

# Piano Industriale AEB

## 2021-2025

5 Marzo 2021



- 1 Piano Industriale 2021 - 2025
- 2 Leve abilitanti
- 3 Proiezioni Economico - Finanziarie

# Agenda

# Piano Industriale 2021 - 2025

---



AEB  
GRUPPO a2a

**AEB** è la multi-utility della **Brianza**. Radicata sul territorio, è tra i primi operatori nazionali nell'**illuminazione delle città**.

Facciamo parte del Gruppo A2A. **Ci occupiamo di Energia e Ambiente**, elementi essenziali per migliorare la **qualità della vita** delle persone.

## Le nostre 4 principali linee di business storiche

- **Elevato radicamento territoriale** nei Comuni storici
- **Elevata fidelizzazione** al brand «Gelsia»

### Vendita gas ed energia

**200 k**  
clienti

### Ambiente

**0,5 M**  
Abitanti serviti

- Eccellenza nazionale nei **livelli di raccolta differenziata, superiore all'80%**
- **Conoscenza** tecnica **del territorio**

- **Know-how** nella gestione dell'attività di distribuzione gas ed energia e solido presidio negli ATEM gestiti
- **Leadership** negli ambiti di Monza e Brianza 2 e Bergamo 2

### Reti

**300 k**  
Punti gestiti

### Illuminazione Pubblica

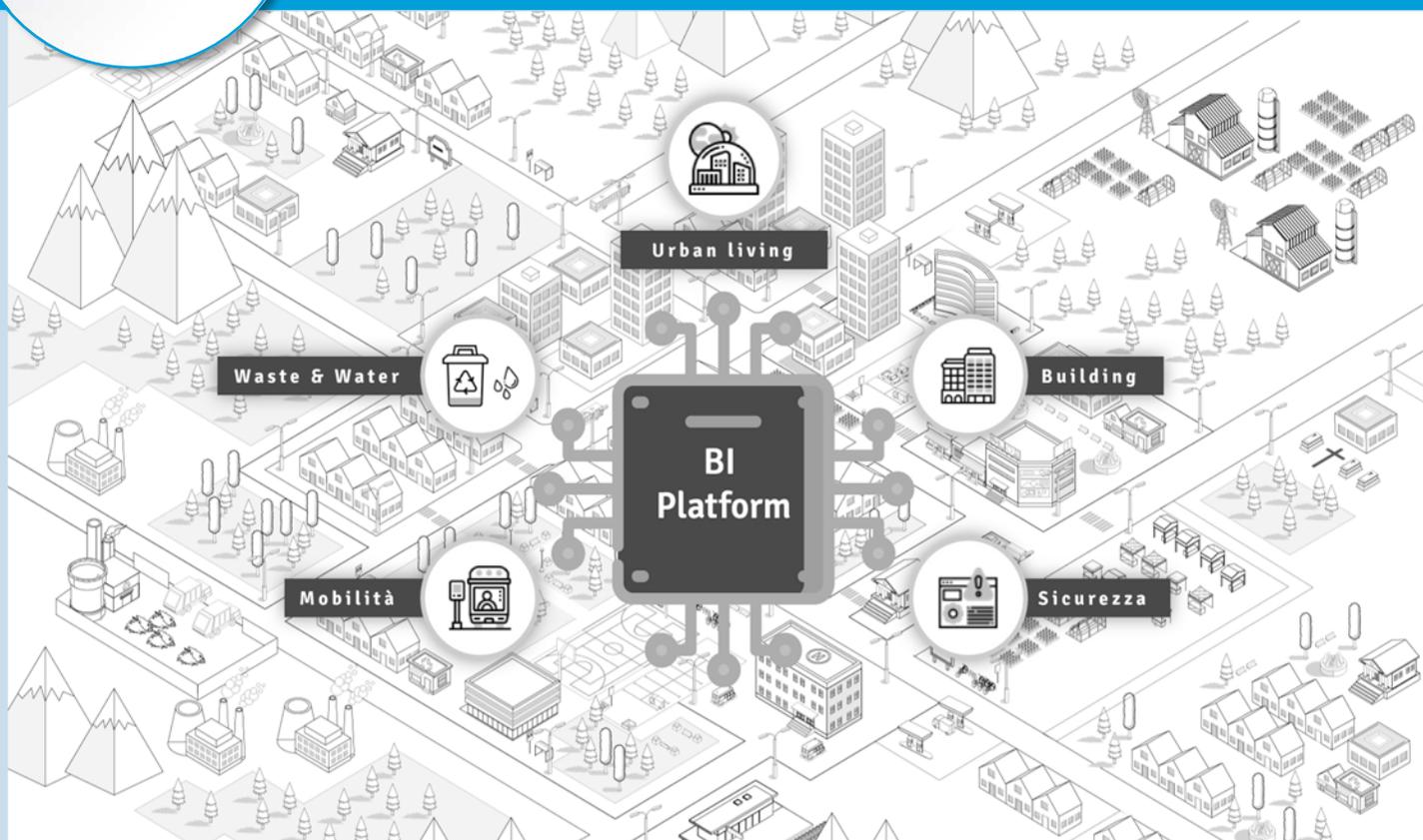
**>2 M**  
Abitanti serviti

- **Solido presidio** nei principali **capoluoghi lombardi** (Milano, Brescia, Bergamo)
- **Parco illuminante d'avanguardia** (oltre **95%** di punti luce a **LED**)

# La nostra piattaforma per i servizi smart alle città



**Brianza Innovation District**, un percorso dedicato al conseguimento di digitalizzazione ed evoluzione sostenibile delle città in chiave «Smart» per superare la frammentazione delle municipalità



 **Smart building**

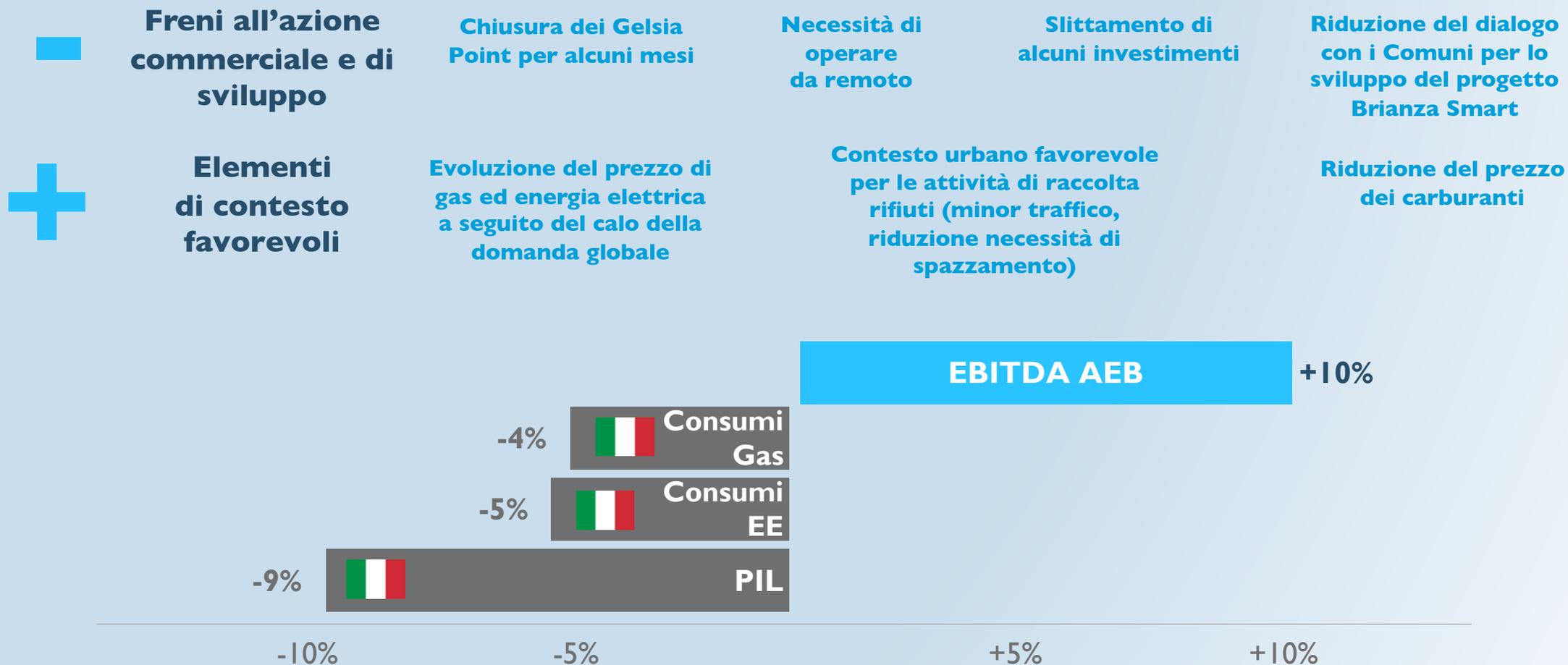
 **Urban living**

 **Mobilità**

 **Sicurezza**

- Piattaforma integrata che permetta alla PA, alle società del Gruppo e ai cittadini **l'accesso in modo unitario a tutti i servizi**
- Servizi sviluppati in logica orizzontale e trasversale per monitorare e integrare fonti e servizi differenti.
- Già **avviati**, come **pilota**, alcuni **servizi** di interesse **per la Smart Area**

# Le nostre performance sono solide, nonostante un contesto difficile



Note:  
EBITDA al netto di partite non ricorrenti  
Risultati 2019 e 2020 aggregati pro forma

Fonti: ISTAT, SNAM, Terna

— AEB si muove lungo i principali trend globali



## **Economia Circolare**

Abilitare l'economia circolare per preservare le risorse del pianeta e proteggere l'ambiente.



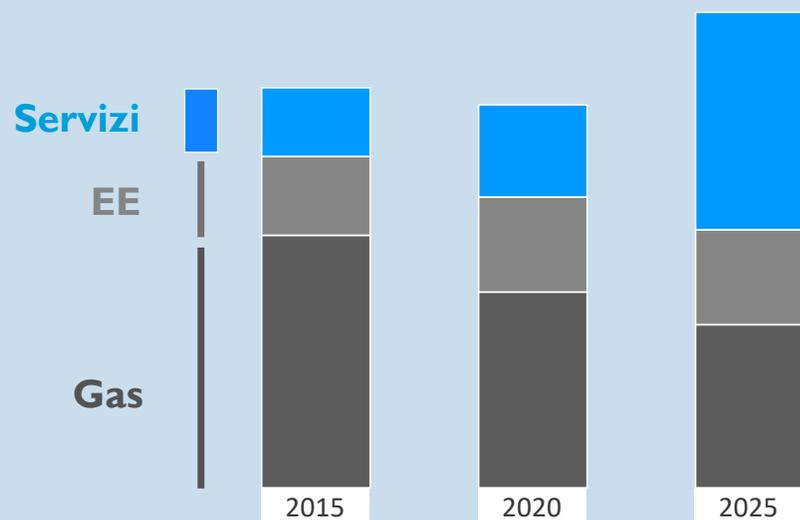
## **Transizione Energetica**

Garantire la produzione e l'utilizzo di energia pulita velocizzando la decarbonizzazione e abilitando l'elettrificazione dei consumi

# Il settore della vendita di gas ed energia vedrà un'evoluzione nelle marginalità e nel comportamento dei clienti

## Shift della marginalità verso elettricità e servizi

Mercato energia (downstream)



### Elettrificazione dei consumi

Incremento dei consumi elettrici a scapito del gas



### Efficientamento dei consumi

Progressivo contenimento dei consumi energetici (da iniziative di efficienza energetica)



### Sviluppo di nuovi prodotti e servizi

Progressiva crescita di nuovi prodotti e servizi correlati (e-mobility, fotovoltaico, HVAC<sup>1</sup>...)



### Sistemi incentivanti

Sistemi incentivanti per favorire la decarbonizzazione e l'efficientamento energetico

1) Sistemi di riscaldamento e climatizzazione (Heating, Cooling, Air Conditioning)

# Il settore delle reti si evolverà in supporto alla transizione energetica

## Distribuzione energia elettrica



### Transizione energetica

Ruolo chiave delle reti elettriche nell'abilitazione della transizione energetica



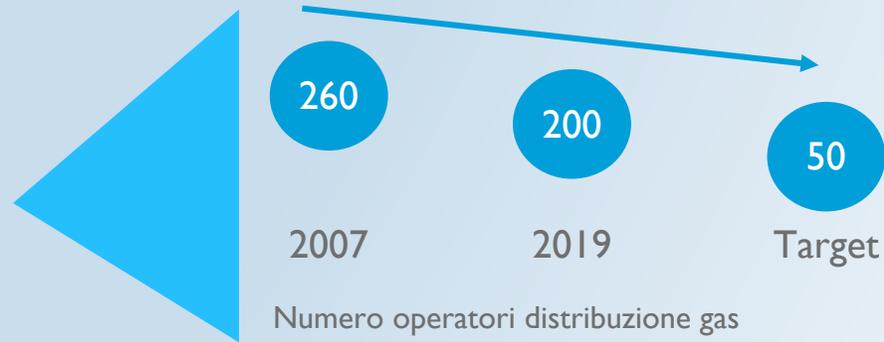
### Evoluzione degli asset

Gestione attiva delle reti e incremento della capacità e della flessibilità per sostenere l'evoluzione di produttori e consumatori (comunità energetiche, generazione distribuita, fonti rinnovabili, ...)

## Distribuzione gas



**Concentrazione del settore**  
**Prosecuzione del trend in corso di riduzione del numero di operatori (target istituzionale ~50 operatori)**



### Remunerazione costi operativi

Progressiva riduzione dei ricavi riconosciuti con pressione sulla marginalità



### Transizione energetica

Ruolo di supporto alla transizione energetica (es. mix idrogeno, biometano, power to gas, ...)

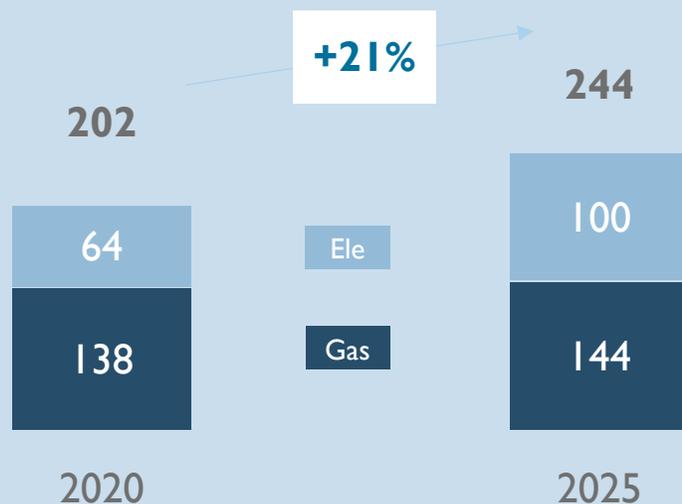
## Abbiamo ambiziosi obiettivi di crescita al 2025



EBITDA senza applicazione del principio contabile IFRIC 12  
\*Periodo 2021 – 2025

# Nella vendita i driver saranno l'elettrificazione dei consumi e i servizi a valore aggiunto

## Evoluzione clienti (K)

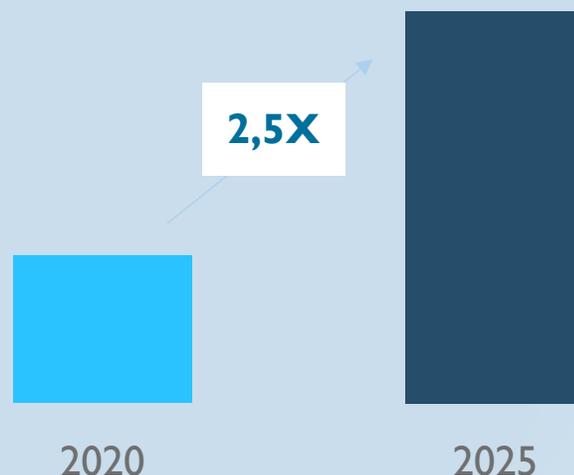


**Sviluppo base clienti energia** anche attraverso offerte di tipo **Dual-fuel**

Sviluppo di **proposte efficaci** per il **libero mercato**

**Focalizzazione sui segmenti** a maggior **valore**

## Servizi a valore aggiunto



**Incremento** delle **vendite** di **caldaie, climatizzatori, impianti fotovoltaici**



**EBITDA al 2025**



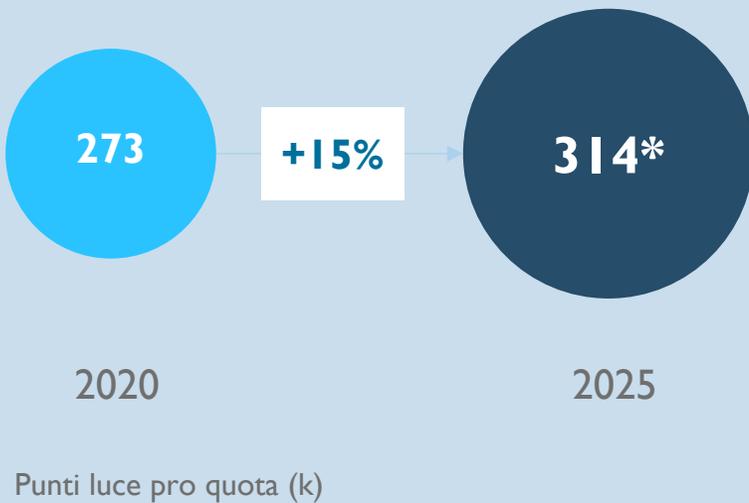
**Volumi gas al 2025**



**Volumi EE al 2025**

# Nell'illuminazione delle città puntiamo a crescere e consolidare la nostra presenza

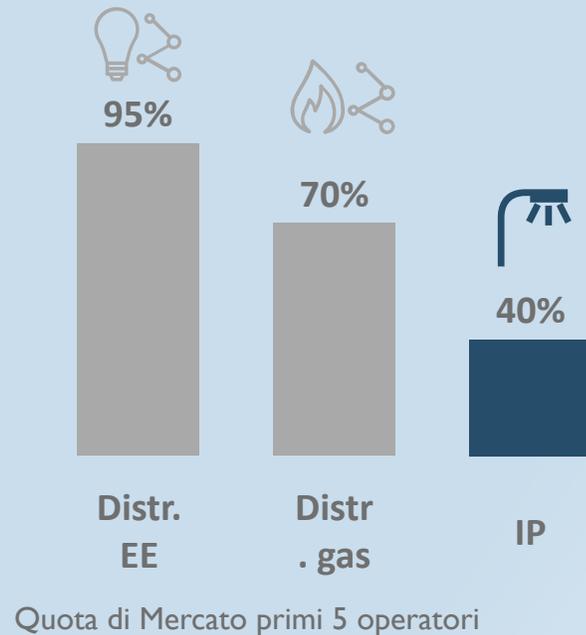
## Crescita organica



Partecipazione a **gare sul territorio nazionale** per incrementare i punti luce gestiti

\*Non include il contributo della crescita per linee esterne

## Crescita del settore



**Crescita** anche per **linee esterne** in un settore ancora **frammentato**

**37 M€**

Investimenti cumulati 2021 – 2025 per crescita organica e mantenimento

**19 M€**

EBITDA\*\* al 2025



Utilizzo della piattaforma IP per proposta e sviluppo di servizi innovativi

\*\*Senza applicazione IFRIC 12

# Nelle reti di distribuzione perseguiremo efficienze operative, ottimizzazioni territoriali e sinergie con A2A

## Sviluppo reti elettriche

Sostituzione degli attuali contatori con **Contatori 2G**

100%

25 k



Contatori sostituiti entro il 2024

Sviluppo di una nuova cabina di trasformazione Alta/Media tensione



Evoluzione RAB (M€)



## Crescita su reti gas

Partecipazione a gare in ambiti strategici per ottimizzare la **presenza geografica**, migliorare l'efficienza e l'efficacia del presidio

285

+28%

365

2020

2025

Evoluzione PdR (k)

Evoluzione RAB (M€)

~160

+75%

~280

2020

2025

127  
M€

Investimenti cumulati 2021 – 2025 \*

36  
M€

EBITDA al 2025



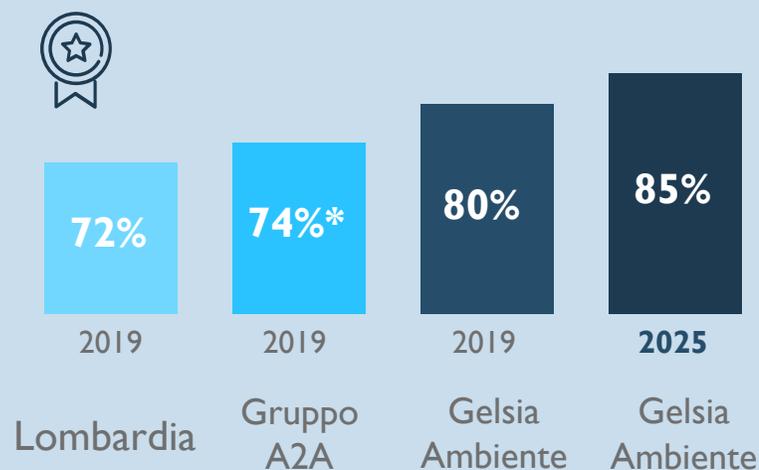
Attività sperimentali per Power to Gas e miscelazione in rete di idrogeno

\* al netto dell'acquisizione delle reti da terzi; riconoscimento Valore di Rimborso a gestori uscenti

# Nell'ambiente si consolideranno nuovi servizi per mantenere il livello di eccellenza nella raccolta dei rifiuti

## Eccellenza raccolta differenziata

Ulteriore **massimizzazione del livello di raccolta differenziata**, partendo da una posizione di eccellenza nel panorama del Gruppo A2A e regionale

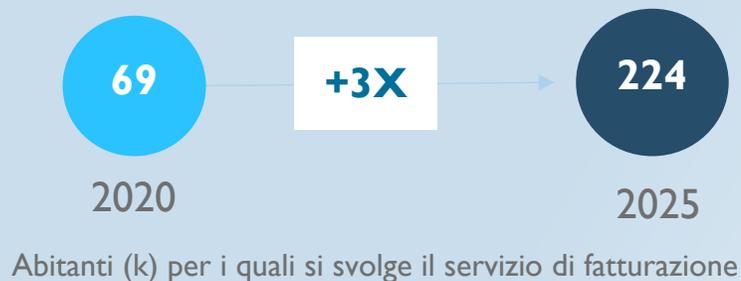


Livello di raccolta differenziata

\*Esclusa città di Milano

## Consolidamento e crescita dei servizi

Progressivo passaggio alla **tariffazione puntuale** ed estensione del **servizio di fatturazione** per conto dei comuni, ottimizzando il flusso e la disponibilità di dati, con beneficio sul livello di **raccolta differenziata**



Incremento delle attività nella raccolta di **rifiuti urbani non domestici**



**Presidio** delle **gare** per l'affidamento del servizio di igiene urbana in **nuovi comuni**



Investimenti cumulati 2021 - 2025



EBITDA al 2025



Collaborazione in attività sperimentali per veicoli a guida semi – autonoma



Partnership per il presidio della filiera del trattamento

# Nel teleriscaldamento e negli impianti green cercheremo di ottimizzare gli impianti esistenti e accompagnare lo sviluppo di fonti sostenibili

## Ottimizzazione teleriscaldamento



Iniziativa di **Sistema Efficiente d'Utenza** (SEU) con clienti industriali per **ottimizzare** gli **oneri** di **trasporto**



**Delocalizzazione centrale termica** per ottimizzare le quote CO<sub>2</sub>



**Gestione flessibile** del parco impiantistico con partecipazione a progetto **UVAM**

## Sviluppo fonti sostenibili

Sviluppo di **fonti** di **generazione energia elettrica** e termica d'avanguardia e sostenibili, per **ridurre l'impronta ambientale** sul territorio

**3**  
**GWh**

Energia elettrica da **impianti fotovoltaici** al 2025  
**+6X** rispetto al 2020

**5**  
**GWh**

Energia termica da **impianti a biomassa** al 2025

**17**  
**M€**

Investimenti cumulati  
2021 - 2025

**3**  
**M€**

EBITDA al 2025



Collaborazione con azienda vivaistica locale per testare soluzioni di isolamento che sfruttano pareti verticali verdi



Opportunità per valutare lo sviluppo di progetti pilota sull'idrogeno con 1 o 2 aziende del territorio

# Il progetto BI Smart sarà l'acceleratore dello sviluppo digitale delle PA e del territorio

## BI Smart – Servizi offerti:

 **Smart building:** Building Management System e sensori per rilevazione e controllo dei principali parametri energetici e di comfort

 **Mobilità:** colonnine elettriche di ricarica, flotta di car sharing e biciclette a noleggio, smart parking, sensori per rilevamento del traffico, semafori intelligenti

 **Urban living:** sensori per monitorare il livello di inquinamento e purificatori d'aria, sistema di defibrillatori

 **Sicurezza:** telecamere per il monitoraggio di aree sensibili, sistemi di colonnine SOS

~22  
n°

Comuni  
serviti

~ 0,4  
M

Cittadini  
serviti

600

Telecamere

45

Colonnine  
ricarica EV

BI SMART

10,3  
M€

CAPEX cumulati  
2021 - 2025

2,5  
M€

EBITDA  
al 2025

## Altri Progetti: BI Factory

Una **Academy**, come scuola di formazione per lo sviluppo in campo digitale, un **Acceleratore** per sostenere lo sviluppo di nuove imprese (es. startup) e una spinta per le aziende del territorio a compiere la transizione digitale. Avviati (i) **dialogo** con **Università** per sviluppo dell'offerta formativa e (ii) **analisi** del **mercato potenziale**

# Le farmacie proseguiranno nell'ottimizzazione dei servizi ai cittadini

## Gestione in continuità delle farmacie

7 Farmacie

3 Seregno

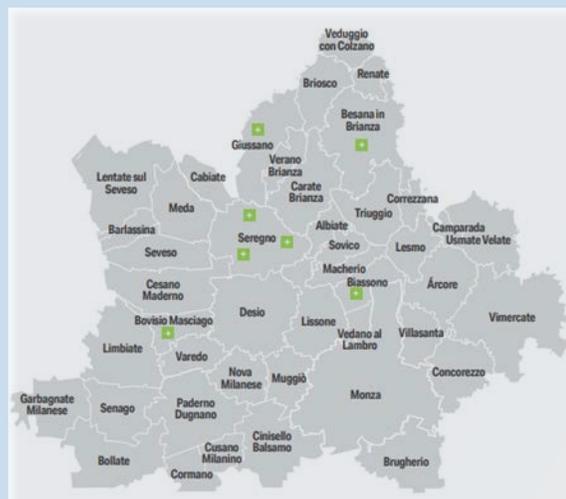
| Besana in Brianza

| Biassono

| Bovisio Masciago

| Giussano

- **Rifacimento e ampliamento** di alcuni **punti vendita**
- **Miglioramento** del **servizio** verso il cliente finale
- **Ottimizzazione** delle **politiche d'acquisto**



N° pezzi venduti (k)	2019
Con ricetta SSN	461
Con ricetta a pagamento	143
Commerciale	316
<b>Totale</b>	<b>920</b>

Ingressi medi giornalieri 1.094

0,7  
M€

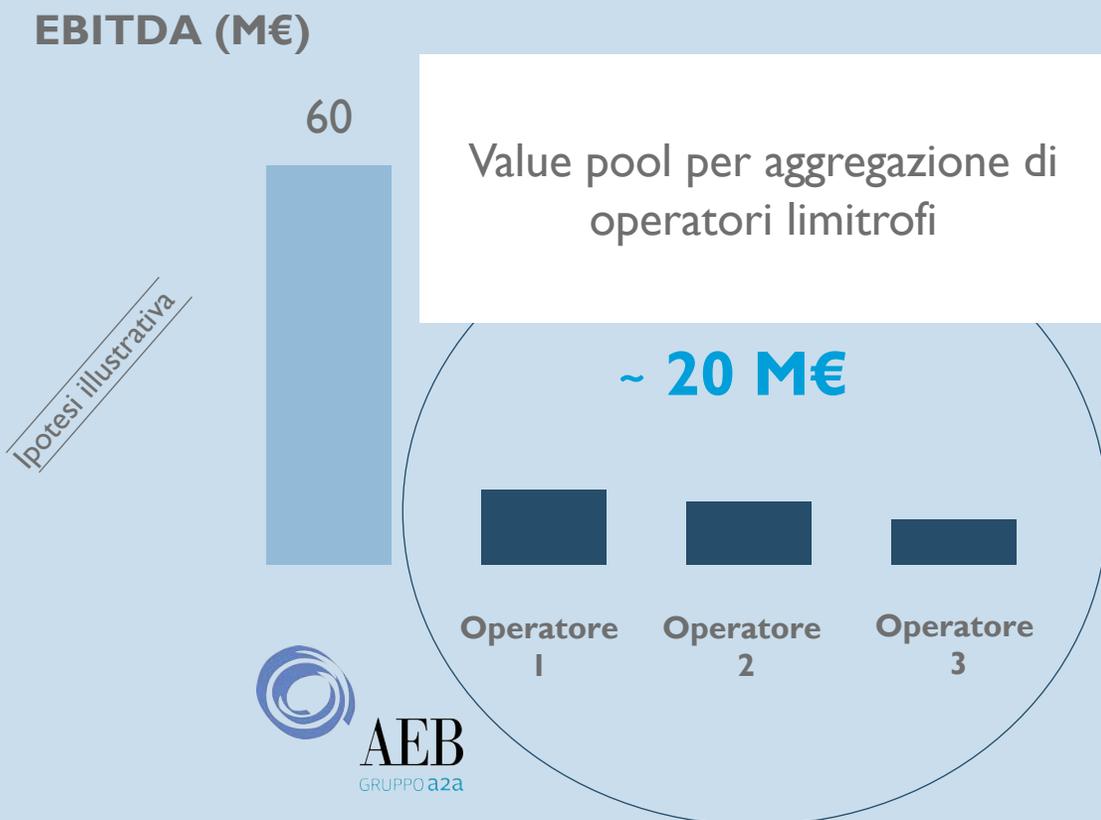
EBITDA annuo

0,3  
M€

CAPEX cumulati  
2021 - 2025

# AEB si pone attivamente come polo di aggregazione per realtà limitrofe

## Polo di aggregazione per operatori multiutility



## ESEMPLIFICATIVO



Potenziale di crescita non considerato nelle proiezioni di piano

# Leve abilitanti

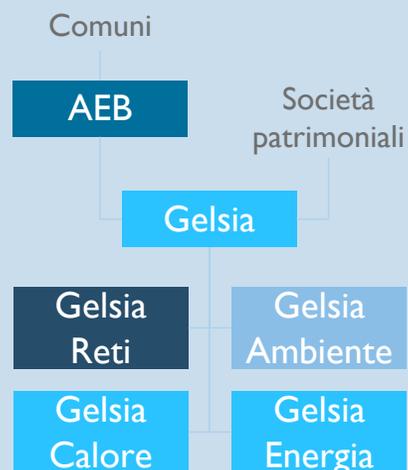
---

# Il processo di evoluzione societaria proseguirà con una riorganizzazione finalizzata a presidiare i processi chiave e mitigare i rischi

## AEB: un gruppo in evoluzione

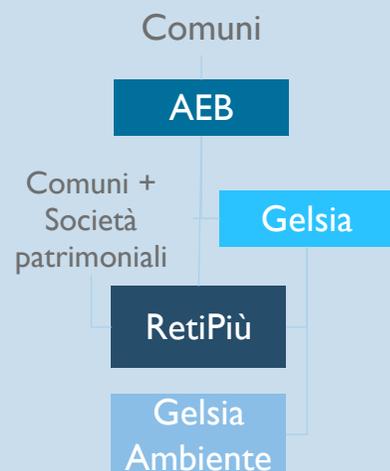
2008

Il gruppo AEB viene costituito con l'aggregazione di diverse realtà locali



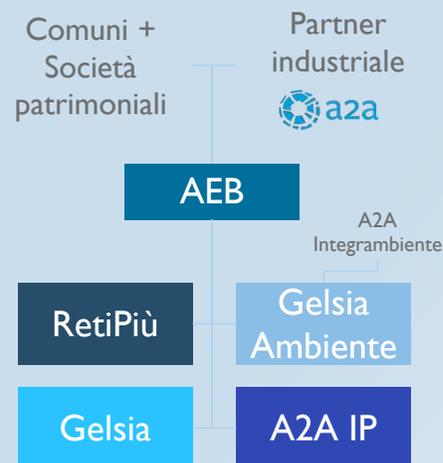
2015

Un progressivo percorso di riassetto societario e riorganizzazione delle attività vede il Gruppo AEB evolversi



2020

Si completa la risalita dei soci in AEB  
Si perfeziona la partnership con A2A  
Prosegue il percorso di riorganizzazione delle attività interne al Gruppo



## Il futuro

### AEB: Holding di servizi per le società operative

Prosecuzione del processo di **convergenza dei servizi corporate in AEB**, per operare al meglio come **Gruppo**

### Presidio dei processi e mitigazione del rischio

Integrazione di risorse e funzioni, anche in collaborazione con altre società del Gruppo A2A, per presidiare attività di rilievo quali:

- **Valutazione investimenti**
- **Affari regolatori**
- **Amministrazione Finanza e Controllo**

riducendo i rischi associati all'operatività

Le risorse, le funzioni e le modalità attuative sono ancora in fase di definizione

# Per affrontare le sfide del Piano saranno necessarie azioni mirate per avviare processi di performance management e di sviluppo dei talenti

## Le aree di intervento

### Coerenza Organizzativa

Sviluppare un'organizzazione snella ed efficace, che favorisca l'indirizzo strategico, il presidio dei processi a supporto del business e agevoli lo sviluppo di **una chiara identità di Gruppo**.

### Riconoscimento del Merito

Crediamo nelle competenze delle nostre persone e nel miglioramento costante frutto del confronto, sia all'interno sia all'esterno del Gruppo. **La responsabilità di far accadere le cose è di ciascuno di noi, tutti i giorni**.

### Sviluppo Individuale

La nostra **crescita** si fonda sulla **capacità** delle **persone** di **esprimere** nel tempo il proprio **valore**. Vogliamo un ambiente di lavoro che stimoli la curiosità e favorisca nuove **opportunità di crescita e di valorizzazione del talento**.

## Le azioni



Revisione del **modello organizzativo** aziendale in coerenza con gli obiettivi di sviluppo

Sviluppo di una strategia di **comunicazione interna**

Sviluppo di un programma di **change management** in ottica inclusiva



Introduzione processo di **Performance Management**

Sviluppo **sistema Management by objectives**

Revisione sistema di **compensation**



Sviluppo **job rotation** infra Gruppo

Sviluppo di una **strategia formativa** di Gruppo

Costruzione di un **talent pool** di Gruppo

Sviluppo di un **modello di leadership** coerente con il **New Way of Working**

I sistemi ICT saranno sviluppati per supportare la crescita del business, semplificare e ridurre il livello di rischio

## Supporto allo sviluppo commerciale

Sistema di **Custom Relationship Management** e **Fatturazione** per ottimizzare l'azione commerciale di Gelsia



## Digitalizzazione asset

Sviluppo **manutenzione predittiva**, completamento della **digitalizzazione** degli impianti di distribuzione gas ed energia elettrica, **smart meter**



~ 40  
M€

Investimenti cumulati  
2021 – 2025

## Semplificazione

Convergenza verso un unico **sistema** di **gestione d'impresa** (ERP) per una piena operatività di Gruppo



## Riduzione rischio

Interventi a **supporto** della **sicurezza** dei **sistemi** per ridurre i rischi in caso di eventi eccezionali o attacchi



Le sinergie operative con A2A o altre società del Gruppo saranno una delle principali leve di crescita

**Sinergie Operative**

**~4 M€**  
(beneficio annuo atteso al 2025)



### Sinergie individuate e avviate:

- ✓ Ottimizzazione capitalizzazioni distribuzione gas
- ✓ Ottimizzazione sulle condizioni bancarie
- ✓ Migliori condizioni di approvvigionamento (es. assicurazioni)
- ✓ Ottimizzazione servizi a supporto della logistica e dell'approvvigionamento di gas e di energia elettrica



### Altre aree di intervento:

- Ottimizzazione piattaforme ICT
- Sviluppo iniziative efficienza energetica Ecobonus I 10%
- Ottimizzazione di servizi a supporto delle attività (centralino, sala controllo)
- Ulteriori ottimizzazioni su premi assicurativi
- Ottimizzazione servizi corporate
- Acquisti: ticket restaurant, attrezzature e parco mezzi per igiene urbana, ...
- Attività condivise nei percorsi di formazione del personale

### Benefici annui previsti (M€)

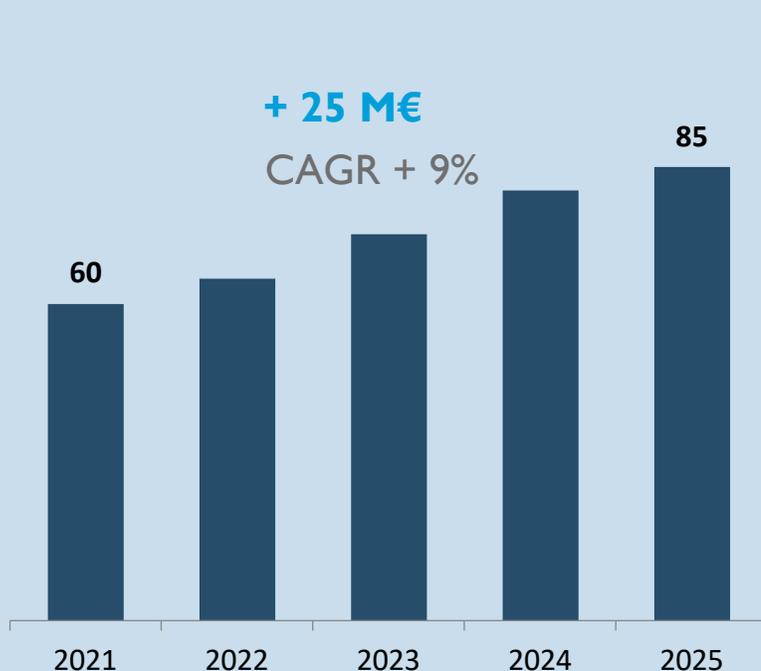


# Proiezioni economico - finanziarie

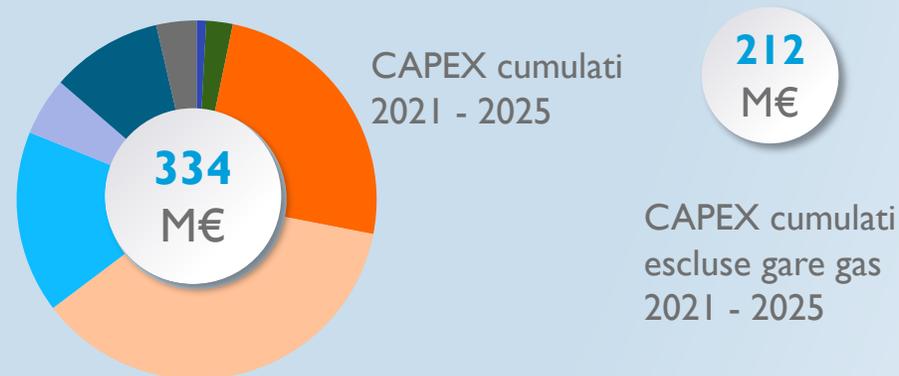
---

# EBITDA in crescita di 25 M€ supportato da un piano di investimenti di oltre 330 M€

Evoluzione EBITDA | 2021-2025 | M€



CAPEX | 2021 - 2025 | M€



CAPEX Brianza | 2021 - 2025 | M€



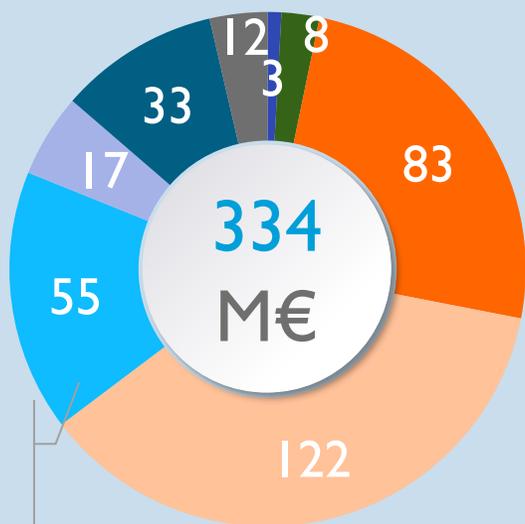
- Illuminazione Pubblica
- Area smart
- Vendita
- Reti
- Reti - Gare gas
- Altri business
- Ambiente
- Impianti

**\*Investimenti territoriali come da patto parasociale** (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)

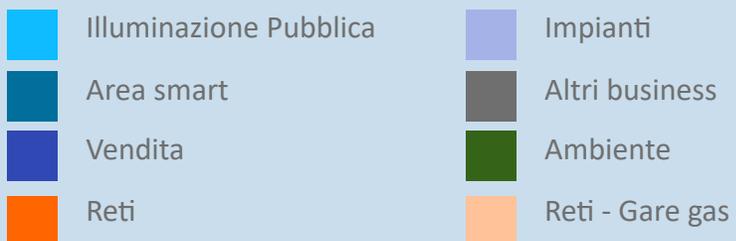
\* Compresi 7 M€ realizzati nel 2020

# Sono previsti investimenti per oltre 330 M€, di cui oltre 220 M€ nell'area Brianza

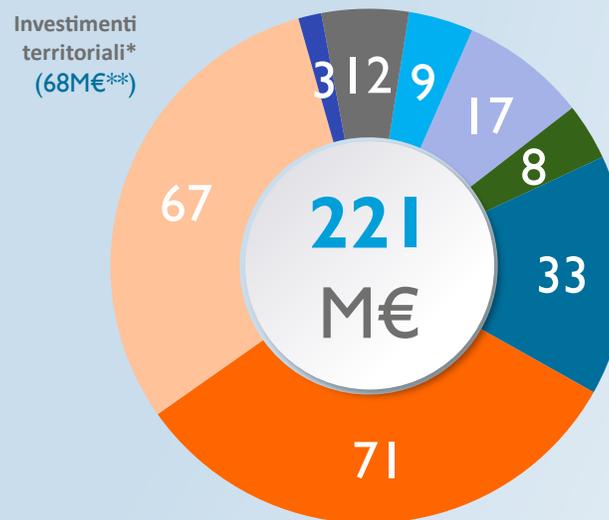
CAPEX totali per business | 2021- 2025 cumulati M€



Previsti investimenti legati alla possibile crescita per linee esterne



CAPEX «Area Brianza» | 2021-2025 cumulati M€



Investimenti territoriali\* (68M€)\*\*



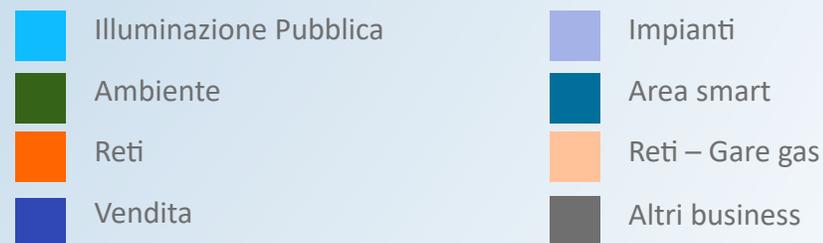
**Area smart:**  
10 M€ BI Smart  
6 M€ BI Factory  
17 M€ efficienza energetica

\*\* a cui si aggiungono 7 M€ realizzati nel 2020:

- 1,5 M€ di investimenti di IP (Comune di Seregno)
- 4 M€ di investimenti realizzati nell'area ambiente
- 1,5 M€ di investimenti realizzati nell'area impianti

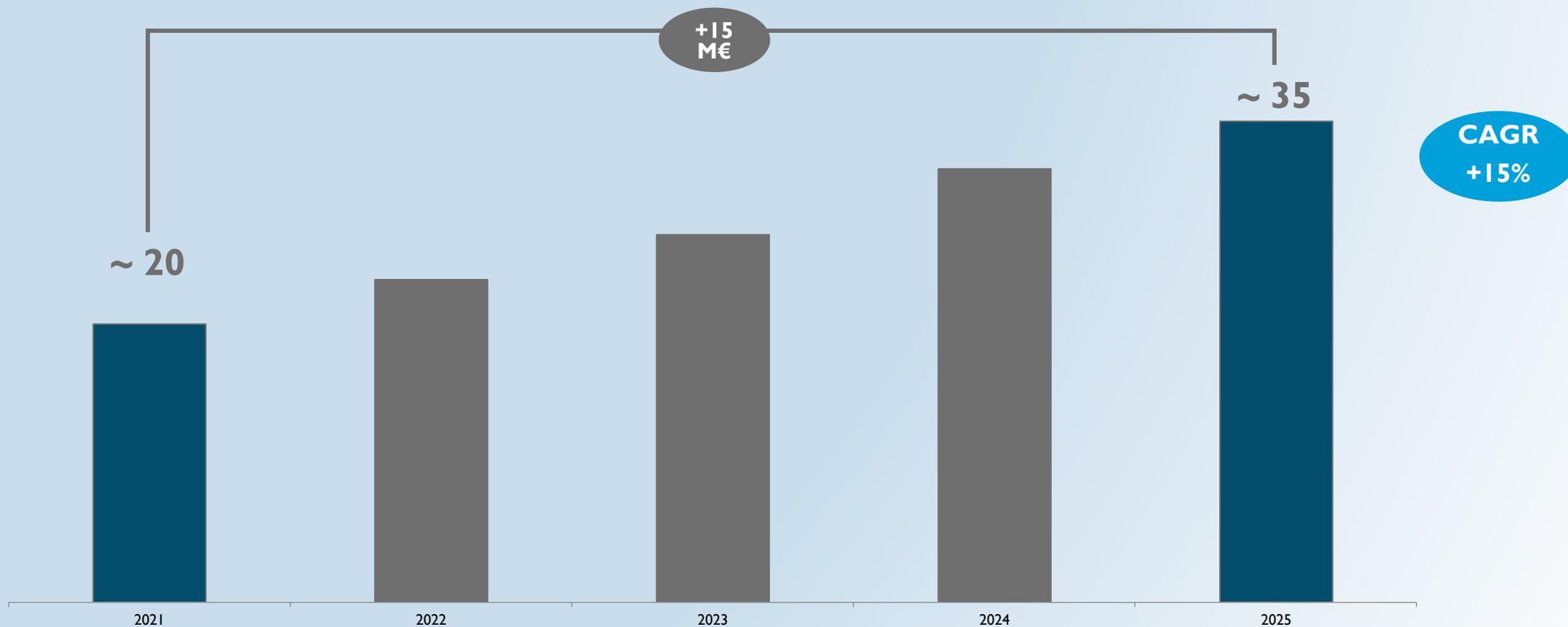
Per un **totale di 75 M€**

\*Investimenti territoriali come da patto parasociale (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)



L'utile netto cresce ad un tasso medio annuo del 15%

Evoluzione Utile netto | 2021- 2025 M€



## Il Piano di AEB in sintesi

### Crescita sostenibile

**Crescita** della **performance** sui tutti i **business presidiati**, nel solco dei principali **trend di settore e sviluppando le sinergie operative con A2A**

**Piano di investimenti ambizioso** che mantiene un solido **equilibrio finanziario**

<1,5X

Rapporto  
PFN/EBITDA

334  
M€

Investimenti  
previsti

### Sviluppo del Gruppo e delle persone

**Evoluzione** dell'**organizzazione** per **ottimizzare l'operatività di Gruppo**

Attenzione alla valutazione della **performance**, al **riconoscimento del merito** e alla **crescita professionale e personale delle risorse**.



### Attenzione al territorio

**Investimenti** con un forte **impatto** sulla **qualità della vita** nelle **città**

**Crescita** dei **dividendi**, per **ridistribuire il valore generato**

**Polo di aggregazione** per **realità limitrofe**



**AEB**  
GRUPPO a2a