

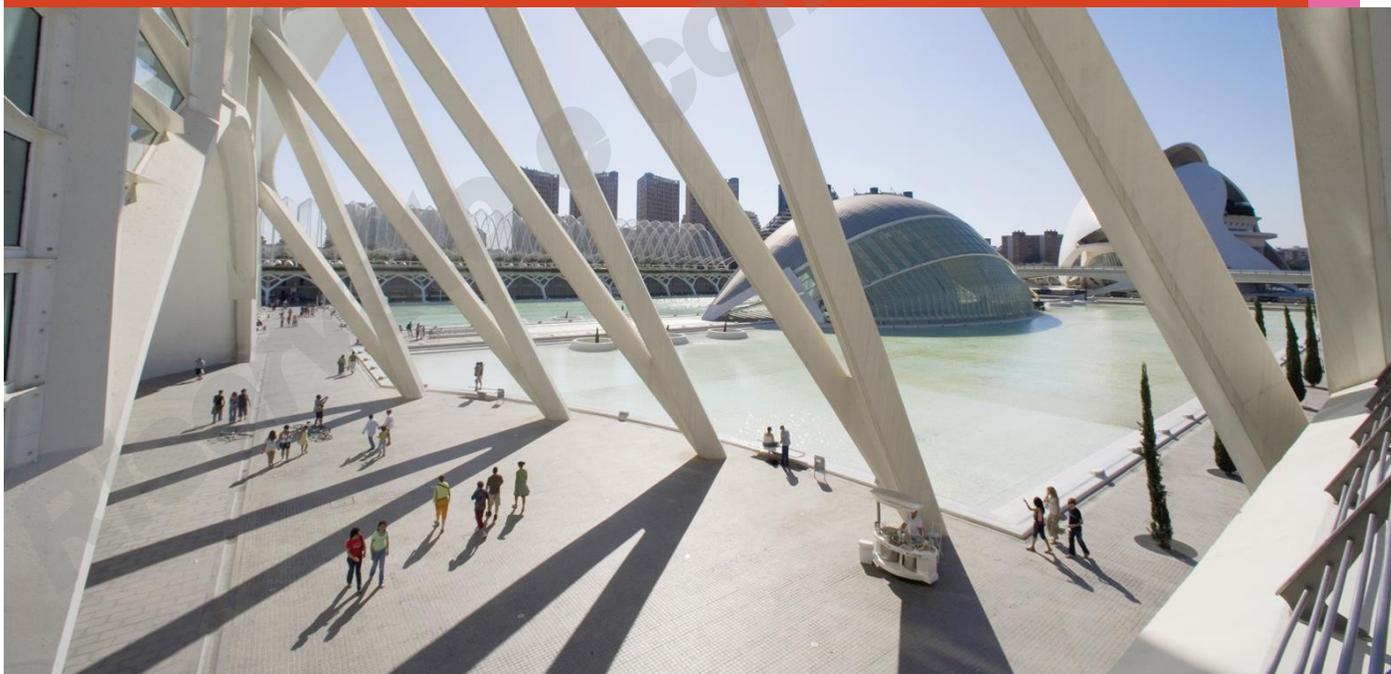
Energy & Utilities

Multi-utility del Nord della Lombardia

Documento preliminare di illustrazione dell'operazione di Aggregazione

*Strictly Private
and Confidential*
**STRETTAMENTE
RISERVATO**

1 dicembre 2017



pwc


pwc

& PwC TLS | Avvocati e Commercialisti

AVVISO - Importanti informazioni destinate a qualsivoglia soggetto che non sia stato autorizzato da PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. ad accedere al presente Documento

Qualunque soggetto che non sia espressamente indicato tra i destinatari del presente documento (“Documento”) o che non abbia concordato per iscritto con PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. le condizioni e le modalità di utilizzo dello stesso e/o delle informazioni in esso contenute (di seguito definito come il “Soggetto Non Autorizzato”) non è autorizzato ad accedere a e/o leggere e/o utilizzare in qualunque modo, in tutto e/o in parte, il Documento.

Qualsivoglia Soggetto Non Autorizzato, entrato comunque in possesso del Documento, leggendo le informazioni in esso contenute, prende sin da ora atto e riconosce espressamente quanto segue:

1. l’incarico svolto da PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. ed in base al quale è stato predisposto il Documento è stato eseguito in conformità alle istruzioni fornite dal destinatario dello stesso, nel suo solo interesse e perché venga dallo stesso esclusivamente utilizzato;
2. il Documento è stato predisposto sulla base delle indicazioni fornite dal suo destinatario e, pertanto, può non comprendere e/o non essere stato eseguito secondo tutte le procedure ritenute necessarie per gli scopi del Soggetto Non Autorizzato;
3. l’accesso, la lettura, il possesso e/o l’utilizzo in qualunque modo, in tutto e/o in parte, del Documento da parte del Soggetto Non Autorizzato non determina l’instaurazione di qualsivoglia rapporto di natura contrattuale con PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. né comporta il consenso di quest’ultima a che il Documento venga menzionato o citato, in tutto o in parte, in qualsiasi documento di qualsivoglia natura, pubblica o privata, o che il suo contenuto venga divulgato, attività vietate senza il preventivo consenso scritto di PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A..
4. PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A., i suoi soci, dipendenti e consulenti non assumono alcuna responsabilità nei confronti del Soggetto Non Autorizzato con riferimento al Documento e/o alle informazioni in esso contenute e non saranno, pertanto, responsabili di qualunque perdita, danno o spesa di qualsivoglia natura, derivante dall’utilizzo del Documento e/o delle informazioni in esso contenute da parte del Soggetto Non Autorizzato, o che è, comunque, conseguenza dell’accesso al Documento.

Lo sviluppo del progetto preliminare ha previsto il coinvolgimento di un Comitato Guida composto dai vertici aziendali delle singole società coinvolte e coordinato da PwC in qualità di advisor congiunto industriale, finanziario e legale: i risultati del confronto hanno portato all'elaborazione di una piattaforma di discussione di seguito illustrata



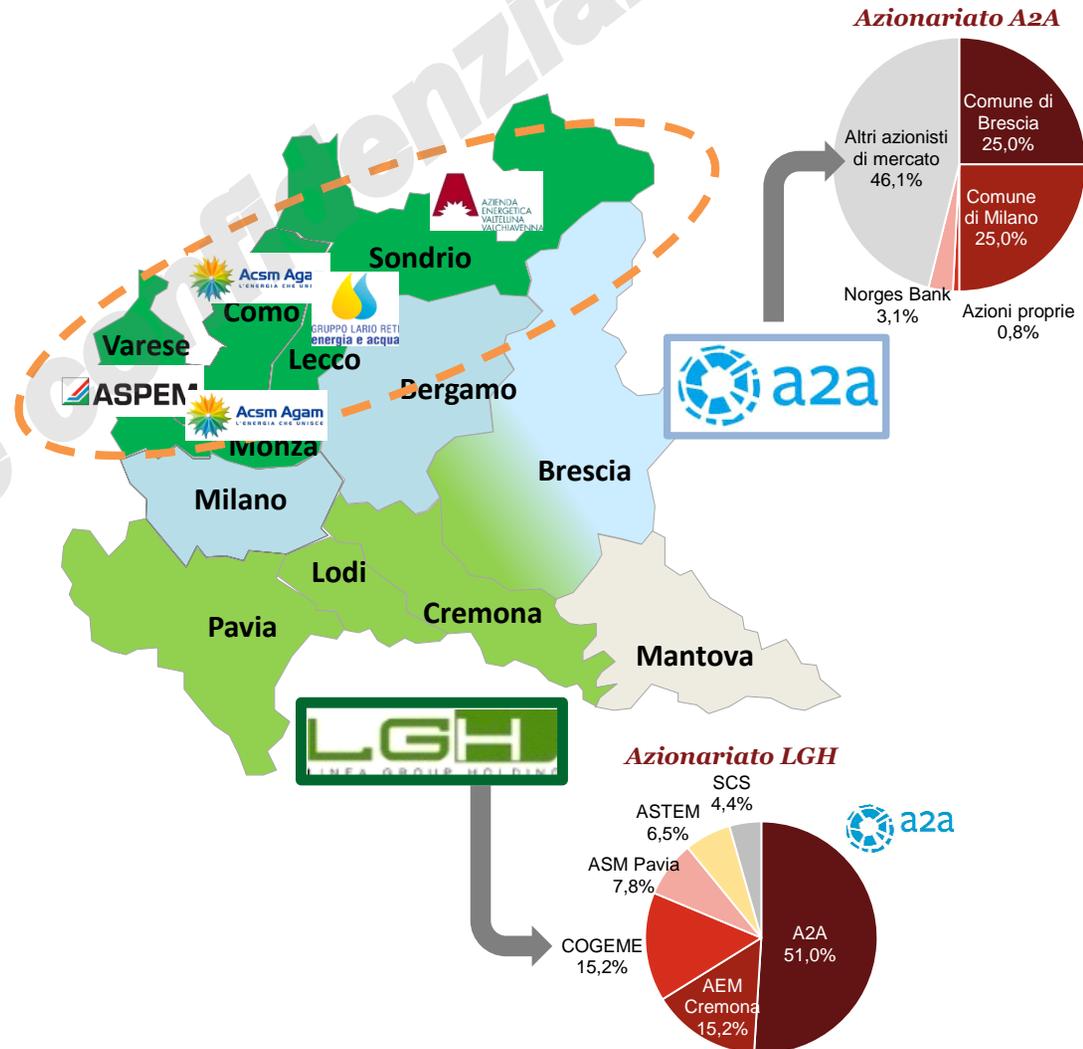
Razionali, obiettivi e struttura dell'aggregazione

Riservato e confidenziale

L'evoluzione del contesto regolatorio e dell'assetto industriale nel settore delle Utilities ha suggerito alle principali ex-municipalizzate del Nord della Lombardia di studiare l'opportunità di costruire una «soluzione industriale» che eviti il rischio di graduale perdita del presidio territoriale e conseguentemente conservi la presenza degli enti locali nella gestione delle utilities verso la collettività e la salvaguardia dei livelli occupazionali

Il contesto delle Utilities appare caratterizzato da elementi di significativa discontinuità per i prossimi anni:

- Termine del regime tariffario regolato di vendita gas e di energia elettrica;
- Avvio delle gare d'ATEM nella **distribuzione gas**;
- Affidamento in gara sovracomunale del servizio di igiene urbana;
- Uscita dal servizio idrico integrato delle utilities tradizionali in conseguenza della costituzione di nuove società sovracomunali in house;
- Evoluzione normativa (L. 124/15, D.L. 138/11 e s.m.i. quale soprattutto l. 190/14, art. 1 comma 609 nonché d.lgs. 50/16);
- Crescente concentrazione degli operatori della vendita, sviluppo della competizione ed **aumento della dimensione minime per competere**;
- Rafforzamento della regolazione verso l'efficienza, la **qualità del servizio** e le logiche (sempre più stringenti) di copertura tariffaria dei costi sostenuti nei business regolati con **attesa riduzione del ritorno economico**.

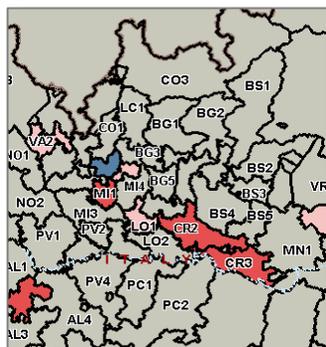


I settori della distribuzione di gas naturale e della vendita di gas ed energia elettrica sono entrati in una fase di profonda trasformazione, sulla spinta dei recenti sviluppi normativi che si pongono come obiettivo un'evoluzione delle modalità di affidamento e di gestione dei mercati dell'energia

Le principali sfide di settore

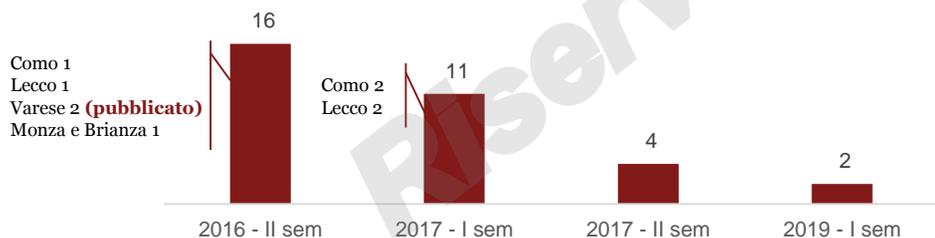
Distribuzione Gas Naturale - Le gare d'Ambito

- Ad oggi sono stati pubblicati **20 bandi di gara** relativi a 2,8 milioni di PdR.
- Sono state **consegnate le offerte** per gli Ambiti di **Milano 1 e Torino 2**.



Ad oggi sono stati pubblicati 20 bandi di gara su 2,8 milioni di PdR

Calendario Gare Gas – Ambiti Lombardia (Scadenze MiSE)



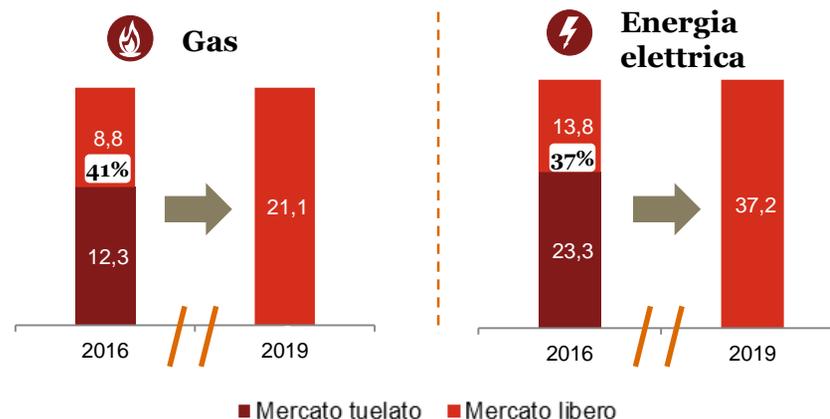
Vendita – La fine del regime tutelato

La legge n. 124 del 4 Agosto 2017 **decreta la fine del regime di vendita di tutela/maggior tutela** a partire dal **luglio 2019**.

Questo passaggio potrà comportare un **aumento della pressione competitiva**, anche su quei **clienti** che sono **storicamente** rimasti **fedeli alle società di vendita locali**.

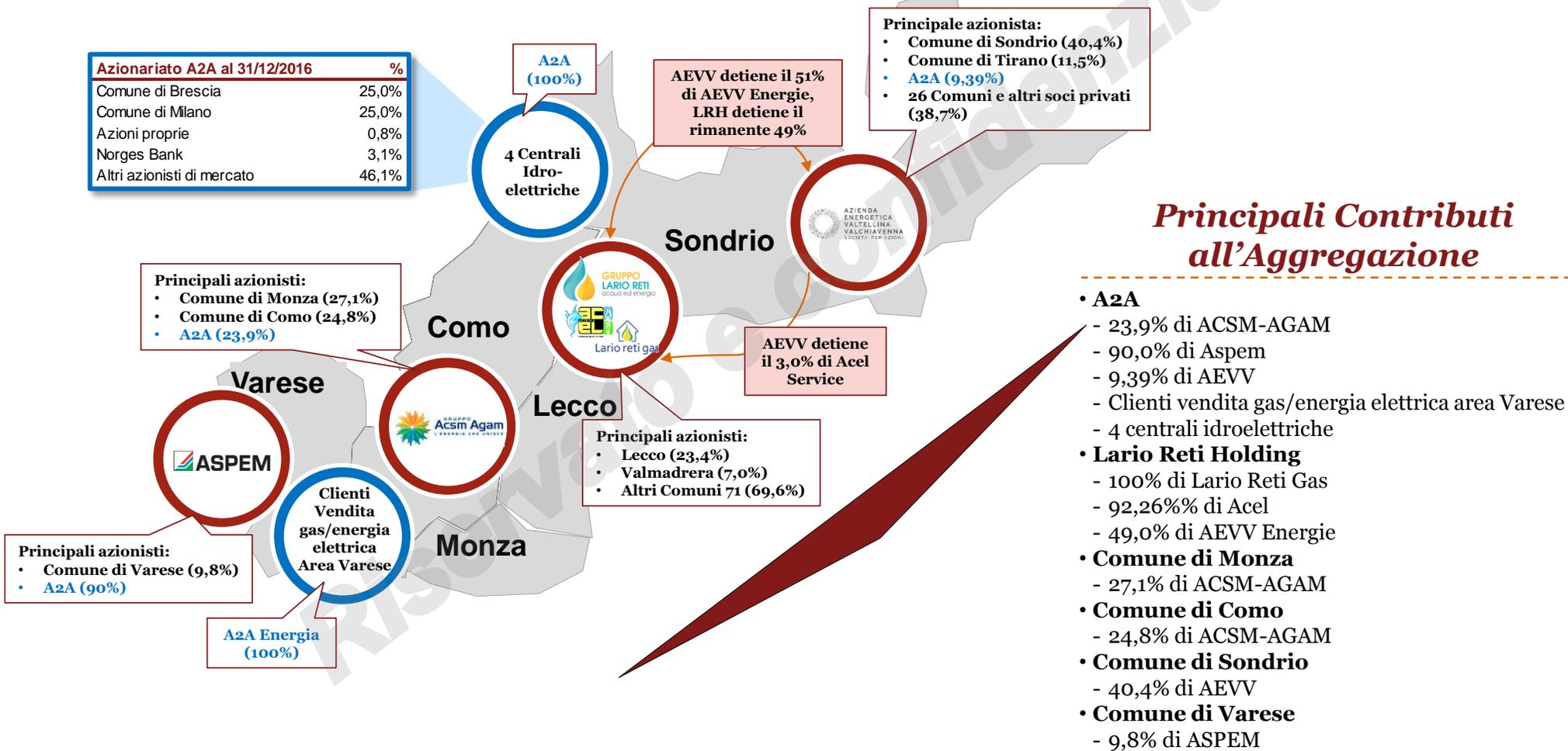
Capacità di **fidelizzazione e strumenti** evoluti di customer-retention decreteranno la **capacità di mantenere e sviluppare la base clienti**.

Vendita di gas naturale ed energia elettrica: clienti mercato libero e tutelato (milioni)



Nel Nord della Lombardia emerge una potenziale opportunità di partnership territoriale tra realtà industrialmente solide e fortemente radicate nei rispettivi territori che necessitano di sinergie operative e di un contributo significativo (sia dal punto di vista industriale che economico-finanziario) per garantire il mantenimento della propria piena identità ed il presidio nel medio-lungo periodo dei business gestiti per il processo di creazione di valore per gli azionisti

Azionariato A2A al 31/12/2016	%
Comune di Brescia	25,0%
Comune di Milano	25,0%
Azioni proprie	0,8%
Norges Bank	3,1%
Altri azionisti di mercato	46,1%



Il Perché dell'Aggregazione: la «Multiutility del Nord della Lombardia» consentirà di apportare concreti benefici industriali e sviluppo del territorio

Benefici per Soci, territorio e persone

Difesa della presenza degli Enti Locali nella gestione delle utilities sul territorio e tutela dei livelli occupazionali

Iniziative di sviluppo per i territori incluse nel Piano Industriale

Incremento degli investimenti e dei livelli di servizio nei territori nel pieno rispetto del Piano Industriale

Crescita economica e creazione di valore per gli azionisti nel breve, medio e lungo periodo attraverso una adeguata politica di dividendi

- **Mantenimento (ed incremento) dei livelli occupazionali e salvaguardia delle professionalità e dell'indotto locale**
- **Maggiori investimenti** sul territorio (ad es. efficientamento energetico, illuminazione pubblica, smart cities, nuovi servizi) [per maggiori dettagli si veda slide 16-19]
- Incremento dei **livelli di servizio** offerti alle comunità e attenzione alla **qualità**
- **Sostegno** ai progetti sociali, culturali, sportivi ed ambientali delle comunità in cui la Società opera
- **Crescita economica e creazione** di valore per gli azionisti-Enti Locali cioè maggiori dividendi e incremento di valore della propria partecipazione societaria [per maggiori dettagli si veda slide 17-18-20]
- Presenza di **rappresentanti designati dall'azionista/Ente Locale** nella **governance** e negli **organi di rappresentanza aziendale** (CdA, Collegio Sindacale, Organismi di controllo, Comitati di vigilanza etc.) a garanzia **dell'indirizzo strategico territoriale**

L'Aggregazione delle Multiutilities del Nord della Lombardia con il riferimento industriale di A2A si configura come la soluzione che consentirebbe agli attori locali di integrare il proprio business creando importanti sinergie e beneficiando delle competenze tecniche e gestionali del Partner industriale nello sviluppo di servizi innovativi sul territorio

Situazione attuale:

Struttura industriale solida e radicazione nel territorio
Le società coinvolte nella partnership sono:

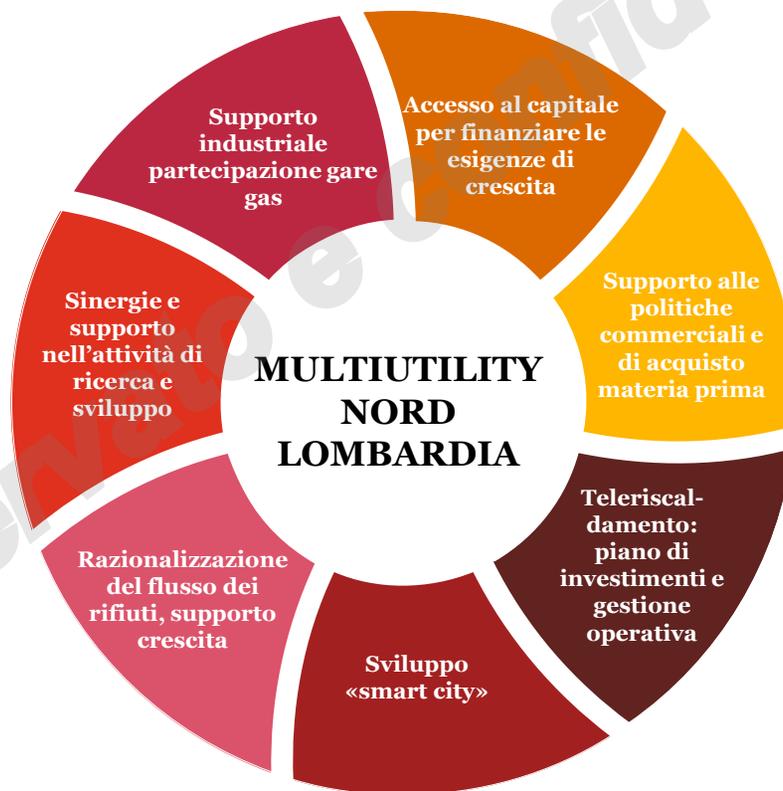
- ✓ **realità industrialmente solide**
- ✓ **fortemente radicate** nel territorio

che **necessitano di sinergie operative e di un contributo significativo** sia dal punto di vista **industriale** che **economico-finanziario** per garantire il presidio nel medio-lungo periodo dei business presidiati e la creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo.

Aggregazione dei 4 player, per creare un operatore di riferimento nel Nord della Lombardia

Situazione post-aggregazione:

Ottimizzazione del posizionamento industriale e finanziario per affrontare le sfide del futuro



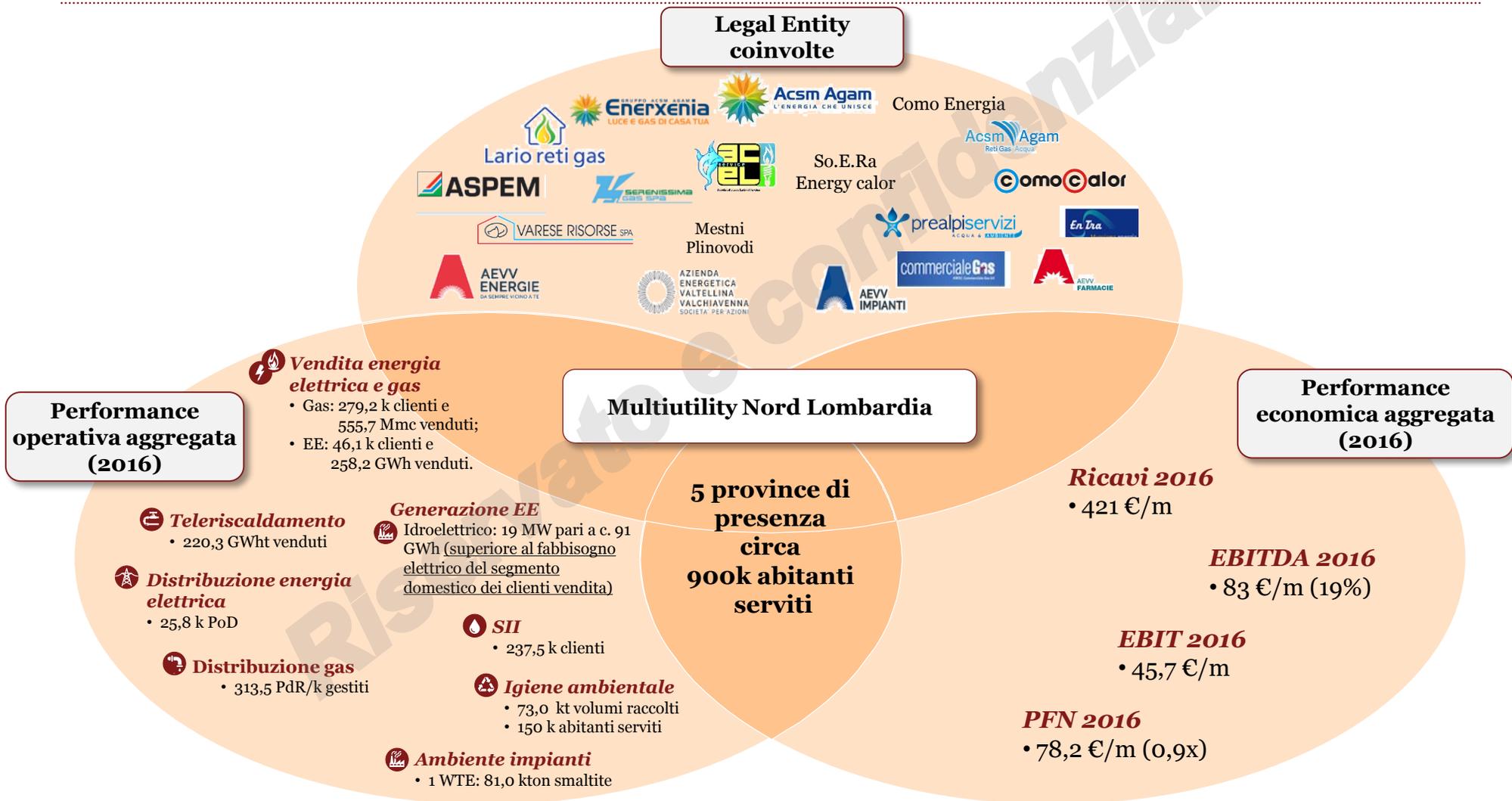
Le società potranno ottimizzare il proprio posizionamento attraverso:

- supporto tecnico partecipazione gare (**distribuzione gas**);
- politiche commerciali e di acquisto (**vendita gas ed EE**);
- piano di investimenti e gestione ottimale (**Teleriscaldamento, distribuzione elettrica, gestione calore**);
- Sviluppo **generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili**;
- ottimizzazione dei flussi, supporto nella crescita (**Ambiente**);
- condivisione **know how e competenze** ad alto contenuto tecnologico, sviluppo **«Smart City»**;
- **Accesso al capitale** di particolare importanza per la partecipazione alle gare gas e il consolidamento del teleriscaldamento.



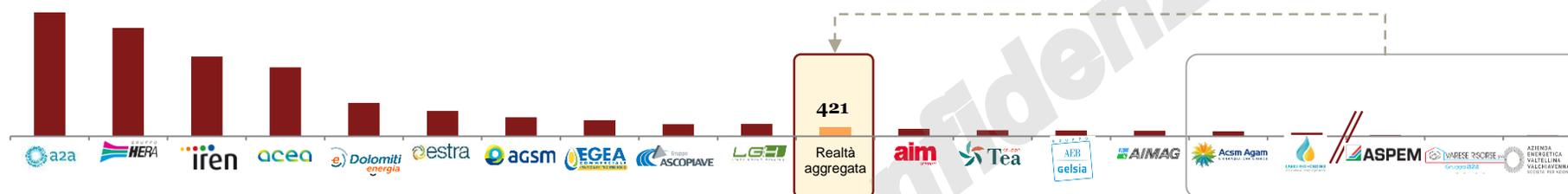
& «Partner industriale» 

Il perimetro della realtà aggregata conta 20 società, con ricavi pari a 421 €/m e un EBITDA pari a 83 €/m. Nel 2016 i clienti di vendita gas sono 279,2 mila, mentre i clienti di vendita energia elettrica sono 46,1 mila, con una gestione di 313,5 mila PdR e 25,8 mila PoD. La produzione da fonte rinnovabile di cui sarà dotata è superiore al fabbisogno dei consumi elettrici del segmento domestico dei clienti vendita



Nel 2016 l'Aggregazione presenterebbe performance di rilievo posizionandosi a ridosso dei primi 5 operatori del settore in Italia per EBITDA e con un rapporto PFN/EBITDA pari a 0,9x di molto inferiore alla media delle multi-utility in Italia (2,3x) abilitando così importanti capacità di investimento futuro sui territori di riferimento

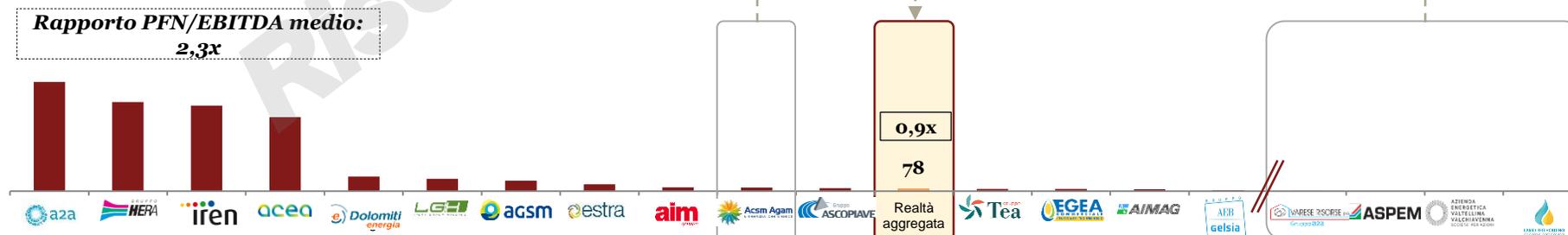
Ricavi 2016, €/m



EBITDA, EBITDA Margin 2016, €/m, %



PFN, PFN/EBITDA 2016, €/m, ratio



Piano industriale della realtà aggregata

Riservato e confidenziale

Il Piano industriale della realtà aggregata è stato costruito secondo tre pilastri: (i) business tradizionali come base per lo sviluppo ed il consolidamento della nuova realtà aggregata, (ii) rafforzamento delle intenzioni strategiche per quanto concerne i progetti per il territorio e (iii) ricerca di sinergie per rendere la nuova realtà ancor più efficace ed efficiente

I pilastri del piano industriale della realtà aggregata

Principi ispiratori

- 1 **Fattibilità**
- 2 **Continuità di Business**
- 3 **Ragionevolezza**
- 4 **Sostenibilità**

Sinergie

- Approvvigionamento materia prima;
- Efficientamento costi esterni di gestione (attività tecnico-operative) e riduzione costi «indotti»;
- Ottimizzazione procedure operative;
- Razionalizzazione societaria;
- Integrazione dei sistemi informativi e omogeneizzazione dei processi.

Progetti per il «territorio»



Efficienza energetica e gestione calore: costruzione di offerte come ESCo per consentire un significativo sviluppo dei servizi sul territorio (es. efficientamento edifici pubblici);



Illuminazione pubblica e Smart City: ulteriore sviluppo attraverso partecipazione a gare e project financing;



Illuminazione pubblica e Smart City: implementazione di progetti territoriali;



Mobilità elettrica: sviluppo rete di punti di ricarica elettrici per veicoli elettrici.

Business «tradizionali»



Distribuzione gas: partecipazione a gare negli ambiti dei territori di riferimento;



Vendita energia elettrica e gas: valorizzazione della base clienti attuale (cross-selling energia elettrica);



Distribuzione energia elettrica: mantenimento concessioni a scadenza;



Teleriscaldamento: ottimizzazione assetto impiantistico e sviluppo iniziative recupero calore da processi produttivi;



Ambiente – Igiene urbana: mantenimento/riconferma delle concessioni;



Ambiente – impianti: incremento capacità di trattamento del WTE;



Idrico: gestione del servizio fino scadenza naturale delle concessioni.

Piano industriale della realtà aggregata

Linee guida di sviluppo strategico Business «tradizionali»

Business	Linee guida di sviluppo strategico	Posizionamento attuale e futuro
Distribuzione Gas	<ul style="list-style-type: none"> Consolidamento negli ambiti di maggior presidio incrementando i PdR in gestione; Incremento attraverso ulteriori gare d'ambito per effetto delle economie legate alla massa critica conseguita e per l'acquisita maggiore capacità finanziaria. 	<p>2016 ~ 310 k PdR</p> <p>↓</p> <p>2021 > 500 k PdR</p>
Vendita EE e gas	<ul style="list-style-type: none"> Consolidamento e valorizzazione della base clienti attuale; Mantenimento dei presidi territoriali e valorizzazione dei Brand esistenti; Creazione di un polo aggregante per società di dimensioni medio-piccole nei territori di riferimento; Integrazione e razionalizzazione approvvigionamenti EE e gas. 	<p>2016 ~ 280 k clienti gas ~ 45 k clienti EE</p> <p>↓</p> <p>2021 ~ 280 k clienti gas > 100 k clienti EE</p>
Ambiente (raccolta e Impianti)	<ul style="list-style-type: none"> Saturazione impiantistica WTE e mantenimento servizio di raccolta (area di Varese); Consolidamento e sviluppo della raccolta in altre aree attraverso gare concessorie nel rispetto delle esigenze di salvaguardia del presidio di alcuni territori; Gestione servizio igiene urbana Varese fino a scadenza naturale delle concessioni 	<p>2016 1 WTE</p> <p>2021 ~ 150 k abitanti per il servizio raccolta</p>
Distribuzione EE	<ul style="list-style-type: none"> Possibile consolidamento a livello provinciale in Valchiavenna e Valtellina. 	<p>2016-2021 26 k PoD</p>
Ciclo Idrico	<ul style="list-style-type: none"> Gestione servizio fino a scadenza concessioni di ACSM-AGAM e a scadenza naturale delle concessioni di ASPEM. 	<p>2016 316 k abitanti serviti</p> <p>↓</p> <p>2021 ~ 220 k abitanti serviti</p>
Rinnovabili	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili; Sviluppo del territorio in ambito green. 	<p>2016-2021 19 MW potenza ~90 GWh prodotti</p>

Linee guida di sviluppo strategico Business «territoriali»

Le iniziative territoriali sono in fase di definizione e finalizzazione

Business	Linee guida di sviluppo strategico	Posizionamento attuale e futuro
<p>Efficienza energetica TLR e gestioni calore</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo della rete di teleriscaldamento a Monza • Costruzione di offerte come ESCO per consentire un significativo sviluppo dei servizi sul territorio; • Sviluppo servizi di efficienza energetica anche attraverso politiche di cross-selling; • Sviluppo microgenerazione e iniziative recupero calore da processi produttivi; • Gestione servizio TLR Varese fino a scadenza naturale delle concessioni 	<p>2016 > 150 GWht venduti</p> <p>↓</p> <p>2021 > 250 GWht venduti</p>
<p>Smart city e servizi innovativi</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di offerte per il settore pubblico; • Investimenti nel settore ICT per sviluppare le opportunità del modello «smart city»; • Sviluppo business illuminazione pubblica; • Sviluppo progetti innovativi (ad es. e-mobility) con particolare riferimento alle tecnologie «green». 	<p>2016 8 k punti luce</p> <p>↓</p> <p>2021 > 100 k punti luce</p>

Focus: Il piano di sviluppo territoriale prevede l'implementazione di iniziative legate a Smart City, efficienza energetica e illuminazione pubblica

Le iniziative territoriali sono in fase di definizione e finalizzazione

Sviluppo di iniziative e progetti per il «territorio»



Monza



Como



Lecco



Varese



Sondrio

Smart Cities:

- Implementazione di iniziative di sviluppo su **illuminazione pubblica** e servizi Smart-City
- Potenziali iniziative di sviluppo di **Smart-Parking**
- Realizzazione **punti di ricarica pubblici per veicoli elettrici**

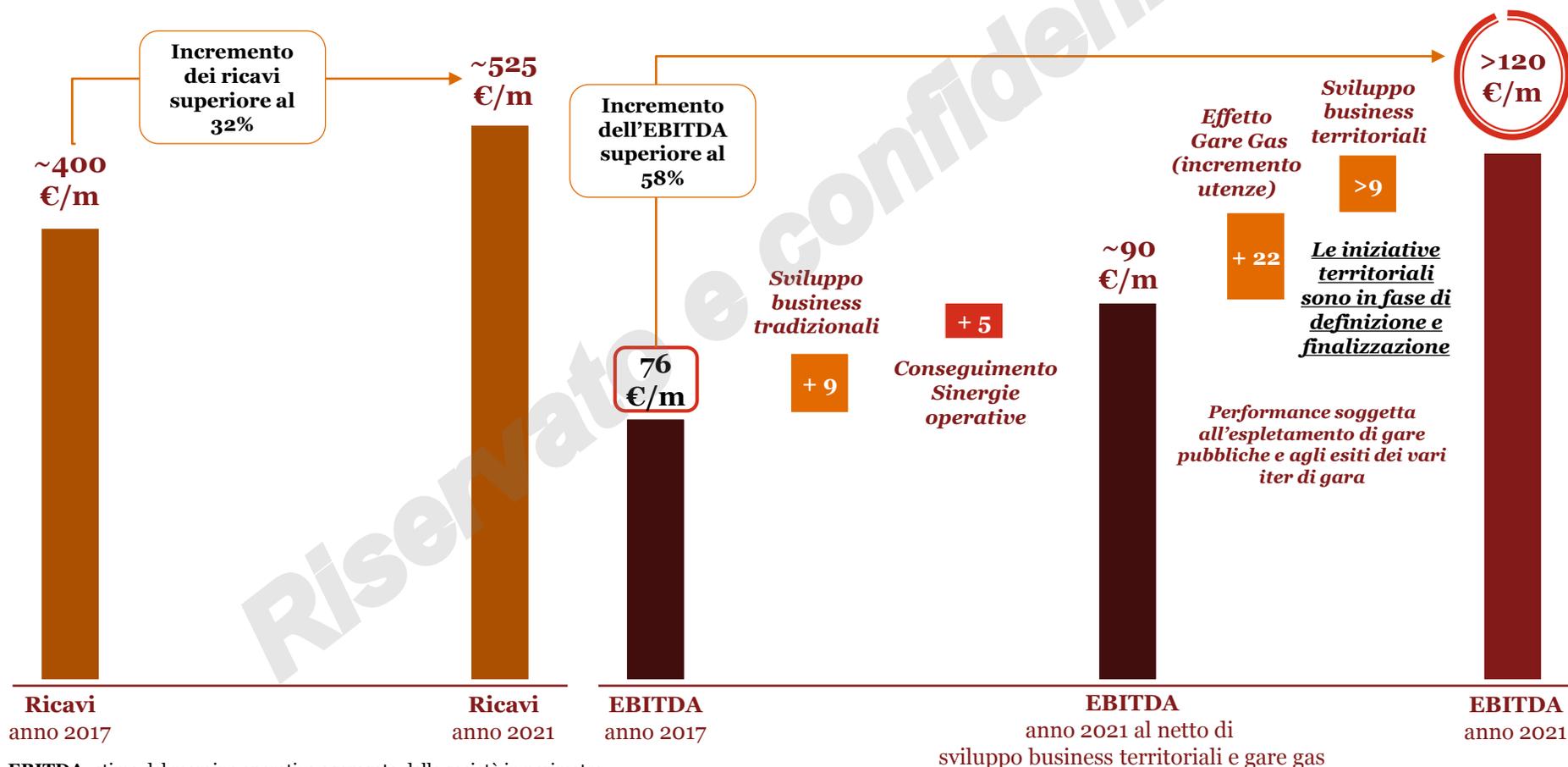
Efficienza energetica e gestione calore

- Sviluppo di attività di ammodernamento impianti, sostituzione sistemi termostatici, diagnosi energetica, pompe a portata variabile, etc.
- Implementazione iniziative efficienza energetica su **edifici scolastici**
- Sviluppo **efficienza energetica** su edifici comunali (Indoor e Outdoor), su parcheggi coperti, in aree commerciali private
- Implementazione di **recupero calore da processi produttivi su rete TLR**
- Sostituzione di impianti a gasolio con una **rete di TLR**
- Implementazione di progetti su distribuzione carburanti e impianti C.A.R.
- Potenziale implementazione progetto di **recupero calore da processo industriale** (fonderia) su rete di TLR

Il piano industriale della realtà aggregata consentirà l'incremento della performance economica nel periodo 2017-2021 di c. il 60%, riconducibile all'affermazione nei business tradizionali (focus su gare gas), allo sviluppo di iniziative sul territorio e al conseguimento di sinergie

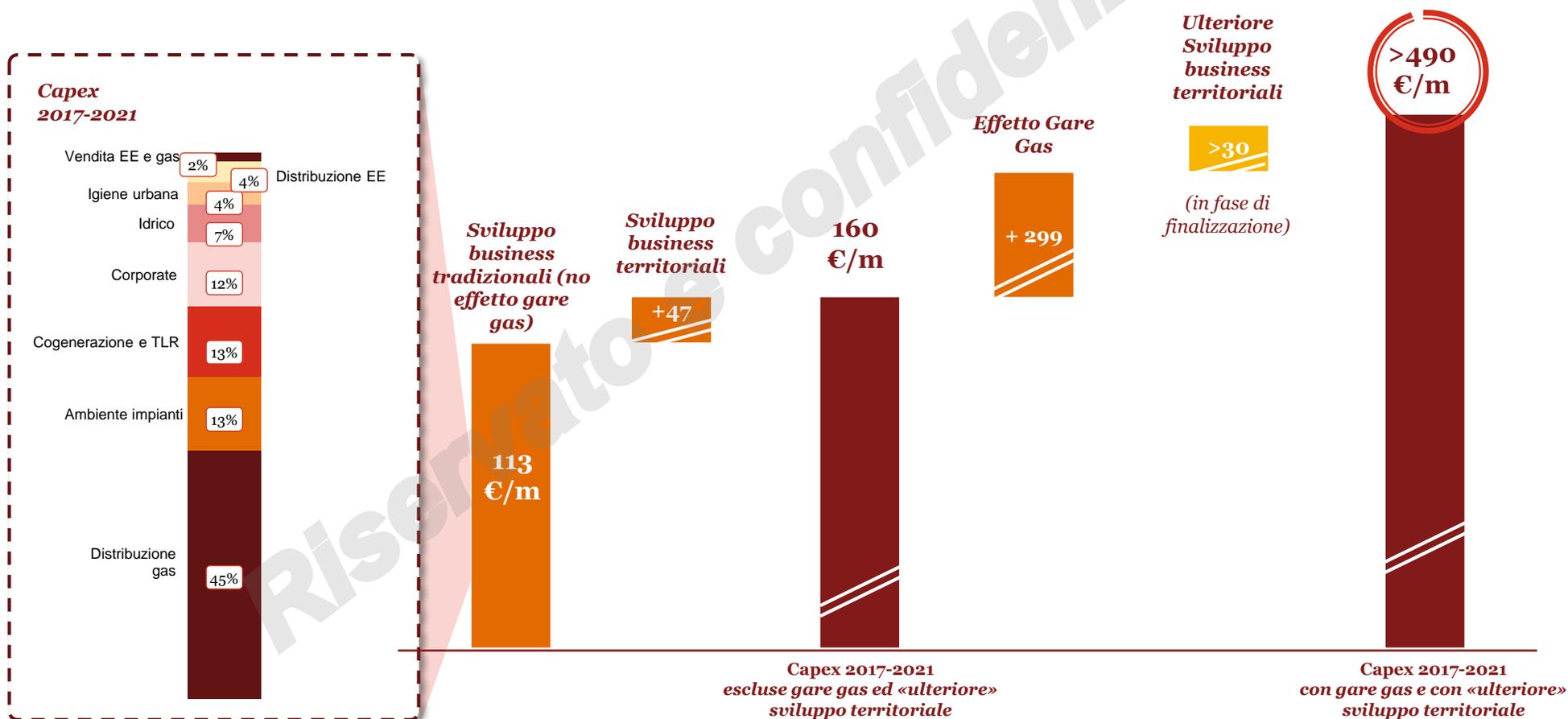
**Highlight Piano industriale:
Ricavi 2017 - 2021**

**Highlight Piano industriale:
EBITDA 2017 - 2021**



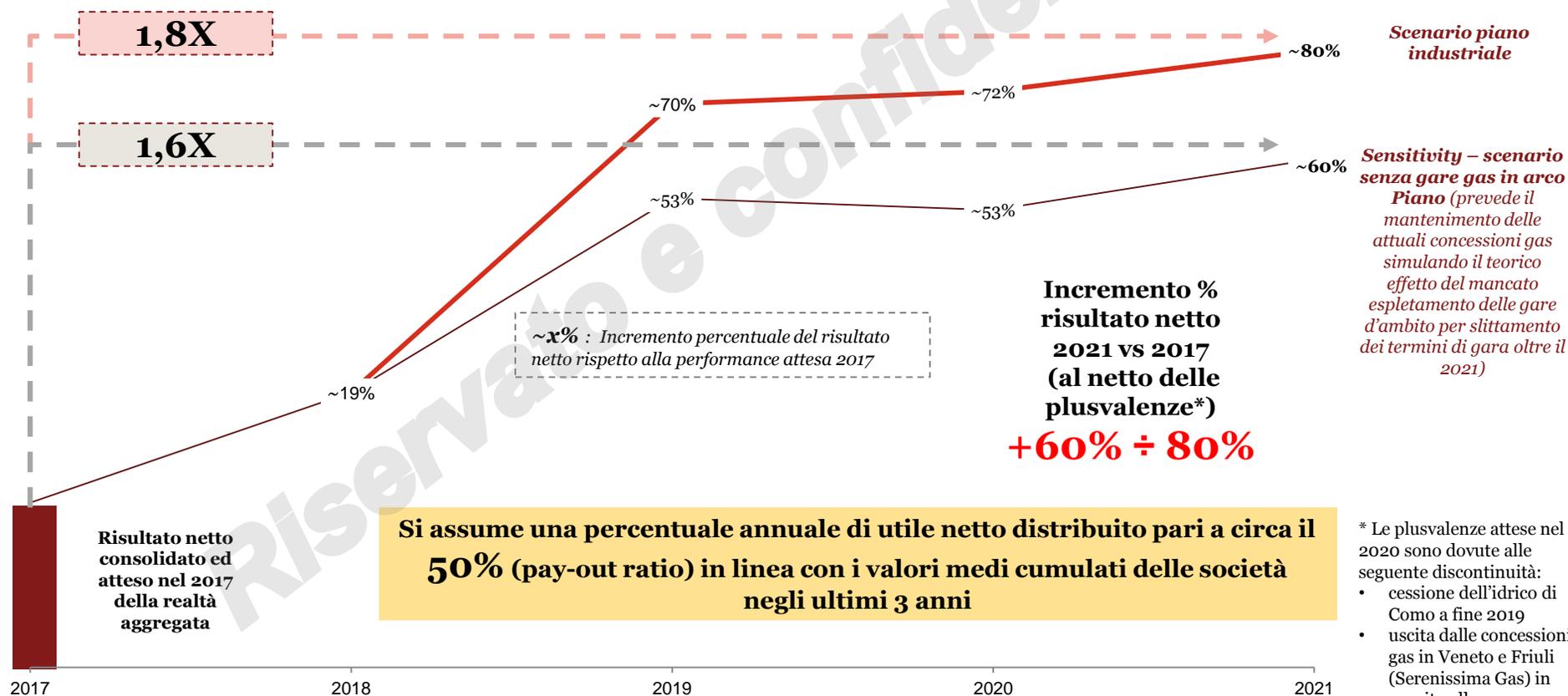
EBITDA: stima del margine operativo aggregato delle società in perimetro prima di svalutazioni, ammortamenti, interessi e imposte

La realtà aggregata investirà, nello scenario obiettivo circa 500 mln di € sul territorio nel periodo 2017-2021, mantenendo un equilibrio finanziario grazie ad un rapporto di indebitamento contenuto ed in linea con gli standard di settore



Evoluzione risultato netto della realtà aggregata

Incremento percentuale del risultato netto rispetto alla performance attesa 2017 (al netto di eventuali poste straordinarie)



* Le plusvalenze attese nel 2020 sono dovute alle seguenti discontinuità:

- cessione dell'idrico di Como a fine 2019
- uscita dalle concessioni gas in Veneto e Friuli (Serenissima Gas) in seguito alle gare gas nei territori di presenza

La Roadmap di sviluppo organizzativo è stata progettata in due step ai fini di minimizzare gli impatti legati all'integrazione fra i gruppi societari e con l'obiettivo di abilitare il perseguimento di benefici già nel breve periodo

Obiettivi per la progettazione del modello organizzativo e societario

*Mantenere le caratteristiche di forte **radicamento territoriale** e di vicinanza agli shareholder*

*Mantenimento degli attuali presidi territoriali, e creazione di una unità di Staff per garantire un dialogo organico con il territorio ai fini di **salvaguardare la vicinanza col territorio***

*Progettare un modello organizzativo che consenta di **abilitare e facilitare la ricerca di sinergie** di business nel medio termine*

Step 1

Modello Divisionale al giorno 1 -Obiettivi

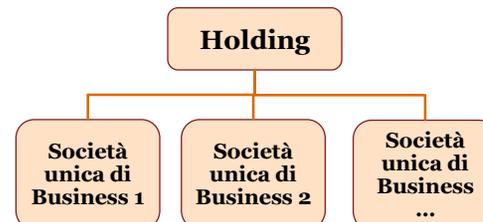
- **Minimizzare gli impatti/discontinuità** rispetto alla situazione attuale con l'obiettivo di consentire la ricerca delle best-practice derivanti dai modelli organizzativi attuali
- Creare una **struttura prodromica alla successiva transizione al modello a tendere**
- **Ridurre fin da subito** ed il più possibile le **disomogeneità rispetto al modello a tendere**



Step 2

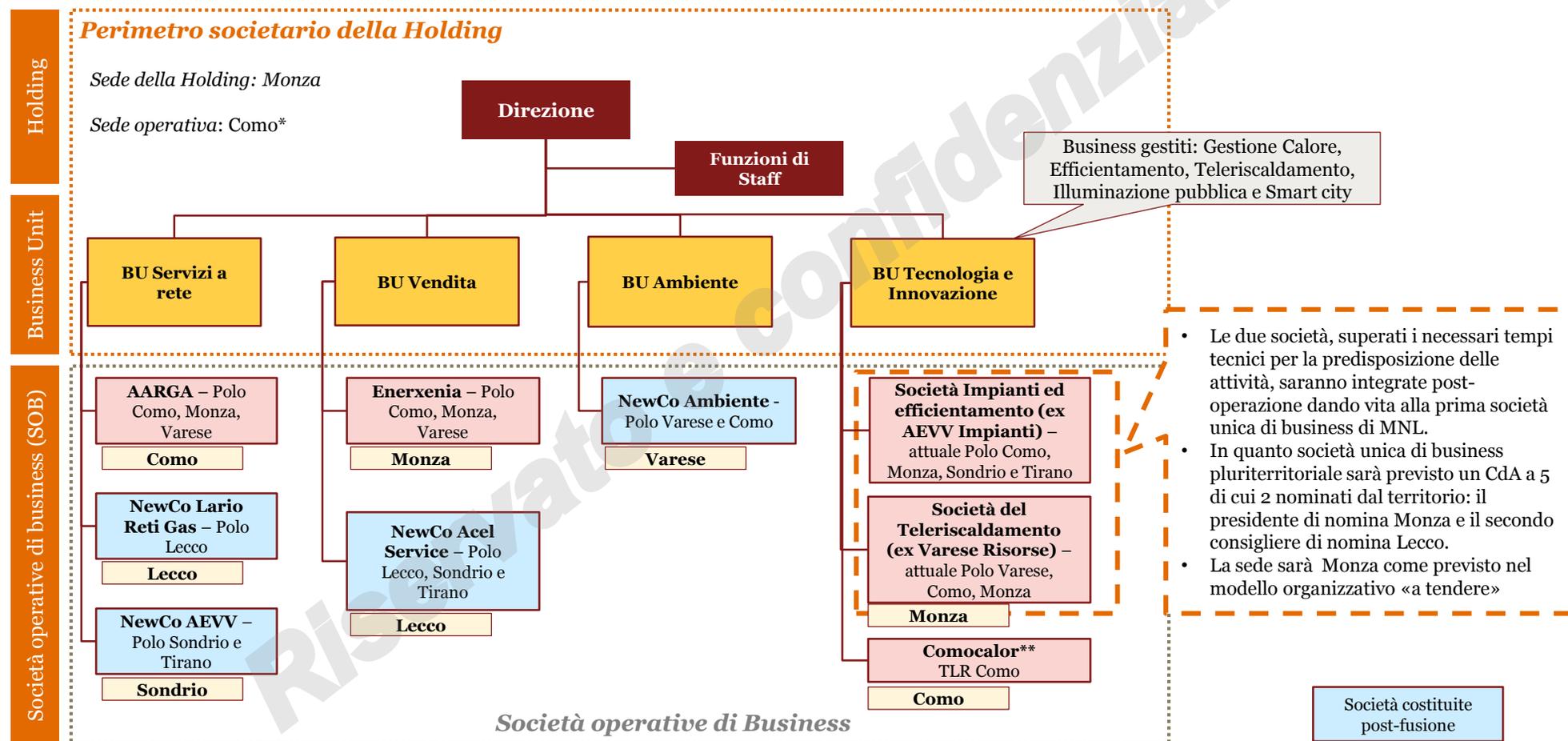
Modello a tendere - Obiettivi

- **Fusione «orizzontale» tra le società operanti su business affini, con l'obiettivo di avere un'unica società per area di business**
- **Struttura organizzativa** delle nuove Società di Business che **valorizzi le best-practice e elimini le differenze** organizzative delle singole Società operative di business **del modello divisionale**



Attraverso un percorso di sviluppo organizzativo si raggiungerà il modello a tendere

Nel Modello Divisionale al giorno 1, la struttura sarà composta dalla Holding che includerà le funzioni di staff centralizzate e dalle Business Unit che coordineranno le società operative di Business esistenti e costituite (NewCo) post fusione



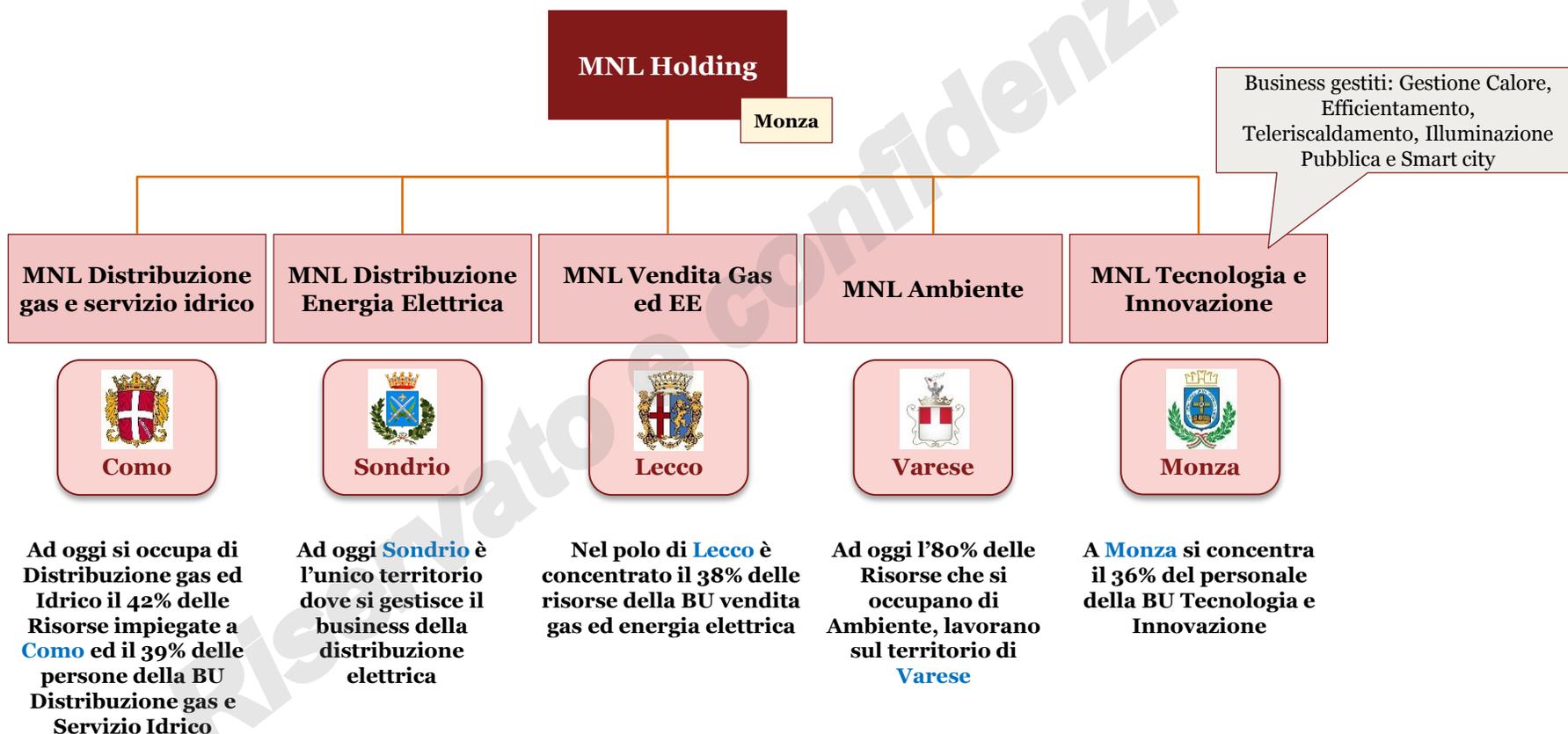
* Sino al passaggio al modello societario ed organizzativo «a tendere»

** La società Comocalor (detenuta al 51% da ACSM AGAM) cesserà con il termine della relativa concessione nel 2020

Non viene rappresentata la controllata Serenissima Gas in quanto società strumentale non attiva sul territorio di riferimento della Multiutilities

Il modello a tendere vedrà, entro al massimo i primi 36 mesi, la nascita di poli territoriali per business presidiati da un'unica società operativa per tutto il Gruppo

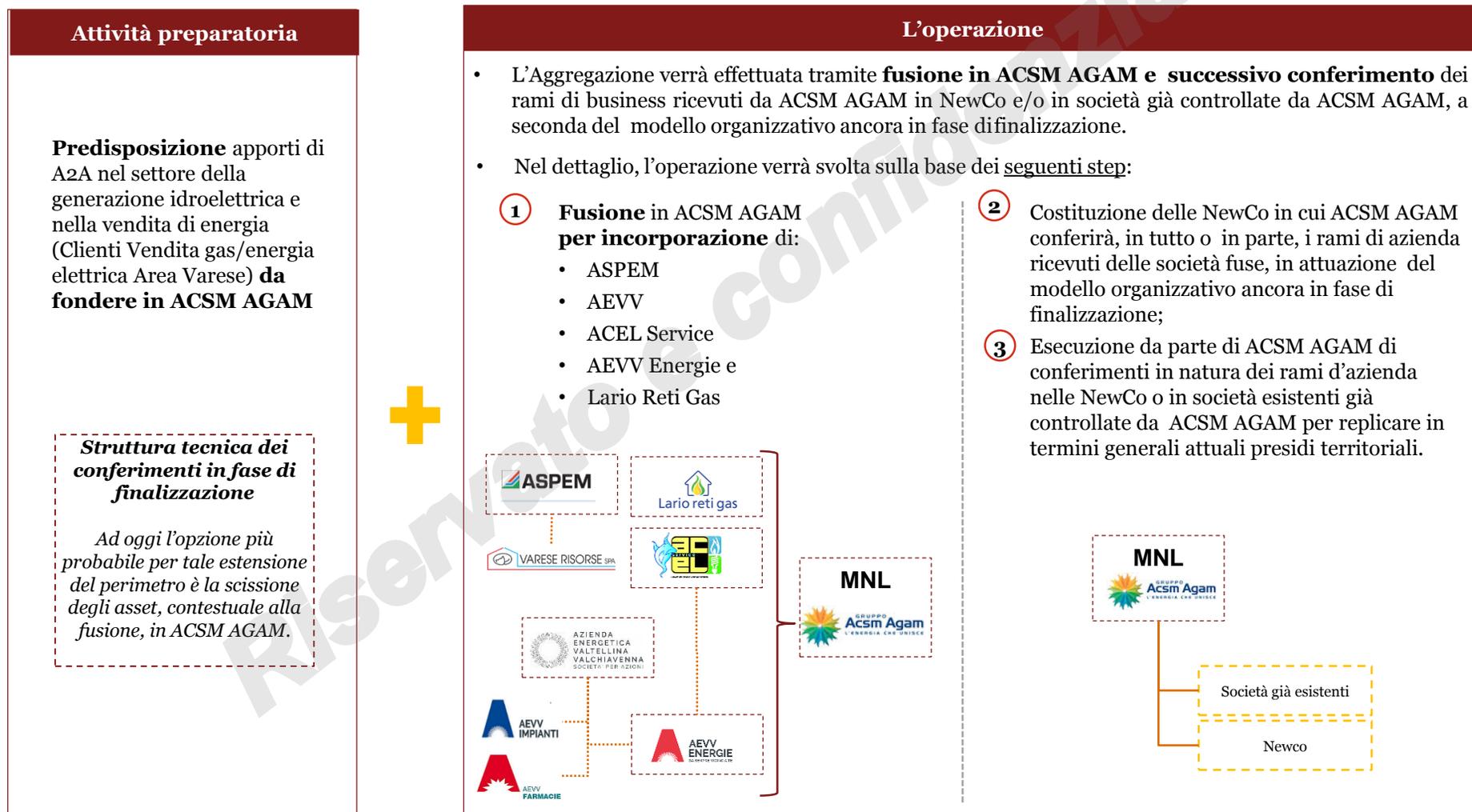
- IL MODELLO A TENDERE DI MNL -



Struttura e governance dell'aggregazione

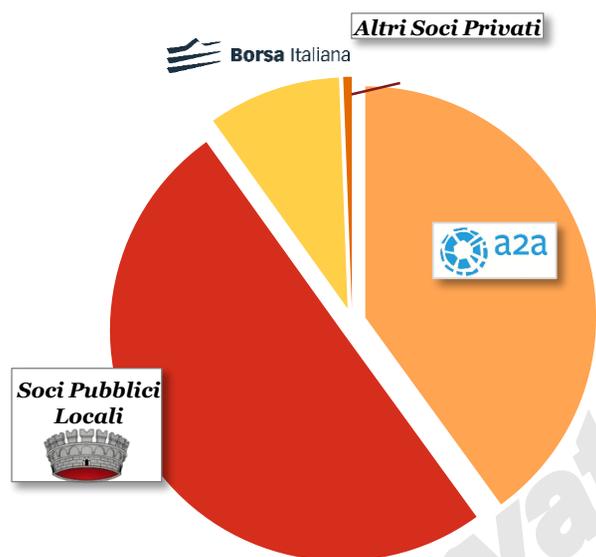
Riservato e confidenziale

Gli step operativi per il perfezionamento dell'aggregazione prevedono la fusione in ACSM-AGAM per incorporazione delle altre società con successiva riorganizzazione delle società di business attraverso attività di scorporo post fusione in Newco o società esistenti



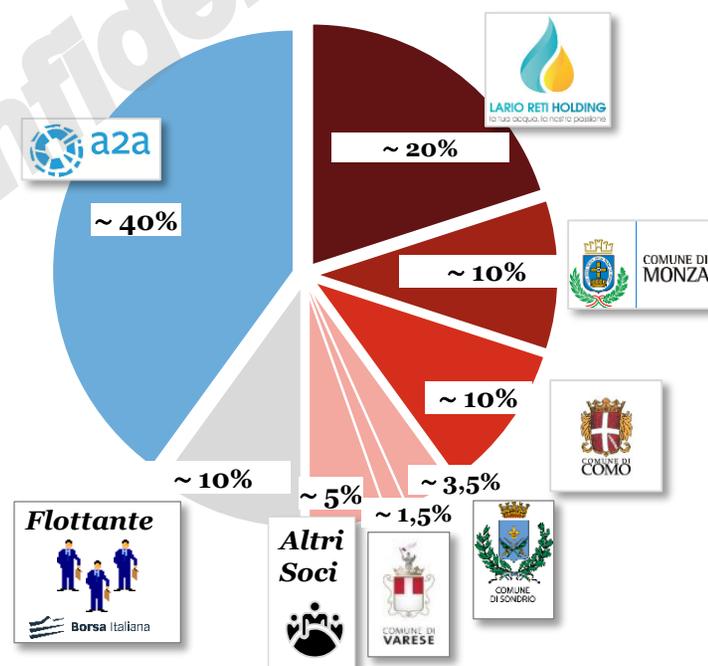
La realtà aggregata si configurerebbe come un player quotato, a maggioranza pubblica locale (nelle province di riferimento) coadiuvata da un partner industriale di rilevanza nazionale ed a matrice pubblica

Configurazione Azionariato Realtà aggregata



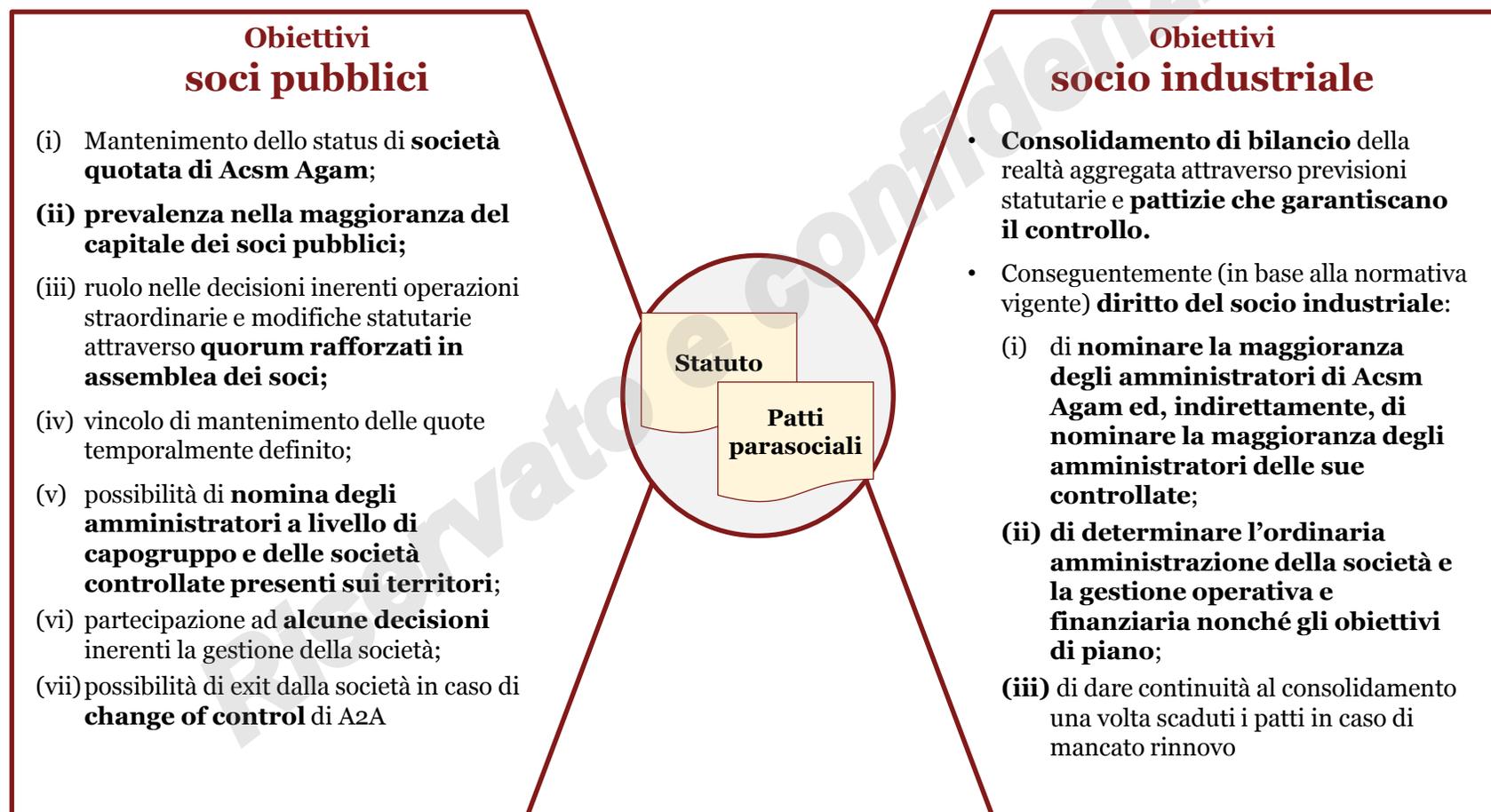
Principali caratteristiche della nuova realtà aggregata

- ① **Maggioranza della componente pubblica locale nelle 5 province**
- ② **Significativa partnership industriale con un player nazionale e di matrice pubblica**
- ③ **Mantenimento di una parte del capitale sociale disponibile per la circolazione sul mercato azionario**



NB: i valori % indicati rappresentano le macro-proporzioni fra i soci risultanti da analisi preliminari e non definitive ed hanno il mero intento di fornire una visione di massima della possibile configurazione azionaria dell'Aggregazione. Tali proporzioni sono indicative e soggette a modifiche in seguito alle risultanze di progetto

Previsioni statutarie e un patto parasociale consentiranno il consolidamento da parte di A2A della realtà aggregata e il rispetto degli obiettivi dei soci pubblici



Consolidamento di ACSM AGAM da parte del socio industriale A2A

Come già rilevato, condizione da parte del socio industriale A2A per la finalizzazione dell'Aggregazione è l'esigenza di consolidare ACSM AGAM in modo stabile.

Fattori di contesto

- Il consolidamento in base ai principi contabili dipende dalla possibilità da parte del socio industriale di esercitare un **controllo di diritto o di fatto** di ACSM AGAM.
- Il controllo implica per il socio industriale il potere di esprimere la **maggioranza degli amministratori** e conseguentemente incidere in modo autonomo sulla gestione ordinaria (operativa e finanziaria) e strategica delle società. Ciò non toglie che agli altri soci possano essere attribuiti diritti di governance che consentano di influire su alcune decisioni.
- In linea generale, affinché vi sia consolidamento è necessario che:
 - i. il socio abbia la **maggioranza in assemblea ordinaria** e nomini la maggioranza degli amministratori;
 - ii. gli amministratori nominati dal socio in questione siano in grado di determinare da soli l'**ordinaria amministrazione** della società e la gestione finanziaria, senza il concorso determinante degli amministratori designati da altri soci.

Assunzioni

- Ai fini delle considerazioni che seguono è stato assunto che:
 - i. Il socio industriale detenga una situazione di controllo di fatto essendo **obiettivo comune** tra le parti che **la maggioranza del capitale rimanga in mano a soggetti pubblici locali**
 - ii. Il socio industriale, a seguito della fusione, detenga una quota pari a circa il 40% del capitale sociale di ACSM AGAM e conseguentemente risulti singolarmente l'**azionista di maggioranza relativa**.

Il controllo verrebbe attribuito, pertanto, tramite la stipula di **accordi parasociali e previsioni statutarie** che consentano al socio industriale, nonostante la mancanza di un controllo di diritto, un **controllo di fatto**, fermo restando che il patto - fatte salve specifiche previsioni puntualmente disciplinate negli accordi parasociali - prevedrebbe a fronte delle esigenze di tutte le parti i seguenti principi:

- (i) il **mantenimento** di Acsm Agam come **società quotata**
- (ii) l'**impegno** del socio industriale - in vigore del patto - a **non salire** oltre la **quota iniziale**
- (iii) l'inserimento di una disposizione del patto parasociale che preveda la distribuzione di un **dividendo minimo** da definire in percentuale all'utile conseguito per ogni esercizio
- (iv) l'inserimento di previsioni di **governance** a favore dei soci pubblici locali (cfr. slide successive)

Quorum deliberativi (1 di 2)

Assemblea dei soci di ACSM AGAM		Consiglio di amministrazione di ACSM AGAM	
Oggetto di deliberazione	Quorum	Oggetto di deliberazione	Quorum
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modifiche statutarie ✓ Aumenti di capitale ed altre operazioni straordinarie (es. fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili, conferimenti / cessioni di rami d'azienda / aziende, che abbiano un impatto sulla modifica dell'oggetto sociale di ACSM AGAM ecc.) 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">Q</div>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approvazione ed aggiornamento annuale del Piano industriale ✓ Investimenti per importi superiori, oltre il limite di [Euro 15 milioni], rispetto a quanto previsto nel Piano industriale ✓ Operazioni non incluse nel Piano Industriale nel caso in cui l'ammontare di spesa sia superiore ad [Euro 10 milioni] ✓ Modifica dei principi cardine del macro modello organizzativo/territoriale ✓ Variazioni sugli investimenti da destinare a livello territoriale in illuminazione pubblica, smart city, efficientemente energetico 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">PR</div>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altre materie di competenza dell'assemblea ordinaria. In particolare, (i) nomina amministratori, (ii) distribuzione utili, (iii) approvazione bilancio (sui punti cfr. slide successiva) 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">S</div>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nomina dei CdA delle controllate ✓ Approvazione progetto di bilancio ✓ Partecipazione a gare non previste nel piano industriale di importi inferiori a [..] ✓ Attribuzione delle deleghe di gestione 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">S</div>

S Maggioranza semplice (i.e. in prima convocazione quorum deliberativo, maggioranza dei presenti e quorum costitutivo, maggioranza del capitale; in seconda convocazione quorum deliberativo, maggioranza dei presenti e no quorum costitutivo).

Q Maggioranza qualificata:
 (i) in assemblea delibera con il voto favorevole del 75% del capitale sociale;
 (ii) in CdA delibera con voto favorevole di almeno 10 consiglieri di amministrazione (assumendo CdA a 13).

PR Procedura rafforzata (cfr. slide successiva)

Quorum deliberativi – Focus su Procedura rafforzata (2 di 2)

PR

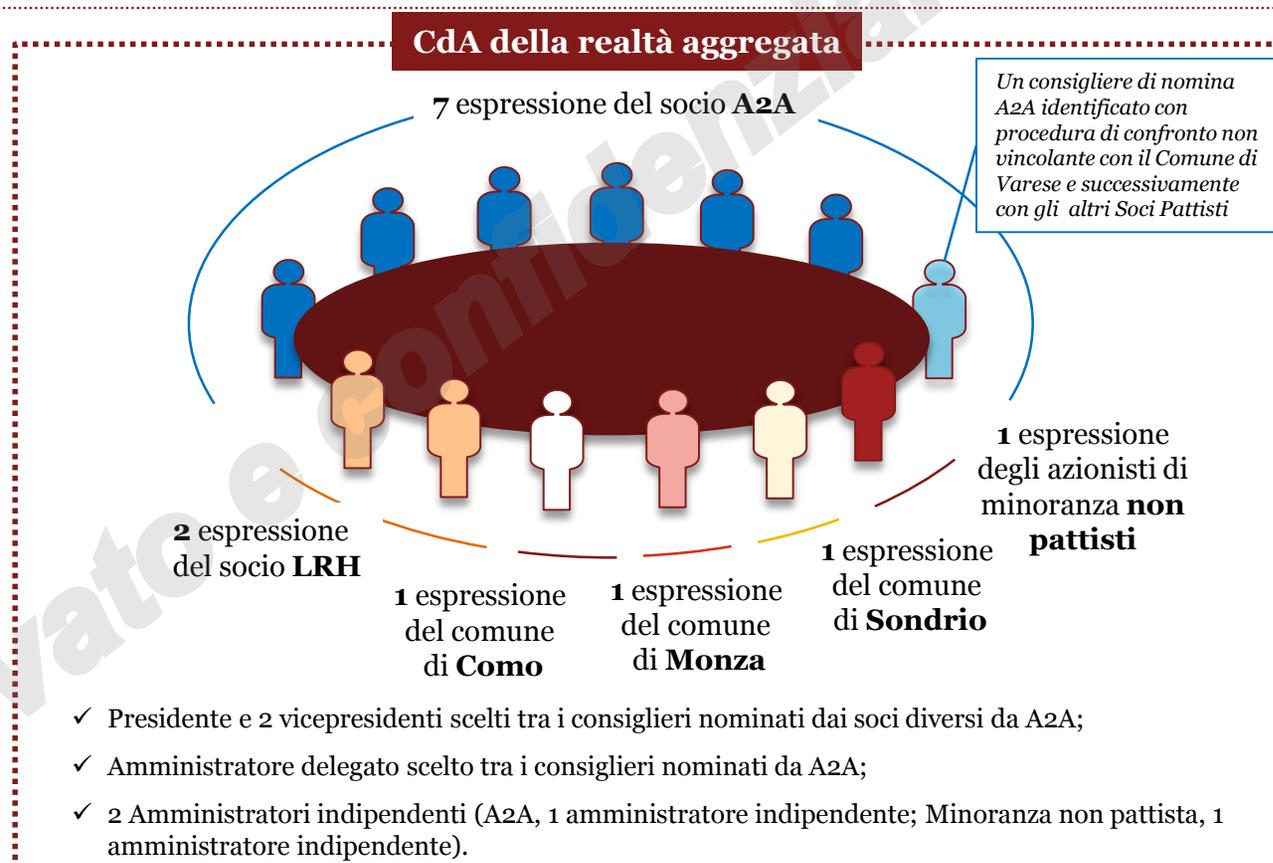
- La **procedura rafforzata** prevede i seguenti passaggi:
 - (i) gli amministratori di ACSM AGAM collaboreranno ai fini della predisposizione della proposta del piano industriale o dei successivi aggiornamenti nonché per investimenti di importi superiori a quelli previsti oltre il limite di [Euro 15 milioni]. In tale contesto, le linee guida e la struttura del piano saranno quindi condivise tra gli amministratori designati da tutti i soci;
 - (ii) il CdA approverà la decisione, in prima convocazione, mediante deliberazione con un quorum rafforzato (10 amministratori su 13), che richieda anche la partecipazione degli amministratori nominati dai soci diversi da A2A;
 - (iii) nel caso in cui tale quorum non fosse raggiunto, avvio di una procedura di consultazione tra gli amministratori, finalizzata a raggiungere una posizione comune;
 - (iv) successivamente il CdA, solo in seconda convocazione, delibererà a maggioranza semplice.

Composizione del CdA della realtà aggregata: i patti parasociali definiranno una lista unica per la nomina degli amministratori con maggioranza designata da A2A

Logiche di composizione del CdA

Proposta che tiene conto dei seguenti aspetti:

- i. maggioranza degli amministratori nominati da A2A (un consigliere identificato con procedura di confronto non vincolante con il Comune di Varese e successivamente con gli altri Soci Pattisti);
- ii. CdA non pletorico;
- iii. necessità di nominare almeno 1 amministratore da parte dei soci di minoranza non pattisti (modificando lo statuto di ACSM AGAM che, ad oggi, ne prevede 2);
- iv. necessità di nominare almeno 2 amministratori indipendenti;
- v. mantenimento dell'attuale sbarramento del 2%.



Presidente del CdA delle controllate

Il patto parasociale prevedrà che il Presidente del CdA delle controllate sia nominato tra soggetti designati dal socio di ACSM AGAM che rappresenta il territorio in cui la controllata opera.

Rinnovo del patto parasociale

- Al fine di garantire la stabilità del controllo ad A2A, il patto dovrebbe prevedere il seguente meccanismo:
 - (i) **rinnovo automatico** del patto fatta salva la possibilità da parte dei paciscenti di comunicare la disdetta almeno 6 mesi prima della scadenza;
 - (ii) in caso di disdetta da parte di A2A il patto non si rinnoverà e non saranno previsti diritti di put o call;
 - (iii) nel caso in cui a comunicare la volontà di non rinnovare il patto fossero i soci diversi da A2A e, per l'effetto di tale disdetta, il patto parasociale dovesse essere rinnovato tra soci pattisti che complessivamente rappresentano una **percentuale inferiore al 51%** del capitale sociale - esperita una procedura di consultazione tra soci finalizzata a comprendere le ragioni della disdetta e conseguentemente a valutare ogni soluzione risolutoria che consenta la continuazione dei patti anche da parte dei recedenti - coloro che hanno comunicato la loro volontà di non rinnovare dovranno procedere proporzionalmente alla vendita di almeno l'11% del capitale sociale di ACSM AGAM secondo il seguente meccanismo:
 - a) i soci che non hanno manifestato la volontà di non rinnovare il patto (inclusa A2A) (i «Soci Offerenti») trasmetteranno ai soci recedenti un'**offerta di acquisto** al prezzo ritenuto congruo da A2A;
 - b) ove i soci ritenessero congruo il prezzo e non fosse necessario procedere ad una gara pubblica, dovranno procedere a trasferire le azioni ai Soci Offerenti. Ove fosse necessario esperire una gara pubblica o non fossero d'accordo sulla congruità del prezzo dovranno invece avviare la **procedura competitiva**;
 - c) nell'ambito della procedura di gara si dovrà dare atto ai terzi della concessione di un diritto di **prelazione** sulle azioni oggetto di gara in favore dei Soci Offerenti (da valutare anche il conferimento di un diritto di co vendita);
 - d) i Soci Offerenti avranno il diritto di prelazione ai medesimi termini e condizioni del vincitore della gara.

Prossimi passi

- 1 **Settembre / ottobre 2017:** conclusione progetto preliminare e presentazione ai Sindaci.
- 2 **Entro seconda decade di Dicembre 2017: delibere di indirizzo** da parte dei Consigli Comunali/Assemblea soci LRH.
- 3 **Entro fine Gennaio 2018:** delibera dei CdA delle Società partecipanti di **approvazione del progetto di fusione e dell'accordo quadro** (con allegati statuto, patti parasociali e piano industriale). Tale scadenza è da considerarsi **improrogabile**, dal momento che la situazione patrimoniale, che nel nostro caso sarà al 30/09/2017, ai sensi di legge deve essere riferita ad una data non anteriore di oltre 120 giorni al giorno in cui il progetto di fusione è depositato nelle sedi delle società coinvolte.
- 4 **Febbraio – inizio Marzo 2018:** delibera dei Consigli Comunali di **approvazione del progetto** di fusione e dell'**accordo quadro** (con allegati statuto, patti parasociali e piano industriale) approvato a Gennaio dai CdA e **assemblee straordinarie** per approvazione della fusione.
- 5 **31 Marzo 2018:** prima data possibile per la stipula dell'atto di fusione (**Closing**) e degli atti di conferimento (in assenza di *holding period* per opposizione dei creditori o verifiche antitrust).

