



# GOING NATIONAL

*rafforzando la nostra  
leadership locale*

**PIANO INDUSTRIALE @ 2025**

30 Settembre 2020



indice

1

RISULTATI  
PRECEDENTI

2

STRATEGIA

3

PIANO DI  
AZIONE

4

INDICATORI  
ECONOMICI E  
FINANZIARI

5

ALLEGATI

6

PROGETTI DI  
SOSTENIBILITÀ

# Abstract

**Efficacia dei pilastri strategici confermata dopo 5 anni di ottimi risultati**

**Crescita confermata come priorità assoluta insieme alla nuova sfida dell'espansione a livello nazionale**

**Sfruttare la flessibilità finanziaria e nel contempo mantenere l'attuale rating investment grade**

**RISULTATI  
PRECEDENTI**

# 2014 – 2019: 5 anni di crescita

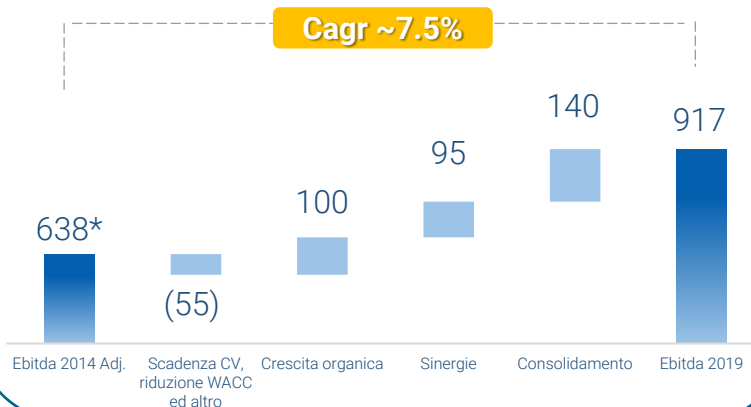


Crescita continua in tutte le business unit, sostenuta da tutti i pilastri strategici e dalle attività di M&A



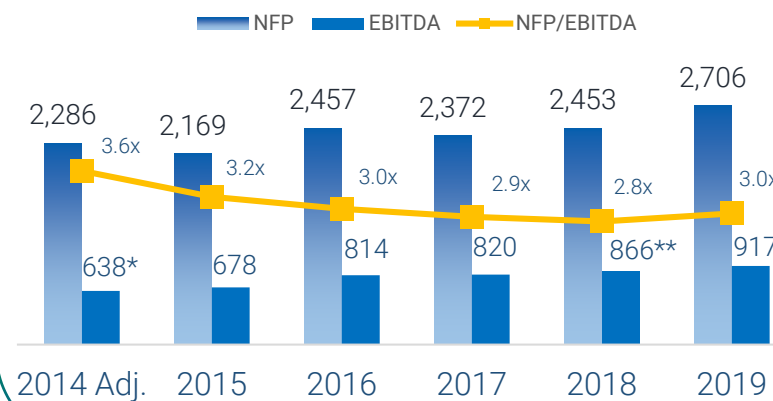
Abbiamo sfruttato la flessibilità finanziaria (aumento degli investimenti e operazioni di M&A) per rafforzare il nostro posizionamento strategico, soprattutto nelle attività regolate

## EBITDA BRIDGE (m€)



\* Rettifica: al netto del fondo pensione volontario e della plusvalenza straordinaria

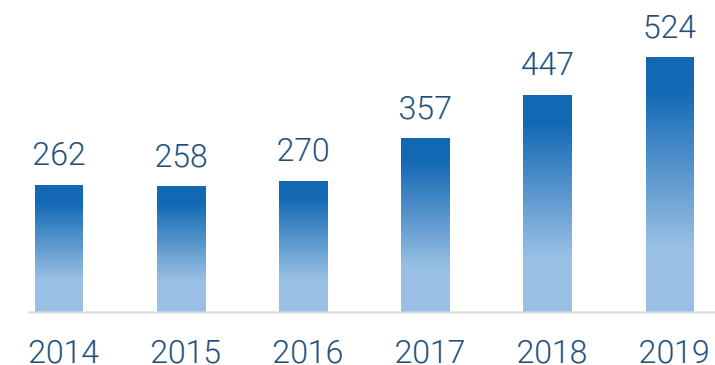
## PFN/Ebitda (m€)



\* Rettifica: al netto del fondo pensione volontario e della plusvalenza straordinaria

\*\* Ebitda ricorrente, al netto di partite straordinarie per 101m€

## INVESTIMENTI (m€)



# 2014 – 2019: evoluzione degli indicatori economici



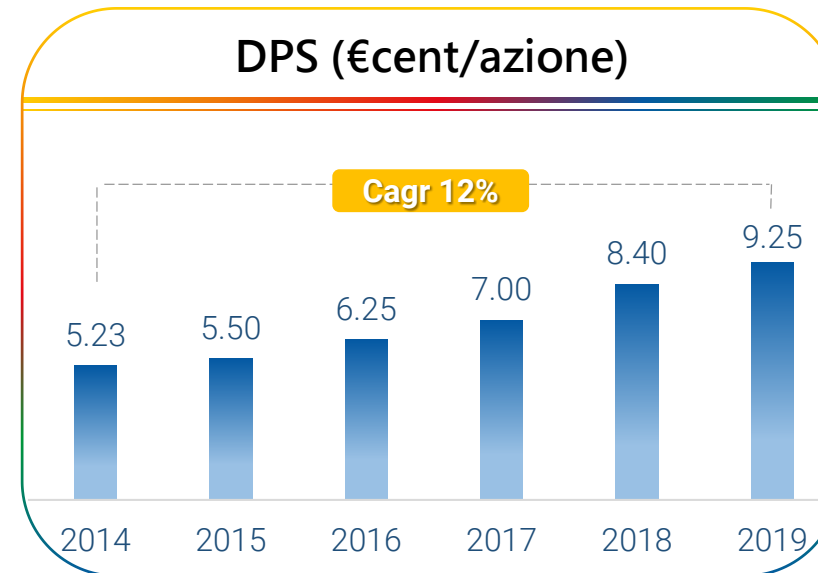
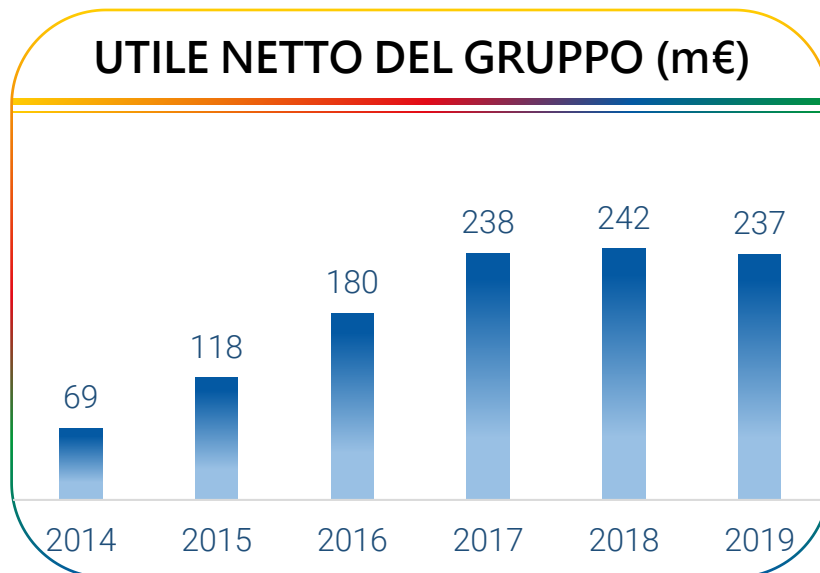
I buoni risultati conseguiti ci hanno consentito di condividere il valore creato con i nostri azionisti



L'aumento dell'utile netto di Gruppo è stato sostenuto da crescita organica, sinergie e attività di consolidamento



Crescita costante del dividendo per azione



**STRATEGIA**

# Pilastri strategici

Conferma dei pilastri strategici in combinazione con nuove ambizioni

## MACRO TREND DI SETTORE

- Risorse sostenibili
- Transizione energetica
- Ruolo centrale del cliente
- Rivoluzione tecnologica
- Consolidamento

## PILASTRI STRATEGICI

- Crescita
- Sostenibilità
- Cliente
- Digitalizzazione
- Persone
- Evoluzione tecnologica ed efficienza

## NUOVE AMBIZIONI

- Espansione nazionale
- Multicircle economy
- Rafforzamento della resilienza



**MAGGIORI INVESTIMENTI PER +400M€  
RISPETTO AL PIANO PRECEDENTE**



# Rafforzamento della nostra leadership locale...



## Continuiamo a impegnarci per migliorare la nostra primaria posizione di operatore multi-business nei territori storici in cui operiamo

- Solido rapporto con le comunità per soddisfare le esigenze territoriali
- Quasi 900€ di investimenti per abitante servito nelle regioni di riferimento nei prossimi 6 anni (+8% vs. piano precedente)
- Conferma delle concessioni idriche, miglioramento di efficienza e qualità del servizio (perdite d'acqua al 29% entro il 2025, oggi al 33,4%, -8 pb vs. media nazionale)
- Conferma delle concessioni per i rifiuti e possibile partecipazione a nuove gare, miglioramento dell'attività di raccolta e della percentuale di rifiuti differenziati (73% entro il 2025; oggi al 67%, +9 pb vs. media nazionale)
- Saturazione ed espansione delle reti di teleriscaldamento per migliorare la qualità dell'aria nelle nostre città e ridurre i consumi di carburanti fossili



**3 regioni di riferimento con oltre 7 milioni di abitanti serviti**



**Espansione geografica grazie a operazioni di M&A**

# ...per espanderci a livello nazionale



1° operatore in Italia nella selezione delle plastiche Corepla e nel trattamento del plasmix



Azienda leader per ampiezza della gamma di prodotti e servizi con un elevato valore aggiunto per i clienti



1° operatore nel teleriscaldamento

L'attuale leadership a livello nazionale in determinate attività ci permette di affrontare con fiducia l'espansione in specifici settori

## RIFIUTI

- Nuove aree geografiche e di business gestite mediante operazioni di M&A e gare
- Primario operatore nei servizi di **raccolta dei rifiuti**
- Rafforzamento della posizione leader nella **selezione delle plastiche** e nel trattamento del **plasmix**
- Sviluppo delle attività relative ai **rifiuti speciali**

## CLIENTI

- **Acquisizione di clienti retail** su scala nazionale
- Politica commerciale **basata sulla digitalizzazione**
- Nuove opportunità legate ai **pagamenti digitali**
- Ampia gamma di **servizi ad alto valore aggiunto**
- Diffusione della **mobilità elettrica**

## EFFICIENZA ENERGETICA

- Operatore leader nel **teleriscaldamento**
- **Acquisizione di clientela** pubblica/privata su scala nazionale
- Accelerazione dello **sviluppo commerciale** facendo leva sul **superbonus**

# Multicircle economy

Andiamo oltre il tradizionale concetto di economia circolare per enfatizzare il nostro approccio multi-business, in cui attività diverse condividono il valore della responsabilità nell'utilizzo delle risorse

## RACCOLTA

- **Espansione geografica** della raccolta in nuove aree
- Estensione del sistema di raccolta **porta a porta** e con **tariffazione puntuale** per aumentare ulteriormente la percentuale di **raccolta differenziata**
- Pieno sviluppo di **Just Iren**
- **R&S di nuovi sistemi tecnologici** per migliorare la **selezione** dei rifiuti raccolti

## TRATTAMENTO E SMALTIMENTO

- Nuove infrastrutture per cogliere opportunità lungo l' **intera catena del valore**
- Aumento della capacità di trattamento della **frazione organica** e della produzione di **biometano**
- Rafforzamento delle attività lungo la **catena delle plastiche**, potenziando la selezione e il riciclo
- Sviluppo della **catena della carta** mediante partnership industriali

## CICLO IDRICO

- **Distrettualizzazione** della rete idrica al fine di ridurre le perdite
- Riutilizzo delle **acque reflue** per impieghi agricoli e industriali
- Aumento della capacità di **trattamento delle acque reflue**

## TELERISCALDAMENTO

- Sfruttare le risorse di cogenerazione per fornire un **riscaldamento efficiente** nelle aree urbane

# Rafforzamento della resilienza

## IL NOSTRO MODELLO

- Il **70%** dell'Ebitda deriva da attività **regolate e quasi regolate**
- La **forte integrazione** tra business unit offre **economie di scala ed opportunità trasversali ai settori**
- L'attività di gestione delle reti, supportata dall'autorità di regolamentazione, permette di **stabilizzare i flussi di cassa**
- Posizionamento nel settore della raccolta e smaltimento dei **rifiuti urbani**
- Oltre il **50% del margine di generazione** deriva dal **teleriscaldamento**. Elevata **flessibilità** degli impianti con ottime prestazioni nel mercato MSD
- Orientamento verso il mercato dei **clienti retail**

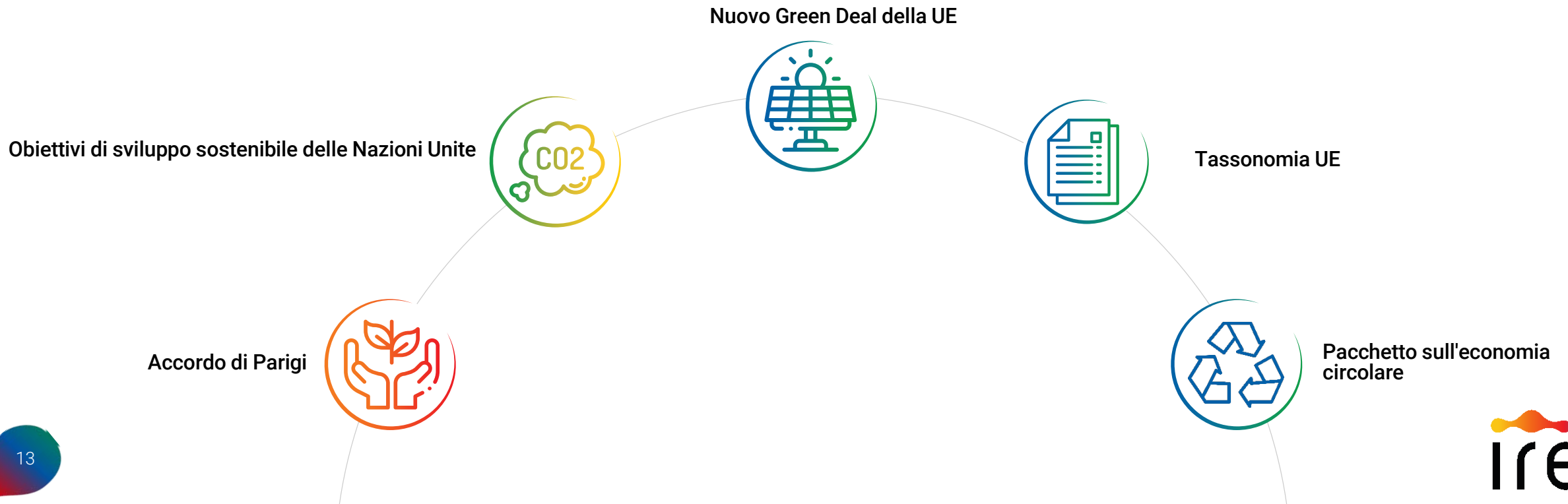
## I NOSTRI OBIETTIVI

- Rafforzare ulteriormente le **sinergie** tra business unit
- Migliorare le reti di distribuzione principalmente nel **settore idrico**
- Maggiore enfasi sul **trattamento dei rifiuti urbani** al fine di potenziare l'integrazione verticale del business
- Nuova **capacità elettrica** supportata dal mercato della capacità e dall'esigenza di flessibilità. Espansione del **teleriscaldamento** per saturare la nostra capacità produttiva
- Ampliare la **base dei clienti retail**

# Una strategia di crescita sostenibile

La nostra strategia industriale è fortemente sostenibile e si articola in 5 macro aree (risorse idriche, economia circolare, decarbonizzazione, città resilienti e persone), ciascuna con azioni specifiche e target concreti.

I pilastri strategici della sostenibilità vengono confermati e integrati con **una nuova visione di lungo termine al 2035**, in linea con:



# Strategia di sostenibilità a lungo termine @2035

## OBIETTIVI ONU

## FOCUS

## DIRETTRICI DI SVILUPPO

## AZIONI PRINCIPALI



### Economia circolare

- Crescita della raccolta differenziata nei nostri territori
- Incremento del recupero di materiale in impianti del Gruppo
- Produzione di combustibili da rifiuti biodegradabili
- Riutilizzo delle acque reflue per impieghi industriali e agricoli

- Espansione della raccolta porta a porta e dei sistemi di riconoscimento utenza
- Nuovi impianti di recupero e trattamento
- Espansione geografica della gestione rifiuti



### Risorse idriche

- Aumento della capacità di depurazione
- Uso razionale dell'acqua mediante la riduzione dei prelievi e delle perdite di rete

- Ammodernamento e sviluppo di nuovi impianti per il trattamento delle acque reflue
- Gestione dei distretti idrici, interventi di manutenzione e rilevazione delle perdite
- Diffusione dei contatori intelligenti



### Decarbonizzazione

- Riduzione dell'intensità carbonica della produzione energetica
- Efficienza energetica dei processi produttivi
- Riduzione delle emissioni (scope 2)

- Introduzione del mix idrogeno/biocarburante nelle centrali CCGT
- Cattura di CO2 dei termovalorizzatori
- Produzione di biogas da depurazione
- Nuovi impianti di recupero e trattamento dei rifiuti
- Crescita della raccolta differenziata



### Città resilienti

- Espansione delle reti di teleriscaldamento
- Riduzione dell'impatto ambientale della flotta veicoli aziendali
- Risparmio energetico da prodotti e servizi Iren

- Saturazione e sviluppo del teleriscaldamento
- Elettificazione e carburanti verdi per mezzi pesanti
- Espansione dei servizi di efficienza energetica



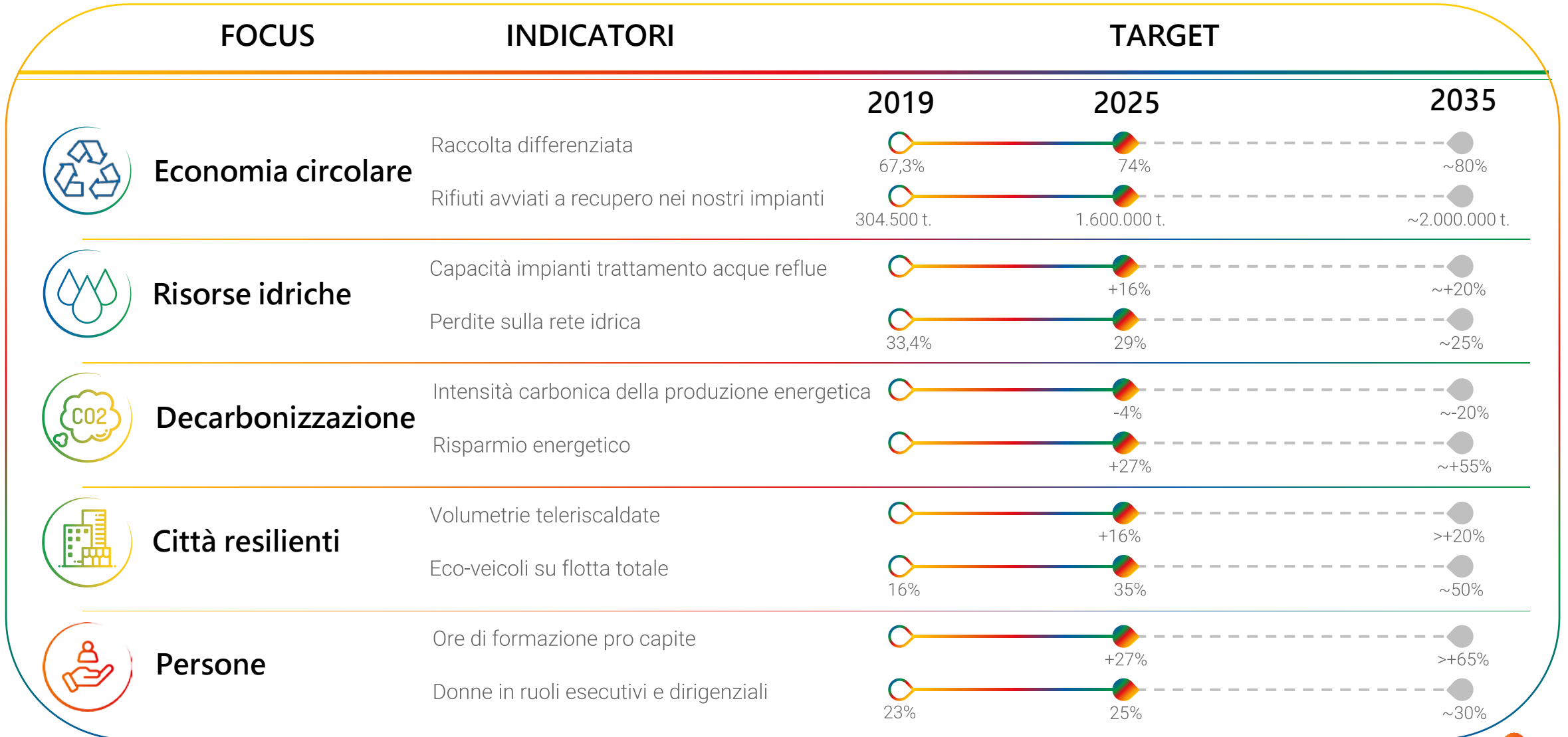
### Persone

- Potenziamento delle competenze e reskilling
- Nuove modalità di lavoro supportate dalla digitalizzazione
- Valorizzazione della diversità
- Attenzione alle persone

- Piani di formazione continua e reskilling
- Reingegnerizzazione e snellimento dei processi
- Aumento della presenza femminile
- Rafforzamento del welfare aziendale



# Obiettivi di sostenibilità



# PIANO DI AZIONE



# Impatti del coronavirus e accelerazione delle opportunità

## IMPATTI SUI RISULTATI DI IREN

- I risultati del primo semestre 2020 hanno evidenziato la **resilienza del nostro modello di business** e il valore dell'**integrazione strategica** fra i singoli settori di attività. Il management ha effettuato **scelte opportunistiche** per mitigare gli impatti dell'emergenza e mantenere un livello elevato di redditività

A condizione che le misure di lockdown non vengano ripristinate nel secondo semestre 2020, prevediamo i seguenti effetti:

## RISCHI A BREVE TERMINE

- Il grave **rallentamento** dello scenario energetico occorso nel primo semestre 2020 a causa dell'emergenza coronavirus dovrebbe **arrestarsi** con la fine del lockdown e recuperare gradualmente nel corso dei prossimi mesi

## OPPORTUNITA' A LUNGO TERMINE

Con il supporto della UE, le utility locali dovrebbero svolgere un ruolo primario accelerando gli investimenti in:

- **Economia circolare**
- Nuove **infrastrutture di rete** con una maggiore enfasi sul **settore idrico**
- **Transizione energetica**
- Investimenti nel **digitale** che consentano l'evoluzione di **città intelligenti** e l'innovazione dei processi interni alle aziende (**smart working**)

# Tendenze settoriali

## RETI

- Necessità di nuove infrastrutture
- Premio al miglioramento della qualità sostenuto dalla normativa
- Digitalizzazione e sistemi di analisi

## RIFIUTI

- Necessità di impianti per il trattamento e lo smaltimento conformi ai principi dell'economia circolare
- Vantaggio competitivo per gli operatori integrati che coprono l'intera catena del valore
- Consolidamento settoriale

## ENERGIA

- Maggiore necessità di supportare l'adeguatezza del sistema a favore della transizione energetica
- Maggiore impegno nella riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> grazie allo sviluppo del teleriscaldamento
- Sviluppo dell'efficienza energetica

## MERCATO

- Nuove opportunità legate all'evoluzione del mercato
- Nuovi servizi supportati dalle tecnologie digitali
- Adozione di un approccio orientato al marketing

# Piano di azione per la business unit Reti

## PROGETTI IN CORSO

- Investimenti finalizzati a migliorare l'**efficienza** e la **qualità** del servizio con conseguente crescita della RAB
- 5 impianti di trattamento delle acque** per chiudere il ciclo idrico integrato secondo i principi dell'economia circolare
- Installazione di contatori intelligenti** elettrici di seconda generazione e contatori intelligenti per acqua e gas
- Progetti di **miglioramento della performance** per aumentare le sinergie



CAPEX CUMULATI  
**1.310m€**

## NOVITÀ

- 2 nuovi impianti di trattamento delle acque** e ammodernamento di quelli esistenti
- Nuove sottostazioni elettriche primarie**
- Progetti di digitalizzazione** per aumentare la qualità del servizio
- Esclusione delle gare gas**



EBITDA ADDIZIONALE  
vs 2019  
**+71m€**

## TARGET ESG 2025

- +16%** di capacità di depurazione
- 29%** di perdite sulla rete
- >80%** della rete suddivisa in aree più piccole e omogenee (distretti)
- 15 mmc** di riutilizzo delle acque reflue per impieghi industriali e agricoli



RAB 2025  
**2,93mld€**

# Piano di azione per la business unit Ambiente

## PROGETTI IN CORSO

- Integrazione verticale lungo la catena del valore
- Ampliamento dei sistemi di raccolta porta a porta e con tariffazione puntuale
- Aumento dei volumi(+900.000 tonnellate) di rifiuti trattati negli impianti del Gruppo grazie a **9 nuovi impianti**



CAPEX CUMULATI  
**720m€**

## NOVITÀ

- Nuove attività grazie all'acquisizione di Unieco e I.Blu
- Potenziamento di un impianto per il trattamento di beni durevoli
- Ampliamento della capacità di una discarica



EBITDA ADDIZIONALE  
vs 2019  
**+69m€**

## TARGET ESG 2025

- 1,6 milioni di tonnellate** di materiale recuperato in impianti del Gruppo
- Oltre il 70%** di raccolta differenziata nei nostri territori
- 35 mmc** di biometano prodotto



RIFIUTI TRATTATI  
**3,7 milioni di tonnellate**

# Piano di azione per la business unit Energia

## PROGETTI IN CORSO

- Sviluppo del **teleriscaldamento** per saturare la capacità di cogenerazione
- Aumento della capacità di **accumulo termico**
- Crescita nel segmento di **efficienza energetica**
- Potenziamento di **impianti idroelettrici** (sviluppo di 4 impianti mini idro e progetti di ripotenziamento di impianti esistenti)



CAPEX CUMULATI  
**1.070m€**

## NOVITÀ

- **325 MW** di nuova capacità termoelettrica mediante il **ripotenziamento dell'impianto di Turbigo**
- **Nuovi progetti di accumulo elettrico**
- **+5 mcm** di ulteriore espansione delle reti di **teleriscaldamento**
- Sfruttamento delle opportunità offerte dal "Decreto Rilancio" per **riqualificazione del patrimonio immobiliare**



EBITDA  
ADDIZIONALE  
vs 2019  
**+54m€**

## TARGET ESG 2025

- **-4%** di intensità carbonica della produzione energetica (scope 1)
- **Oltre -35%** di emissioni (scope 2)
- **Oltre 30.000 tonnellate** di CO<sub>2</sub> evitate grazie agli accumulatori di calore



VOLUMETRIE  
TELERISCALDATE  
**110 mcm**

# Piano di azione per la business unit Mercato

## PROGETTI IN CORSO

- Fidelizzazione e sviluppo della base clienti
- Pieno sviluppo di **IrenGo** e **IrenPlus** (ex NewDownstream)
- Forte enfasi sulle **operazioni digitali** (**IrenYou**)
- Sviluppo dei **pagamenti digitali** con **IrenPay** (PSD2)



CAPEX CUMULATI  
**305m€**

## NOVITÀ

- Politica commerciale nazionale:
  - Rafforzamento dei **canali digitali/web**
  - Sviluppo di **marketing digitale**
- Sviluppo di nuove linee di prodotti correlati a IrenPlus



EBITDA  
ADDIZIONALE  
vs 2019  
**+47m€**

## TARGET ESG 2025

- **Oltre 25%** di elettricità verde venduta a clienti finali e ai grossisti
- **Circa 175.000 TEP** risparmiate e oltre 400,00 tonnellate di CO<sub>2</sub> evitate grazie a elettricità verde e prodotti Iren Plus venduti



CLIENTI AL 2025  
**2,4 milioni**

# Piano di azione per Digitalizzazione e Persone

## PROGETTI IN CORSO

- Transizione verso un'**organizzazione lean** con un modello di **gestione agile**
- Implementazione di un **nuovo employee journey, turnover generazionale, acquisizione di talenti e riqualificazione**
- Digitalizzazione scalabile**, sviluppo di un **nuovo modello IT** e di **piattaforme avanzate** (Analytics, RPA)



CAPEX IN  
DIGITALIZZAZIONE  
**300m€**

## NOVITÀ

- Accelerazione del **turnover generazionale a livello del management**
- Nuovo **modello di leadership**
- Valorizzazione della **diversità**
- Nuovo **modello di staff** per la **trasformazione dei processi interni**
- Forte accelerazione verso una **trasformazione digitale** generalizzata
- Riorganizzazione** per mezzo di progetti con **metodi lean e agile**



SMART & AGILE WORKING  
**80% di tutto il personale**

## TARGET ESG 2025

- 25%** di donne nei quadri intermedi e dirigenziali
- 95%** del personale coinvolto in attività di formazione
- +27%** di ore di formazione pro capite



% DI OPERAZIONI DIGITALI  
SELF-CARE DEI CLIENTI  
**Oltre il 50% (+3x)**

# INDICATORI ECONOMICI E FINANZIARI



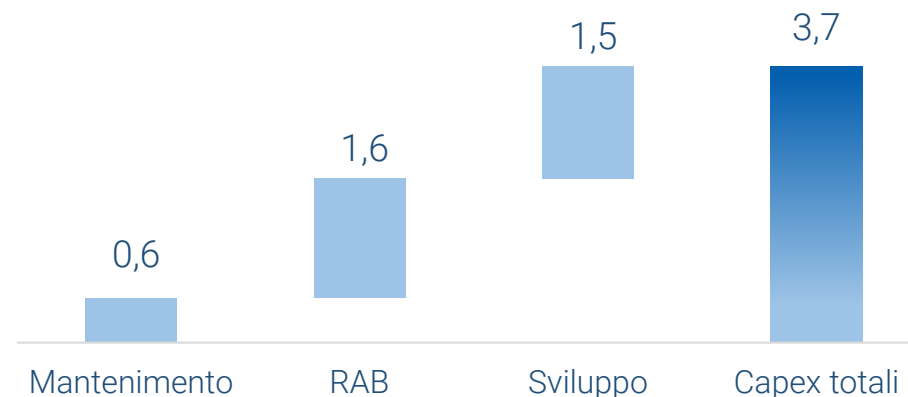
# Piano degli investimenti



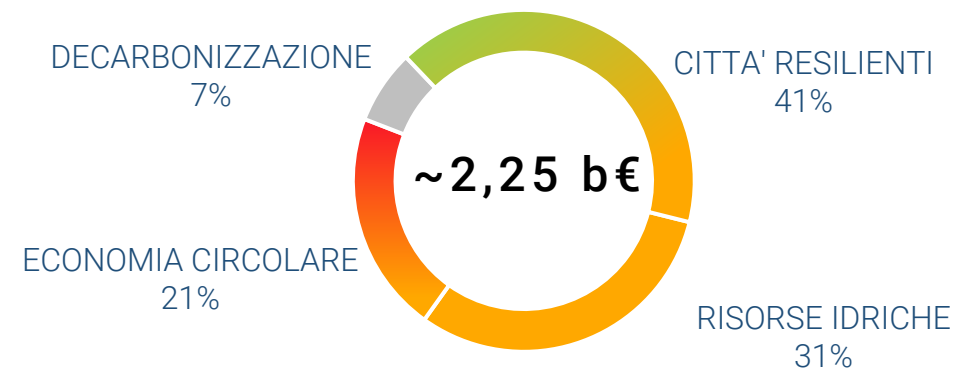
**Capex a 3,7mld€, +12%  
rispetto al piano precedente**

- Oltre 800m€ nel ciclo idrico
- Quasi 800m€ nell'espansione del teleriscaldamento e in nuova capacità termoelettrica
- Oltre 700m€ nel settore dei rifiuti principalmente per aumentare la capacità di trattamento dei nostri impianti
- Forte impegno nel segmento Mercato per ampliare la nostra base clienti su scala nazionale
- 2,25mld€ di investimenti sostenibili pari al 61% del capex totali. Il valore complessivo degli investimenti in multicircle economy (città resilienti, risorse idriche ed economia circolare) è pari a 2,1mld€

## INVESTIMENTI CUMULATI (mld€)



## INVESTIMENTI SOSTENIBILI



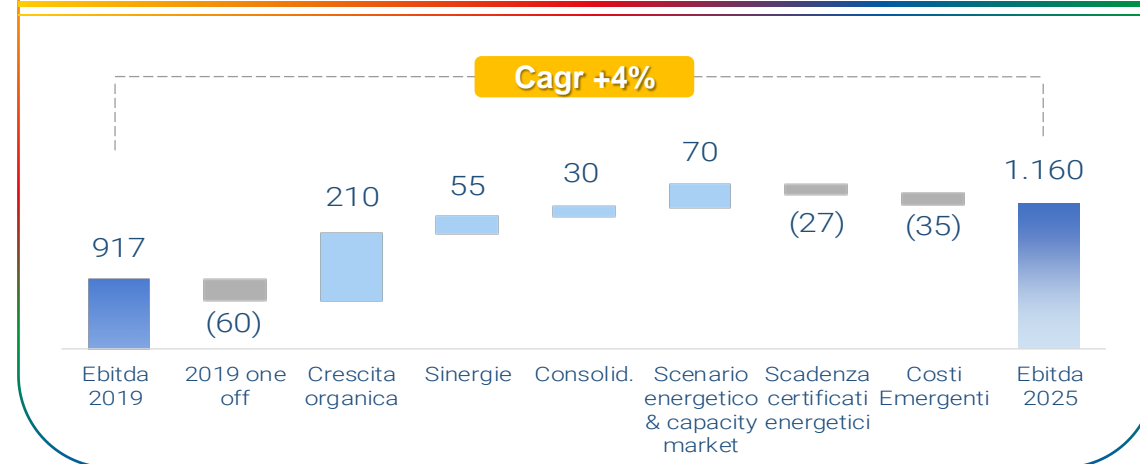


Crescita  
dell'Ebitda pari a  
**240m€**

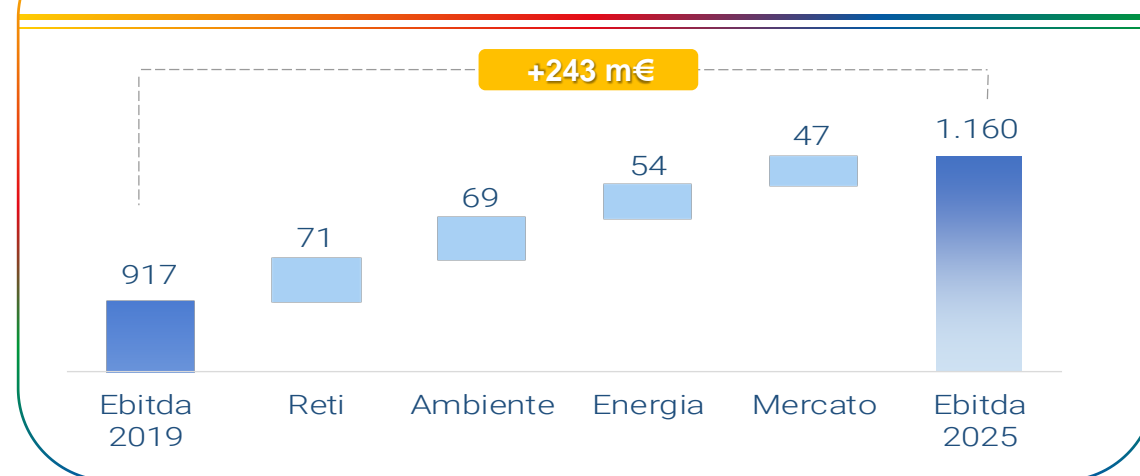
- Aumento della crescita organica trainato principalmente da business idrico, nuova capacità di trattamento dei rifiuti, espansione del teleriscaldamento e sviluppo della base clienti
- Il consolidamento di Unieco e I.Blu consente un ulteriore sviluppo ed espansione del business
- Contributo positivo dello scenario energetico e del mercato della capacità parzialmente controbilanciato dalla scadenza di titoli energetici
- Le sinergie dovute a progetti di miglioramento della performance sono controbilanciate da costi emergenti per progetti di digitalizzazione

## Crescita

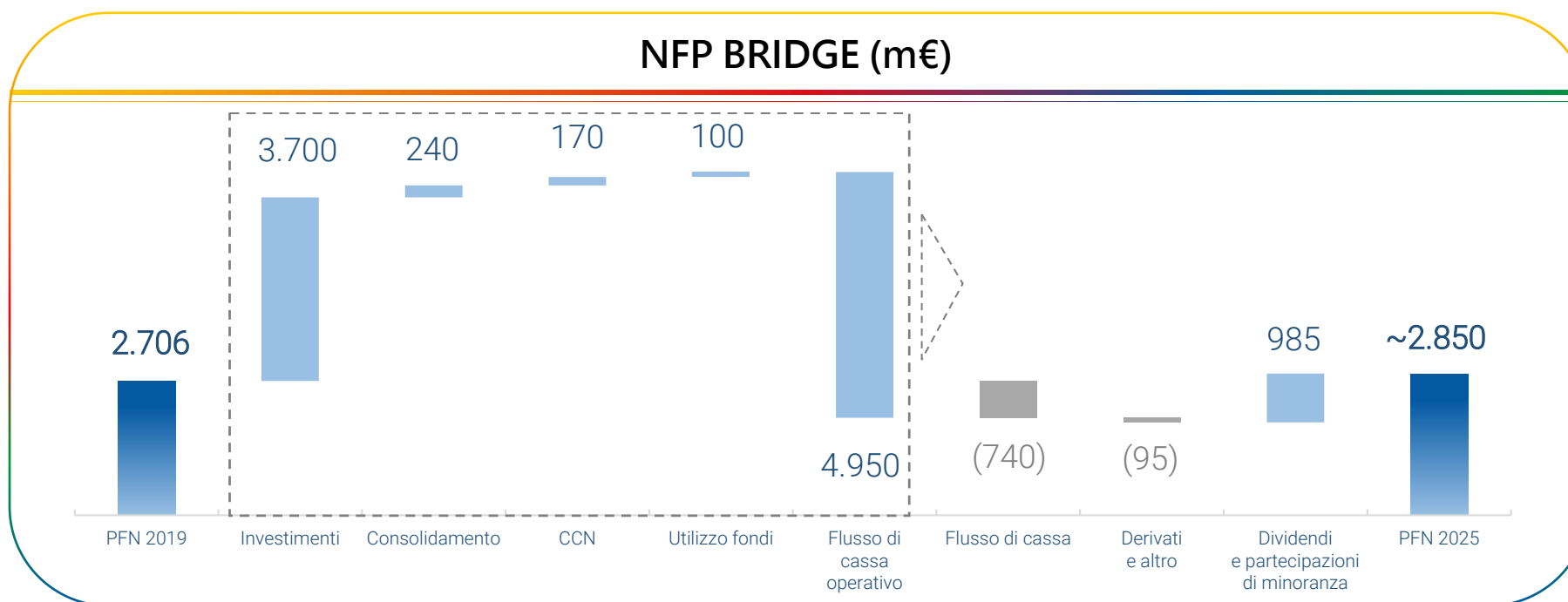
### EBITDA BRIDGE (m€)



### EBITDA PER BU (m€)



## PFN bridge 2019 – 2025



- Il debito aumenterà di soli 145m€ nonostante la forte accelerazione del capex (+400m€) e le attività di consolidamento
- La crescita del capitale circolante netto (CCN) è dovuta principalmente a crediti su progetti di efficienza energetica
- Il consolidamento di Unieco, I.Blu, Sidigas e SEI genera effetti sulla posizione finanziaria 2020 per oltre 200m€
- Utilizzo dei fondi relativi alle discariche post mortem e altre uscite di cassa future
- Generazione di cassa stabile grazie alle attività regolate e quasi regolate

# PFN/Ebitda

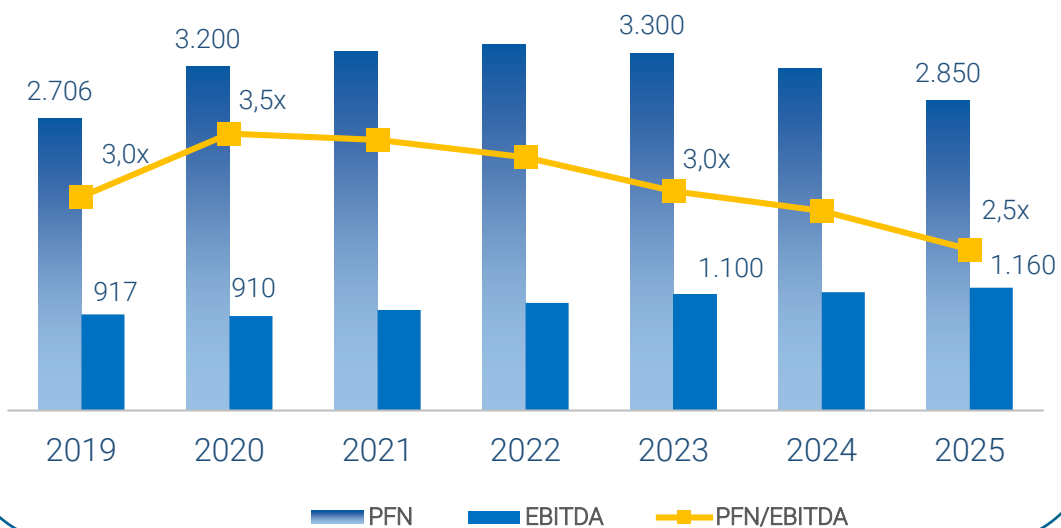
## BBB

Outlook:  
stabile

FitchRatings

**Confermata la priorità di  
mantenimento del rating  
investment grade**

## PFN/Ebitda



Abbiamo la capacità di rivedere la nostra leva finanziaria per le seguenti ragioni:

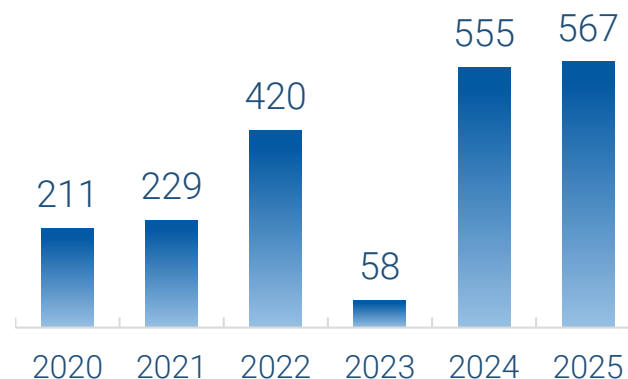
- Miglioramento degli indici finanziari dopo la cessione della partecipazione in OLT
- Disciplina finanziaria: efficacia dell'attività di finanziamento e delle operazioni sulle passività
- La fase favorevole del mercato finanziario proseguirà nei prossimi anni
- Solida generazione di cassa grazie alle attività regolate e semi regolate
- Gli effetti del COVID-19 sull'Ebitda sono fattori una tantum e quelli sulla PFN saranno riassorbiti nel 2021

**La soglia a medio-lungo termine del rapporto PFN/Ebitda è confermata a 3,0x mentre nel medio-breve termine possiamo attestarci intorno a 3,0-3,5x per cogliere opportunità strategiche. L'adattabilità del piano di investimenti consentirà di trasferire capex da un esercizio a un altro per mantenerci nell'intervallo prefissato**

# Esigenze di finanziamento

- La scadenza media del debito a lungo termine di Iren sarà pari a 5,8 anni a fine anno
- Il costo medio del debito risente positivamente della gestione delle passività e delle attività pre-copertura svolte, nonché dei minori costi per nuove posizioni debitorie
- Il 60% del debito in scadenza verrà rifinanziato
- Linee di credito per 200M€ già stipulate con BEI/CEB

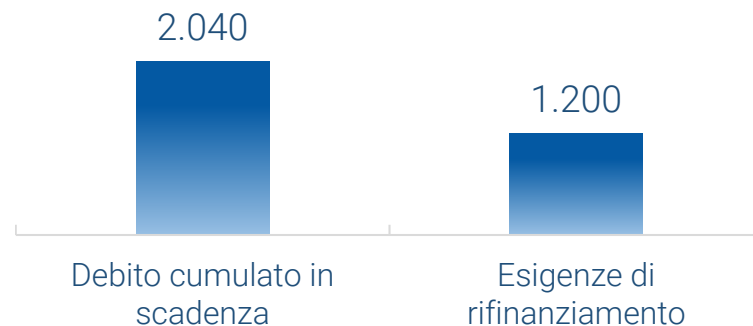
## SCADENZE DEL DEBITO (m€)



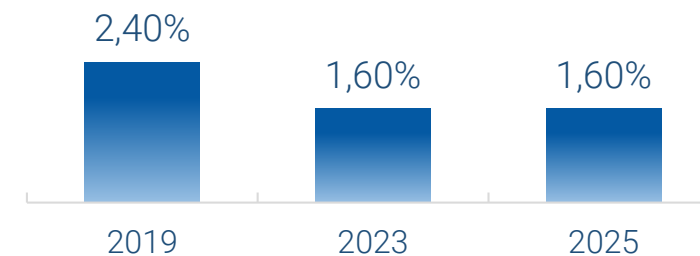
## STRUTTURA DEL DEBITO (m€)



## ESIGENZE DI RIFINANZIAMENTO (m€)

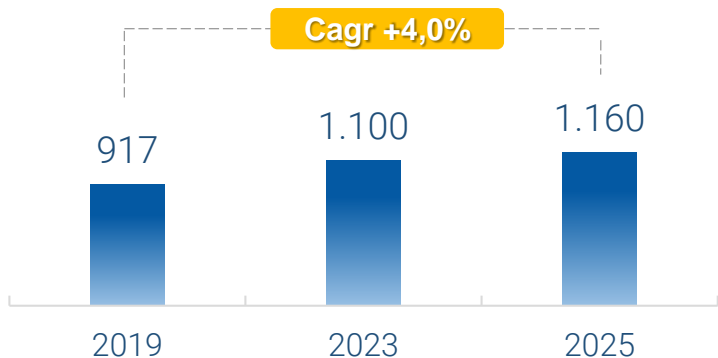


## COSTO MEDIO DEL DEBITO

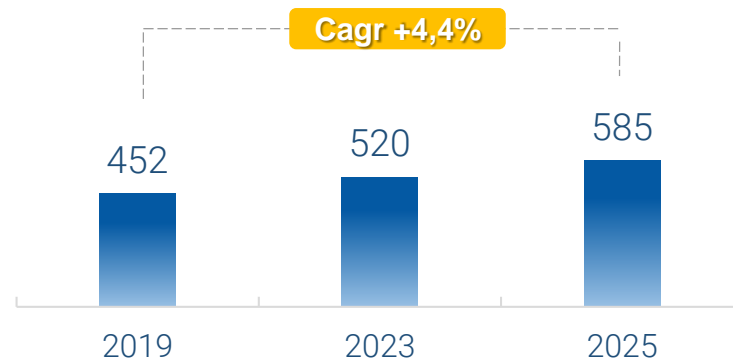


# Indicatori economici

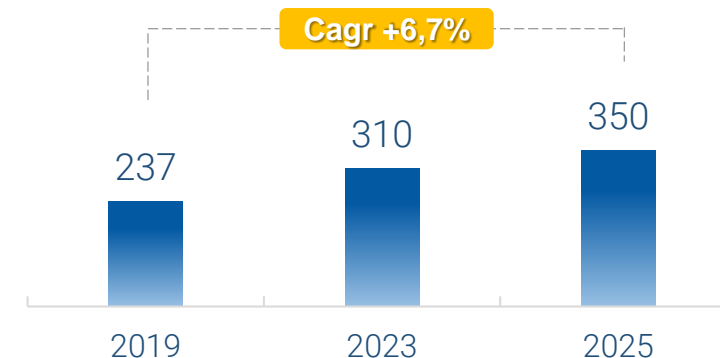
## EBITDA (m€)



## EBIT (m€)



## UTILE NETTO DI GRUPPO (m€)



- La crescita dell'Ebitda permette di compensare i maggiori ammortamenti dovuti agli investimenti ad alta intensità di capitale e l'espansione del perimetro
- L'utile netto del Gruppo evidenzia un cagr maggiore rispetto agli indicatori economici precedenti grazie a una gestione efficace della politica finanziaria che consente di ridurre il costo del debito

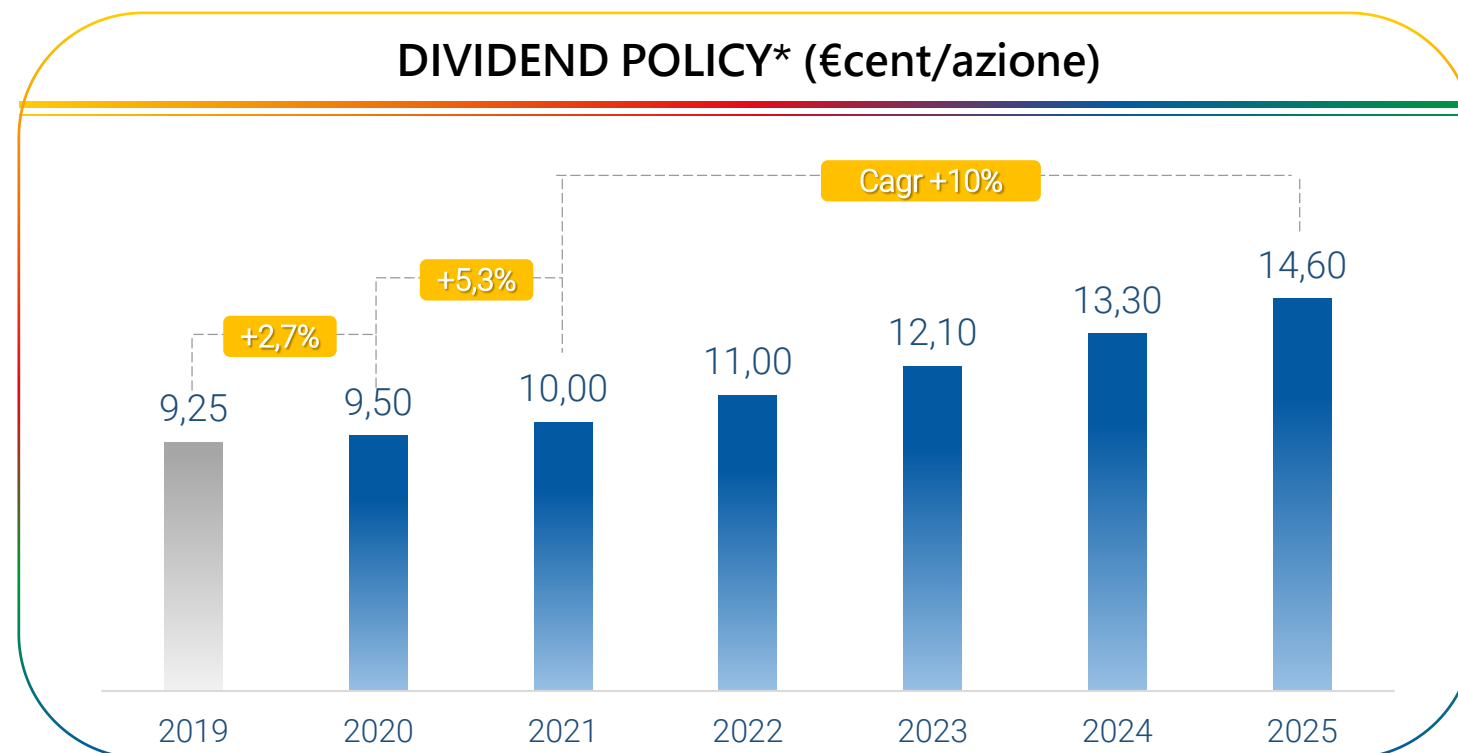
# Dividend policy

Revisione della dividend policy a breve termine tenendo conto dei seguenti elementi principali:

- Impatto del Covid-19 sui risultati 2020
- Accelerazione degli investimenti nel 2020 e 2021
- Operazioni di M&A strategiche

**Ci impegniamo a generare valore per i nostri azionisti attraverso un mix di crescita e dividend policy che offre un DPS cagr dell'8% circa nell'arco del business plan**

## DIVIDEND POLICY\* (€cent/azione)



\* Riferito al risultato dell'anno di competenza e distribuito l'anno successivo

# Altre opzioni di investimento non incluse nel piano industriale

Altri investimenti strategici già identificati e ulteriori opportunità di M&A di dimensioni medio-piccole

## CRESCITA ORGANICA



### RETI

- Espansione della distribuzione di gas in territori di riferimento o nuovi



### RIFIUTI

- Nuovi impianti di trattamento e smaltimento
- Espansione delle attività di raccolta



### ENERGIA

- Rinnovamento e ripotenziamento di impianti idroelettrici strettamente legati al rinnovo delle concessioni
- Sviluppo del teleriscaldamento in nuovi territori
- Flessibilità di stoccaggio elettrico

## M & A



### PICCOLE IMPRESE

- Attraverso una scelta selettiva volta a favorire il consolidamento delle partecipazioni di minoranza, soprattutto in società che seguono i principi dell'economia circolare



### GRANDI SOCIETÀ

- Se compatibile con il mantenimento del rating investment grade



# Evoluzione tecnologica e altri possibili progetti con l'ausilio di fondi UE

Iren ha l'opportunità di attuare progetti tecnologici all'avanguardia in aree strategiche a vantaggio dell'intera comunità internazionale, che consentono di risolvere problemi sistemici o che hanno un forte impatto sui territori



Iren sfrutterà il suo know-how per promuovere iniziative nelle sue aree di competenza, che verranno attivate solo in presenza di finanziamenti europei, senza gravare sulle risorse finanziarie ed economiche del Gruppo

# Osservazioni conclusive

Faremo leva sulle nostre eccellenze per aumentare la resilienza del modello di business

Siamo pronti a sfruttare le nostre capacità, espandendoci a livello nazionale in un ambiente più competitivo con il nostro approccio multicircle

Ulteriori operazioni di M&A e altre opzioni strategiche, sebbene non incluse nei numeri del business plan, potrebbero accelerare il nostro tasso di crescita. La priorità di mantenere l'Investment Grade è confermata

**ALLEGATI**

# Iren in pillole



ATTIVITÀ  
REGOLATE  
(46% DELL'EBITDA)

> 7 milioni

DI ABITANTI NELLE AREE DI RIFERIMENTO

ATTIVITÀ SEMI  
REGOLATE  
(24% DELL'EBITDA)

ATTIVITÀ NON  
REGOLATE  
(30% DELL'EBITDA)

## CLIENTI:

- ~1,815 mln nel settore energetico
- ~2,8 mln abitanti serviti nel servizio idrico
- ~3,1 mln abitanti serviti nel settore ambientale
- ~0,9 mln abitanti serviti nel teleriscaldamento



## Infrastrutture energetiche

- RAB distribuzione energia elettrica: 447m€
- RAB distribuzione gas: 696m€
- **4,2% di perdite su reti di energia elettrica (vs. media nazionale 6,4%)**



## Servizio idrico

- RAB gestione del ciclo idrico: 1.057m€
- **33,4% di perdite su reti idriche (vs. media nazionale 41,4%)**



## Raccolta rifiuti urbani

- 1,7 milioni di tonnellate di rifiuti urbani raccolti
- **67,3% di raccolta differenziata (vs. media nazionale 58,1%)**

## Incentivi produzione idroelettrica

- 330 GWh di CV prodotti tramite la generazione idroelettrica
- **638.000 ton di CO2 evitate grazie alla produzione idroelettrica**

## Teleriscaldamento

- 95 mmc di volumetrie teleriscaldate
- **915.000 t di CO2 evitate grazie alla cogenerazione**

## Smaltimento rifiuti urbani

- 3 termovalorizzatori (capacità totale ~800.000 t/anno)
- **100% di recupero energia o materiale dal totale di rifiuti trattati**

## Generazione

- 2.700 MW di capacità di generazione
- **76% di energia elettrica prodotta da fonti ecocompatibili**

## Mercato energetico

- ~6,7 TWh di energia elettrica venduti a clienti finali
- ~2,8 bcm di gas venduti
- **90% di soddisfazione della clientela**

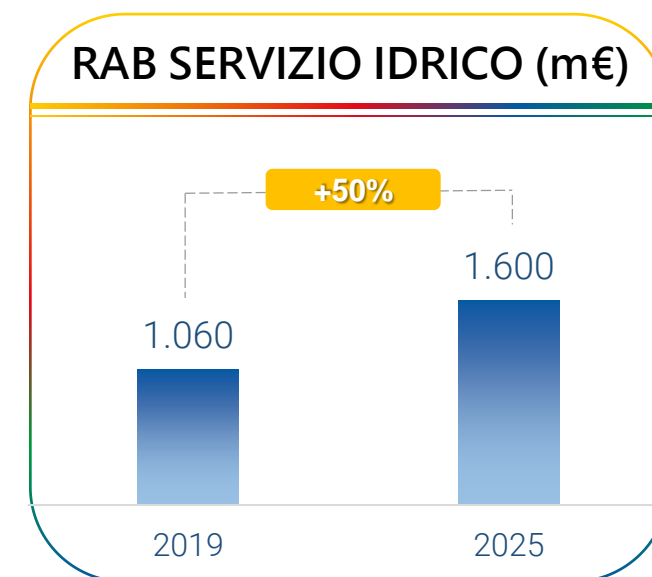
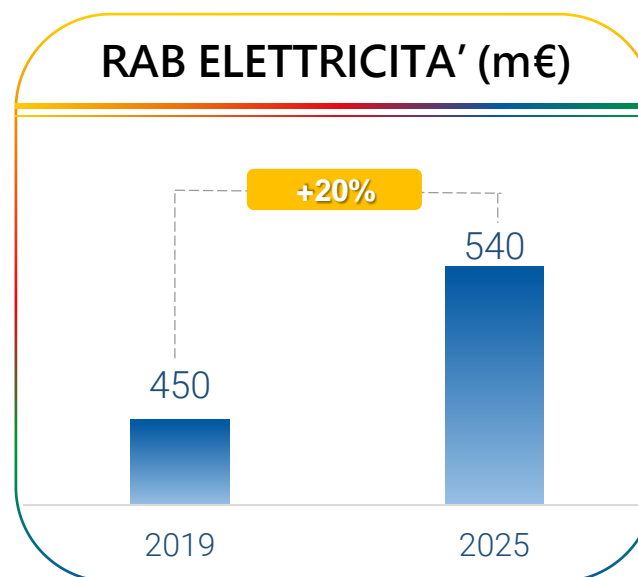
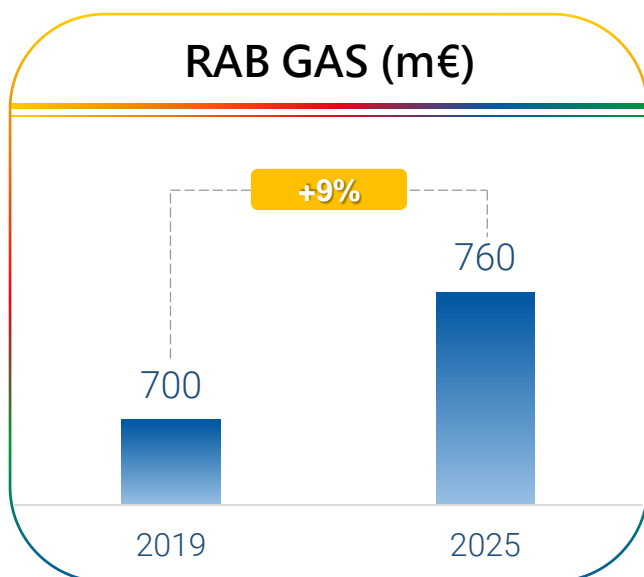
## Rifiuti speciali

- ~775.000 t di rifiuti speciali trattati
- **193.000 t di rifiuti speciali convertiti in energia**

# Reti

- 1,3mld€ di investimenti cumulati per aumentare sensibilmente la RAB di 700m€ a quota 2,93mld€ entro fine 2025
- 223m€ di investimenti sono destinati allo sviluppo di impianti di depurazione per completare la nostra visione circolare anche nel ciclo idrico integrato
- 15m€ da ulteriori sinergie serviranno per il miglioramento continuo del sistema di gestione degli asset e della manodopera
- Partecipazione a gare d'appalto nelle aree di riferimento di IREN (non incluse nelle cifre del piano)

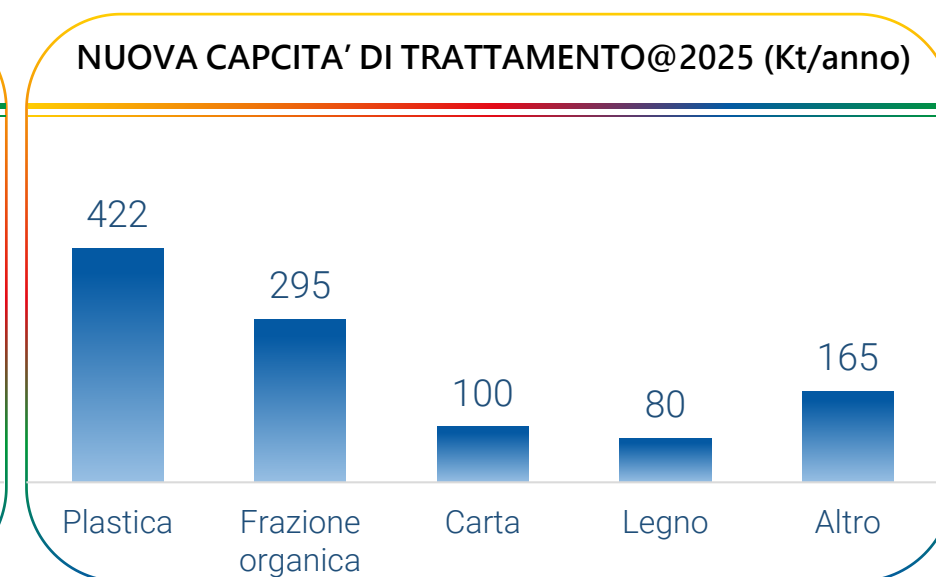
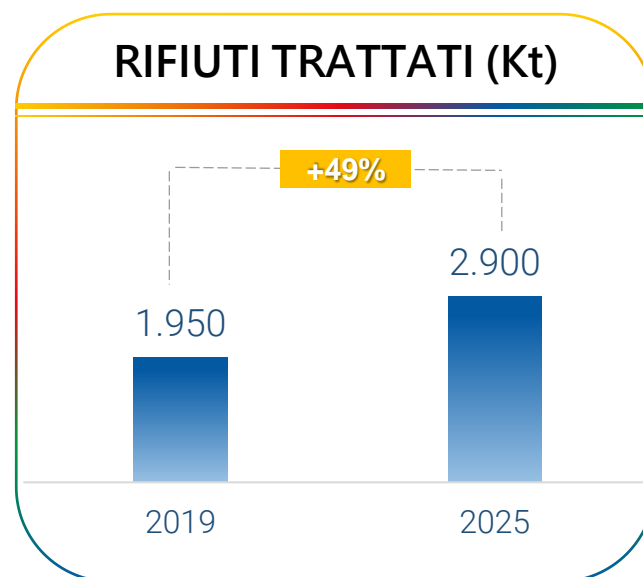
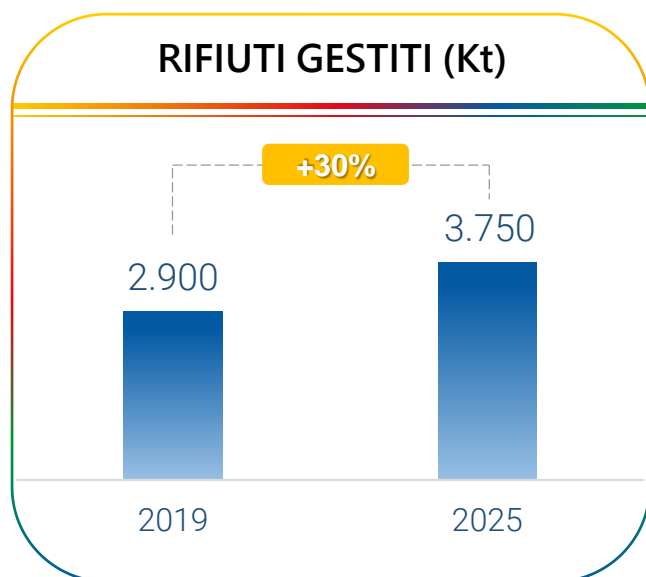
m€	2019	2023	2025
EBITDA	373	413	444
Cagr '19 - '25	3,0%		
EBIT	198	220	247
Capex cumulati	1.310m€		



# Ambiente

- 1,6 milioni di tonnellate di rifiuti trattati nei nostri impianti grazie alla costruzione di nuove strutture per il trattamento (carta, plastica, legno, frazione organica, fanghi)
- +6 pb nella raccolta differenziata, che supera il 70%, anche attraverso l'ampliamento dei sistemi di raccolta porta a porta e di tariffazione puntuale
- Consolidamento integrale di I.Blu e Unieco
- Conferma di tutte le concessioni detenute attualmente
- Possibile partecipazione a gare d'appalto in aree di riferimento dove IREN non è presente (non incluse nei numeri del piano)

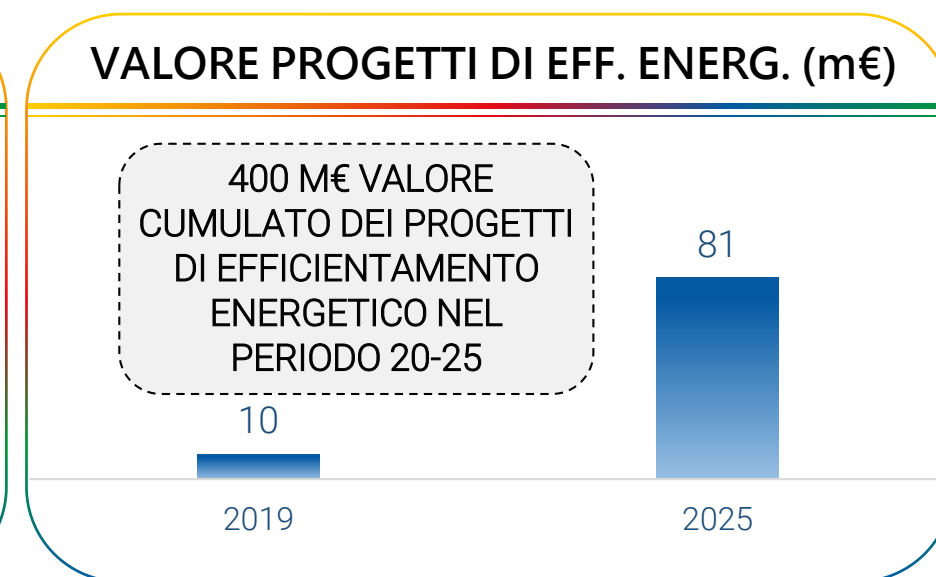
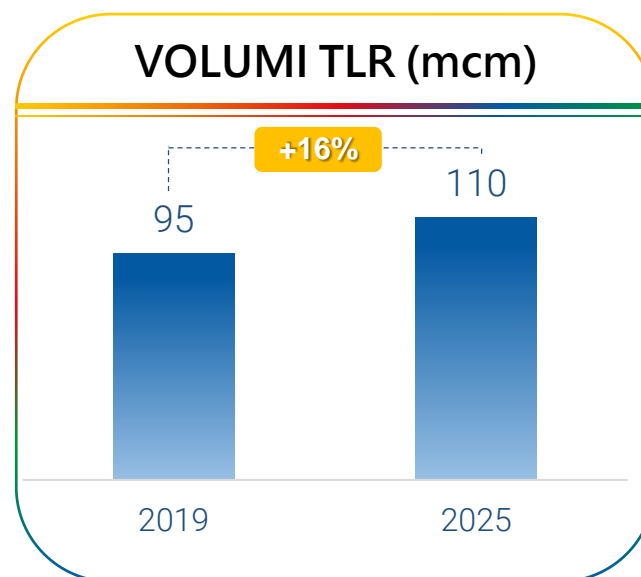
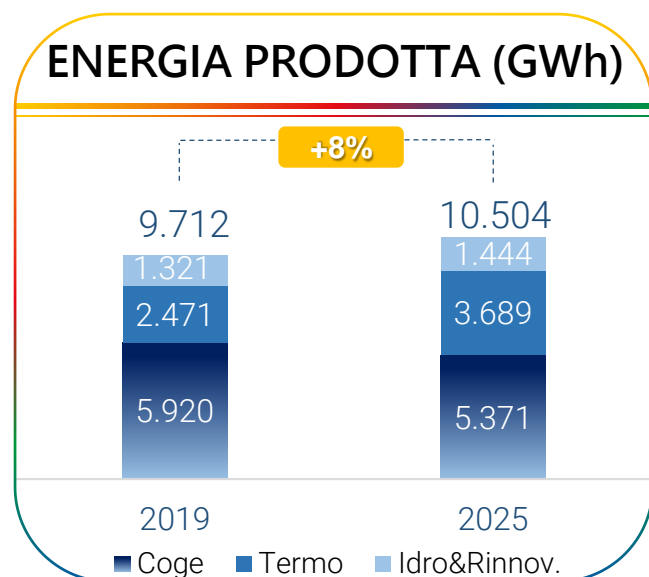
m€	2019	2023	2025
EBITDA	158	218	227
Cagr '19 - '25	6,3%		
EBIT	56	76	89
Capex di mantenimento	68		
Capex a RAB	270		
Capex di sviluppo	384		



# Energia

- Aumento significativo della produzione termoelettrica (+49%) grazie alla nuova unità TL3 a Turbigio.
- Lancio del mercato della capacità.
- Espansione delle reti di teleriscaldamento e saturazione dell'infrastruttura esistente (+15 milioni di metri cubi) raggiungendo i 100 milioni di metri cubi nel 2022.
- Crescita del segmento di efficienza energetica sfruttando anche l'introduzione del superecobonus al 110% (400 milioni di interventi complessivi).

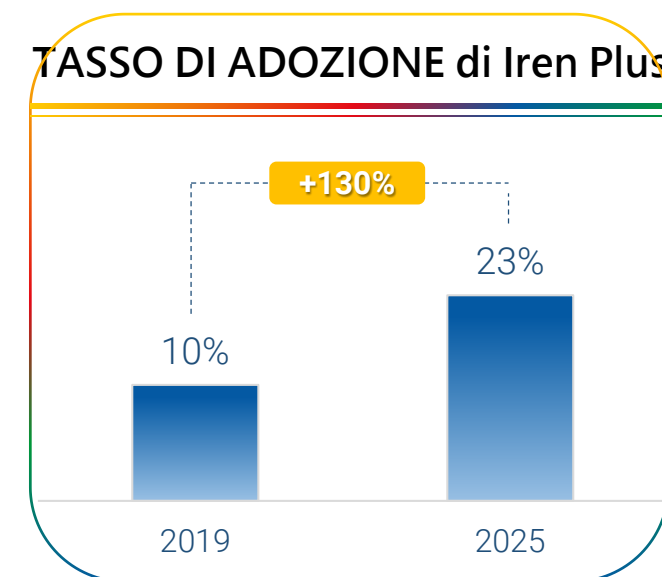
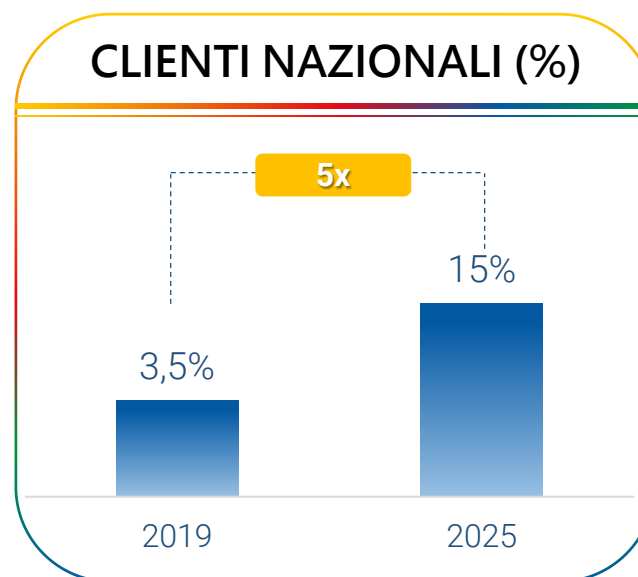
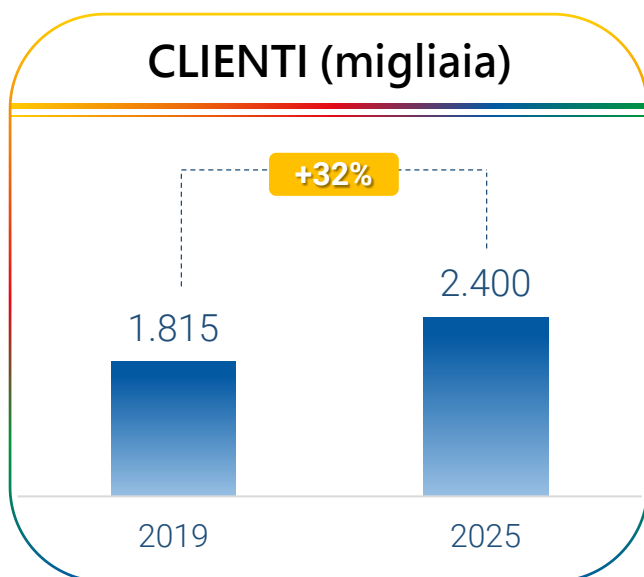
m€	2019	2023	2025
EBITDA	274	318	328
Cagr '19 – '25	3,0%		
EBIT	140	156	176
Capex di mantenimento	262		
Capex di sviluppo	810		



# Mercato

- +33% crescita della base clienti con l'espansione nazionale mantenendo un churn rate tra i più bassi del settore, grazie alla nuova customer experience offerta dalla piattaforma digitale
- +330% di clienti nazionali grazie alla strategia digitale
- +100% di tasso di penetrazione Iren Plus grazie al superbonus e all'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti

m€	2019	2023	2025
EBITDA	110	149	157
Cagr '19 - '25	6,1%		
EBIT	59	68	72
Capex di mantenimento	245		
Capex di sviluppo	63		

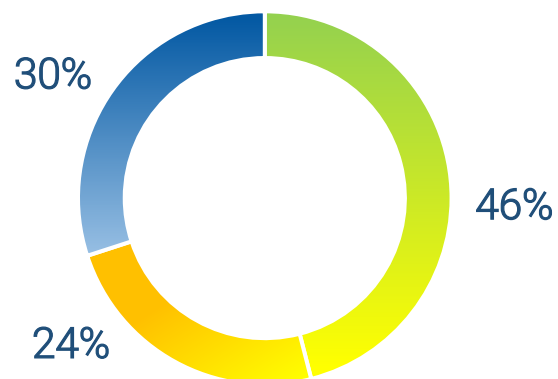




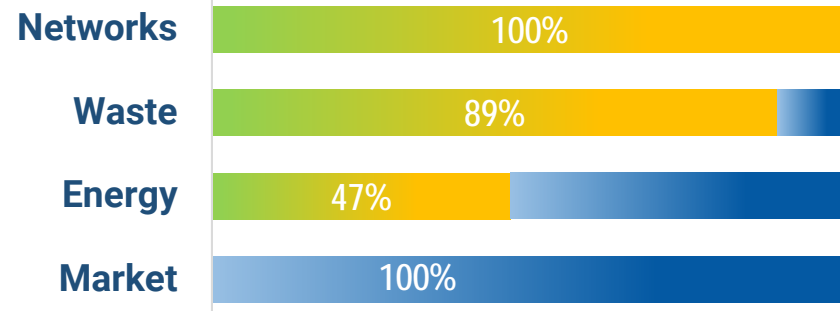
# Scomposizione dell'EBITDA per attività

70% dell'ebitda da attività regolate e semi regolate nel 2019, il 68% nel 2025

2019

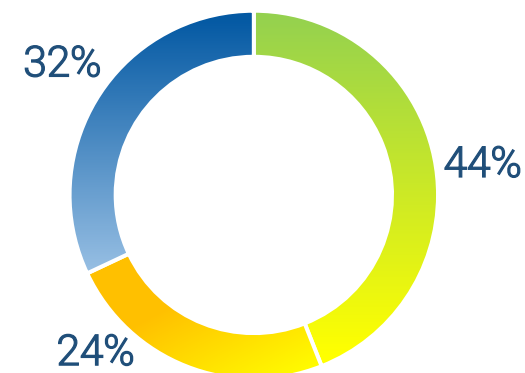


■ Regolato ■ Semi regolato ■ Libero mercato

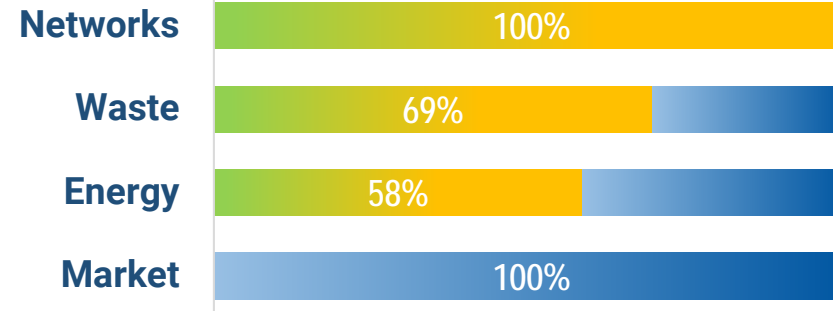


■ Regolato e semi regolato ■ Libero mercato

2025



■ Regolato ■ Semi regolato ■ Libero mercato

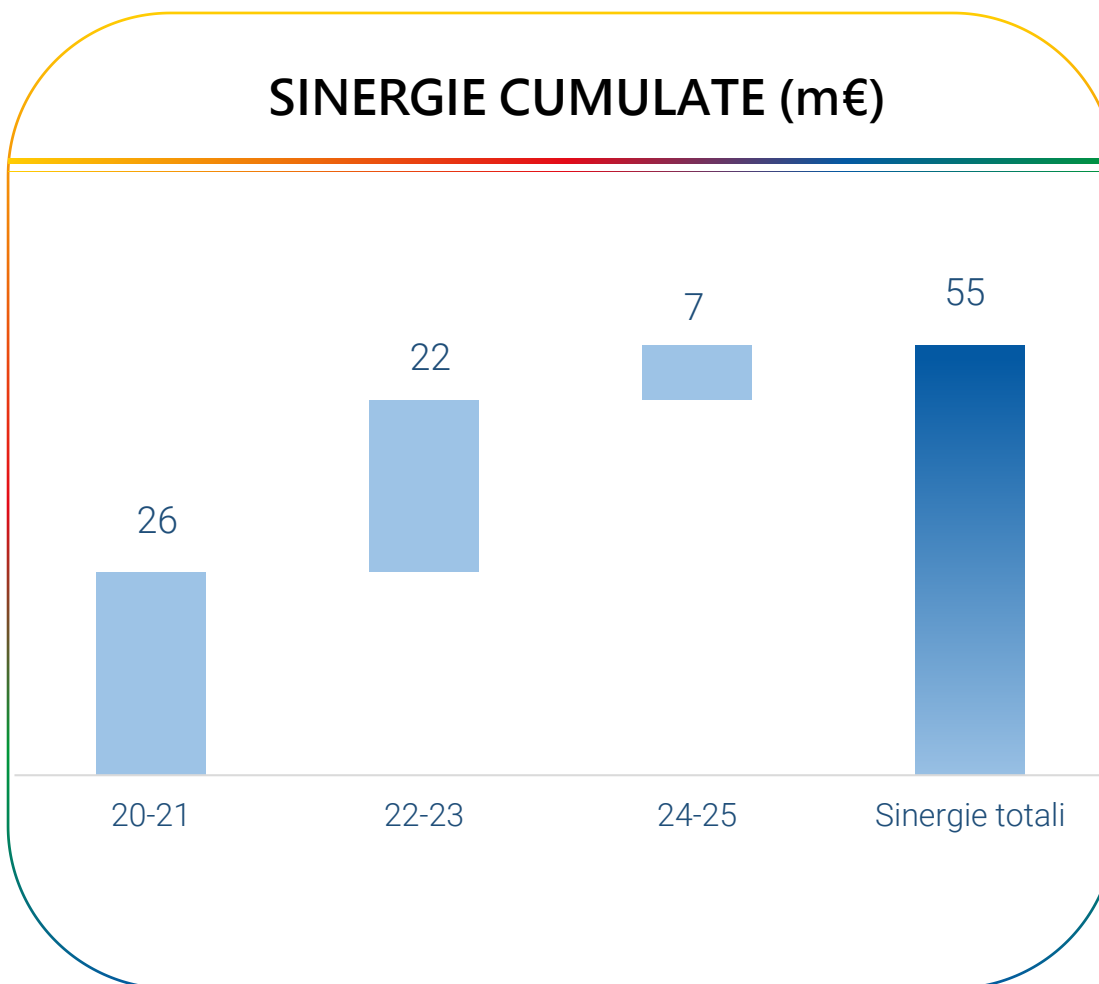


■ Regolato e semi regolato ■ Libero mercato

# Sinergie

- Il target per le sinergie è in linea con il precedente piano industriale
- Maggiore risparmio sui costi da progetti di advanced analytics
- 65 iniziative di miglioramento della performance in corso
- Forte riduzione dei costi esterni che favorisce una riduzione dei costi operativi
- 35m€ di costi emergenti relativi principalmente a progetti digitali e di trasformazione necessari a migliorare ulteriormente la scalabilità del nostro modello di business e creare una struttura più reattiva

## SINERGIE CUMULATE (m€)



# Quadro regolatorio

	Distribuzione gas	Distribuzione energia elettrica	Servizio idrico	Servizio integrato di raccolta dei rifiuti
<b>Periodo regolatorio</b>	6 anni (2020 – 2025)	8 anni (2016 – 2023)	4 anni (2020 – 2023)	4 anni (2018 – 2021)
<b>Aggiornamento metodologia WACC</b>	6 anni (2016 – 2021)	6 anni (2016 – 2021)	4 anni (2020 – 2023)	4 anni (2018 – 2021)
<b>Aggiornamento WACC</b>	ogni tre anni (2022) aggiornamento del $\beta$ nel 2020	ogni tre anni (2022)	ogni due anni (2020)	ogni quattro anni (2022)

	Fino al 2021	2022 - 2025
Distribuzione e misurazione gas	6,3%	6,3%
Distribuzione e misurazione energia elettrica	5,9%	5,9%
	Fino al 2023	2024 - 2025
Servizio idrico integrato	5,2%	5,2%
	Fino al 2021	2022 - 2025
Servizio integr. raccolta rifiuti	6,3%	6,3%

■ Valori già definiti

■ Ipotesi

# Scenario di piano industriale

	2019	2023	2025
<b>PUN (€/MWh)</b>	52	54	55
<b>PSV (€cent/mcs)</b>	16	19,1	19,1
<b>ETS (€/ton)</b>	25	24	24
<b>Clean spark spread - PSV (€/MWh)</b>	7,0	6,3	6,5
<b>Incentivi idroelettrico (€/MWh)</b>	92	99	96
<b>Titoli di efficienza energetica (€/TEE)</b>	260	260	260

# Concessioni reti



## CONCESSIONI GAS

ATEM	Scadenza
Genova 1	Scaduto
Parma	Scaduto
Reggio Emilia	Scaduto
Vercelli	Scaduto
Piacenza 2 - Est	Scaduto



## CONCESSIONI CICLO IDRICO

AREA	Scadenza
Piacenza*	Scaduto
Reggio Emilia*	Scaduto
Genova	2032
Parma	2025
Vercelli 1	2023
La Spezia	2033

\* Gare in corso



## CONCESSIONI ENERGIA ELETTRICA

AREA	Scadenza
Torino	2030
Parma	2030
Vercelli 1	2030

# Concessioni idroelettriche e rifiuti



## CONCESSIONI IDROELETTRICHE

AREA	Impianto idroelettrico	Potenza elettrica (MW)	Scadenza
Piemonte 1	Pont Ventoux-Susa	157	2034
Piemonte 2	Valle Orco e S. Mauro	300	Scaduto nel 2010
Piemonte 3	S. Lorenzo, Moncalieri, La Loggia, valle Susa	25	---*
Campania	Nucleo Tusciano	108	2029
Liguria	Brugneto, Canate	10	Scaduto nel 2014

\* La data di scadenza non è indicata per le centrali elettriche < 3 MW



## PRINCIPALI CONCESSIONI RIFIUTI

AREA	Scadenza
Parma**	1° in classifica
Piacenza**	1° in classifica
Reggio Emilia	Scaduto
Torino	2033
Vercelli 1	2028
Vercelli 2	Scaduto
La Spezia	2028
Novara**	1° in classifica

\*\* 1° in classifica, in attesa di aggiudicazione ufficiale

# Struttura dell'azionariato

**>50%**

Azionisti pubblici

**VM**

Voto Maggiorato

**4**

Patti Parasociali

**Acquisto  
azioni  
proprie**

Gli azionisti pubblici detengono oltre il 50% di IREN: Comune di Genova ~19%, Comune di Torino ~14%, Comuni emiliani (Reggio Emilia, Parma, Piacenza e altri comuni minori) ~17%, Comuni di La Spezia ~2%.

Nel 2016, è stato introdotto nello statuto societario di Iren il voto maggiorato prevedendo un diritto di voto doppio per determinate Risoluzioni degli azionisti e la cancellazione dell'obbligo per i Soci pubblici di detenere almeno il 51% del capitale sociale di Iren. A partire dal 2018, i Soci pubblici devono detenere almeno il 50%+1 dei diritti di voto in caso di Risoluzioni degli azionisti che prevedano il voto maggiorato.

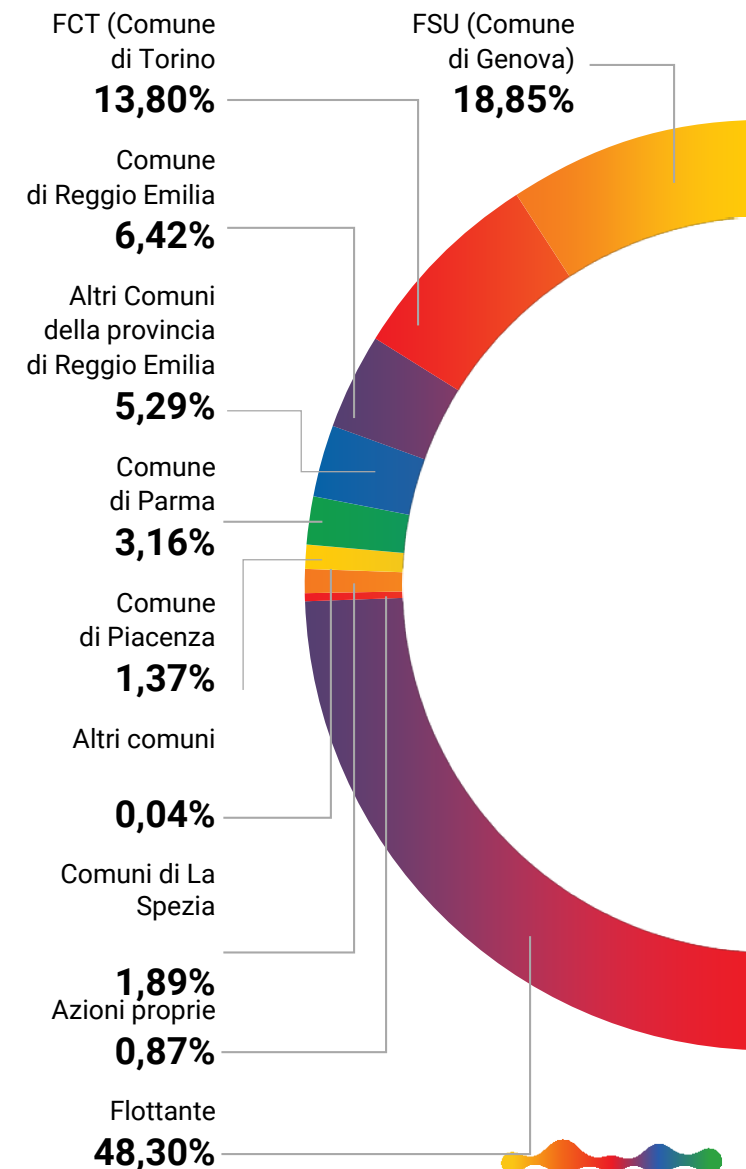
Ai sensi del Patto parasociale aggiornato nel 2019, i Soci pubblici sottoscrittori devono detenere almeno il 35% del capitale sociale di Iren.

Quattro Patti parasociali:

- Uno tra FSU (Comune di Genova), FCT (Comune di Torino), azionisti emiliani e Comuni ex ACAM (scadenza aprile 2022)
- Uno tra FSU e FCT (scadenza luglio 2021)
- Uno tra gli azionisti emiliani (scadenza aprile 2022)
- Uno tra i Comuni ex ACAM (scadenza maggio 2022)

I Patti garantiscono che tutte le decisioni più importanti relative alla Corporate Governance siano prese con l'accordo di tutti gli Azionisti pubblici. In particolare, 13 membri del CdA di IREN sul totale di 15 sono nominati dai membri dei Patti parasociali, tra cui l'amministratore delegato, il presidente e il vicepresidente che sono nominati all'unanimità.

In data 5 aprile 2019, l'assemblea degli azionisti ha deliberato un piano di acquisto di azioni proprie fino al 5% del capitale sociale di Iren. In data 13 maggio 2019, il Consiglio di amministrazione ha autorizzato l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie sul 2% del capitale sociale.



# Enti pubblici / Azionisti

## STRUTTURA DELL'AZIONARIATO IREN

Azionisti	Azioni totali	%	Diritti di voto totali	%
FSU Comune di Genova	245.249.617	18,85%	457.749.234	23,58%
FCT Comune di Torino	179.567.795	13,80%	359.135.582	18,50%
Comune di Reggio Emilia	83.559.569	6,42%	167.119.138	8,61%
Altri comuni di Reggio Emilia	68.754.590	5,29%	135.103.475	6,96%
Comune di Parma	41.158.566	3,16%	82.317.132	4,24%
Comune di Piacenza	17.846.547	1,37%	35.306.094	1,82%
Altri comuni	534.070	0,04%	1.061.676	0,05%
Comuni di La Spezia	24.593.215	1,89%	45.045.196	2,32%
<b>Azioni/diritto di voto detenuti da enti pubblici</b>	<b>661.263.969</b>	<b>50,83%</b>	<b>1.282.837.527</b>	<b>66,07%</b>
Flottante	628.333.326	48,30%	647.328.462	33,34%
Azioni proprie*	11.334.082	0,87%	11.334.082	0,58%
<b>Capitale sociale IREN</b>	<b>1.300.931.377</b>	<b>100%</b>	<b>1.941.500.071</b>	<b>100%</b>

## REGIME COMMERCIALE DELLE AZIONI DEI SOCI PUBBLICI

Azionisti	Azioni totali	Azioni non negoziabili (fino a maggio 2022)	Azioni negoziabili (secondo la politica specifica per evitare il rischio di overhang)	Azioni liberamente negoziabili (non incluse nel patto parasociale)
FSU Comune di Genova	245.249.617	154.281.688	90.967.929	-
FCT Comune di Torino	179.567.795	154.281.689	25.286.106	-
Comune di Reggio Emilia	83.559.569	58.228.078	25.331.491	-
Altri comuni di Reggio Emilia	68.754.590	44.147.738	22.421.158	2.185.694
Comune di Parma	41.158.566	14.025.186	5.292.380	21.841.000
Comune di Piacenza	17.846.547	12.248.901	5.597.646	-
Altri comuni	534.070	311.318	216.288	6.464
Comuni ex ACAM	24.593.215	17.804.838	2.805.654	3.982.723
<b>Azioni detenute da enti pubblici</b>	<b>661.263.969</b>	<b>455.329.436</b>	<b>177.918.652</b>	<b>28.015.881</b>

Il 1° giugno 2018 è entrato in vigore il "voto maggiorato". Tutti gli Azionisti che detengono azioni IREN da almeno due anni e sono stati registrati nell'apposito elenco hanno diritto a un voto doppio per ogni azione (solo in relazione a questioni specifiche, come la nomina del Consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale).

\* Il diritto di voto conferito dalle azioni proprie in portafoglio è sospeso. Le azioni proprie, tuttavia, sono calcolate ai fini del quorum necessario per l'assemblea degli azionisti

205.934.533 azioni negoziabili  
che corrispondono al 15,8% del  
capitale sociale di IREN





# PROGETTI DI SOSTENIBILITÀ

# Risorse idriche: efficienza delle reti






## FATTORE TRAINANTE

Gestione delle risorse idriche per **aumentare l'efficienza e ridurre i consumi**

## L'INIZIATIVA

Suddivisione delle reti in piccole sezioni di pari entità, denominate "**distretti**", per consentire un monitoraggio più preciso delle reti e aumentare l'efficienza della gestione

## IMPATTI POSITIVI

-  Monitoraggio continuo delle reti
-  Riduzione delle perdite
-  Diminuzione dei guasti
-  Prevenzione delle emergenze
-  Risparmio di acqua ed energia



Monitoraggio continuo

CAPEX CUMULATI  
**180m€**



Riduzione delle  
perdite

RIDUZIONE PERDITE IDRICHE @2025  
**~17mcm**



Risparmio di acqua ed  
energia

RISPARMIATI @2025  
**~4,700 Toe**



# Decarbonizzazione: accumulo di calore

## FATTORE TRAINANTE

Aumentare l'efficienza del processo di generazione elettrica mediante **riduzione dei consumi energetici** e relative emissioni

## L'INIZIATIVA

Gli accumulatori di calore **assorbono la capacità produttiva** dei cicli combinati nei periodi in cui la richiesta è bassa al fine di **gestire in modo efficiente i picchi della domanda**

## IMPATTI POSITIVI

- ◊ Aumento della quantità di calore prodotta in cogenerazione invece che con le caldaie
- ◊ Riduzione dei consumi di gas, **costi inferiori** e **minori emissioni di CO2**



Produzione di calore

CAPEX CUMULATI  
~28m€



Risparmio energetico

RISPARMI ANNUALI  
@2025  
~3.5m€



Emissioni ridotte

EMISSIONI DI CO<sub>2</sub>  
EVITATE  
ANNUALMENTE  
@2025  
~30,000 t



# Città resilienti: efficienza energetica

## FATTORE TRAINANTE

- Nuove politiche e incentivi per l'efficienza energetica
- Nuove tecnologie e crescita del mercato digitale
- Clienti e cittadini sono sempre più sensibili all'esigenza di ridurre l'impatto ambientale

## L'INIZIATIVA

Prodotti e soluzioni integrate innovativi per migliorare l'efficienza e ridurre i consumi di soggetti diversi (privati cittadini, PMI e industrie, enti no profit, condomini, amministrazioni pubbliche).

## IMPATTI POSITIVI

- Risparmio energetico di cittadini e clienti
- Riduzione dei consumi e delle emissioni di CO2 correlate
- Espansione del business e ingresso su nuovi mercati



Relamping LED Centrali termiche e fotovoltaiche

CAPEX CUMULATI  
~257 m€



Riqualficazione urbana

ENERGIA RISPARIATA @2025  
+85%



Energia pulita

RISPARMIATI NEL 2019  
~113kToe



# Economia circolare: recupero della plastica

## FATTORE TRAINANTE

- Riduzione dei rifiuti, riciclo e riutilizzo di materiali
- Mettere a punto soluzioni sostenibili per gestire l'aumento di **utilizzo della plastica**
- Aumentare e migliorare la qualità del materiale avviato a **recupero**

## L'INIZIATIVA

Grazie all'acquisizione di I.Blu, Iren sviluppa un nuovo processo industriale Integrato che trasforma la plastica in una nuova materia prima utilizzabile per asfalto, mobili, infrastrutture, contenitori, borse e altri prodotti.

## IMPATTI POSITIVI

- Crescita del riutilizzo della plastica, in linea con i target UE
- Risparmio di energia e di CO<sub>2</sub> emessa da recupero della plastica e uso del plasmix in sostituzione dei carburanti fossili



Recupero della  
plastica

CAPEX CUMULATI  
~75 m€



Riciclo

PLASTICA  
RICICLATA  
ANNUALMENTE  
@2025  
~188,000 t



I.Blu

CO<sub>2</sub> RISPARMIATA  
ANNUALMENTE  
@2025  
~193,000 t