



# AZIENDA TERRITORIALE ENERGIA E SERVIZI-ATES SRL PIANO INDUSTRIALE 2023-2025

---

Dicembre 2023



# COMPANY OVERVIEW



ATES È UNA ENERGY SERVICE COMPANY NATA PER OFFRIRE **SERVIZI INTEGRATI** FINALIZZATI ALLA **GESTIONE CALORE E PUBBLICA ILLUMINAZIONE**, ALL'**EFFICIENTAMENTO ENERGETICO** DEGLI EDIFICI DELLA P.A. E ALLA **RIQUALIFICAZIONE DELLE RETI DI ILLUMINAZIONE** DEI PROPRI COMUNI SOCI

**Costituzione della società su**  
iniziativa del Comune di Trezzo sull'Adda **2006**

Ingresso dei comuni di **Orio al Serio, Busnago, Canonica D'Adda, Capriate San Gervasio, Trezzano Rosa, Brusaporto, Grassobbio, Calcinate, Pessano Conbornago, Cambiago, Cologno Monzese**

**2013-2017**

**2008** Ingresso dei comuni di **Vaprio D'Adda, Pozzo D'Adda, Grezzago**

**2018-2021** Ingresso dei comuni di **Senago, San Giuliano Milanese, Cassina De' Pecchi, Cusano Milanino, Bresso**

ATES viene premiata come "**Eccellenza dell'anno, Innovazione e Leadership, Gestione Servizi Pubblici**" da parte di Le Fonti Awards, nonchè insignita del Premio Industria Felix come Impresa Competitiva, Affidabile e Sostenibile

**oggi**

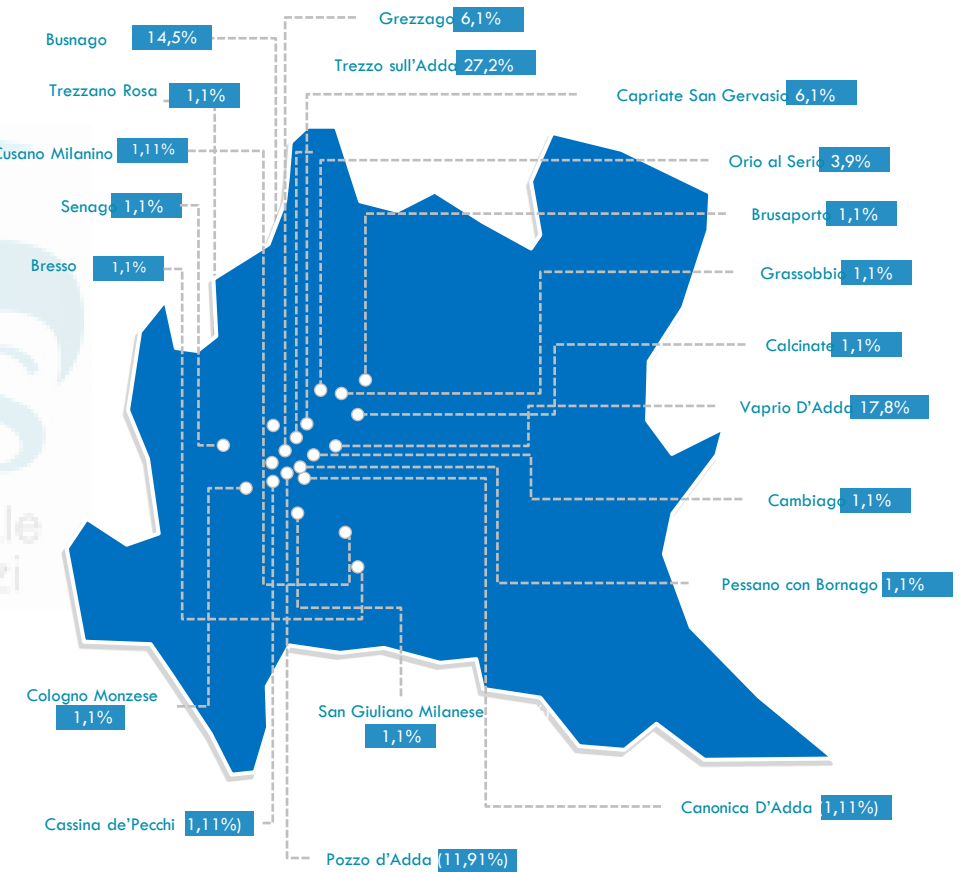


## IL **CAPITALE SOCIALE** DI ATES È RICONDUCIBILE A 20 **COMUNI SOCI**, CHE DETENGONO COMPLESSIVAMENTE IL 100% DELLE QUOTE SOCIETARIE

### Business Overview

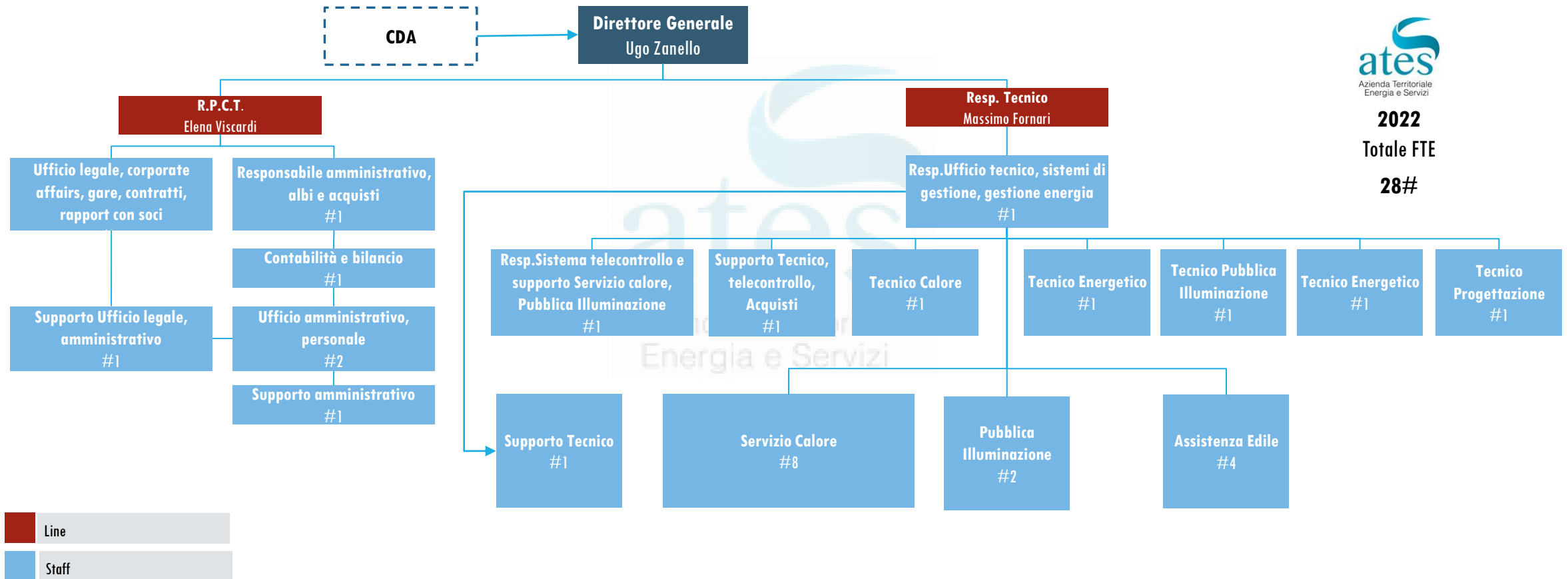
- ✓ **Ates è un Energy Efficiency Service Provider (EESP), ed in particolare una Energy Service Company (ESCo)** specializzata nell'attività di manutenzione e conduzione di impianti termici, di pubblica illuminazione ed opere ad essi connesse, oltre che a progetti di efficientamento energetico e funzionale di immobili
- ✓ Partecipata interamente da **capitale pubblico**, ed in particolare da 20 comuni («i Comuni Soci») in provincia di Milano (13), Bergamo (6) e Monza-Brianza (1), la Società è dotata di personale edile, idraulico ed elettrico ed eroga servizi quasi esclusivamente ai comuni soci
- ✓ Conforme ai sensi del D.lgs. n. 175/2016 e s.m.i., Ates opera come «longa manus» delle Amministrazioni Pubbliche, ossia in **regime «in-house providing»**, senza rapporti di terzietà e con **affidamento diretto**. Per questa ragione la società è 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 energetico ed efficientamento

### Azionariato



# LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE DI ATES RISULTA SNELLA, CON **RIPORTI DIRETTI** DELLE FUNZIONI OPERATIVE AI RESPONSABILI DI FUNZIONE, RENDENDO I PROCESSI DECISIONALI RAPIDI ED EFFICIENTI

**Organigramma Aziendale**  
(31/12/2022)



**2022**  
Totale FTE  
**28#**

# OVERVIEW DEI SERVIZI OFFERTI

## Calore

Ates sottoscrive contratti **EPC** (Energy Performance Contract), ed in particolare **Contratti Servizio Energia** (circ. 273/98 del Ministero delle Finanze) con i Comuni Soci allo scopo di fornire beni e servizi necessari a mantenere le condizioni di comfort dell'edificio e razionalizzare i consumi. I contratti hanno **durata media di 10 anni** e prevedono:

una quota fissa annuale (C2f) che comprende tutte le spese di manutenzione ordinaria  
una quota variabile (C2v) basata sul consumo effettivo di energia termica ed elettrica  
una quota investimenti (C1) relativa agli interventi di efficientamento sugli impianti con finanziamento al Comune da parte di Ates

### Contratto Servizio Energia

*Telecontrollo da remoto degli impianti*

Ates installa un contatore di calore per misurare la quantità di energia termica utilizzata dal Comune. Il **Comune non acquista combustibile ma energia termica direttamente da Ates**



- Erogazione dell'energia termica
- Gestione e conduzione degli impianti
- Progettazione e realizzazione degli interventi di efficientamento
- Garanzia del risparmio
- Manutenzione ordinaria, straordinaria e reperibilità h24
- Assunzione del ruolo di terzo responsabile

## Pubblica Illuminazione

**Contratti di manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti di pubblica illuminazione** che includono:

- **L'ottimizzazione e la gestione degli impianti** per il miglioramento dell'efficienza
- **Il controllo e la verifica dei consumi energetici**
- **Supporto tecnico**

## Riqualificazione energetica straordinaria

La **riqualificazione** rappresenta un **miglioramento delle prestazioni energetiche** dell'edificio. Rientrano ad esempio tra gli interventi riqualificativi i) il rifacimento del cappotto termico di un immobile ii) l'installazione di un sistema di riscaldamento a pompa di calore iii) coibentazione del tetto

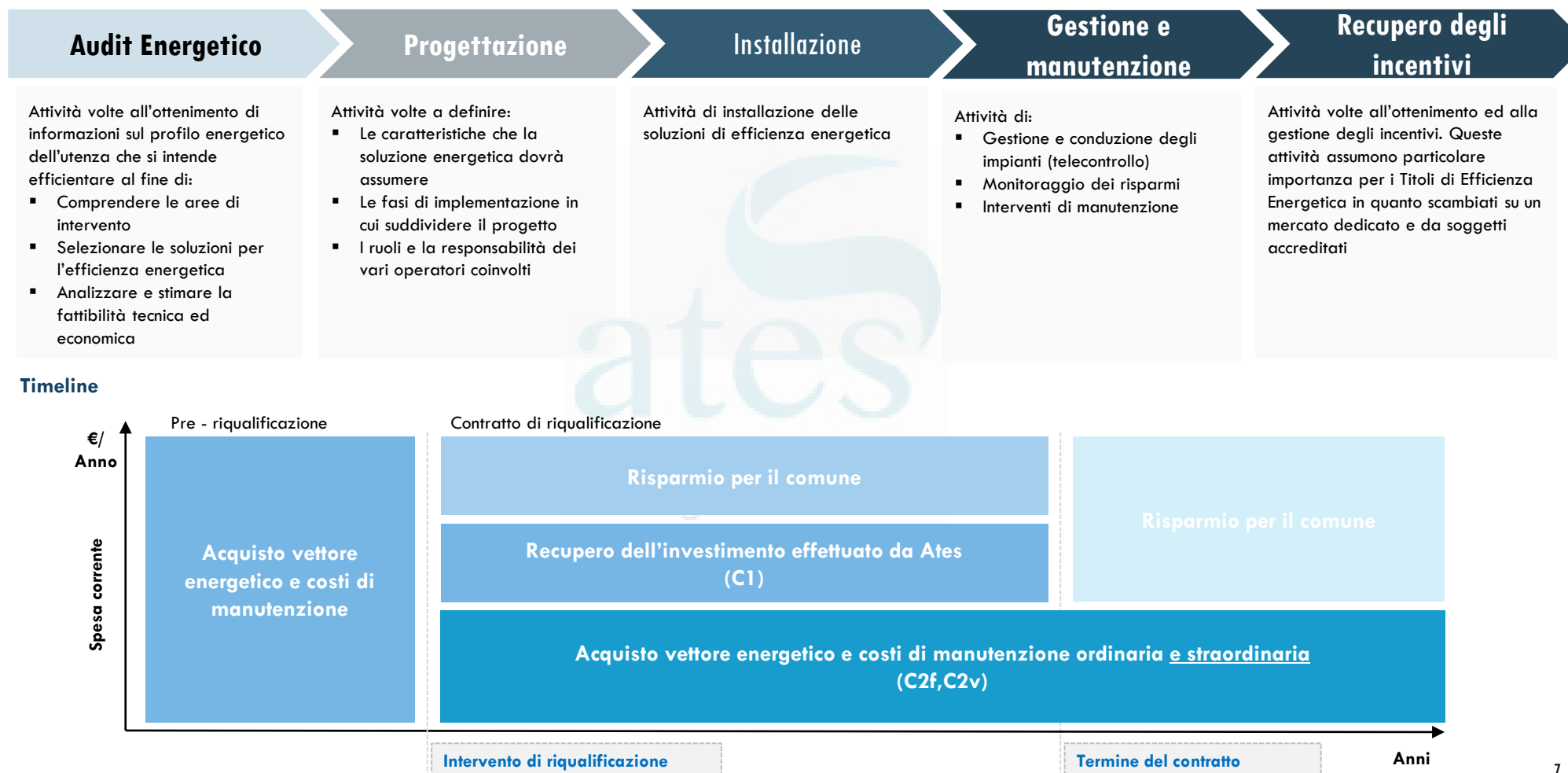
## Bandi e finanziamenti

Ates supporta i Comuni Soci nella **partecipazione ai bandi per interventi di riqualificazione energetica indetti a livello regionale, nazionale e comunitario**. Il supporto avviene principalmente lungo le seguenti direttrici:

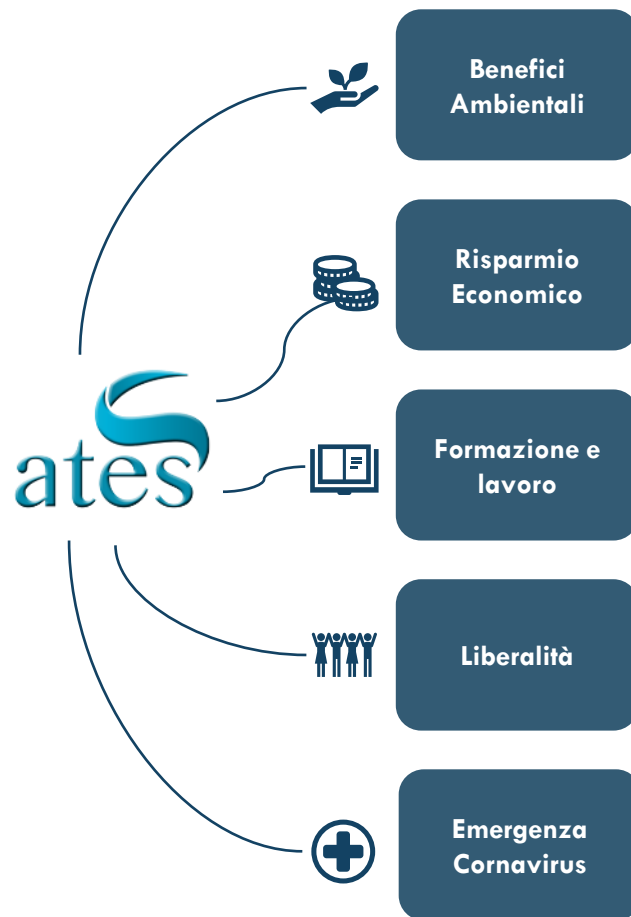
**Individuazione dei bandi disponibili**  
**Predisposizione della documentazione per la partecipazione**

Se il Comune Socio ottiene vince il bando/finanziamento, Ates supporta le successive fasi di progettazione e realizzazione degli interventi di efficientamento energetico

# BUSINESS MODEL

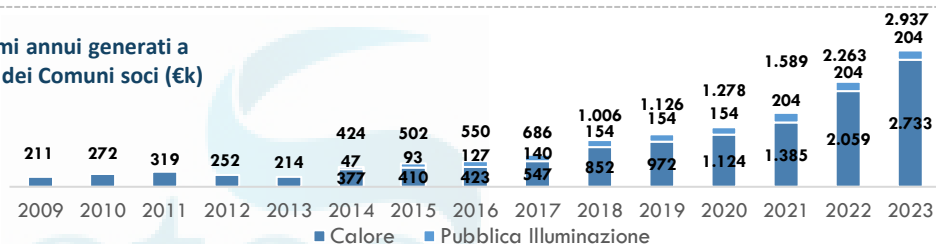


## ATES IMPRESA SOCIALE



- Nel corso della stagione 22/23, grazie all'ottimizzazione della gestione il risparmio è stato pari a 2,8 ML mc l'equivalente della capacità assorbente di 140.000 Alberi
- Complessivamente dal 2012 la società ha evitato il consumo di 19 MLN di mc di Gas

Risparmi annui generati a favore dei Comuni soci (€k)



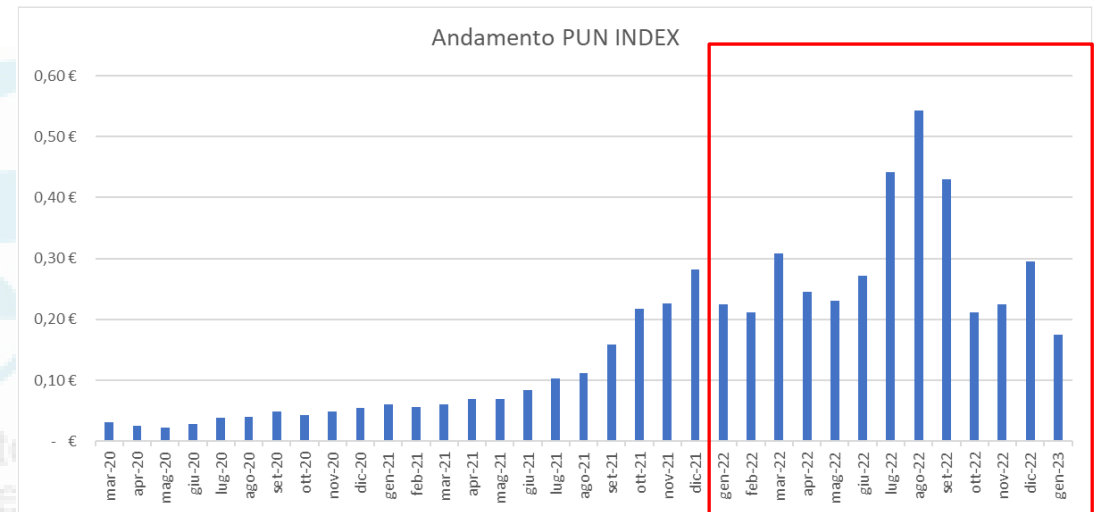
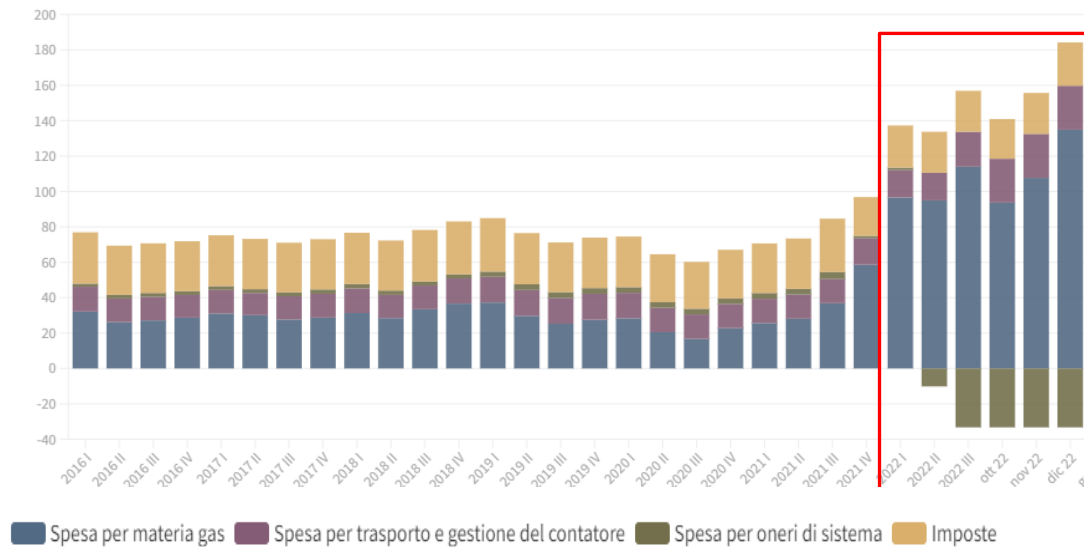
- Ates organizza **convegni di formazione** sui temi dell'efficiamento energetico
- Dal 2019 la Società ha attivato un servizio di **formazione gratuita** per gli alunni delle scuole primarie di tutti i Comuni Soci per la realizzazione di attività e laboratori nelle classi
- Particolare attenzione è rivolta al personale dipendente con strumenti di integrazione assicurativa, premialità e welfare aziendale

- Ates eroga liberalità ai Comuni soci per attività di utilità sociale

- In relazione all'emergenza Coronavirus, Ates ha messo a disposizione dei soci strumenti per la sanificazione degli immobili comunali



L'ANNO 2022, COME NOTO, HA RAPPRESENTATO UN'ECCEZIONE IN MERITO AI COSTI DEI VETTORI ENERGETICI DI GAS E DI ENERGIA ELETTRICA, CHE HANNO RAGGIUNTO PREZZI MAI VISTI IN PRECEDENZA

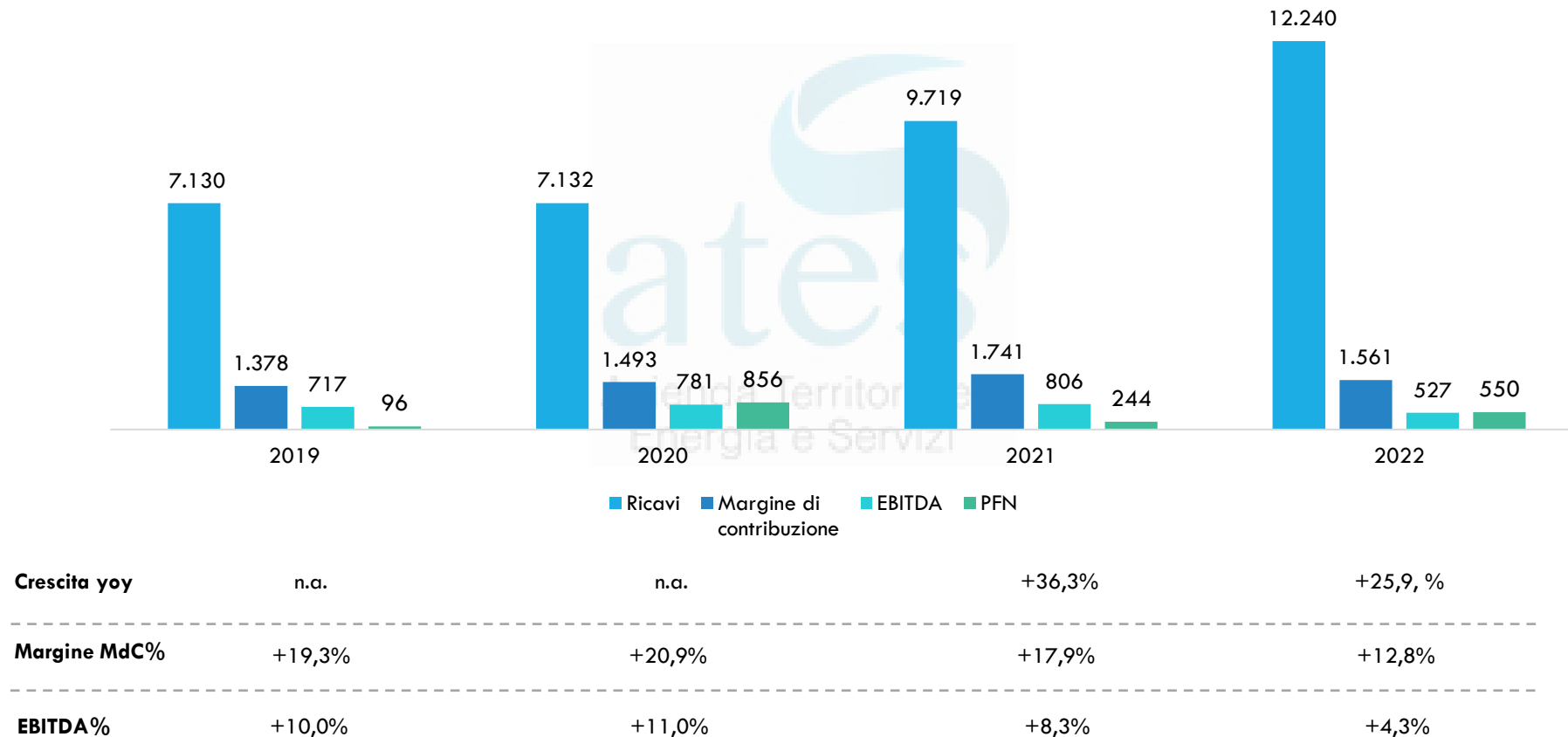


# KEY FINANCIALS



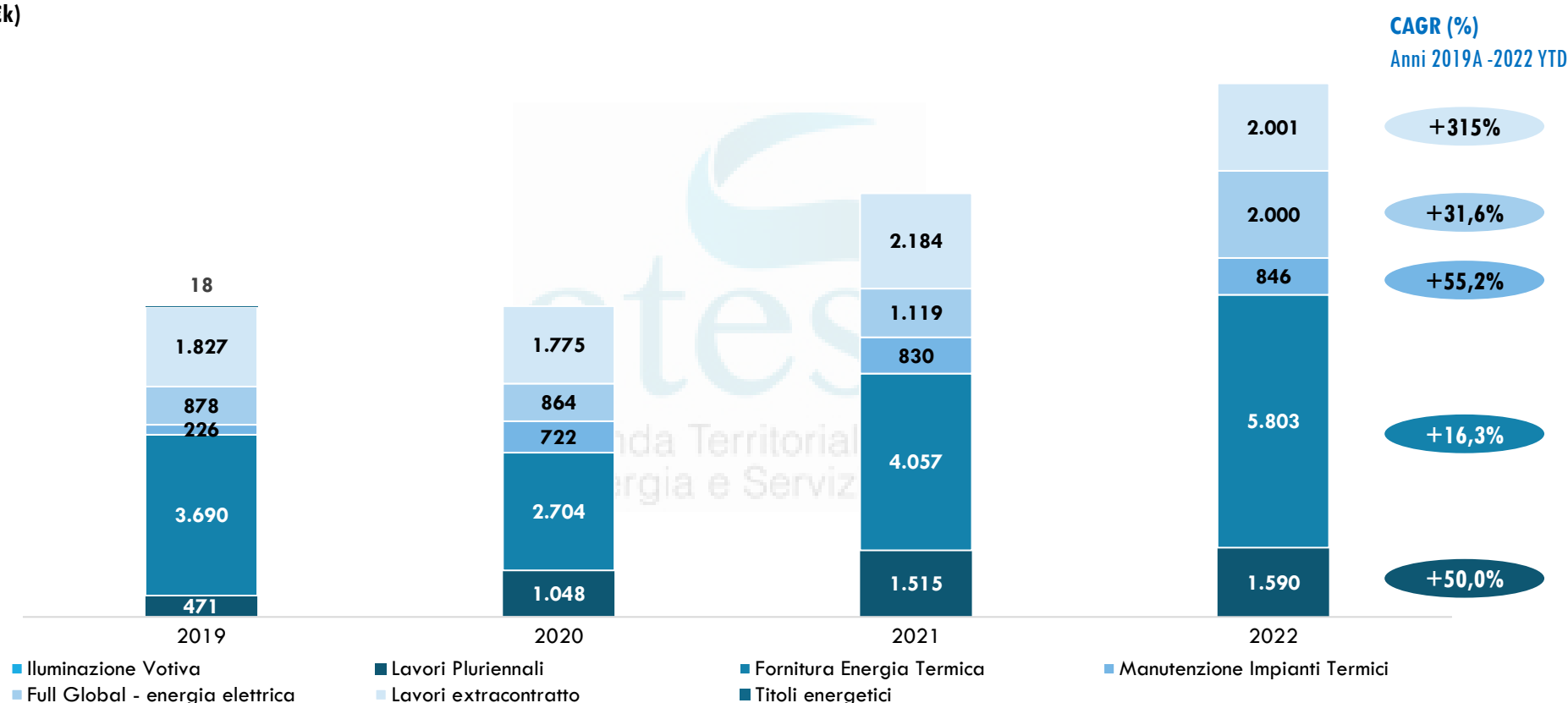
ATES HA REGISTRATO UNA **SENSIBILE CRESCITA DEI RICAVI** NEL PERIODO 2019-2022 ED **EBITDA%** IN MEDIA DEL 8.4% ACCOMPAGNATA DA UNA PROGRESSIVA GENERAZIONE DI FLUSSI DI CASSA POSITIVI

**Key Economics**  
(€k, percentuale)



I RICAVI SONO STATI TRAINATI DAI **LAVORI EXTRACONTRATTO** E DALLA **FORNITURA DI ENERGIA TERMICA**; NELL'ULTIMO ANNO SOLARE IL SENSIBILE AUMENTO DEL COSTO DELL'ENERGIA **NON HA GENERATO** PER I COMUNI SOCI UN **PROPORZIONALE AUMENTO DI QUEST'ULTIMO**, POICHÉ, AL CONTRARIO, GLI «**EXTRA PROFITTI**» DELLA SOCIETÀ (C.€700K) SONO STATI **RETROCESSI** IN FAVORE DEI COMUNI SOCI, CONSENTENDO A QUEST'ULTIMI UNA «**STERILIZZAZIONE**» DELL'AUMENTO DEL COSTO DELL'ENERGIA

**Breakdown Ricavi (€k)**  
(Anni 2019-2022)



# EFFICIENTAMENTO ENERGETICO IN ITALIA



LA **GESTIONE EFFICIENTE DELL'ENERGIA** RAPPRESENTA LA CAPACITÀ DI UN SISTEMA FISICO DI OTTENERE UN DATO RISULTATO UTILIZZANDO MENO ENERGIA RISPETTO AD ALTRI SISTEMI DETTI A «MINOR EFFICIENZA»

*Perché l'efficienza energetica rappresenta una tematica centrale nella nostra economia?*



**Legislazione**

- Con l'emanazione del **Decreto Legislativo n. 102 del 4 luglio del 2014** è stata recepita la Direttiva 2012/27 dell'Unione Europea sull'efficienza energetica. L'obiettivo è il **taglio dei consumi di energia primaria** pari a 20 milioni di Tonnellate di Olio Equivalente (TOE o tep), corrispondenti ad una riduzione dei consumi finali di 15,5 milioni di tep



**Conseguenze**

- Per le grandi imprese è previsto l'**obbligo di diagnosi energetica** da effettuarsi a partire da dicembre 2015 e successivamente ogni 4 anni.
- In caso di inottemperanza, le grandi imprese sono soggette ad una **sanzione amministrativa**



**Benefici**

- Introdurre un sistema di monitoraggio e di miglioramento continuo permette di: (i) **ottenere benefici crescenti nel tempo**, identificando gli interventi con il miglior ritorno dall'investimento; (ii) diffondere a livello aziendale la **cultura nei confronti dell'uso dell'energia**, combattendo gli sprechi.



**Mercato**

- L'andamento positivo del mercato nel futuro sarà sempre più trainato da: (i) **espansione delle ESCo**, (ii) **aumento degli interventi «post» audit energetico**, (iii) **impatto della Strategia Energetica Nazionale (SEN) sugli investimenti in ambito residenziale**, (iv) **rilancio dei titoli di efficienza energetica (TEE)**

# NEGLI ULTIMI ANNI LE ATTIVITÀ DI RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA HANNO AVUTO IMPORTANTI IMPATTI SU TUTTI I MACRO CLUSTER DELLA NOSTRA ECONOMIA: IMPRESE, PRIVATI, PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



## Industria

Insieme delle attività industriali presenti sul territorio nazionale che comprende:

- **Processi produttivi**
- **Edifici industriali**
- **Uffici**

Il comparto industriale pesa circa il 33% dell'intero mercato dell'efficientamento energetico in Italia

Si stima che circa l'80% dei player industriali effettuino investimenti in efficientamento energetico



## Home & Building

Il segmento Home & Building comprende:

- **Il segmento residenziale** (appartamenti, villette indipendenti e grandi condomini)
- **Gli uffici** (esclusi quelli della Pubblica Amministrazione e del comparto industriale)
- **Il segmento del terziario privato** (inteso come insieme degli edifici destinati alla GDO e agli Hotel)

L'Home & Building costituisce circa il 65% dell'intero mercato dell'efficientamento energetico italiano. Al suo interno, il segmento residenziale costituisce l'80% del mercato, gli uffici il 15% ed il terziario il 5%

Le soluzioni di retrofitting costituiscono l'80% del segmento



## Pubblica Amministrazione

Per Pubblica Amministrazione si intendono strutture quali uffici, scuole, case di cura ed ospedali, collegi e convitti, caratterizzati dal fatto che:

- **Sono di proprietà o amministrati o controllati da Amministrazioni Pubbliche**
- **I servizi erogati al loro interno non sono venduti sul mercato oppure, i prezzi non sono economicamente rilevanti**

**La Pubblica Amministrazione costituisce circa il 2% del mercato di efficientamento energetico italiano**

Si stima che il patrimonio immobiliare della Pubblica Amministrazione ammonti a circa 530.000 unità immobiliari, di cui circa 52.000 scuole e 38.000 uffici.

**Si stima che nel complesso il consumo energetico della PA ammonti al:**

- **8% del consumo elettrico nazionale**
- **10% del consumo termico nazionale**

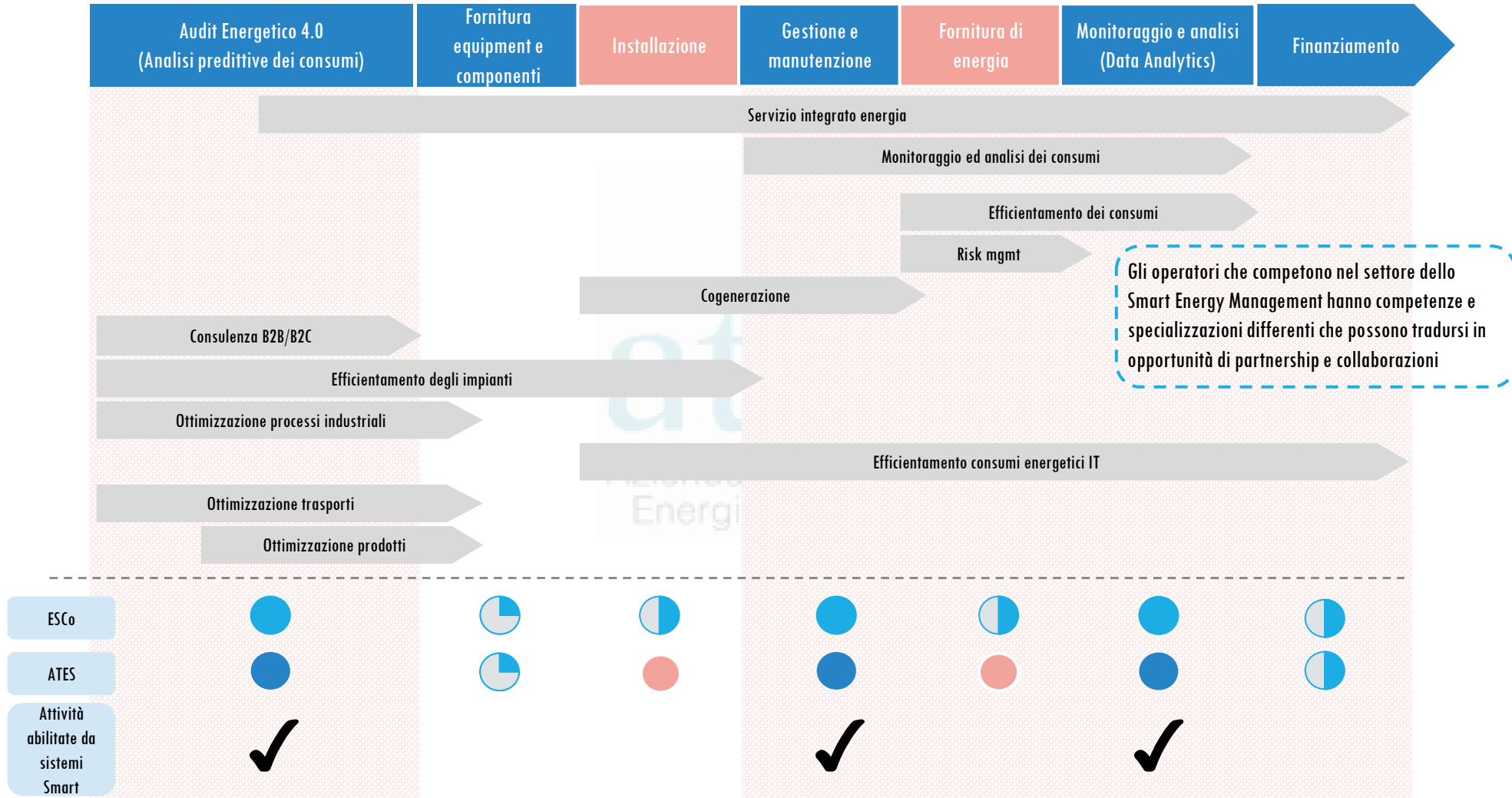
# LE ATTIVITÀ SVOLTE NEL PERCORSO DI **RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA** PARTONO DA UNA RACCOLTA DATI IL PIÙ POSSIBILE AMPIA, PER CREARE LA BASE INFORMATIVA SULLA QUALE FONDARE LE SCELTE STRATEGICHE E OPERATIVE

## Fasi del processo di riqualificazione energetica





L'ATTIVITÀ DI **SMART ENERGY MANAGEMENT** SI BASA SU 3 MACRO STEP DI ANALISI, RAPPRESENTATI DA (I) **DIAGNOSI**, (II) **GESTIONE E MANUTENZIONE**, (III) **MONITORAGGIO**, EFFETTUATI TRAMITE STRUMENTI SMART (ANALISI PREDITTIVE, IOT, DATA ANALYTICS)...



## ...SVOLTE (IL PIÙ DELLE VOLTE) DA OPERATORI CERTIFICATI DENOMINATI **ESCO**, IN GRADO DI FORNIRE TUTTI I SERVIZI (I) TECNICI, (II) COMMERCIALI E (III) FINANZIARI, GARANTENDO IL **RISPARMIO ENERGETICO AL CLIENTE**

### Fasi di intervento che qualificano una Smart ESCo

- Le applicazioni di **Intelligenza Artificiale** analizzano i record (dati) provenienti dai sensori IoT nel cloud e inviano i risultati ad **attuatori**, ovvero dispositivi che decidono quali sono le azioni da intraprendere
- Definizione del **progetto esecutivo** e redazione delle specifiche tecniche
- **Reperimento dei capitali** per l'investimento
- **Realizzazione degli interventi**, acquisto delle apparecchiature, installazione, messa in esercizio, collaudo
- Finanziamento dell'intervento con **recupero dell'investimento** effettuato in proprio tramite i risparmi conseguiti rispetto ai costi storici del cliente
- **Esercizio degli impianti** con garanzia della resa ottimale
- **Acquisto e fornitura** dell'energia per il funzionamento degli impianti
- **Gestione e manutenzione** ordinaria e straordinaria degli impianti
- **Monitoraggio degli impianti** e verifica delle prestazioni e risultati conseguiti

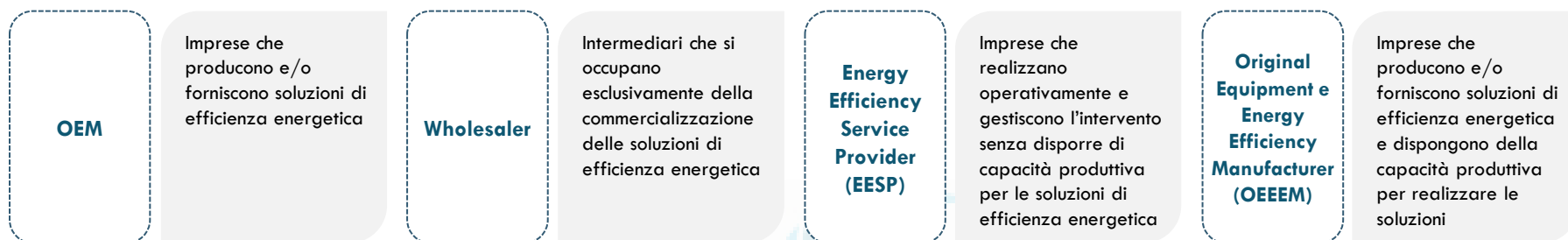
### Requisiti per la costituzione di una ESCo

- Lo statuto della società deve prevedere la fornitura di servizi di efficienza energetica
- In azienda devono essere presenti una **figura tecnica** per la gestione dei progetti ed una **amministrativa** per la redazione dei contratti EPC (energy performance contracts)
- Ottenere la **certificazione UNI CEI 11352** (la certificazione è necessaria per l'assegnazione dei TEE ai progetti di efficienza energetica predisposti dalla ESCo)
- La società deve **iscriversi al registro del GSE** (Gestione Servizi Energetici) per l'assegnazione di un conto proprietà per la negoziazione dei Titoli di Efficienza Energetica
- La società deve poter **gestire** (anche in subappalto) **le fasi di intervento**

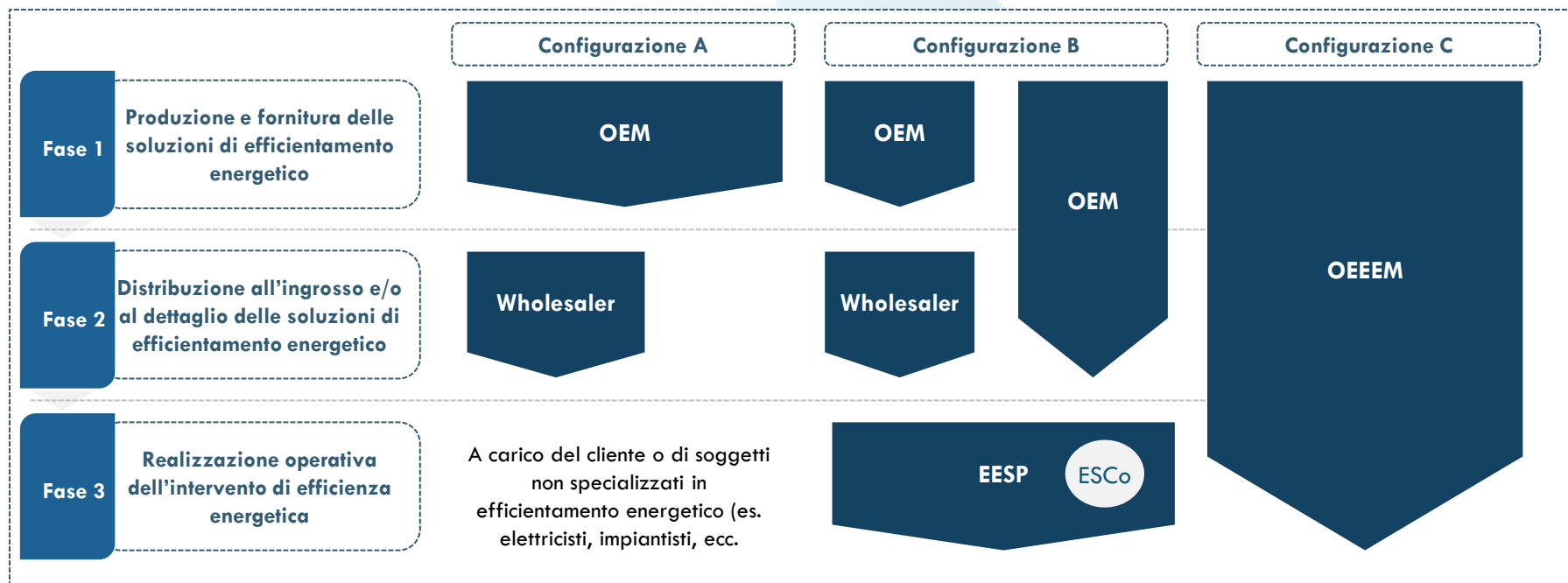
# IL MERCATO



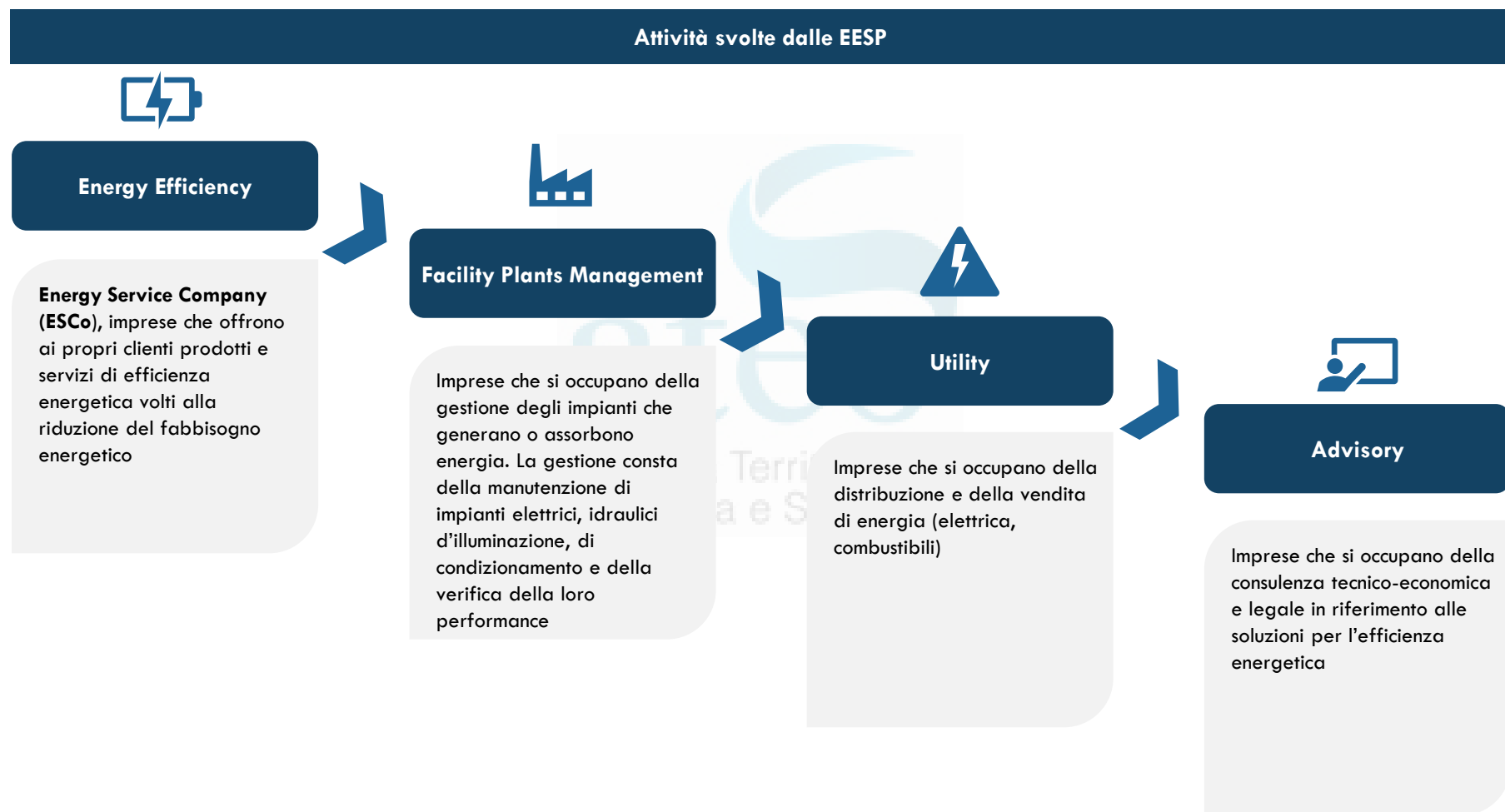
# I PRINCIPALI ATTORI NELLA FILIERA DELL'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO



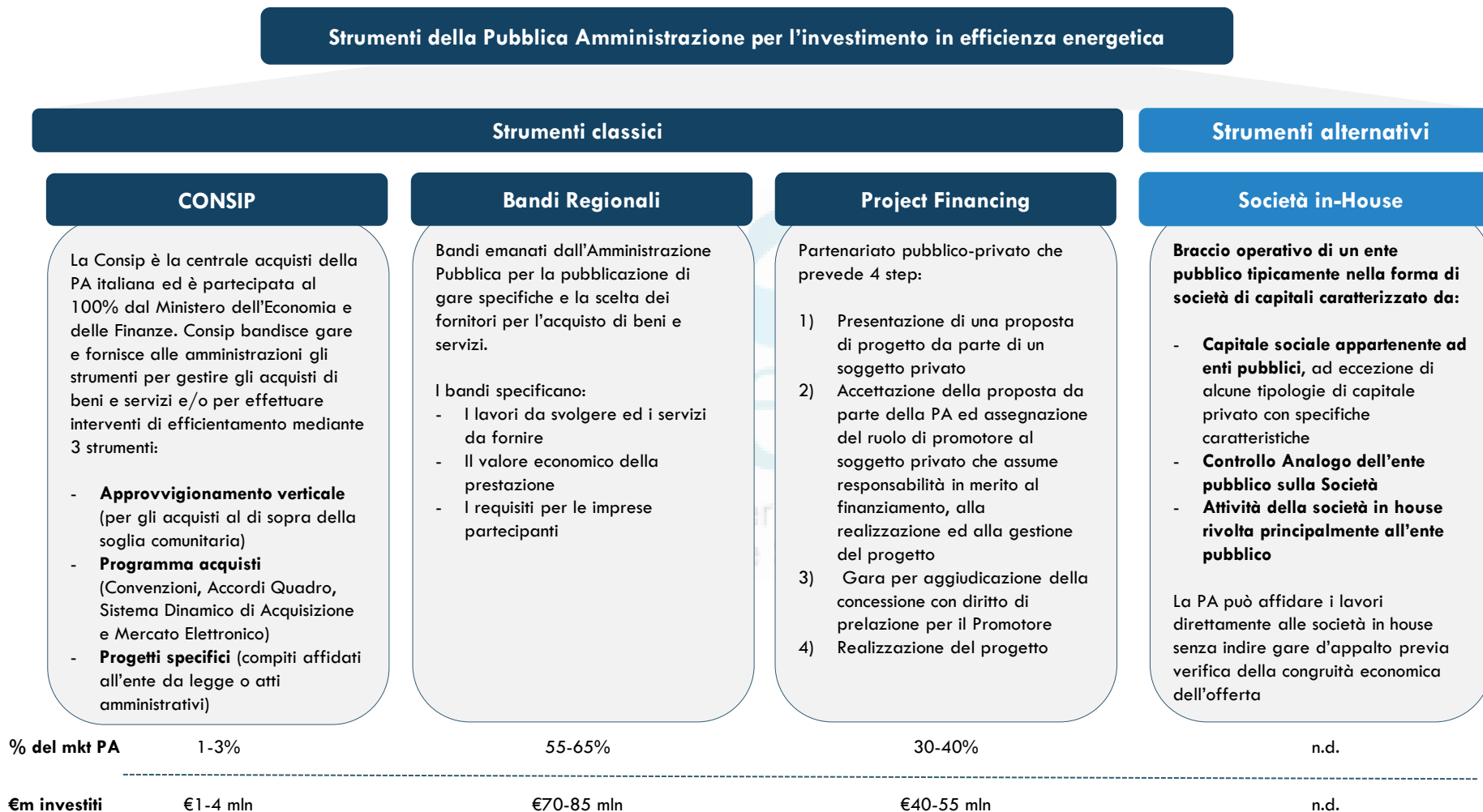
Configurazioni tipiche della filiera dell'efficienza energetica in Italia



## FOCUS SULLA FASE OPERATIVA DELLA FILIERA PRODUTTIVA: EESP & ESCO



# CANALI DI INVESTIMENTO DELLA PA IN PROGETTI DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO



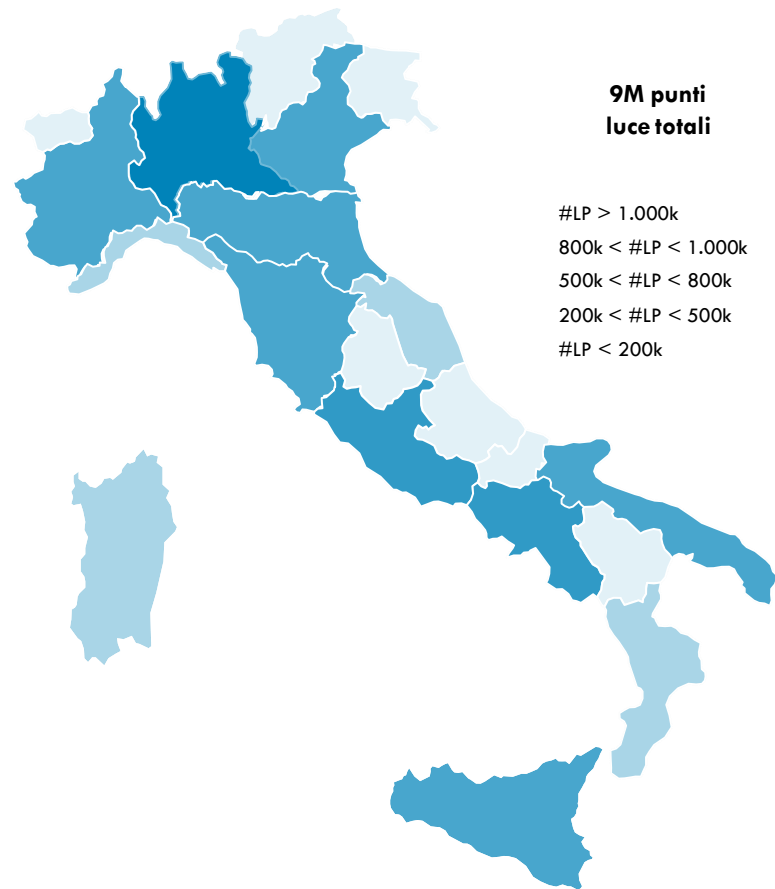
# OVERVIEW SUL MERCATO DELL'ILLUMINAZIONE PUBBLICA



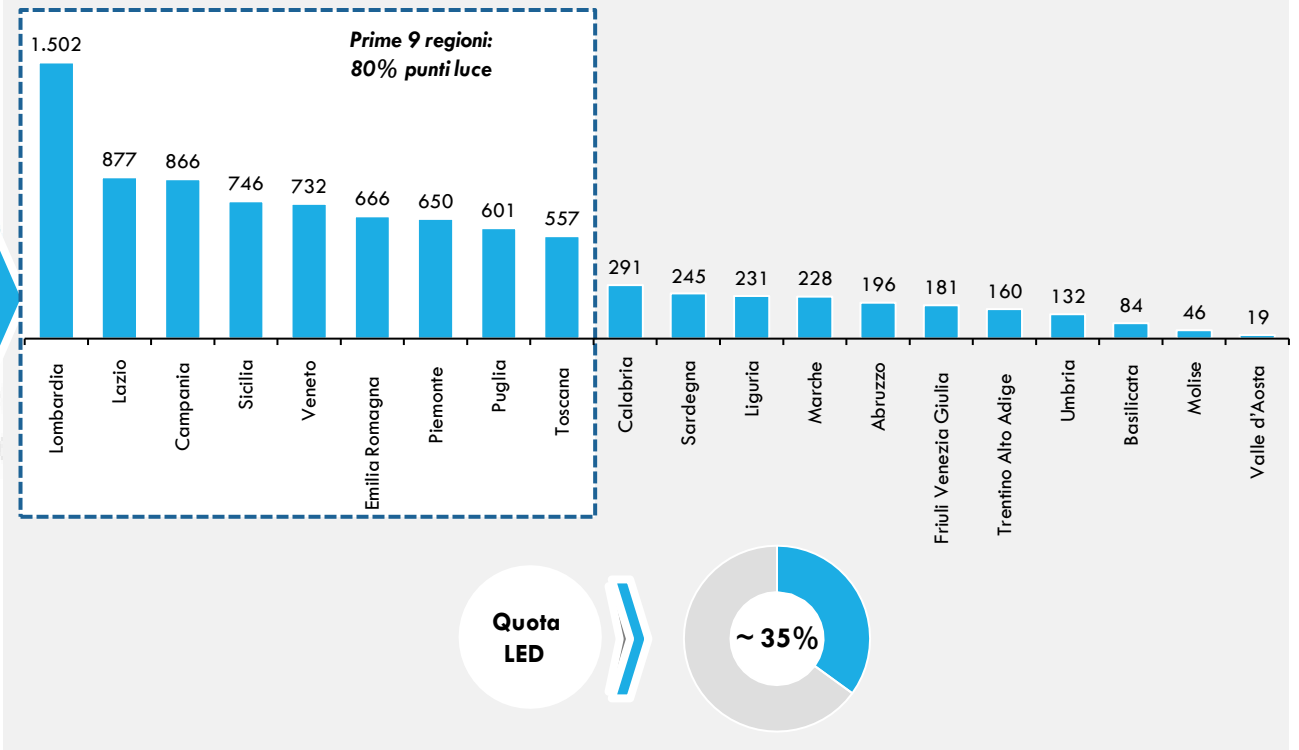
IN ITALIA CI SONO CA. **9 MILIONI DI PUNTI LUCE INSTALLATI** DI CUI CA. IL **35% A LED**; LA **LOMBARDIA** RAPPRESENTA LA REGIONE ITALIANA CON IL **NUMERO PIÙ ALTO DI PUNTI LUCE** E LE PRIME 9 REGIONI HANNO CA. L'**80% DEI PUNTI LUCE** INSTALLATI

#### Distribuzione dei punti luce

##### Distribuzione geografica dei punti luce - k



- La regione con il più alto numero di punti luce è la **Lombardia** (1.502 k) seguita da Lazio (877 k), Campania (866 k) e Veneto (732 k)
- Solamente il **35%** ca dei **punti luce** è con tecnologia **LED**





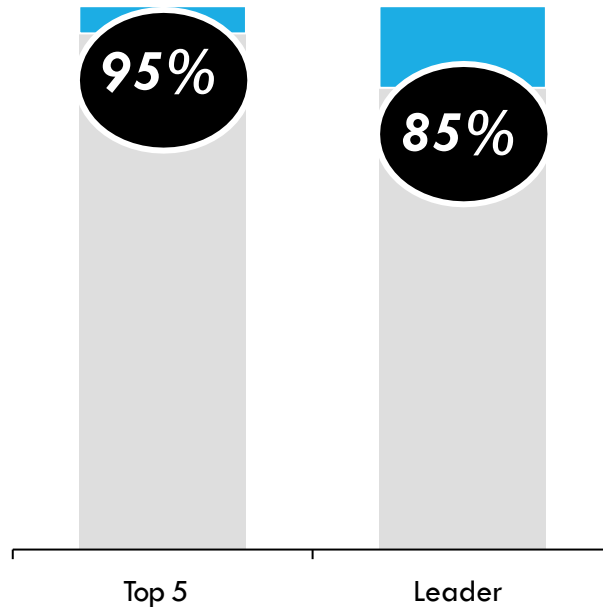
# IL SETTORE DELL'ILLUMINAZIONE PUBBLICA È PIÙ FRAMMENTATO RISPETTO AD ALTRI SETTORI ENERGETICI E PRESENTA UN LIVELLO DI CONCENTRAZIONE INFERIORE...

## Comparazione dei livelli di concentrazione del mercato



### Power distribution

Nel settore delle distribuzioni dell'energia elettrica, i top 5 detengono il 95% mentre l'operatore leader detiene il 85%

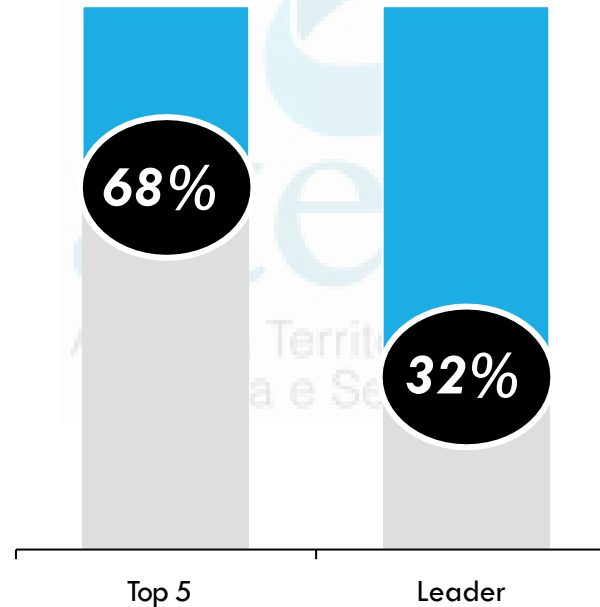


e-distribuzione



### Gas distribution

Nel settore delle distribuzioni del gas, i top 5 detengono il 68% mentre l'operatore leader detiene il 32%

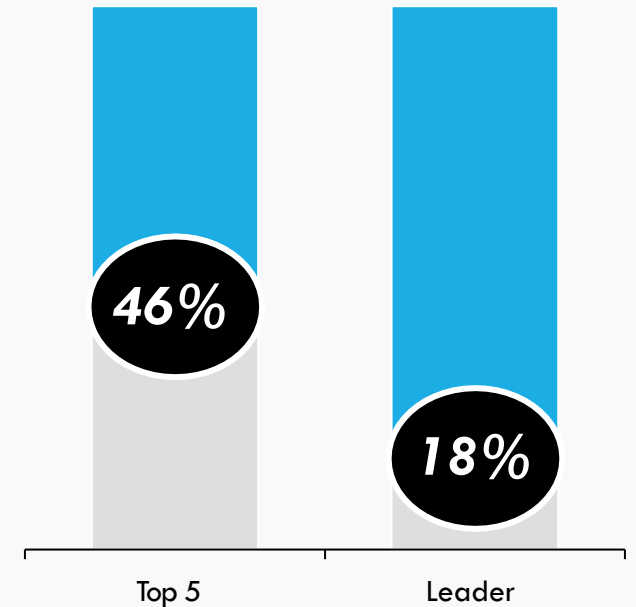


IG Italgas



### Public Lighting

I principali 5 operatori detengono il 46% del mercato, mentre l'operatore leader detiene il 18%



enel x

XX% Quota di mercato

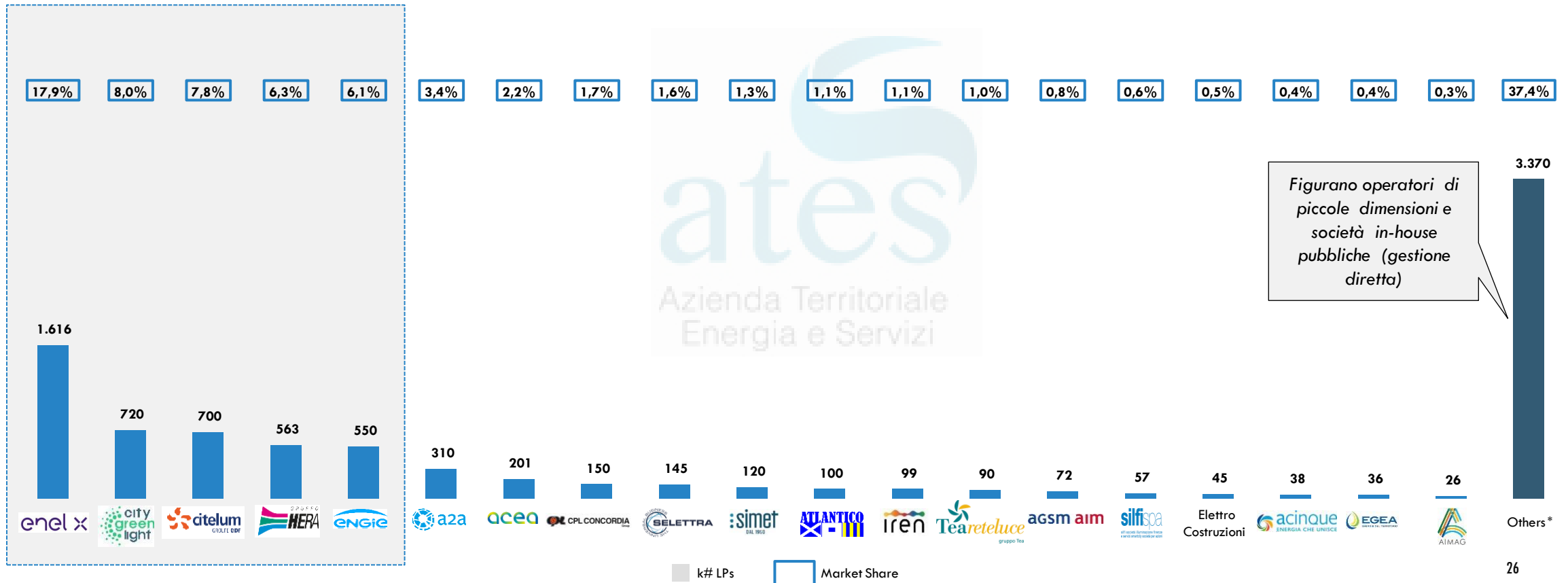
Settore potenzialmente più competitivo ma con possibilità maggiori di crescita della propria quota di mercato



... CON IL PRINCIPALE OPERATORE (ENEL X) CON UNA QUOTA DEL 18% CA. E CON OLTRE IL 37% DEI PUNTI LUCE GESTITI DA ALTRI OPERATORI (INCLUSI I COMUNI CON LA GESTIONE DIRETTA)

### Market share dei principali operatori di illuminazione pubblica

Market share dei principali operatori di illuminazione pubblica in Italia - (k#, %)



# UN OPERATORE DI ILLUMINAZIONE PUBBLICA, NONOSTANTE LA SITUAZIONE DI FORTE INCREMENTO DEI PREZZI E DELLA VOLATILITÀ DEGLI STESSI, SI TROVA DI FRONTE A NUOVE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO DA COGLIERE ATTRAVERSO LO SVILUPPO DI NUOVE LINEE DI SERVIZIO DA INTEGRARE AL CORE BUSINESS

## Sfide per un operatore di illuminazione pubblica

| Issue                                   | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Output operatore                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prezzi</b><br>↓                      | Impatto minimo sugli operatori di IP in quanto possono ribaltare il costo sul comune. Tuttavia, <b>rischio più elevato di fronteggiare situazioni di ritardo nei pagamenti</b> in caso di perdurare di prezzi elevati. Infatti, potrebbero verificarsi dei ritardi nei pagamenti da parte dei Comuni                                                                                                     | Rischio <b>peggioramento del capitale circolante</b> e dipendenza da forme di aiuto statale verso enti locali                                      |
| <b>Efficientamento dei consumi</b><br>↘ | L'attuale situazione di mercato spinge i comuni a contenere i propri consumi per ridurre l'impatto di prezzi elevati e per raggiungere gradi di efficientamento energetico, anche in risposta agli obiettivi ambiziosi fissati dalla comunità europea e recepiti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza                                                                                             | Sviluppo di capacità negoziali per proporre ai comuni attività di relamping e sviluppo di nuove offerte per attività di efficientamento energetico |
| <b>Servizi Valore Aggiunto</b><br>⬇     | Il punto luce può diventare la base per ulteriori servizi aggiuntivi ( <b>Wi-fi e 5G, sensori</b> per controllo clima e per sicurezza urbana, <b>stazioni di ricarica per veicoli elettrici</b> ). Gli <b>operatori</b> di illuminazione pubblica (ESCo) potrebbero diventare i <b>fornitori di nuove soluzioni di efficientamento energetico</b> come lo sviluppo di <b>comunità energetiche locali</b> | Know-how per sviluppare nuovi <b>servizi aggiuntivi</b> a valore aggiunto ( <b>smart cities, 5G, colonnine ricarica, comunità energetiche</b> )    |

# L'INSTABILITÀ DEI MERCATI PORTA I COMUNI AD ACCELERARE IL LORO PROCESSO DI TRANSIZIONE AL FINE DI RIDURRE I CONSUMI E CONTENERE I COSTI. IN PARTICOLARE, GLI OPERATORI SARANNO SEMPRE DI PIÙ CHIAMATI AD OFFRIRE SERVIZI AGGIUNTIVI TRAMITE LO SFRUTTAMENTO DELL'INFRASTRUTTURA DI PUBBLICA ILLUMINAZIONE...

## I principali highlights (1/2)

1

### Accelerazione nella transizione a LED

Con una quota attuale del 35% ca. di punti luce a LED, con la situazione attuale dei prezzi dell'energia ed i fondi del PNRR, ci sono le basi per una potenziale **crescita del mercato**:

- **Nuovi interventi di efficientamento energetico,**
- **Relamping anche dei led di prima generazione per minimizzare l'emissione di luce blu**

2

### Possibile preferenza iniziale per CONSIP

Preferenza Consip per via di un **tempo di attivazione inferiore** rispetto a quello per un bando di gara.

Tuttavia, al termine della situazione emergenziale, **la scelta dei comuni ricadrà sui PPP per via della loro flessibilità e personalizzazione**

3

### Mercato in evoluzione anche dopo il 2030

Una volta completata la transizione a LED, il mercato presenta **potenzialità ulteriori**:

- **relamping dei LED più obsoleti**
- Nuovi servizi aggiuntivi ad alto valore aggiunto implementabili sulla rete di illuminazione pubblica (5G Small cells, IoT, Security, etc.)
- Nuove tecnologie per illuminazione (laser)

**Small cells 5G**

**E-Mobility e colonnine di ricarica**

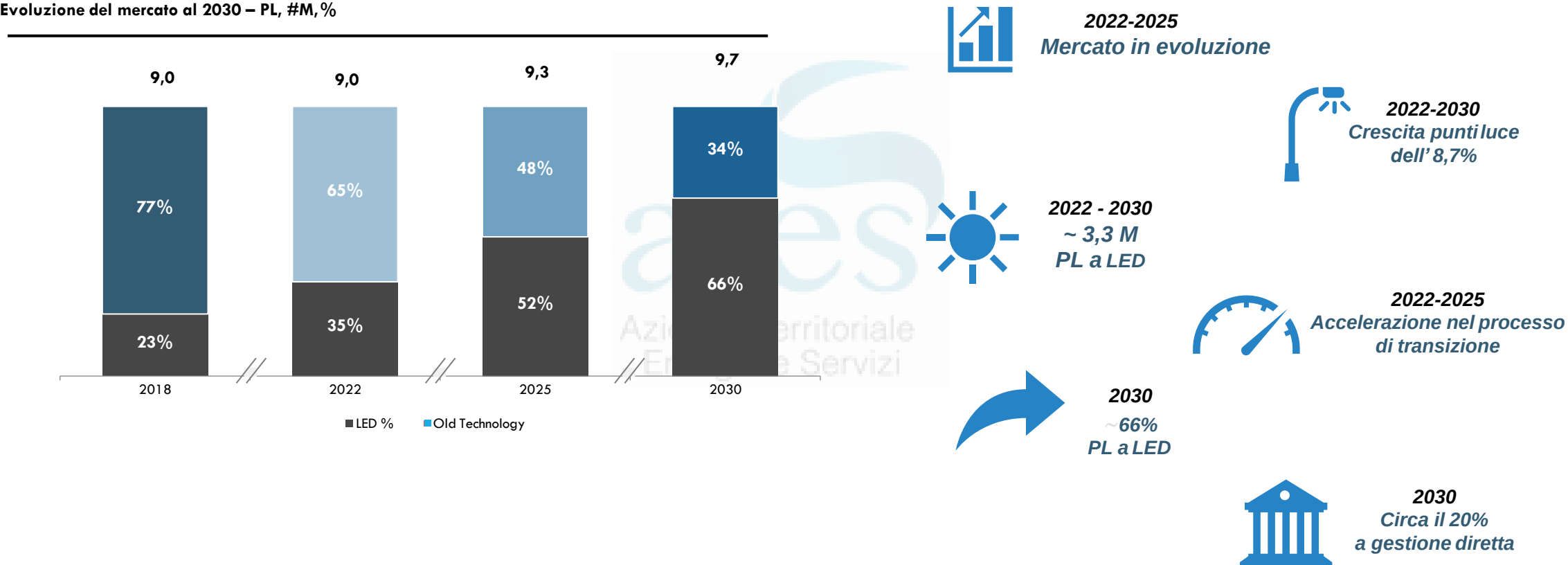
**Sensori e videocamere**

**Sviluppo di comunità energetiche**

## ...CON I PUNTI LUCE PREVISTI IN AUMENTO A QUOTA 9.7 MLN CA. ENTRO IL 2030 E CON UNA SENSIBILE CRESCITA DEL TASSO DI SOSTITUZIONE DI PUNTI LUCE OBSOLETI CON NUOVI PUNTI LUCE A TECNOLOGIA LED

### I principali highlights (2/2)

Evoluzione del mercato al 2030 – PL, #M, %



# I PRINCIPALI COMPETITOR DEL MERCATO



## KEY COMPETITORS

| Società                                                                             | Fondazione | Sede                                    | Province coperte                                                                                             | # Comuni serviti | Servizi offerti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Core Business                                                       | Key Financials 2022 |             |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|----------|
|                                                                                     |            |                                         |                                                                                                              |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                     | Fatturato (€m)      | EBITDA (€m) | EBITDA % |
|    | 2012       | Trezzo sull'Adda (Milano)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Milano</li> <li>Bergamo</li> <li>Monza- Brianza</li> </ul>            | 20               |                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESCo</li> </ul>              | 12,2*               | 0,5         | 4,3%     |
|    | 1970       | Rovato (Brescia)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brescia</li> <li>Bergamo</li> </ul>                                   | 59               |                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servizio idrico</li> </ul>   | 98,4                | 33,7        | 26,7%    |
|    | 2003       | Sotto il Monte Giovanni XXIII (Bergamo) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bergamo (focus area)</li> <li>Lecco</li> <li>Monza-Brianza</li> </ul> | 34               |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servizio idrico</li> </ul>   | 6,8                 | 0,3         | 3,8%     |
|    | 2014       | Vestone (Brescia)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brescia (focus sui comuni montani di Valle Sabbia)</li> </ul>         | 26               |                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igiene urbana</li> </ul>     | 9,0                 | 0,9         | 10,4%    |
|  | 1999       | Magenta (Milano)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Milano</li> </ul>                                                     | 10               |                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igiene ambientale</li> </ul> | 3,8                 | 1,7         | 26,9%    |
|  | 1995       | Bovolone (Verona)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verona</li> </ul>                                                     | 13               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESCo</li> </ul>              | 2,4                 | 0,7         | 29,7%    |

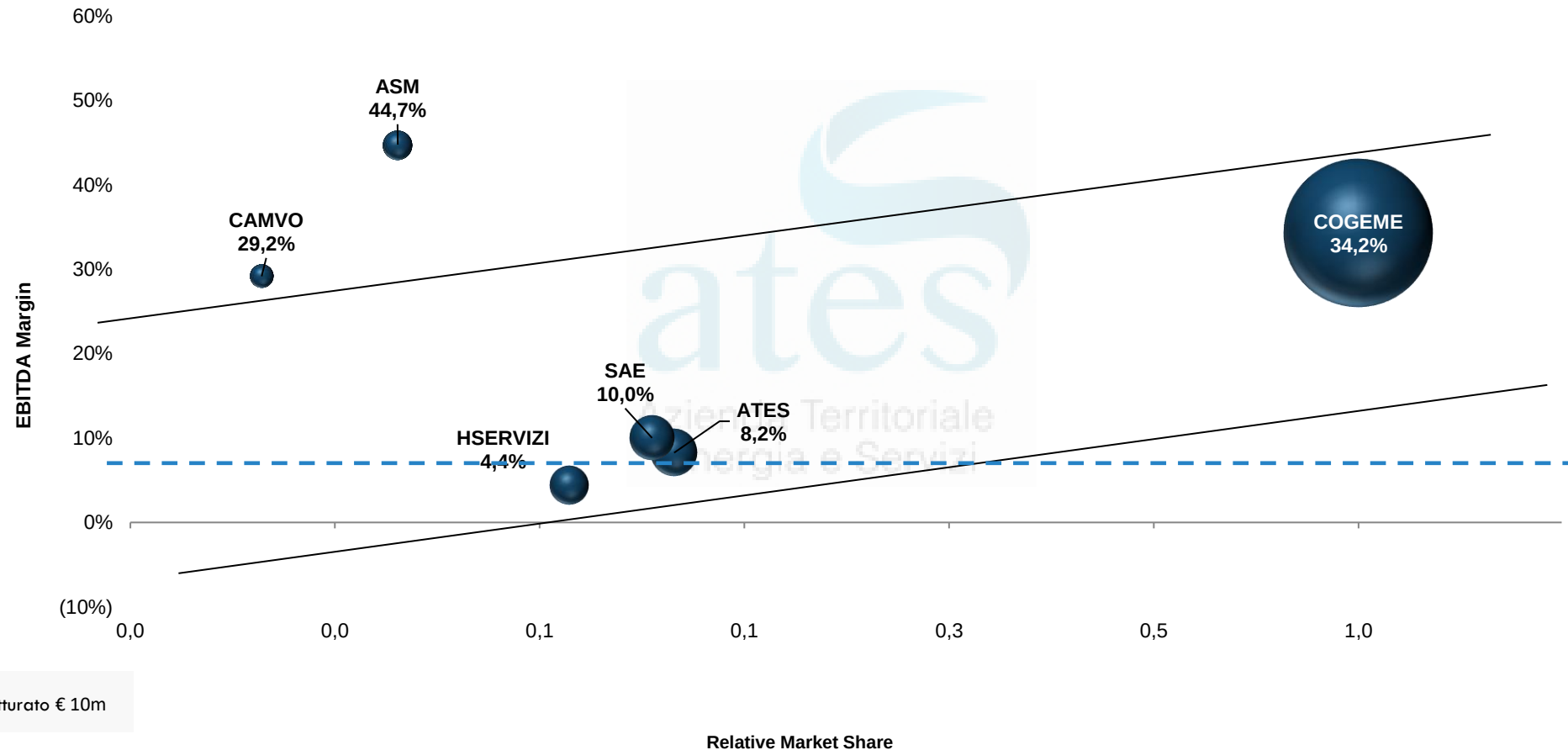
**Legenda**

|                                                                                            |                                                                                                            |                                                                                         |                                                                                                      |                                                                                                     |                                                                                                       |                                                                                                           |                                                                                                 |                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Calore |  Pubblica Illuminazione |  Gas |  Assistenza bandi |  Igiene Urbana |  Servizio idrico |  Servizi cimiteriali |  Trasporti |  Strade |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Aida; Note: (\*) Dati 2022

ATES DIMOSTRA PERFORMANCE SUPERIORI ALLA MEDIA DEI PROPRI PEER (SAE, HSERVIZI) CON EBITDA A 8,2 P.P., SENSIBILMENTE MIGLIORE RISPETTO ALLA MEDIA DEI PROPRI COMPETITORS PARI AL 7,6%

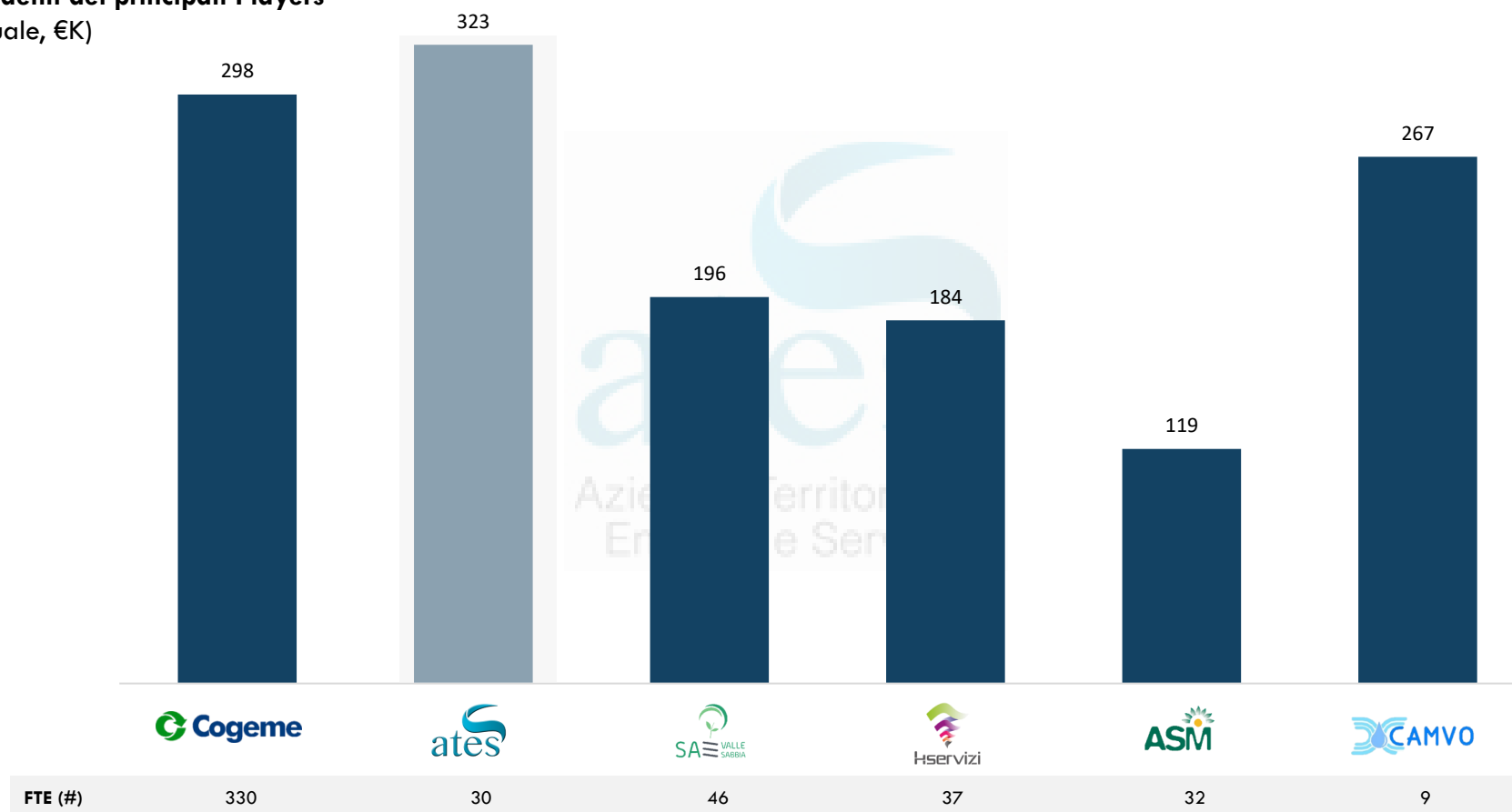
Market Share Relativo ed EBITDA% dei Principali Player  
(2022-2023, percentuale, €M)





## EFFICIENZA DEI KEY COMPETITORS

Ricavi/# Dipendenti dei principali Players  
(2021, percentuale, €K)



# STRATEGY E ACTION PLAN



1

## Espansione verso nuovi soci

2

**Sviluppo dell'attività di riqualificazione  
energetica del patrimonio edilizio pubblico con  
Fondi PNRR**

**dell'attività di riqualifica  
del patrimonio edilizio pub  
Fondi PNRR  
Energia e Servizi**

3

## Investimenti in Energie rinnovabili e realizzazione di nuovi parchi fotovoltaici



# PRINCIPALI AZIONI PREVISTE NEL BUSINESS PLAN 2023-2025

| Strategic Intent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                 | Azioni previste 2023-2025 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mgmt Levers                                                                           | Business Plan |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                       |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di <b>nuove iniziative di efficientamento energetico nel campo delle energie rinnovabili</b>, in particolare <b>nel segmento fotovoltaico</b></li> <li><b>Crescita omogenea delle linee di business</b> con progressiva attenzione verso il segmento calore</li> <li><b>Crescita economica sostenibile</b> in linea con la performance storica</li> <li><b>Assunzione di personale dipendente</b> per il sostenimento della domanda</li> <li>Reperimento di <b>nuova finanza</b></li> </ul> | Nuovi progetti                  | 1                         | <b>Nuovi progetti nell'ambito riqualificazione energetica, ed in particolare calore/scuola</b> stimolati dai finanziamenti pubblici e dalla progressiva sensibilizzazione dell'opinione pubblica                                                                                                                               |    | Upside        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                 | 2                         | <b>Crescita equilibrata</b> mirata alla sostenibilità del business, in linea con la performance economico-finanziaria storica                                                                                                                                                                                                  |    | ✓             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                 | 3                         | Sviluppo <b>progetti di parchi fotovoltaici</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                |    | ✓             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                 | 4                         | <b>Ampliamento</b> sede sociale                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    | ✓             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Corporate & Staff               | 5                         | <b>Assunzione di personale dipendente per sostenere la crescente domanda.</b> Si prevede l'assunzione di <b>c. 7 risorse</b> di cui <b>5 di personale diretto</b> e <b>2 di personale indiretto</b> . Il nuovo personale diretto sarà impiegato nelle aree calore (2), lavori extracontratto (2) ed illuminazione pubblica (1) |    | ✓             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Espansione compagine societaria | 6                         | <b>Ingresso di nuovi comuni nella compagine societaria</b> ed in qualità di utenti dei servizi Ates, con conseguente <b>generazione di economie di scala e maggiore efficienza</b>                                                                                                                                             |  | Upside        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nuova finanza                   | 7                         | <b>Conferma e miglioramento del rating finanziario attuale (B 1.2)</b> per la valutazione del merito creditizio e delle nuove attività                                                                                                                                                                                         |  | Upside        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                 | 8                         | <b>Reperimento di nuova finanza</b> per sostenere in parte i piani di investimento dei comuni soci e in parte per l'ampliamento della sede sociale                                                                                                                                                                             |  | ✓             |

# FINANCIAL PLAN

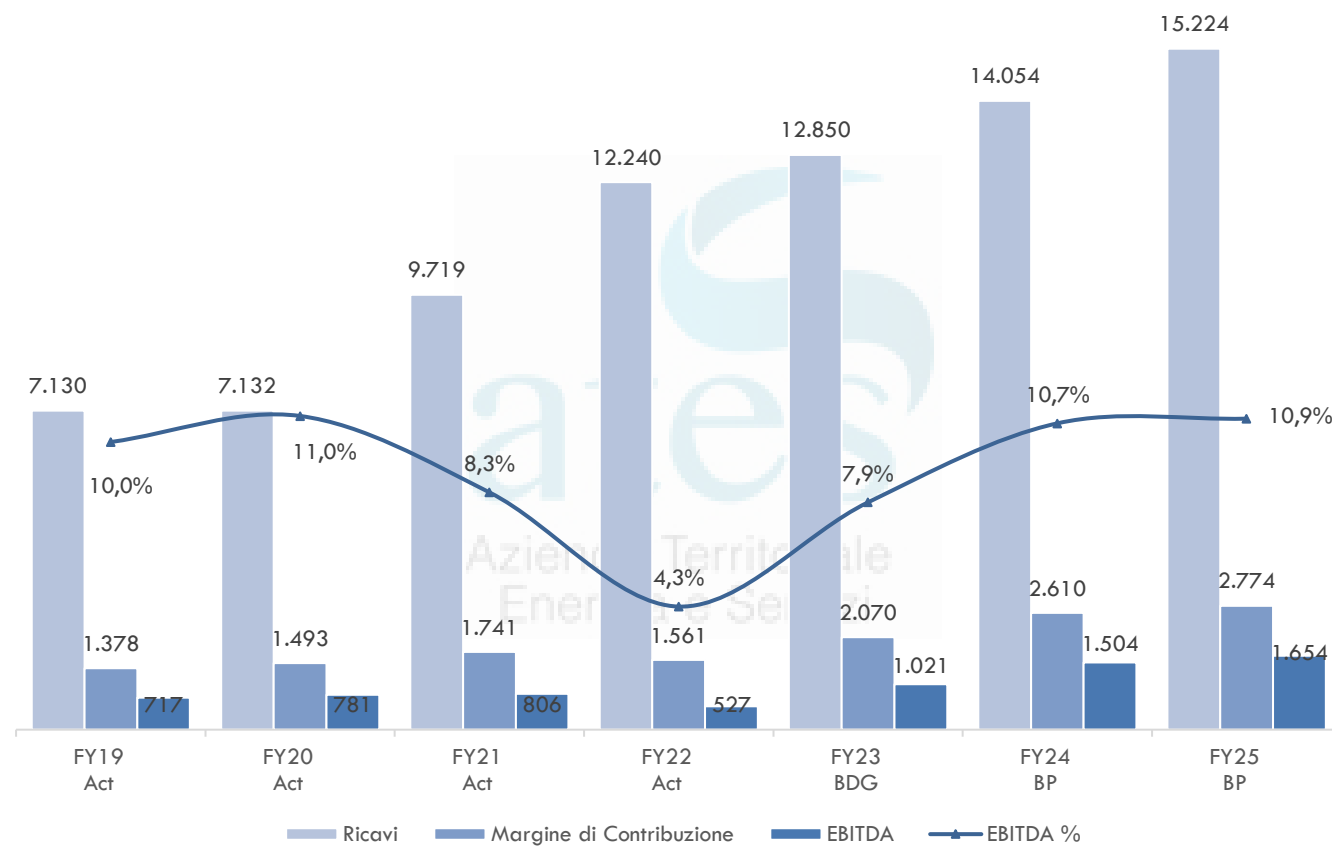


## BUSINESS PLAN: KEY ASSUMPTIONS

|    |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CE | Ricavi            | Si assume una <b>crescita del fatturato in linea con le progettualità attualmente prevedibili ed in back-log alla Società</b> . Complessivamente, si prevede che nel periodo 2022A-2025F i segmento di business che traineranno maggiormente i ricavi saranno i) <b>lavori extracontratto (CAGR 27%)</b> , raggiungendo quota €4,1m nel 2025 ii) <b>calore (CAGR 6%)</b> , raggiungendo quota €9,8m nel 2025                                                                                       |
|    | Costi Diretti     | In arco piano si prevede che <b>l'incidenza dei costi diretti sul fatturato della Società rimarrà stabile e nell'intorno dei valori storici (79%)</b> . In particolare, nel periodo considerato, in media si assume un'incidenza media dei <b>costi fornitura energia termica</b> sul fatturato del <b>42%</b> (che nel 2025F raggiungerà il valore di <b>€4,6m</b> ) ed un incidenza media dei <b>lavori extracontratto</b> del <b>20%</b> (che nel 2023F raggiungerà il valore di <b>€2,3m</b> ) |
|    | Costi Indiretti   | In arco piano si prevede <b>che l'incidenza dei costi indiretti sul fatturato della Società rimarrà stabile e nell'intorno dei valori storici (13%)</b> . In particolare, si assume che le due voci di costo più importanti, ovverosia i costi per servizi indiretti ed il costo del personale indiretto, incideranno mediamente sul fatturato circa il 3%, raggiungendo rispettivamente il valore di circa €466k e €393k 2025F                                                                    |
| SP | Immobilizzazioni  | <b>In arco piano si prevede l'investimento di c. €3m fra il 2024 e 2025, che genereranno una crescita delle immobilizzazioni del 38%</b> . A questo va aggiunto l'investimento sulle energie rinnovabili previsto in €1.6m che è calendarizzato a partire dal 2025/2026 e non è stato considerato nel Piano attuale.                                                                                                                                                                               |
|    | CCN               | In arco piano si prevede che <b>i Crediti ed i Debiti commerciali seguano l'andamento storico</b> , ed in particolare, rispettivamente, che si sviluppino in linea con il fatturato ed i costi sostenuti dalla Società, con giorni di incasso e pagamento medi pari a <b>100 e 120</b> giorni                                                                                                                                                                                                      |
|    | Debiti Finanziari | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si prevede <b>l'investimento di €3m</b> per sostenere in parte i piani di investimento dei comuni soci ed in parte per l'ampliamento della sede sociale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|    | Patrimonio Netto  | <b>Si stima, inoltre, che 2 nuovi comuni potrebbero effettuare l'ingresso come azionisti nel periodo 2023-2025</b> . Prudenzialmente il Business Plan non considera quest'ultima eventualità. A piano è riportato il completo collocamento dell'aumento di capitale ad €760k entro il 2025                                                                                                                                                                                                         |

## BUSINESS PLAN: KEY FINANCIALS

**Key Financials**  
**Anni 2022 - 2025F**  
**(€k)**



**CAGR**  
**2022A-2025BP (%)**

+7,5%

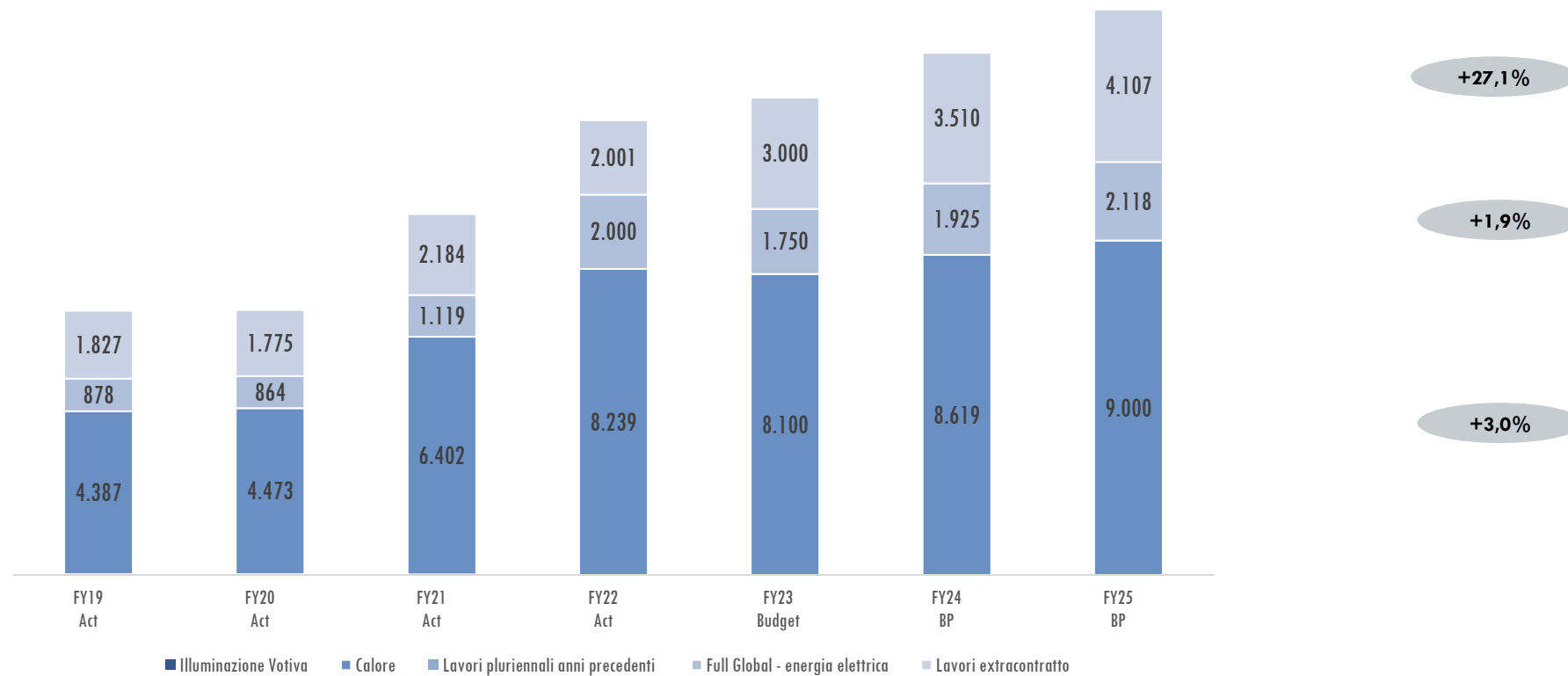
+21,1%

+46,4%

# BUSINESS PLAN: BREAKDOWN RICAVI

**Breakdown Ricavi**  
Anni 2022 – 2025BP (€k)

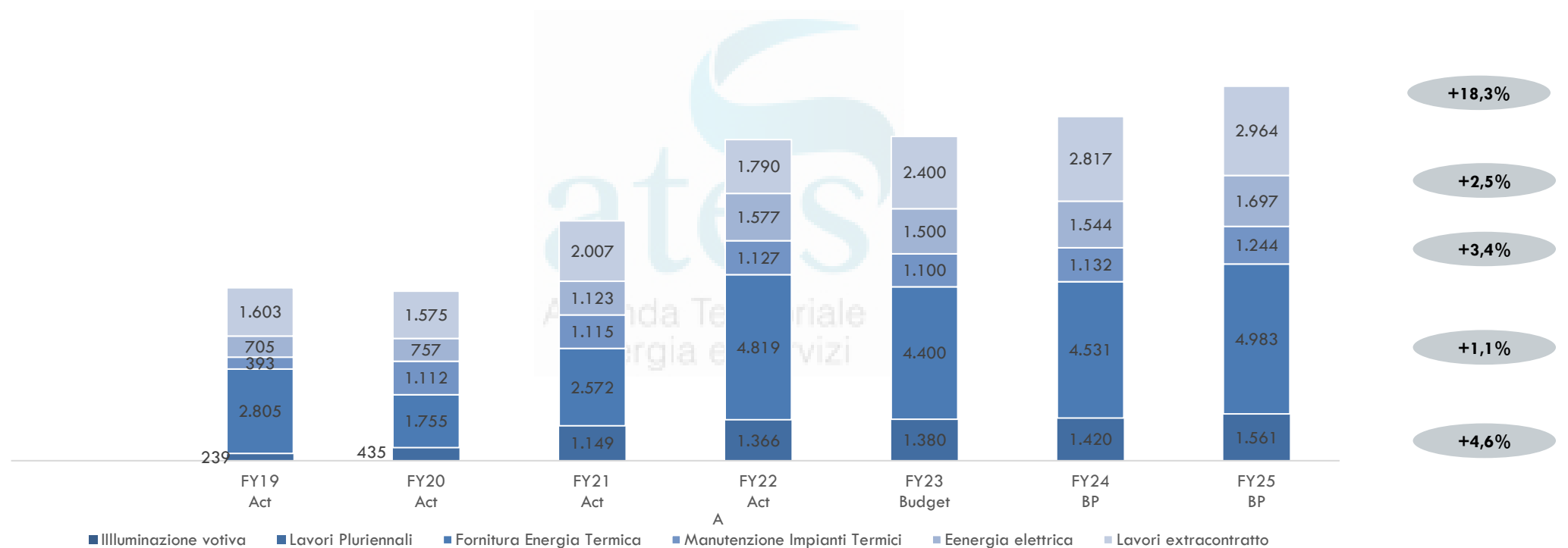
**CAGR**  
2022A-2025BP (%)





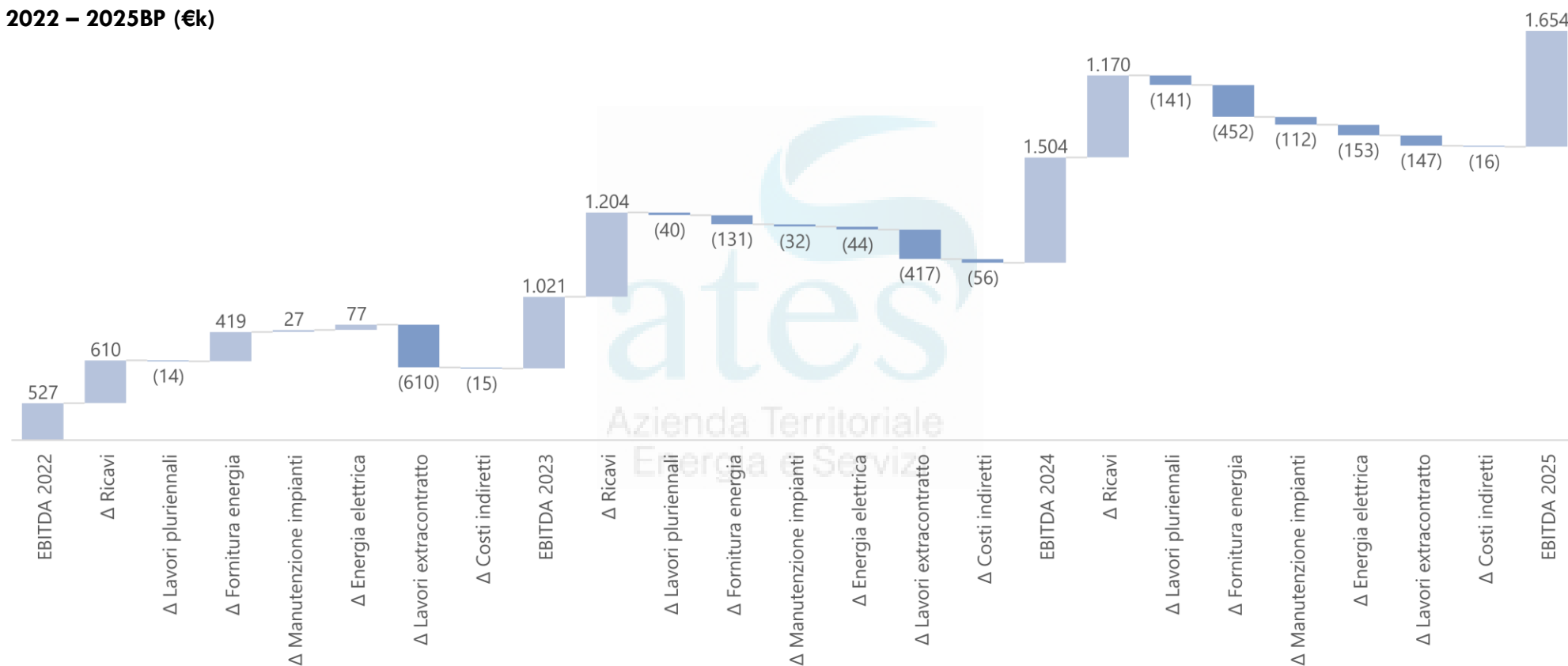
# BUSINESS PLAN: BREAKDOWN COSTI DIRETTI

**Breakdown Costi Diretti**  
Anni 2019 – 2025BP (€k)



## BUSINESS PLAN: BRIDGE EBITDA

**Bridge EBITDA**  
Anni 2022 – 2025BP (€k)



## BUSINESS PLAN: CONTO ECONOMICO

| Conto Economico (€k)                                 | FY19<br>Act    | FY20<br>Act    | FY21<br>Act    | FY22<br>Act     | FY23<br>Budget  | FY24<br>BP      | FY25<br>BP      |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Illuminazione Votiva                                 | 20             | 20             | 14             | -               | -               | -               | -               |
| Calore                                               | 4.387          | 4.473          | 6.402          | 8.239           | 8.100           | 8.619           | 9.000           |
| Full Global - energia elettrica                      | 878            | 864            | 1.119          | 2.000           | 1.750           | 1.925           | 2.118           |
| Lavori extracontratto                                | 1.827          | 1.775          | 2.184          | 2.001           | 3.000           | 3.510           | 4.107           |
| <b>Totale Ricavi</b>                                 | <b>7.130</b>   | <b>7.132</b>   | <b>9.719</b>   | <b>12.240</b>   | <b>12.850</b>   | <b>14.054</b>   | <b>15.224</b>   |
| Costi Diretti Illuminazione votiva                   | (7)            | (6)            | (11)           | -               | -               | -               | -               |
| Costi Diretti Calore - Lavori Pluriennali            | (239)          | (435)          | (1.149)        | (1.366)         | (1.380)         | (1.420)         | (1.561)         |
| Costi Diretti Calore - Fornitura Energia Termica     | (2.805)        | (1.755)        | (2.572)        | (4.819)         | (4.400)         | (4.531)         | (4.983)         |
| Costi Diretti Calore - Manutenzione Impianti Termici | (393)          | (1.112)        | (1.115)        | (1.127)         | (1.100)         | (1.132)         | (1.244)         |
| Costi Diretti Full Global - energia elettrica        | (705)          | (757)          | (1.123)        | (1.577)         | (1.500)         | (1.544)         | (1.697)         |
| Costi Diretti Lavori extracontratto                  | (1.603)        | (1.575)        | (2.007)        | (1.790)         | (2.400)         | (2.817)         | (2.964)         |
| <b>Totale Costi Diretti</b>                          | <b>(5.753)</b> | <b>(5.639)</b> | <b>(7.978)</b> | <b>(10.679)</b> | <b>(10.780)</b> | <b>(11.444)</b> | <b>(12.449)</b> |
| <b>Gross Margin</b>                                  | <b>1.378</b>   | <b>1.493</b>   | <b>1.741</b>   | <b>1.561</b>    | <b>2.070</b>    | <b>2.610</b>    | <b>2.775</b>    |
| Acquisto materiale di consumo                        | (28)           | (31)           | (52)           | (61)            | (70)            | (70)            | (71)            |
| Spese per servizi                                    | (300)          | (398)          | (438)          | (443)           | (450)           | (458)           | (466)           |
| Costo del personale                                  | (267)          | (219)          | (331)          | (360)           | (380)           | (427)           | (433)           |
| Godimento beni di terzi                              | (46)           | (35)           | (89)           | (124)           | (109)           | (110)           | (111)           |
| Spese diverse                                        | (20)           | (28)           | (26)           | (47)            | (40)            | (40)            | (40)            |
| <b>EBITDA</b>                                        | <b>717</b>     | <b>781</b>     | <b>806</b>     | <b>527</b>      | <b>1.021</b>    | <b>1.504</b>    | <b>1.654</b>    |
| Ammortamenti e svalutazioni                          | (115)          | (87)           | (119)          | (679)           | (213)           | (413)           | (613)           |
| Gestione finanziaria                                 | (9)            | (11)           | (8)            | (17)            | (20)            | (147)           | (125)           |
| Gestione straordinaria                               | (0)            | 81             | 21             | 761             | (1)             | -               | -               |
| <b>EBT</b>                                           | <b>593</b>     | <b>765</b>     | <b>699</b>     | <b>593</b>      | <b>787</b>      | <b>944</b>      | <b>917</b>      |
| Imposte                                              | (187)          | (183)          | (199)          | (132)           | (196)           | (283)           | (274)           |
| <b>Utile Netto</b>                                   | <b>406</b>     | <b>581</b>     | <b>500</b>     | <b>461</b>      | <b>591</b>      | <b>661</b>      | <b>642</b>      |

| KPIs (%)                       |            |            |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ricavi (YoY)                   | 21%        | 0%         | 36%        | 26%        | 5%         | 9%         | 8%         |
| Servizi Diretti/Ricavi         | (72)%      | (75)%      | (66)%      | (69)%      | (69)%      | (70)%      | (73)%      |
| Personale Diretto/Ricavi       | (9)%       | (13)%      | (11)%      | (11)%      | (11)%      | (12)%      | (14)%      |
| <b>Gross Margin/Ricavi</b>     | <b>19%</b> | <b>21%</b> | <b>18%</b> | <b>13%</b> | <b>16%</b> | <b>19%</b> | <b>18%</b> |
| Materiale di consumo/Ricavi    | (0)%       | (0)%       | (1)%       | (0)%       | (1)%       | (1)%       | (0)%       |
| Servizi indiretti/Ricavi       | (4)%       | (6)%       | (5)%       | (4)%       | (4)%       | (3)%       | (3)%       |
| Personale Indiretto/Ricavi     | (4)%       | (3)%       | (3)%       | (3)%       | (3)%       | (3)%       | (3)%       |
| Godimento beni di terzi/Ricavi | (1)%       | (0)%       | (1)%       | (1)%       | (1)%       | (1)%       | (1)%       |
| Spese diverse/Ricavi           | (0)%       | (0)%       | (0)%       | (0)%       | (0)%       | (0)%       | (0)%       |
| <b>EBITDA/Ricavi</b>           | <b>10%</b> | <b>11%</b> | <b>8%</b>  | <b>4%</b>  | <b>8%</b>  | <b>11%</b> | <b>11%</b> |

### Note

- L'incremento di fatturato generato nel periodo 2022B-2025F è largamente riconducibile ai servizi offerti negli ambiti lavori extracontratto (CAGR +27%) e servizi calore (+6%);
- In media, in arco piano i costi diretti sono trainati principalmente dai i) costi fornitura energia (**incidenza media 32%**) e dai ii) **costi lavori extracontratto (incidenza media 16%)**;
- Si assume che il **Personale Diretto incrementerà da 19,8 FTE a 24,8 FTE**, con un **costo azienda medio di c. €46k**;
- In arco piano il **Gross Margin** della Società rimarrà stabile nell'intorno del **18%**;
- Si prevede **Assunzione di personale dipendente per sostenere la crescente domanda**. Si prevede l'assunzione di **c. 7 risorse** di cui **5 di personale diretto e 2 di personale indiretto**. Il nuovo personale diretto sarà impiegato nelle aree calore (2), lavori extracontratto (2) ed illuminazione pubblica (1);
- Si prevede che l'**EBITDA %** della Società crescerà in quanto lo sviluppo del business legato ai nuovi progetti non comporterà un proporzionale aumento dei costi diretti, grazie ad un'attenta politica di investimento svolta nel triennio precedente;
- Gli **oneri finanziari** degli anni 2021, 2022 e 2023 si riferiscono principalmente alla **nuova finanza con tasso di interesse di c. il 5% prevista nel 2023/2025** per finanziare i piani di crescita della Società.

## BUSINESS PLAN: STATO PATRIMONIALE

| Stato Patrimoniale (€k)             | FY19<br>Act  | FY20<br>Act  | FY21<br>Act  | FY22<br>Act    | FY23<br>Budget | FY24<br>BP   | FY25<br>BP   |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Immobilizzazioni Materiali          | 960          | 1.055        | 1.161        | 1.151          | 1.074          | 996          | 918          |
| Immobilizzazioni Immateriali        | 108          | 137          | 108          | 86             | 290            | 1.455        | 2.320        |
| Immobilizzazioni Finanziarie        | 10           | 10           | 10           | 5              | 5              |              |              |
| <b>Totale Immobilizzazioni</b>      | <b>1.078</b> | <b>1.201</b> | <b>1.279</b> | <b>1.242</b>   | <b>1.369</b>   | <b>2.451</b> | <b>3.238</b> |
| Crediti Commerciali                 | 2.029        | 2.195        | 4.002        | 4.914          | 4.295          | 4.776        | 5.011        |
| Debiti Commerciali                  | (2.013)      | (2.539)      | (4.850)      | (6.144)        | (4.576)        | (4.762)      | (5.254)      |
| <b>CCN</b>                          | <b>17</b>    | <b>(325)</b> | <b>(832)</b> | <b>(1.204)</b> | <b>(281)</b>   | <b>14</b>    | <b>(243)</b> |
| Altri crediti                       | 1.130        | 1.232        | 4.231        | 6.199          | 6.201          | 8.450        | 10.642       |
| Altri debiti                        | (529)        | (546)        | (1.930)      | (2.716)        | (2.714)        | (4.491)      | (6.640)      |
| Fondo Rischi                        | (30)         | (30)         | (40)         | (590)          | (590)          | (590)        | (590)        |
| Fondo TFR                           | (155)        | (192)        | (240)        | (308)          | (308)          | (350)        | (370)        |
| <b>Capitale Investito Netto</b>     | <b>1.511</b> | <b>1.340</b> | <b>2.468</b> | <b>2.623</b>   | <b>3.677</b>   | <b>5.461</b> | <b>6.058</b> |
| <b>Posizione Finanziaria Netta</b>  | <b>(96)</b>  | <b>(856)</b> | <b>(244)</b> | <b>(550)</b>   | <b>(112)</b>   | <b>1.012</b> | <b>967</b>   |
| Capitale Sociale                    | 712          | 720          | 736          | 736            | 760            | 760          | 760          |
| Riserve                             | 427          | 427          | 427          | 927            | 427            | 427          | 427          |
| Utili (Perdite) Esercizi Precedenti | 62           | 468          | 1.049        | 1.049          | 2.010          | 2.601        | 3.263        |
| Utile (Perdita) di Esercizio        | 406          | 581          | 500          | 461            | 591            | 661          | 642          |
| <b>Patrimonio Netto</b>             | <b>1.607</b> | <b>2.196</b> | <b>2.712</b> | <b>3.173</b>   | <b>3.788</b>   | <b>4.449</b> | <b>5.091</b> |

### Note

- Si stima che le **immobilizzazioni nette** della Società cresceranno sensibilmente nel biennio 2023 – 2024 a seguito di CAPEX pari ad €3m;
- I **crediti ed i debiti commerciali** sono stati proiettati in linea con l'andamento storico dei **giorni di incasso (100) e di pagamento (120)**;
- **Gli altri crediti sono costituiti principalmente dai risconti attivi relativi agli investimenti effettuati dalla Società per i progetti pluriennali** siglati con i comuni soci per la pubblica illuminazione ed il calore;
- Si prevede l'**investimento di €3m** per sostenere in parte i **piani di investimento dei comuni soci** ed in parte per l'**ampliamento della sede sociale**;
- Previsto nel 2024 l'ingresso di nuovi comuni soci con conseguente **generazione di economie di scala e maggiore efficienza**.