



Piano Industriale 2026-2028

Approvato Assemblea dei Soci

20/01/2026

Le informazioni contenute nella presente presentazione sono strettamente confidenziali e destinate esclusivamente ai soggetti autorizzati.
È vietata qualsiasi forma di diffusione, riproduzione o utilizzo, anche parziale, dei contenuti qui riportati senza il preventivo consenso scritto della Società.

AGENDA

1 **ATES oggi: la prosecuzione di un viaggio di successo**

2 **I mercati di riferimento**

3 **ATES domani: le direttrici di crescita**

4 **Financial plan**

ATES

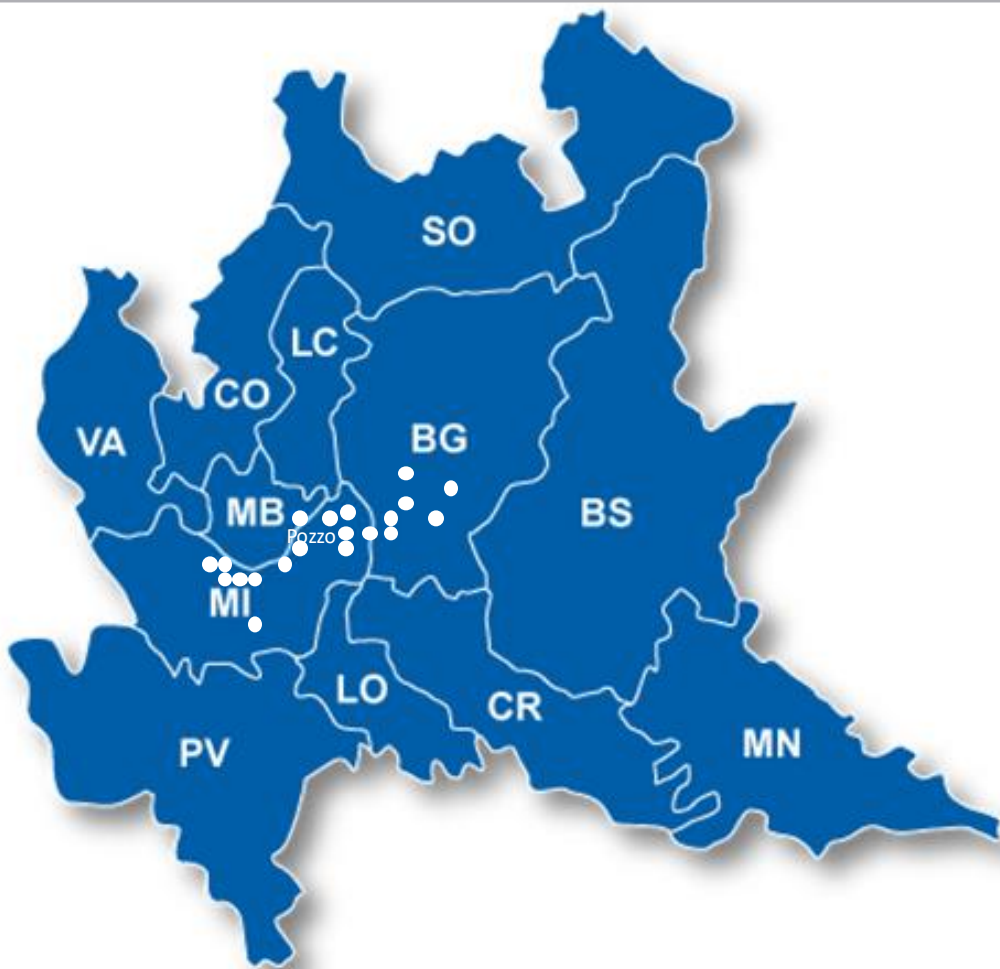
BREVE PROFILO SOCIETARIO E PRINCIPALI RISULTATI AD OGGI

Ates: una Energy Service Company (ESCo) in regime di «in-house providing»...

Chi siamo

- **Ates è una Energy Service Company (ESCo)** certificata, specializzata nella conduzione e manutenzione di impianti termici, nella pubblica illuminazione, in progetti di efficientamento energetico di immobili e, più di recente, di generazione da fonti rinnovabili
- Partecipata **interamente da capitale pubblico**, è stata costituita nel 2006 su iniziativa del Comune di Trezzo sull'Adda e ha oggi **20 Comuni soci** nelle province di Milano, Bergamo e Monza Brianza
- Opera in **regime di «in-house providing»** senza rapporti di terzietà e **con affidamento diretto** ai sensi del D.lgs. 175/2016 e s.m.i., ed è pertanto iscritta all'Albo ANAC ex art. 192 D.lgs. 50/2016
- Il valore sociale dell'attività ha contribuito a ridurre notevolmente le emissioni di CO2 dei Comuni soci ed a sensibilizzare l'opinione pubblica in materia di risparmio ed efficientamento energetico

Comuni soci



Comuni soci e quota del capitale sociale

Trezzo S.Adda (26,63%)	Vaprio d'Adda (17,49%)	Busnago (14,22%)	Pozzo d'Adda (11,65%)	Capriate S.Gervasio (6,03%)
Grezzago (6,01%)	Orio al Serio (3,84%)	Cologno Monzese (1,09%)	San Giuliano M.se (1,09%)	Bresso (1,09%)
Senago (1,09%)	Cusano Milanino (1,09%)	Cassina de' Pecchi (1,09%)	Pessano c.Bornago (1,09%)	Cambiago (1,09%)
Grassobbio (1,09%)	Calcinate (1,09%)	Brusaporto (1,09%)	Trezzano Rosa (1,09%)	Canonica d'Adda (1,09%)

...orientata al servizio ai territori



VISION

Siamo il partner di riferimento dei Comuni e delle realtà locali nello sviluppo di progetti che uniscono efficienza energetica, un servizio di eccellenza e valore condiviso per il territorio.

Trasformiamo le esigenze delle comunità in soluzioni concrete e sostenibili grazie al talento ed all'impegno delle nostre persone, rafforzando continuamente competenze e organizzazione.



MISSION

Promuovere e realizzare interventi volti a portare gli edifici della Pubblica Amministrazione ai più elevati standard, attraverso la riqualificazione energetica, il miglioramento dei sistemi di climatizzazione, la gestione delle aree critiche delle facilities e l'adozione di fonti energetiche rinnovabili.

Assicurare nel fare questo ai Comuni soci un servizio di eccellenza, migliorandone progressivamente l'efficienza anche attraverso innovazione, partnership, ampliamento dell'offerta su servizi a valore aggiunto per i territori.

Le nostre attività coprono le principali esigenze legate al comfort ed all'efficienza energetica dei Comuni Soci...

Gestione calore

Energy Performance Contract (EPC): contratti di durata 10-17 anni finalizzati a mantenere il comfort e a razionalizzare i consumi degli edifici dei Comuni soci. Includono :

- Erogazione energia termica
- Gestione e conduzione impianti
- Progettazione e realizzazione interventi efficientamento
 - Garanzia di performance
- Manutenzione ordinaria, straordinaria, reperibilità h24
 - Assunzione ruolo Terzo Responsabile
 - Reportistica agli utenti

Riqualificazione energetica

Progettazione e realizzazione di interventi di riqualificazione per il miglioramento della classe energetica degli edifici, inclusa la trasformazione a NZEB (Nearly Zero Energy Building). Tali interventi possono includere ad esempio: rifacimento cappotto termico, coibentazione tetti, sostituzione superfici vetrate, installazione riscaldamento a pompa di calore, sistemi di building automation, relamping led, impianti fotovoltaici

Illuminazione pubblica

Energy Performance Contract (EPC): contratti di durata 10-17 anni per la gestione integrata dell'illuminazione Pubblica finalizzati a garantire efficienza, continuità e miglioramento della qualità del servizio. Includono:

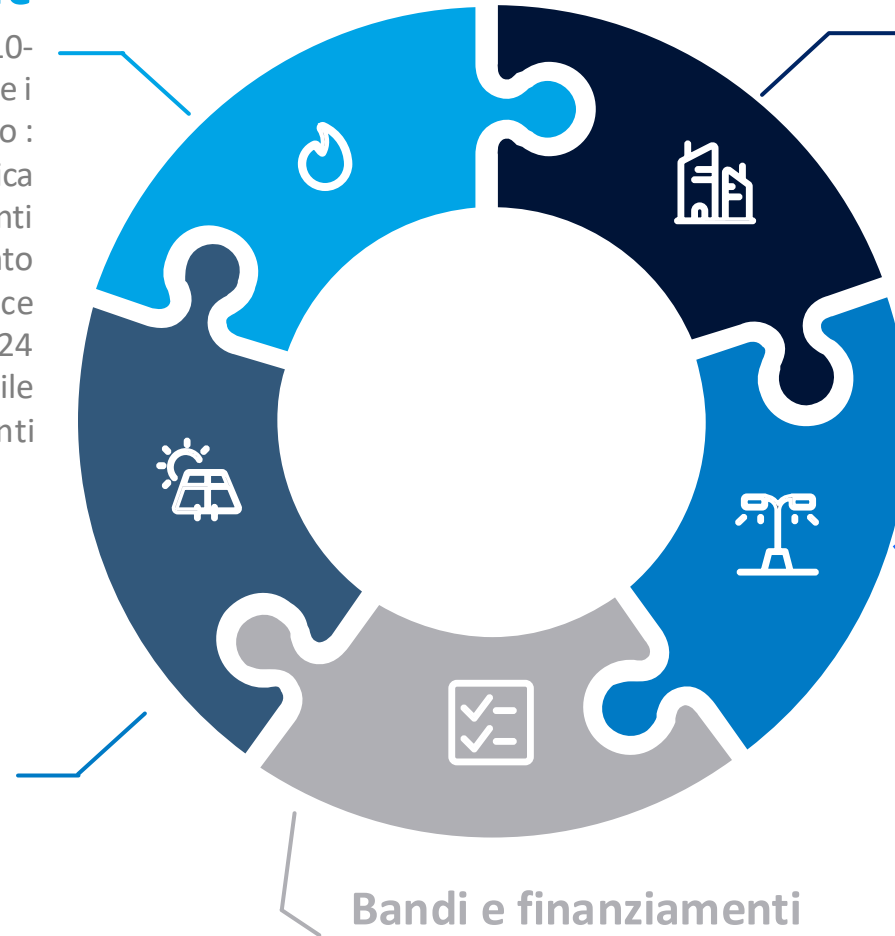
- Manutenzione ordinaria e straordinaria
- Gestione impianti e supporto tecnico, attraverso sistemi software per il monitoraggio in tempo reale dello stato delle segnalazioni dei Comuni e degli interventi
- Controllo consumi energetici ed ottimizzazione per il miglioramento dell'efficienza

Generazione da fonti rinnovabili

- Progettazione, realizzazione e conduzione di impianti fotovoltaici
- Supporto alle CER (Comunità Energetiche Rinnovabili) nelle attività di sviluppo e gestione, a servizio dei territori dei Comuni soci

Bandi e finanziamenti

Supporto ai Comuni Soci nell'acquisizione di fondi/ finanziamenti disponibili a livello regionale, nazionale, comunitario (es. bandi PNRR, Conto Termico 3.0), attraverso attività di identificazione bandi, predisposizione della documentazione per la partecipazione e realizzazione interventi di efficientamento energetico in caso di aggiudicazione



...con importanti risultati conseguiti nella riqualificazione energetica degli edifici, con tempi realizzativi competitivi anche grazie al regime di «in house providing»

Intervento	Importo	Durata ¹	Descrizione
 Cologno Monzese Scuole Elementari via della Repubblica	1,7 mln € (1,22 mln € GSE)	1 anno (nov 20-nov 21)	NZEB (isolamento termico cappotto, fotovoltaico, pompa di calore, automazione e controllo - BACS, riqualificazione illuminazione, sostituzione infissi)
 Bresso (edifici vari)	2,8 mln € (0,7 mln € GSE)	3,5 anni (lug 21-dic 25)	Riqualificazione centrali termiche di 10 edifici, riqualificazione illuminazione su 8 immobili
 Brusaporto Scuole Medie via Tognoli	0,85 mln € (0,71 mln € GSE)	1,5 anni (mag 24- dic 25)	NZEB (isolamento termico cappotto, fotovoltaico, pompa calore, automazione e controllo - BACS, riqualificazione illuminazione)
 Cusano Milanino, Scuole Elementari Piazza Trento e Trieste	4,5 mln € (1,75 mln € GSE; 1,8 mln € PNRR)	1,5 anni (lug 23- feb 25)	NZEB (isolamento termico cappotto, fotovoltaico, pompa calore, automazione e controllo - BACS, riqualificazione illuminazione, impianti a pavimento, adeguamento sismico e VVF)
 Cologno Monzese Plesso scolastico Via Taormina	1,29 mln € (0,8 mln € GSE)	1,5 anni (lug 25- dic 25)	NZEB (isolamento termico cappotto, fotovoltaico, pompa calore, automazione e controllo - BACS, riqualificazione illuminazione, impianti a pavimento, adeguamento sismico e VVF)
 Pozzo d'Adda Scuole Medie via Dell'Unione	1,8 mln € (1,75 mln € GSE)	1 anno 2 mesi (nov 24- dic 25)	NZEB (isolamento termico cappotto, fotovoltaico, pompa calore, automazione e controllo - BACS, riqualificazione illuminazione, impianti a pavimento, adeguamento sismico)
 Cologno Monzese, Scuole Medie Boccaccio	1,25 mln € (0,47 mln € GSE)	1 anno 4 mesi (giu 22- ott 23)	Isolamento termico cappotto, riqualificazione illuminazione e serramenti

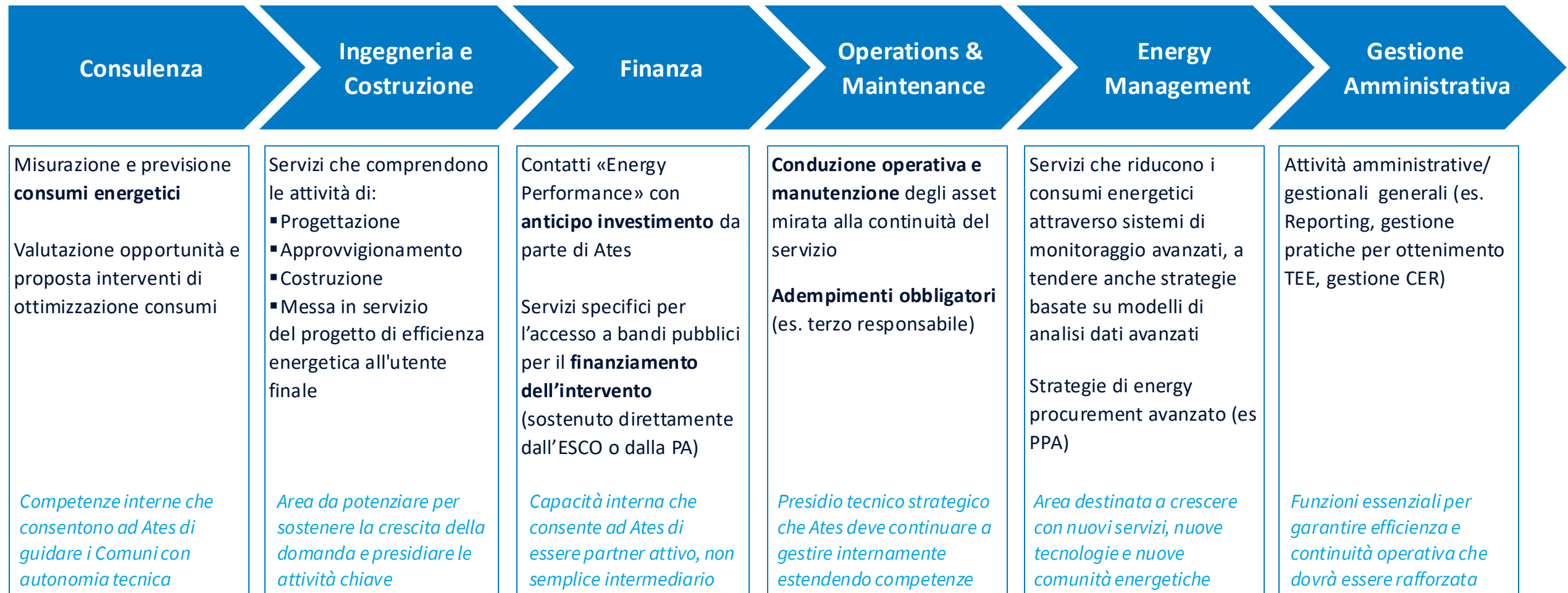


15 mln € di interventi
su circa **15 edifici**



Circa **10 mln € di incentivi**
portati ai Comuni Soci,
tra Conto Termico 2.0 GSE e
PNRR

Copriamo con risorse interne la maggior parte delle attività di conduzione per offrire un servizio di massima qualità



Ates opera con una struttura snella ed efficiente, ma con un forte presidio interno delle competenze strategiche. Per sostenere la crescente domanda di servizi dei Comuni soci, alcune aree dovranno essere rafforzate, così da garantire autonomia operativa e mantenere Ates un soggetto capace di erogare servizi diretti, senza trasformarsi in una mera stazione appaltante.

Offriamo strutture contrattuali che liberano i Comuni soci da ogni incombenza operativa

Obiettivo:

Garantire ai Comuni soci comfort, sicurezza ed efficienza energetica, attraverso un modello contrattuale che integra gestione, manutenzione e investimenti sugli impianti termici, con risparmi garantiti e finanziamento diretto da ATES.



Comuni soci

Versano canone composto da:

- ◆ C1 – Quota investimenti: interventi di riqualificazione e miglioramento energetico (lavori pluriennali);
- ◆ C2f – Quota fissa: servizi di conduzione, esercizio e manutenzione ordinaria degli impianti;
- ◆ C2v – Quota variabile: fornitura di energia termica/elettrica (a consumo effettivo).

CONTRATTO EPC SERVIZIO ENERGIA

Durata tipica: 10 anni

Riferimenti normativi:

D.Lgs. 115/2008 e al D.Lgs. 102/2014, secondo quanto previsto dal D.M. 12 marzo 2019 ; D.M. 12/08/2024 e circolare 273/1998



Si fa carico di:

- ◆ Erogazione energia termica
- ◆ Gestione integrata e telecontrollo remoto degli impianti
- ◆ Manutenzione ordinaria e straordinaria, pronto intervento 24/7
- ◆ Progettazione e realizzazione degli interventi di efficientamento
- ◆ Garanzia di performance e risparmio energetico
- ◆ Ruolo di Terzo Responsabile dell'impianto termico

Lavoriamo per soddisfare le esigenze di servizio dei Comuni Soci, contribuendo in modo concreto alla riduzione dell'inquinamento

Principali asset ed investimenti realizzati



10.000+ punti luce in gestione



800+ impianti termici in gestione



70 MW potenza installata



4+ mln € interventi riqualificazione ed efficientamento centrali termiche
2mln + investimenti su I.P.



C.ca 15 mln € valore interventi di efficientamento edifici



200+ sistemi telecontrollo

Principali KPI di servizio



900k€ di bonus energetici circa riconosciuti ai Comuni soci negli ultimi 5 anni



250k+ abitanti serviti



1.500+ interventi effettuati ultima stagione termica; **tempi medi intervento < 24 ore**



16 mln + mc CO2 risparmiati



10 mln + mc gas risparmiati



35% risparmio medio combustibile



100k€/ anno investiti in formazione ed attività sociali sui territori

...anche attraverso nuovi progetti in via di sviluppo nell'ambito della generazione di energia da fonti rinnovabili

Nuovo parco fotovoltaico



- **Prevista potenza installata 2 MW** con producibilità stimata di 2,4-2,6 GWh/ anno, pari al fabbisogno medio di circa 1.000 famiglie
- **Recupero e valorizzazione ambientale** area industriale dismessa, con potenzialità di utilizzo anche ai fini della educazione e sensibilizzazione su tematiche ambientali
- **Avvio produzione nel 2027 / inizio 2028**, in funzione di scelte in valutazione su possibile aumento della cubatura della fossa

Fondazione Ambiente Territorio - SETA

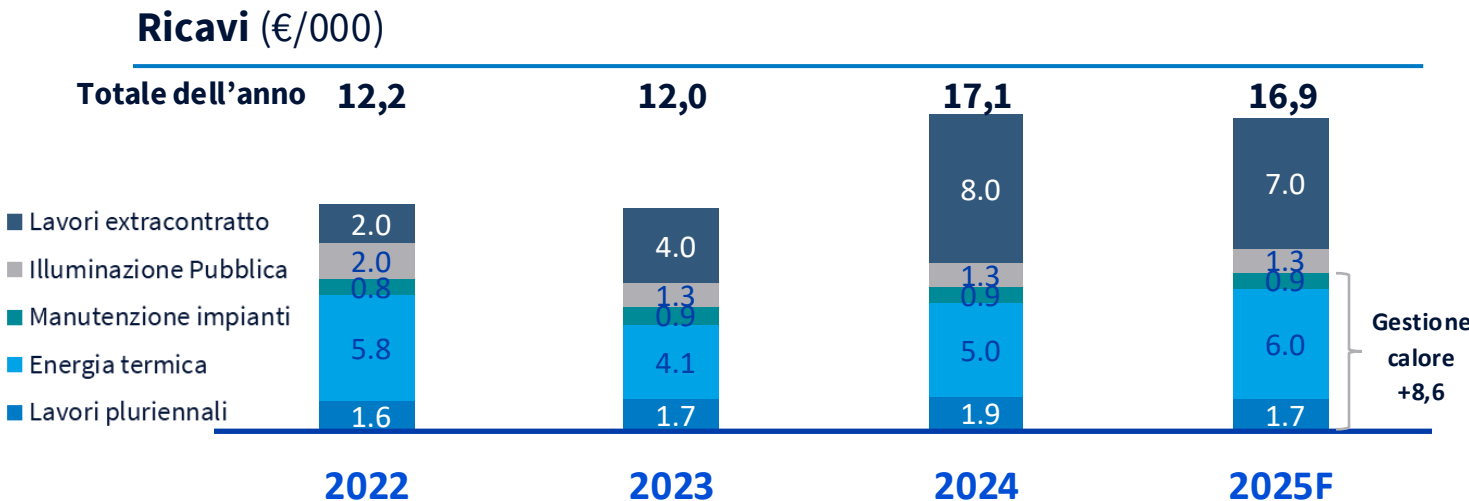


- Costituito veicolo per lo sviluppo di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), attualmente con 5 Comuni aderenti
- Opportunità di accedere a finanziamenti PNRR (40% a fondo perduto) ed incentivi sulla produzione di energia auto-consumata
- Governance pubblica attraverso organismo direttivo già costituito
- Ruolo Ates di supporto allo sviluppo e gestione della CER

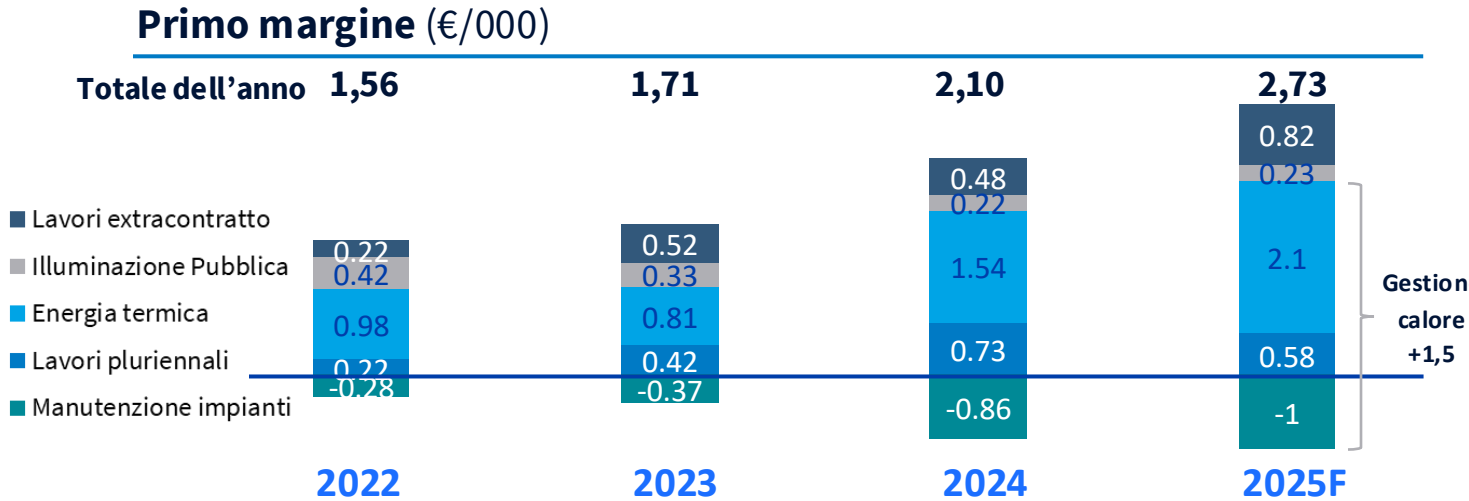
Supporto progetti fotovoltaici (FTV) PNRR

- Supporto alla presentazione dei progetti per la realizzazione di **16 impianti fotovoltaici per una capacità complessiva di circa 1 MW** per accesso ai fondi PNRR in ottica di futura realizzazione e asservimento alle CER per cinque Comuni soci

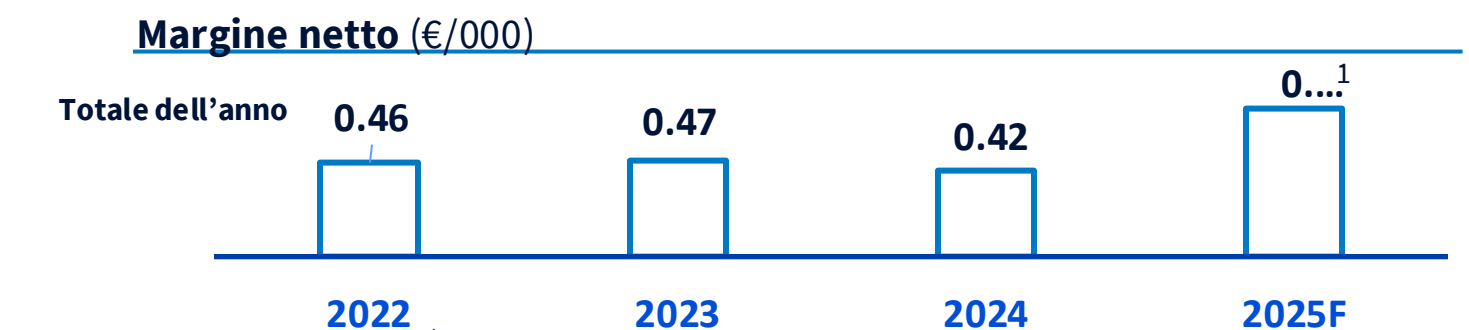
La crescita di Ates è guidata dalla fiducia dei Comuni soci, ai quali riconosciamo valore attraverso l'economicità del servizio, pur garantendo la sostenibilità economica dell'azienda



• **Risultati** sostenuti dalla forte esigenza di **riqualificazione energetica** degli edifici della PA («Lavori extracontratto») e dalla fornitura di energia termica



• L'attività di **manutenzione impianti** presenta una **redditività negativa**, in conseguenza delle **politiche** di prezzo concordate con i Comuni Soci, ma nel contesto di un servizio di **Gestione Calore complessivamente in attivo** (Manutenzione Impianti + Energia Termica + Lavori Pluriennali)



• Margine stabilmente nella fascia 2,5-4,5% dei ricavi, coerente con ruolo pubblico di Ates e obiettivi di servizio

1. Pari a 0,60 m€ senza la marginalità derivante dalla chiusura anticipata lavori per 126 k€ inclusa nei Lavori extracontratto

Le informazioni contenute nella presente presentazione sono strettamente confidenziali e destinate esclusivamente ai soggetti autorizzati. È vietata qualsiasi forma di diffusione, riproduzione o utilizzo, anche parziale, dei contenuti qui riportati senza il preventivo consenso scritto della Società.

SCENARIO DI MERCATO

Il mercato dell'efficienza energetica nel settore civile: un quadro di sintesi

1

**Efficienza energetica:
un imperativo
categorico**



- **Riscaldamento globale:** temperature oltre le soglie dell'accordo di Parigi
- **Target di decarbonizzazione** Europei e Nazionali sempre più stringenti
- **Prezzi dell'energia** ancora elevati e volatili

2

**L'edilizia pubblica
presenta una forte
necessità di
riqualificazione**



- Il **patrimonio edilizio pubblico** presenta importanti spazi di efficientamento energetico, con il **56% degli edifici nelle 3 classi energetiche peggiori (E-F-G)**
- Criticità si osservano in particolare nell'edilizia scolastica, dove gli edifici hanno un potenziale di risparmio energetico medio del 36% e nell'8,6% dei casi presentano problemi strutturali; l'edilizia agevolata rappresenta un ulteriore ampio bacino di intervento
- Nei prossimi anni il **PNIEC** prevede un **tasso annuo di riqualificazione della PA 9 volte superiore** alla superficie totale riqualificata tra il 2014 e il 2022

3

**Gli incentivi disponibili
rappresentano
una opportunità
storica**



- Stanziati **incentivi senza precedenti** a supporto dell'efficientamento energetico, di cui **3-4 mld€ destinati alla PA**, in particolare attraverso il **Conto Termico 3.0** ed il **PNRR**
- Possibilità di accesso a finanziamenti attrattivi, anche grazie all'appetibilità degli investimenti nella Green Economy per il sistema finanziario

4

**Ates ben posizionata
per servire la PA ma
con esigenze di
crescita**



- Ates ha sviluppato un **track record robusto**: oltre 10 edifici NZEB riqualificati in 3 anni
- Grazie all'«in-house providing», Ates offre ai Comuni soci percorsi di procurement agevolati e tempistiche realizzative estremamente più competitive rispetto ai tradizionali PPP oltre a maggiore controllo su costi e qualità degli interventi
- Il soddisfacimento di un numero importante di richieste sul territorio richiederà una **crescita dimensionale**, per potere attingere alle necessarie risorse organizzative e finanziarie

- **Il mercato offre alla PA nei prossimi anni un'opportunità unica** per riqualificare il proprio patrimonio edilizio
- **Ates è posizionata in modo favorevole per servire i Comuni Soci**, grazie alle competenze maturate ed ai benefici del regime di «in house providing»
- **Per farlo dovrà rafforzare la propria struttura** per scalare la capacità operativa e soddisfare le crescenti richieste provenienti dal territorio

1

Il riscaldamento globale ha superato la soglia dell'Accordo di Parigi di 1,5 °C: azioni concrete per la decarbonizzazione e l'efficienza energetica sono un imperativo categorico

Andamento delle anomalie termiche globali

(variazioni in °C vs. periodo preindustriale), 1990-2024



- **2024 record:** +1,6 °C → superata stabilmente la soglia critica dei 1,5 °C
- Il cambiamento climatico è **una realtà operativa**, non più un rischio futuro
- **Pressione crescente sulla PA** per ridurre consumi, emissioni e costi energetici
- Necessaria una **accelerazione degli interventi di efficienza energetica**, con forte ruolo per soggetti in-house come ATES.

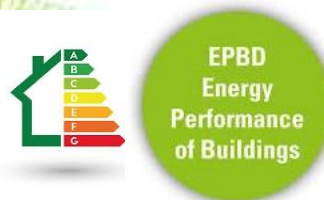
1 Il mercato dell'Efficienza Energetica è sostenuto da due dinamiche convergenti: obiettivi regolatori di riduzione consumi e prezzi dell'energia ancora elevati ed instabili

Scenari di policy

Imporranno obblighi e penalità



The Energy Efficiency Directive



ETS 2
Emission Trading System

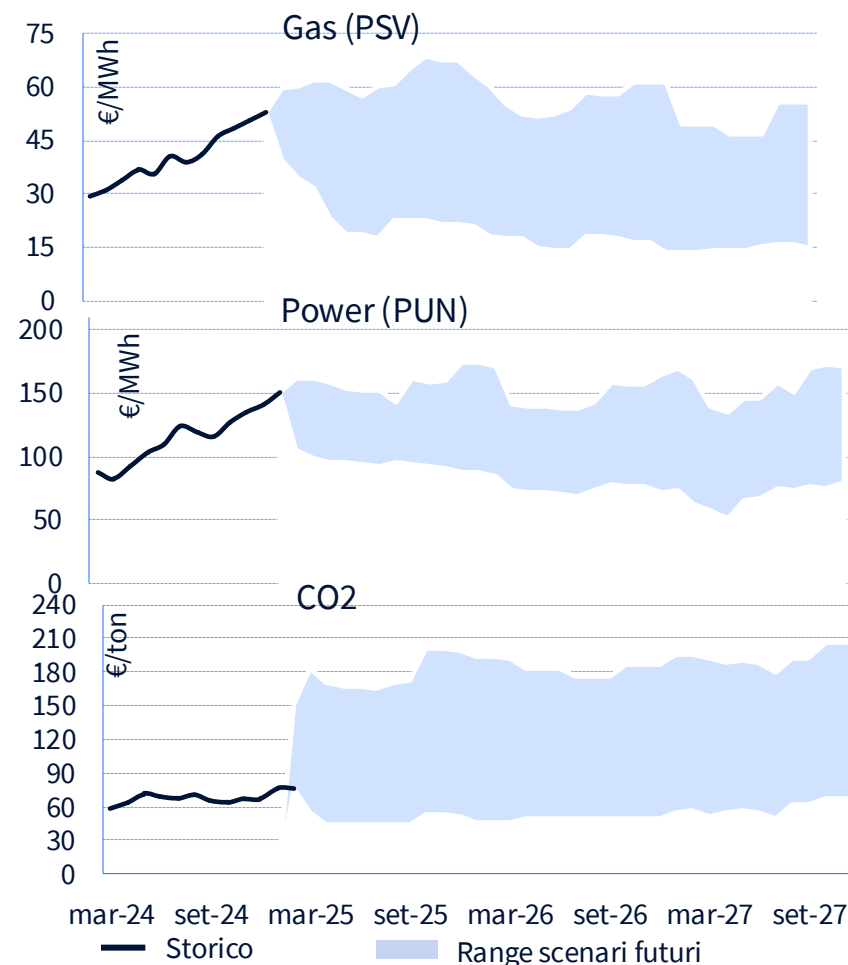


- Obiettivi vincolanti di efficienza energetica e aumento rinnovabili; riduzione gas serra del 55% e consumi a 93 Mtep entro il 2030
- Riduzione consumi edifici residenziali: -16% entro il 2030
- Richiesta Renovation Passport (piano riqualificazione edifici)
- Nuovi edifici pubblici ZEB dal 2028
- Costo diretto per le emissioni CO2 nei settori civile e trasporti
- -10% consumi finali di energia al 2030 vs baseline 2022, con priorità su consumi Residenziale, PA e trasporti



Prezzi dell'energia

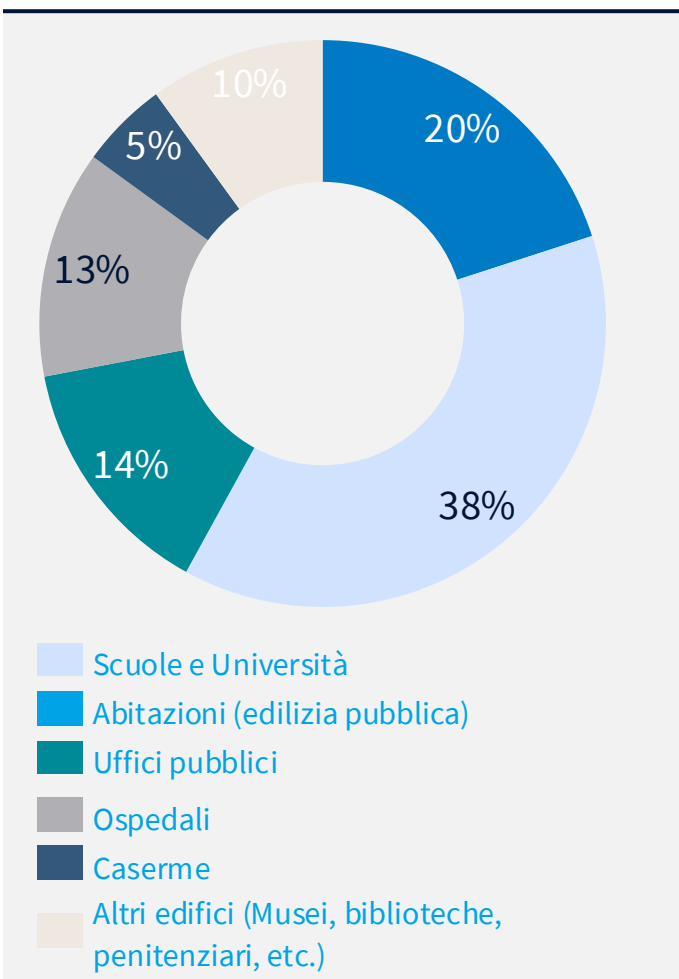
ancora elevati e volatili



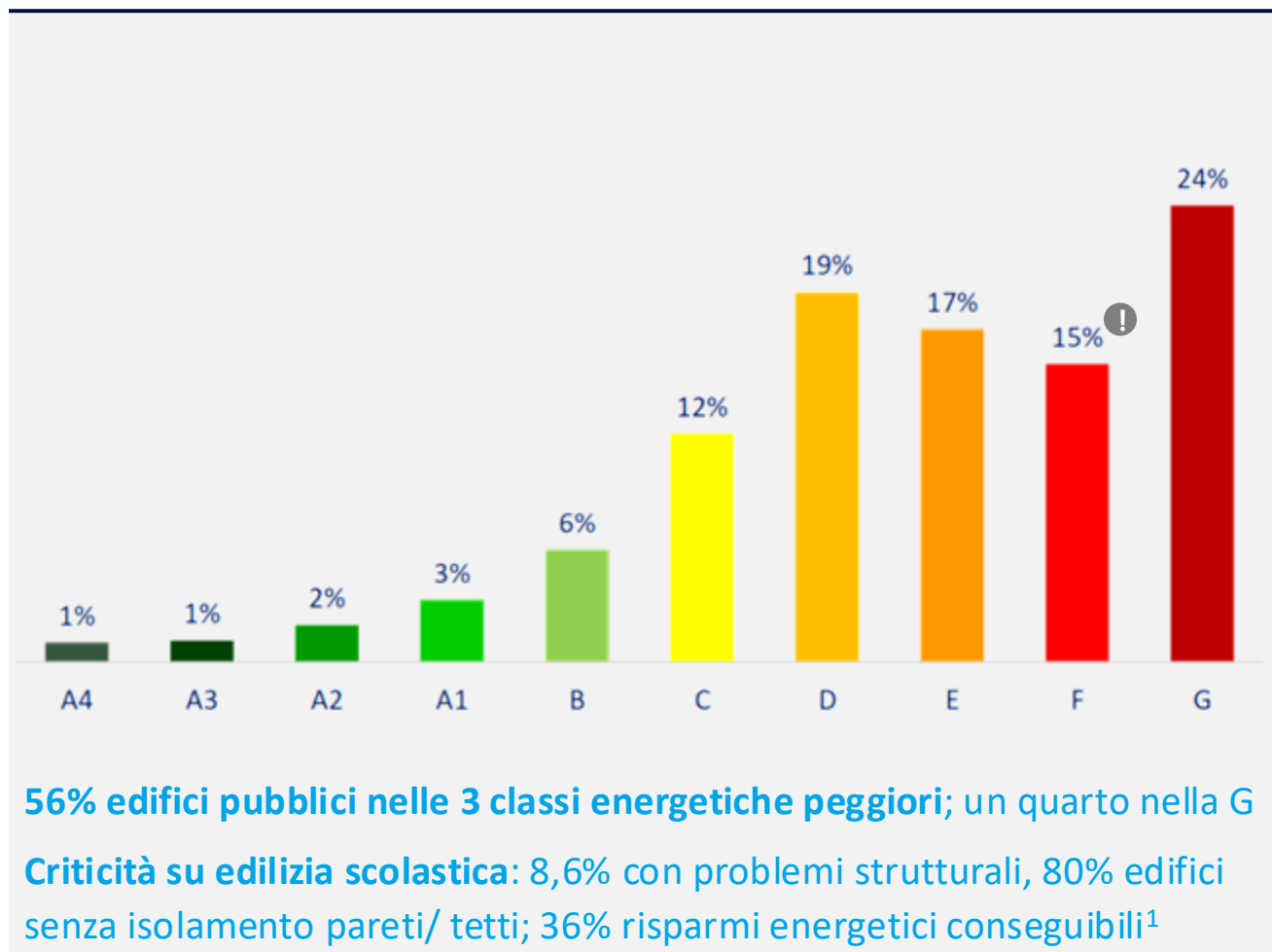
L'efficientamento energetico sarà un trend di medio-lungo periodo

2 Il 56% degli edifici pubblici ricade nelle 3 classi energetiche peggiori, con quasi un quarto degli edifici in classe G. Il potenziale di efficientamento è estremamente significativo.

Ripartizione parco immobiliare
PA per tipologia



Distribuzione degli edifici pubblici per classe energetica



Ruolo trainante della PA
nella transizione
energetica definito dal
PNIEC

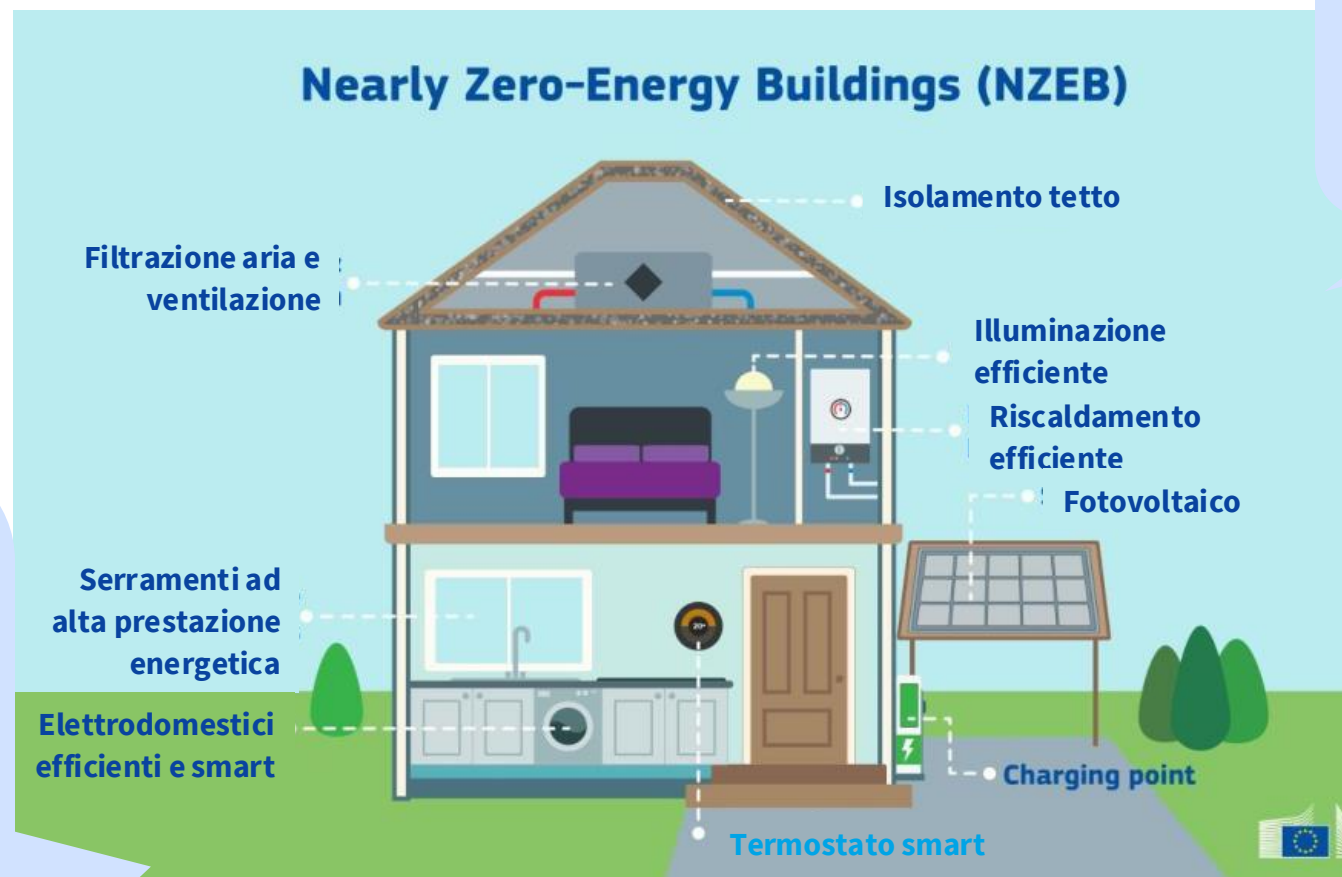
Importanti spazi di
miglioramento in
particolare negli ambiti
dell'**edilizia scolastica** e
dell'**edilizia agevolata**

La tecnologia consente oggi di realizzare o riqualificare gli edifici per azzerare (ZEB)¹ o quasi azzerare (NZEB)¹ le emissioni; questi diverranno il paradigma per un'edilizia sostenibile

I Nearly Zero-Emission Buildings (NZEB) sono edifici ad altissima efficienza energetica, in cui il fabbisogno di energia è molto basso e coperto in larga parte da fonti rinnovabili locali (FER).

Esempi di tecnologie integrate NZEB:

- Isolamento termico avanzato e ventilazione controllata
- Illuminazione e riscaldamento ad alta efficienza
- Pannelli fotovoltaici integrati
- Termostati Smart e sistemi di automazione
- Colonnine di ricarica e gestione intelligente dei consumi



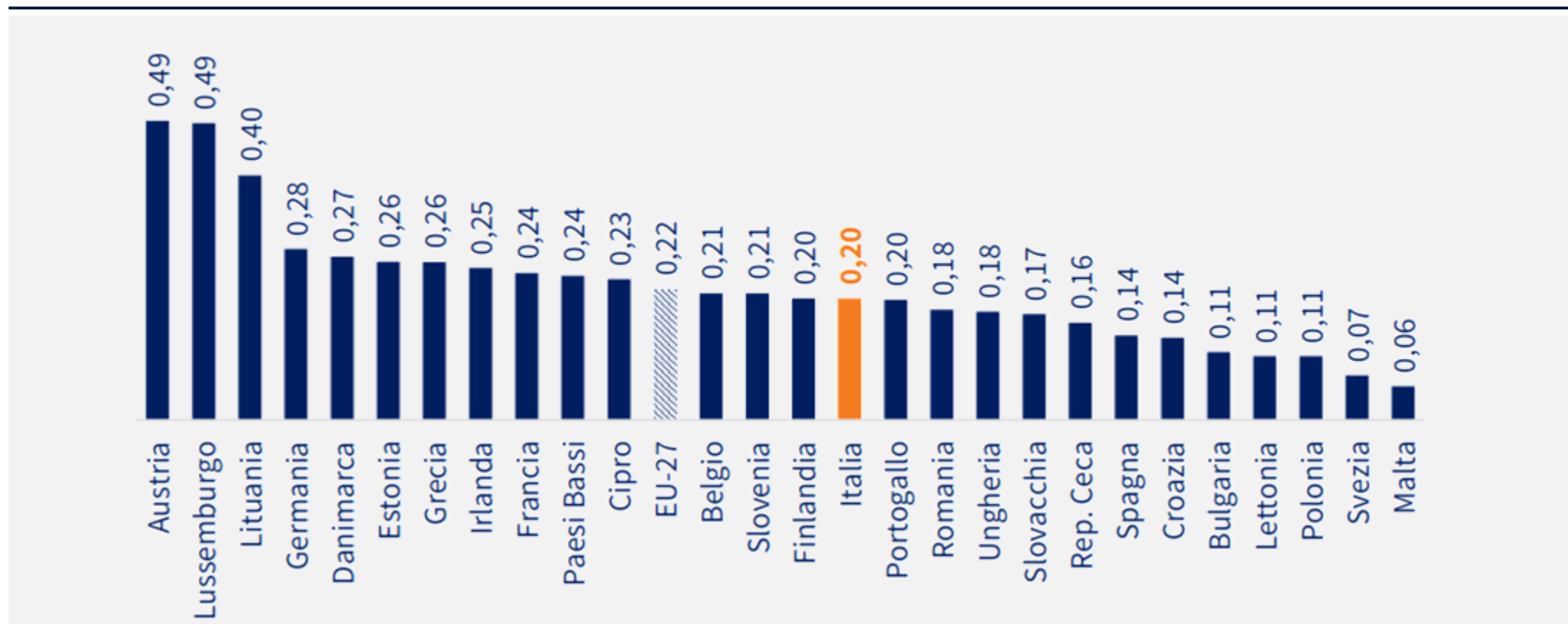
Con la revisione della Direttiva EPBD (2024), la Commissione Europea ha introdotto gli Zero-Emission Buildings (ZEB) come nuovo standard per edifici a 0 emissioni dirette di CO₂.

I requisiti ZEB prevedono obbligo dal 2027 per nuovi edifici pubblici e occupati dalla Pa e dal 2030 per tutti i nuovi edifici

1. ZEB= Zero Emission Building; NZEB= Nearly Zero Emission Building

2 L'Italia tuttavia presenta ancora ampi spazi di miglioramento nel contesto europeo

Quota di NZEB tra gli edifici residenziali di nuova costruzione nei Paesi europei
(valori %), media 2016-2020

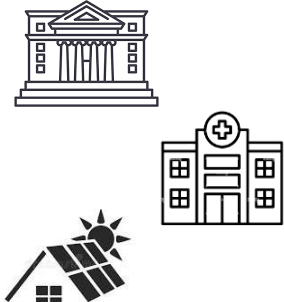
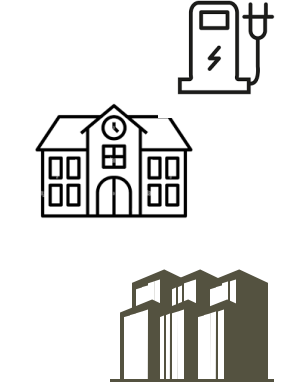


La PA ha mantenuto livelli di investimento modesti ma concentrati su edifici NZEB, anticipando i requisiti normativi europei.

Ma la quota di NZEB sulle nuove costruzioni è ancora in fase embrionale in Italia, posizionandosi al di sotto della media europea

3

Sono di conseguenza stati allocati importanti fondi a supporto della riqualificazione edilizia, in particolare a favore della Pubblica Amministrazione

Meccanismo incentivante	Ente gestore	Principali caratteristiche	Dotazione	Esempi utilizzo
Conto Termico 3.0 (DM 7/8/2025)		- Finanzia a fondo perduto specifici interventi di riqualificazione involucro, generazione efficiente, illuminazione efficiente, colonnine EV e fotovoltaico - Fino al 100% delle spese sostenute dalla PA - Cumulabilità con altri incentivi (totale <100% lavori)	900 m€ di cui 400 m€ per la PA (all'anno)	
POS-FESR Lombardia 2021-27		- Deep retrofit su edifici ed impianti pubblici 50-100% a fondo perduto in base a bando/ punteggi - Cumulabilità con altri incentivi (totale <100% lavori)	Previste nuove finestre per il 2026/27 (ciclo 2025 chiuso l'8/8/25)	
PNRR Misura M7 Investimento 17		Contributi a fondo perduto erogati alle ESCo per l'esecuzione di interventi di efficientamento dell'edilizia residenziale pubblica	1.331 mln €; domande entro il 30/04/2026	
Fondo Kyoto - PA	 	- Riqualificazione energetica di scuole, ospedali ed impianti sportivi (involucro, impianti, RES termiche) - Prestito agevolato 0,25% fino a 20 anni	Attivo per PA con riaperture periodiche	
Certificati Bianchi (nuova disciplina DM 21/7/2025)	 	- Progetti con risparmi misurabili (es. illuminazione, HVAC, regolazione, reti di calore,...) - Assegnazione di titoli in funzione dei TEP risparmiati, sulla base di progetti standard/ analitici secondo nuovo DM 21/07/2025	Non definita (dipende dagli obblighi imposti ai distributori)	

Oltre al nuovo Conto Termico 3.0 sono disponibili diverse forme di supporto, sia in termini di finanziamento a fondo perduto, sia di incentivo, sia di prestito agevolato, che è opportuno **tenere costantemente monitorate**

3 Conto termico 3.0: Un'opportunità chiave per la PA e per ATES

Il nuovo Conto Termico 3.0 rappresenta uno degli strumenti più rilevanti per la riqualificazione energetica del patrimonio pubblico. ATES può assumere un ruolo di facilitatore tecnico e amministrativo per i Comuni soci, supportandoli nell'accesso e gestione degli incentivi.



Dotazione complessiva: 900 M€ annui
– **400 M€ destinati alla Pubblica Amministrazione**
– 500 M€ per privati, terzo settore, CER



Beneficiari ampliati: oltre alla PA, anche imprese, enti del terzo settore, cooperative e comunità energetiche rinnovabili.



Interventi ammissibili:

- Trasformazione edifici in **NZEB**
- Sostituzione impianti di **climatizzazione** con pompe di calore, sistemi ibridi e generatori a biomassa
- **Coibentazione** dell'involucro edilizio (pareti, tetti, pavimenti)
- Installazione di **impianti fotovoltaici** e **sistemi di accumulo**
- **Colonnine di ricarica, solare termico, building automation e controllo (BEMS/BACS)**



Incentivo diretto GSE: copertura dal **40% al 65%** della spesa, fino al **100%** per scuole, strutture sanitarie e piccoli Comuni (<15.000 abitanti)

Cumulabilità con altri bonus e incentivi (e.g. PNRR)



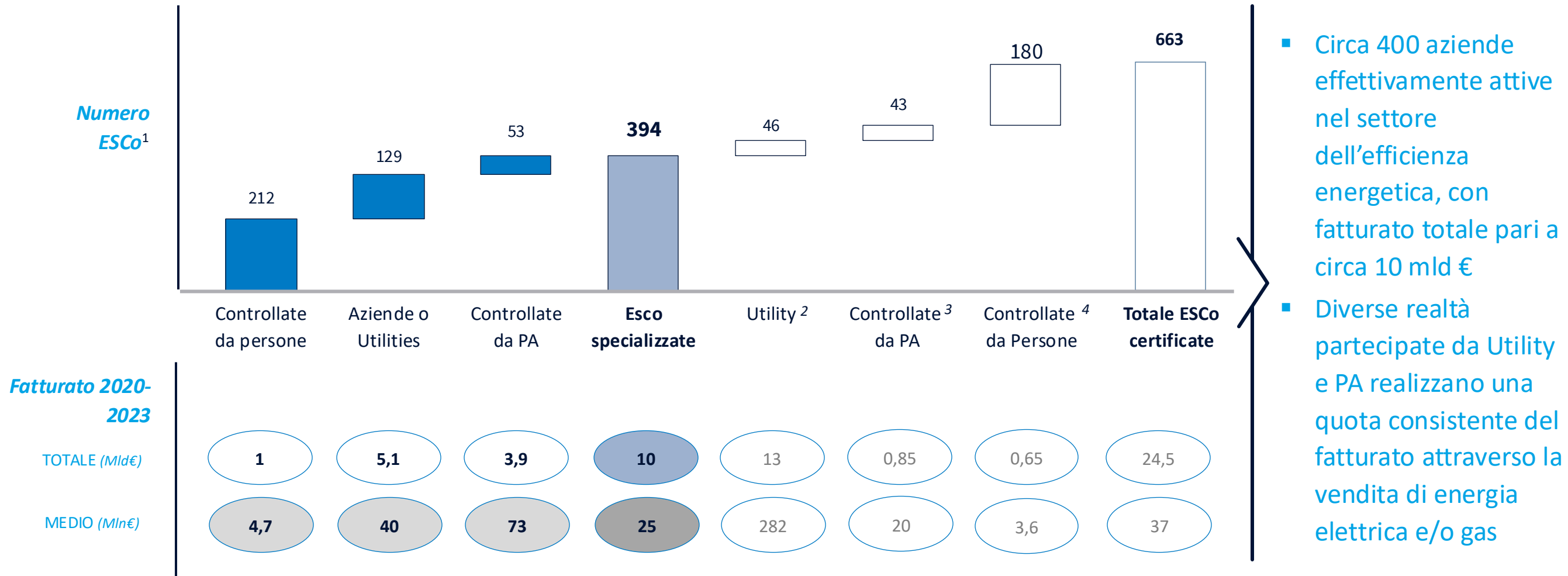
Ruolo abilitante: **ATES** può agire come soggetto tecnico-operativo o referente ESCo per i Comuni, gestendo l'intero ciclo di progetto (diagnosi, richiesta incentivo, realizzazione, rendicontazione).

Integrazione EPC termico ed elettrico: il Conto Termico 3.0 può finanziare la quota investimento degli interventi.

Opportunità di sviluppo: fino a 400 M€ l'anno di risorse potenzialmente attivabili per progetti comunali di efficienza energetica e rinnovabili con focus su NZEB

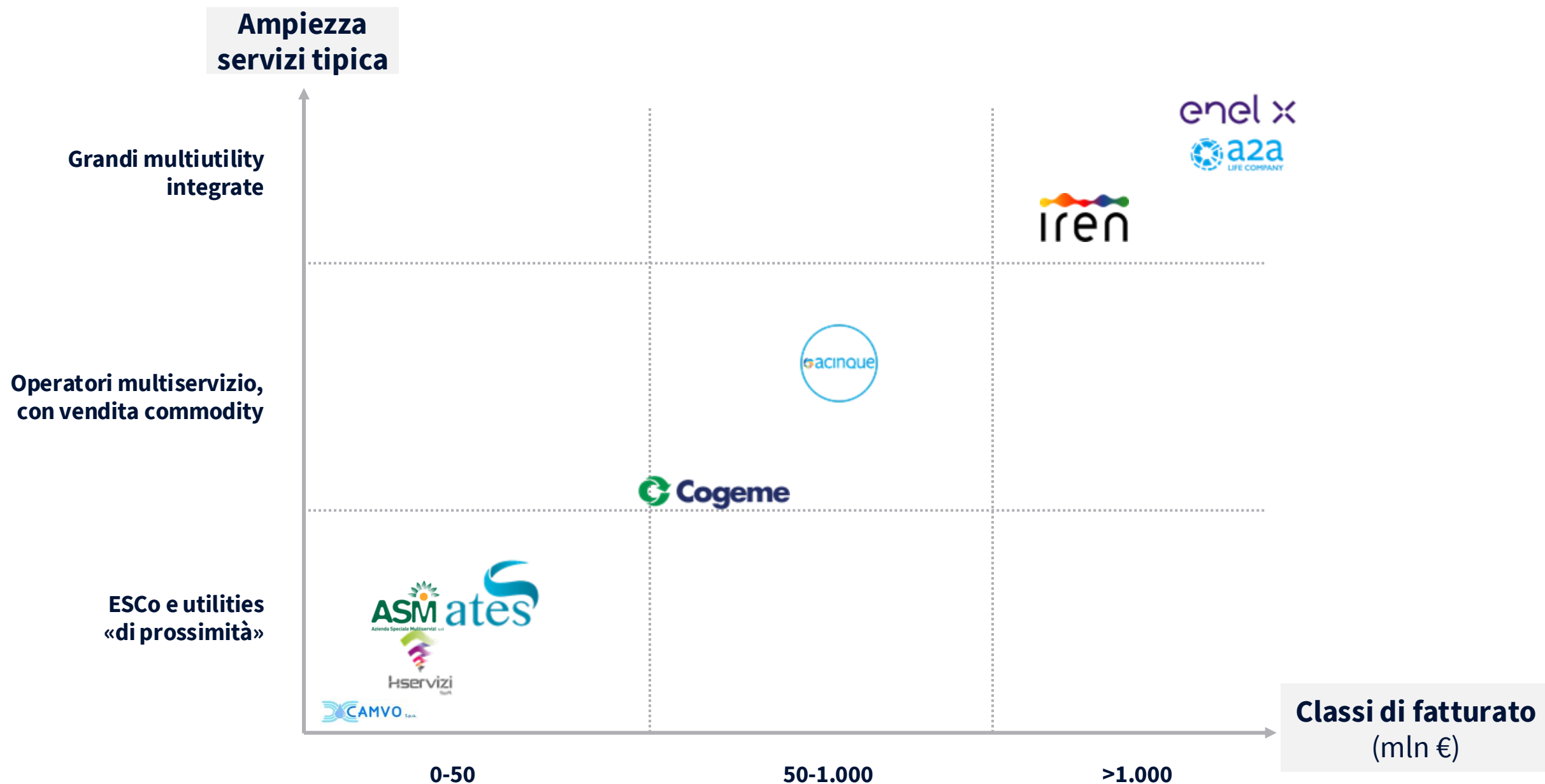
Il settore delle ESCo è frammentato, e gli operatori di maggiori dimensioni sono posseduti da aziende multinazionali o grandi utilities

Numero ESCo certificate per tipologia



(1) Considerate aziende attive nel 2023 con certificazione ESCo (2) Include grandi soggetti produttori di energia certificati ESCo, ma il cui business effettivo non è l'efficienza energetica (3) soggetti con certificazione ESCo ma attività sostanzialmente diverse dall'efficientamento energetico (e. gestione ambientale, gestione reti elettriche/ gas...) (4) società controllate da Persone non focalizzate su attività ESCo

4 Ates opera in un contesto nel quale sono attivi a servizio della Pubblica Amministrazione anche soggetti di dimensioni significativamente superiori...



4 ...che grazie alla maggiore taglia possono offrire una gamma di servizi più ampia, sebbene in generale senza i benefici dell'in-house providing

ILLUSTRATIVO -
PARZIALE

Cluster dimensioni	Player	Centrali termiche (gestione calore, riqualificazione)	Riqualificazione edifici	FTV e CER	Mobilità elettrica	Strutture avanzate per energie verdi (es PPA)	IP	TLR	Servizi di flessibilità energetica	Progetti avanzati su territorio (es H2 verde, biogas...)
1		✓	✓	✓	-	-	✓		-	-
		✓		✓	-	-	✓		-	-
		✓		✓	-	-	✓		-	-
		✓	✓	✓						
2				✓	✓	✓	✓	✓	-	-
		✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
3		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

1. Gestisce inoltre centri sportivi e parcheggi. 2. Società attive anche nella vendita di energia elettrica e gas

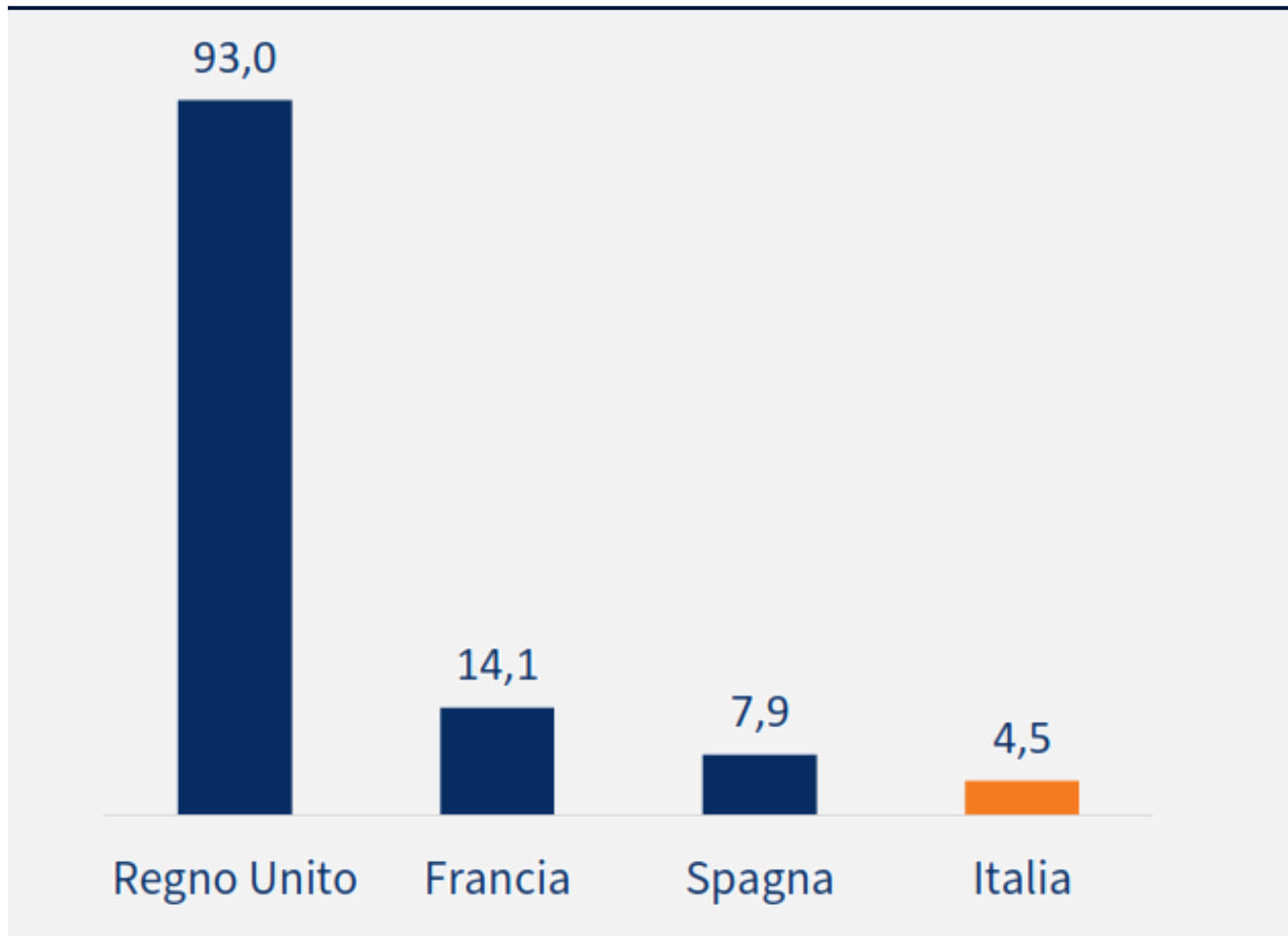
Fonte: informazioni pubbliche; interviste management Ates

- 600 cantieri dal 2021
- Previsti 110 mln € solo su edifici PA di TO

Le informazioni contenute nella presente presentazione sono strettamente confidenziali e destinate esclusivamente ai soggetti autorizzati. È vietata qualsiasi forma di diffusione, riproduzione o utilizzo, anche parziale, dei contenuti qui riportati senza il preventivo consenso scritto della Società.

4 Grazie al regime di «in house providing», Ates é attraente nei tempi di realizzazione degli interventi focalizzandosi sull'eccellenza di servizio ai territori

Valore totale dei progetti PPP
(miliardi di euro 1990-2021)



- La scarsa diffusione dei PPP in Italia è in parte riconducibile alla difficoltà nello strutturare e monitorare contratti complessi, in particolare a livello comunale.
- Nella PA mancano figure tecniche e digitali: nel 2021–2022 il 71% dei profili tecnici e il 37% dei profili ICT non sono stati coperti nei Comuni.
- Ates, grazie al modello in house, colma questa carenza mettendo a disposizione competenze che molti enti locali non hanno internamente.
- Ates offre pertanto ai Comuni soci percorsi di approvvigionamento semplificati e tempi di realizzazione degli interventi estremamente competitivi sopperendo alle difficoltà dei Comuni nell'approcciare i progetti PPP

Di recente si è assistito a processi di aggregazione tra operatori pubblici, finalizzati al raggiungimento di economie di scala ed al completamento del portafoglio servizi



Core business

Principali geografie

Gruppo CAP

- Gestione servizio idrico integrato
- Valorizzazione reflui (es. biometano)
- Attività innovative, con supporto di partner (es. valorizzazione asset flessibili su mercato bilanciamento)

ALA

- Servizi di igiene urbana (raccolta e smaltimento rifiuti, gestione piattaforme ecologiche)
- Città Metropolitana di Milano e alcuni Comuni province MB, PV, CO, VA (oltre 150 Comuni serviti)
- Area Nord-Ovest Milano, provincia Varese (circa 20 Comuni serviti)

L'operazione • Ingresso di CAP nel capitale ALA (20%, con possibilità di salire al 40% in 3 anni tramite AUCAP)

Razionali

- Sinergie industriali (es. sinergie tra impianti depurazione e trattamento rifiuti per valorizzazione energetica, logistica,...)
- Messa a fattor comune delle infrastrutture IT e competenze
- Estensione benefici a più comuni tramite modello «in house providing»



Core business

Principali geografie

Brianza Acque

- Gestione del servizio idrico integrato
- Case dell'acqua
- Progetti di resilienza idrica
- Gestore dell'ATO Provincia MB (55 Comuni)

BEA

- Gestione integrata rifiuti urbani e speciali, termovalorizzazione con recupero energetico, teleriscaldamento
- Comuni Soci Monza-Brianza e territori limitrofi (gestione rifiuti per 84 Comuni)

L'operazione • Progetto di fusione societaria approvato da Assemblee dei Soci e CdA a fine 2024; esecuzione progetto attesa entro fine 2025

Razionali

- Sinergie industriali (es. sinergie tra impianti depurazione e trattamento rifiuti per valorizzazione energetica, logistica,...)
- Economie di scala
- Estensione benefici a più comuni tramite modello «in house providing»

Sintesi posizionamento Ates: analisi SWOT¹

Punti di forza

S

- **Forte legame con Comuni soci** e profonda conoscenza del territorio e delle esigenze dei Comuni
- **Eccellenza di servizio**, anche grazie alla internalizzazione di competenze e integrazione sulla filiera dei servizi energetici
- **Flessibilità e tempestività** di intervento abilitata dal regime di «in house providing»
- **Robusto track record** storico
- **Possibilità per i Comuni Soci di fare leva su Ates** per rispondere alle sfide della transizione energetica ed evoluzione regolatoria (es. riqualificazione edifici, controlli potabilizzazione acqua,...) e alla crescente necessità di supporto tecnico-amministrativo
- **Disponibilità di supporti finanziari** a livello Comunitario, Nazionale e Regionale, per favorire gli interventi per la transizione energetica della Pubblica Amministrazione
- **Evoluzione nelle tecnologie** per la transizione energetica con tendenza alla riduzione dei costi

W

Punti di debolezza

- **Ulteriore crescita necessaria** in prospettiva per attingere alle risorse organizzative e finanziarie necessarie a soddisfare un numero di interventi rilevante (es. riqualificazione a NZEB)
- **Carenza di alcune competenze** per coprire i servizi necessari a seguito dell'elettrificazione dei consumi (es. EPC elettrico)
- **Pressione sul capitale circolante** e sulla liquidità rispetto ai fabbisogni per gli interventi richiesti
- **Rischi regolatori**
- **Difficoltà di reclutamento e fidelizzazione** di talenti a livello di mercato; problematica acuita per aziende di piccole dimensioni
- **Competizione crescente** sui core business con rischio di perdere opportunità se Ates non cresce rapidamente
- **Aumento della pressione sul capitale circolante** e sulla liquidità

T

Minacce

Opportunità

O

1. Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats (analisi di posizionamento di Ates in funzione dei punti di Forza e di Debolezza, e delle Opportunità e Minacce di mercato)

ATES DOMANI

Il Piano 2026-2028 si basa su due cardini tra loro interdipendenti: completamento dell'offerta di servizi ai Soci e rafforzamento di governance e organizzazione



Un piano finalizzato a:

- **Mantenere la focalizzazione sugli stakeholder del territorio e sulle competenze storiche**, garantendo eccellenza, economicità di servizio e presidio interno sulle competenze chiave
- **Soddisfare le nuove esigenze del territorio, ampliando i servizi offerti**
- **Acquisire le risorse finanziarie ed organizzative** necessarie a rispondere alle esigenze di servizio dei Comuni soci, perseguendo una **crescita non fine a se stessa, ma come abilitante indispensabile**

Ci attendiamo che le attività di riqualificazione di edifici a NZEB costituiscano una componente essenziale delle attività del prossimo triennio

Consolidare i servizi storici

- Coerentemente con l'esigenza di efficientamento energetico degli edifici della PA e con la disponibilità di incentivi (es Conto Termico 3.0), Ates sta ricevendo da diversi Comuni **importanti sollecitazioni per la riqualificazione di edifici a NZEB**
- La risposta alle esigenze di supporto dei Comuni richiede ad Ates di disporre di adeguate:
 - **Risorse organizzative** , per la gestione dei cantieri e dei processi di acquisizione incentivi
 - **Risorse finanziarie**, considerando **investimenti medi di 2-2,5 mln €/ edificio**
- Sulla base della pipeline già visibile ad oggi, possiamo immaginare la realizzazione di **più di 20 interventi nel triennio**

NZEB: alcune delle richieste di supporto ricevute ad oggi			
Comune	Edificio	Stato	Stima investimento
Vaprio d'Adda	Municipio		1,8 mln €
Pozzo d'Adda	Mensa		1,2 mln €
Cologno M.se	Afol		1.8 mln €
Cassina dé Pecchi	Materna Trieste		1,7 mln €
Cassina dé Pecchi	Materna Gramsci		4 mln €
Trezzano Rosa	Asilo Nido		0,8 mln €
Trezzano Rosa	Scuola Materna		3 mln €+
Trezzano Rosa	Scuole Medie		3 mln €
Brusaporto	Scuole Elementari		2,5 mln €
Cologno M.se	Scuola Toti		2.5 mln €
Canonica d'Adda	Scuole Elementari		3 mln €
Canonica d'Adda	Bocciodromo		1 mln €+
Busnago	Scuole Medie		2,5 mln €
Bresso	Scuola Bologna		3 mln €
Brusaporto	Mensa		1 mln €
...	...	...	...
Tot. Investimenti su 15 interventi			~33 mln €
Stato avanzamento: Primo studio fattibilità/proposta ... Progetto esecutivo e addendum firmato			

La crescita dei ricavi da NZEB sarà in parte controbilanciata dalle minori vendite di energia, dovute ai risparmi energetici conseguiti dai Comuni

Consolidare i servizi storici

Contesto dell'edificio		Implicazioni sui ricavi Ates			
		EPC Calore (lavori e O&M)	EPC Calore (Energia)	Lavori extracontratto	EPC elettrico
Nuovi edifici NZEB		—	—	↑	↑
Riqualificazioni NZEB su edifici con EPC termico Ates in essere		↓	↓	↑	↑
Edifici con EPC termico Ates in essere		=	=	=	↑

La riqualificazione ad NZEB consentirà di acquisire nuovo business sia straordinario sia ricorrente (EPC) su edifici oggi non serviti da Ates...

...mentre su quelli già serviti tramite EPC termico, l'efficienza conseguita dai Comuni si tradurrà in minori ricavi da vendita energia e EPC Calore

Le competenze di EPC elettrico potranno essere applicate in alcuni casi anche dove verrà mantenuto l'EPC Calore (es. nel caso di impianti di condizionamento, relamping,,,)

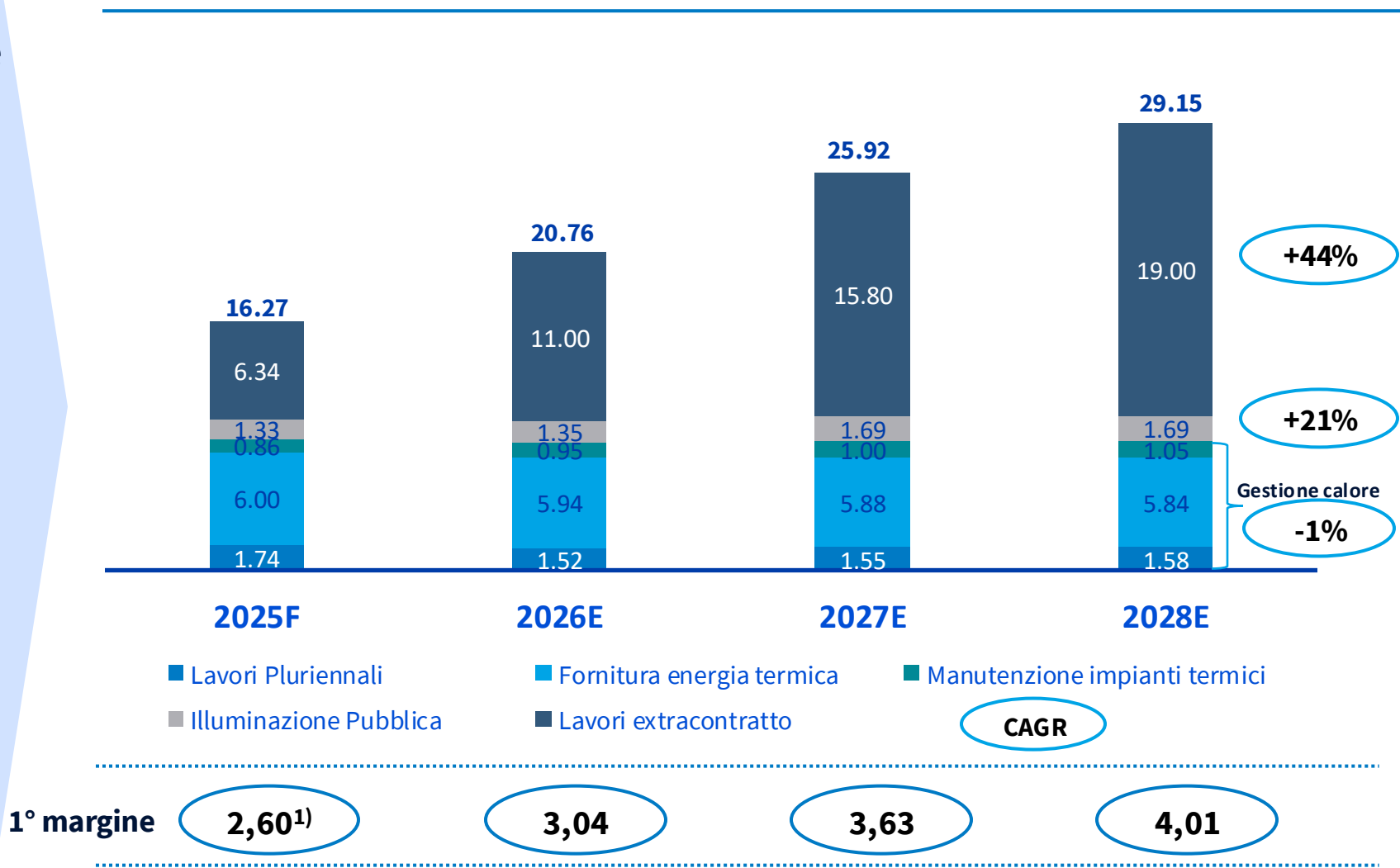
La riqualificazione a NZEB rappresenterà il primo fattore di crescita dei ricavi, in coerenza con le numerose richieste ricevute dal territorio

Consolidare i servizi storici

Obiettivi sui servizi storici

- **Rinnovare i contratti in essere** in ambito gestione calore e illuminazione pubblica
- Acquisizione **nuovi contratti** in ambito Gestione Calore e Illuminazione Pubblica
- **Rispondere alle richieste dei Comuni** per la realizzazione dei lavori di efficientamento e riqualificazione nell’orizzonte di Piano;
investimento ipotizzabile: 40-50 mln € sul triennio
- **Mantenere** gli attuali livelli prestazionali in termini di servizio e di economicità
- **Rafforzare il sistema di gestione della qualità** anche mediante nuove certificazioni (es. ISO 50001 per gestione energia)

Ricavi previsionali – perimetro servizi storici - attuali soci (m€)



1. Al netto della marginalità derivante dalla chiusura anticipata lavori per 126 k€

Siamo in grado di offrire nuovi servizi che richiedono competenze simili a quelle attuali, al fine di rispondere alle nuove esigenze dei Comuni soci

Servizi adiacenti

Nuovi servizi



EPC elettrico

Descrizione

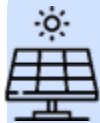
- Contratto a performance garantite per gestione confort climatico in riscaldamento/raffrescamento, con generazione vettori termici da pompa di calore
- Efficientamento e manutenzione degli impianti elettrici e loro messa a norma

Motivazione

- Necessità derivante dalla progressiva sostituzione degli impianti termici a gas/ gasolio con impianti in pompa di calore (es. in caso di riqualificazione a NZEB)
- Decreto 12 agosto 2024, (CAM EPC)

Modello di business

- Fornitura del vettore energetico elettrico
- Gestione completa degli impianti elettrici: esercizio, conduzione, monitoraggio e manutenzione
- Gestione energetica ed ottimizzazione, anche remota effettuata con sistemi hardware e software



Gestione fonti energia rinnovabile

- **Fotovoltaico:** coordinamento sviluppo e definizione modalità di gestione
- **CER:** sviluppo e gestione amministrativa

- Generazione rinnovabile essenziale per la decarbonizzazione e fortemente sinergico con transizione a pompe di calore
- CER elemento di servizio per i Comuni soci

- Margine su energia venduta su impianto fotovoltaico di proprietà
- Per CER: possibile canone di gestione dal 2028 dopo supporto a carico di Ates per suo avviamento a servizio dei Comuni soci



Efficientamento e gestione del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP)

- Efficientamento, messa a norma e gestione del patrimonio immobiliare ERP, con ruolo riservato alle ESCo

- Situazione critica del patrimonio sia dal punto di vista energetico che dell'adeguamento normativo

- Applicazione di un modello simile all'EPC
- Piccole e medie manutenzioni a chiamata



Potabilizzazione acqua / Prevenzione Legionella

- Manutenzione periodica impianti, analisi delle caratteristiche dell'acqua
- Controlli annuali anti-legionella
- Ripristino delle condizioni di potabilità ed eliminazione legionella

- Servizio a valore aggiunto su Scuole, centri sportivi
- Obbligo normativo ex Decreto Legislativo 19 giugno 2025, n. 102

- Canone annuale per attività di controllo e manutenzione ordinaria
- Eventuali interventi straordinari a catalogo

Legato a NZEB e impianti FTV confermati

Da approfondire con Comuni soci

Ates sta avviando un'offerta in ambito fotovoltaico, sinergica con la riduzione dei consumi e con il miglioramento dell'impronta ambientale degli edifici della PA

3 iniziative in corso

Principali caratteristiche

Modello di valorizzazione

Benefici per il territorio

Sviluppo impianti incentivati per Comuni



- Pipeline di realizzazione di impianti fotovoltaici di proprietà dei Comuni soci, pari a circa 1 MW
- Realizzazione attesa nel 2026

- Investimenti incentivati da finanziamenti PNRR acquisiti con supporto Ates
- Risparmio su energia autoconsumata (componente energia e trasporto) a beneficio dei Comuni
- Fee Ates per realizzazione e manutenzione

- **Riduzione della spesa** per energia elettrica
- Approvvigionamento **energia verde**
- **Riduzione impatto ambientale** per sviluppo nuove infrastrutture elettriche nel lungo periodo

Comunità Energetica Rinnovabile



- Fondazione Ambiente Sviluppo-SETA costituita con 5 Comuni aderenti; iniziativa aperta a ulteriori Soci
- Processo decisionale interamente guidato da parte pubblica
- Già disponibile per ingresso in CER impianto Ates da 100 kW
- Ruolo Ates: supporto a sviluppo e gestione CER

- Obiettivo di accesso a incentivi a fondo perduto sui Capex (es. Conto Termico, PNRR)
- Incentivo su energia auto-consumata, per 20 anni
- Compenso Ates per attività gestionali/amministrative

- **Riduzione della spesa** per energia elettrica grazie a incentivi e **contrasto alla povertà energetica**
- Approvvigionamento **energia verde**
- **Riduzione impatto ambientale** per sviluppo nuove infrastrutture elettriche nel lungo periodo

Impianto fotovoltaico «utility scale» Ates



- Impianto da 2 MW (produzione attesa 2,4-2,5 GWh/ anno, pari al consumo di circa 1.000 famiglie su area industriale dismessa)
- Operatività nel 2027/ 2028, in funzione del progetto definitivo

- 1 MW asservito a CER Fondazione Ambiente Sviluppo-SETA
- 1 MW Power Purchase Agreement con utenti interessati (contratto di fornitura di energia verde di lungo periodo, con prezzo fisso o profilato)

- **Valorizzazione area industriale** dismessa
- **Riduzione rischio** prezzo per **utenti** interessati a PPA
- Supporto alla CER

Consolidare il Capitale Sociale ed aprire a nuovi Comuni Soci

Consolidare il Capitale Sociale

Convertire a patrimonio parte delle riserve conseguite con gli utili degli anni precedenti

- Rafforzamento della struttura patrimoniale
- Diluizione della partecipazione di eventuali nuovi soci entranti

Aprire il Capitale a nuovi Soci

- **Diversi Comuni di dimensioni comparabili** a quelle dei Soci attuali hanno manifestato l'interesse ad un ingresso in Ates, finalizzato alla **sottoscrizione di un servizio**
- **Ingresso possibile attraverso aumento di capitale gratuito riservato a nuovi Soci**, che acquisirebbero quote di valore unitario di 8-10.000 €

- 
- **Rafforzamento struttura patrimoniale necessario** per l'accesso al credito e funzionale all'ingresso di nuovi Soci
 - **Apertura capitale a nuovi soci** costituisce un importante **abilitante all'esecuzione del piano e riduce il rischio per i soci attuali**
 - Acquisizione **nuovi contratti EPC, che generano flussi di cassa** costanti
 - **Mutualizzazione costi** fissi (es. inserimento nuove risorse, necessarie per erogare i nuovi servizi richiesti)
 - Maggiori **economie di scala**, per favorire l'economicità dei servizi anche agli attuali Soci

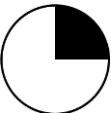
L'evoluzione dell'organizzazione è condizione necessaria per realizzare il piano

Archetipo	Business impattati	Esigenze sintetiche	FTE	Ruoli assegnati
Ingegneria e Direzione Lavori	Riqualificazioni NZEB-lavori extracontratto/ EPC elettrico / Fotovoltaico / CER / Prevenzione Legionella (progettazione e DL)	Rafforzamento capacità progettuale e Direzione Lavori, gestione commesse complesse, attività di cantiere e collaudo	6	Responsabile Commessa (Project Manager EPC); Tecnico EPC elettrico; Tecnico Fotovoltaico / CER; Geometra con esperienza; Perito Termotecnico con esperienza; Geometra di supporto (junior) Sviluppo attività per nuove certificazioni (es. ISO 50001)
Manutenzione - parte elettrica	EPC elettrico, pompe di calore, fotovoltaico/CER	Squadre operative per interventi elettrici, manutenzione e pronto intervento	4	3 Elettricisti; 1 tecnico fotovoltaico / CER
Energy Management	NZEB, telecontrollo, fatturazione energia	Monitoraggio continuo, telecontrollo, analisi consumi, gestione segnalazioni e PI	1	Tecnico telecontrollo / segnalazioni / PI / fatturazione
Acquisizione & Gestione Incentivi	Conto Termico / CER / bandi / pratiche GSE	Gestione pratiche incentive, bandi, reporting e rendicontazione	1	Supporto Gare e Contratti (esperienza)
Back Office & Amministrazione	Gestione contratti con Comuni / nuovi Comuni / amministrazione	Contabilità, fatturazione, segreteria direzione, gestione amministrativa contratti	2	Segreteria di direzione; Responsabile Contabilità e Bilancio Supporto per nuove certificazioni
Gestione & Manutenzione Multitecnica	O&M ERP, Prevenzione Legionella, manutenzioni ordinarie, interventi edili	Esecuzione operativa, manutenzione termica e legionella, gestione squadre, interventi edili	10	Manutentore (termico / impiantista) x4; Responsabile gestione operativa; Responsabile gestione operativa; Manutentore legionella; Manutentore legionella; Operaio edile / manutentore edile; Operaio edile / manutentore edile
Tot. nuove risorse nel triennio			24	

Il percorso di crescita e creazione di economie di scala potrebbe essere agevolato dallo sviluppo di partnership con attori pubblici complementari lungo la filiera...

Sinergie con attori complementari

Priorità di approfondimento

Archetipo	Caratteristiche	Esempi da completare e approfondire	Valutazione per Ates	Sinergie attese
Utility settore energia	• Vendita energia elettrica e gas (anche a residenziale) • Impianti fotovoltaici • Mobilità elettrica • Gestione IP • Affinità dimensionali	 (8 Comuni soci - MI)  (9 Comuni soci - CR, BS, MN)	• Ampliamento portafoglio servizi verso attuali Comuni soci di Ates • Potenziale accesso a clienti serviti da partner (es riqualificazione edifici ancora riscaldati a gas/ gasolio)	
ESCo In house	• Società in house con gamma servizi analoga a quella di Ates ma in geografie complementari	 (12 Comuni soci - VR)  (11 Comuni soci - area Magenta)  (Prov. BG e 7 comuni area BG)	• Conseguimento economie di scala su attività comuni e ruoli ad elevata professionalizzazione • Potenziale da valutare in funzione delle eventuali limitazioni poste dalle differenze geografiche	
Gestori ciclo idrico/ grandi multiservizi	• Soggetti tipicamente di dimensioni rilevanti, attive in servizi tra cui: gestione ciclo idrico integrato, servizi ambientali, in alcuni casi servizi energetici (Cogeme)	 (194 Comuni soci - MI)  (59 Comuni soci - BS, BG)  (114 Comuni soci - BG)	• Partner di dimensioni rilevanti per accesso a finanza e conseguimento economie di scala su alcune attività • Sinergie industriali spesso limitate • Complessità di governance data la differenza dimensionale	

...partendo da modelli di partnership caratterizzati da flessibilità e semplicità di governance

Sinergie con attori complementari

Opzione preferita per semplicità e flessibilità

Accordo commerciale

Utilizzo del partner come fornitore in attività che richiedono competenze complementari

- Richiede processo di selezione aperto e basato sulla ricerca dell'operatore ottimale
- Valenza limitata al fine di conseguire economie di scala/ collaborazioni di lungo periodo

Rete di impresa

Contratto di collaborazione tra più aziende per la messa in comune di risorse. Non crea nuovo soggetto giuridico

- Forma flessibile e che consente di mantenere autonomia per il conseguimento di economie di scala
- Possibile punto di partenza per eventuali future scelte strutturali

Aggregazione

Creazione nuovo soggetto giuridico partecipato, attraverso forme di JV o fusione

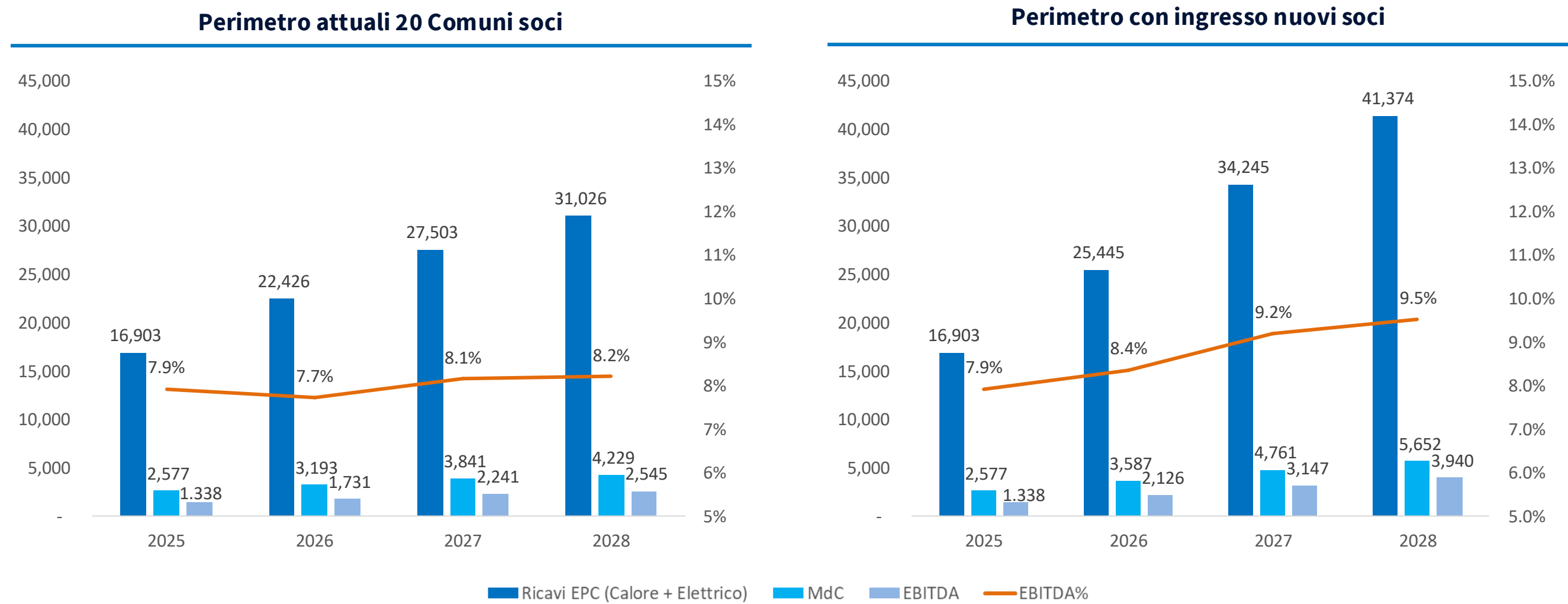
- Forma che esprime il massimo livello di commitment e che massimizza le sinergie
- Richiede massimo allineamento strategico e sulle regole di governance

PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Ipotesi alla base del piano economico-finanziario: ricavi e margini

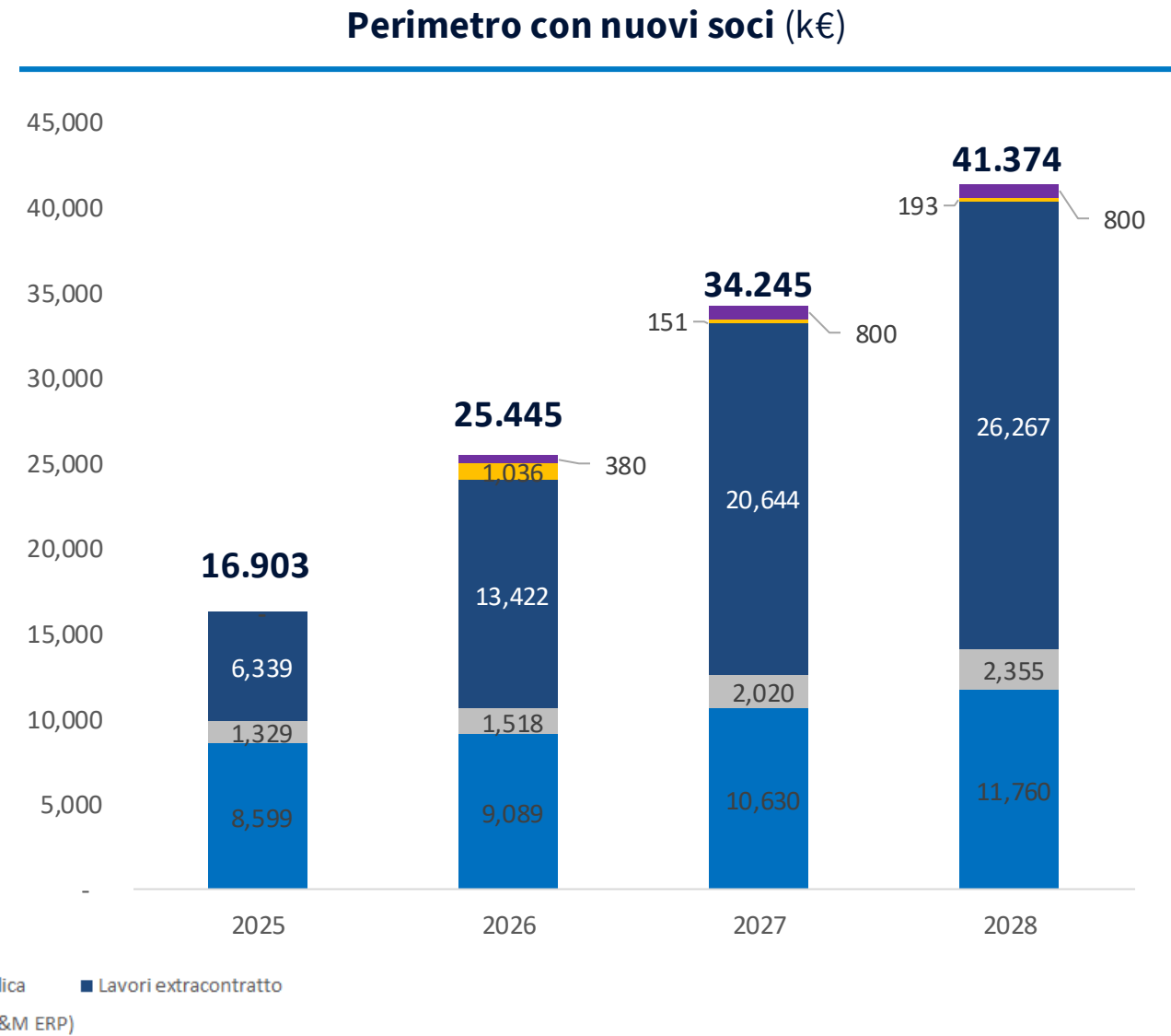
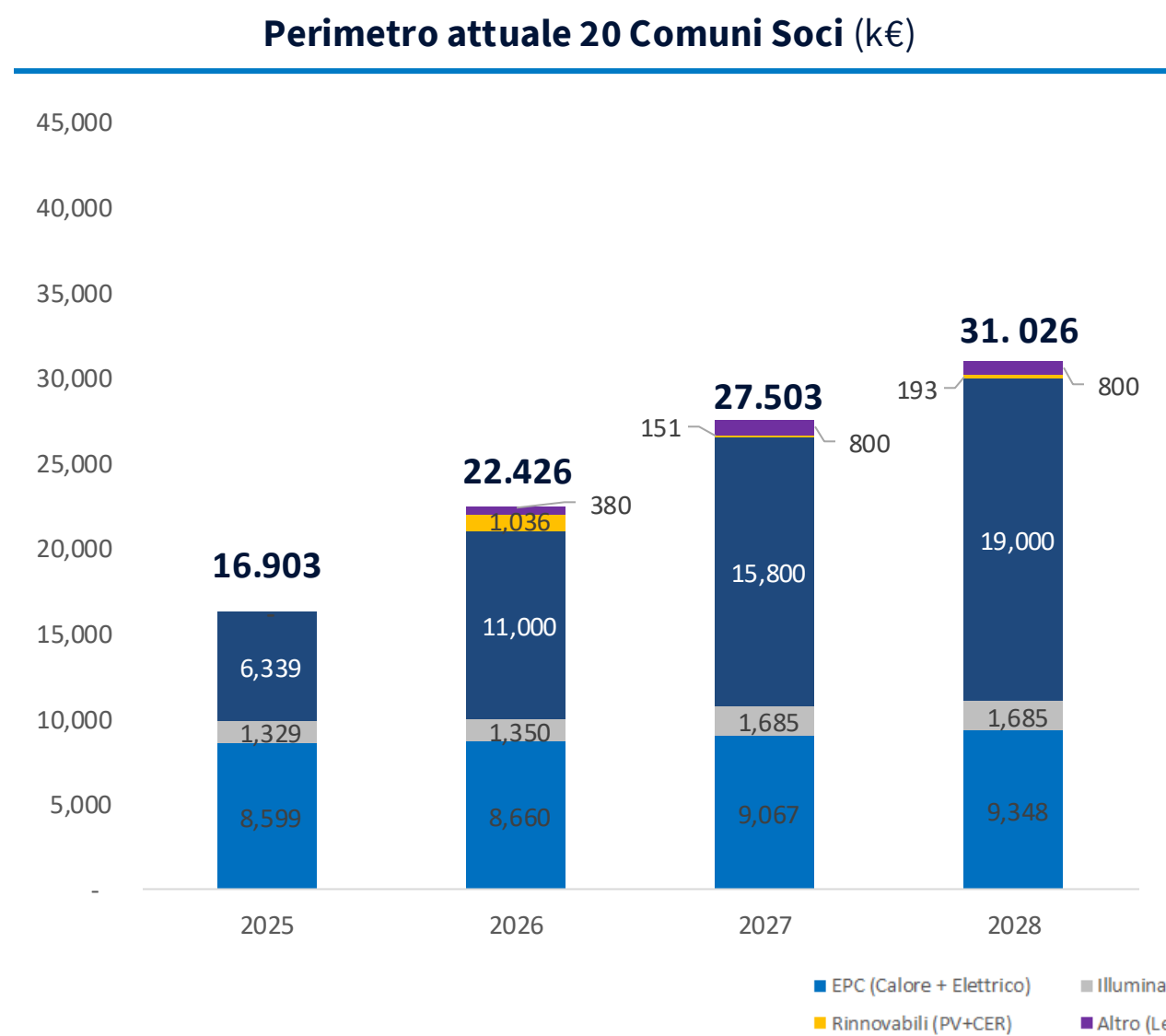
Linea di business		Perimetro attuale: 20 Comuni soci	Perimetro con nuovi soci
Core business	EPC Calore	Lavori pluriennali	7 nuovi EPC calore su altrettanti nuovi soci nell'arco di piano: 3 nel 2026, 2 nel 2027 e 2 nel 2028. - Ricavi lavori: 1,6 m€ 2026, 1,8 m€ 2027 e 2m€ nel 2028, marginalità costante - Energia termica: 6,2 m€ 2026, 7,0 m€ 2027 e 7,5 m€ nel 2028, marginalità costante - Manutenzioni: 1 m€ 2026, 1,2 m€ 2027 e 1,3 m€ nel 2028, marginalità costante (negativa-> servizio) +40k€ di ricavi annui a regime con ipotesi di penetrazione al 35% anche sugli edifici dei nuovi comuni soci, marginalità costante - Ipotesi ampliamento con ingresso di un nuovo Comune per ogni anno di piano. Crescita ricavi di circa 188 k€ nel 2026, 500 k€ nel 2027 e ulteriori 335 k€ nel 2028 - Ipotesi ulteriori 6 cantieri relativi ai Comuni soci, 1 nel 2026, 2 nel 2027 e 3 nel 2028 per ricavi pari a 13,5 m€ nel 2026, 20,6 m€ nel 2027 e 26,3 m€ nel 2028
		Energia termica	
		Manutenzioni	
	EPC Elettrico	- Mantenimento quota di investimento ATES sui 20 contratti EPC con valore annuale tot 1,52 m€, tasso di crescita pari alla media storica (+2%) su arco di piano e marginalità costante - Mantenimento 20 contratti con valore annuale di circa 6 m€ e redditività costante, contrazione del ricavo per edifici riqualificati a NZEB: da 6 m€/anno a 5,8 m€/anno nel 2028 - Mantenimento 20 contratti con valore annuale di 0,9 m€ e redditività costante, crescita del ricavo per edifici riqualificati a NZEB (+25% O&M): da 0,9 m€/anno a 1,1 m€/anno nel 2028	
	Illuminazione pubblica	- Avvio del servizio copertura target 10% nel 2026, 25% nel 2027 e 35% nel 2028 del totale edifici pubblici dei Comuni soci. Ricavi in crescita da 0,3 m€ 2026 a 0,6 m€ 2027 a 0,9 m€ 2028 - Possibile ampliamento del servizio a partire dal 2027	
		Lavori extra-contratto	
		Ricavi 2026 11 mln su 6 cantieri già con progetto esecutivo in approvazione, (4 sull'anno e 2 al 50%), nel 2027 ipotesi cantieri per 16 m€; nel 2028 19 m€. Marginalità lorda invariata e pari al 11-12% -> in ottica di servizio alle richieste dei Comuni soci	
Nuovi servizi	Energia verde (FTV + CER)		Ipotesi ingresso in esercizio nuovo impianto Ates fa 2 MW: 2027; contrattualizzazione: 1 MW produzione PPA pay-as-produced a 80 €/ MWh; 1 MW nella CER (captured price medio triennio: 80 €/ MWh) Costi amministrativi CER (20 k€/anno) interamente in capo ad Ates nei primi 2 anni (puro servizio per i Comuni a marginalità nulla per Ates). Ricavi per circa 1 m€ nel 2026 relativo ai progetti FTV incentivati da PNRR presentati nel 2025.
	Potabilizzazione / prevenzione legionella		Ricavi stimati: 2.500 €/ edificio, con margine Ates 10%. Ipotesi servizio per 130 edifici complessivi nel 2026, 260 a regime nel 2027 e 2028.
	O&M ERP		Servizio di manutenzione per l'edilizia residenziale pubblica. Ipotesi servizio per 3 Comuni al 50% ingresso nel 2026, a regime nel 2027 e 2028.
		Marginalità Ates pari a circa il 10%	

Sintesi principali indicatori economico-finanziari



La visibilità sui servizi richiesti porta a stimare sul perimetro di Soci attuale un quasi raddoppio del fatturato al 2028 con marginalità sostanzialmente stabile. L’apertura del capitale a nuovi Soci, nelle ipotesi fatte, porterebbe ad un incremento delle revenues pari al 32% nel 2028 rispetto al contesto attuale, con un miglioramento anche della marginalità, grazie a nuovi contratti EPC calore attesi.

Ricavi per linea di business

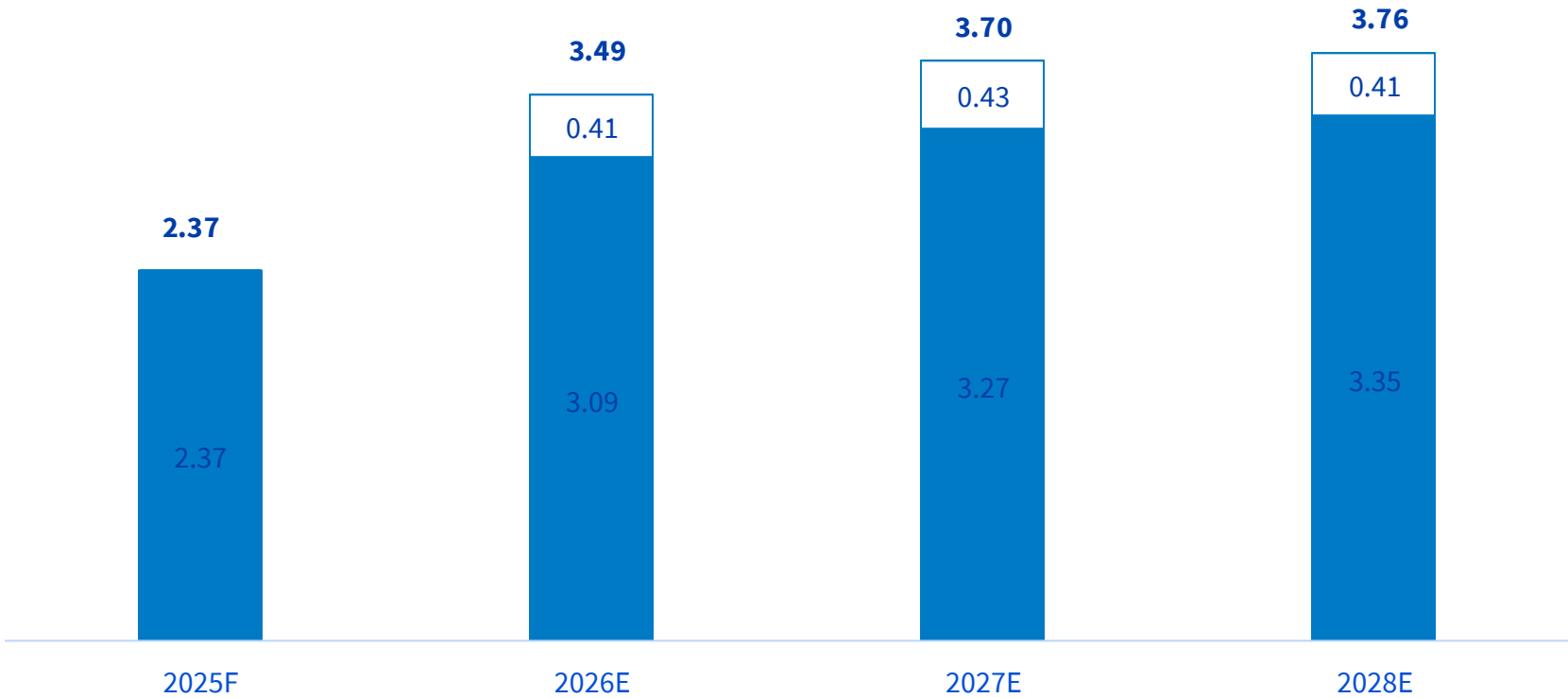


Gli **interventi NZEB** rappresentano il principale fattore di crescita dei ricavi, con un incremento medio anno composto del 44% nel triennio

L'apertura del capitale a **nuovi Soci** ha il beneficio aggiuntivo di generare almeno **2,5 mln € di extra ricavi ricorrenti** nell'ambito della gestione calore

Evoluzione dei costi del personale diretti e indiretti

(mln €/ anno)



■ Perimetro soci attuali □ Perimetro con Nuovi soci

Totale organico
31/12

38

48-55

51-59

53-62

Nuove risorse
inserite

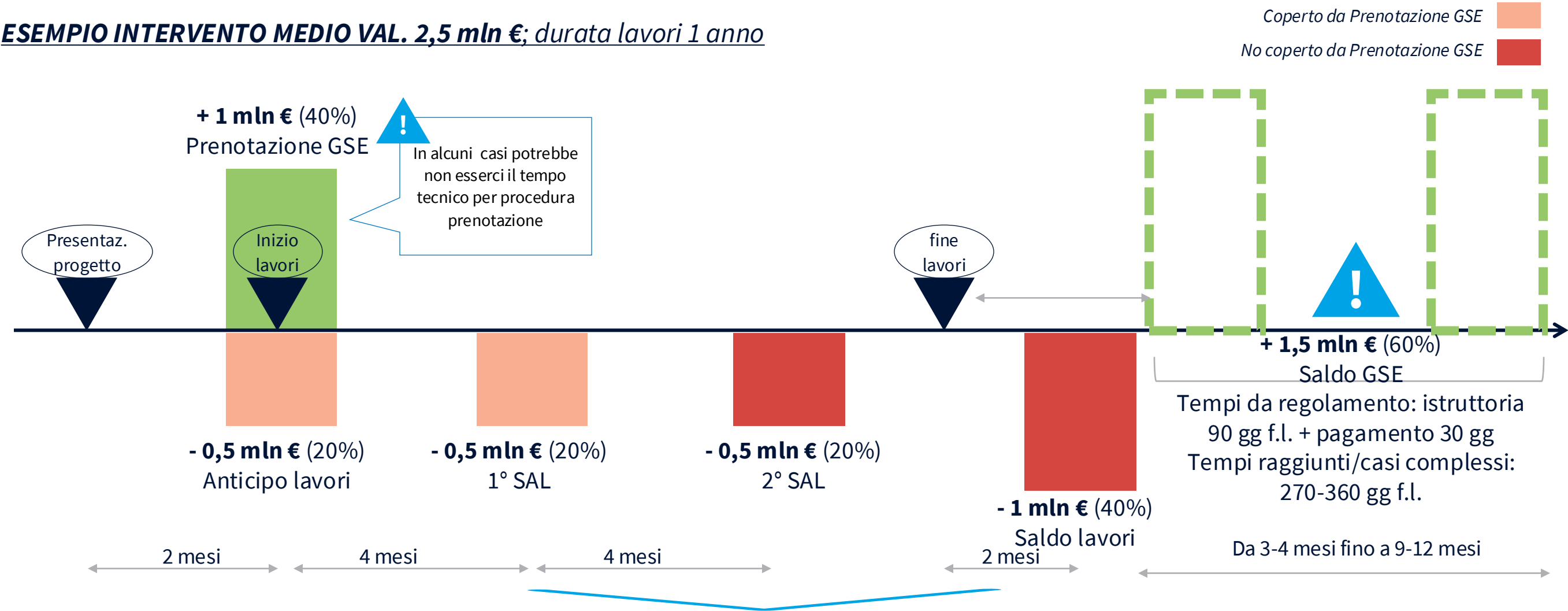
- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| • 2-4 organiche | • 0-1 FTV/CER | • 0-1 EPC elettrico |
| • 2-3 per lavori extra-contratto | • 0-1 EPC elettrico | • 0-1 O&M ERP |
| • 2-3 per EPC elettrico | • 0-1 prevenzione legionella | • 0-1 per lavori extra |
| • 1-2 per prevenzione legionella | • 0-1 O&M ERP | |
| • 2-3 O&M ERP | • 1-2 per lavori extra-contratto | |
| • 1-2 FTV/CER | | |

Il **potenziamento** dell’organico nei prossimi anni è **necessario indipendentemente dall’ampliamento della base sociale**, per far fronte a:

- Requisiti di **compliance**: certificazioni, controllo sui processi, etc.
- Crescente volume di attività richieste dai Comuni soci ed erogazione **nuovi servizi** (es. accesso a bandi PNRR/ CT 3.0, sviluppo FTV; potabilizzazione /prevenzione legionella, O&M ERP)
- **Mantenimento e presidio all’interno** delle competenze critiche per l’erogazione dei servizi a garanzia qualità e continuità del servizio offerto

La generazione di ricavi ed EBITDA è da leggere congiuntamente al ciclo di cassa legato alla riqualificazione di un edificio con il supporto del Conto Termico 3.0

ESEMPIO INTERVENTO MEDIO VAL. 2,5 mln €; durata lavori 1 anno

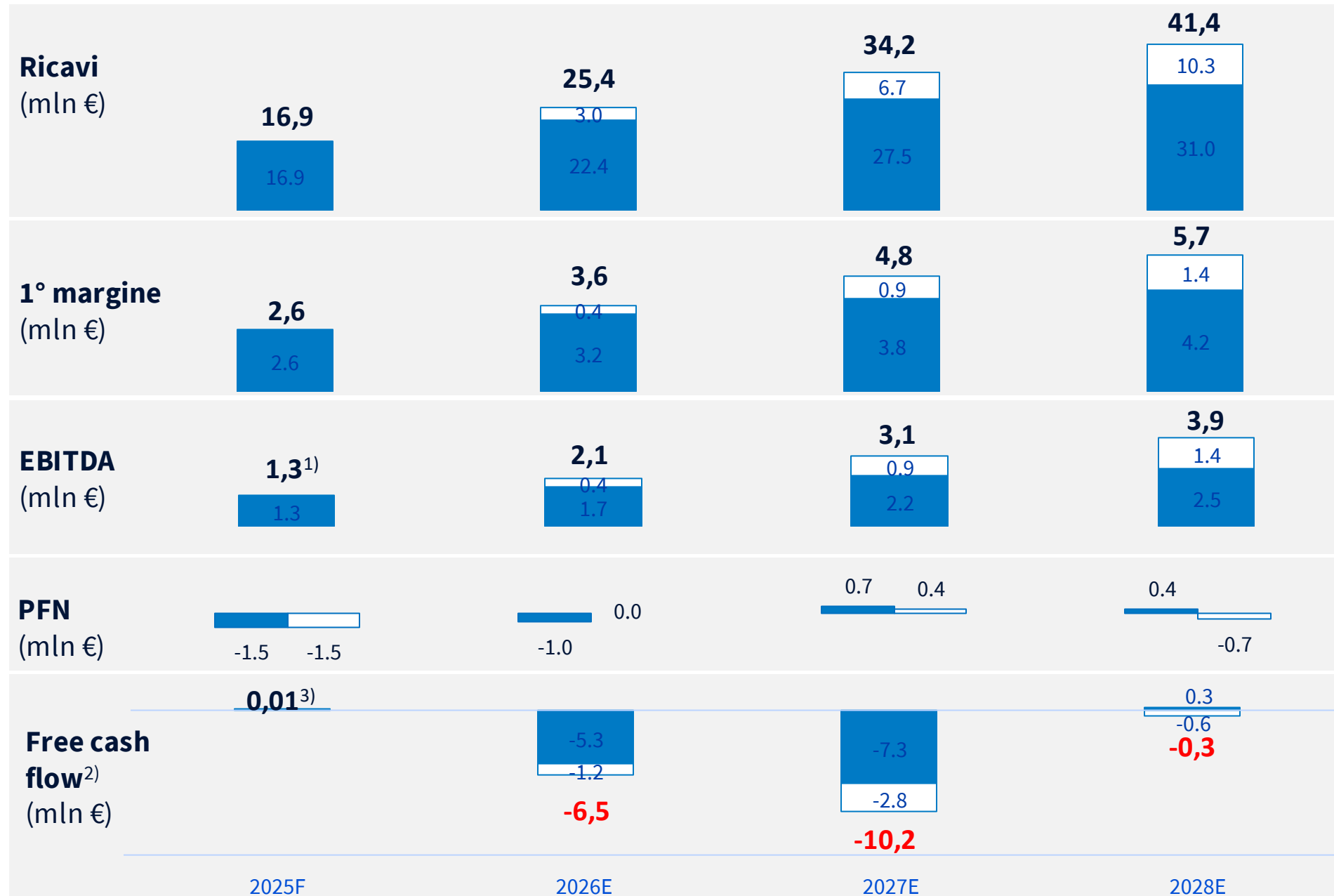


Esposizione di cassa significativa, pari al 60% dell'importo (≈ 1,5 m€) per un periodo da 3 a 12 mesi che si somma ad altre commesse in parallelo. Ates dovrà ricorrere a finanziamento, al netto della cassa generata dalle attività tipiche e tutto questo rende opportuna una crescita dimensionale.

Sintesi finanziaria 2026-28

(mln €/ anno)

■ Soci attuali □ Nuovi Soci



1. Include la marginalità derivante dalla chiusura anticipata lavori per 126 k€

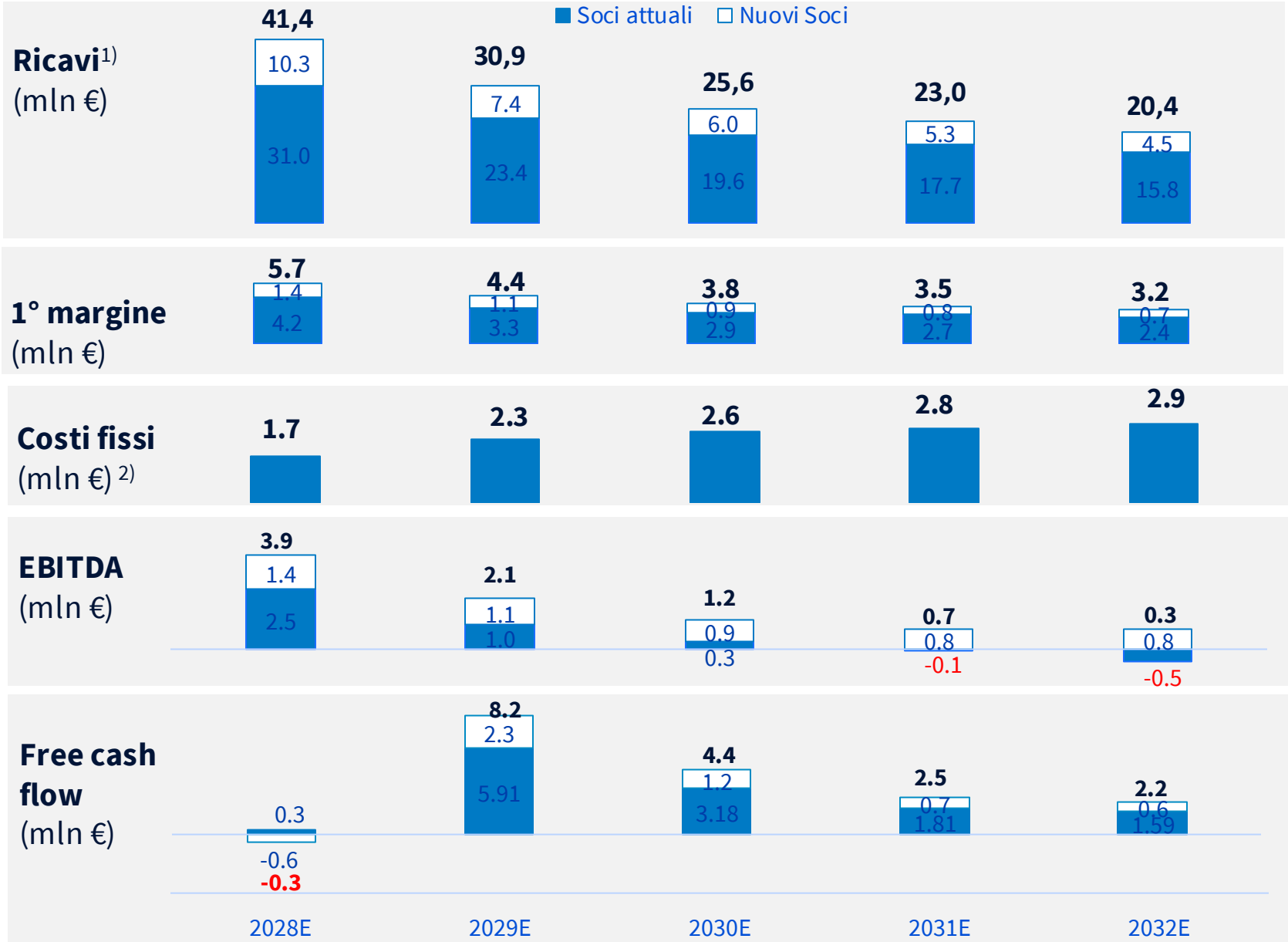
2. Focus su impatto lavori extra contratto

3. Potenzialmente negativa per 1,7 m€ per intervento NZEB in caso di slittamento incasso da GSE sul 2026

- La **crescita dei ricavi**, seppur con ipotesi conservative, risulta **importante** e risponde al forte aumento nella richiesta dei servizi offerti da Ates
- Tuttavia il **FCF** evidenzia una **tensione** in particolare su 2026 e 2027 per via dell'**elevato assorbimento** di circolante legato ai lavori extracontratto (NZEB); dinamica prevalentemente guidata dai servizi richiesti dagli attuali Comuni soci
- La **PFN peggiora** nel 2026 e nel 2027 l'incremento degli investimenti supera la capacità di autofinanziamento portandola in territorio di debito.
- **Necessario quindi:**
 - Consolidare la struttura patrimoniale per **migliorare la capacità di finanziamento**
 - Acquisire **nuovi contratti di gestione calore** per generare nuova cassa
 - Ulteriore **ricorso a nuove linee di finanziamento**

L'apertura a nuovi Soci oltre a generare flussi di cassa stabili a tutela della sostenibilità di Ates preserva la redditività anche in caso di contrazione dei lavori extra-contratto

Scenario post 2028 in ipotesi di contrazione attività su NZEB



- Senza crescita, si potrebbe verificare un calo più marcato della domanda di interventi extra-contratto (NZEB) e dei relativi ricavi
- L'aumento dell'organico, oggi indispensabile per rispondere alle richieste dei Comuni Soci, accresce strutturalmente i costi fissi indiretti il cui peso aumenta al diminuire degli interventi extra-contratto (NZEB)
- Senza l'ampliamento della base sociale e quindi l'apporto di nuove commesse ricorrenti anche nella componente degli altri servizi storici, gli equilibri economici di Ates risultano a rischio deterioramento nel medio periodo

1. Ipotesi decrescita fisiologica progressiva NZEB: -40% 2029 vs 2028; ulteriore -20% nel 2030 e -10% su 2031 e 2032, anche per possibile saturazione incentivi
2. Principalmente costi del personale per lavori extra-contratto / NZEB precedentemente ad essi allocati direttamente

Sintesi del percorso evolutivo previsto

	2026	2027	2028
Core business	• Focus costante su servizio ai Comuni soci e rinnovo contratti EPC calore ed Illuminazione Pubblica in essere più ampliamento a nuovi soci • Realizzazione riqualificazioni edifici a NZEB lungo tutto l’arco di piano, coerentemente con le risorse organizzative e finanziarie disponibili. Prima stima di 18 possibili interventi complessivi su perimetro comuni soci più ulteriori 6 interventi su nuovi.		
Nuovi servizi	• Strutturazione servizio EPC elettrico con ipotesi penetrazione su 10% edifici dei Comuni soci • Potabilizzazione/prevenzione legionella e O&M ERP da II semestre (130 edifici e 3 Comuni rispettivamente)	• EPC elettrico a regime (penetrazione 25% edifici Comuni soci) • Potabilizzazione/prevenzione legionella e O&M ERP a regime (260 edifici e 3 Comuni rispettivamente)	• Ulteriore estensione servizio EPC elettrico (penetrazione al 35% edifici Comuni soci) • Consolidamento potabiliz./prev. legionella • Approfondimento eventuali nuovi servizi richiesti da Comuni soci
Energia verde	• Incentivi PNRR per realizzazione progetti PNRR per fotovoltaico (FTV) presentati nel 2025 • Progetto definitivo FTV	• Sviluppo impianto FTV per complessivi 2 MW (1 MW in PPA) • Configurazione CER: membri + 1 MW FTV	• CER e FTV pienamente operativi (1 MW CER + 1 MW PPA)
Apertura capitale	• Presentazione iniziativa a nuovi possibili Soci • Ingresso primi nuovi soci	• Ingresso di ulteriori nuovi soci nell’anno	• Conclusione piano di collocamento aumento di capitale mediante ingresso nuovi soci
Partnership	• Valutazione iniziale possibile partnership e relativa modalità di strutturazione • Primi dialoghi con possibili partner	• Strutturazione percorso di partnership	• Possibile avvio della partnership attraverso il modello selezionato
Organizzazione	• Inserimento 10-15 risorse per soddisfare richieste e qualità su perimetro attuali soci	• Inserimento di 4-5 nuove risorse per nuovi servizi e crescita core business	• Ulteriore inserimento di 2-3 risorse • Ampliamento piattaforme e servizi digitali
Ipotesi Servizi acquisiti da nuovi Comuni Soci	• Avvio EPC calore per 3 nuovi Comuni soci • Avvio servizio Illuminazione Pubblica per 1 nuovo Comune socio da metà anno	• Consolidamento EPC calore su 3 nuovi Comuni soci e avvio del servizio su 2 ulteriori Comuni soci sull’anno • Avvio servizio IP su 1 nuovo Comune socio +1 rinnovo	• Consolidamento 5 contratti di EPC calore sui Comuni acquisiti e aggiunta del servizio su ulteriori 2 nuovi Comuni soci • Avvio servizio IP su 1 nuovo Comune socio + 2 rinnovi

Conto economico

CONTO ECONOMICO Descrizione	Prechiusura 2025	PEF 2026	PEF 2027	PEF 2028
Descrizione	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
Servizio Calore	8.599	8.827	9.975	10.843
EPC Elettrico		262	655	917
Servizio Illuminazione Pubblica	1.329	1.518	2.020	2.355
Altri servizi (lavori extracontratto)	6.975	13.422	20.644	26.267
Energia verde (PV+CER)		1.036	151	193
Altro (ERP+Legionella)		380	800	800
FATTURATO	16.903	25.445	34.245	41.374
Incremento fatturato su anno precedente	10%	51%	35%	21%
Acquisto materiale	12.420	19.418	26.975	33.216
Costo del Personale diretto	1.907	2.440	2.510	2.506
COSTO DEL VENDUTO	14.327	21.858	29.484	35.722
MOL	2.576	3.587	4.761	5.652
% MOL/FATTURATO	15%	14%	14%	14%
Servizi	551	576	576	556
Godimento beni di terzi	113	122	122	122
Costo del Personale	464	648	761	847
Spese diverse	45	47	63	76
Materiale di consumo	65	68	92	111
EBITDA	1.338	2.126	3.147	3.940
Accantonamenti	180	180	180	180
Ammortamenti	177	190	310	310
Gestione straordinaria (+/-)	- 17			
EBIT	998	1.756	2.657	3.450
Gestione finanziaria (+/-)	- 48	- 70	- 110	- 135
Risultato ante imposte	950	1.686	2.547	3.315
Imposte sull'esercizio	360	620	920	1150
Risultato d'esercizio	590	1.066	1.627	2.165

Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE Bilancio 2025		PEF 2026	PEF 2027	PEF 2028
Descrizione	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
ATTIVITA'	19.599	23.612	28.369	31.724
Immobilizzazioni Imm.	2343	2400	2500	2600
Immobilizzazioni Mat.	305	900	2200	2500
Crediti verso clienti	7135	9000	10500	11000
Crediti verso clienti				
Crediti tributari	260	350	550	680
Altri crediti-iva	64	75	100	120
Depositi e C/C	3486	3800	4000	4600
Ratei Risc. Serv.calore+Mieci	5156	5200	5800	6500
Crediti diversi (GSE)	800	1800	2600	3600
Rimanenze Finali	50	87	119	124
PASSIVITA'	14.943	17.890	21.020	22.210
Debiti verso Fornitori	7034	8000	10000	10900
Debiti Tributarî	360	500	650	810
Debiti verso Enti previd.	130	140	170	200
Debiti verso Soci	205			
Altri debiti	617	500	580	800
Fondi vari e TFR	512	650	840	1100
Fondo rischi ed oneri	1146	1300	1480	1600
Ratei e Risc.	2947	3000	2900	2900
Finanziamento	1992	3800	4400	3900
PATRIMONIO NETTO	4.066	4.656	5.722	7.349
Capitale Sociale	736	736	736	736
Riserve da Sovrapprezzo	18	18	18	18
Riserva Legale	152	152	152	152
Utili esercizi precedenti	1.049	1.049	1.049	1.049
Riserva straord.	2111	2.701	3.767	5.394
Risultato d'esercizio	590	1.066	1.627	2.165