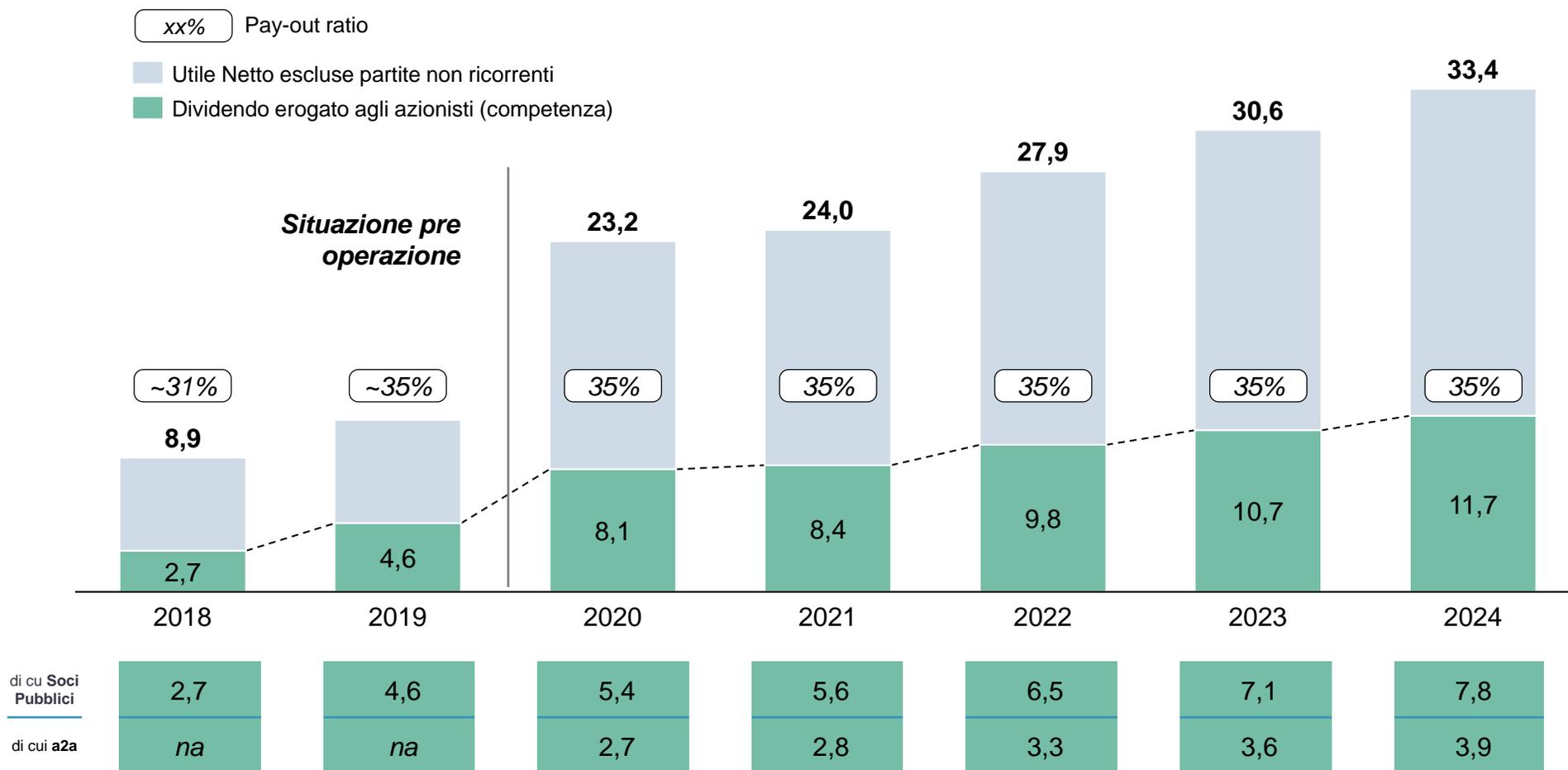
PFN nuova AEB - scomposizione, 2019-2024, M€



Valori 2019 di Forecast

La dinamica dei dividendi passerebbe dagli attuali circa 4,6 M€ (che saranno erogati nel 2020 come competenza dell'utile 2019), a circa 12 M€ stimati sull'utile 2024, a parità di pay-out ratio (35%)

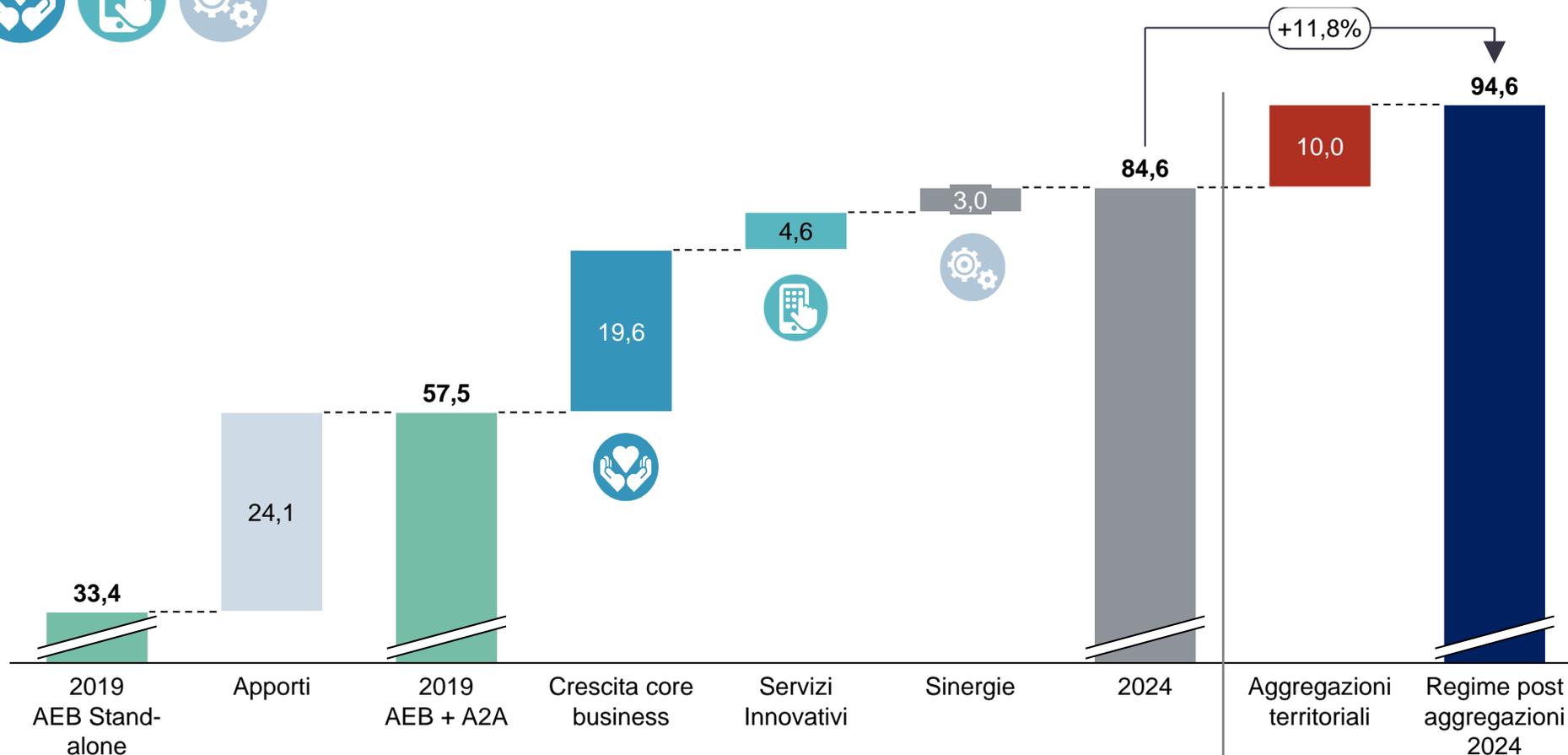
Utile netto escluse partite non ricorrenti e dividendi per gli azionisti (M€)



La crescita dell'EBITDA attorno agli 85 M€ al 2024 potrà essere ulteriormente consolidata attraverso operazioni di crescita su base territoriale in virtù del ruolo di soggetto aggregatore del nuovo Gruppo AEB



Crescita 2019-2024 EBITDA adjusted¹ post aggregazioni (upside) , %, M€



(1) EBITDA ante partite straordinarie

EBITDA Illuminazione Pubblica senza applicazione di IFRIC 12

Valori 2019 di Forecast

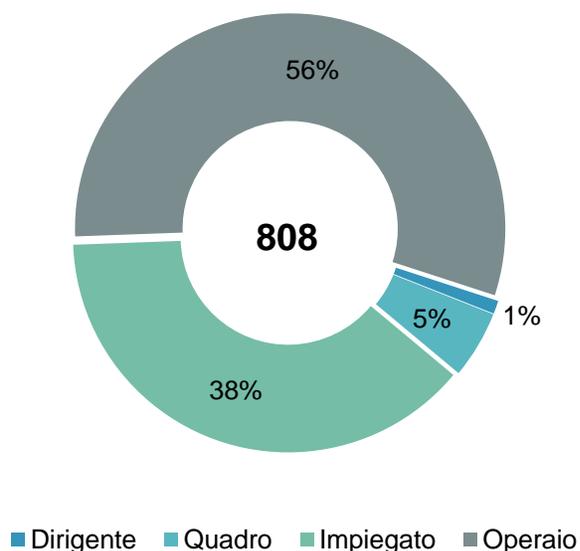
Perimetro del Piano Industriale

UPSIDE

Allegati

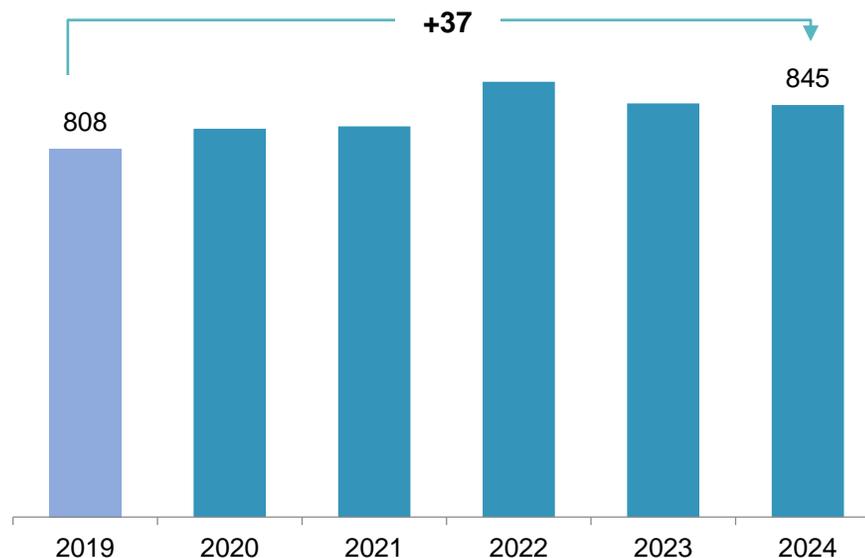
Lo sviluppo dei business consentirà di creare nuovi posti di lavoro per i territori di riferimento

Dipendenti per qualifica (2019)



La realtà aggregata conta **oltre 800 dipendenti**

Evoluzione dipendenti



Lo **sviluppo** dei **Business** consentirà di **raggiungere 845 dipendenti**, a beneficio dell'**occupazione sui territori**. Il picco dei dipendenti nel **2022** è associato alla **dinamica prevista di acquisizione e cessione delle concessioni della distribuzione gas**

Inclusi contratti di somministrazione lavoro

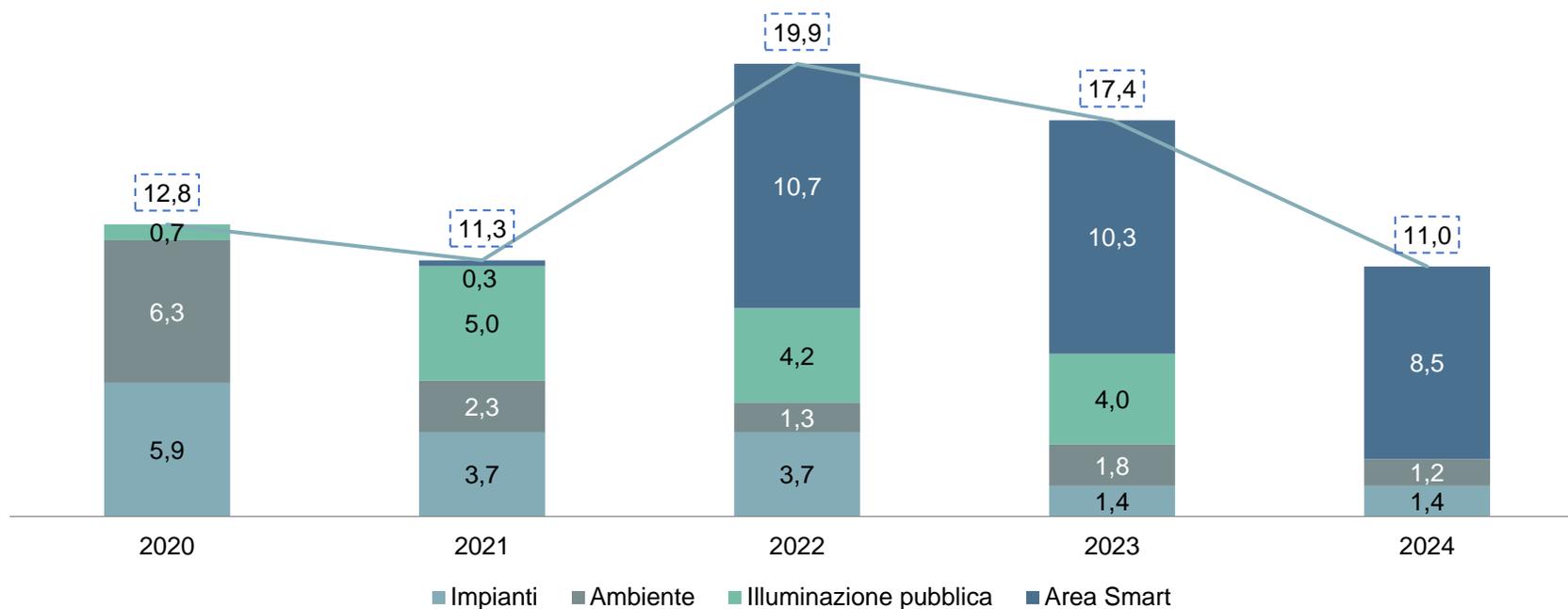
Gli investimenti territoriali saranno inizialmente focalizzati sui business degli impianti e sull'ambiente, con successivo avvio dei progetti di illuminazione pubblica e dello sviluppo dei servizi smart

Investimenti territoriali (art. 23 nuovo statuto AEB): gli investimenti della società e delle società controllate dalla medesima nei settori di illuminazione pubblica, produzione di energia elettrica e termica, igiene urbana, teleriscaldamento, gestione calore, smart city, efficienza energetica, mobilità elettrica e cogenerazione da effettuare sul territorio comunale degli enti pubblici soci della società...

Totale 2020 – 2024: 72,5 M€

- Impianti 16,0
- Ambiente 12,8
- Illuminazione Pubblica 14,0
- Area Smart 29,7

Investimenti territoriali (M€)



Focus Distribuzione Gas e Energia Elettrica

1 di 2

Sviluppo Business # 1

Distribuzione Gas e Energia Elettrica

Fattori critici di successo

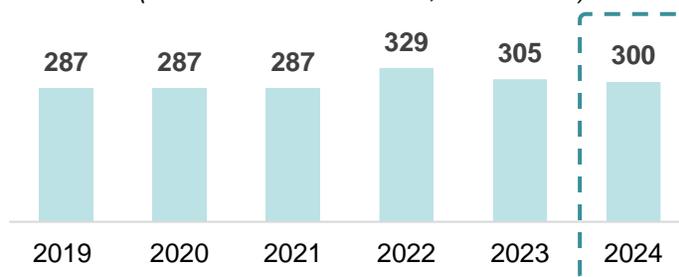
- Raggiungimento di una scala sufficiente a ottimizzare i costi centralizzati
- Riduzione di tutti i costi operativi in linea con i target sfidanti ARERA
- Flessibilità organizzativa e finanziaria per partecipare alle gare d'Ambito

Linee guida industriali dell'aggregazione

- ✓ Partecipazione alle **gare d'ambito**
- ✓ Valorizzazione **know-how** e best practices con ottimizzazione del servizio

KPI di business previsti

(Evoluzione PdR in 000; 2019-2024)



Highlights evoluzione

Distribuzione gas

- Aggiudicazione di **2 gare d'ambito**, con avvio della gestione tra il 2022 e il 2023;
- **Uscita** dagli **ambiti non strategici** tra il 2023 e il 2024, con **incasso del Valore di Rimborso**;
- Parametri regolatori allineati al **periodo tariffario 2020 – 2025**;
- **Incremento** degli **investimenti** a seguito dell'aggiudicazione delle gare d'Ambito

Distribuzione Gas ed Energia Elettrica

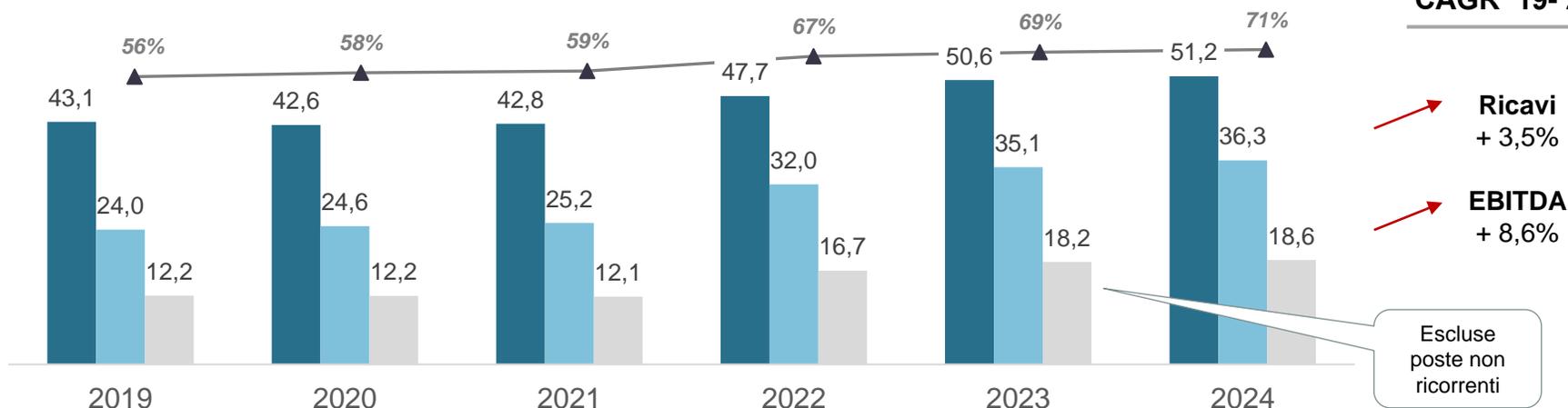
- **Avvio** dell'installazione di **contatori 2G** (misuratori intelligenti di seconda generazione)

Distribuzione Gas e Energia Elettrica 2 di 2

Distribuzione gas e energia elettrica – Evoluzione Conto Economico 2019-2024, M€

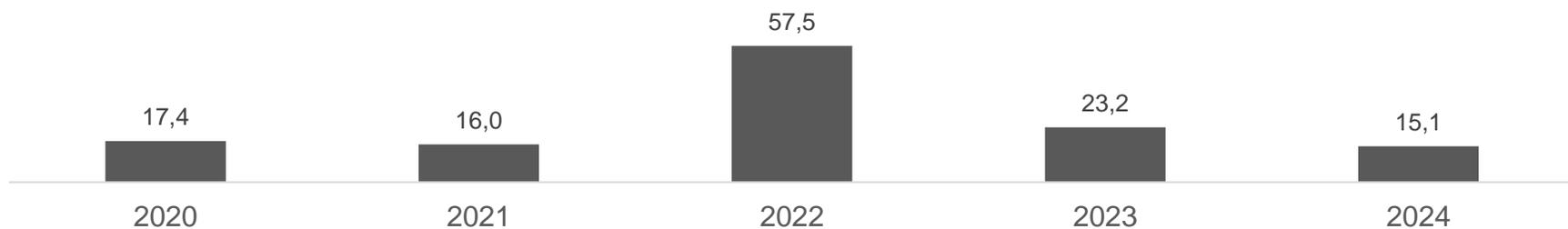
Ricavi EBITDA EBIT EBITDA %

CAGR '19-'24



Ricavi non comprensivi di incremento immobilizzazioni e TEE

Distribuzione gas e energia elettrica – Evoluzione CAPEX, netto disinvestimenti, 2020-2024, M€



Valori 2019 di Forecast

Focus Vendita Gas ed Energia Elettrica 1 di 2

Sviluppo Business Vendita Gas e Energia Elettrica

Fattori critici di successo

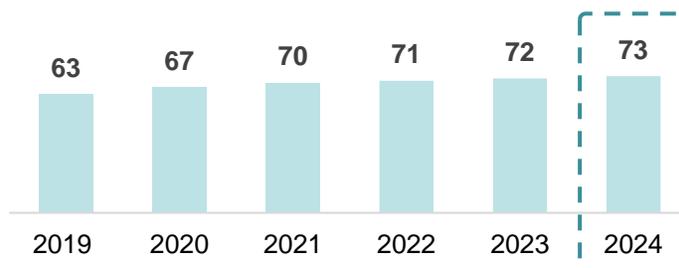
- Sviluppo di nuove iniziative commerciali
- Efficientamento gestionale

Linee guida industriali dell'aggregazione

- ✓ Incremento **base contratti** clienti
- ✓ Valorizzazione **know-how** e best practices con ottimizzazione del servizio

KPI di business previsti

(Evoluzione EBITDA/ cliente in €; 2019-2024)

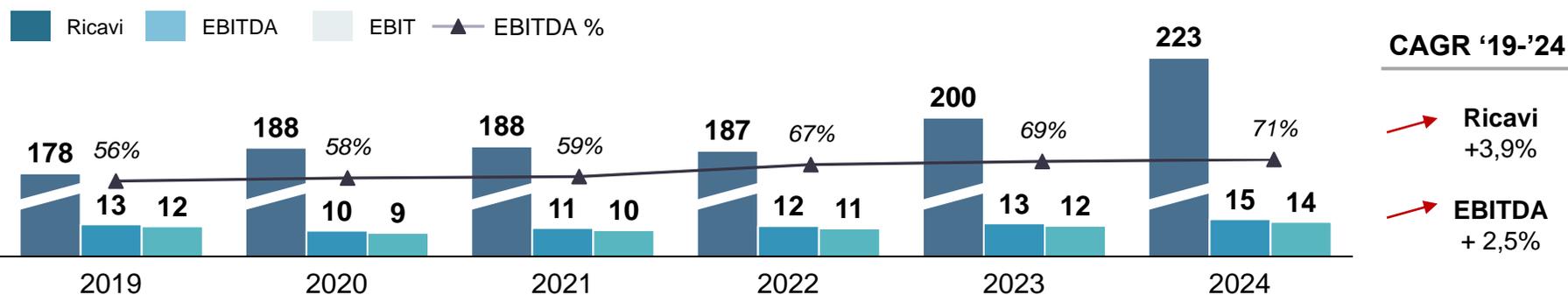


Highlights evoluzione

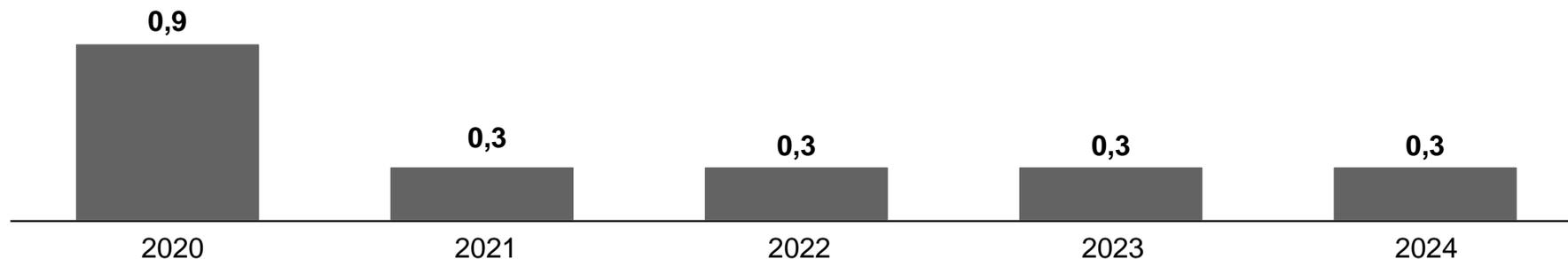
- **Incremento** della base **contratti energia elettrica**, a 100 k clienti, grazie allo sfruttamento delle dimensioni del portafoglio contratti del partner industriale per lo sviluppo delle offerte commerciali
- Incremento in termini relativi, dei clienti privati vs. industriali, con una conseguente **crescita del primo margine medio unitario**
- Mantenimento della base **contratti gas** a 150 k clienti
- **Efficientamento gestionale** su bollettazione e software di CRM, ICT e programmazione

Focus Vendita Gas ed Energia Elettrica
2 di 2

Vendita Gas ed Energia Elettrica – Evoluzione Conto Economico 2019-2024, M€



Vendita Gas ed Energia Elettrica – Evoluzione CAPEX 2020-2024, M€



Valori 2019 di Forecast

Focus Illuminazione Pubblica 1 di 2

Sviluppo Business # 5 Illuminazione pubblica

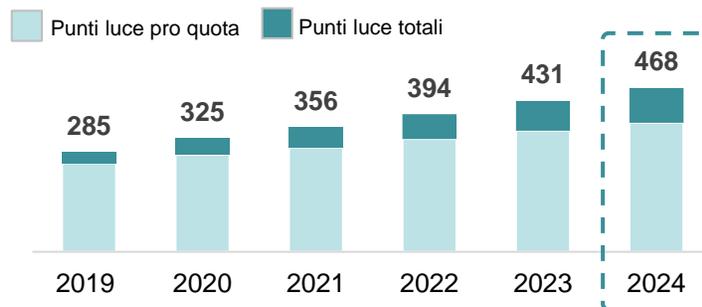
Fattori critici di successo

- Servizi innovativi e integrati che permettano un migliore posizionamento competitivo
- Solido presidio industriale sul territorio delle attività
- Integrazione con area Smart City

Linee guida industriali dell'aggregazione

- ✓ Partecipazione propositiva (es. tramite project finance) al **rinnovo del parco illuminante** dei territori di riferimento
- ✓ Partecipazione a gare a livello nazionale, consolidando il **posizionamento di player di riferimento del settore IP**

KPI di business previsti (k)



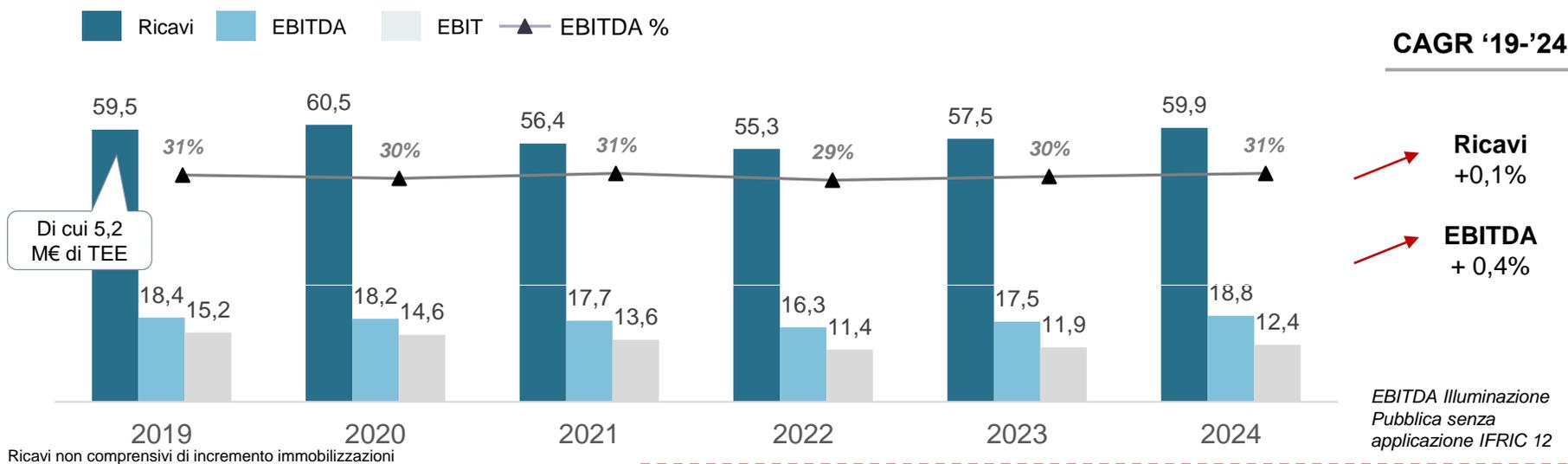
Highlights evoluzione

- Progressivo **Termine dei Certificati Bianchi (TEE)** tra il 2021 e il 2022;
- **Continuità** della **gestione** su tutti i comuni attualmente presidiati;
- **Crescita costante** del parco illuminante, supportata dall'**elevato numero di bandi di gara** attesi nel settore per i prossimi anni a livello nazionale;
- **Partecipazione a gare** sia autonomamente sia in ATI con altri operatori

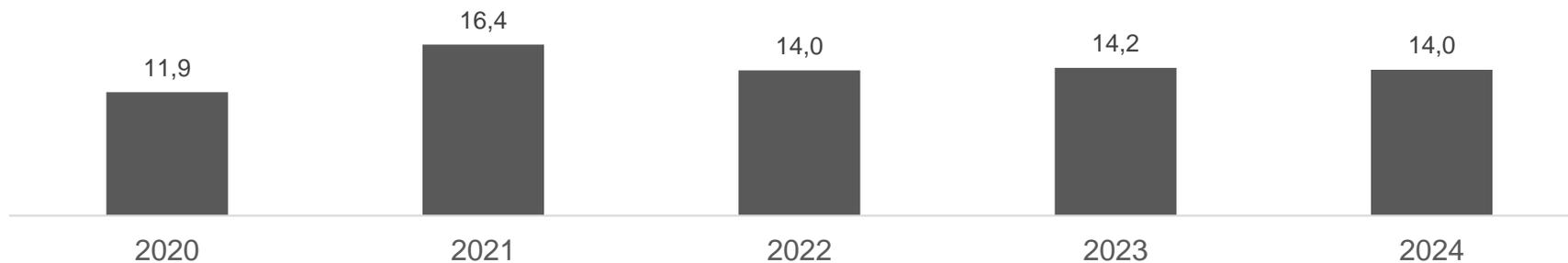
Punti luce pro quota: valore pesato in funzione della quota detenuta nell'ATI

Focus Illuminazione Pubblica
2 di 2

Illuminazione Pubblica – Evoluzione Conto Economico 2019-2024, M€



Illuminazione Pubblica – Evoluzione CAPEX, netto disinvestimenti, 2020-2024, M€



Valori 2019 di Forecast

Focus Ambiente 1 di 2

Sviluppo Business Ambiente

Fattori critici di successo

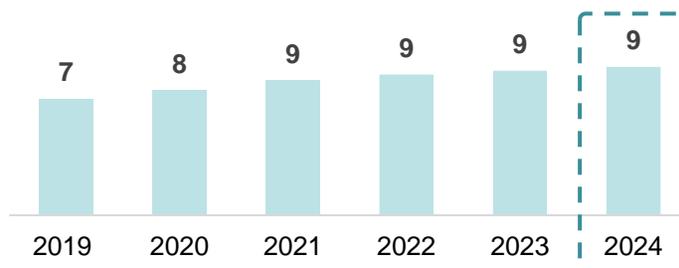
- Sviluppo di nuove iniziative commerciali
- Efficientamento gestionale

Linee guida industriali dell'aggregazione

- ✓ Sviluppo di **nuove iniziative** in ATI con il partner industriale
- ✓ Valorizzazione **know-how** e best practices con ottimizzazione del servizio

KPI di business previsti

(Evoluzione EBITDA/ cliente in €; 2019-2024)

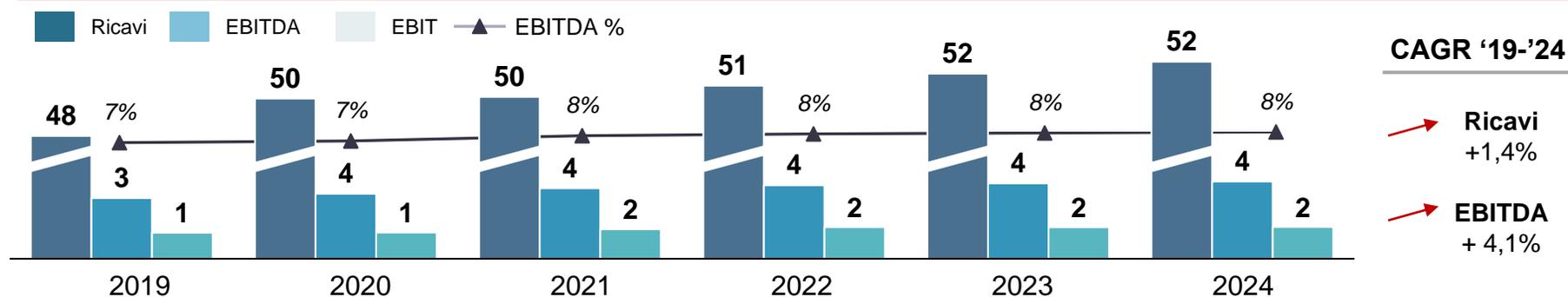


Highlights evoluzione

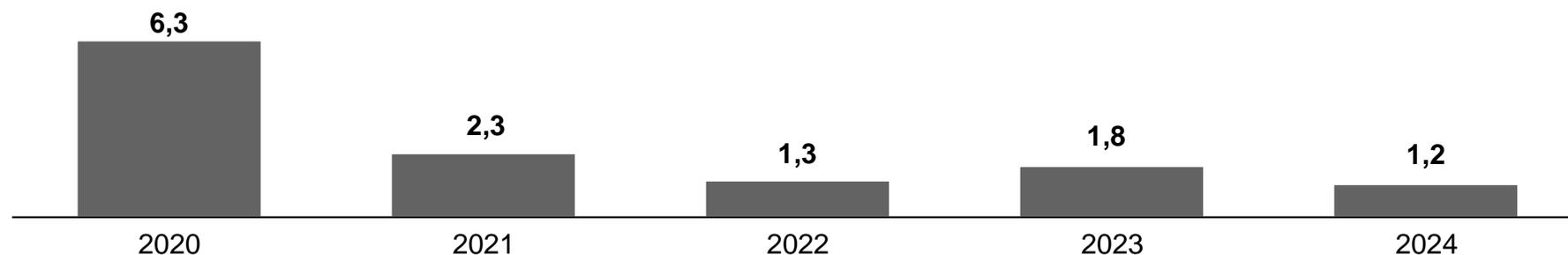
- Sviluppo dell'offerta relativa ai **servizi di raccolta e gestione di rifiuti speciali** sulla **clientela industriale** in forza del network commerciale del partner industriale
- Incremento dell'**efficienza** dovuto alla **sostituzione** dei **mezzi a gasolio** attualmente utilizzati, **con nuovi mezzi a metano**
- **Efficientamento gestionale** su approvvigionamenti e software ICT

Focus Ambiente
2 di 2

Ambiente – Evoluzione Conto Economico 2019-2024, M€



Ambiente – Evoluzione CAPEX 2020-2024, M€



Valori 2019 di Forecast

Focus Servizi Innovativi
1 di 2

Sviluppo Business
Servizi Innovativi

Fattori critici di successo

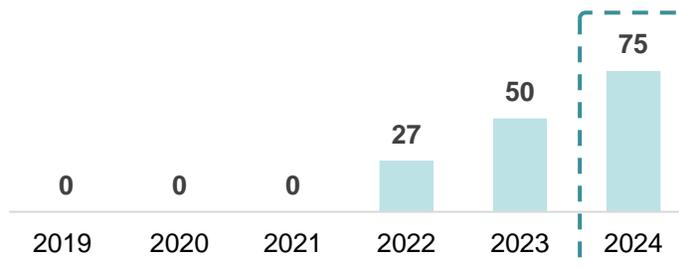
- Flessibilità organizzativa e finanziaria
- Raggiungimento di una scala sufficiente a ottimizzare i costi centralizzati

Linee guida industriali dell'aggregazione

- ✓ Valorizzazione **know-how** e best practices con ottimizzazione del servizio

KPI di business previsti

(Evoluzione EBITDA/ cittadino* in €; 2019-2024)



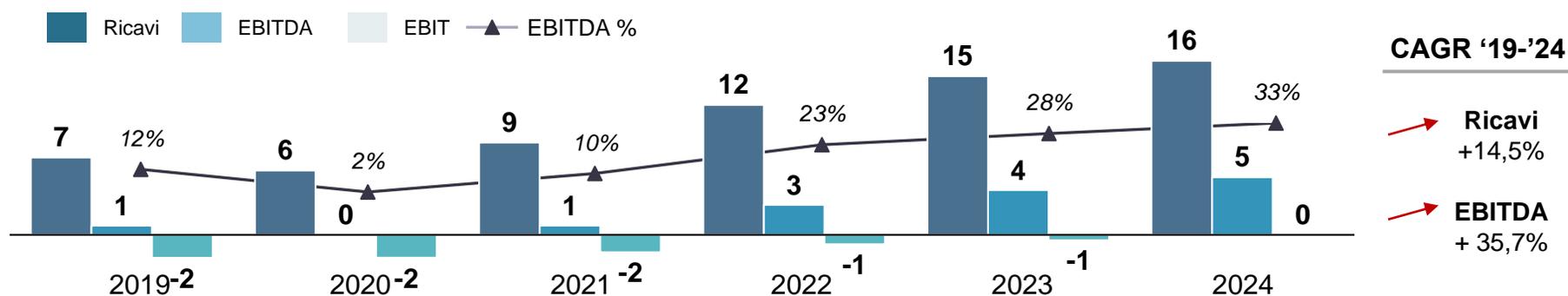
Highlights evoluzione

- **Nuovi impianti** microgenerazione a celle a biogas
- Realizzazione di una nuova **caldaia ad olio termico**
- **Realizzazione di nuovi servizi smart** per il miglioramento della qualità della vita in ambito urbano:
 - **Efficientamento energetico**
 - **Sicurezza**
 - **Urban living**
 - **Mobilità**
 - **Piattaforma** per la comunicazione

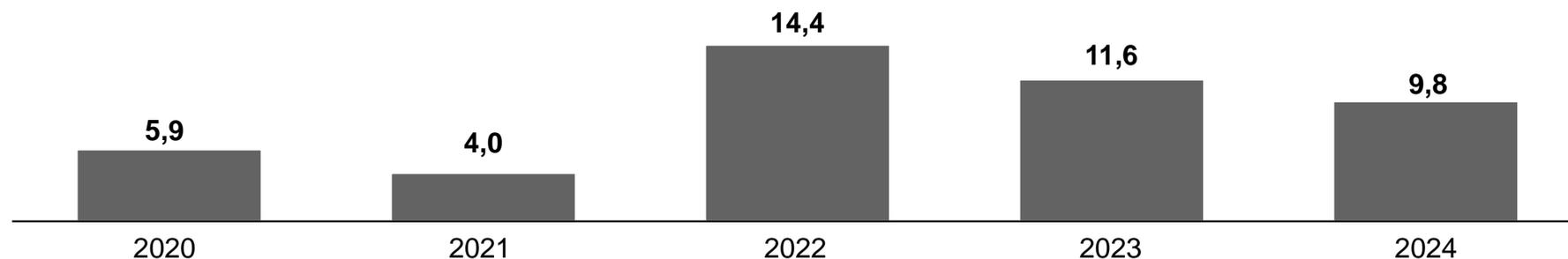
*EBITDA rappresentato al netto dei nuovi impianti

Focus Servizi Innovativi 2 di 2

Servizi Innovativi – Evoluzione Conto Economico 2019-2024, M€



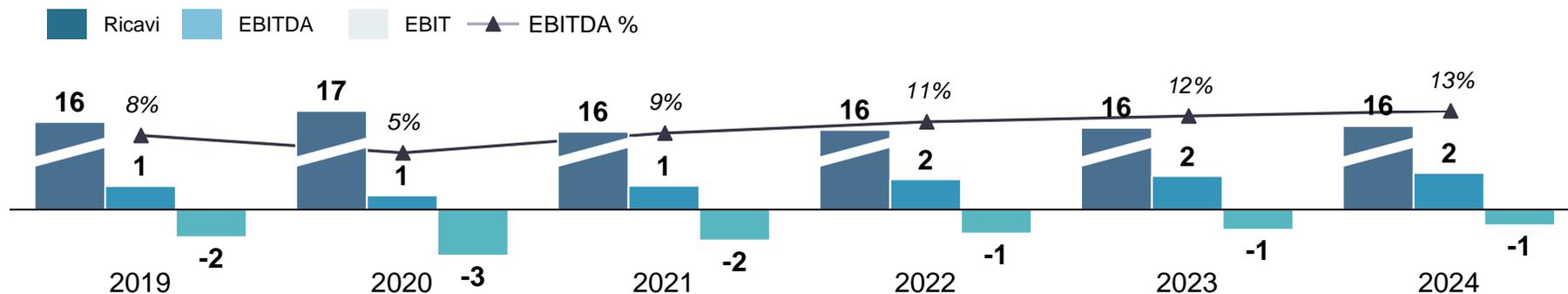
Servizi Innovativi – Evoluzione CAPEX 2020-2024, M€



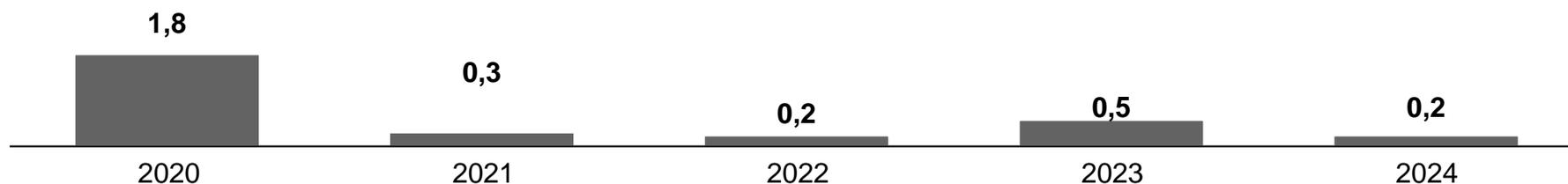
Valori 2019 di Forecast

Focus Altri Business e Servizi

Altri Business e Servizi – Evoluzione Conto Economico 2019-2024, M€



Altri Business e Servizi – Evoluzione CAPEX 2020-2024, M€



Valori 2019 di Forecast

Sinergie individuate (1/2)

Ambito	Azione prevista	Stato	Beneficio k€	Anno a regime
Reti e Energia Elettrica	• Capitalizzazioni: incremento ore capitalizzate in linea con best practice Unareti	✓	300	2021-2022
	• Capitalizzazioni: trattamento contabile riaddebiti per servizio acquisti	✓	100	2021-2022
	• Centralino e sala telecontrollo: service da Unareti e riduzione esternalizzazioni	✓	50	2022-2023
	• Altro: servizi ICT, riduzione penali per fughe, ...	WIP	Ca.200	2022-2023
	• Contatori 2G: sviluppo integrato con A2A e acquisti congiunti	WIP	WIP	tbd
	• Tariffa gas: incremento tariffario per ramo Unareti	✓	570	2020-2021
Acquisti	• Ottimizzazione acquisto carburanti	✓	200	2021
	• Ticket restaurant	✓	80	2022-2023
	• Servizio Stampanti	✓	75	2021-2022
	• Attrezzature e mezzi Gelsia Ambiente	✓	30	tbd
	• Integrazione albo fornitori	WIP	WIP	tbd

Sinergie individuate (2/2)

Ambito	Azione prevista	Stato	Beneficio k€	Anno a regime
Retail e Energy Management	• Bollettazione: passaggio a fornitore gruppo A2A	✓	60	2021
	• Call center: integrazione in gruppo A2A vs fornitore terzo	✓	35	2023
	• Logistica: supporto per logistica gas e riduzione costi consulenze	✓	50	2021
	• Investimenti ICT: riduzione investimenti su sistemi di programmazione e logistica	✓	60	2021-2022
Finance	• Condizioni bancarie: migliori condizioni su SDD	✓	60	2021-2022
	• Finanziamenti/fidejussioni	WIP	WIP	tbd
Assicurazioni	• Broker: utilizzo di un broker unico con la collaborazione di A2A	✓	25	2021
	• Polizze RCT/O/P-Professionale-Tutela Legale	✓	16	2021
	• Altre polizze: All risk, RCA, ...	WIP	WIP	tbd
Regolatorio	• Regolatorio: supporto nelle funzioni regolatorie da parte di A2A	✓	200	2021

Ulteriori sinergie possibili in fase di approfondimento

Azione prevista	Ambito	Stato	Beneficio k€	Anno a regime
• Sorveglianza sanitaria, gestione flotta aziendale, manutenzioni mezzi Gelsia Ambiente	<i>Acquisti</i>	<i>WIP</i>	<i>WIP</i>	<i>tbd</i>
• Dispacciamento immissione cogeneratore, UVAM/Capacity Market	<i>Retail e Energy management</i>	<i>WIP</i>	<i>WIP</i>	<i>tbd</i>
• ICT: sviluppo congiunto di sistema UMS	<i>Ambiente</i>	<i>WIP</i>	<i>WIP</i>	<i>tbd</i>
• Estensione di iniziative in fase di sperimentazione in AMSA / A2A Ambiente	<i>Ambiente</i>	<i>WIP</i>	<i>WIP</i>	<i>tbd</i>
• Supporto nella revisione tariffaria	<i>Gestione calore/TLR</i>	<i>WIP</i>	<i>WIP</i>	<i>tbd</i>
• Adozione di strumenti di copertura per rischio prezzi e/o termia	<i>Gestione calore/TLR</i>	<i>WIP</i>	<i>WIP</i>	<i>tbd</i>
• ICT: ottimizzazione di tutti i sistemi del Gruppo AEB (software utilizzati, numero licenze, ...) in considerazione dei sistemi utilizzati dal Gruppo A2A	-	<i>WIP</i>	<i>WIP</i>	<i>tbd</i>

