



INTESA S.p.A. – Piano Industriale 2022-2024

***Executive summary* – Bozza per la discussione**

Siena, 13 aprile 2022

Le elaborazioni contenute nel presente documento sono state effettuate da Sinloc sulla base di informazioni, dati, stime e previsioni fornite da INTESA S.p.A. (di seguito anche «Committente»); di conseguenza Sinloc non assume alcuna responsabilità in merito all'accuratezza, completezza e veridicità delle informazioni che sono state fornite e recepite nel presente documento.

Le proiezioni economiche elaborate da Sinloc e qui riportate hanno natura di supporto consulenziale e non sono vincolanti per il Committente. Il Committente è stato via via informato ed ha approvato le metodologie utilizzate da Sinloc per l'elaborazione del presente documento.

Il presente documento non costituisce e non potrà essere inteso come perizia con valore legale e deve essere considerato nella sua interezza.

L'incarico non prevede la predisposizione di perizie né attività di due diligence di natura contabile, fiscale, legale o giuslavoristica. Sinloc non ha sviluppato valutazioni tecniche relative alle immobilizzazioni materiali e immateriali, asset immobiliari di proprietà o ad altri elementi patrimoniali attivi e passivi delle Società oggetto di stime valutative.

La documentazione prodotta da Sinloc nell'ambito dell'incarico è soggetta ad utilizzo da parte del Committente con esclusivo riferimento alle finalità esposte in premessa.

Il presente documento è destinato esclusivamente al Committente. Qualora il Committente intenda trasferire il presente documento a un soggetto terzo, si impegna a comunicarlo a Sinloc e far sì che quest'ultimo accetti i seguenti termini:

1. comprende che il lavoro svolto da Sinloc è stato eseguito in conformità con le istruzioni fornite dal Committente ed è stato eseguito esclusivamente per il beneficio e l'uso esclusivo del destinatario;
2. riconosce che questo documento è stato preparato sotto la direzione del Committente ed è funzionale alle specifiche esigenze del Committente stesso, per cui potrebbe risultare fuorviante se utilizzato in contesti diversi per obiettivi diversi.

Questo documento è la base per una presentazione orale, senza la quale ha quindi limitata significatività e può dar luogo a fraintendimenti

© Copyright 2022 Sinloc ▪ Sistema Iniziative Locali SpA

Sono proibite riproduzioni, anche parziali, del contenuto di questo documento

PREMESSE

Obiettivi del progetto

INTESA S.p.A. è una società a partecipazione pubblica che intende redigere un piano industriale focalizzato sullo sviluppo di **nuove linee di business** in grado di generare una redditività tale da consolidare la propria autonomia economico-finanziaria

- Intercomunale Telecomunicazioni Energia Servizi Acqua – **INTESA S.p.A. è una società a partecipazione pubblica** (48 Comuni delle provincie di Siena, Arezzo e Grosseto) che opera in **4 settori di attività** (gestione partecipazioni, servizio calore, servizio illuminazione pubblica, gestione patrimonio immobiliare)
- I soci di INTESA hanno espresso la necessità di individuare delle **linee di business** capaci di generare una **marginalità** in grado di coprire adeguatamente i costi e remunerare gli investimenti senza intaccare la **redditività** ad oggi derivante dalla **gestione delle partecipazioni**. L’iniziativa «INTESA per l’Efficienza Energetica» va in tale direzione
- INTESA ha pertanto interesse ad individuare una **strategia di sistema** con altri **attori del territorio** in particolare per quanto concerne la **copertura finanziaria** potenziale di un piano di investimenti rilevante in grado di soddisfare le esigenze potenziali di interventi dei Comuni della provincia di Siena

PREMESSE

Incarico di SINLOC

L'incarico di Sinloc ha l'obiettivo di definire le linee guida del piano industriale di INTESA e sviluppare la conseguente pianificazione economico-finanziaria

FASE 1: Definizione delle linee guida del Piano Industriale

1. Approfondimento degli obiettivi strategici della Società
2. Analisi dei mercati obiettivo
3. Valutazione del sistema di relazioni con i partner industriali
4. Analisi e strutturazione dei percorsi procedurali attuativi
5. Definizione delle linee guida del piano industriale

FASE 2: Pianificazione economico-finanziaria

1. Definizione delle ipotesi di evoluzione del mercato per le linee di business individuate in Fase 1
2. Recepimento delle assunzioni economiche, patrimoniali e finanziarie della Società e affinamento delle stesse, in collaborazione con il Committente
3. Predisposizione del Piano Economico-Finanziario della Società su orizzonte triennale
4. Analisi dei rischi di esecuzione del Piano
5. Redazione del Piano Industriale

10/11/2021

Kick-off meeting

Ottenimento e prime valutazioni delle informazioni rilevanti

17/12/2021

Call con il Cliente per domande rilevanti

12/01/2022

Call con il Cliente per presentazione bozza di lavoro

04/02/2022

Consegna del report di Fase 1

07/02/2022

Avvio Fase 2

07/03/2022

Presentazione al CdA di INTESA dei risultati preliminari

13/04/2022

Presentazione del Piano Industriale all'assemblea dei soci di INTESA

29/03/2022

CdA di INTESA per l'approvazione del Piano Industriale

EXECUTIVE SUMMARY

Mission, obiettivi, strategie, risorse e struttura

Il Piano Industriale di INTESA intende porre le basi per raggiungere il **duplice obiettivo** della società di servizio allo **sviluppo del territorio** e di generazione di una **redditività adeguata** per gli azionisti

Stato attuale

INTESA è una società a partecipazione pubblica (48 Comuni delle provincie di Siena, Arezzo e Grosseto) che opera in **4 settori di attività**: gestione partecipazioni, servizio calore, servizio illuminazione pubblica, gestione patrimonio immobiliare

Mission

INTESA intende essere lo **strumento operativo** a servizio dello **sviluppo del territorio** e **facilitatore di soluzioni** per i **comuni soci** con particolare riferimento all'uso sostenibile dell'energia

Obiettivi

INTESA intende sviluppare **nuove linee di business** tale da consolidare la propria autonomia economico-finanziaria

Strategie

INTESA intende svilupparsi nel settore dell'**efficienza energetica** (aggiudicazione di concessioni per l'efficientamento energetico dell'illuminazione pubblica e degli edifici pubblici) e della **produzione di energia sostenibile** (impianti fotovoltaici e comunità energetiche)

Risorse finanziarie

INTESA riesce a limitare gli investimenti impiegando risorse finanziarie solamente nel **fotovoltaico**, mentre nelle linee di business relative all'efficientamento energetico l'investimento è realizzato interamente dal **partner industriale**

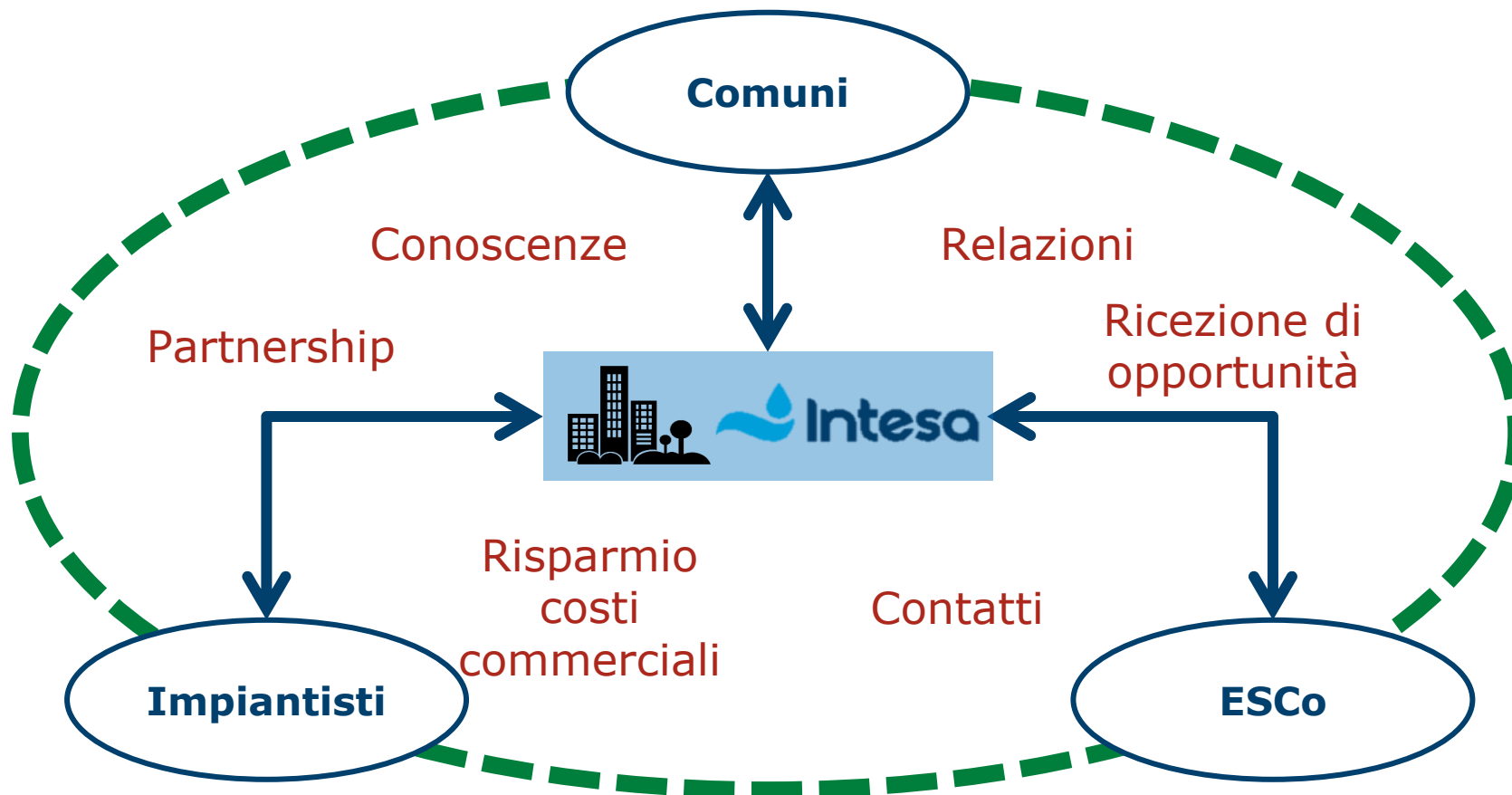
Struttura organizzativa

INTESA utilizza il **personale esistente** per il quale è previsto un **incremento** quantitativo in seguito all'espansione delle commesse previsto dal Piano Industriale; al contempo INTESA farà leva sul sistema di competenze e relazioni apportato dai **partner industriali**

EXECUTIVE SUMMARY

Sistema a rete di INTESA

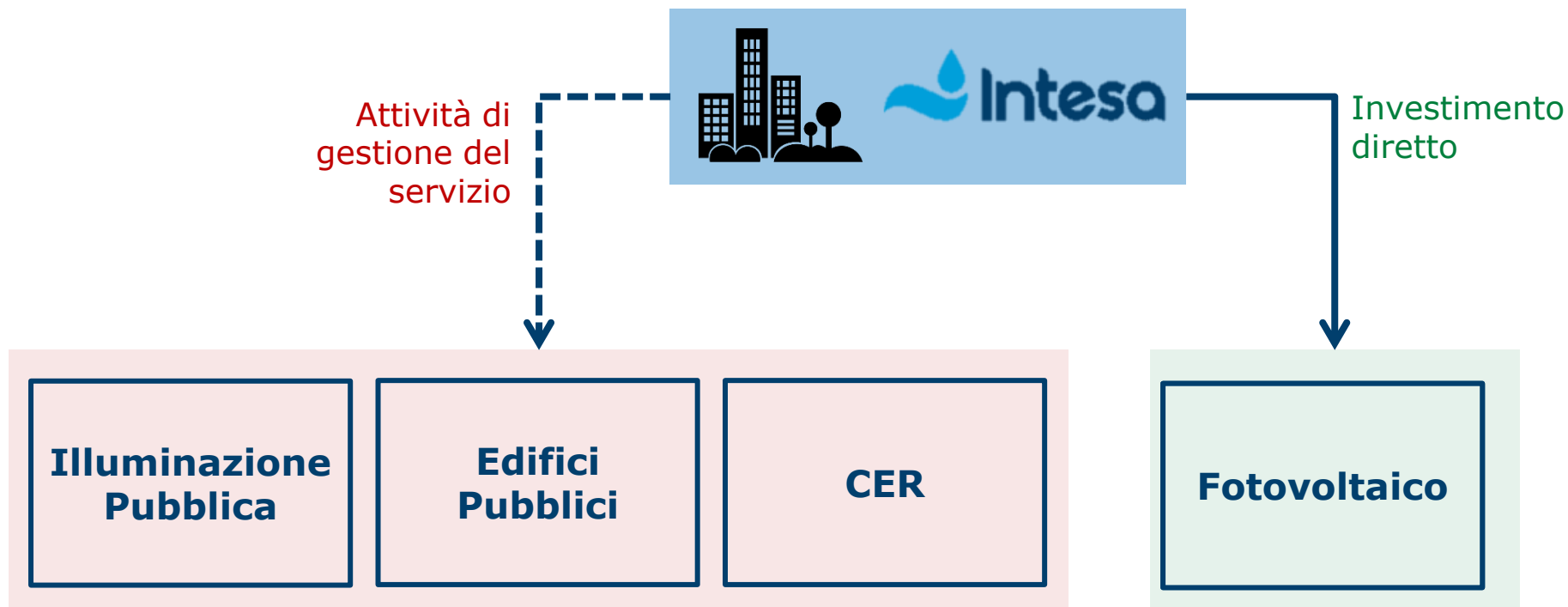
INTESA riesce ad **efficientare i processi commerciali** nei suoi settori di operatività adottando un **sistema a rete** basato sulle proprie conoscenze e relazioni, permettendo alla società di risparmiare parte degli investimenti della tradizionale attività commerciale



EXECUTIVE SUMMARY

Modello di business di INTESA

Il modello di business che INTESA intende sviluppare individua **4 linee di business** investendo la liquidità disponibile unicamente in quella relativa al **fotovoltaico**



Legenda



Linee di business



Liquidità



Erogazione del servizio

EXECUTIVE SUMMARY

Settori di attività di INTESA

INTESA intende svilupparsi nei settori dell'**efficienza energetica** e della **produzione di energia sostenibile**, mentre la gestione delle partecipazioni e del patrimonio immobiliare rimarranno invariate

Settori oggetto del piano industriale

Altri settori di attività

Il Piano Industriale di INTESA è stato elaborato ipotizzando uno **sviluppo esclusivamente per linee interne**.

Uno **sviluppo maggiormente spinto** sul piano delle **linee di business**, della **velocità** e dei **volumi** dovrà necessariamente basarsi sulla valutazione di **partnership industriali e/o societarie** che permettano una **forte scalabilità del business**

EFFICIENZA ENERGETICA

Illuminazione pubblica

- **4 concessioni attive**
- *8 proposte presentate*

Edifici pubblici:

- *1 manifestazione d'interesse approvata*
- *3 studi di fattibilità in corso*

PRODUZIONE DI ENERGIA SOSTENIBILE

Fotovoltaico:

- *Strategia e target in corso di definizione*

Comunità energetiche:

- *Strategia e target in corso di definizione*

GESTIONE DELLE PARTECIPAZIONI

- **Estra S.p.A.**
- **Nuove Acque S.p.A.**, gestore del servizio idrico integrato dell'ATO Aretino

GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

- Proprietà degli immobili delle **sedì** storiche di **INTESA Spa** e **Cigaf** (fusa per incorporazione)
- Mulino di Aiano
- Patrimonio idrico ex Cigaf

Settori avviati

Settori da avviare

Settori che rimarranno invariati

EXECUTIVE SUMMARY

Target e pipeline attuale

INTESA intende proporsi come **punto di riferimento dei Comuni soci** nei settori dell'efficienza energetica e nella produzione di energia sostenibile risolvendone i problemi di accesso al mercato, ed è attualmente concessionaria dell'IP in 4 Comuni (di cui 3 soci)



Target principale

Comuni soci

INTESA intende operare dando priorità ai **Comuni soci**, fornendo un servizio soprattutto ai comuni meno appetibili per i principali player del mercato

Pipeline attuale

4 Concessioni IP attive

- Presentate ulteriori **8 proposte promotore** nell'IP
- Nel comune di **Rapolano Terme** è stata approvata la manifestazione di interesse per l'efficientamento della scuola media
- **Individuati 6 edifici pubblici** sui quali presentare proposta promotore

-

-

EXECUTIVE SUMMARY

Obiettivi e modalità

I settori di operatività sono caratterizzati da **obiettivi europei**, e INTESA intende operarvi tramite una **procedura pubblica** (PPP) nel settore **efficienza energetica** e tramite **accordi diretti** nel settore **produzione di energia sostenibile**

Efficienza energetica

illuminazione pubblica

Edifici pubblici

Produzione energia sostenibile

Fotovoltaico

Comunità energetiche

Obiettivi

Obiettivi europei di risparmio energetico

- **Obiettivi di risparmio energetico** nell'illuminazione pubblica
- **Direttiva 2012/27/UE (Direttiva EED):** il **3%** della superficie **degli edifici pubblici** deve essere **ristrutturata ogni anno**

Obiettivi di policy dell'Unione Europea di produzione FER

Obiettivi di incremento della **produzione di energia da fonti rinnovabili** stabiliti dalla normativa

Modalità

Partenariato Pubblico Privato (PPP)

Il **PPP** si differenzia dall'appalto per non incrementare né la **spesa capitale** né la **spesa corrente** del comune, trasferendo i rischi al privato

Diritto di superficie

INTESA ottiene il **diritto di superficie** del tetto di edifici in cambio dell'**autoconsumo** dell'energia prodotta dall'impianto fotovoltaico ad un prezzo minore del costo dell'energia

Gestione della comunità

Gestione amministrativa della comunità energetica che comprende la ripartizione degli incentivi GSE

EXECUTIVE SUMMARY

Risorse finanziarie e struttura organizzativa

INTESA riesce a limitare gli **investimenti** impiegando **risorse finanziarie** solamente nel **fotovoltaico**, ed utilizza il **personale** esistente per il quale è previsto un **incremento** quantitativo in seguito all'espansione delle commesse previsto dal Piano Industriale



EXECUTIVE SUMMARY

Punti di forza e rischi

INTESA possiede una **conoscenza** e un **dialogo diretto** con i **Comuni soci** che le permettono di operare in un segmento di mercato poco appetibile per i grandi player, **collaborando con i partner** per la gestione dei **rischi**

Efficienza energetica

Produzione energia sostenibile

Illuminazione pubblica

Edifici pubblici

Fotovoltaico

Comunità energetiche

Punti di forza

Conoscenza e dialogo con i Comuni soci

INTESA ha un **dialogo facilitato** con i Comuni soci e può dotarsi di un **set informativo** tale da effettuare un'attenta analisi delle proprietà dei Comuni soci

Rischi

Trasferiti ai partner del progetto

INTESA costituisce un **RTI** assieme alla ESCo (nell'IP anche con l'impiantista), ai quali trasferisce i rischi di costruzione e finanziamento

Condivisi con gli eventuali partner del progetto

INTESA svolge autonomamente gli interventi, ma può costituire un RTI o una SPV (non prevista dal Piano) assieme a partner industriali e/o finanziari, assieme ai quali effettua l'investimento

EXECUTIVE SUMMARY

Conto Economico – EBITDA

Il Piano prevede un **EBITDA positivo e crescente** dai 0,6 mln € del 2022 a 1,4 mln € nel 2025, anno a regime in cui si ipotizza il raggiungimento di tutti gli **obiettivi quantitativi del Piano Industriale**

| CONTO ECONOMICO (€/000) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Illuminazione pubblica - contratti già attivi | 553 | 451 | 192 | 192 | 0 |
| Illuminazione pubblica - nuove concessioni | 0 | 122 | 721 | 957 | 1.052 |
| Edifici pubblici - canoni | 0 | 0 | 50 | 100 | 150 |
| Fotovoltaico - ricavi | 0 | 0 | 145 | 290 | 363 |
| Comunità energetiche - ricavi | 0 | 0 | 89 | 177 | 221 |
| Servizio energia - ricavi | 72 | 66 | 0 | 0 | 0 |
| Altri ricavi e proventi | 1.116 | 1.098 | 1.098 | 1.098 | 1.098 |
| Valore della produzione | 1.741 | 1.737 | 2.295 | 2.815 | 2.884 |
| Materie prime e servizi - per contratti IP già attivi | 493 | 352 | 150 | 150 | 0 |
| Materie prime - illuminazione pubblica nuove concessioni | 0 | 34 | 302 | 411 | 452 |
| Fotovoltaico - costi | 0 | 0 | 19 | 38 | 48 |
| Comunità energetiche - costi | 0 | 0 | 63 | 126 | 158 |
| Costi del personale | 405 | 465 | 465 | 527 | 549 |
| Altri costi operativi | 290 | 279 | 279 | 279 | 279 |
| Costi per la produzione | 1.188 | 1.129 | 1.278 | 1.531 | 1.486 |
| EBITDA | 552 | 608 | 1.017 | 1.284 | 1.398 |

Legenda delle voci di ricavo/costo:

Nuove voci

Voci da sviluppare

Nessuna nuova azione

- I **contratti già attivi per l'illuminazione pubblica** vengono sostituiti dalle nuove concessioni, eccetto le concessioni attive fino al 2024 (Monticiano e Montalcino), e la riduzione dei ricavi dai contratti attivi nel 2022 è dovuta alla scadenza della concessione di **Castiglion D'Orcia** (-102 mila €). Nel 2022 termina il servizio energia (66 mila €). La scadenza di tali contratti riduce i **costi per materie prime e servizi** esistenti tra il 2022 (531 mila €) e il 2025 (179 mila €)
- Il **personale** aumenta a seguito del maggiore fabbisogno dovuto all'attivazione prevista delle concessioni di IP ed edifici
- Anche in assenza dei rilevanti «**altri ricavi e proventi**» (1,1 mln € tra cui ricavi immobiliari per ca. 850 mila €), e senza considerare la relativa riduzione dei costi collegati, l'**EBITDA a regime nel 2025** (1,4 mln €) sarebbe comunque **positivo**

EXECUTIVE SUMMARY

Conto Economico – Risultato d’esercizio

Il Piano prevede di chiudere con un **risultato d’esercizio positivo e crescente** nell’orizzonte temporale considerato (2022-25), arrivando **a regime nel 2025**. La durata delle concessioni (12-20 anni) e la vita media del fotovoltaico (20-30 anni) potranno garantire i risultati del 2025 anche negli **anni successivi** (salvo variazioni rilevanti)

| CONTO ECONOMICO (€/000) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Valore della produzione | 1.741 | 1.737 | 2.295 | 2.815 | 2.884 |
| Costi per la produzione | 1.188 | 1.129 | 1.278 | 1.531 | 1.486 |
| EBITDA | 552 | 608 | 1.017 | 1.284 | 1.398 |
| Accantonamenti/svincoli | 106 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ammortamenti - nuovi investimenti | 0 | (59) | (101) | (143) | (163) |
| Ammortamenti - vecchi investimenti | (489) | (476) | (475) | (383) | (345) |
| Totale accantonamenti, svalutazioni e ammortamenti | (383) | (535) | (576) | (525) | (509) |
| EBIT | 169 | 73 | 441 | 759 | 890 |
| Proventi finanziari (non da partecipazioni) | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| Oneri finanziari | (27) | 0 | (16) | (49) | (74) |
| Totale proventi (oneri) finanziari | 10 | 27 | 12 | (22) | (47) |
| UTILE (PERDITA) PRIMA DELLE IMPOSTE | 180 | 100 | 453 | 737 | 843 |
| Imposte sul reddito d'esercizio | (1) | (27) | (126) | (207) | (237) |
| UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO | 179 | 74 | 327 | 531 | 606 |

Legenda delle voci di ricavo/costo:

Nuove voci

Voci da sviluppare

Nessuna nuova azione

- Il minore risultato d’esercizio nel 2022 rispetto al 2021 (-105 mila €) è dovuto allo **svincolo del fondo rischi e oneri** (+106 mila €) effettuato nel 2021. Nell’arco temporale del Piano non sono ipotizzati ulteriori svincoli o integrazioni del fondo rischi istituito per il Piano Industriale (ca. 600 mila €)
- Si noti che si è preferito non inserire i **proventi per dividendi delle partecipate** (nonostante il loro transito per il conto economico indipendentemente dal loro trasferimento integrale ai soci) per rappresentare più chiaramente l’**indipendenza dei risultati del Piano Industriale da tali dividendi**
- Si ipotizza la stabilità dei **proventi finanziari non provenienti da partecipazioni** rispetto al consuntivo 2021
- Gli **ammortamenti** registrano una complessiva stabilità dovuta alla riduzione degli ammortamenti delle **immobilizzazioni esistenti** che arrivano a fine ammortamento e l’incremento degli ammortamenti relativi ai **nuovi investimenti** (1,1 mln € nelle concessioni IP e 3,1 mln € nel fotovoltaico)

EXECUTIVE SUMMARY

Rendiconto finanziario

La **liquidità iniziale** (1,4 mln €), il **flusso operativo** (media 0,9 mln €/anno) e il **mutuo** per il **fotovoltaico** (2,2 mln €) permettono di realizzare gli **investimenti** senza lo smobilizzo di **asset esistenti**, ed ottenere nel 2025 liquidità utile per l'eventuale espansione della portata del proprio intervento

| RENDICONTO FINANZIARIO (€/000) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| EBITDA | 552 | 608 | 1.017 | 1.284 | 1.398 |
| Variazione CCN | 41 | 26 | 48 | (72) | (18) |
| (Imposte sul reddito) | (1) | (27) | (126) | (207) | (237) |
| A. FCF OPERATIVO | 592 | 608 | 939 | 1.006 | 1.143 |
| Disinvestimenti (Investimenti) in Immobilizzazioni Materiali | (572) | (1.103) | (1.248) | (1.248) | (624) |
| B. FCF INVESTIMENTO | 5.608 | (1.103) | (1.248) | (1.248) | (624) |
| Aumento (decremento) debiti verso banche | (2.100) | 0 | 874 | 874 | 316 |
| Proventi (Oneri) finanziari (non da partecipazioni) | (27) | 0 | (16) | (49) | (74) |
| C. FCF FINANZIAMENTO | (6.127) | 0 | 858 | 825 | 242 |
| Cash flow (A+B+C) | 73 | (495) | 549 | 582 | 761 |
| DISPONIBILITA' LIQUIDE INIZIALI | 1.333 | 1.406 | 911 | 1.459 | 2.042 |
| DISPONIBILITA' LIQUIDE FINALI | 1.406 | 911 | 1.459 | 2.042 | 2.802 |

Legenda delle voci di ricavo/costo:

Nuove voci

Voci da sviluppare

Nessuna nuova azione

Considerato il termine delle concessioni (12-20 anni) e della vita utile del fotovoltaico (20-30 anni), almeno nei **10 anni successivi** al 2025 il Piano è **a regime** e genera un **flusso operativo** ca. **1,1 mln €/anno**

EXECUTIVE SUMMARY

Stato Patrimoniale

Lo stato patrimoniale prospettico a regime (2025) evidenzia una **posizione debitoria limitata** (mutuo per investimenti nel fotovoltaico pari a ca. 2 mln €) rispetto al **patrimonio netto**, e una **liquidità disponibile di 2,8 mln €**

| STATO PATRIMONIALE (€/000) | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ATTIVO (€/000) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Immobilizzazioni Materiali - esistenti | 9.169 | 8.696 | 8.221 | 7.839 | 7.494 |
| Immobilizzazioni Materiali - nuovi investimenti | 0 | 1.041 | 2.187 | 3.293 | 3.753 |
| Immobilizzazioni Finanziarie - altre | 57.922 | 57.922 | 57.922 | 57.922 | 57.922 |
| Totale attività non correnti | 67.092 | 67.659 | 68.331 | 69.054 | 69.169 |
| Rimanenze | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Crediti commerciali | 654 | 465 | 544 | 658 | 675 |
| Disponibilità liquide | 1.406 | 911 | 1.459 | 2.042 | 2.802 |
| Totale attività correnti | 2.064 | 1.380 | 2.008 | 2.705 | 3.482 |
| Ratei e risconti attivi | 34 | 69 | 42 | 49 | 53 |
| TOTALE ATTIVO | 69.190 | 69.108 | 70.381 | 71.807 | 72.705 |
| PASSIVO (€/000) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Capitale sociale | 16.268 | 16.268 | 16.268 | 16.268 | 16.268 |
| Riserve e utili non distribuiti | 51.160 | 51.234 | 51.560 | 52.091 | 52.697 |
| Patrimonio netto | 67.428 | 67.501 | 67.828 | 68.359 | 68.965 |
| Fondi rischi e oneri | 648 | 648 | 648 | 648 | 648 |
| Debiti verso banche | 0 | 0 | 874 | 1.747 | 2.063 |
| Debiti commerciali | 712 | 557 | 629 | 651 | 627 |
| Totale debiti | 712 | 557 | 1.503 | 2.398 | 2.690 |
| Ratei e risconti passivi | 402 | 402 | 402 | 402 | 402 |
| TOTALE PASSIVO | 69.190 | 69.108 | 70.381 | 71.807 | 72.705 |

- Le **partecipazioni** rimangono il principale asset di INTESA, che tuttavia continua a generare liquidità anche senza i dividendi provenienti da esse
- Il **patrimonio netto** aumenta solo a seguito degli utili non distribuiti, infatti si ipotizza prudenzialmente che i **dividendi** distribuiti ai soci consistono unicamente i dividendi ricevuti dalle partecipazioni
- Tra i fondi rischi e oneri la voce principale è costituita dal **fondo** istituito appositamente per i rischi del Piano Industriale per **600 mila €**

Legenda delle voci di ricavo/costo:

Nuove voci

Voci da sviluppare

Nessuna nuova azione

EXECUTIVE SUMMARY

Indici

Il Piano prevede un incremento della **redditività di INTESA** (ROE da 1,9% a 5,5%) guidato da un maggior **rendimento del capitale investito** (ROI da 1,7% a 6,5%) a sua volta dovuto ad una **maggiore marginalità** (ROS da 9,7% a 30,8%)

| INDICI | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ROE (reddito netto/patrimonio netto) | 1,9% | 0,8% | 3,3% | 5,1% | 5,5% |
| ROI (EBIT/capitale investito) | 1,7% | 0,7% | 3,9% | 5,9% | 6,5% |
| ROS (EBIT/Fatturato) | 9,7% | 4,2% | 19,2% | 27,0% | 30,8% |
| Rotazione capitale investito (Fatturato/capitale investito) | 17,0% | 17,1% | 20,1% | 21,9% | 21,0% |
| Leverage (capitale investito/patrimonio netto) | 1,07 | 1,06 | 1,15 | 1,23 | 1,24 |
| Incidenza gestione non caratteristica (Reddito netto/EBIT) | 1,05 | 1,01 | 0,74 | 0,70 | 0,68 |

Si noti che, al fine di neutralizzare gli effetti delle partecipazioni, le relative immobilizzazioni finanziarie sono portate a riduzione del patrimonio netto, mentre i relativi proventi finanziari sono già esclusi dal reddito netto

- Il Piano Industriale prevede un incremento del **capitale investito**, che attualmente consiste quasi esclusivamente nel **patrimonio netto**, tramite il finanziamento per gli investimenti nel fotovoltaico, che incrementano il **leverage** (da 1,07 a 1,24). Gli interessi sul finanziamento riducono l'**incidenza della gestione non caratteristica**
- A fronte dell'incremento del capitale investito il fatturato aumenta più che proporzionalmente, incrementando la **rotazione del capitale investito** da 17% a 21%

EXECUTIVE SUMMARY

Analisi dei rischi del Piano Industriale

I **rischi di realizzazione del Piano** sono legati principalmente alle procedure di aggiudicazione delle concessioni, all'andamento dei prezzi dell'energia, e alla necessità di promuovere la costituzione delle CER da parte degli utenti

RISCHI

- Mancata **aggiudicazione delle proposte promotore** previste dal Piano, oppure aggiudicazione a condizioni meno favorevoli, o con maggiori costi rispetto alle previsioni (importante collaborare con partner efficienti)
- Rischio di riduzione del **prezzo di vendita dell'energia** prodotta dagli impianti fotovoltaici
- Rischio di mancato **consenso dei potenziali partecipanti alle CER**: è necessario creare consenso per coinvolgere i proprietari degli edifici
- Rischio di **ritardi nell'entrata a regime delle linee di business** (ritardi nell'aggiudicazione delle proposte promotore, nell'installazione degli impianti fotovoltaici, e nella costituzione delle CER)
- Rischio di **obsolescenza tecnica** (nuove tecnologie più performanti) ed **economica** (nuove tecnologie più economicamente convenienti) degli interventi

EFFETTI

- Riduzione dell'EBITDA di ca. **30 mila €** medi per proposta non aggiudicata
- Minori ricavi (e conseguente minore EBITDA) per ca. **30 mila €** per ogni riduzione di 10 €/MWh del prezzo medio di vendita dell'energia
- Riduzione dell'EBITDA di ca. **1.000 € per ogni CER non realizzata**
- **Minore risultato d'esercizio** (ma positivo) nell'orizzonte di Piano, e **utile a regime** (0,6 mln €) raggiunto **dopo il 2025**
- **Necessità di investimenti nel lungo termine**, che potranno essere realizzati con la **liquidità disponibile** generata dalle ipotesi di Piano

EXECUTIVE SUMMARY

Servizio al territorio – Creazione di valore

Fornire un **servizio al territorio** significa trovare l'«equilibrio» nella costruzione della catena del valore tra tutte le componenti del **sistema a rete**

INTESA

Know-how aziendale:

- Modello di business «**servizio ai Comuni**»
- Costante allineamento alle **best practices** di mercato

Relazione attiva sul territorio:

- **Intercettare bisogni dei Comuni/territorio**
- Costruzione di **Modelli di soluzione standard «replicabili»**
- Programmazione degli Interventi con il coordinamento del **Sistema a Rete**
- «**Rete di partnership**»: Competenze - Finanza - Capacità operativa

PIANO INDUSTRIALE

EFFICIENZA ENERGETICA ENERGIA SOSTENIBILE

COMUNI

- Risparmio della **spesa corrente**
- Incremento del **patrimonio pubblico** tramite impiego di risorse private
- **Garanzia di qualità** del servizio
- Trasferimento dei **rischi**

ECONOMIA DEL TERRITORIO

- **Opportunità di business:** occupazione e sviluppo economico
- Diffusione e sviluppo di **modelli di business sostenibile**

CITTADINI

- Riduzione delle **emissioni di CO2**
- Minore **costo dell'energia** per i Comuni

INTESA

- Realizza la **mission aziendale**
- **Opportunità di business:** occupazione e sviluppo economico
- Crescita **know-how aziendale**

EXECUTIVE SUMMARY

Servizio al territorio – Vantaggi per i Comuni (1/4)

Tramite l'intervento di INTESA, il territorio ottiene importanti **risparmi economici ed ambientali** della rete di illuminazione pubblica

EFFICIENZA ENERGETICA – ILLUMINAZIONE PUBBLICA

- **Investimenti** su impianti di illuminazione pubblica a carico di **finanza privata** (ESCo + impiantista)
 - Progetto di **efficienza energetica**
 - ✓ rispetto della **normativa illuminotecnica**
 - ✓ **risparmio economico** su costi storici del servizio di illuminazione pubblica
 - Progetto di **riqualificazione impiantistica**
 - ✓ rispetto della **normativa tecnica** di riferimento
 - ✓ eliminazione condizioni di rischio per la **sicurezza**
- **Progettazione** a carico del soggetto promotore
- Incremento **patrimonio pubblico** con risorse private
- **Trasferimento del rischio** al Concessionario
- **Garanzia di qualità** del servizio
- Trasferimento di **responsabilità** sul servizio pubblico
- **Monitoraggio** secondo schema contrattuale ANAC-MEF
- Riduzione dei **consumi elettrici**
- Riduzione **emissioni di CO2** in ambiente
- Garanzia della ricaduta degli investimenti sull'**indotto locale**

EXECUTIVE SUMMARY

Servizio al territorio – Vantaggi per i Comuni (2/4)

Tramite l'intervento di INTESA, i Comuni dispongono di **edifici pubblici con minori consumi energetici** e relativi risparmi economici ed ambientali

EFFICIENZA ENERGETICA – EDIFICI PUBBLICI

- **Investimenti** su edifici pubblici a carico di **finanza privata** (ESCo + impiantista)
- **Progettazione** degli interventi a carico del soggetto promotore
- **Rischio ottenimento incentivi pubblici** trasferito al soggetto promotore
- **Risparmio economico** su costi storici di energia dell'edificio garantito da contratto EPC
- Riqualficazione impiantistica
- Incremento **patrimonio pubblico** con risorse private
- **Trasferimento del rischio** al Concessionario
- **Garanzia di qualità** del servizio
- **Monitoraggio** secondo schema contrattuale ANAC-MEF
- Riduzione dei **consumi elettrici**
- Riduzione **emissioni di CO2** in ambiente
- Garanzia della ricaduta degli investimenti sull'**indotto locale**

EXECUTIVE SUMMARY

Servizio al territorio – Vantaggi per i Comuni (3/4)

Tramite l'intervento di INTESA, il territorio incrementa la sua **produzione di energia rinnovabile** e il relativo autoconsumo

ENERGIA SOSTENIBILE – IMPIANTI FOTOVOLTAICI

- **Investimenti** per impianti fotovoltaici su edifici pubblici a carico di **INTESA**
- **Risparmio economico** su energia autoconsumata al prezzo del «ritiro dedicato» pari a circa 50% dei costi storici
- Incremento **patrimonio pubblico** con risorse private – devoluzione gratuita a 20 anni
- Base per la costituzione di **comunità energetiche rinnovabili**
- Valorizzazione del **diritto di superficie**
- Possibilità di cappotto orizzontale con **incentivo conto termico**
- Possibilità di **rimozione copertura in amianto** con accesso ad incentivi
- Possibilità di rifacimento della **centrale termica** a gas metano con pompa di calore elettrica con incentivo conto termico
- Riduzione dei **consumi elettrici**

EXECUTIVE SUMMARY

Servizio al territorio – Vantaggi per i Comuni (4/4)

Tramite l'intervento di INTESA, il territorio condivide l'energia prodotta e **produce l'energia che consuma**

ENERGIA SOSTENIBILE – COMUNITÀ ENERGETICHE RINNOVABILI

- **30 € per ogni MWh condiviso all'interno della CER** da utenze comunali
- **Possibilità di accesso** all'incentivo CER ai **cittadini** ed alle **imprese locali** presenti sul territorio
- Strumento di stimolo per la realizzazione di **impianti fotovoltaici** privati grazie all'incentivo CER

EXECUTIVE SUMMARY

Servizio al territorio – Impatti sul territorio

Le azioni previste dal Piano Industriale di INTESA presentano **impatti sul territorio** a livello ambientale, sociale ed economico, coerenti con la mission aziendale di **servizio allo sviluppo del territorio**

Impatti ambientali

- **Riduzione dei consumi energetici** degli impianti di illuminazione pubblica e degli edifici pubblici
- Incremento della **produzione di energia rinnovabile** nel territorio
- Condivisione dell'energia massimizzando la coincidenza tra produzione e consumo di energia, con conseguenti risparmi dei costi ambientali del **trasporto dell'energia**

Impatti sociali

- Incremento dell'**occupazione sul territorio** tramite la creazione di **posti di lavoro diretti** (incremento del personale di INTESA e dei suoi partner), **indiretti** (dall'incremento della domanda per i fornitori di INTESA e i suoi partner) e **indotti** (dall'ulteriore incremento della domanda dovuto ai maggiori redditi da lavoro generati)
- Potenziale incremento della **sicurezza** degli edifici pubblici e dei luoghi pubblici

Impatti economici

- Incremento del **fatturato** di INTESA e i suoi partner (ESCo e impiantisti del territorio) tramite l'effetto **diretto** (attività di INTESA e i suoi partner), **indiretto** (dall'incremento della domanda per i fornitori di INTESA e i suoi partner) e **indotti** (dall'ulteriore incremento della domanda dovuto ai maggiori redditi da lavoro generati)
- Incremento del **patrimonio pubblico** (strutture riqualificate ed efficientate)
- Maggiore **autoconsumo e condivisione** di energia nel territorio, con conseguenti minori rischi collegati agli shock relativi all'andamento dei prezzi dell'energia

EXECUTIVE SUMMARY

Prossimi passi

La redazione del **Piano Industriale** costituisce il punto di partenza verso la sua implementazione, che dovrà proseguire tramite **ulteriori azioni** al fine di raggiungere gli obiettivi del Piano

Prossimi passi

- Definizione della **governance del progetto implementativo**, in particolare valutando eventuali **partnership industriali e/o societarie** che permettano una maggiore scalabilità del business e l'ottenimento di **risultati economici più ambiziosi**
- Definizione di una **strategia di copertura finanziaria** del piano anche nell'ottica di un'eventuale estensione della portata degli interventi (risorse eventualmente direttamente o indirettamente attivabili dalla Società o i potenziali destinatari dei servizi della Società a valere su PNRR/QFP)
- Impostazione di una modalità efficiente ed efficace di **strategia commerciale e di comunicazione** della strategia di sviluppo ai Comuni del territorio e agli altri potenziali target
- Redazione di un **Piano Operativo** che definisca le azioni concrete per l'implementazione della strategia individuata nel Piano Industriale, in particolare con verifica degli elementi di criticità attuativa sopra evidenziati
- Traduzione della strategia definita in **cantieri progettuali** e predisposizione di una **timetable per ciascun cantiere progettuale**, che tenga in considerazione le attività da svolgere per ciascun cantiere, le risorse da coinvolgere e il relativo impegno, le interrelazioni con altri cantieri e i *deliverables* previsti
- Predisposizione di una **timetable complessiva** per l'implementazione della strategia definita che tenga in considerazione le relazioni e le dipendenze tra i diversi cantieri individuati e una reportistica specifica

SINLOC – Sistema Iniziative Locali S.p.A.

Via Gozzi 2/G Padova

info@sinloc.com

Tel 049 8456 911

Fax 049 8456 909

© Copyright 2022 Sinloc ▪ Sistema Iniziative Locali SpA

Sono proibite riproduzioni, anche parziali, del contenuto di questo documento