

Creazione della *Multiutility* della Toscana

Analisi del contesto esterno di riferimento

Agosto 2022

Disclaimer

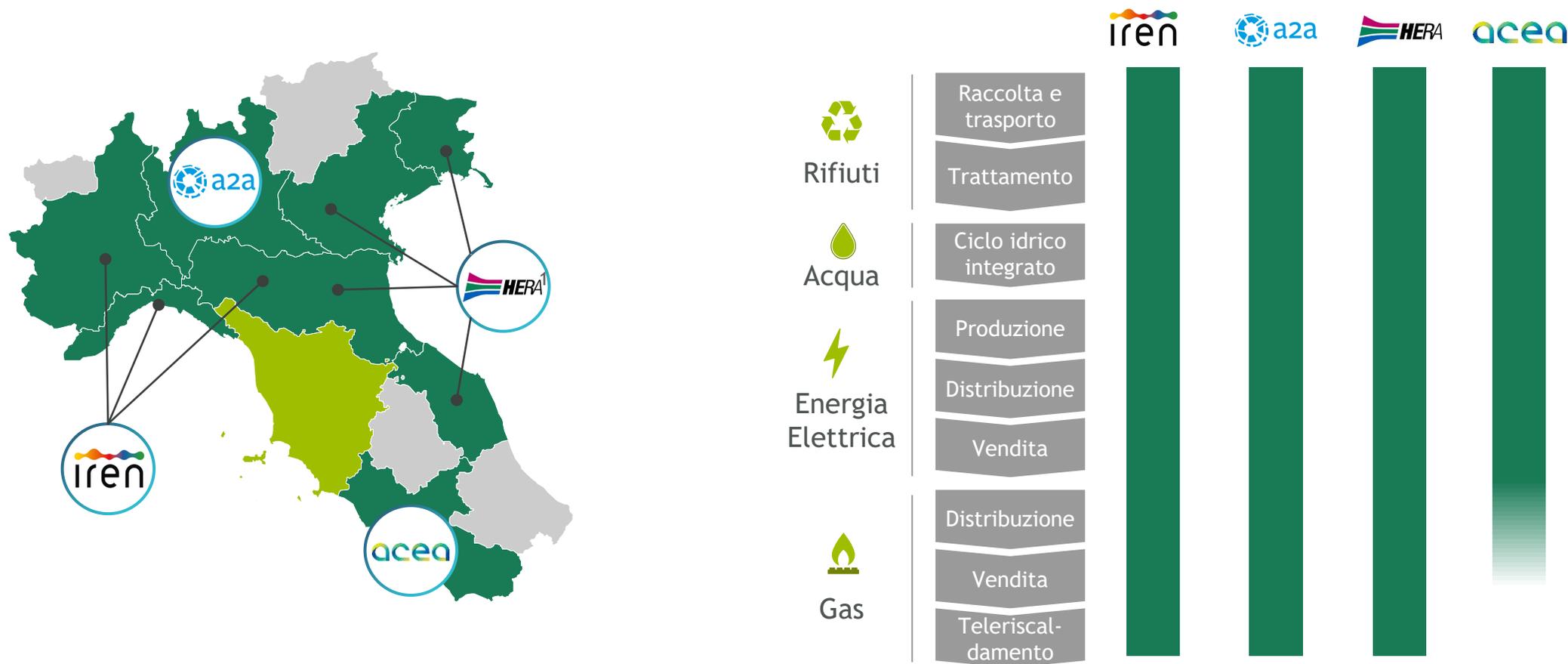
Si segnala che il presente documento è strettamente riservato e confidenziale. Ne è vietata la riproduzione, in tutto o in parte. Non è consentito rendere disponibile il presente documento o le informazioni ivi contenute a terzi ad eccezione di Alia S.p.A., Publiservizi S.p.A., Consiag S.p.A. e Acqua Toscana S.p.A. e ai rispettivi soci. Il presente documento non deve essere usato per scopi diversi da quelli per i quali è stato predisposto e consegnato.

Oggi la Toscana è una realtà frammentata, con una pluralità di aziende dedicate ai servizi pubblici locali

The image displays a map of Tuscany divided into six Autonomous Territorial Organizations (ATO) and the logos of various utility companies and service providers. The ATOs are: ATO 1 Toscana Nord, ATO 2 Basso Valdarno, ATO 3 Medio Valdarno, ATO 4 Alto Valdarno, ATO 5 Toscana Costa, and ATO 6 Ombrone. The logos include: ALIA SERVIZI AMBIENTALI SpA, Sei, RETIAMBIENTE, SISTEMA AMBIENTE S.P.A., Ascit, asmiu ambiente e futuro, Acquedotto del Fiora, Publiacqua, ACQUE ACQUE (S.r.l. 1970), AZIENDA SERVIZI AMBIENTALI SpA, GAIA, GEAL 25, Nuove Acque, Acqua, Energia elettrica, and Gas.

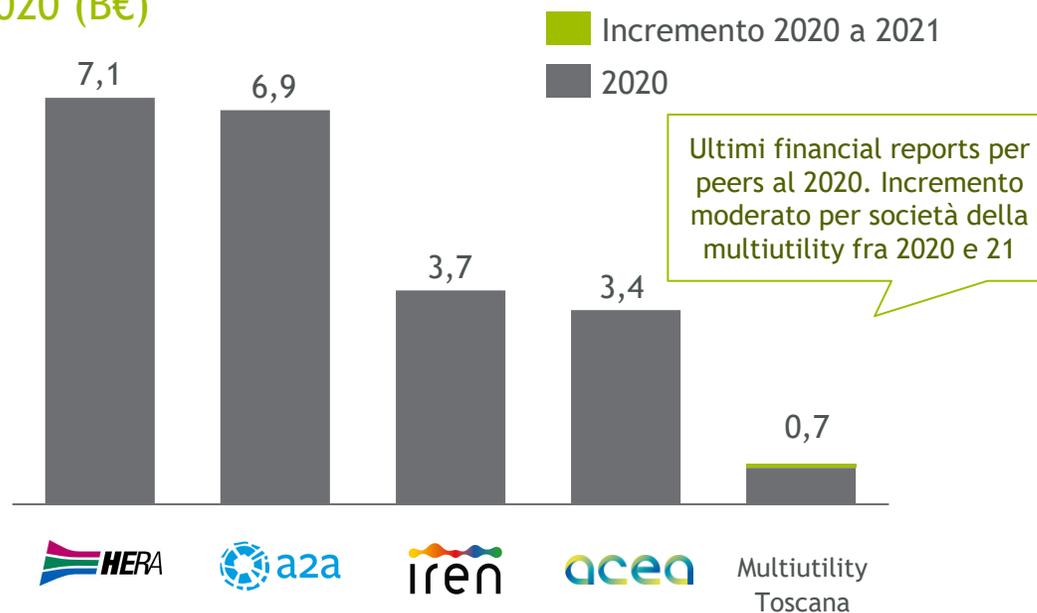
Possibile valutare transizione verso un modello multi-utility

La Toscana colmerebbe un gap verso altre regioni del Nord e del Centro Italia dove sono già presenti Multiutilities quotate

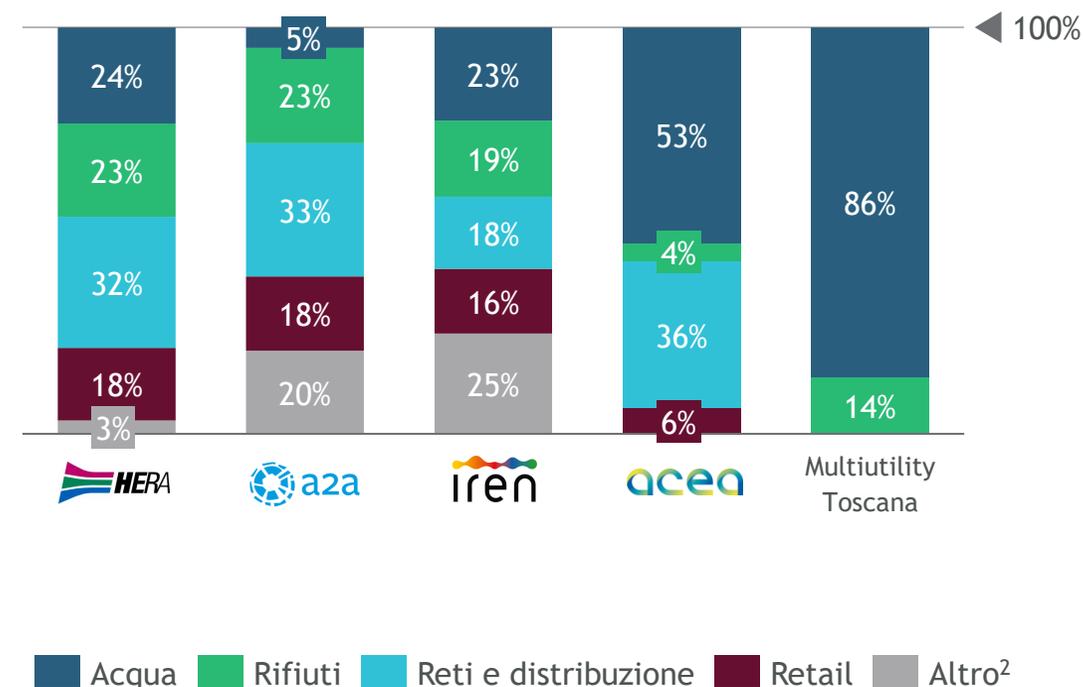


La Multiutility Toscana sarebbe la 5° Multiutility italiana per fatturato, con una diversificazione del portafoglio in linea con principali operatori

Ricavi 2020 (B€)



EBITDA 2020 breakdown per area di business (%)



clienti/utenti (M)

| | | | | | |
|----------------------|-----|------|-----|------|-----|
| Energia ¹ | 3,3 | 2,7 | 1,9 | 1,2 | - |
| Ciclo idrico | 1,5 | n.a. | 2,8 | 9,0 | 0,4 |
| C. ambientale | 3,2 | n.a. | 3,0 | n.a. | - |

1. Elettricità, gas 2. Include Ebitda da altri business (e.g. generazione elettrica A2A e Iren, servizi digitali Estra, etc.) | Note: ripartizione dei business Gas ed Energia Elettrica di Hera tra Reti e distribuzione e retail in base allo split delle altre società | Fonte: Relazioni annuali 2020



Altri casi di aggregazione a multiutility hanno migliorato le performance e impattato positivamente i cittadini e il territorio

| |  |  |  |
|------------------------------------|---|--|--|
| Enti aggregate | 11 municipalizzate multiservizi nel Nord Italia <i>Fusione nel 2002</i> |    <i>Fusione nel 2008</i> |   <i>Fusione nel 2010</i> |
| Data IPO | 2003 | 2008 | 2010 |
| Crescita | 2020 value: 7.1 Mld€ Rev 1.1 Mld€ EBITDA CAGR '15-'20: 10% 5% | 6.9 Mld€ Rev 1.2 Mld€ EBITDA 7% 3% | 3.7 Mld€ Rev 0.9 Mld€ EBITDA 4% 6% |
| Investimenti | 2020 value: 506 M€ CAGR '15-'20: 8% | 738 M€ 16% | 685 M€ 21% |
| Efficienze / Sinergie ¹ | ~30+ M€ (6% of EBITDA) <i>sinergie realizzate per anno 2003-2019</i> | n.a. | 40+ M€ (7% of EBITDA) <i>sinergie realizzate nei primi 3 anni</i> |
| Qualità del servizio | <ul style="list-style-type: none"> Fatturazione unica App: Il Rifiutologo, Acquologo Leading Utility of the World 2020 | <ul style="list-style-type: none"> App: PULLamo, E-moving App Miglior Utility 2019 | <ul style="list-style-type: none"> Miglior Utility per Ricerca e Innovazione (2017) App: IrenYou (rifiuti, luce, acqua, gas) |
| Indotto | <ul style="list-style-type: none"> +8.8k posti di lavoro nel 2019 65% delle forniture da fornitori locali | <ul style="list-style-type: none"> 74% raccolta differenziata 60% delle forniture da fornitori locali | <ul style="list-style-type: none"> +4.4k posti di lavoro nel 2019 74% raccolta differenziata |

Società e
azionista

Cittadino

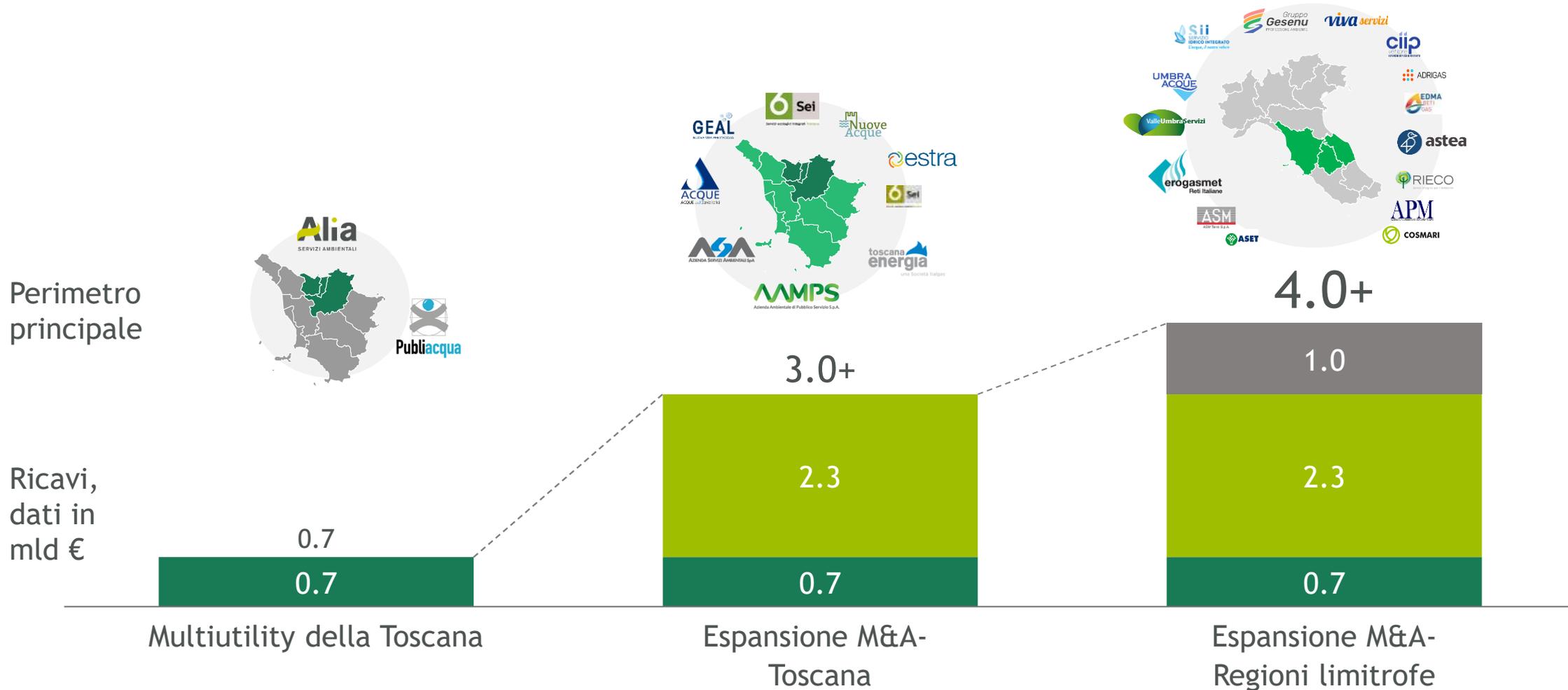


Territorio

1. Includere sinergie da crescita commerciale (espansione base clienti)



La Multiutility ha potenzialità di crescita come polo aggregante in Toscana e nelle regioni limitrofe, in un percorso di consolidamento dei servizi pubblici





Backup: potenziali target da valutare in Toscana

| Player | Business | Sede | Ricavi 2020 M€ | CAGR '15-'20% | EBITDA margin '20% | Dipendenti (#) |
|--|----------|-------------|----------------|---------------|--------------------|----------------|
|  ACQUE | Acqua | EMPOLI | 202 | 2% | 46% | 547 |
|  ADF | Acqua | GROSSETO | 127 | 4% | 48% | 405 |
|  Azienda Servizi Ambientali | Acqua | LIVORNO | 112 | 2% | 22% | 589 |
|  GAIA | Acqua | PIETRASANTA | 91 | 0% | 22% | 518 |
|  GEAL | Acqua | LUCCA | 20 | 1% | 35% | 75 |
|  Nuove Acque | Acqua | AREZZO | 59 | 1% | 39% | 215 |
|  Toscana Energia | Gas | FIRENZE | 211 | 3% | 53% | 439 |
|  SEI TO | Rifiuti | SIENA | 186 | n.a. | -3% | 1.076 |
|  AVR ¹ | Rifiuti | ROMA | 158 | 12% | 6% | 1.720 |
|  GEOFOR | Rifiuti | PONTERA | 72 | 1% | 1% | 546 |
|  AAMPS | Rifiuti | LIVORNO | 44 | 0% | 18% | 335 |
|  SISTEMA AMBIENTE | Rifiuti | PONTERA | 27 | 0% | 14% | 208 |
|  ASCIT | Rifiuti | CAPANNORI | 19 | 4% | 3% | 158 |
|  ASMIO | Rifiuti | MASSA | 10 | 4% | 8% | 98 |



Backup: potenziali target da valutare in Umbria

| Player | Business | Sede | Ricavi 2020 M€ | CAGR '15-'20% | EBITDA margin '20% | Dipendenti (#) |
|---|---|--------------------|----------------|---------------|--------------------|----------------|
|  Sii SERVIZIO IDRICO INTEGRATO L'acqua, il nostro valore | SERVIZIO IDRICO INTEGRATO S.C.p.A. Acqua  | TERNI | 44 | 2% | 31% | 33 |
|  UMBRA ACQUE | Umbra Acque S.p.A. Acqua  | PERUGIA | 94 | 5% | 33% | 376 |
|  Valle Umbra Servizi | VALLE UMBRA SERVIZI S.P.A. Acqua, Rifiuti, Gas    | SPOLETO | 78 | 0% | 17% | 457 |
|  erogasmet Reti Italiane | EROGASMET S.P.A. Gas, Acqua   | RONCADELLE | 48 | 3% | 42% | 166 |
|  Valnerina Servizi | VALNERINA SERVIZI S.C.P.A. Gas  | NORCIA | 1 | 4% | 27% | 3 |
|  Multiservizi | AZ. SERVIZI INTERCOM. MULTISERVICES Gas  | UMBERTIDE | 1,41 | 1% | 21% | n.a. |
|  ASSISI GESTIONI SERVIZI S.r.l. | ASSISI GESTIONI SERVIZI ¹ Gas  | ASSISI | 2 | 3% | 2% | 2 |
|  UMBRIA DISTRIBUZIONE GAS (Italgas) ¹ | UMBRIA DISTRIBUZIONE GAS (Italgas) ¹ Gas  | TERNI | 6 | -2% | 13% | 2 |
|  ASM ASM Terni S.p.A. | ASMTerni S.p.A. Rifiuti, Elett.   | TERNI | 64 | 1% | 4% | 350 |
|  COSP TECNO SERVICE | Cosp Tecnoservice Rifiuti  | TERNI | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
|  So.Ge.Pu. S.p.A | Sogepu Rifiuti  | CITTA' DI CASTELLO | 21 | 10% | 14% | 97 |
|  Gruppo Gesenu PROFESSIONE AMBIENTE | GESENU Gestione Servizi Nettezza Urbana S.P.A. Rifiuti  | PERUGIA | 122 | 2% | 9% | 802 |



Backup: potenziali target da valutare in Marche focus acqua e elettricità

| Player | Business | Sede | Ricavi 2020 M€ | CAGR '15-'20% | EBITDA margin '20% | Dipendenti (#) |
|--|---|---------------------|----------------|---------------|--------------------|----------------|
|  VIVA Servizi SpA | Acqua  | ANCONA | 74 | -14% | 40% | 350 |
|  CIIP Cicli Integrati Impianti Primari S.p.A. | Acqua  | ASCOLI PICENO | 73 | 4% | 27% | 249 |
|  ASTEA SPA | Acqua, Gas   | OSIMO | 60 | 2% | 8% | 8 |
|  A.P.M. SPA | Acqua  | MACERATA | 29 | 2% | 20% | 173 |
|  ATAC CIVITANOVA SPA | Acqua   | CIVITANOVA MARCHE | 22 | 10% | 10% | 116 |
|  TENNACOLA SPA | Acqua  | SANT'ELPIDIO A MARE | 18 | 2% | 25% | 80 |
|  A.S.S.M. S.P.A. - TOLENTINO | Acqua    | TOLENTINO | 15 | -1% | 22% | 101 |
|  ACQUAMBIENTE MARCHE SRL | Acqua  | CASTELFIDARDO | 11 | 1% | 20% | 46 |
|  A.S.SE.M. SPA | Acqua    | SAN SEVERINO MARCHE | 8 | 4% | 14% | 36 |
|  DISTRIBUZIONE ELETTRICA ADRIATICA S.P.A. | Elettricità  | OSIMO | 13 | 4% | 32% | 40 |
|  ENERGIE OFFIDA S.R.L. | Elettricità  | OFFIDA | 4 | -5% | 18% | 10 |



Backup: potenziali target da valutare in Marche focus gas e rifiuti

| Player | Business | Sede | Ricavi 2020 M€ | CAGR '15-'20% | EBITDA margin '20% | Dipendenti (#) |
|--|--|-----------------------------|----------------|---------------|--------------------|----------------|
|  ADRIGAS | Gas  | RIMINI | 39 | -1% | 38% | 66 |
|  EDMA RETI GAS SRL | Gas  | ANCONA | 26 | -2% | 15% | 52 |
|  FERMO A.S.I.T.E. SRL | Gas, Rifiuti   | FERMO | 15 | -4% | 8% | 193 |
|  A.E.S. FANO DISTRIBUZIONE GAS SRL | Gas  | FANO | 5 | -1% | 9% | 5 |
|  ASCOLI RETI GAS S.R.L. | Gas  | ASCOLI PICENO | 6 | -3% | 38% | 9 |
|  SGDS MULTISERVIZI SRL | Gas  | PORTO SAN GIORGIO | 5 | 2% | 6% | 41 |
|  SADORI RETI S.R.L. | Gas  | SENIGALLIA | 4 | 0% | 44% | 10 |
|  ASET | Rifiuti   | FANO | 57 | 6% | 24% | 296 |
|  COSMARI | Rifiuti  | TOLENTINO | 53 | 7% | 11% | 525 |
|  RIECO | Rifiuti  | CEPAGATTI | 29 | 12% | 11% | 262 |
|  Anconambiente | Rifiuti  | ANCONA | 28 | -2% | 9% | 305 |
|  PICENAMBIENTE | Rifiuti  | SAN BENEDETTO DEL TRONTO | 29 | 7% | 11% | 265 |
|  SO.GE.NUS ¹ | Rifiuti  | MONTEGRANARO | 11 | -12% | 4% | 35 |

1. Ultimi dati disponibili 2018
Fonte: Orbis e analisi dati pubblici



Le strategie acquisitive di altre Multiutility sono state volte al consolidamento nei territori di riferimento e integrazione del portfolio servizi



M&A activity
(2010-20)

20+
deals

230+ M€
in EBITDA

31+
deals

n.a.
in EBITDA

25+
deals

120+ M€
in EBITDA

Mappatura
acquisizioni sul
territorio



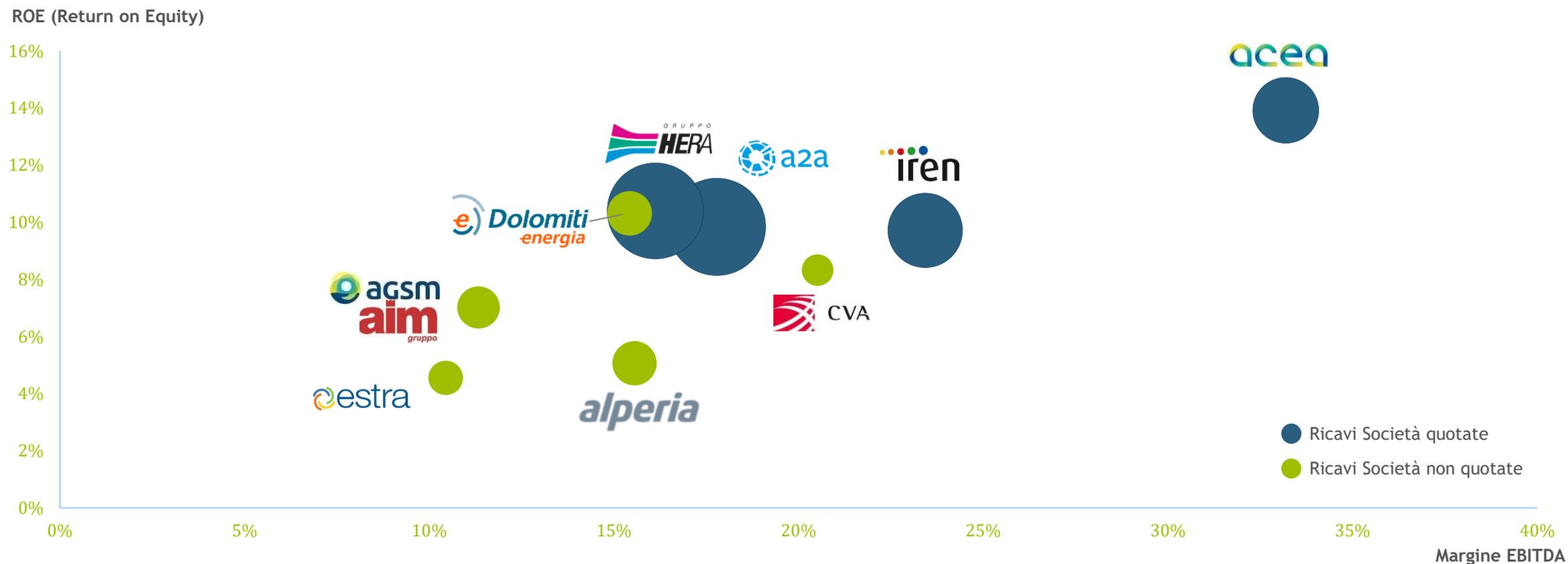
Strategia
acquisitiva

- Consolidamento con **multi-utilities** nei territori adiacenti
- Acquisizioni di **player mono-business** (rifiuti, distribuzione energia) su scala **nazionale**

- Consolidamento **territoriale** in Lombardia
- Acquisizione di **asset strategici** per completare offerta lungo **catena del valore**

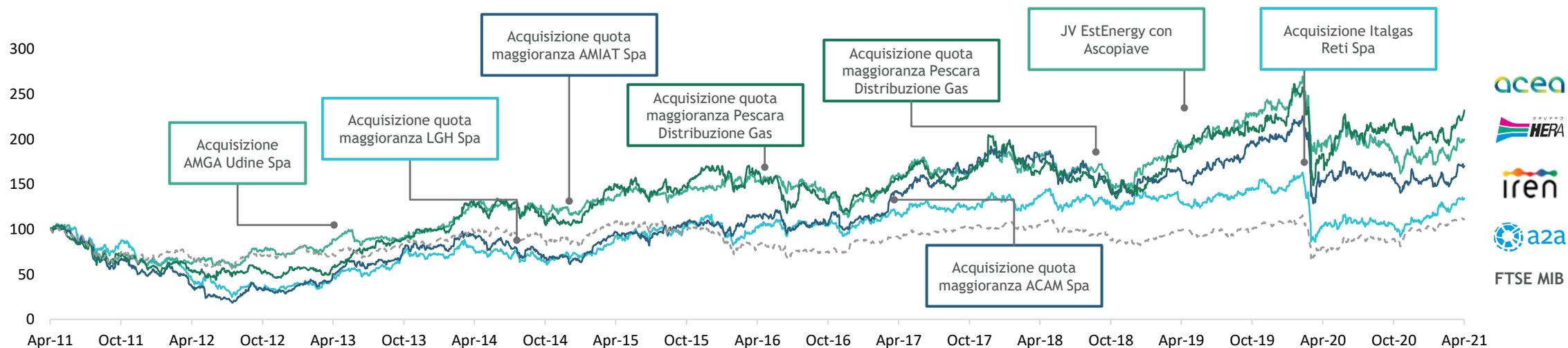
- Ruolo di **polo di aggregazione** nei territori di riferimento
- Sviluppo della **filiera integrata dei rifiuti**, anche fuori delle **regioni core** (e.g., Sardegna e Toscana)

Local utility italiane—analisi ROE/marginalità



Le utility italiane che hanno intrapreso un percorso di crescita caratterizzato da aggregazioni strategiche e quotazione in borsa mostrano migliori performance economico-finanziarie e maggiori ritorni per gli azionisti

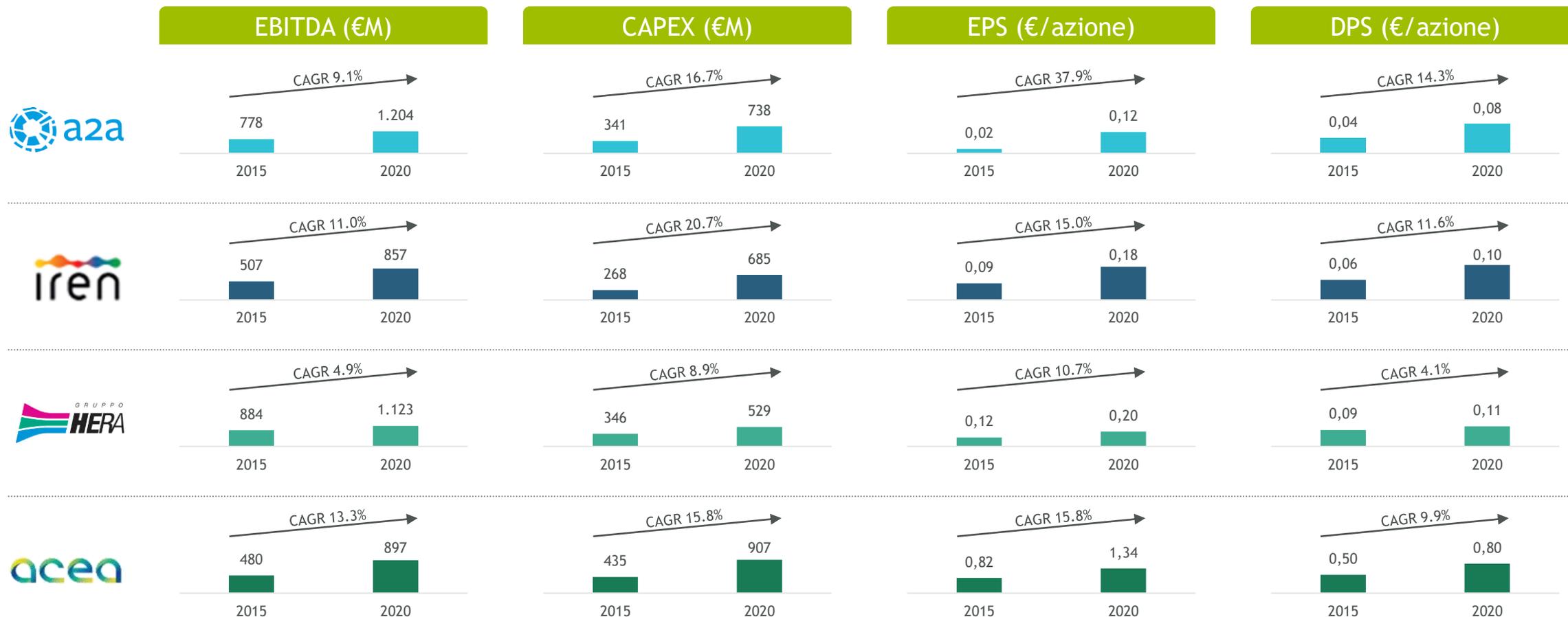
Andamento del prezzo delle principali utilities italiane



| Performance vs reference date | 12-Apr-21 | 1Y | 3Y | 5Y | 10Y |
|-------------------------------|-----------|-----|------|-----|------|
| aza | 1.6 | 30% | (2%) | 32% | 34% |
| HERA | 3.3 | 2% | 10% | 30% | 100% |
| iren | 2.3 | 11% | (3%) | 49% | 70% |
| acea | 19.4 | 26% | 41% | 43% | 132% |
| FTSE MIB | 24,457.2 | 39% | 5% | 40% | 11% |

Negli ultimi anni, le utilities quotate hanno costantemente sovraperformato l'indice azionario e dimostrato una crescita costante mostrando forte resilienza agli shock di mercato relativi alla crisi del 2012 e al COVID-19

Bechmarking delle utilities italiane quotate



Nel corso degli ultimi anni le utilities italiane hanno mostrato un andamento positivo di crescita per quanto riguarda sia i margini che gli investimenti e, in parallelo, il ritorno per gli azionisti



Case study: diverse soluzioni digitali già adottate dalle Multiutility per ingaggiare utente e potenziare user experience



MY HERA

- Analisi consumi acqua, gas, energia, ambiente, TLR
- Autolettura
- Geolocalizzazione punti Hera
- Gestione bollette



ACQUOLOGO

- Segnalazioni perdite idriche
- Trova la sorgente urbana
- Lettura contatore
- Controllo qualità dell'acqua



RIFIUTOLOGO

- Segnalazioni rifiuti e pulizia strade
- Calendari di raccolta
- Stazioni ecologiche
- Prenotazione ritiro ingombranti
- Riconoscimento rifiuti via codice a barre



HERA RICARICA

- Geolocalizzazione colonnine di ricarica
- Comando e avvio delle colonnine di ricarica elettrica



PULIAMO

- Segnalazioni rifiuti/pulizia strade
- Calendari di raccolta
- Stazioni ecologiche
- Prenotazione ritiro rifiuti ingombranti



E-MOVING

- Geolocalizzazione colonnine di ricarica
- Prenotazione e avvio delle colonnine di ricarica elettrica



IRENYOU

- Autolettura
- Pagamenti e fatturazione
- Richieste amministrative/ tecniche
- Assistenza clienti



Incentivi Retail, residenti e impiegati in selezionate IPO Italiane

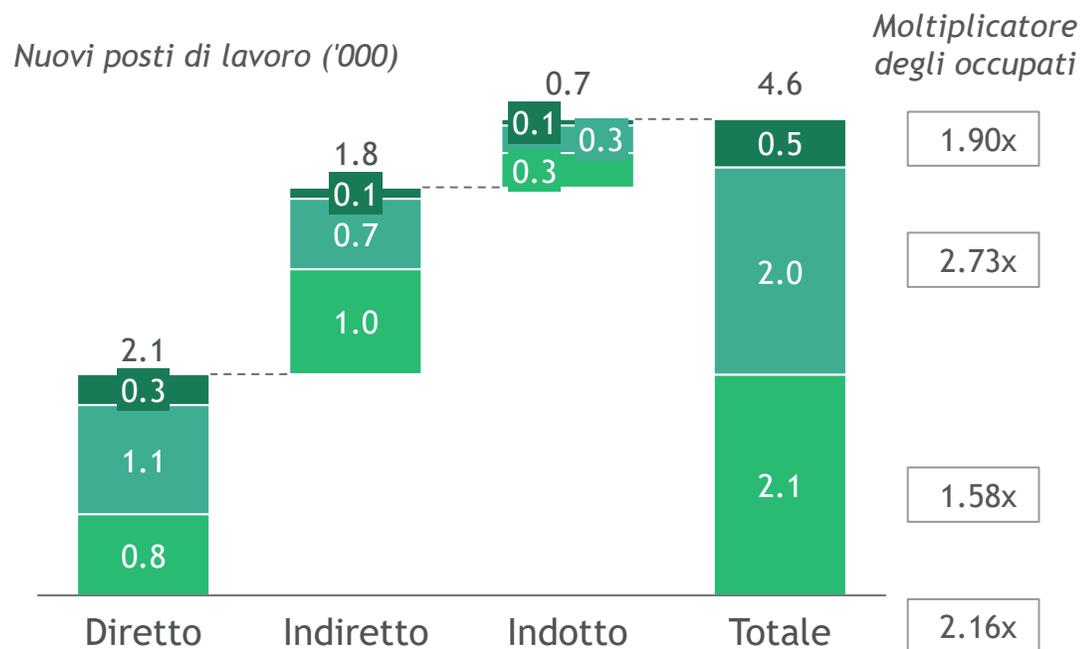
| Emittente | Data | Importo (EUR m) | Incentivi ad investitori retail | Incentivi ad impiegati | incentivi a residenti |
|---|--------|-----------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|
|  | Nov-10 | 2.264 | ✓ | ✗ | ✗ |
|  | Jul-07 | 368 | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | Dec-06 | 146 | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | Jul-05 | 3.563 | ✓ | ✓ | ✗ |
|  | Oct-04 | 6.613 | ✓ | ✓ | ✗ |
|  | Jun-04 | 1.479 | ✓ | ✓ | ✗ |
|  | Jun-03 | 381 | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | Jul-02 | 333 | ✓ | ✓ | ✗ |
|  | Dec-01 | 1.915 | ✓ | ✓ | ✗ |
|  | Nov-99 | 15.641 | ✓ | ✗ | ✗ |

- Diverse società nel mondo energy in passato hanno utilizzato schemi di incentivazione per retail /residenti/impiegati (l'ultima IPO di local utilities risale al 2007)
- L'eventualità sia di riservare una tranche retail in IPO sia incentivi mirati a determinate categorie di investitori dovrà essere valutata dopo un'attenta analisi del mercato e del costo/opportunità



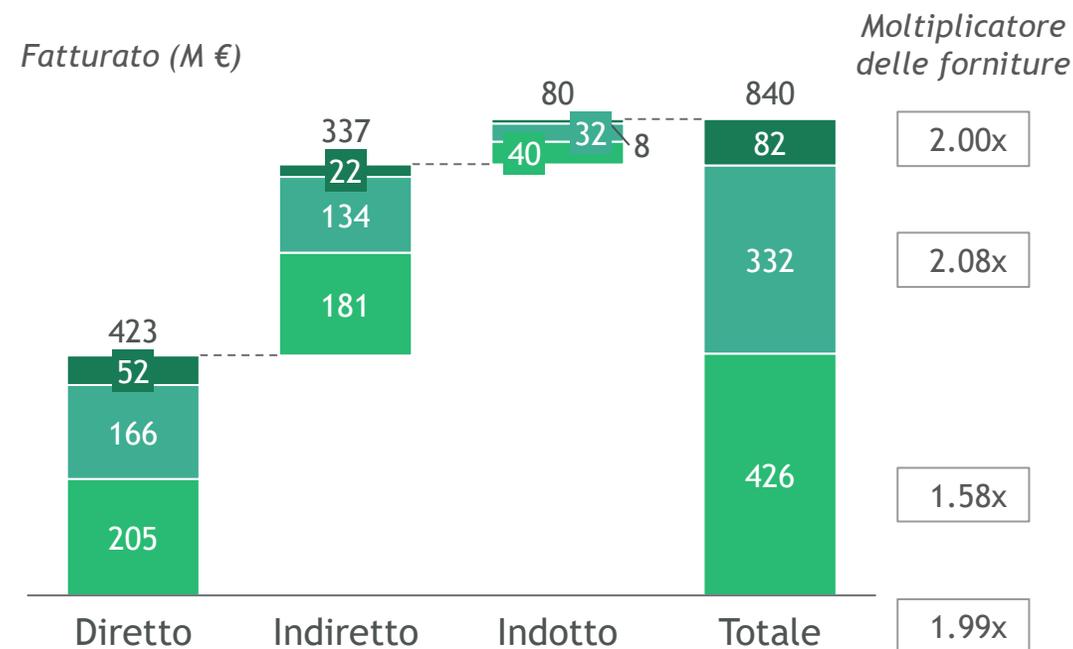
Si attende un positivo sviluppo economico della Toscana, come testimonia il caso di IREN con un impatto su occupazione e ricavi della filiera

Occupazione generata dagli acquisti di beni e servizi di Iren nei territori di riferimento (2019)



Per ogni posto di lavoro creato da Iren nei territori, se ne attivano 1.16 aggiuntivi nell'economia delle regioni

Valore di fatturato generato dagli acquisti di beni e servizi di Iren nei territori di riferimento (2019)



Per ogni € di acquisti di beni e servizi di Iren nei territori, se ne attivano 0.99 aggiuntivi nell'economia delle regioni





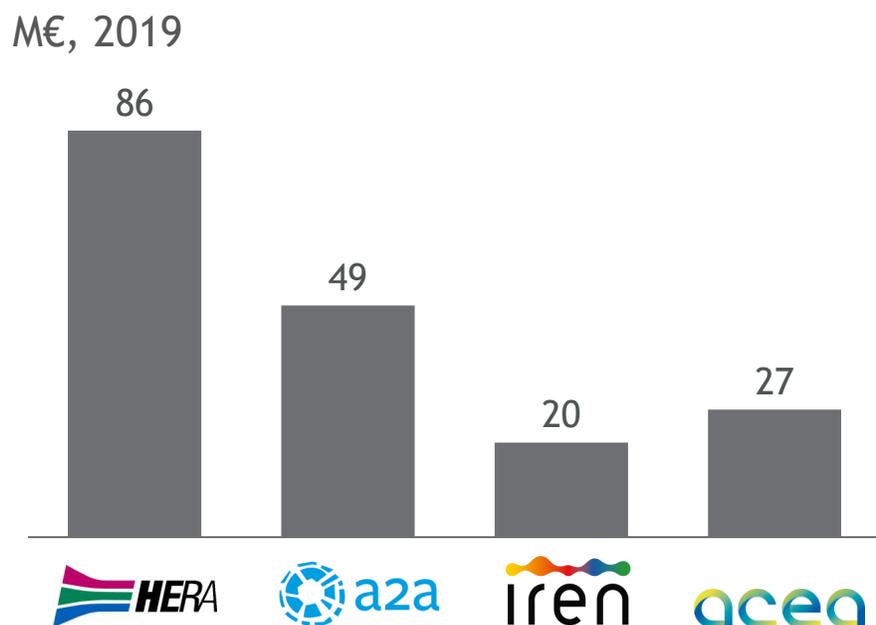
La Multiutility toscana può rappresentare un acceleratore della transizione verso la Circular Economy, come dimostrano le strategie degli altri peers

| |  |  |  |  |
|--|---|---|---|---|
|  Economia Circolare | 74% Target % raccolta differenziata al 2024 | 76% Target % raccolta differenziata (2024) | 74% Target % raccolta differenziata 2024 | 445M € Investimenti destinati al recupero rifiuti (2020-24) |
| | 9% Target 2024 di % acqua reflua riutilizzabile (vs. 5% current) | +300% Target CSS prodotto dagli impianti del gruppo (528 kt) | +620% Aumento in rifiuti trattati in impianti di recupero del Gruppo 2024 | -45% Target riduzione fanghi in uscita da depuratori |
|  Emissioni CO2 | -33% target riduzione emissioni 2030 (vs. 2019) | -46% Target riduzione emissioni di gas serra al 2027 vs. 2017 | 56% Target CO2 evitata da recupero rifiuti 2024 | 210+ M € Investimenti in generazione di energia green (2020-24) |
|  Efficientamento | -10% Target riduzione delle perdite lineari ciclo idrico | 100% Energia rinnovabile acquistata per consumi del Gruppo (2024) | -14% Target riduzione delle perdite lineari ciclo idrico 2024 | -11% Target riduzione delle perdite lineari ciclo idrico |
| | -25% Target riduzione dei consumi interni di acqua | 5x Capacità di fotovoltaico installata al 2024 (vs 2019) | 127M € Investimenti in efficientamento del sistema di depurazione (2020-24) | |



La Multiutility potrà essere un catalizzatore di investimenti in innovazione e digitalizzazione del territorio, come dimostrano esperienze A2A e IREN

Multiutilities investono su progetti di ricerca e innovazione sul territorio



A2A e Iren hanno istituito dei fondi di corporate venture capital in supporto di startup clean-tech

| | Capitale stanziato | Investimenti rappresentativi |
|---|--|---|
|  A2A Horizon | 70M € <i>in partnership con 360 Ventures</i> |  Circular Materials <ul style="list-style-type: none"> Offre una tecnologia per la rimozione dei metalli pesanti e preziosi dalle acque reflue industriali in ottica di economia circolare |
|  IrenUp | 20M € <i>da investire in 3 anni</i> |  Ride (sharing mobility) <ul style="list-style-type: none"> Offre servizio di mobilità ibrida condivisa, in Emilia Sviluppa RiderBank, una batteria portatile per bici Sinergia con IrenGo, servizio di mobilità elettrica |

Allegati

- Case studies: creazione di altre Multiutilities in Italia

Iren

IREN nasce nel 2010 dalla fusion di ENIA e IRIDE, due multiutilities operanti in Emilia Romagna, Liguria e Piemonte

enìa

Multiutility italiana

Geografia:

- Emilia Romagna (Parma, Piacenza, Reggio Emilia)

Servizi:

- Gas
- Energia elettrica
- Teleriscaldamento
- Acqua
- Rifiuti

GRUPPO IRIDE

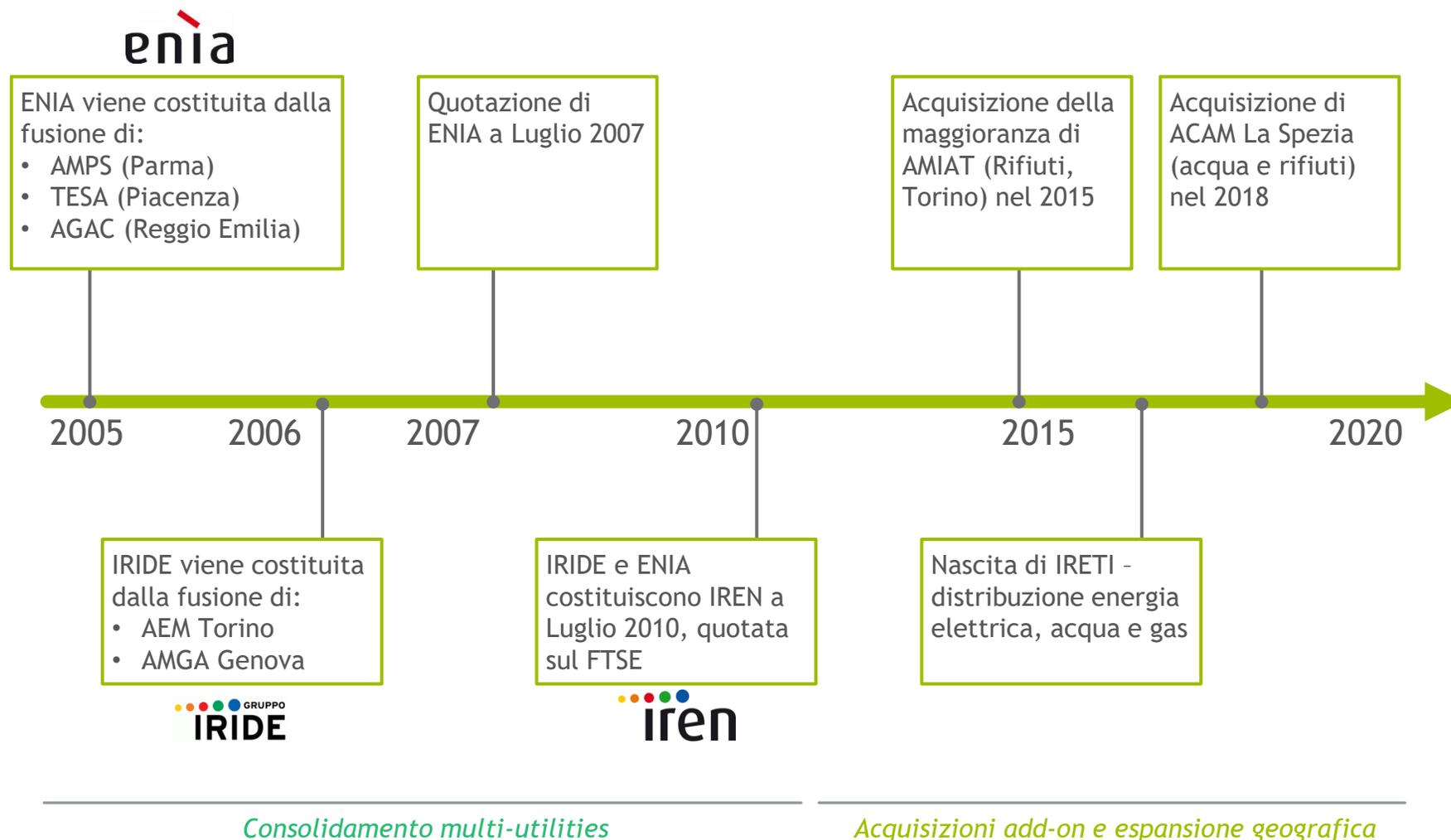
Multiutility italiana

Geografia:

- Piemonte (Torino)
- Liguria (Genova)

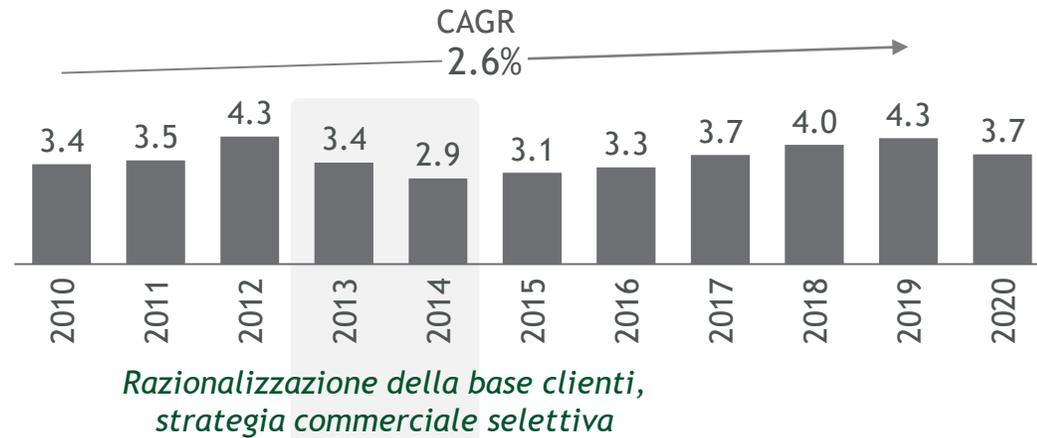
Servizi:

- Gas
- Energia elettrica
- Teleriscaldamento
- Acqua

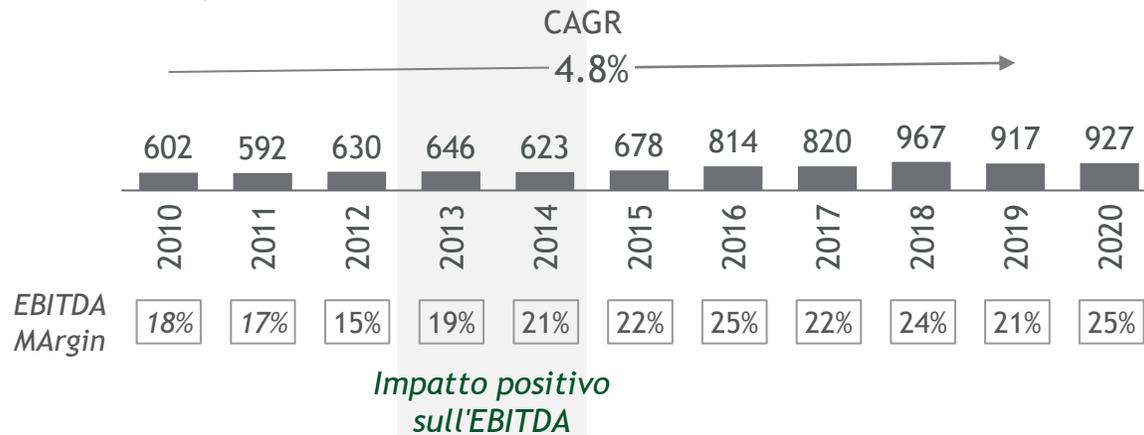


Crescita dell'EBITDA del ~5%, quasi 2x la crescita delle revenues, grazie ad efficienze e razionalizzazioni

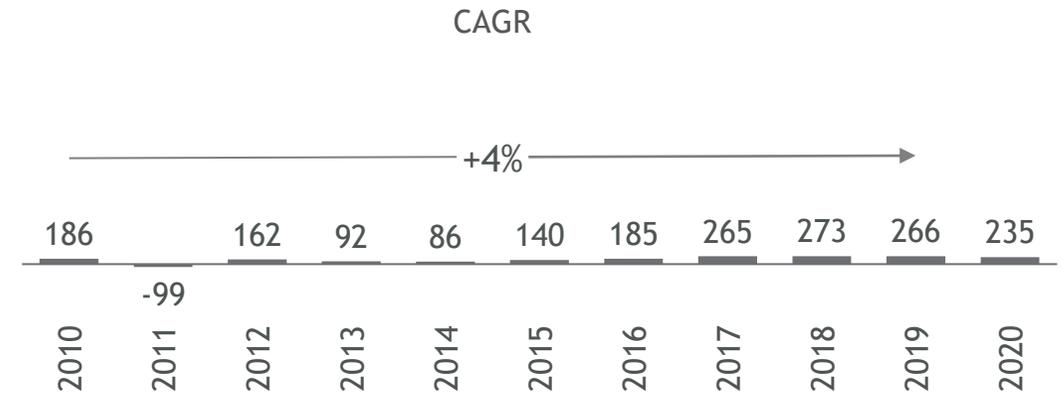
Ricavi, dati in mld €



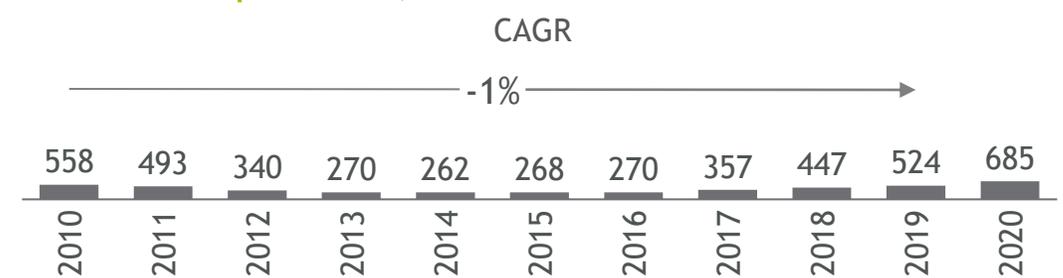
EBITDA, dati in M€



Utile netto, dati in M€



Investimenti operativi¹, dati in M€



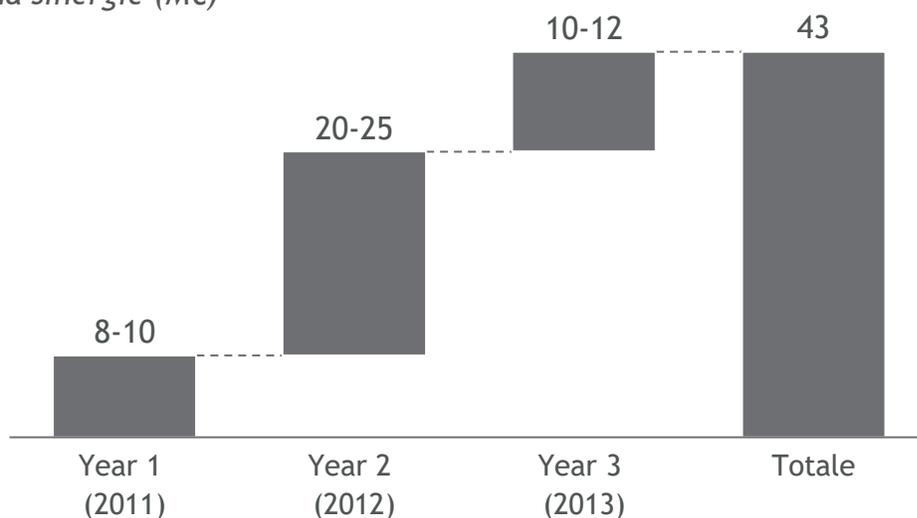
1. Investimenti in attività materiali e immateriali
Fonte: IREN Bilancio d'esercizio

IREN: 40 M€ di sinergie realizzate (7% of EBITDA) nei primi 3 anni post-integrazione tra IRIDE e ENIA

IREN ha realizzato 40+ M€ di sinergie nei primi 3 anni

4 drivers principali di sinergie

EBITDA incrementale da sinergie (M€)



Sinergie su totale EBITDA(%)



Acquisti

- 'Scale benefits' legati ai volumi
- Estensione piattaforma e-procurement

Personale

- Razionalizzazione personale
- Insourcing / outsourcing

SG&A

- Centralizzazione dell'IT - economie di scala
- Razionalizzazione delle consulenze esterne
- Razionalizzazione delle strutture centrali e corporate

Mercato

- Allargamento della base di trading dell'energia
- Cross selling e completamento del portafoglio di servizi

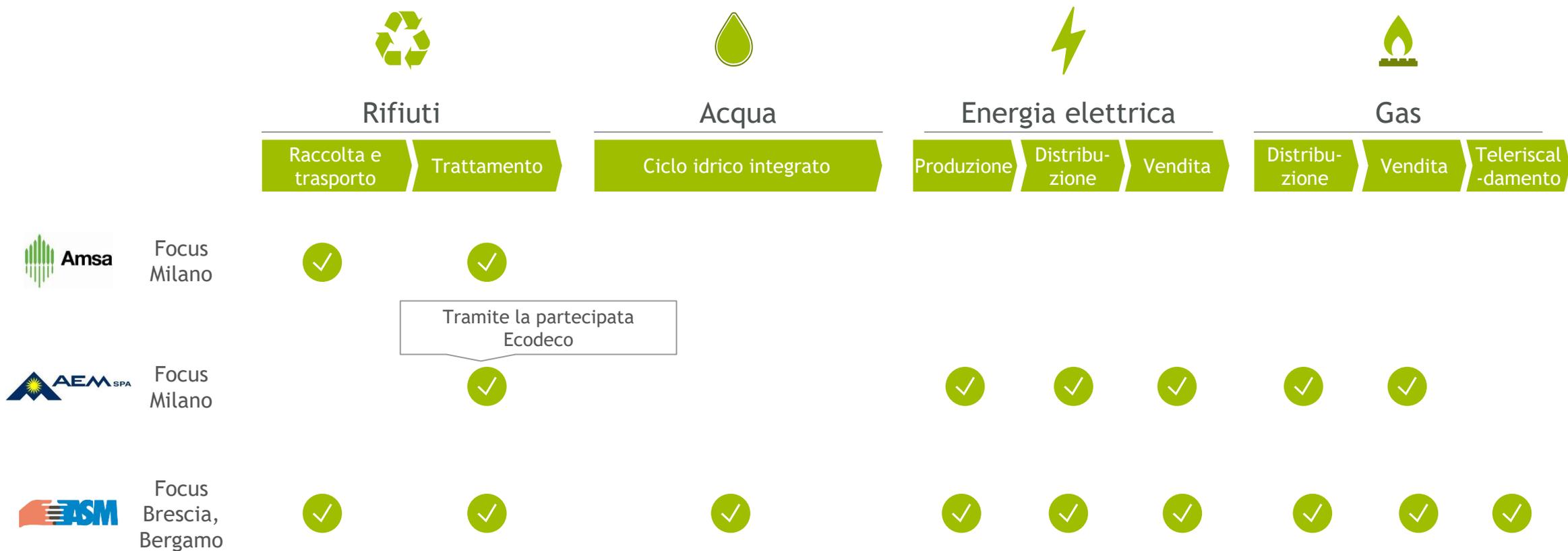
Evoluzione KPI operativi suggerisce focus su rifiuti, teleriscaldamento e energia elettrica a discapito di gas e acqua

| <i>KPI</i> | | 2010 | 2019 | CAGR / Delta | |
|-----------------------|--------------------------------------|----------|--------------------|--------------|---------|
| <i>KPI Operativi</i> | Energia elettrica venduta | GWh | 14.568 | 18.382 | 2.6% |
| | Gas venduto | Mln m3 | 3.132 | 2.825 | -1.1% |
| | Acqua distribuita | Mln m3 | 187 | 181 | -0.4% |
| | Energia elettrica generata | GWh | 7.719 ¹ | 10.381 | 3.3% |
| | Energia termica prodotta | GWht | 2.754 | 2.993 | 0.9% |
| | Volumetria servita teleriscaldamento | Mln m3 | 66 | 95 | 4.1% |
| | Rifiuti raccolti | Mgl ton | 1.006 | 2.835 | 12.2% |
| | Dipendenti | # | 4.752 | 8.102 | 6.1% |
| <i>KPI Finanziari</i> | ROI | % | 7,80% | 8,44% | +64 pp |
| | ROS | % | 9,90% | 10,57% | +67 pp |
| | ROE | % | 8,90% | 10,03% | +113 pp |
| | Debt/Equity | Rapporto | 1,1 | 1,0 | -0.1x |

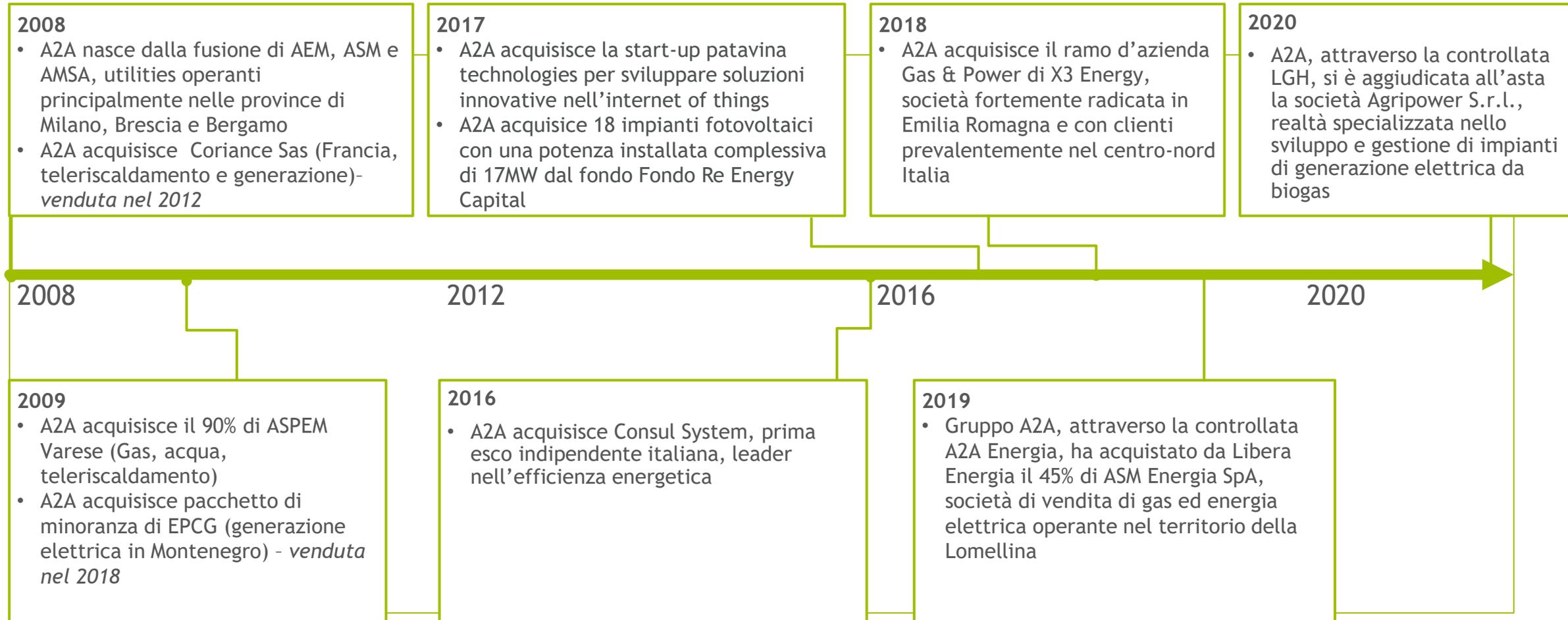
1. Dato del 2011, non disponibile per il 2010
Fonte: Piano industriale 2010-2015

A2A

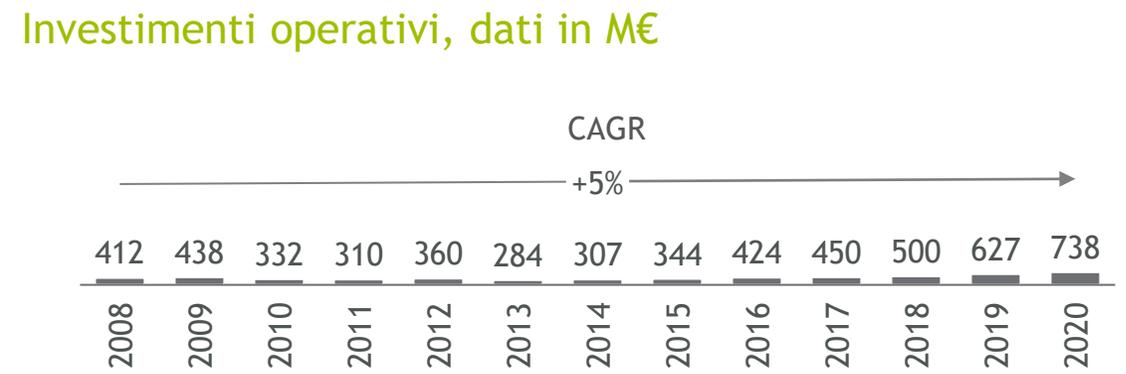
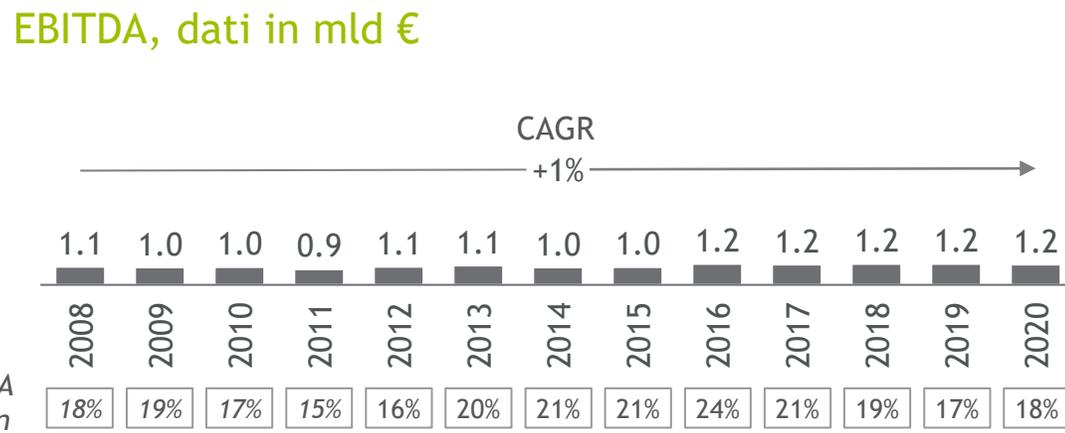
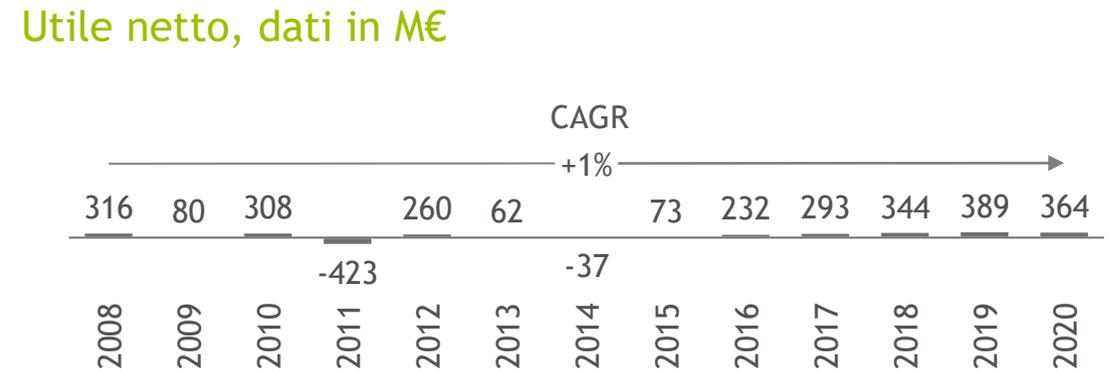
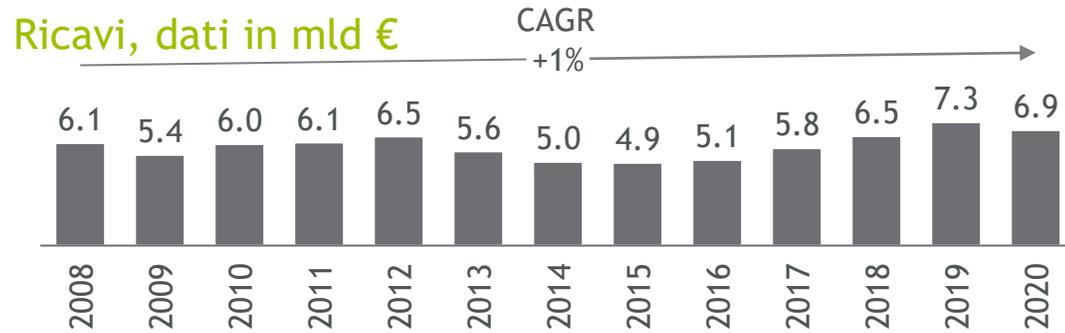
A2A nasce nel 2008 dall'unione di 3 società in Lombardia



Operazioni di M&A principalmente volte a rafforzare core business in territori limitrofi, ma anche integrare competenze tech e rafforzare presenza su RES

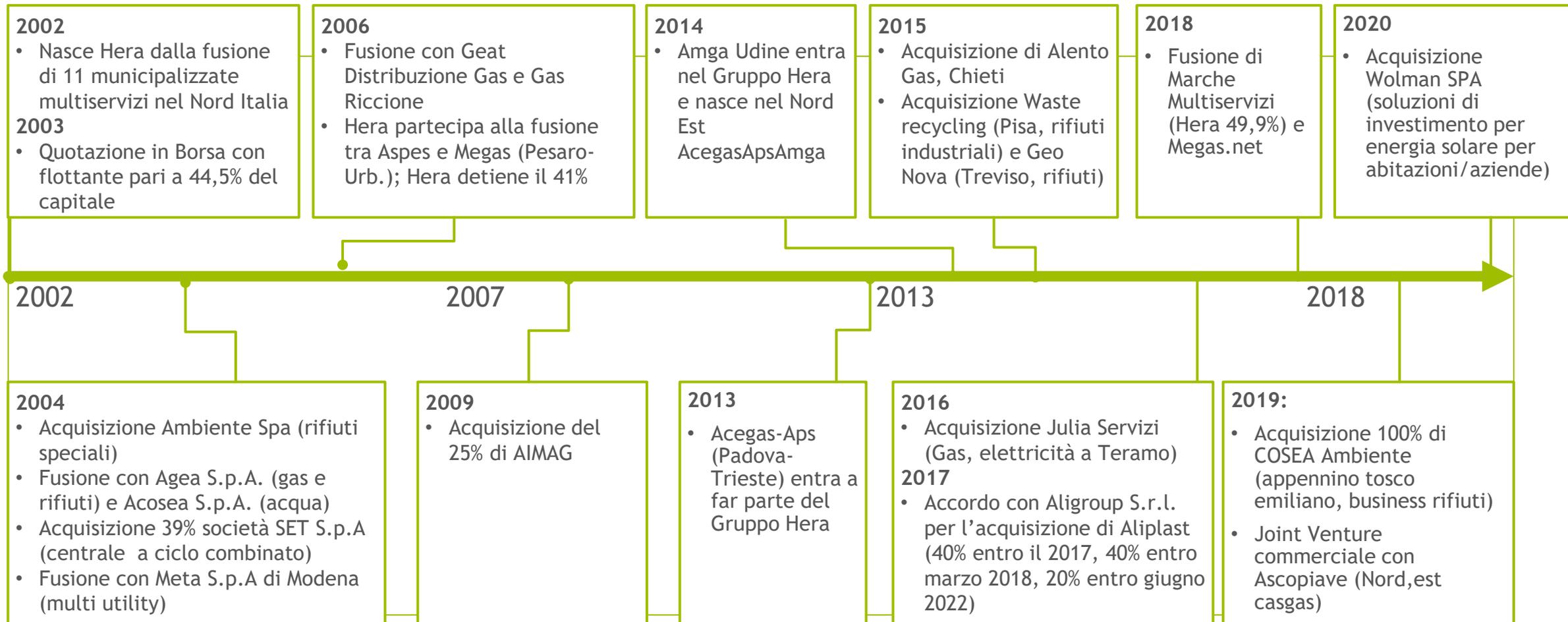


6.1 mld di € di ricavi realizzati nel 2020, con una crescita di 1% p.a. dal 2008 - Forte crescita degli investimenti a partire dal 2016



Hera

HERA nasce nel 2002 dall'aggregazione di 11 municipalizzate multiservizi nel Nord Italia ed intraprende un percorso di forte crescita guidato da forte M&A...

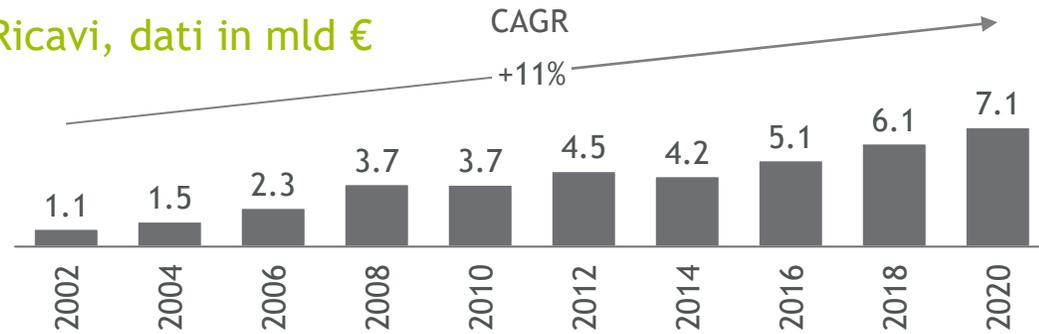


... evolvendo da operatore regionale a operatore nazionale integrato lungo la catena del valore delle diverse aree di business

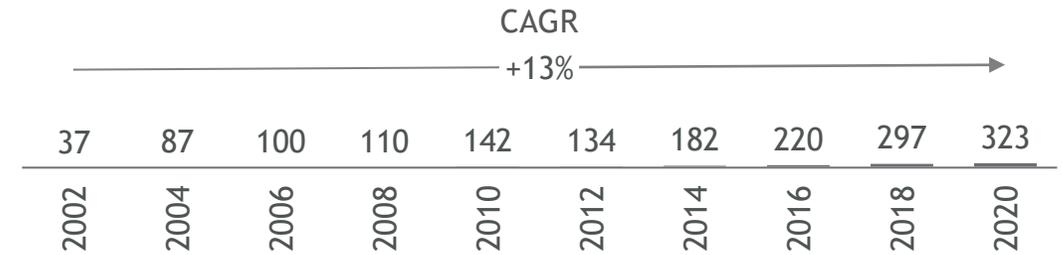


7.1 mld di € di ricavi realizzati nel 2020, con una crescita di 11% p.a. dal 2002

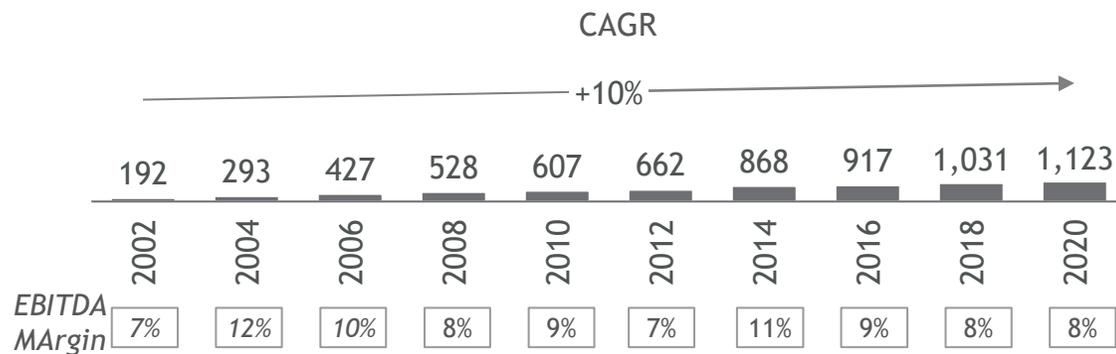
Ricavi, dati in mld €



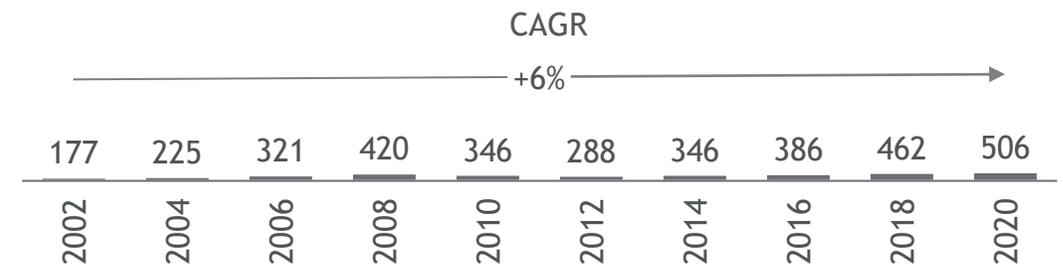
Utile netto, dati in M€



EBITDA, dati in M€



Investimenti operativi, dati in M€



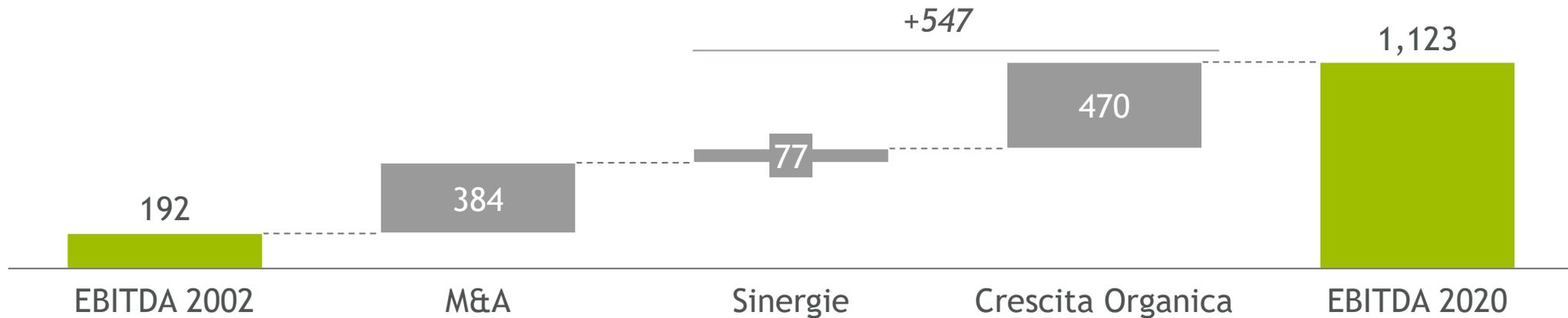
Base clienti al 2020 di oltre 4.5 milioni, in crescita di 7 p.a.; crescita double digit nella vendita di gas ed energia elettrica

| KPI | | 2002 | 2020 | CAGR |
|--------------------------------------|-------|--------|--------|------|
| Numero clienti ¹ | '000 | 1.334 | 4.881 | 7% |
| Raccolta differenziata | % | 29% | 65% | 5% |
| Volumi venduti acquedotto | ml mc | 176 | 286 | 3% |
| Volumi distribuiti gas | ml mc | 1.661 | 2.585 | 2% |
| Volumi venduti gas | ml mc | 1.444 | 13.246 | 13% |
| Volumi distribuiti calore | GWht | 282 | 460 | 3% |
| Volumi venduti energia elettrica | GWh | 948 | 12.821 | 16% |
| Volumi distribuiti energia elettrica | Gwh | 509 | 2.752 | 10% |
| Rete gas | km | 7.880 | 13.981 | 3% |
| Rete idrica | km | 17.900 | 35.056 | 4% |
| Rete elettrica | km | 141 | 10.389 | 27% |

1. Utenti idrico, clienti energia elettrica e clienti gas

Crescita EBITDA guidata da operazioni di M&A, messa a terra sinergie e azioni di crescita organica

Evoluzione EBITDA per leve di crescita, dati in M €



Cost Cutting (40%)

- Procurement
- Overheads
- Control on personal turnover
- Synergies among group companies

Efficiency (40%)

- IT system, Innovation

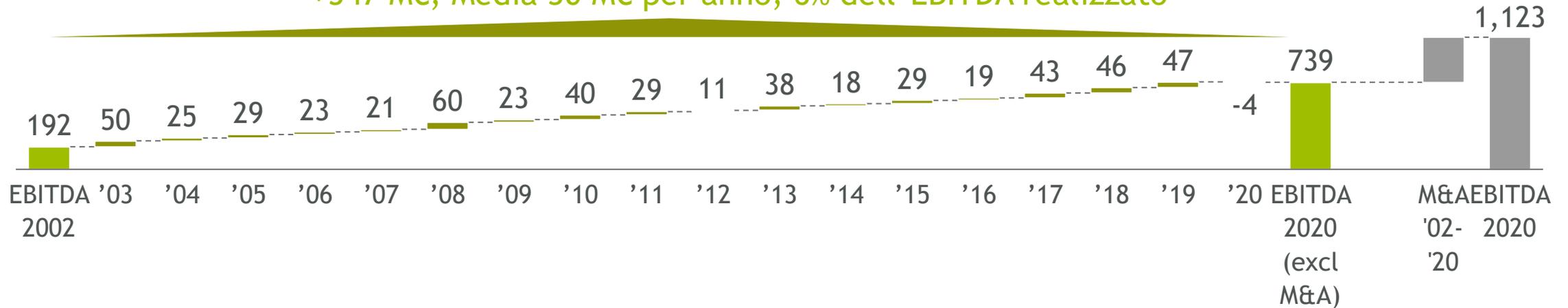
Top line growth (20%)

- Cross selling
- Expand customer base
- Increase in tariffs- / prices

30 M€ di EBITDA aggiuntiva l'anno (~6% dell'EBITDA realizzato) grazie ad azioni di riduzione costi, efficienze e sinergie commerciali

Crescita EBITDA da sinergie e crescita organica, dati in M €

+547 M€; Media 30 M€ per anno; 6% dell' EBITDA realizzato



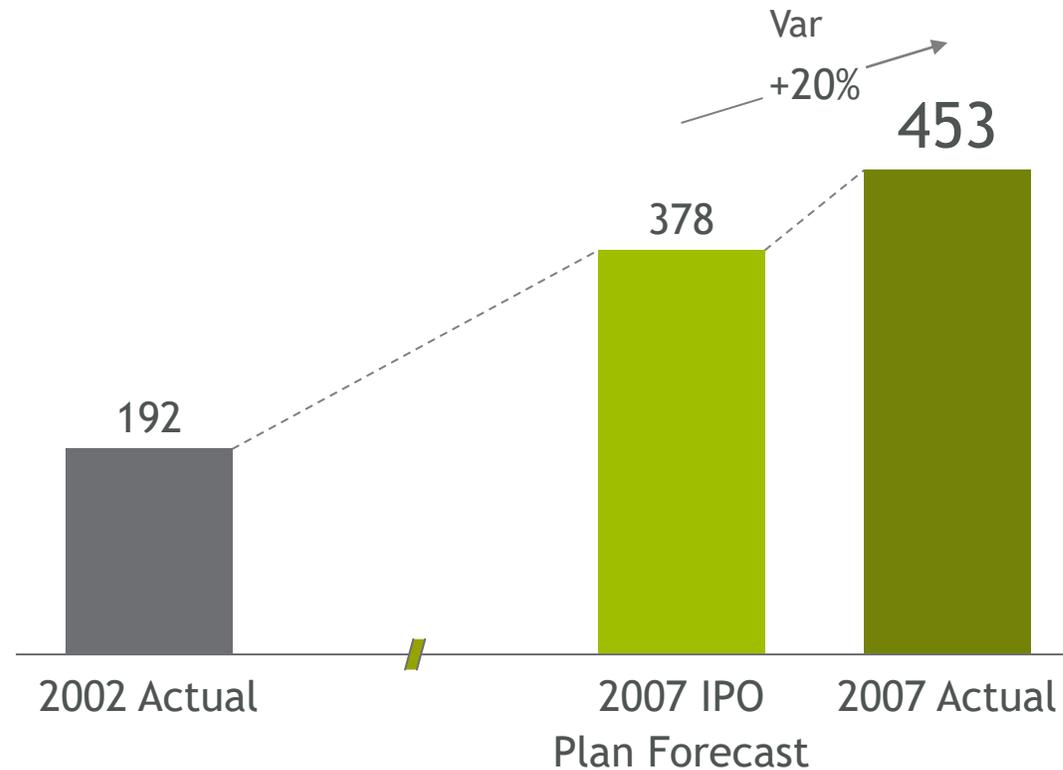
- Leve**
- Riduzione costi (40%)**
- Procurement
 - Costi fissi
 - Controllo sul turnover personale
 - Sinergie tra le società del gruppo

- Efficienze (40%)**
- Sistemi Informativi
 - Controllo da remoto unico delle reti
 - Implementazione best practices
 - Innovazione, digitalizzazione, AI
 - Formazione continua del personale
 - Remunerazione variabile rispetto ai risultati

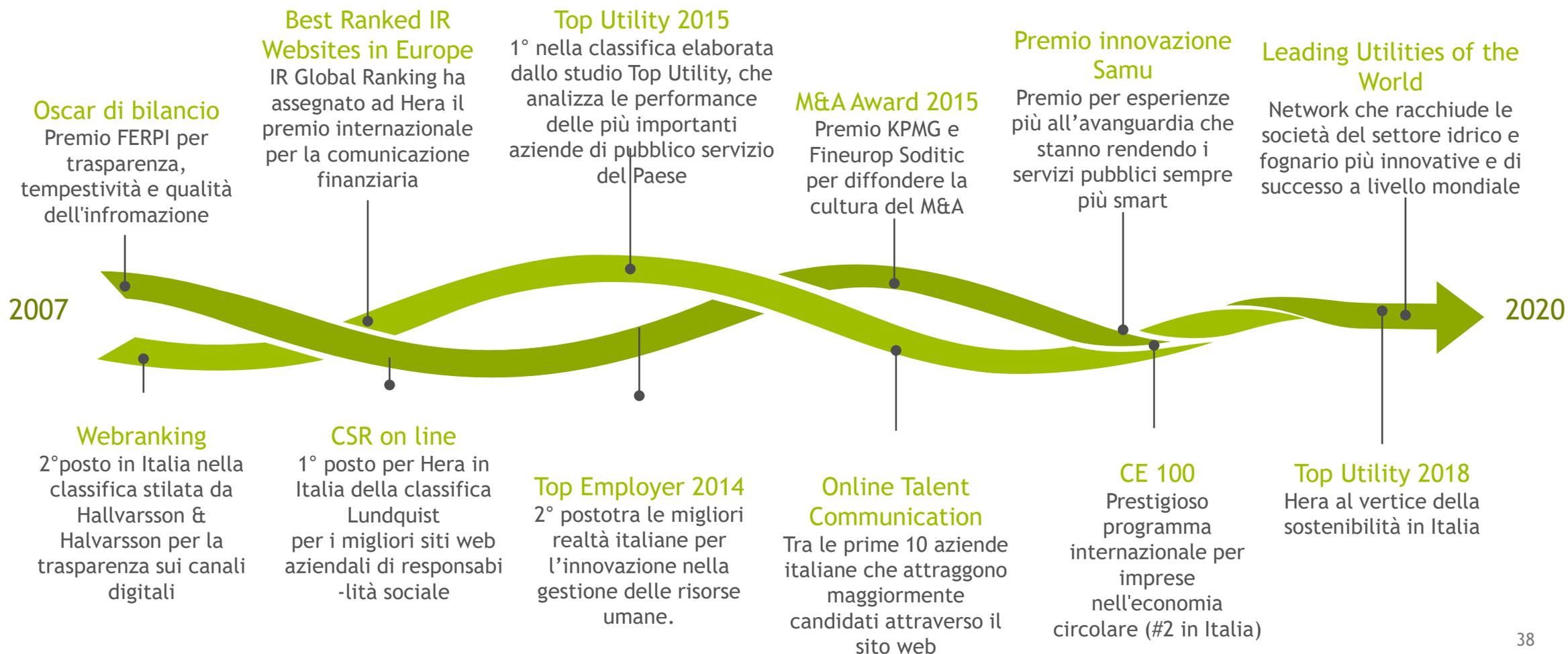
- Crescita top-line (20%)**
- Cross selling
 - Espansione base clienti
 - Aumento tariffe/ prezzi

Ipotesi di crescita post IPO, superate da risultati effettivi: + 20% EBITDA 2007 rispetto a forecast elaborato in piano industriale di IPO

EBITDA IPO Plan, dati in M€ €



Evoluzione a multiutility ha permesso a Hera di raggiungere livelli di eccellenza, anche grazie ad una forte digitalizzazione





Grazie

