Creazione della Multiutility della Toscana

Dossier di valutazione del progetto

28 Aprile 2022

Firmato digitalmente da: CIOLINI NICOLA
Data: 29/04/2022 14:24:47

Firmato digitalmente da: IRACE ALBERTO
Data: 29/04/2022 14:27:50

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.

Su iniziativa di Alia, Consiag, Publiacqua e Publiservizi si è dato avvio ad una fase di studio, valutazione e verifica di fattibilità di un possibile progetto riguardante la creazione di un soggetto economico, controllato e guidato dai Comuni, per la gestione dei servizi pubblici locali ambientali, idrici ed energetici sul territorio toscano attraverso l'integrazione, anche societaria, delle attività relative ai servizi pubblici erogati dalle società già operanti nel territorio.

Obiettivi dell'integrazione

- Aumento degli investimenti
- Riduzione delle tariffe a carico dell'utenza
- Sostenibilità ambientale e sociale

Il presente documento ha l'obiettivo di

- Presentare l'opzione di creazione della Multiutility e dei benefici per gli azionisti, i cittadini e il territorio
- Valutare i razionali strategici affrontando temi industriali, finanziari e di governance

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

Rifiuti

ALIA SERVIZI AMBIENTALI SpA

Sei

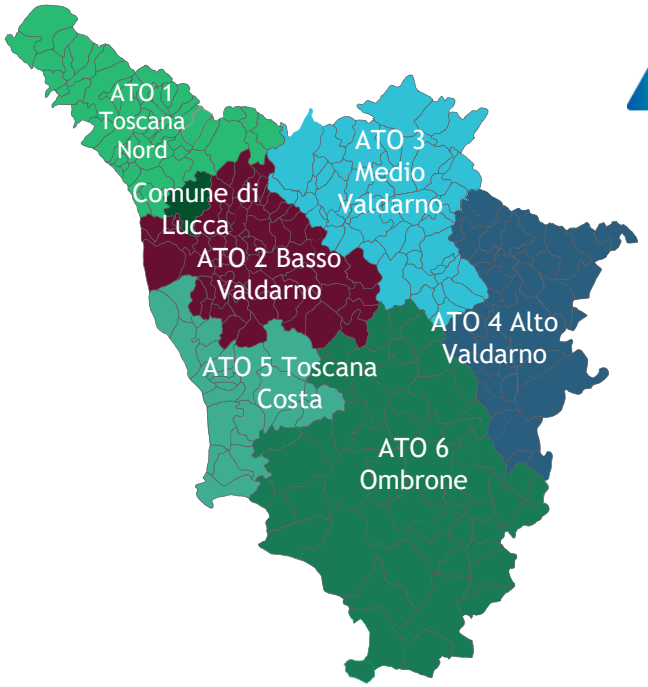
RETIAMBIENTE

AMPS Azienda Ambientale di Pubblico Servizio S.p.A.

SISTEMA AMBIENTE S.P.A.

Ascit

asmiu ambiente e futuro



adf Acquedotto del Fiora

Publiacqua

ACQUE

ASA Azienda Servizi Ambientali SpA

GAIA

GEAL

Nuove Acque

estra

toscana energia una Società Italgas

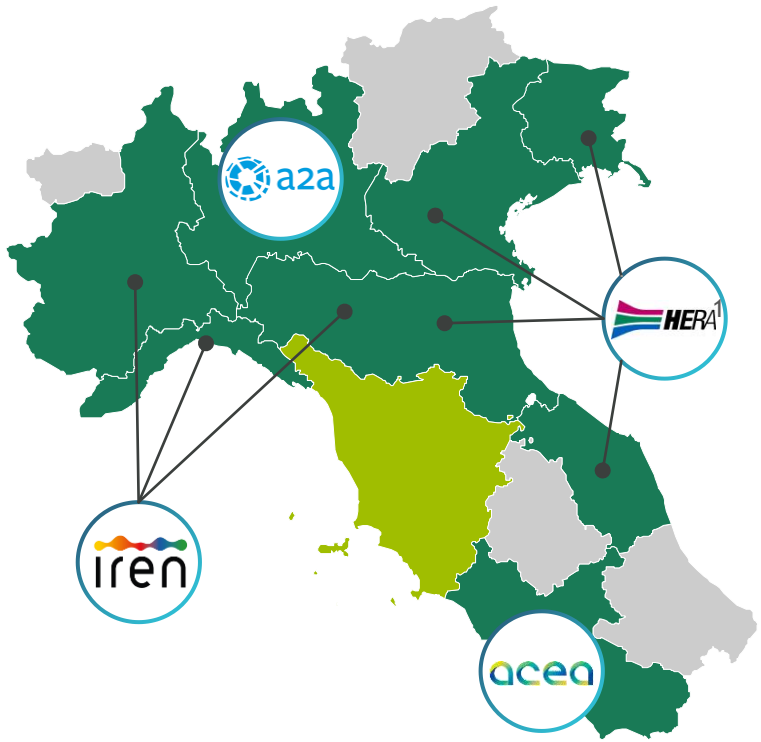
Acqua

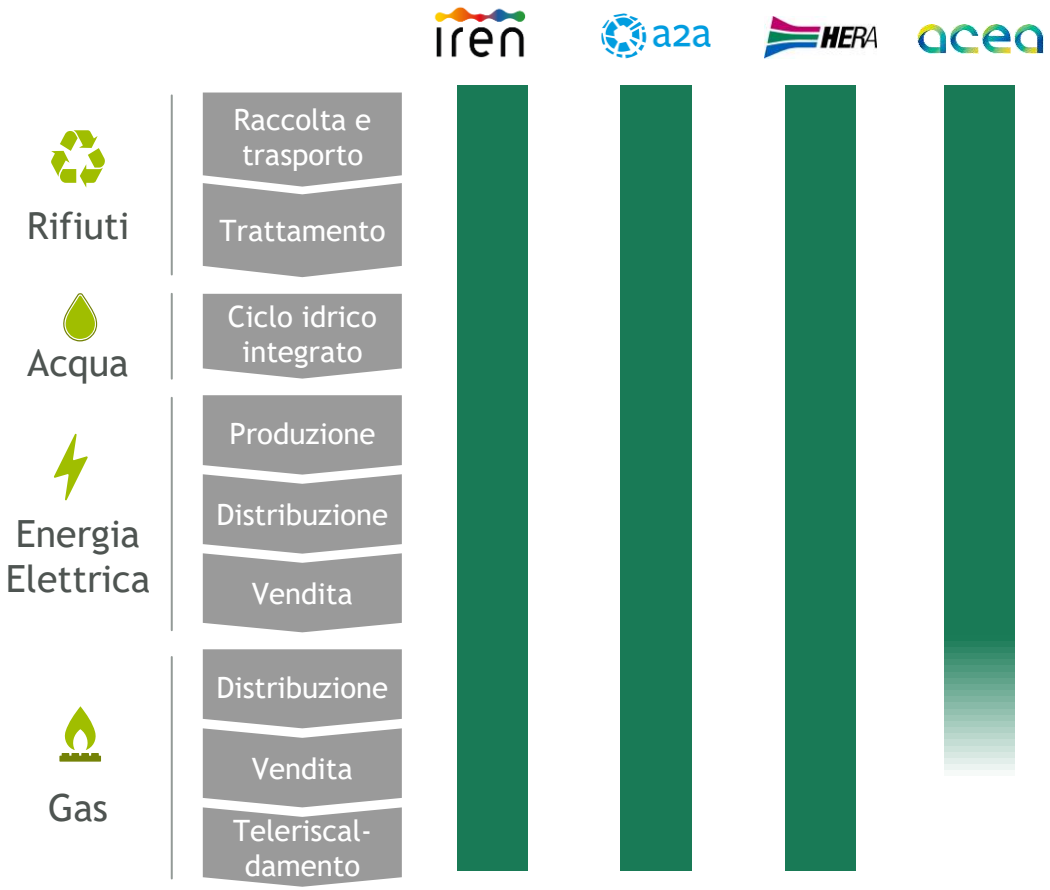
Energia elettrica

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





Fonte: Company annual report (2020)

A fine 2020 è stato avviato un progetto per creare la Multiutility toscana

Prossimi passi

Timeline

dicembre 2020

- Alia, Consiag, Publiacqua e Publiservizi danno avvio al progetto di creazione di una multiutility
- Costituzione team di lavoro e avvio consultazione/coinvolgimento dei soci e del management di Alia e dei soci pubblici di Publiacqua
- Avvio confronto con Soci e il management di ESTRA
- Costituzione Multiutility Toscana tramite fusione con contestuale conferimento riservato ai Comuni di Firenze (20% TE) e Pistoia (4% PA)
- Scorporo attività operative di Alia in una Operation Company
- Aumento di capitale aperto alla sottoscrizione degli altri soci con partecipazione diretta nelle società rientranti nel perimetro di fusione/conferimento
- Eventuale coinvolgimento di altre società Toscane attive nei servizi pubblici
- Secondo aumento di capitale tramite IPO

Società Coinvolte/da coinvolgere

ALIA SERVIZI AMBIENTALI SpA · Publiacqua

Perimetro di consolidamento iniziale

toscana energia · estra · ACQUE

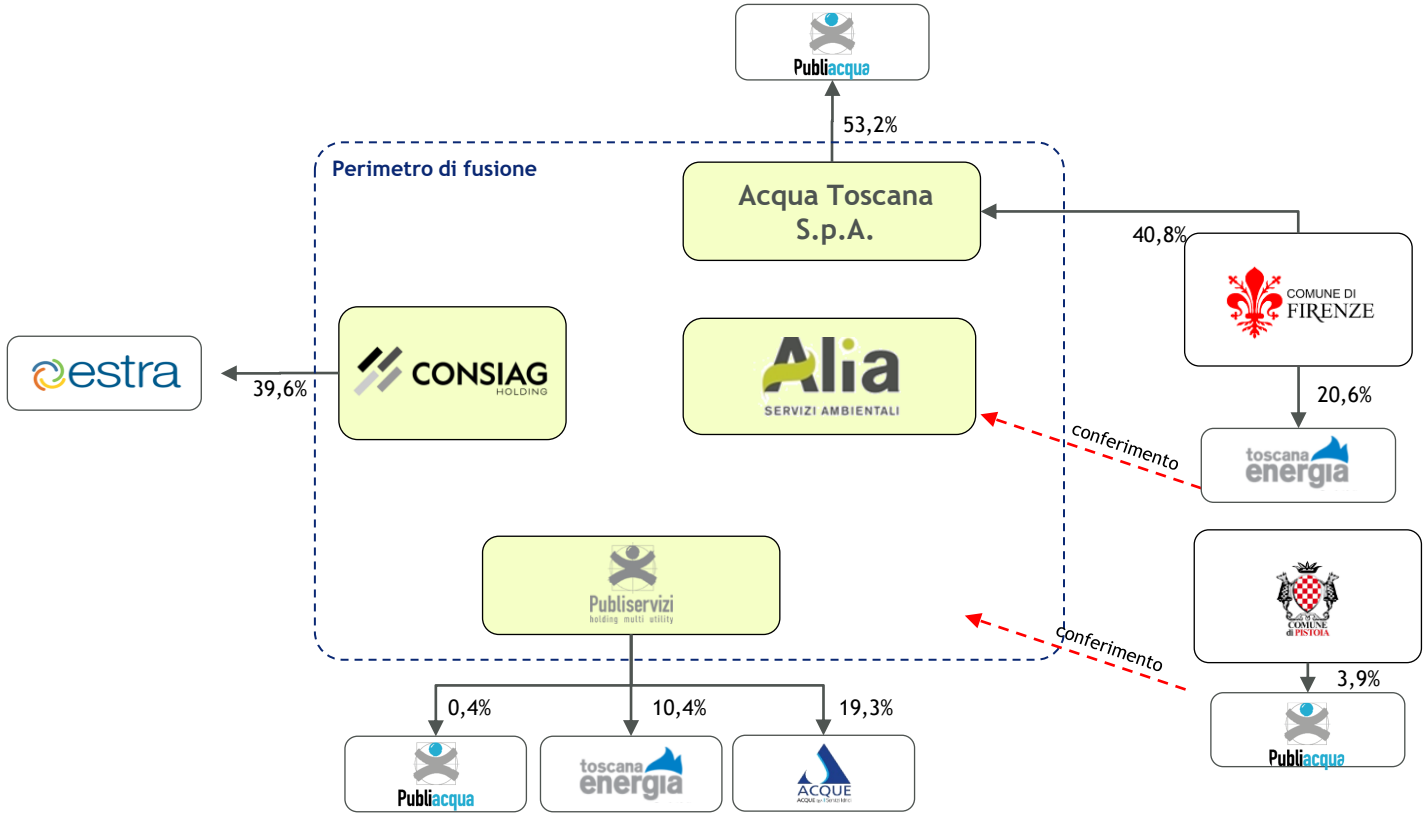
Partecipazione di minoranza di rilievo

Upside → **Altre Società pubbliche Toscane**

La struttura dell'operazione: 1) Fusione e conferimenti

Le tre holding dei Comuni, Consiag, Publiservizi e Acqua Toscana, si fondono in Alia cui contemporaneamente Firenze conferirà in aumento di capitale la partecipazione in Toscana Energia e Pistoia la partecipazione in Publiacqua

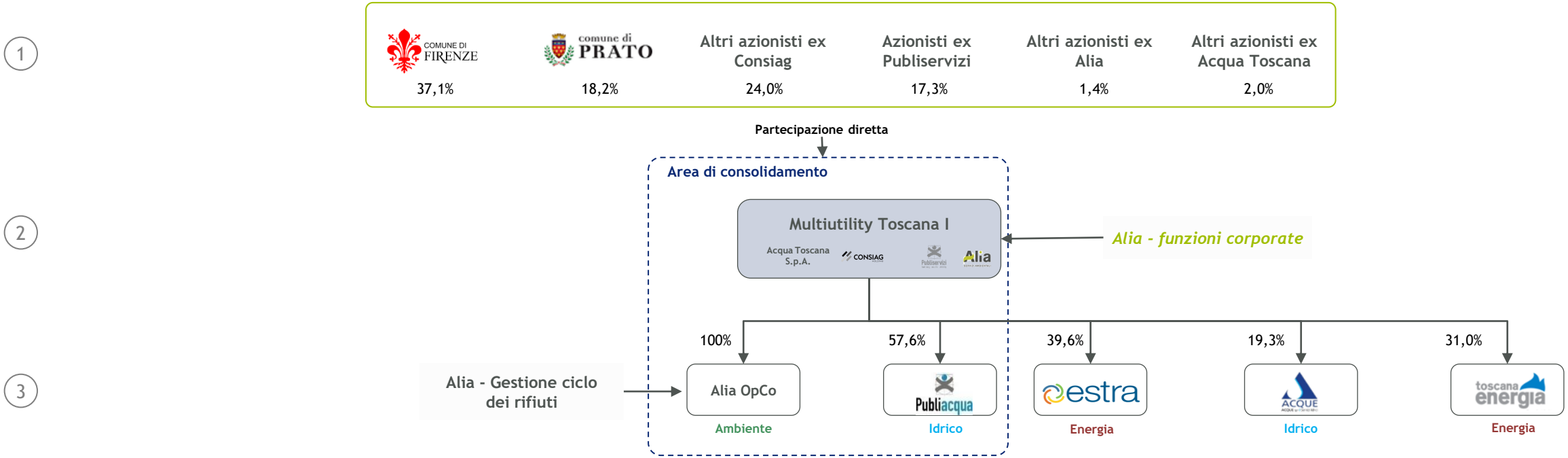
Perimetro di consolidamento iniziale



La struttura dell'operazione: 1) Fusione e conferimenti *(continua)*

1. I Comuni Toscani e gli altri soci avranno una partecipazione diretta nella Multiutility Toscana I (100% pubblica), che consoliderà almeno due business (rifiuti ed idrico)
2. Multiutility Toscana I sarà una holding con funzioni di coordinamento delle altre partecipazioni
3. In particolare, si segnala che il business di Alia sarà scorporato come segue: a seguito della fusione, in Multiutility Toscana I resteranno soltanto le funzioni corporate di Alia e la stessa Multiutility Toscana I costituirà una OpCo (Alia Opco) in cui confluirà la gestione dei rifiuti di Alia

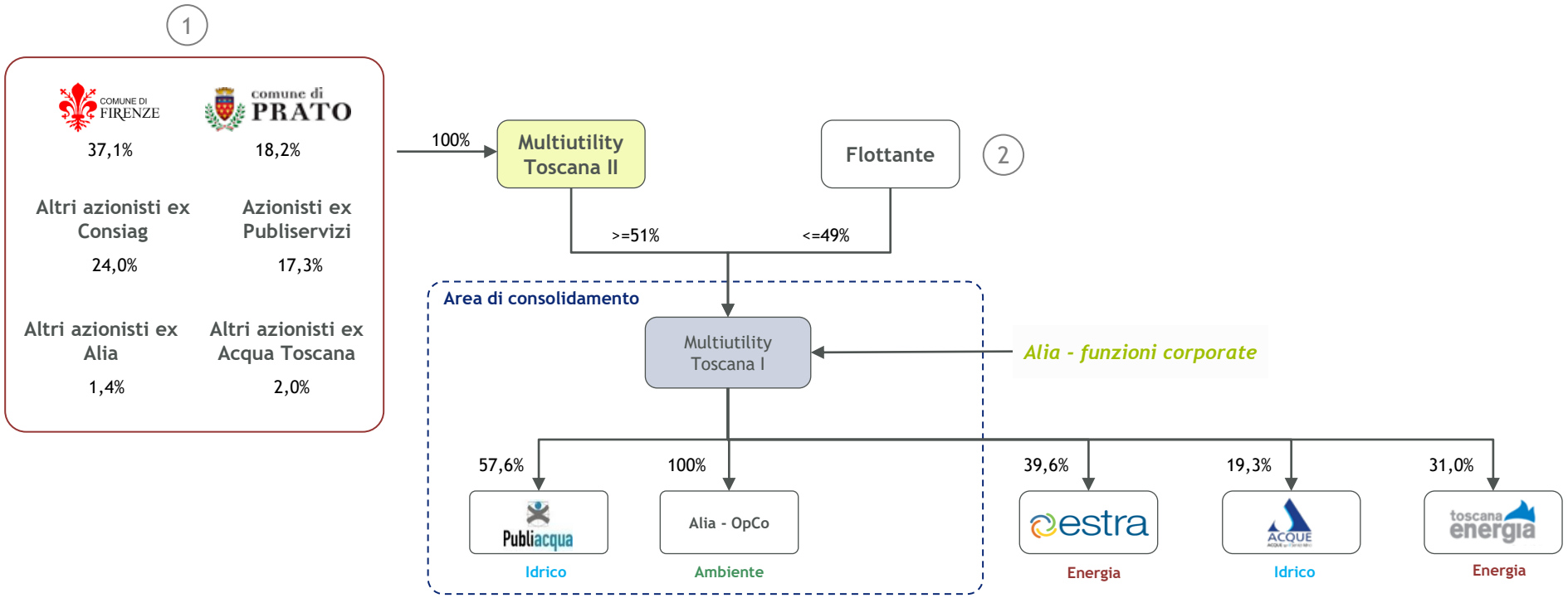
Struttura post fusione e aumento di capitale



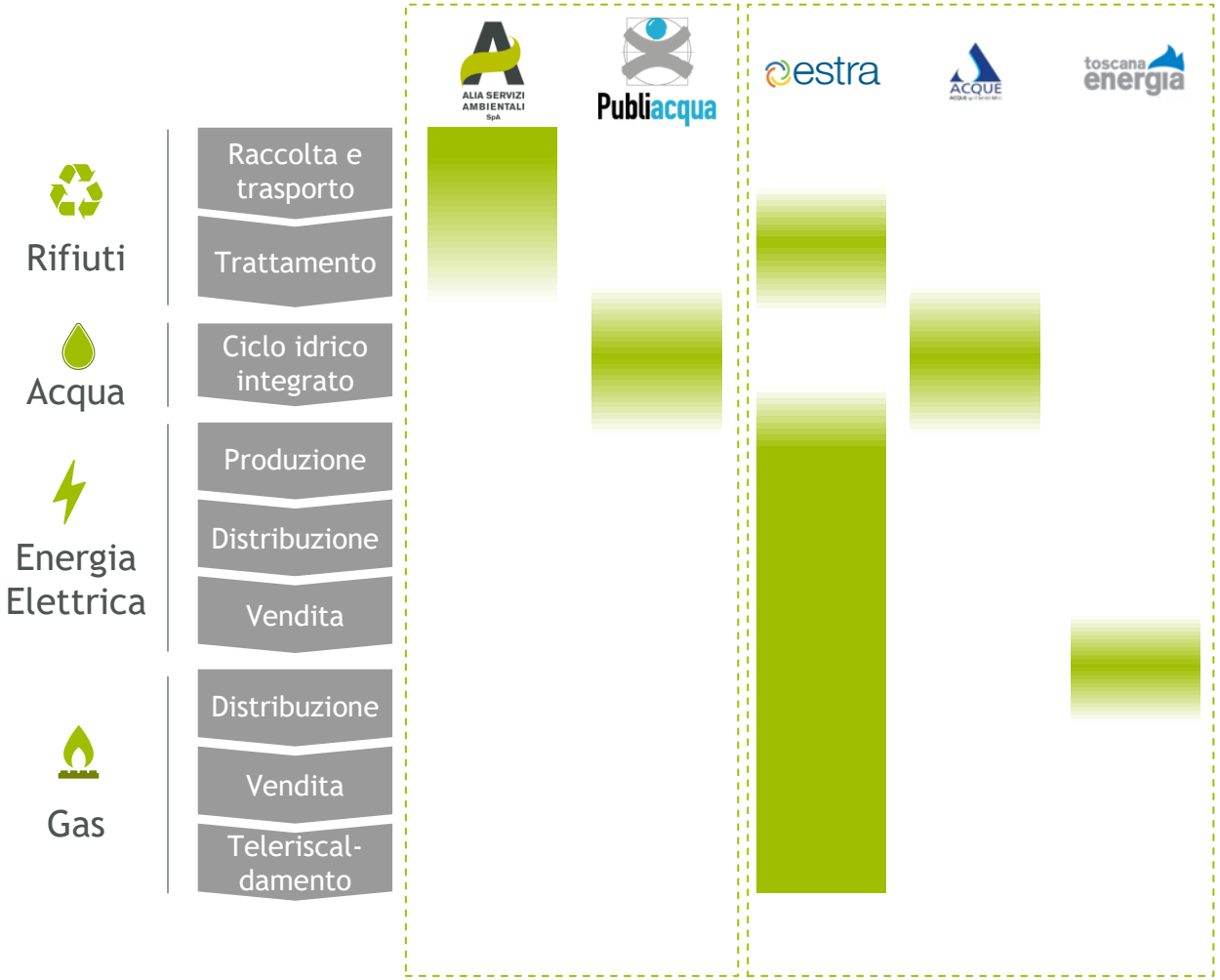
La struttura dell'operazione: 2) Costituzione di una nuova holdCo e apertura al mercato del capitale di Multiutility Toscana I

1. I Comuni soci di Multiutility Toscana I, costituiranno una nuova holdCo pubblica (Multiutility Toscana II) in cui conferiranno il 100% delle partecipazioni di Multiutility Toscana I. Multiutility Toscana II verrebbe quindi a detenere il 100% di Multiutility Toscana I
2. Successivamente, per effetto della quotazione, almeno il 51% del capitale sociale di Multiutility Toscana I resterà detenuto dalla Multiutility Toscana II (pubblica) e fino al 49% sarà offerto al mercato

Struttura post-IPO



La prima aggregazione della utility della Toscana, costituirebbe un player parzialmente integrato lungo la filiera con ricavi complessivi di 0,7 B€



Dati 2021	ALIA SERVIZI AMBIENTALI SpA	Publiacqua	Multiutility Toscana
Ricavi (M€)	412	273	694
EBITDA (M€)	43	128	171
FTE (#)	2.434	620	3.054
Investimenti (M€)	65	106	171
Patrimonio netto (M€)	186	282	467

Partecipazioni (non consolidate)

I vantaggi della creazione della Multiutility e di una sua eventuale quotazione impattano positivamente la società/gli azionisti, i cittadini e il territorio

	Società e azionisti	Cittadino/utente	Territorio
Sinergie Industriali	Impatto positivo su EBITDA grazie alla maggiore scala e possibili efficienze tra i business	Riduzione della bolletta grazie a sinergie di costo	Creazione di una realtà dal forte radicamento sul territorio
Maggiore capacità di investimento	Effetto accelerato su crescita e valore della società e incremento EBITDA per business regolati	Migliore qualità dei servizi ricevuti	Indotto positivo sul territorio, grazie all'accelerazione degli investimenti

Società e azionisti

Sinergie industriali – ALIA e Publiacqua

La Multiutility trova un forte razionale nelle sinergie operative e commerciali nonché nelle opportunità di crescita grazie alla maggior capacità di investimento

Sinergie operative

- FTE - ottimizzazione personale su funzioni di staff
- O&M - ottimizzazione delle attività di gestione reti
- Asset - complementarietà acqua/ambiente per trattamento e smaltimento – *sinergia fuori arco piano*
- Acquisti - ottimizzazione base fornitori e incremento potere negoziale
- Servizi informativi – razionalizzazione architettura e miglior efficienza e utilizzazione sistemi

Sinergie commerciali

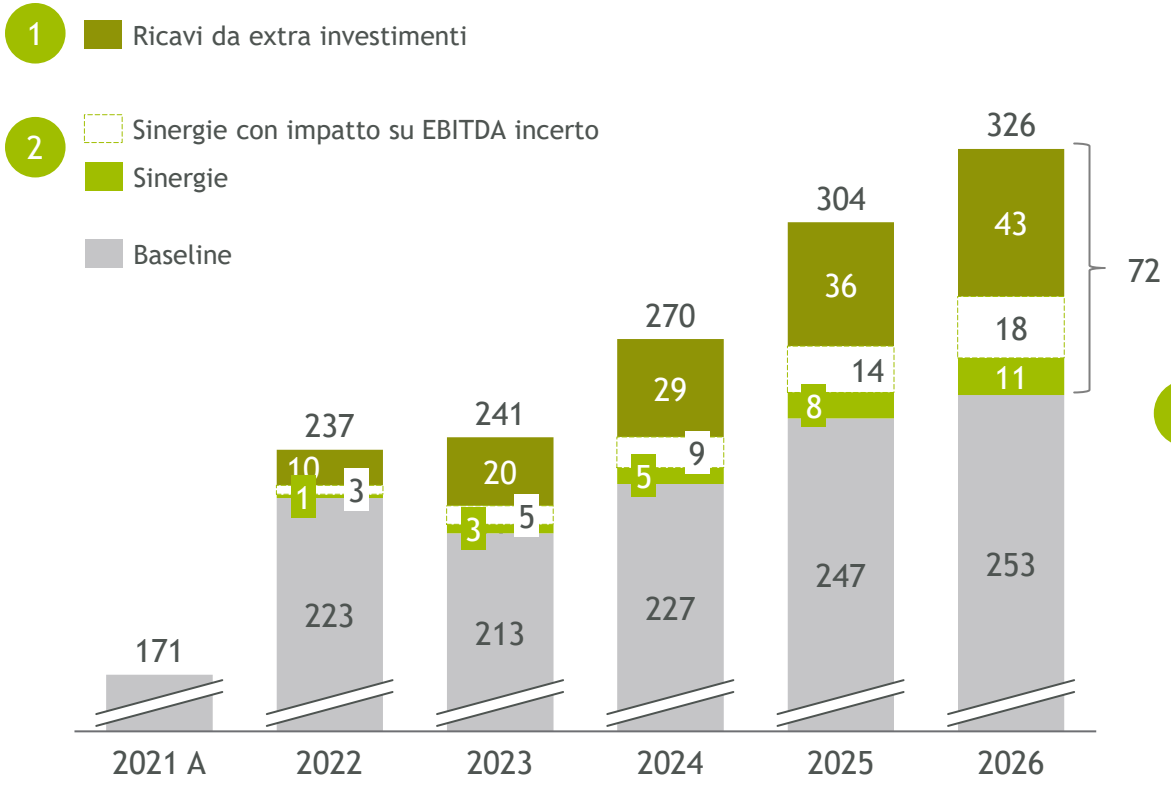
- Costi commerciali
  - Ottimizzazione del "cost to serve"
  - Riduzione costi fatturazione grazie a bolletta unica
- Cross selling – vendita energia elettrica e gas su clienti regolati acqua e rifiuti

Incremento investimenti

- Incremento investimenti – facilità accesso al credito con effetto di aumento ricavi nel business regolato
- Crescita inorganica
  - Crescita in Toscana – Percorso come polo aggregante di una realtà frammentata
  - Crescita in zone limitrofe – Crescita inorganica in regioni limitrofe prive di una multiutility di riferimento (e.g., Umbria)

La creazione della Multiutility porta benefici per ~72 M€ a vantaggio sia degli azionisti sia dei cittadini/utenti

Evoluzione EBITDA Multiutility (dati in M€)



1

~43M€ al 2026 di ricavi addizionali da extra investimenti realizzabili nella Multiutility

- Maggiore capacità di investimento vs. società stand-alone per potenziale incremento leva e aumento di capitale

2

~11M€ al 2026 di sinergie industriali con impatto diretto sull'EBITDA della Multiutility, e.g.:

- Sinergie di costo (e.g. ICT, O&M ordinario, efficienze per installazione smart meters)

2

~18M€ al 2026 di sinergie con impatto su EBITDA incerto

- Possibile spazio in tariffa per investimenti
- Potenziali benefici per gli utenti in bolletta

29

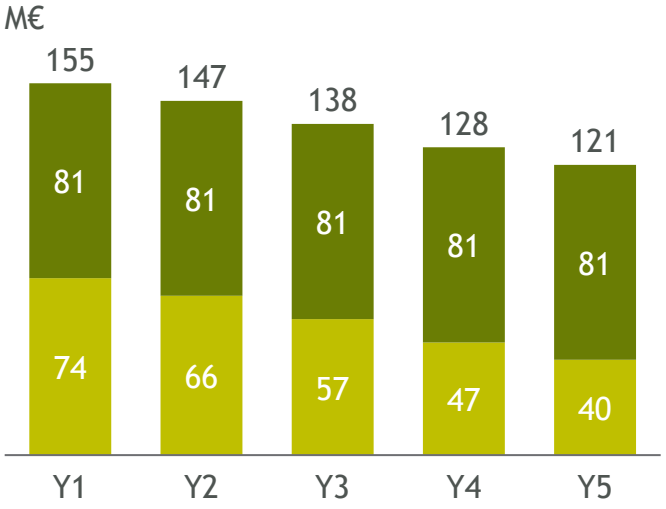
Fonte: Bilanci Società, Piani industriali Società

1 L'operazione permetterebbe di realizzare ulteriori benefici per maggiore capacità di investimento e incremento di ricavi associato

La Multiutility potrebbe beneficiare di risorse finanziarie addizionali rispetto alle società stand-alone

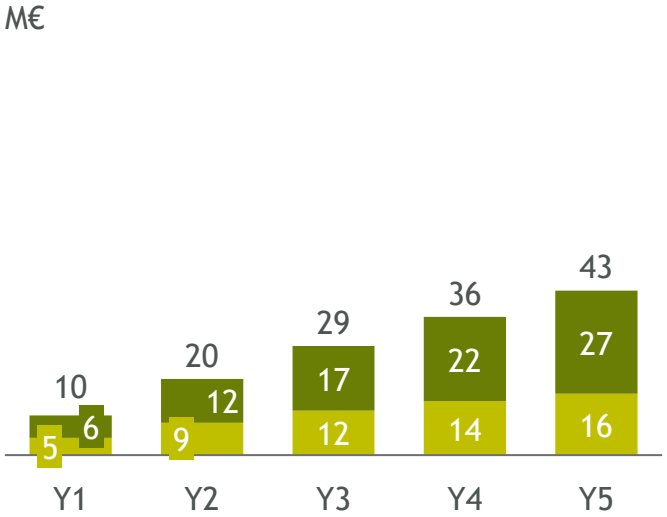
>1,0Mld€
Risorse addizionali disponibili per incremento leva e aumento di capitale

Baseline investimenti e ulteriori risorse finanziarie



Extra investimento di Publiacqua al netto dei CAPEX di sviluppo smart meters – inclusi nell'analisi O&M

Ricavi addizionali risultanti dai maggiori investimenti

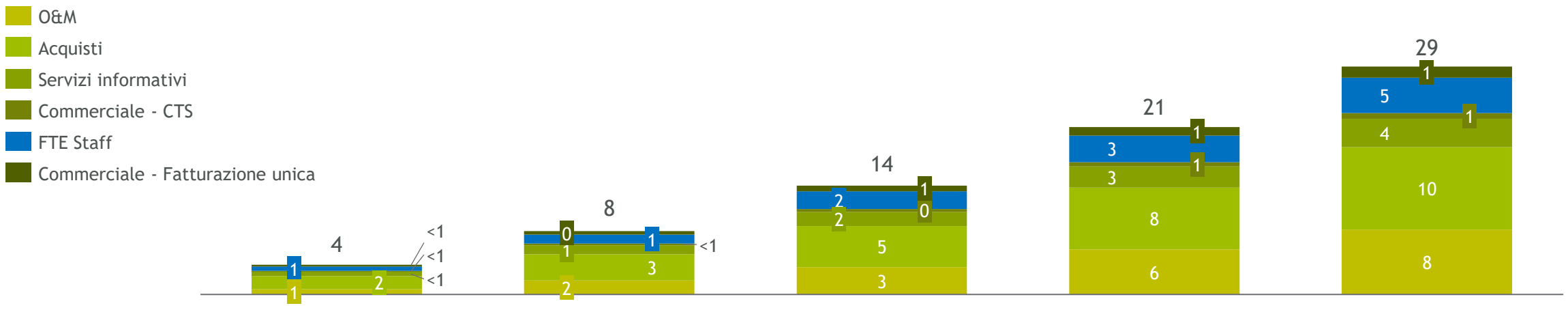


1. In base alla leva finanziaria media delle utilities quotate italiane | Note: Si è assunto un ammortamento medio di 25 anni per ALIA e di 30 anni per Publiacqua; la remunerazione sul capitale investito è pari al 7,3% per ALIA e 6,2% per Publiacqua

2 Possibile realizzare ~29 M€ di sinergie nella Multiutility a partire dai dati puntuali delle 2 società coinvolte

Distribuzione sinergie per leva

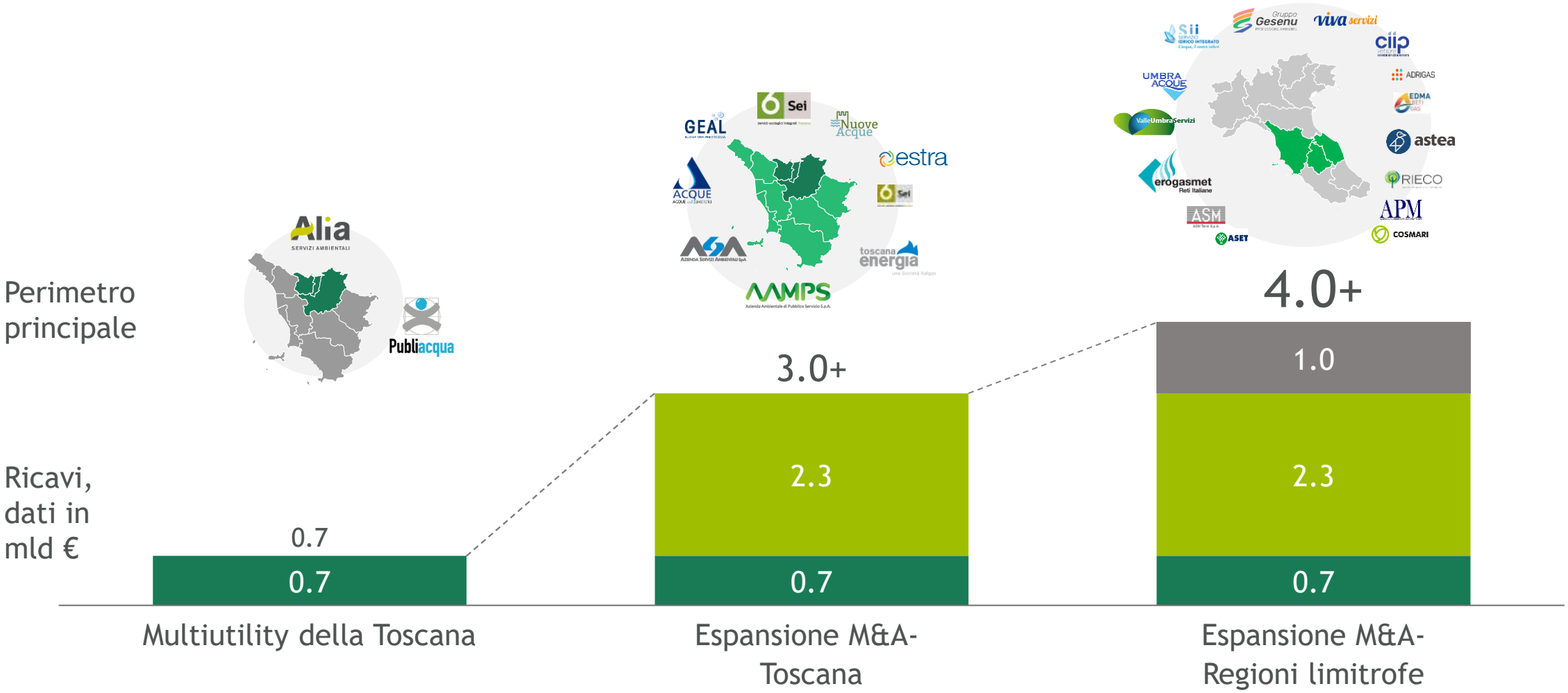
M€



	2022	2023	2024	2025	2026
ALIA SERVIZI AMBIENTALI	2 M€	4 M€	7 M€	11 M€	14 M€
	3%	5%	7%	11%	13%
Publiacqua	2 M€	4 M€	7 M€	11 M€	15 M€
	1%	3%	5%	7%	10%

xx M€ Sinergie per società xx% Impatto sinergie su Ebitda stand-alone società

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



Società e azionisti

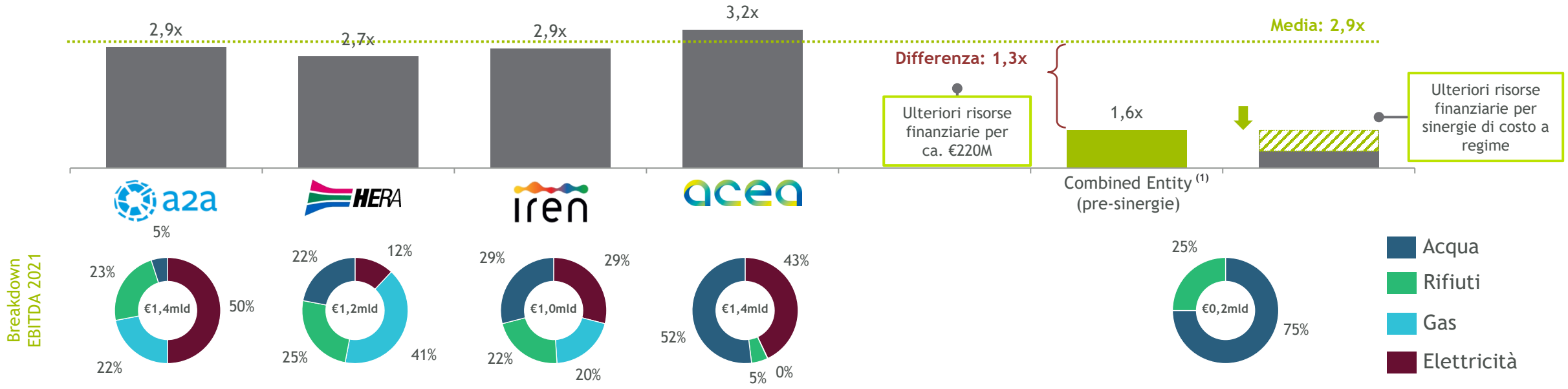
Sinergie finanziarie e creazione di valore

Razionali finanziari e potenziale succesiva IPO

Fattori abilitanti	Commenti
Dimensione Diversificazione del business, Finanza accentrata	• Favoriscono il merito creditizio con conseguente potenziale riduzione del costo del debito • Forniscono maggiore solidità finanziaria come garanzia di competitività sui business a gara (Reti Gas, Reti idriche, etc.) • Spingono all'ottimizzazione e razionalizzazione del debito e della liquidità aziendale, e ad una più efficiente gestione del capitale circolante
Potenziale quotazione	• L'accesso a nuove risorse finanziarie, rafforza la struttura del capitale e supporta le strategie di crescita • Migliora la visibilità societaria e rafforza la posizione nei confronti di fornitori, clienti e finanziatori • Maggiore accountability e attenzione verso gli stakeholders • Apre un canale per futuri bisogni di capitale, ampliando la scelta di strumenti finanziari utilizzabili (ad es. Obbligazioni e Obbligazioni Convertibili) • Favorisce una cultura societaria basata sul raggiungimento di obiettivi e sempre attenta al confronto delle performance dei competitor • Favorisce le strategia di crescita esterna rendendo possibili le acquisizioni carta-contro-carta
Creazione di Valore	• Distribuzione dei dividendi potenzialmente più stabile e meno vincolata a specifiche clausole contrattuali. • Maggiore potenziale per investimenti, favorisce l'implementazione di chiare strategie di crescita, con conseguente incremento della redditività. • Potenziale incremento del valore delle partecipazioni e acquisizione di un titolo liquido con possibilità di monetizzazione veloce sul mercato • Creazione di valore attraverso la diffusione e omogeneizzazione delle best practices organizzative.

Analisi preliminare sulla capacità di indebitamento

Leva finanziaria della società risultante dall'aggregazione



1. La società risultante dall'aggregazione avrebbe un profilo di business multi-utility rispetto all'attività mono-business attuale di Alia e Publiacqua
2. Le principali utility in Italia, anche grazie ad un business mix diversificato, hanno un leva media di 2,9x
3. La società risultante dall'aggregazione avrebbe un livello di leva nettamente inferiore (1,6x) che potrebbe consentire la possibilità di finanziarsi ulteriormente (preliminarmente, un livello di leva simile alle società quotate consentirebbe di raccogliere risorse finanziarie per c. €220M)
4. Le risorse finanziarie ottenute potrebbero essere utilizzate per effettuare maggiori investimenti sul territorio ed offrendo servizi di maggiore qualità con ricadute positive sia sugli azionisti della nuova realtà che sui cittadini

La società risultante dall'aggregazione potrebbe beneficiare di maggiori risorse finanziarie attraverso nuovi finanziamenti fino a c.€220M

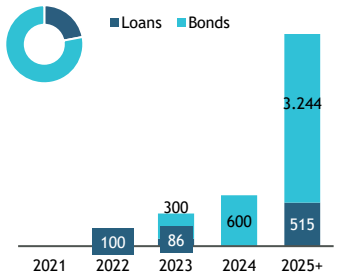
1. La combined entity comprende le seguenti società: Alia; Publiacqua

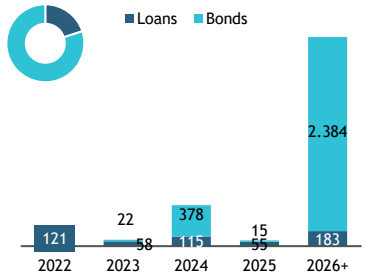
I valori dovranno essere validati in fase di redazione del piano industriale definitivo. I numeri sono a scopo illustrativo

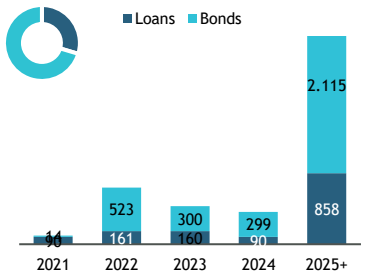
Struttura del debito dei competitors

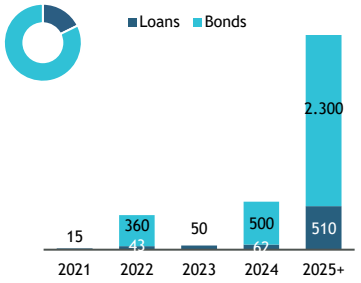
	acea	HERA	a2a	iren	Multiutility Toscana[1]
Rating (M/S&P/F)	Baa2/-/BBB+	Baa2/BBB+/-	Baa2 /-/BBB/A-2	-/BBB-/BBB	-/-/-

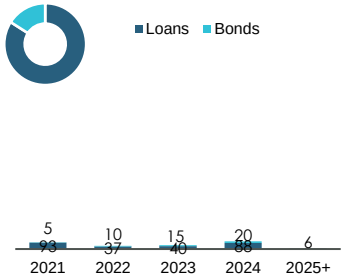
Debt maturity Profile (EUR M)











PFN Key data

- Average maturity: 5yr
- Average maturity: 6yr
- Average maturity: 5.8yr
- Average maturity: 5.7yr
- Average maturity: 2.6yr

Pricing: recenti emissioni a confronto (EUR)

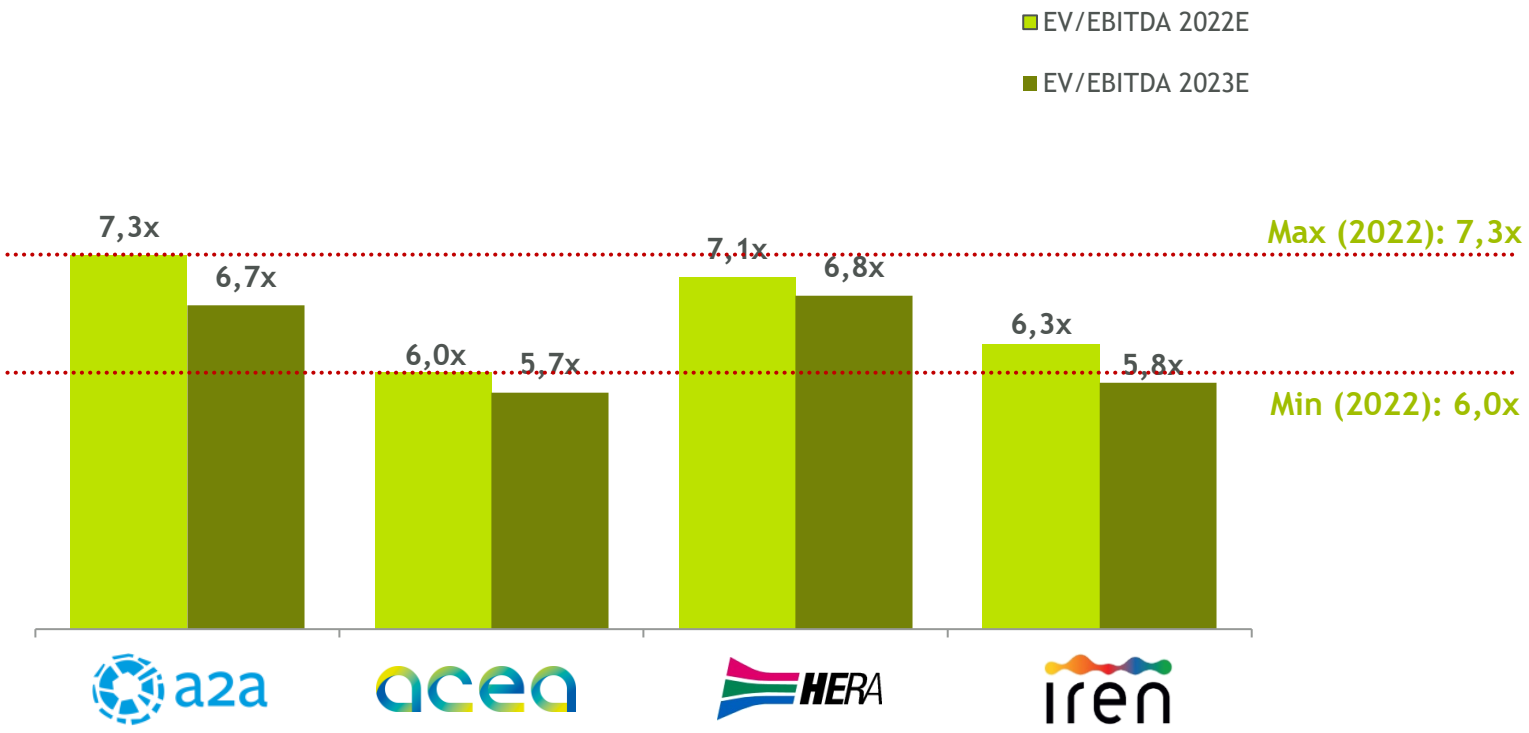
acea			HERA			a2a			iren			Multiutility Toscana[1]		
Issue Date	Spread (bps)	Tenor (yr)	Issue Date	Spread (bps)	Tenor (yr)	Issue Date	Spread (bps)	Tenor (yr)	Issue Date	Spread (bps)	Tenor (yr)	Issue Date	Coupon (bps)	Tenor (yr)
28/01/21	**29**	3,5	05/07/19	**57**	5,3	16/03/22	**90**	6,0	14/10/19	**98**	7,6			
06/02/20	**90**	7,0	03/12/20	**95**	8,7	15/07/21	**109**	8,2	01/07/20	**111**	9,3	28/03/22	**2,60**	6,0
28/01/21	**87**	8,3	25/10/21	**102**	12,1	02/11/21	**112**	11,6	17/12/20	**117**	8,8			

Le Utilities Integrate hanno sfruttato le favorevoli condizioni di mercato per allungare il tenor e mitigare il rischio di rialzo dei tassi.
La crescita dimensionale porterebbe notevoli vantaggi in termini di pricing, allungamento delle scadenze del debito e ottimizzazione della cassa.

1. La combined entity comprende le seguenti società: Alia; Publiacqua. La vita media del debito è stata stimata sulla base dei dati pubblici
Fonte: Company Public data as of 9M21, Hera: FY2021, combined entity: FY2020

Potenziale quotazione in primario a servizio di ulteriori investimenti

Multipli di mercato utilities Italiane



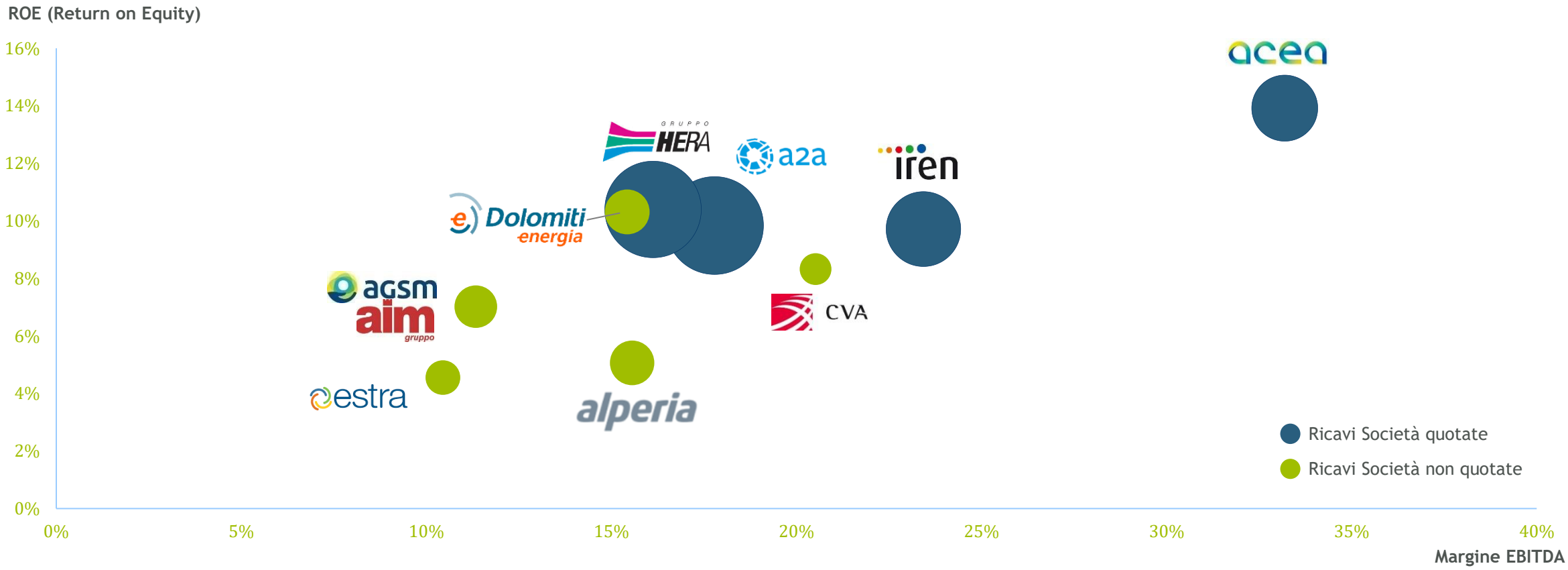
€258M EBITDA 2022 Proforma pro quota[1]
Combined Entity (pre-sinergie)

€651M PFN 2022 Proforma pro quota[1]
Combined Entity

- Un'operazione di quotazione con componente di primario (aumento di capitale in sede di quotazione) consentirebbe il reperimento di ulteriori risorse finanziarie
- Illustrativamente ai livelli attuali di multipli di mercato, un aumento di capitale del 49% nella Combined Entity sarebbe pari a ca. €0,8-1,2Mld
- In via preliminare si potrebbe quindi considerare che la Combined Entity potrebbe beneficiare di ulteriori risorse finanziarie per:
  - ca. €220M incremento di leva allineandosi alla media delle utilities quotate italiane
  - ca. €0,8-1,2Mld di aumento di capitale[2]
- Queste risorse potrebbero essere utilizzate per effettuare significativi investimenti sul territorio

1. La combined entity pro quota comprende: Alia (100%), Publiacqua (57.6%), Estra (39.6%), Acque (19.3%), Toscana Energia (31%)
2. I valori dovranno essere validati in fase di redazione del piano industriale definitivo e sono a scopo illustrativo

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

Fonte: Dati società, media degli ultimi 3 esercizi (2018-2020): per il gruppo AGSM-AIM sono stati utilizzati i dati combinati delle due entità pre-integrazione

Cittadino e utente

Unica controparte al servizio del cittadino…

… con miglioramento della qualità dei servizi

Qualità

Servizio di maggior qualità perché fornito da unica società con sistemi omogenei, e.g. call center, fatturazione…

User experience

Omogeneizzazione e semplificazione dell'esperienza grazie a strumenti comuni, e.g. APP

Identità

Maggior soddisfazione da acquisto di servizi locali e senso di appartenenza

Territorio

Multiutilities generano impatto tangibile sul territorio di riferimento, favorendo lo sviluppo, l'economia circolare e l'innovazione

Occupazione ed impatto indiretto su filiere di fornitura

- L’attivazione delle filiere di fornitura e subfornitura genera un impatto indiretto e indotto sul territorio
- Contribuzione all'occupazione diretta ed indiretta (filiera)

Transizione verso modelli circolari e sostenibili

- Accelerazione nella transizione a economia circolare, per una maggior efficienza nell’uso delle risorse
- Sviluppo di tecnologie a favore della decarbonizzazione

Supporto all'imprenditoria e all'innovazione

- Ruolo guida per lo sviluppo della digital transformation nelle città italiane (smart cities)
- Sviluppo programmi di Corporate Venture Capital in supporto di start-up nel settore cleantech

La necessità di preservare l'ambiente e valorizzare il territorio, richiede nuovi modelli di business, con un ruolo chiave della finanza sostenibile

Contesto in evoluzione

Valorizzazione dei territori e Governance trasparente

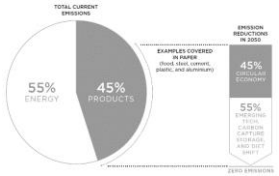
- Preservare e valorizzare le risorse del territorio e supportare le filiere locali in un'ottica di accrescimento del valore generato
- Adottare policy orientate al rispetto di sempre più elevati standard etici a tutela degli stakeholder coinvolti

Contrasto al cambiamento climatico

L'Unione Europea si è posta tre obiettivi ambiziosi al 2030

~40% riduzione delle emissioni entro il 2030 vs 1990	>=32% % quota delle energie rinnovabili sul totale consumi energetici	32.5% risparmi energetici rispetto allo scenario attuale

Circular Economy come nuovo paradigma per preservare l'ambiente



Passare a fonti di energia rinnovabile comporterà una riduzione delle emissioni del 55%. Il rimanente 45% delle emissioni è dovuto al modo in cui realizziamo e usiamo i prodotti

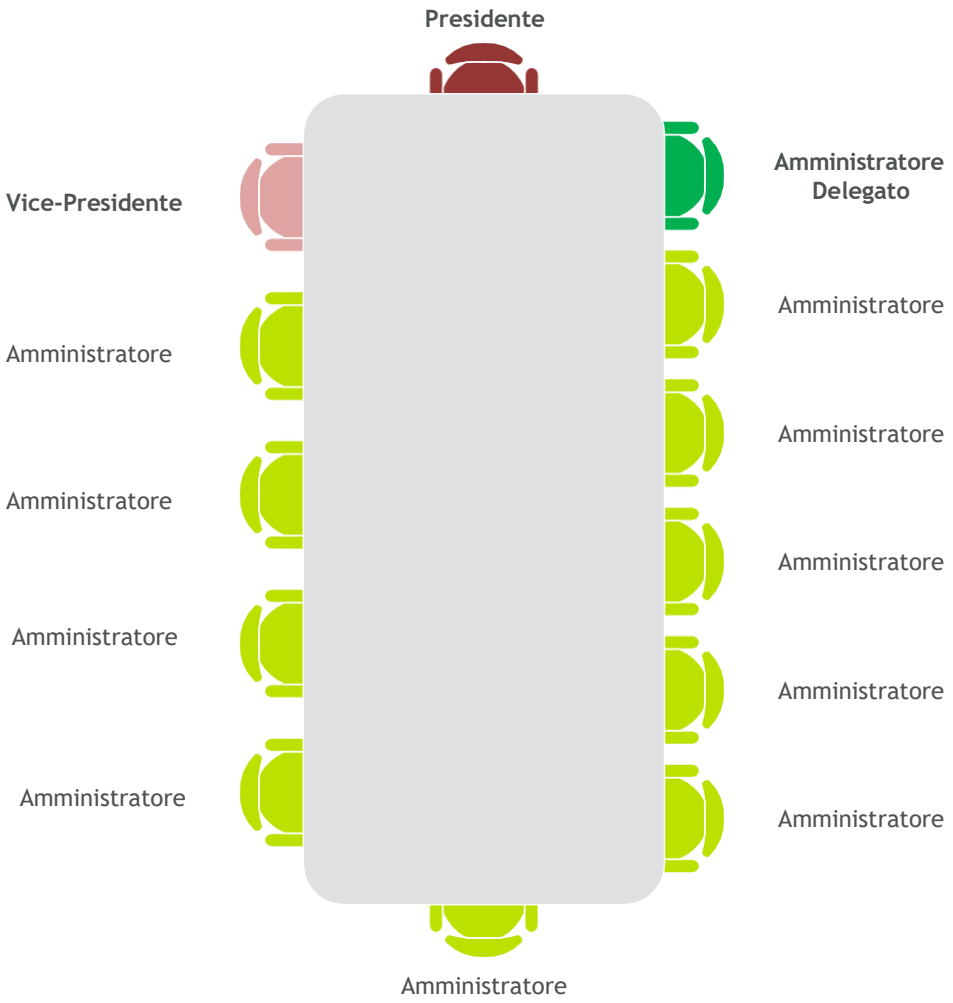
Quali strumenti possibili? Modelli di business imperniati sulla sostenibilità …

Ruolo chiave della **finanza sostenibile**, attraverso contributi congiunti pubblici e privati, per l'implementazione del **Green New Deal europeo**

Governance

La governance della Multiutility Toscana (1/3)

Consiglio di Amministrazione



Governance di controllo operativo e strategico

Presidente

Vice-Presidente

Amministratore Delegato

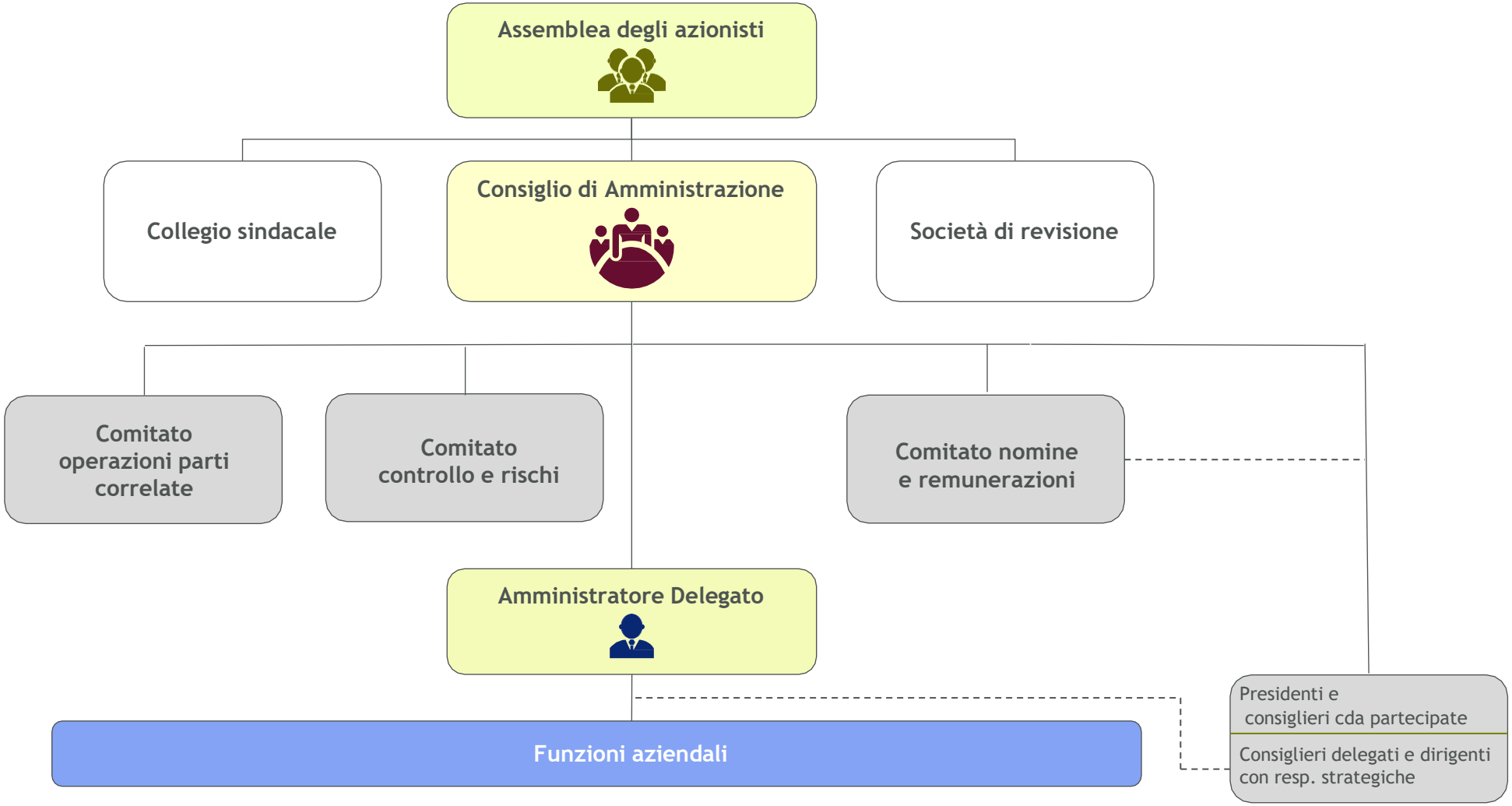
Amministratori Delegati e Dirigenti con responsabilità strategiche in società partecipate

Presidenti dei comitati

Regole

- Si ipotizza un **Consiglio di Amministrazione formato da 9-13-15-21 Amministratori** in modo da permettere di rappresentare l'eterogeneità delle preesistenze
- Si ipotizza **l'immediata costituzione dei diversi comitati** (es. Operazioni con parti correlate, Controllo e rischi, per le nomine e la remunerazione)
- Si ipotizza inoltre nel caso di un CdA di 9, 11, 13 , 15 o 21
- Gli azionisti pubblici stabiliscono una maggioranza qualificata che propone la lista con le indicazioni di Presidente e AD, l'accordo deve prevedere formule che impediscano il formarsi di una maggioranza contraria a Firenze.
- La lista ha come contenuto minimo la presenza di almeno un rappresentante degli azionisti dei comuni capoluogo che detengono più del 3%. I Comuni associati tra loro in patti territoriali che detengano almeno il 5% hanno diritto di indicare un consigliere di amministrazione.
- Di volta in volta si raggiunge un accordo con l'indicazione di Presidente e AD.

La governance dellla Multiutility Toscana (2/3)



La governance della Multiutility Toscana: La holding pubblica (3/3)

Consiglio di Amministrazione

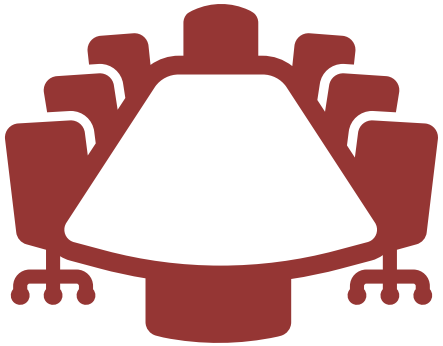
Presidente

Amministratore

Amministratore

Amministratore

Amministratore



La gestione congiunta della maggioranza pubblica

- Gli azionisti pubblici gestiscono la maggioranza di azioni che si impegnano a non vendere mediante una società in controllo pubblico che controlla il 51%

Le regole

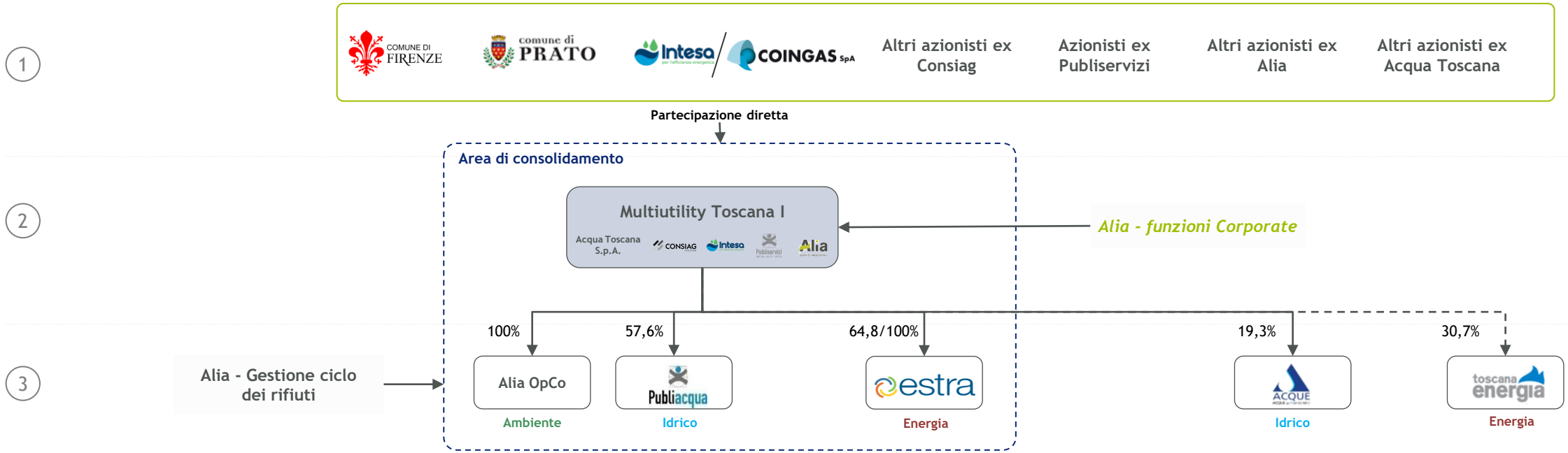
- Il Consiglio di amministrazione è presiduto da un socio diverso da quello che ha espresso il presidente della corporate quotata
- Il Consiglio di Amministrazione è composto da un rappresentante per ciscun azionista principale ed almeno un socio minore a rotazione
- Le decisioni sono assunte tenendo conto della rappresentanza azionaria ricorrendo, laddove necessario, all'assemblea dei soci o ad un comitato di patto.

Allegati – Multiutility Toscana con inclusione Estra

La struttura dell'operazione: 1) Fusione e conferimenti – inclusa Estra

1. I Comuni Toscani e gli altri soci avranno una partecipazione diretta nella Newco (nello schema denominata Multiutility Toscana I, 100% pubblica), che consoliderà più business (rifiuti, idrico, gas ed elettricità)
2. Multiutility Toscana I sarà una holding con funzioni di coordinamento delle altre partecipazioni
3. In particolare, si segnala che il business di Alia sarà scorporato come segue: a seguito della fusione, in Multiutility Toscana I resteranno soltanto le funzioni corporate di Alia e la stessa Multiutility Toscana I costituirà una OpCo (Alia Opco) in cui confluirà la gestione dei rifiuti di Alia

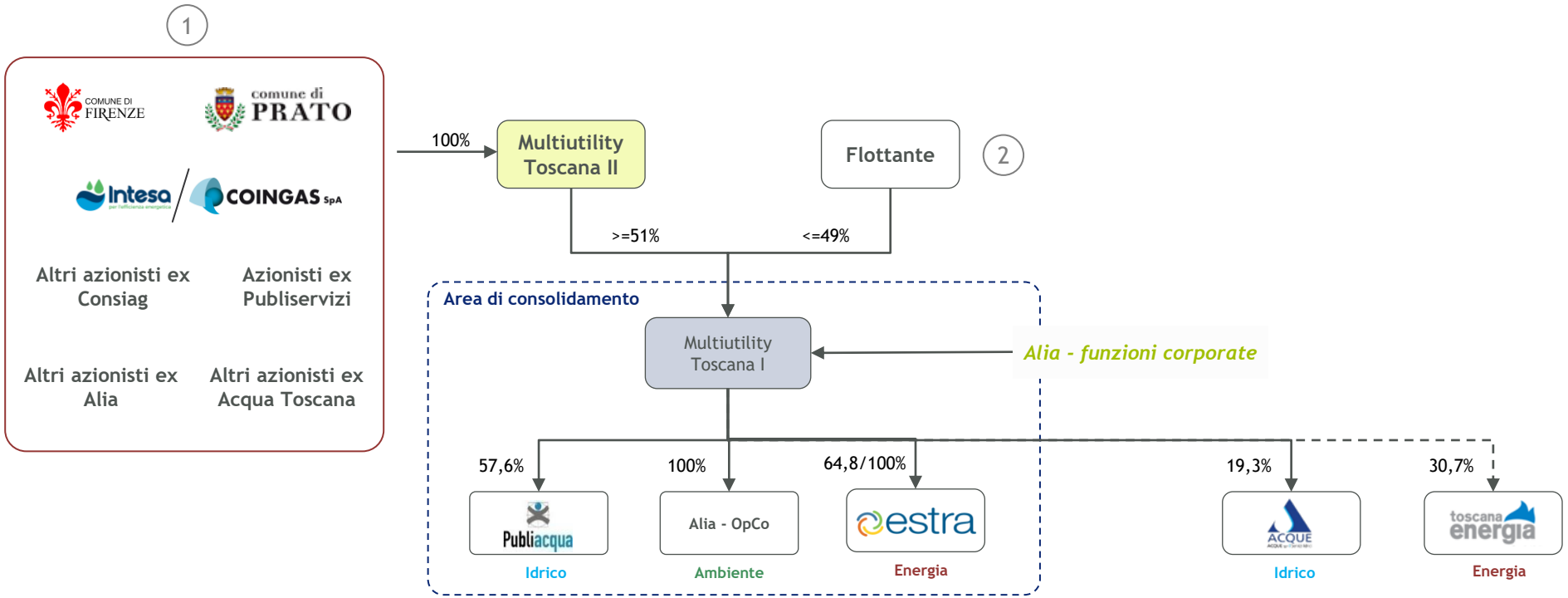
Struttura post fusione e aumento di capitale



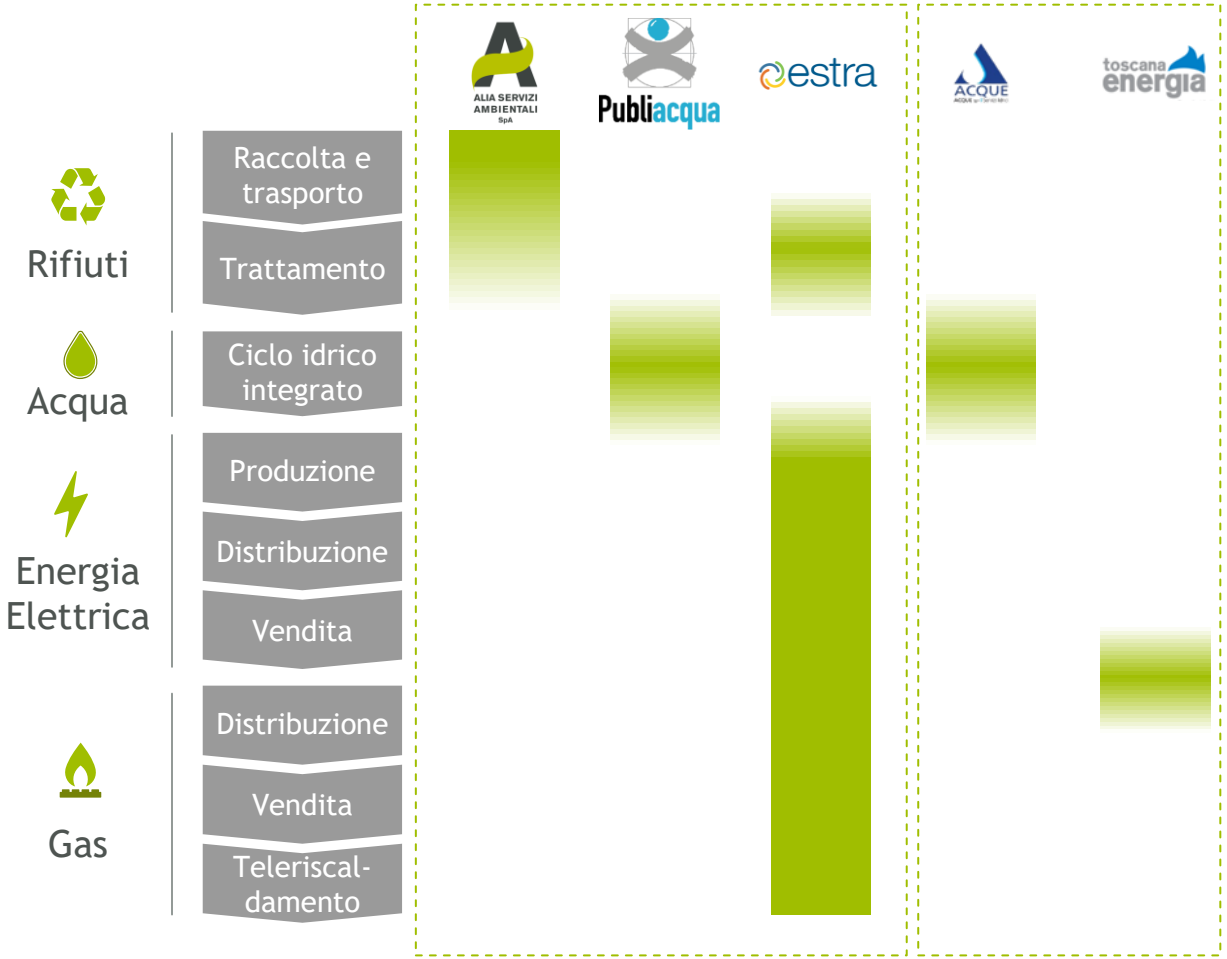
La struttura dell'operazione: 2) Costituzione di una nuova holdCo e apertura al mercato del capitale di Multiutility Toscana I

1. I Comuni soci di Multiutility Toscana I, costituiranno una nuova holdCo pubblica (Multiutility Toscana II) in cui conferiranno il 100% delle partecipazioni di Multiutility Toscana I. Multiutility Toscana II verrebbe quindi a detenere il 100% di Multiutility Toscana I
2. Successivamente, per effetto della quotazione, almeno il 51% del capitale sociale di Multiutility Toscana I resterà detenuto dalla Multiutility Toscana II (pubblica) e fino al 49% sarà offerto al mercato

Struttura post-IPO



L'aggregazione della principali utility della Toscana, costituirebbe un player integrato lungo la filiera con ricavi complessivi di 1,7 B€



Partecipazioni (non consolidate)

Dati 2021	ALIA SERVIZI AMBIENTALI SpA	Publiacqua	estra [2]	Multiutility Toscana
Ricavi (M€)	412	273	1.060	1.745
EBITDA (M€)	43	128	119	290
FTE (#)	2.434	620	755	3.809
Investimenti (M€)	65	106	83	254
Patrimonio netto (M€)	186	282	413	881

1. Inclusa quota tramite Consiag; 2. Bilancio provvisorio 2021| Fonte: ALIA, Publiacqua, Estra

La Multiutility trova un forte razionale nelle sinergie operative e commerciali nonché nelle opportunità di crescita grazie alla maggior capacità di investimento

Sinergie operative

- FTE - ottimizzazione personale su funzioni di staff
- O&M - ottimizzazione delle attività di gestione reti
- Asset - complementarietà acqua/ambiente per trattamento e smaltimento – *sinergia fuori arco piano*
- Acquisti - ottimizzazione base fornitori e incremento potere negoziale
- Servizi informativi – razionalizzazione architettura e miglior efficienza e utilizzazione sistemi

Sinergie commerciali

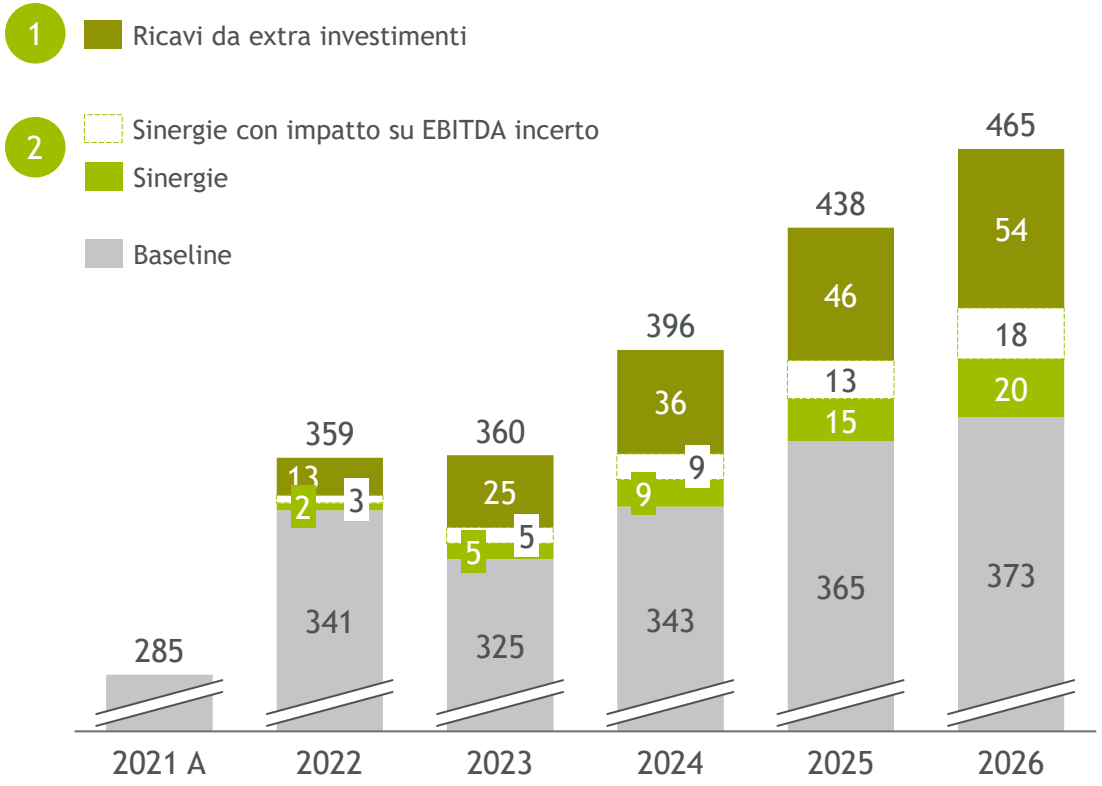
- Costi commerciali
  - Ottimizzazione del "cost to serve"
  - Riduzione costi fatturazione grazie a bolletta unica
- Cross selling – vendita energia elettrica e gas su clienti regolati acqua e rifiuti

Incremento investimenti

- Incremento investimenti – facilità accesso al credito con effetto di aumento ricavi nel business regolato
- Crescita inorganica
  - Crescita in Toscana – Percorso come polo aggregante di una realtà frammentata
  - Crescita in zone limitrofe – Crescita inorganica in regioni limitrofe prive di una multiutility di riferimento (e.g., Umbria)

Stimati benefici per ~93 M€ a 5 anni dalla creazione della Multiutility, grazie a leve di ottimizzazione tipiche del settore e maggiore capacità di investimento

Evoluzione EBITDA Multiutility (dati in M€)



1

~20M€ al 2026 di sinergie industriali con impatto diretto sull'EBITDA della Multiutility, e.g.:

- Sinergie in ambito Retail (e.g. cross-selling)
- Sinergie di costo (e.g. O&M ordinario, ICT)

2

~18M€ al 2026 di sinergie con impatto su EBITDA incerto

- Possibile spazio in tariffa per investimenti
- Potenziali benefici per gli utenti in bolletta

2

~54M€ al 2026 di ricavi addizionali da extra investimenti realizzabili nella Multiutility

- Maggiore capacità di investimento vs. società stand-alone per potenziale incremento leva e aumento di capitale

Nota: Perimetro Alia, Publiacqua ed Estra (Estra FCT 21, ultimo financial report al 2020)
Fonte: Bilanci Società, Piani industriali Società

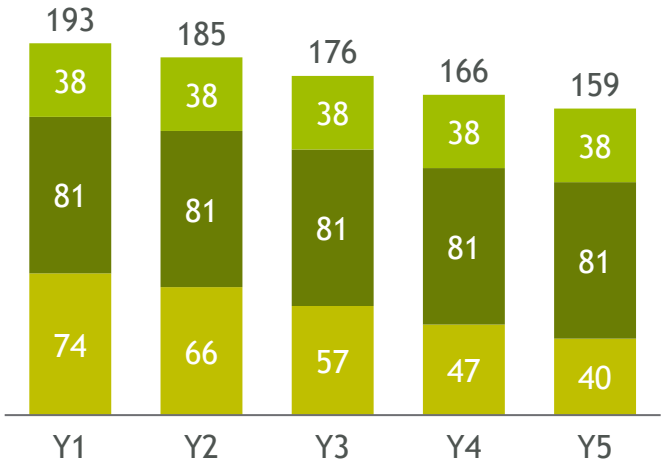
1 … permettendo inoltre di realizzare ulteriori benefici per maggiore capacità di investimento e incremento di ricavi associato

La Multiutility potrebbe beneficiare di risorse finanziarie addizionali rispetto alle società stand-alone

>1,2Mld€
Risorse addizionali disponibili per incremento leva e aumento di capitale

Ulteriori risorse finanziarie disponibili per investimenti

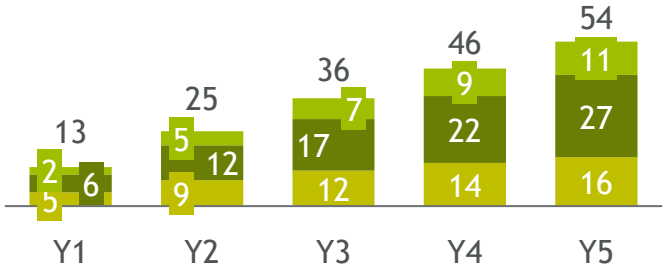
M€



Extra investimento di Publiacqua al netto dei CAPEX di sviluppo smart meters – inclusi nell'analisi O&M

Ricavi addizionali risultanti dai maggiori investimenti

M€

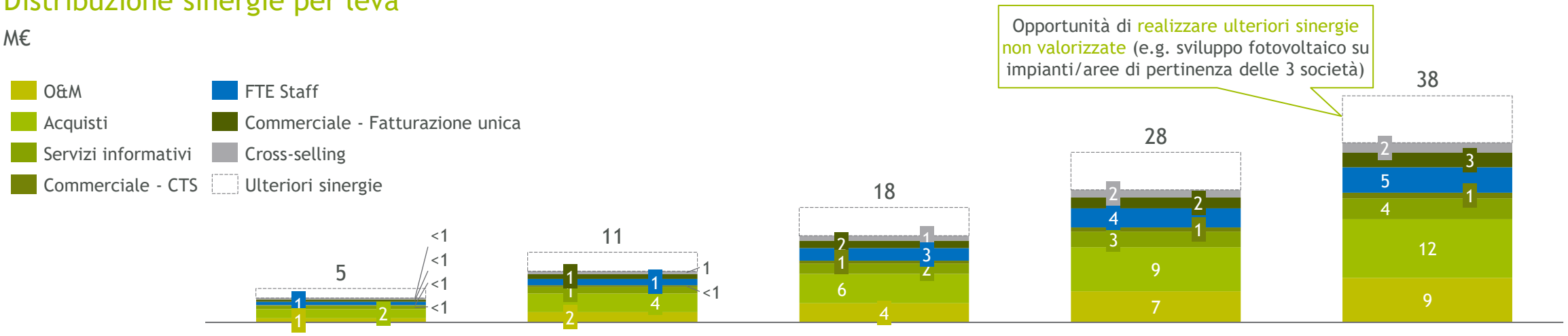


1. In base alla leva finanziaria media delle utilities quotate italiane | Note: Le risorse addizionali sono state ripartite sulle 3 società sulla base del peso relativo del piano investimenti a 5 anni; si è assunto un ammortamento medio di 25 anni per ALIA ed Estra e di 30 anni per Publiacqua; la remunerazione sul capitale investito è pari al 7,3% per ALIA, 6,2% per Publiacqua e 6,3% per ESTRA

2 Possibile realizzare ~38 M€ di sinergie nella Multiutility a partire dai dati puntuali delle 3 società coinvolte

Distribuzione sinergie per leva

M€



	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
ALIA SERVIZI AMBIENTALI SpA	2 M€	4 M€	7 M€	11 M€	14 M€
	3%	5%	7%	11%	13%
Publiacqua	2 M€	4 M€	8 M€	12 M€	16 M€
	1%	3%	6%	8%	11%
estra	1 M€	2 M€	4 M€	6 M€	8 M€
	1%	2%	3%	5%	6%

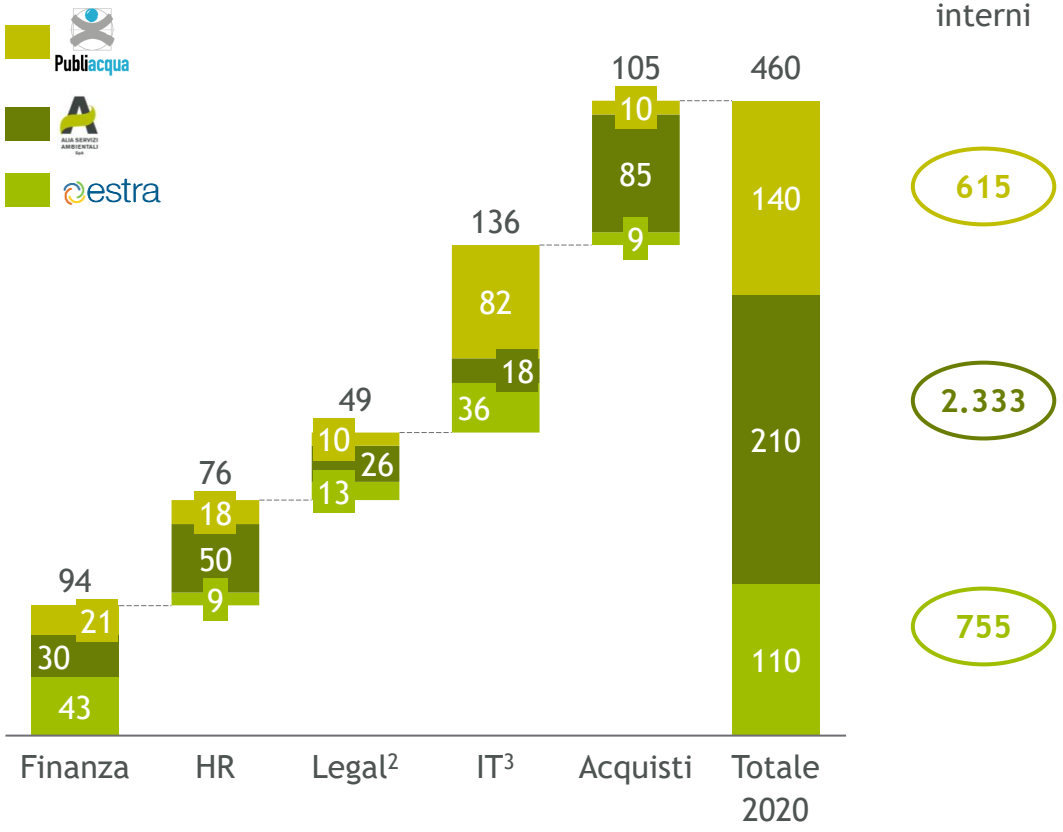
Nota: sinergie calcolate sulla baseline costi 2020

xx M€ Sinergie per società xx% Impatto sinergie su Ebitda stand-alone società

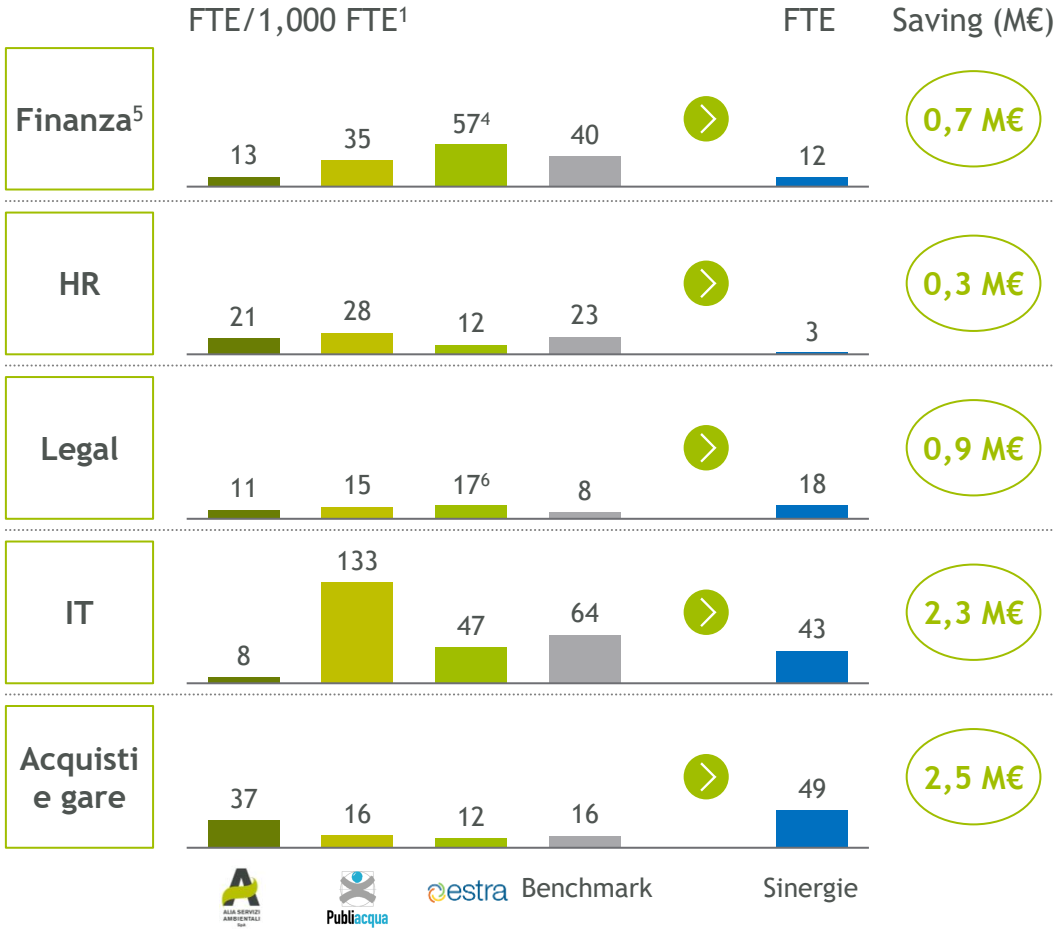
FTE funzioni di staff: potenziali sinergie fino a ~7 M€ considerando costi interni ed esterni, in particolare nelle funzioni IT e Acquisti

FTE per funzione di staff

FTE interni ed esterni[1] in funzioni di staff (baseline 2020)



Prime valutazioni di KPIs di riferimento



1. Considera FTE interni ed esterni. FTE esterni calcolati sui costi esterni di servizio per funzione, considerando costo medio di mercato di 90k€ per Finanza, 80k€ HR e Acquisti, 200k€ Legal, 70k€ IT, al netto di ricavi esterni da service per Estra 2. Esclusi costi di assicurazione 3. Esclusi canoni e costi di licenze 4. Include 4 FTE di risk management 5. Include funzioni di AFC e gestione bilanci 6. Include attività di Affari Generali e Protocollo | Fonte: dati interni Alia, Publiacqua, Estra

FTE funzioni di staff: sinergie stimate dal confronto con benchmark di settore

FTE interni

Raccolta dati relativi agli FTE interni per ciascuna società nelle funzioni di staff considerate (i.e. Finanza, HR, Legal, IT)

Costi esterni

Conversione dei costi esterni associati a ciascuna funzione di staff (e.g. consulenze, servizi, etc.) in FTE in base a costi medi di settore per funzione[1]

Confronto con benchmark

Confronto del totale FTE interni ed esterni di ciascuna società con dimensionamento medio delle funzioni considerate in aziende benchmark di settore

Valutazione sinergie

Stima delle opportunità di ottimizzazione per funzione di staff in termini di FTE interni ed esterni, con valorizzazione in base al costo medio azienda

1. Per Estra al netto di ricavi di service realizzati da ciascuna funzione verso società extra gruppo, i.e. riaddebiti del costo del personale

O&M: opportunità di savings fino a ~2 M€ grazie alla sovrapposizione geografica delle reti di Publiacqua e Estra

Sovrapposizione geografica

Publiacqua e Estra

	Comuni[1] (#)	Rete Estra (km)	Rete PBA[2] (km)
Arezzo	4	1.958	1.544
Firenze	9	1.476	9.212
Pistoia	3	259	1.982
Prato	7	685	2.585
% overlap		~42%	~45%

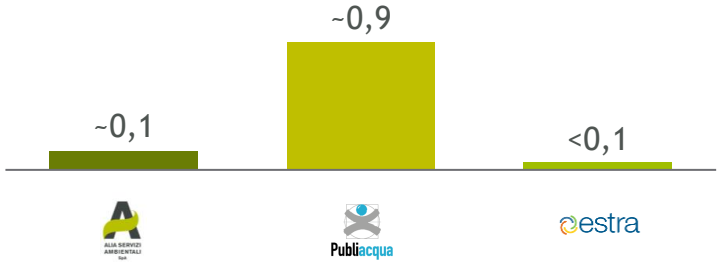
Principali leve di ottimizzazione

		Impatto
1	Ottimizzazione squadre O&M per **ispezioni e manutenzione**	*3-10%*[3]
2	Razionalizzazione centralino **pronto intervento**	*50%*
3	Efficienze costi centrali per **progettazione e gestione lavori**	*3-10%*

Risparmio potenziale su costi esterni (M€, baseline 2020)

Risparmio potenziale (M€)

Risparmio potenziale (M€)

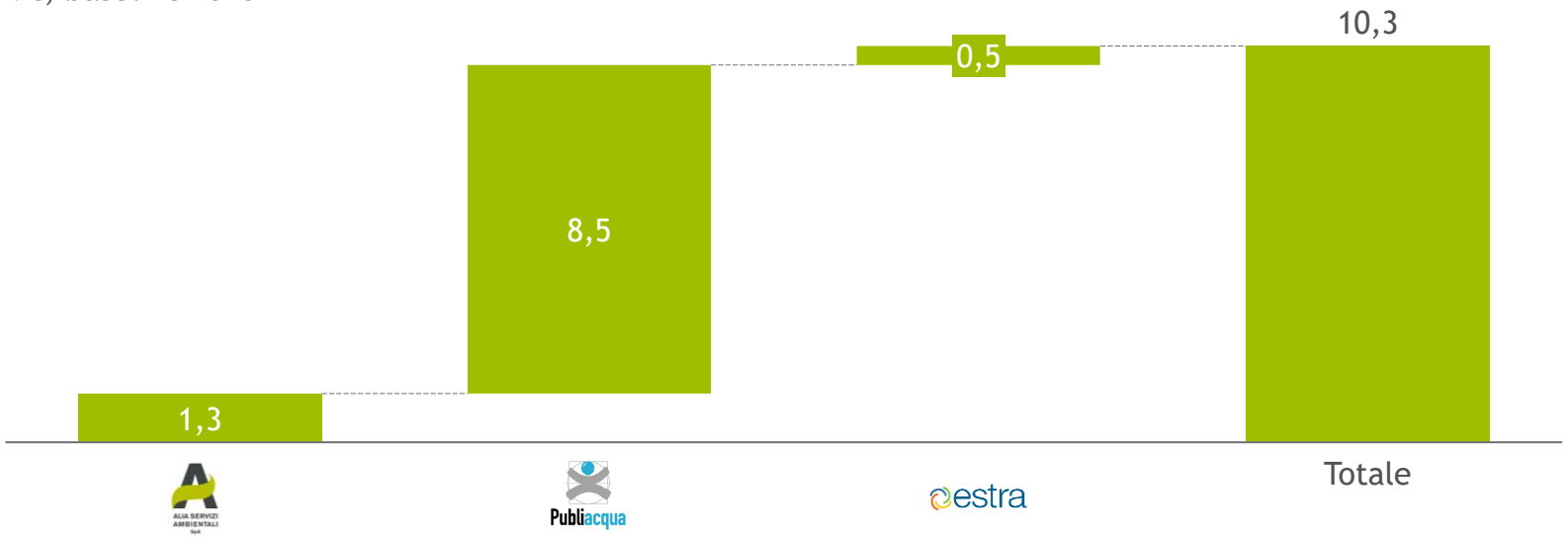


1. Comuni con presenza di entrambe le società 2. Include acquedotto e fognatura 3. Applicabile solo ai km di rete su territori in comune, pari a ~45% del totale reti in Toscana per PBA e ~42% per Estra (reti Centria) | Fonte: Dati interni Alia, Publiacqua, Estra

O&M: La condivisione delle risorse e competenze nelle 3 società sulla Progettazione e Gestione lavori porta a realizzare ~1 M€ di sinergie

Struttura attuale Progettazione e Gestione lavori

M€, baseline 2020



Gestione diretta attività di ingegneria con 17 FTE dedicati (e.g. per impianti)

Attività gestita da società di scopo partecipata, redazione gare/contratti con area Acquisti

Gestione diretta attività (~10 FTE), redazione gare e contratti svolta da Legal Estra

Efficienze del 3-10% sui costi di Progettazione e Gestione lavori dall'**integrazione delle 3 società** mettendo in comune risorse e competenze, con **risparmi per la Multiutility di ~1M€**

Fonte: Dati interni Alia, Publiacqua, Estra

O&M: Impatto positivo addizionale di 7+ M€ per la Multiutility dall'installazione estesa di smart meters sulla rete di Publiacqua in arco di piano

Focus utenti

Ipotesi chiave

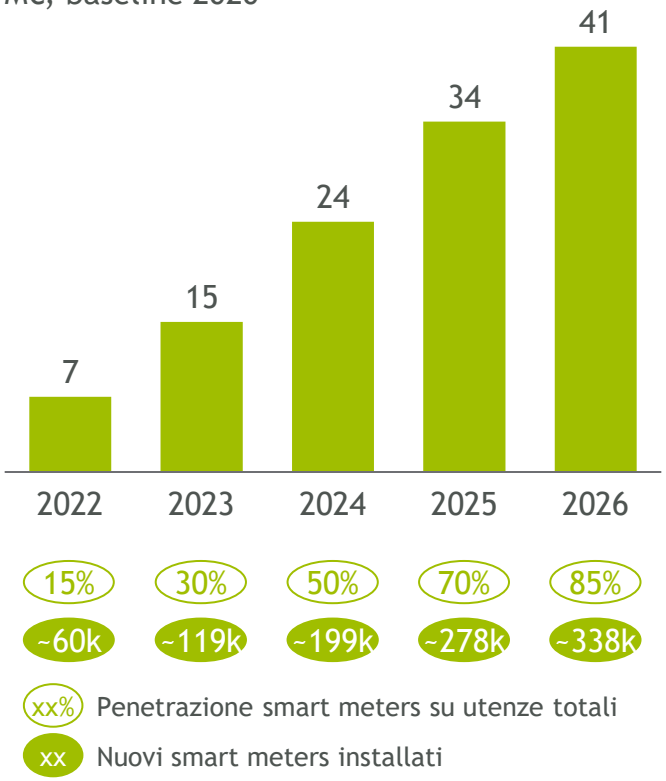
Obiettivo di **~85% penetrazione smart meters a regime**, su un totale di ~400k utenze ad oggi con contatori meccanici

Smart meters a 169 Mhz (~90% del totale, ~90€/contatore CAPEX) e **Nb-Iot** (~10% del totale, ~370€/contatore CAPEX) **in linea con progetto pilota in corso**

Benefici su costi di lettura e remunerazione investimenti, al netto di **costi di gestione per nuovi smart meters** installati

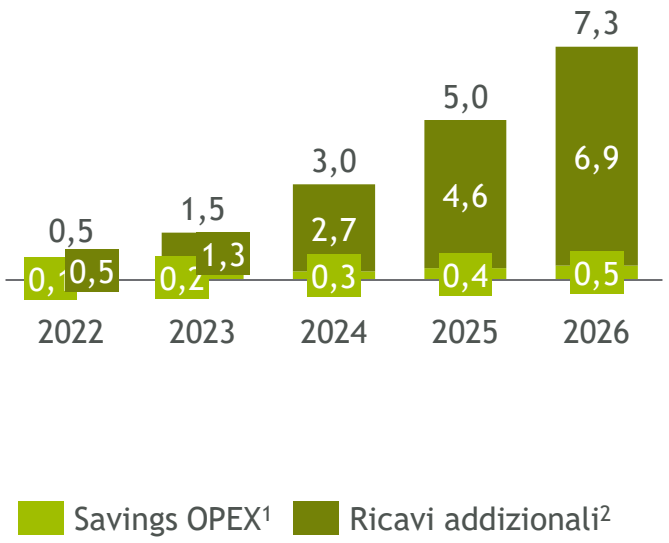
Piano investimenti al 2026

M€, baseline 2020



Benefici attesi

M€, baseline 2020

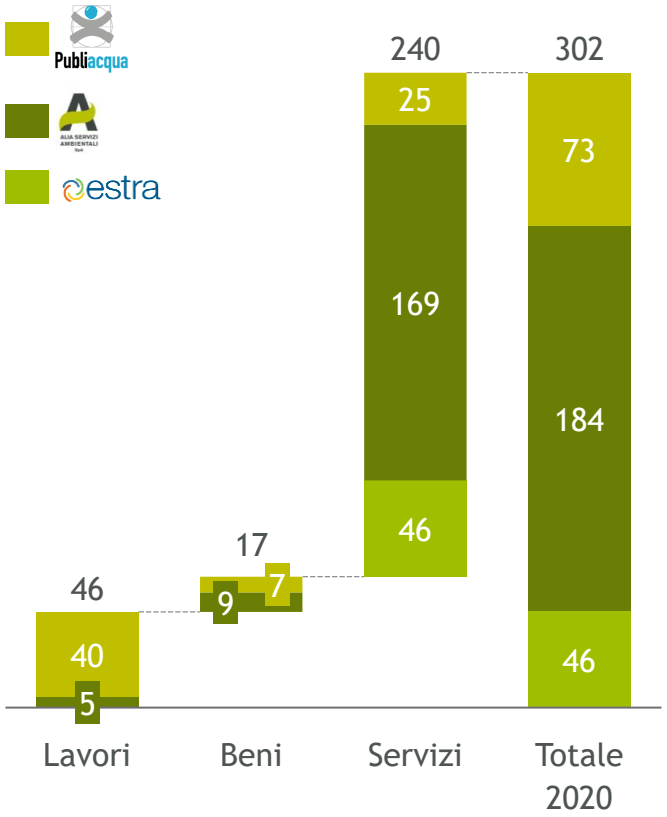


1. Risparmi sui costi di lettura (~1,2M€/anno ad oggi) proporzionale al numero di smart meters installati, al netto di OPEX addizionali per Sistema di Acquisizione Centrale e Canone Vodafone per contatori Nb-IoT 2. Considerando 6,2% remunerazione capitale investito netto | Note: opportunità di ulteriori benefici da installazione di smart meters su cittadini e attività commerciali all'interno dei condomini non quantificati | Fonte: Dati interni Publiacqua

Acquisti: sinergie potenziali per ~12 M€ su 2 leve principali di ottimizzazione

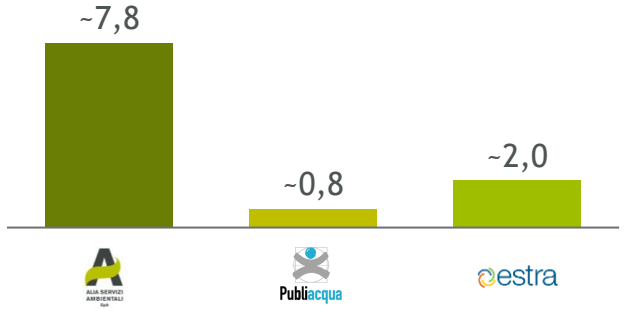
Baseline: totale acquisti

M€ (baseline 2020)



Principali leve di ottimizzazione

		Impatto (%)[1]	Saving per società (M€, baseline 2020)
1	**Ottimizzazione base fornitori** e adozione **condizioni contrattuali favorevoli** (e.g. adozione di best-practices cross-società) con focus su **acquisti di beni e lavori**	*5-7%*	~0,6 / ~1,2 / *n.a.*
2	**Incremento potere negoziale e aggregazione acquisti** con focus su **acquisti di servizi** (e.g. su fornitori gas, energia elettrica, assicurazioni, altri servizi, etc.)	*5-7%*	~7,8 / ~0,8 / ~2,0

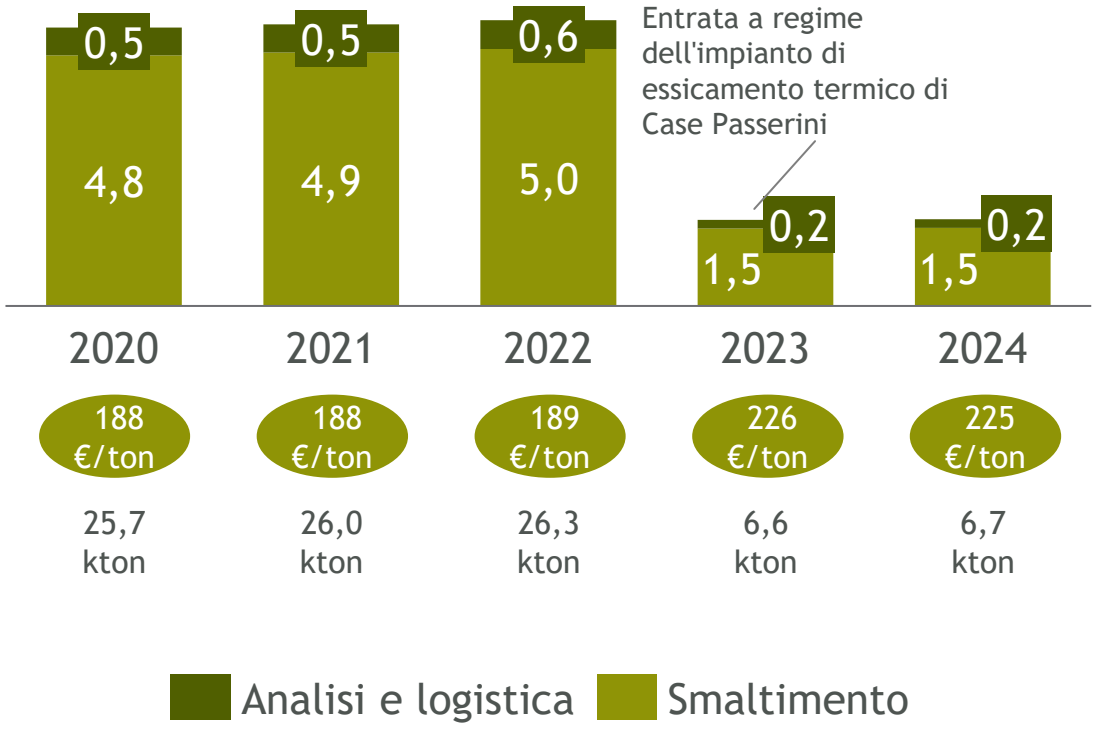


1. Realizzabile solo su quota parte degli acquisti, i.e. contratti e gare non vincolati, ipotizzata al 70%, al netto di costi di procurato già considerati nella stima di altre leve di sinergie (e.g. IT, costi esterni di staff, costi esterni di O&M) | Fonte: dati interni Alia, Publiacqua, Estra

Acquisti: Complementarietà dei business idrico e ambientale porterà a sinergie sullo smaltimento fanghi, con risparmio a regime di 500-640k€ annui dal 2027

Sinergia fuori arco piano

Costi logistica e smaltimento fanghi Publiacqua (M€)

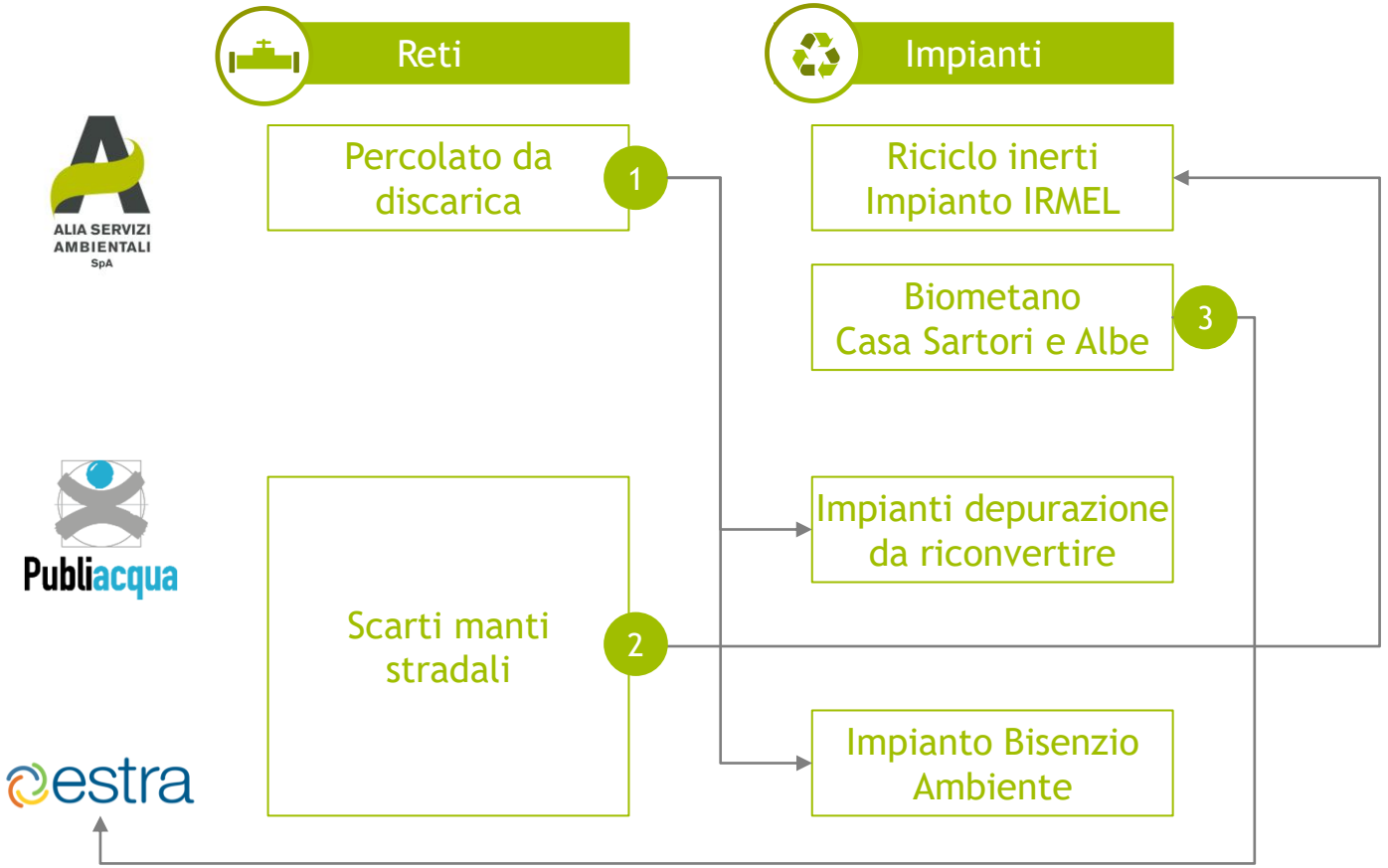


Sinergie industriali

- Oggi Publiacqua smaltisce i fanghi tramite contratto di service con Acquaser che si occupa della logistica e smaltimento
- ALIA a partire dal 2027, anno di entrata in esercizio del gassificatore potrà smaltire i fanghi ad un costo di circa 130-150 €/ton – con un beneficio a regime di 500-640k€ all'anno
- Opportunità di sviluppo ulteriori competenze sui rifiuti da parte di ESTRA, grazie a recenti acquisizioni di nuovi impianti (e.g. Bisenzio Ambiente)

Fonte: Dati Publiacqua e ALIA, elaborazioni BCG su piano industriale ALIA

Acquisti: La complementarietà dei business porta ad un miglioramento degli indici di sostenibilità e ad una ottimizzazione commerciale



1. Alia ha un costo di 1,6 M€ anno per smaltire 54 kton di percolato da discarica che potrebbero essere gestiti da Publiacqua negli impianti di depurazione da riconvertire[2], o da Estra nell'impianto di Bisenzio Ambiente, con savings fino a ~600k€/anno[1]

2. La Multiutility può incrementare gli indici di sostenibilità con riciclo degli scarti dalle attività di manutenzione delle reti idriche e gas nell'impianto di recupero inerti di Alia

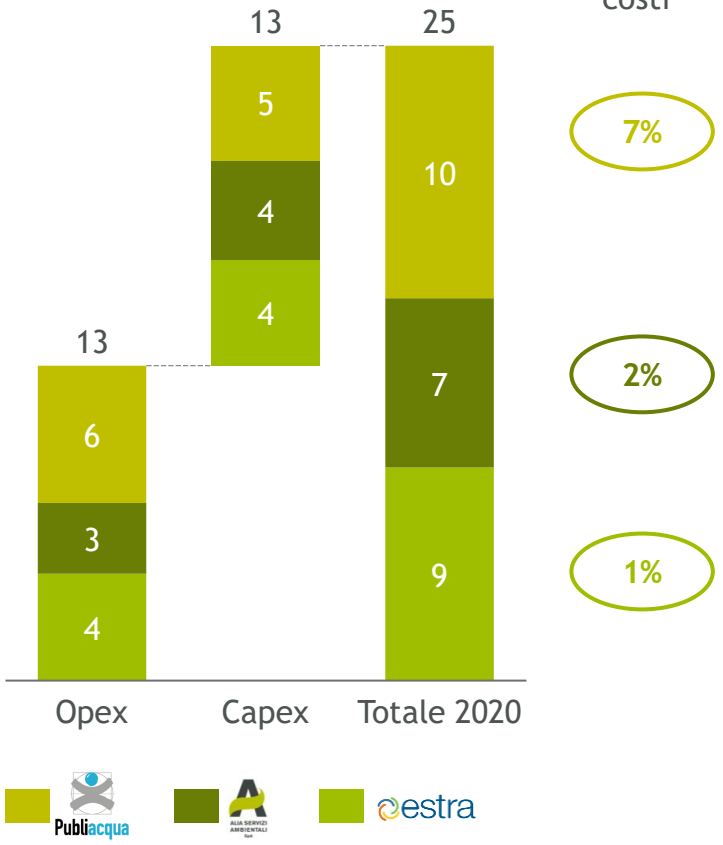
3. Il biometano prodotto da Alia dal 2022 invece di essere ceduto al GSE (con sconto del 5% sul prezzo mensile del PSV), potrà essere venduto da Estra con un *upside* di circa 200 k€ anno

1. Considerando costi di smaltimento negli impianti di Estra di ~20€/ton vs. costo attuale per Alia di ~30€/ton 2. Impianti di depurazione in dismissione, potenzialmente da riconvertire per smaltimento percolato

Servizi informativi/Digitalizzazione: ~4 M€ di ottimizzazione costi a partire da 3 elementi principali dell'architettura IT

Baseline: totale costi IT

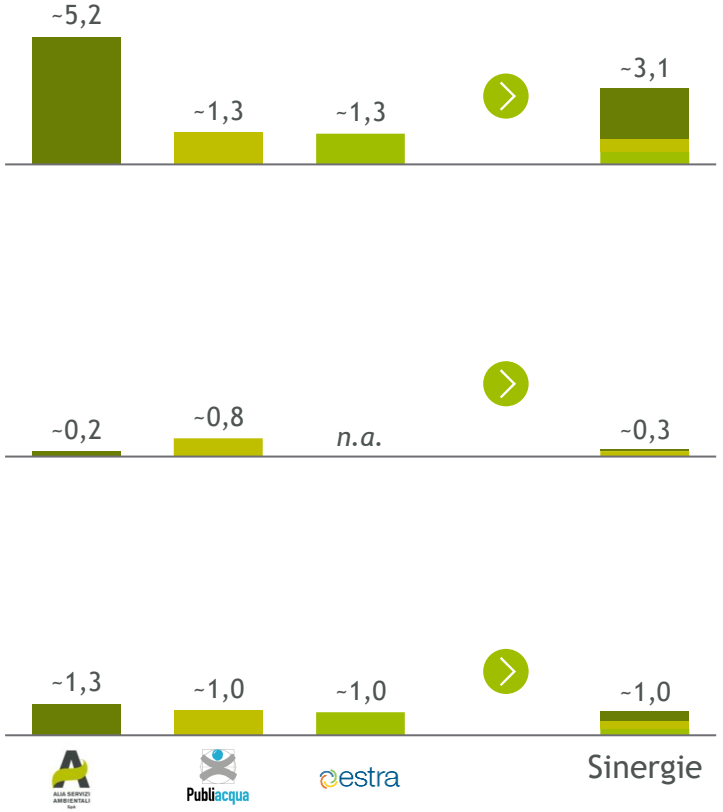
M€ (dati 2020)



Principali leve di ottimizzazione

		Impatto
1	Ottimizzazione della **infrastruttura centrale** (e.g. servers, data centers, etc.)	*10-40%*
2	Razionalizzazione **infra. distribuita e devices** (e.g. centralizzazione acquisti e servizi)	*10-30%*
3	Efficienze sule **reti** (e.g. architettura di rete, fornitori TLC, etc.)	*10-30%*

Costi aggredibili e savings per società (M€, baseline 2020)



Fonte: dati interni Alia, Publiacqua, Estra

Servizi informativi/Digitalizzazione: Elementi chiave delle sinergie realizzabili in ambito IT

Tipica architettura IT

Apps *(business-specific)*

Data

Corporate *(HR, Finance, Acquisti, etc.)*

Infrastruttura
(Servers, Data Centers, etc.)

End-user devices
(PCs, telefoni, servizi configurazione, etc.)

Network
(Servizi di rete, etc.)

Potenziali sinergie

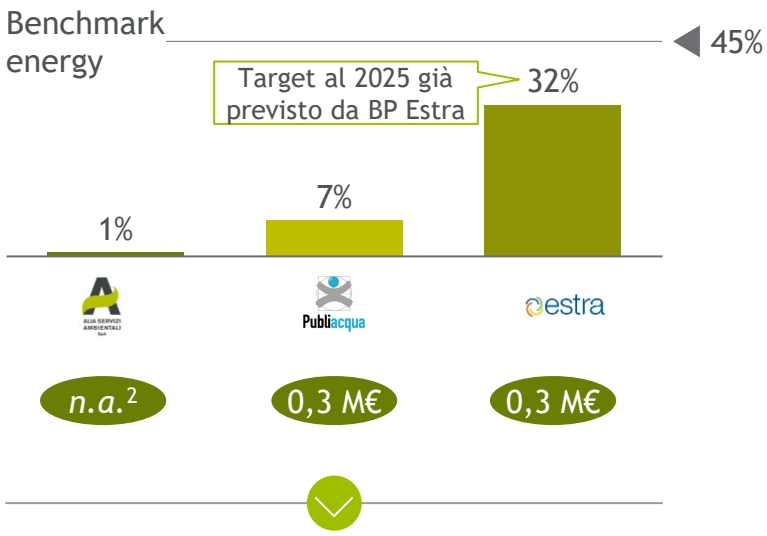
	Stima impatto su baseline
• Data center unico (o transizione su cloud) • Architettura congiunta	**10-40%**
• Consolidamento acquisti • Centralizzazione delle postazioni e dei servizi di gestione / configurazione	**10-30%**
• Ottimizzazione architettura di rete (es. riduzione MPLS) • Razionalizzazione dei fornitori (Wind, Tim)	**10-30%**

Aree sinergiche - "quick wins"

Costi commerciali: ~1 M€ potenziali sinergie realizzabili lungo 3 leve principali, in particolare da transizione a fatturazione elettronica

Fatturazione elettronica

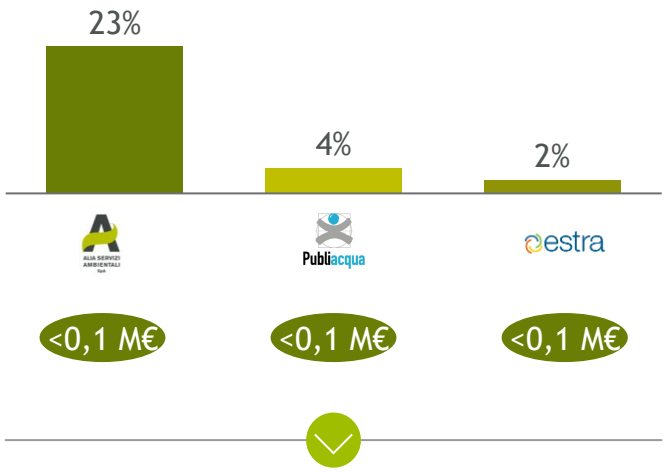
% su fatture totali, baseline 2020



Opportunità di generare benefici dall'allineamento al tasso di **penetrazione di fatturazione elettronica** dei best in class di settore, con potenziali **ulteriori sinergie** per **fatturazione unica** su clienti comuni

Bad debt

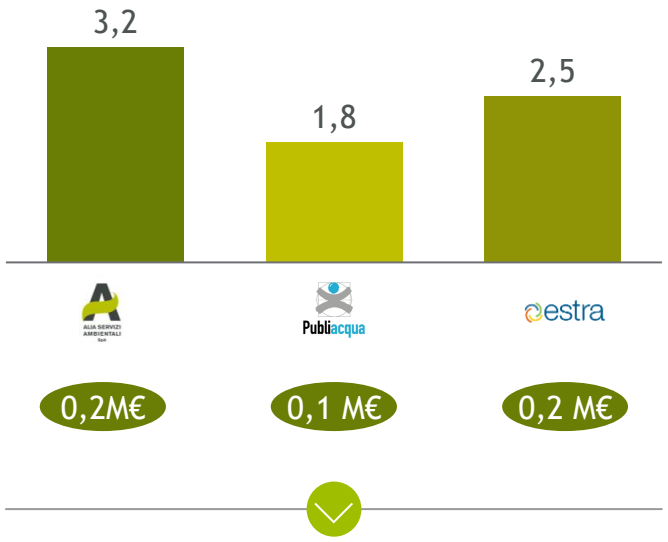
%, baseline 2020



Riduzione di bad debts (con saving ~1%) sulla base clienti con una **migliore profilazione dei clienti** nel rispetto delle regole di unbundling/ GDPR

Saturazione call centers

Costi esterni/totale clienti (€/cliente), bl 2020



Possibilità di una **migliore saturazione della capacità di call-centers** (con **savings ~10%** costi attuali) **per la gestione dei clienti** condividendo le risorse disponibili

1. 0,5€/fattura di saving medio elettronica vs. cartacea 2. Costi di fatturazione per Alia come costi passanti | Fonte: dati interni Alia, Publiacqua, Estra

xx M€ Potenziali savings

Sinergie commerciali: opportunità di ~3 M€ addizionali per la Multiutility con l'adozione della fatturazione unica per i clienti di territori condivisi

Ipotesi chiave

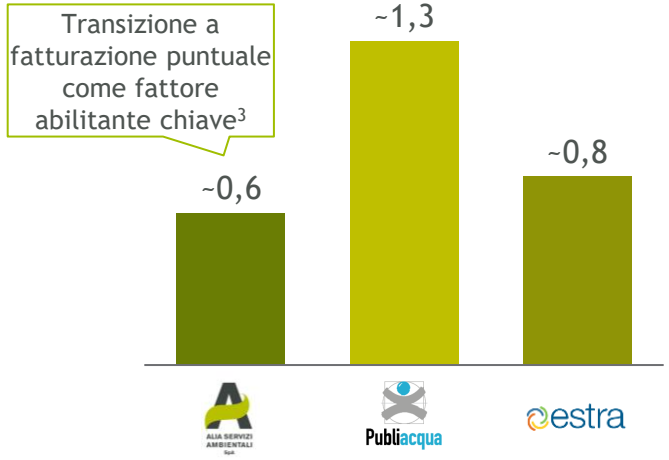
Adozione della **fattura unica** per **tutti i servizi offerti dalla Multiutility** (gas, elettricità, servizio idrico, rifiuti)

Opportunità di **sinergie** sulla **base clienti presente in territori condivisi** (province FI, PT, PO per le 3 società, AR per Estra e Publiacqua)

Ottimizzazione dell'**€/fattura** fino a 1/3 dei costi attuali **in base al livello di sovrapposizione** della base clienti

Sinergie province di FI, PT, PO

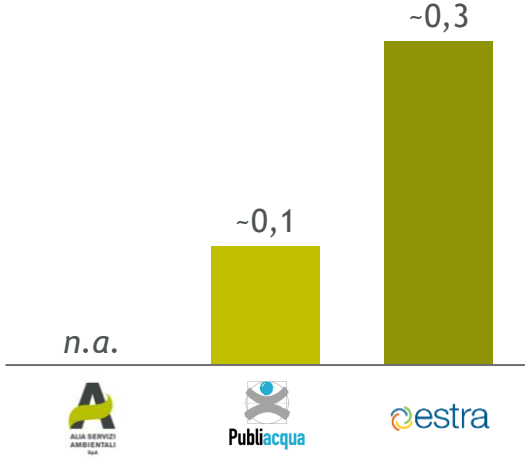
M€, baseline 2020



	Alia	Publiacqua	Estra
# fatture ottimizzabili[2]	0,9M	1,4M[1]	1,4M
% su totale	100%	80%	24%

Sinergie provincia di Arezzo

M€, baseline 2020

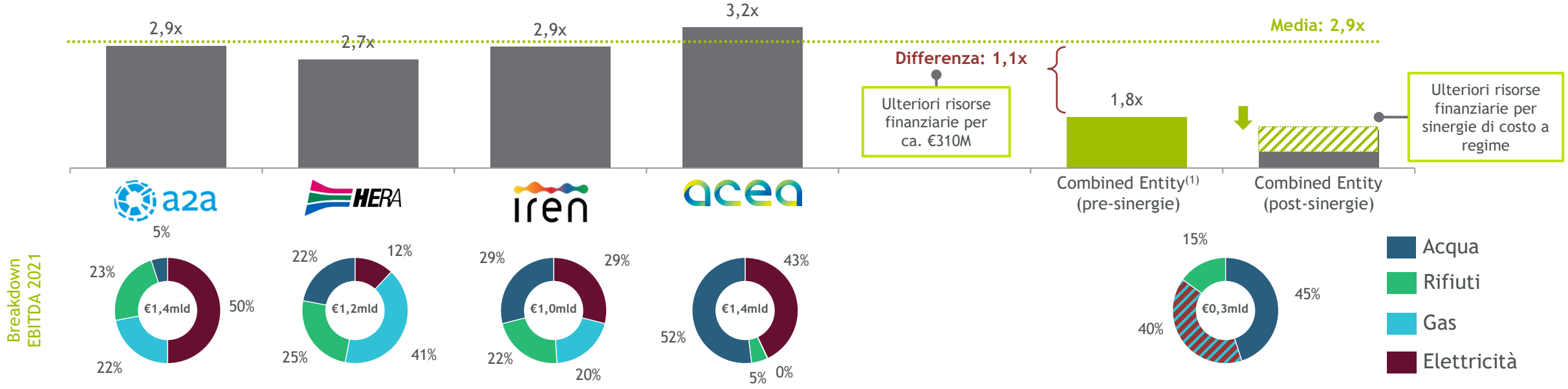


	Alia	Publiacqua	Estra
# fatture ottimizzabili[2]	n.a.	0,2M	0,5M
% su totale	n.a.	9%	13%

1. Esclusi ~43k condomini nelle province di Firenze e Prato 2. Stimate sulla base della distribuzione dei clienti per provincia 3. Costi di fatturazione attuali di Alia come costi passanti, necessaria transizione a fatturazione puntuale per la realizzazione di sinergie | Fonte: dati interni Alia, Publiacqua, Estra

Analisi preliminare sulla capacità di indebitamento

Leva finanziaria della società risultante dall'aggregazione



1. La società risultante dall'aggregazione avrebbe un profilo di business multi-utility rispetto all'attività mono-business attuale di Alia e Publiacqua
2. Le principali utility in Italia, anche grazie ad un business mix diversificato, hanno un leva media di 2,9x
3. La società risultante dall'aggregazione avrebbe un livello di leva nettamente inferiore (1,8x) che potrebbe consentire la possibilità di finanziarsi ulteriormente (preliminarmente, un livello di leva simile alle società quotate consentirebbe di raccogliere risorse finanziarie per c. €310M)
4. Le risorse finanziarie ottenute potrebbero essere utilizzate per effettuare maggiori investimenti sul territorio ed offrendo servizi di maggiore qualità con ricadute positive sia sugli azionisti della nuova realtà che sui cittadini

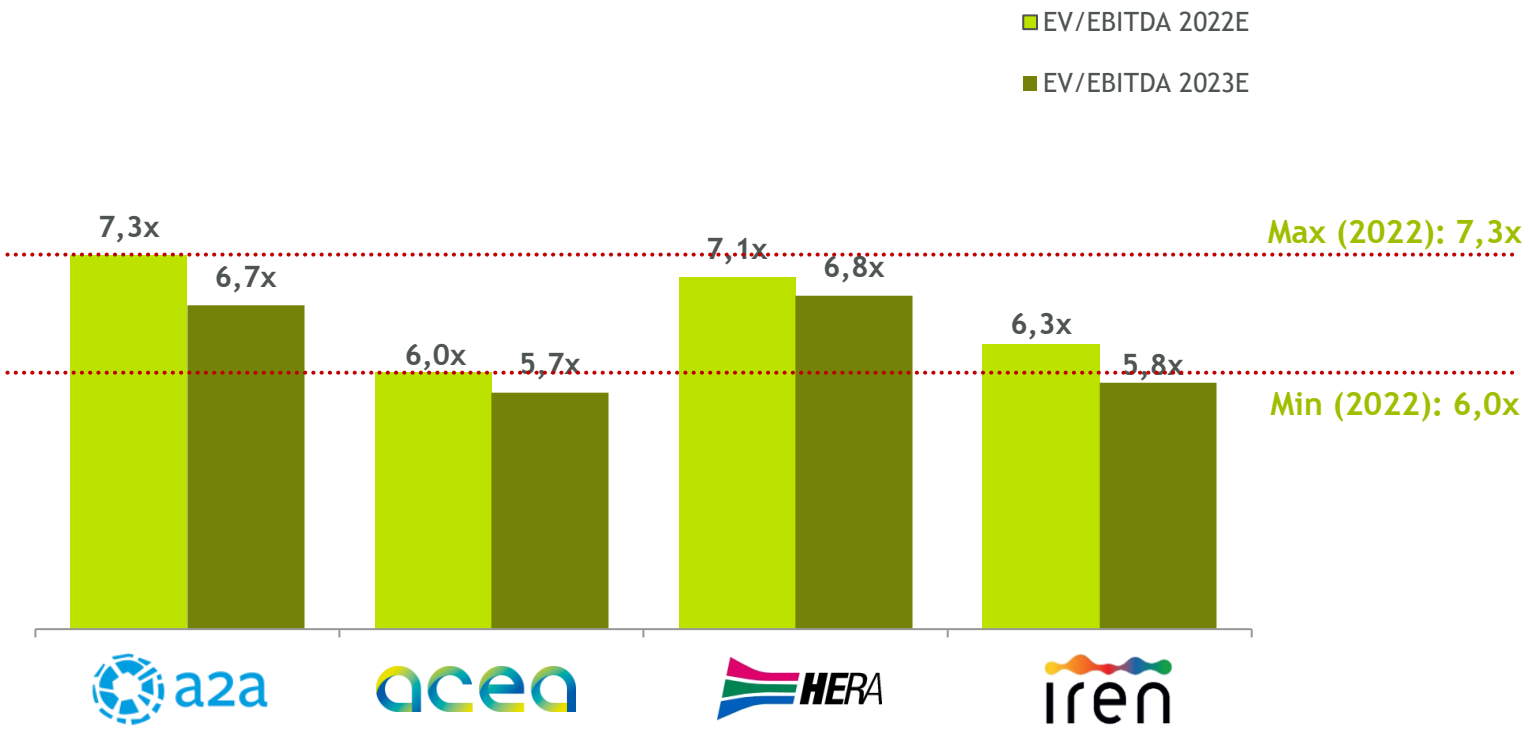
La società risultante dall'aggregazione potrebbe beneficiare di maggiori risorse finanziarie attraverso nuovi finanziamenti fino a €310M

1. La combined entity comprende le seguenti società: Alia, Publiacqua, Estra

I valori dovranno essere validati in fase di redazione del piano industriale definitivo. I numeri sono a scopo illustrativo

Potenziale quotazione in primario a servizio di ulteriori investimenti

Multipli di mercato utilities Italiane



€287M 2022 Proforma pro quota[1]
Combined Entity (pre-sinergie)

€727M PFN Proforma pro quota[1]
Combined Entity

- Un'operazione di quotazione con componente di primario (aumento di capitale in sede di quotazione) consentirebbe il reperimento di ulteriori risorse finanziarie
- Illustrativamente ai livelli attuali di multipli di mercato, un aumento di capitale del 49% nella Combined Entity sarebbe pari a ca. €0,9-1,3Mld
- In via preliminare si potrebbe quindi considerare che la Combined Entity potrebbe beneficiare di ulteriori risorse finanziarie per:
  - ca. €310M incremento di leva allineandosi alla media delle utilities quotate italiane
  - ca. €0,9-1,3Mld di aumento di capitale[2]
- Queste risorse potrebbero essere utilizzate per effettuare significativi investimenti sul territorio

1. La combined entity pro quota comprende: Alia (100%), Publiacqua (57.8%), Estra (64.8%), Acque (19.3%), Toscana Energia (31%)
2. I valori dovranno essere validati in fase di redazione del piano industriale definitivo e sono a scopo illustrativo

Grazie

https://www.aliaserviziambientali.it/wp-content/uploads/2022/04/Allegato1Dossier-val-pr-M.pdf