

# Brianza Energia Ambiente – BrianzAcque

## Piano Industriale *Combined*

Documento illustrativo

11 maggio 2026

# Disclaimer

Il presente documento (nel seguito il "Documento") è stato predisposto da Brianza Energia Ambiente S.p.A. (nel seguito "BEA") e da BrianzAcque S.r.l. (nel seguito "BrianzAcque" o "BA" e, congiuntamente a BEA, le "Società"), con il supporto dei rispettivi *advisor*, KPMG Advisory S.p.A. (nel seguito "KPMG") e Utiliteam Co. Srl (nel seguito "Utiliteam") nell'interesse esclusivo delle Società.

Il Documento contiene dati e informazioni afferenti il piano industriale *combined* di BEA e BA (nel seguito il "Piano" o il "Piano Combined"), predisposto ai fini di una complessiva operazione di integrazione tra le Società (nel seguito l'"Operazione").

Le conclusioni riportate nel Documento sono basate sul complesso delle considerazioni in esso contenute e pertanto nessuna parte del Documento stesso potrà essere utilizzata disgiuntamente rispetto al Documento nella sua interezza.

Né il presente Documento né alcuna delle espressioni in esso contenute intendono essere o costituire in alcun modo un'offerta o un invito ad offrire, acquistare o vendere o un messaggio promozionale finalizzato all'effettuazione di operazioni d'investimento di qualsiasi natura.

Nulla di quanto contenuto nel presente Documento può o deve essere interpretato come una garanzia o come un'indicazione dei futuri risultati economici, finanziari e patrimoniali delle Società. Nei limiti consentiti dalla legge applicabile, le Società e i relativi *advisor*, nonché i rispettivi funzionari, dirigenti o dipendenti non forniscono alcuna garanzia, non assumono nei confronti di alcuna parte obbligazioni (espresse o implicite), o responsabilità sull'accuratezza, la sufficienza, la completezza e la tempestività delle informazioni qui contenute.

# Contenuti del documento



## **Premesse e contesto di riferimento**

Pag. **4**



L'operazione: elementi caratterizzanti, principali *driver* strategici e razionali

Pag. **9**



Sinergie stimate con l'Operazione e costi di integrazione

Pag. **12**



Principali ambiti di sviluppo previsti e *target* numerici economico-finanziari e patrimoniali

Pag. **15**



Allegati

Pag. **20**

# Contesto di riferimento - Premessa

Alla base delle valutazioni che vengono svolte in questo documento vi sono gli indirizzi forniti alle Società da parte dei soci. Nell'assemblea del 20 maggio 2024 i soci di Brianzacque hanno deliberato di incaricare il Consiglio di Amministrazione di:

*«... elaborare e quindi sottoporre alla valutazione  
dei Soci un progetto coinvolgendo le altre società pubbliche  
o a prevalenza pubblica operanti sul territorio  
brianzolo, avente ad oggetto le verifiche di natura tecnico-legale  
e di governance aziendale in merito alla potenziale  
aggregazione fra società interamente pubbliche,  
presenti nel territorio della Provincia di Monza e Brianza,  
operanti nel settore idrico e dell'igiene ambientale.»*

# Le Società in sintesi

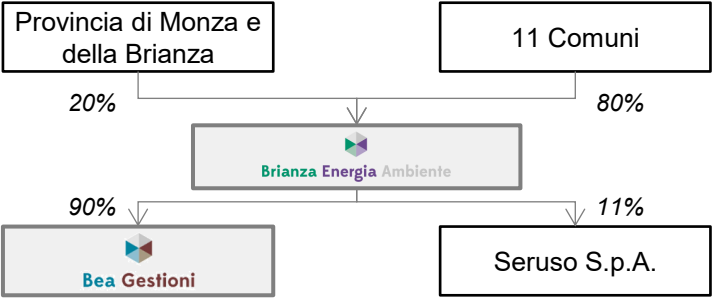
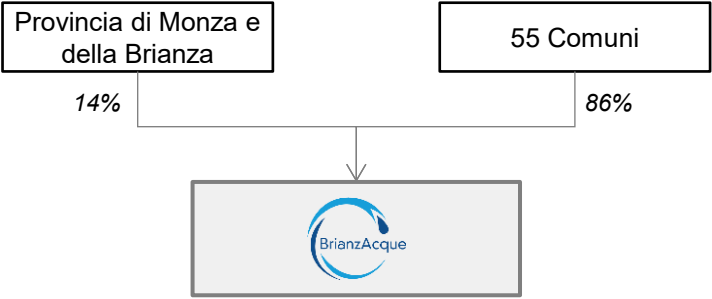


Brianza Energia Ambiente

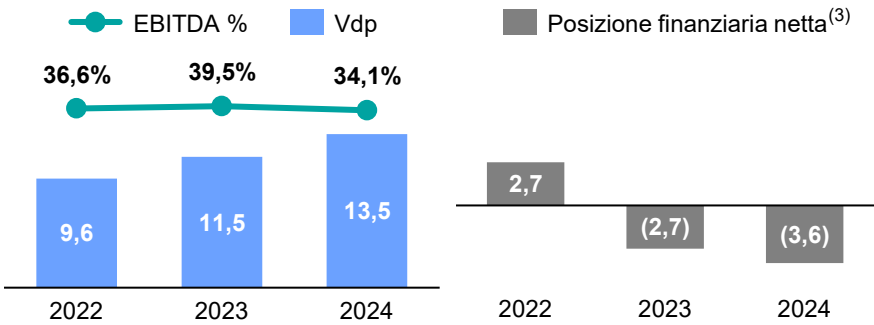
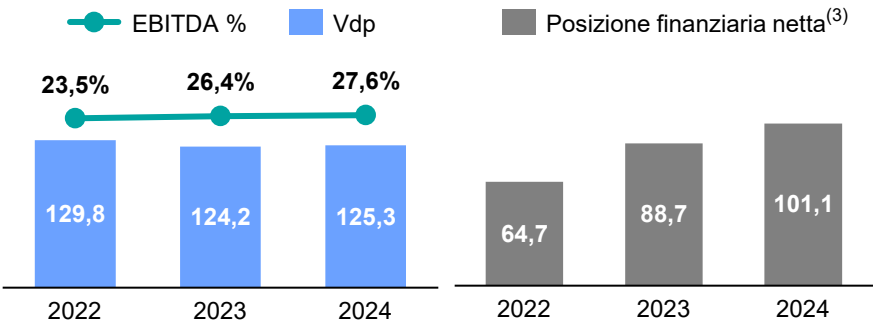
## Key highlights



## Struttura azionaria semplificata



## Dati finanziari (€m)



# L'evoluzione inerziale al 2029



## Piano stand alone BrianzAcque

- Investimenti regolati di sviluppo delle rete e degli impianti da Piano Tariffario 2024-2029.
- **Valore della Produzione +4,3%** annuo guidato dai ricavi da tariffa
- Crescita **EBITDA +9,0%** annuo e incremento **marginalità** da **32%** a **38%**
- **Nuovi mutui €85mln** (inclusi mutui 2024-2025) per sostegno investimenti



## Piano stand alone BEA

- Investimenti per nuovo impianto fotovoltaico 11 MW e sviluppo rete teleriscaldamento Desio e Seveso
- **Valore della Produzione +3,2%** annuo
- Crescita **EBITDA +5,9%** annuo e incremento **marginalità** da **40%** a **44%**
- **Nessun mutuo**
- **Cassa +13,5%** annuo

## Possibilità di valorizzazione

### Caratteristiche comuni fra le due realtà



- Presidio ambiente e risorse
- Presenza sul territorio
- Gestione impianti complessi
- Servizi alla collettività a controllo pubblico

### Elementi complementari



- Elevati consumi di energia
- Necessità finanziarie
- Regolazione consolidata



- Produzione energia
- Generazione di cassa
- Regolazione *ongoing*

# Approccio utilizzato e metriche di costruzione del Piano

## Contesto di riferimento



Come rappresentato nel seguito il Piano è stato sviluppato considerando sostanzialmente **3 ambiti di sviluppo**:

- 1 Definizione del perimetro e del **piano *stand alone* di BEA** per il periodo **2025–2029**, comprendente la situazione consolidata di BEA e inclusiva di BEA Gestioni
- 2 Analisi della situazione individuale di **Brianzacque** e definizione di un **piano industriale *stand alone*** per il periodo **2025–2029**
- 1 2 Simulazione di un **consolidamento tra le parti**, con l'**estensione dell'orizzonte temporale** del piano congiunto fino **al 2041**, in coerenza con la durata caratterizzante i contratti del settore idrico
- 3 Inclusione di un'estensione degli ambiti di servizio caratteristici delle Società (idrico e smaltimento rifiuti), attraverso l'**introduzione del servizio di raccolta e trasporto dei rifiuti**

### Perimetro *as is*

1



- **Smaltimento e recupero** rifiuti FORSU, rifiuti sanitari, rifiuti speciali etc;
- Servizi di **teleriscaldamento** e vendita **energia elettrica**

2



- Gestione di tutte le fasi caratterizzanti il **Ciclo Idrico Integrato**: (i) acquedotto, (ii) fognatura e (iii) depurazione

### Consolidato

1 + 2

- **Attività di consolidamento**: continuazione dei business *as usual* ovvero attuali delle Società, in continuità e con una logica *stand alone*
- **Ridefinizione dell'orizzonte temporale** di riferimento: in coerenza con la tipologia di *business* svolta
- **Simulazione delle sinergie**: analisi degli ambiti sinergici delle due realtà integrate, con riferimento a profili industriali, finanziari e organizzativi

### Nuovo servizio raccolta/trasporto rifiuti

3

- Delineato il profilo di integrazione è stato sviluppato un modello aggregato che incorpora i *business* attuali e l'avvio del **nuovo servizio di raccolta e trasporto rifiuti** a valere sui territori di riferimento (Provincia di Monza e Brianza)
- Per effetto del nuovo servizio si prevede di cogliere l'**opportunità di investimento** in una **nuova linea di smaltimento**, che consentirà di gestire il *fuel mix* prospettico

# Contenuti del documento



Premesse e contesto di riferimento

Pag. 4



**L'operazione: elementi caratterizzanti, principali  
*driver* strategici e razionali**

Pag. 9



Sinergie stimate con l'Operazione e costi  
di integrazione

Pag. 12



Principali ambiti di sviluppo previsti e *target*  
numerici economico-finanziari e patrimoniali

Pag. 15



Allegati

Pag. 20



# Razionali e driver strategici sottostanti l'Operazione (I/II)



## Creazione di valore per le due aziende coinvolte

- Adempimento della richiesta dei Soci di BEA di trasformare, al termine del contratto che vede il coinvolgimento di un soggetto privato in BEA Gestioni, il gruppo BEA in un soggetto *in-house* consentendo di preservare le marginalità tipiche del settore

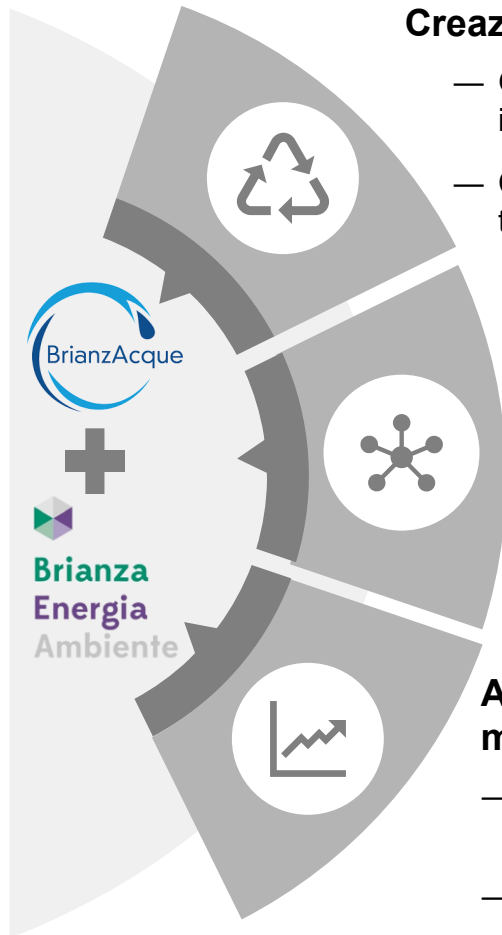
## Garantire lo sviluppo del teleriscaldamento

- Sviluppo dell'impianto di Desio collegato alla possibilità di avere a disposizione una quantità garantita di rifiuti per alimentare il termovalorizzatore nel lungo periodo
- Aggregazione tra BEA e Brianzacque, anche tramite lo sviluppo del servizio di raccolta, che potrà garantire le quantità di rifiuti necessarie per adeguata produzione di calore

## Garantire al territorio uno strumento per la gestione dei servizi ambientali

- Aggregazione di BEA e Brianzacque che permetterebbe di mettere a fattore comune i progetti di sviluppo della produzione di energia da fotovoltaico, allargando il territorio che potrebbe essere interessato da questa iniziativa, e facendolo corrispondere a quello dell'intera Provincia di Monza e Brianza e non solamente un gruppo limitato di Comuni
- Possibile ampliamento delle possibilità di sviluppo delle attività nel campo energetico delle Società, offrendo in prospettiva anche al territorio un'occasione di approfittare del potenziale offerto dal soggetto derivante dall'aggregazione, ad esempio attraverso lo sviluppo di Comunità energetiche rinnovabili

# Razionali e driver strategici sottostanti l'Operazione (II/II)



## Creazione di un modello "*multiutility* risorse e ambiente" di valore per la Provincia MB

- Generazione di valore per i territori di riferimento grazie ad un processo di graduale e fisiologica integrazione verticale del ciclo risorse - ambiente
- Configurazione di un unico soggetto a controllo pubblico per il presidio di alcune risorse chiave del territorio quali servizio idrico e gestione rifiuti

---

## Estensione dell'offerta di servizi pubblici ambientali con focus su qualità del modello di riferimento a beneficio dei soci e dei territori

- Costruzione di modelli di servizio orientati alla "*customer centricity*" ovvero alle esigenze e al soddisfacimento dei bisogni dei soci di riferimento, anche tramite processi aperti di dialogo e di interlocuzione
- Profilo della *combined entity* rilevante a livello dimensionale e con valorizzazione delle caratteristiche comuni e delle complementarità

---

## Abilitazione all'estrazione di sinergie rilevanti e generazione/raggiungimento di massa critica post integrazione

- Individuazione di alcune importanti leve sinergiche e di efficientamento conseguibili per effetto dell'unione delle Società in un unico perimetro di gruppo
- Per effetto del maggior valore creato, ulteriori potenzialità legate alla valorizzazione degli *asset* nel medio-lungo periodo, tramite istituzione di percorsi virtuosi di autofinanziamento degli investimenti

# Contenuti del documento



Premesse e contesto di riferimento

Pag. 4



L'operazione: elementi caratterizzanti, principali *driver* strategici e razionali

Pag. 9



**Sinergie stimate con l'Operazione e costi di integrazione**

Pag. 12



Principali ambiti di sviluppo previsti e *target* numerici economico-finanziari e patrimoniali

Pag. 15



Allegati

Pag. 20

# Ambiti sinergici sviluppabili con l'Operazione e costi di integrazione (I/II)

Nel complesso sono state individuate e stimate alcune componenti sinergiche che emergerebbero con l'Operazione, al netto di alcuni costi di integrazione connessi al percorso congiunto delle Società

|                      |                                                                                                                                                                                    | Sinergie cumulate <sup>(1)</sup>                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Dati in €mln         |                                                                                                                                                                                    |                                                                       |
| Sinergie industriali | <div><div>1</div><div><b>Complessiva stabilizzazione del prezzo dell'energia</b><br/></div></div> | <b>Saving su costo energia BA</b><br><b>~23</b>                       |
|                      | <div><div>2</div><div><b>Conferimento dello smaltimento fanghi BA</b><br/></div></div>            | <b>Saving su costi di smaltimento fanghi BA</b><br><b>~1</b>          |
| Sinergie finanziarie | <div><div>3</div><div><b>Ottimizzazione della gestione finanziaria</b><br/></div></div>         | <b>Saving su interessi passivi da debito non acceso</b><br><b>~30</b> |

# Ambiti sinergici sviluppabili con l'Operazione e costi di integrazione (II/II)

Nel complesso sono state individuate e stimate alcune componenti sinergiche che emergerebbero con l'Operazione, al netto di alcuni costi di integrazione connessi al percorso congiunto delle Società

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sinergie cumulate <sup>(1)</sup>                                           |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dati in €mln                                                               |
| Sinergie organizzative | <div><div>4</div><div>Razionalizzazione della struttura</div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>— Consolidamento delle attività amministrative attualmente duplicate, attraverso centralizzazione delle funzioni delle due Società</li><li>— Efficientamento dell'organico in modo fisiologico, da mancato reintegro delle uscite per pensionamento</li></ul></div>                                                                                                                     | <div>Saving su costo HR da razionalizzazione organico</div> <div>~13</div> |
|                        | <div><div>5</div><div>Razionalizzazione gestione sedi BrianzAcque</div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>— Ulteriore esplorazione di leve di efficientamento percorribili sugli immobili di BrianzAcque, in ottica di razionalizzazione dell'assetto di Gruppo, con previsione di alcune azioni di <b>cost cutting</b> specifiche</li><li>— Costi cessanti legati al canone di locazione per il laboratorio di Biassono e ai costi di gestione della sede di Vimercate</li></ul></div> | <div>Saving da efficientamento immobili BA</div> <div>~4</div>             |
|                        | <div><div>Costi integrazione e migrazione</div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>— Previsione di alcune componenti di costo connesse al percorso di integrazione delle Società, tra cui anche costi progettuali per la realizzazione tra 2025 e 2026 del nuovo Gruppo</li><li>— Convergenza di BEA sui software di gestione adottati da BrianzAcque, con conseguenti costi di migrazione IT</li></ul></div>                                                                          | <div>Costi di integrazione e di migrazione sistemi IT</div> <div>~2</div>  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Totale sinergie stimate ~71                                                |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Effetto netto delle sinergie stimate ~69                                   |

# Contenuti del documento



Premesse e contesto di riferimento

Pag. 4



L'operazione: elementi caratterizzanti, principali *driver* strategici e razionali

Pag. 9



Sinergie stimate con l'Operazione e costi di integrazione

Pag. 12



**Principali ambiti di sviluppo previsti e *target* numerici economico-finanziari e patrimoniali**

Pag. 15



Allegati

Pag. 20

# Evoluzione delle grandezze di Conto Economico

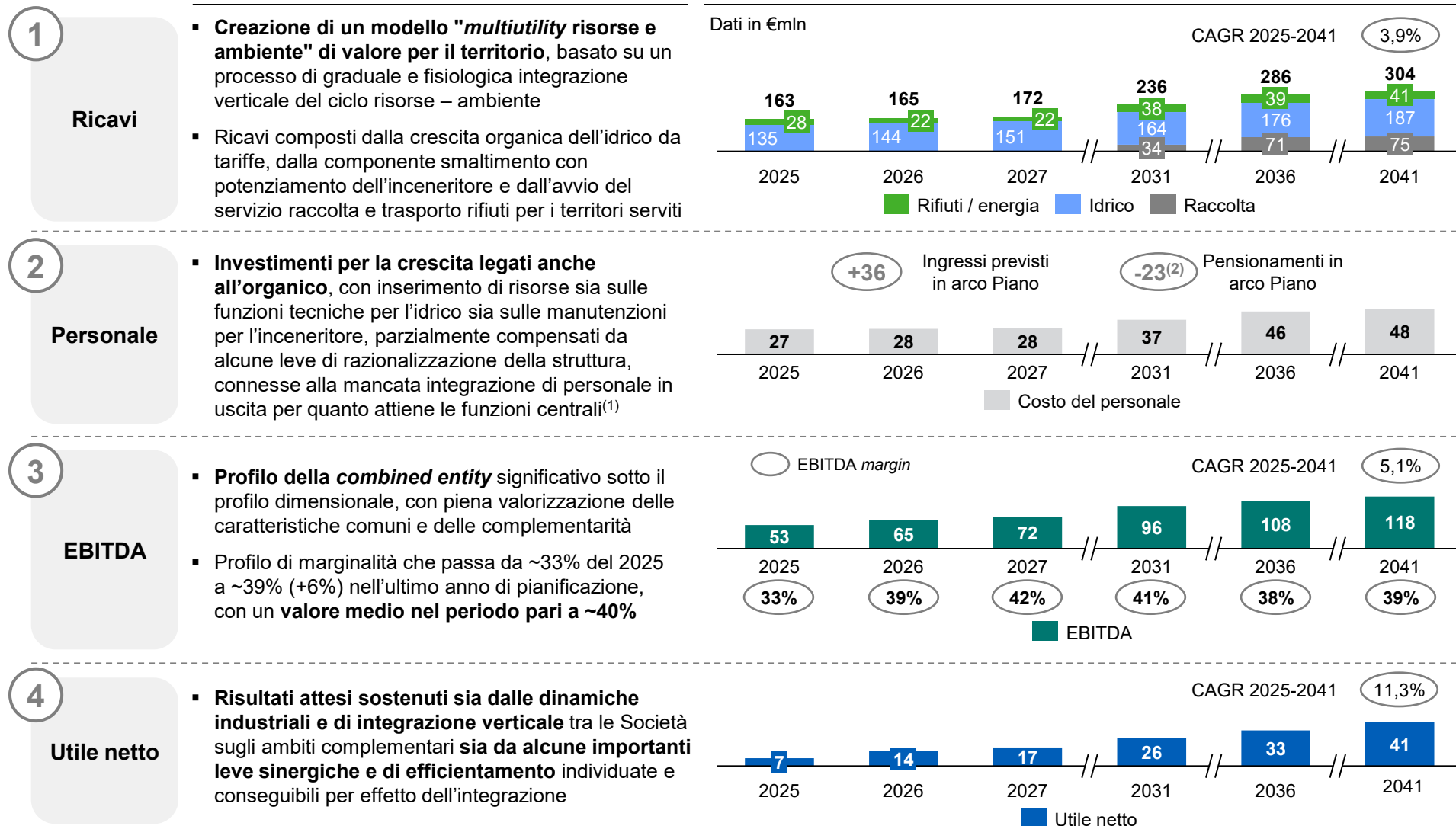
|                                             | 2025           | 2026           | 2027           | ... | 2031           | ... | 2036           | ... | 2041           |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----|----------------|-----|----------------|-----|----------------|
| <b>1 Valore della produzione</b>            | <b>163,4</b>   | <b>165,4</b>   | <b>172,3</b>   |     | <b>235,6</b>   |     | <b>286,2</b>   |     | <b>303,5</b>   |
| Materie prime consumo                       | (6,0)          | (6,3)          | (6,7)          |     | (9,8)          |     | (14,1)         |     | (15,5)         |
| Servizi                                     | (70,2)         | (60,5)         | (58,5)         |     | (85,5)         |     | (109,2)        |     | (112,8)        |
| Godimento di beni di terzi                  | (5,4)          | (4,9)          | (4,9)          |     | (4,8)          |     | (5,8)          |     | (6,4)          |
| <b>2 Personale</b>                          | <b>(26,9)</b>  | <b>(27,5)</b>  | <b>(28,3)</b>  |     | <b>(37,3)</b>  |     | <b>(46,3)</b>  |     | <b>(48,5)</b>  |
| Oneri diversi di gestione                   | (1,6)          | (1,7)          | (1,8)          |     | (2,1)          |     | (2,3)          |     | (2,4)          |
| <b>Costi operativi</b>                      | <b>(110,1)</b> | <b>(100,9)</b> | <b>(100,1)</b> |     | <b>(139,4)</b> |     | <b>(177,7)</b> |     | <b>(185,6)</b> |
| <b>3 EBITDA</b>                             | <b>53,3</b>    | <b>64,5</b>    | <b>72,1</b>    |     | <b>96,2</b>    |     | <b>108,4</b>   |     | <b>117,9</b>   |
| <b>EBITDA margin</b>                        | <b>32,6%</b>   | <b>39,0%</b>   | <b>41,9%</b>   |     | <b>40,8%</b>   |     | <b>37,9%</b>   |     | <b>38,9%</b>   |
| Ammortamenti e svalutazioni                 | (37,8)         | (38,3)         | (40,8)         |     | (50,4)         |     | (55,5)         |     | (56,9)         |
| Accantonamenti                              | (2,8)          | (2,8)          | (2,9)          |     | (1,6)          |     | (1,9)          |     | (2,0)          |
| <b>EBIT</b>                                 | <b>12,7</b>    | <b>23,4</b>    | <b>28,4</b>    |     | <b>44,1</b>    |     | <b>51,0</b>    |     | <b>59,0</b>    |
| <b>EBIT margin</b>                          | <b>7,7%</b>    | <b>14,1%</b>   | <b>16,5%</b>   |     | <b>18,7%</b>   |     | <b>17,8%</b>   |     | <b>19,4%</b>   |
| Gestione finanziaria                        | (1,7)          | (2,5)          | (3,0)          |     | (5,7)          |     | (2,6)          |     | 0,2            |
| - di cui Proventi finanziari                | 1,4            | 1,4            | 1,4            |     | 1,4            |     | 1,4            |     | 1,4            |
| - di cui Interessi e altri oneri finanziari | (3,1)          | (3,9)          | (4,4)          |     | (7,1)          |     | (4,0)          |     | (1,2)          |
| <b>Risultato ante imposte (EBT)</b>         | <b>10,9</b>    | <b>20,9</b>    | <b>25,4</b>    |     | <b>38,4</b>    |     | <b>48,4</b>    |     | <b>59,2</b>    |
| Imposte                                     | (3,6)          | (6,7)          | (8,1)          |     | (12,1)         |     | (15,2)         |     | (18,3)         |
| <b>4 Utile (perdita) dell'esercizio</b>     | <b>7,4</b>     | <b>14,2</b>    | <b>17,3</b>    |     | <b>26,2</b>    |     | <b>33,2</b>    |     | <b>40,9</b>    |
| Gross margin                                | 36,9%          | 43,0%          | 45,7%          |     | 43,7%          |     | 40,7%          |     | 41,8%          |
| EBITDA margin                               | 32,6%          | 39,0%          | 41,9%          |     | 40,8%          |     | 37,9%          |     | 38,9%          |
| EBT margin                                  | 6,7%           | 12,6%          | 14,8%          |     | 16,3%          |     | 16,9%          |     | 19,5%          |
| ROE <sup>(1)</sup>                          | 2,7%           | 5,0%           | 5,8%           |     | 7,3%           |     | 6,6%           |     | 5,9%           |

# Dinamica di Stato Patrimoniale e Cash Flow

|                                                    | 2025         | 2026          | 2027         | ... | 2031         | ... | 2036         | ... | 2041           |
|----------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|----------------|
| <b>5</b> Immobilizzazioni immateriali              | 12,6         | 8,4           | 6,5          |     | 3,1          |     | 3,3          |     | 3,0            |
| Immobilizzazioni materiali                         | 490,5        | 523,8         | 539,7        |     | 623,9        |     | 642,9        |     | 638,1          |
| Immobilizzazioni finanziarie                       | 2,0          | 2,0           | 2,0          |     | 2,0          |     | 2,0          |     | 2,0            |
| <b>Immobilizzazioni</b>                            | <b>505,1</b> | <b>534,3</b>  | <b>548,2</b> |     | <b>629,1</b> |     | <b>648,2</b> |     | <b>643,2</b>   |
| Rimanenze                                          | 6,7          | 6,2           | 5,7          |     | 5,7          |     | 5,7          |     | 5,7            |
| Crediti verso clienti                              | 64,1         | 66,4          | 69,6         |     | 81,8         |     | 93,5         |     | 98,9           |
| Altre attività                                     | 25,2         | 14,9          | 24,6         |     | 14,0         |     | 14,0         |     | 14,0           |
| Disponibilità liquide                              | 19,4         | 9,4           | 2,0          |     | 13,4         |     | 33,0         |     | 171,3          |
| Ratei e risconti attivi                            | 5,8          | 5,8           | 5,8          |     | 5,8          |     | 5,8          |     | 5,8            |
| <b>Totale attivo</b>                               | <b>626,3</b> | <b>637,0</b>  | <b>656,0</b> |     | <b>749,7</b> |     | <b>800,2</b> |     | <b>938,9</b>   |
| <b>6</b> Patrimonio netto                          | 278,5        | 296,0         | 313,3        |     | 387,5        |     | 540,4        |     | 730,3          |
| Fondi per rischi e oneri                           | 19,1         | 21,3          | 23,5         |     | 26,8         |     | 33,0         |     | 40,4           |
| TFR                                                | 3,3          | 3,6           | 3,9          |     | 5,3          |     | 7,3          |     | 9,7            |
| Debiti verso banche                                | 125,7        | 110,1         | 109,6        |     | 131,1        |     | 36,1         |     | 0,0            |
| Debiti verso fornitori                             | 50,7         | 47,5          | 45,0         |     | 53,1         |     | 59,3         |     | 59,9           |
| Altre passività                                    | 38,0         | 40,0          | 40,5         |     | 38,9         |     | 39,0         |     | 39,0           |
| Ratei e risconti passivi                           | 107,7        | 118,6         | 120,2        |     | 106,9        |     | 85,2         |     | 59,7           |
| <b>Totale passivo</b>                              | <b>626,3</b> | <b>637,0</b>  | <b>656,0</b> |     | <b>749,7</b> |     | <b>800,2</b> |     | <b>938,9</b>   |
| Gross cash flow                                    | -            | 58,1          | 64,3         |     | 84,4         |     | 93,6         |     | 100,0          |
| Δ Capitale Circolante Netto                        | -            | 8,1           | (2,7)        |     | (6,7)        |     | (4,4)        |     | (5,4)          |
| Δ Capex                                            | -            | (67,5)        | (54,8)       |     | (58,3)       |     | (71,4)       |     | (61,0)         |
| Δ Fondi                                            | -            | (0,7)         | (0,7)        |     | 0,1          |     | 0,2          |     | 0,1            |
| <b>Flusso di cassa al servizio del debito</b>      | <b>-</b>     | <b>(1,9)</b>  | <b>6,1</b>   |     | <b>19,4</b>  |     | <b>18,0</b>  |     | <b>33,6</b>    |
| Δ Gestione finanziaria                             | -            | (8,1)         | (13,5)       |     | (14,7)       |     | (17,3)       |     | 0,2            |
| <b>Flusso di cassa</b>                             | <b>-</b>     | <b>(10,0)</b> | <b>(7,4)</b> |     | <b>4,7</b>   |     | <b>0,7</b>   |     | <b>33,7</b>    |
| <b>7 Posizione Finanziaria Netta<sup>(1)</sup></b> | <b>116,3</b> | <b>110,7</b>  | <b>117,6</b> |     | <b>127,8</b> |     | <b>13,1</b>  |     | <b>(161,3)</b> |



# Principali componenti di Piano e relativi ambiti di sviluppo (I/II)



# Principali componenti di Piano e relativi ambiti di sviluppo (II/II)

5

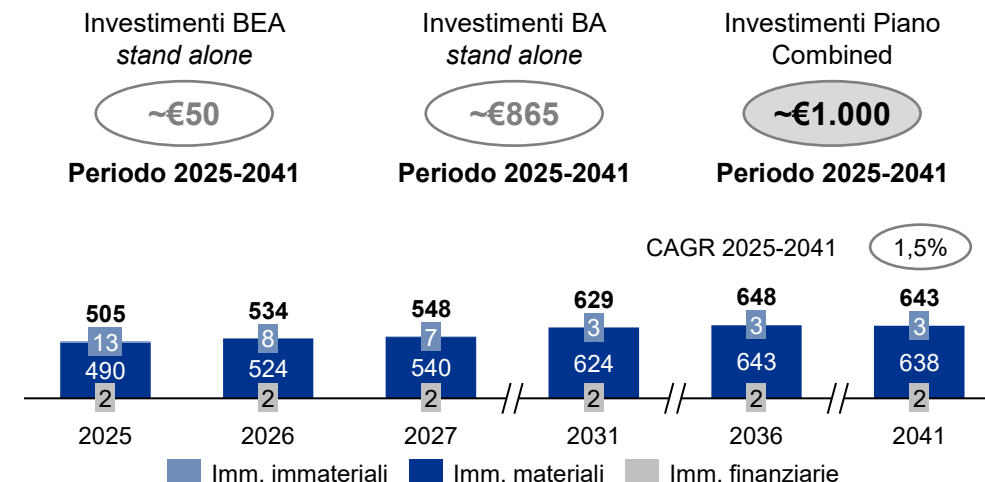
## Capex e Immobilizzazioni

- **Piano di investimenti dimensionalmente rilevante a supporto della qualità dei servizi offerti** e con importante **sostegno da capacità di autofinanziamento generata** nel Piano, facendo leva sul maggior valore generato in chiave *combined*
- Investimenti nell'idrico legati al piano tariffario 2024-2029 e alla crescita 2031-2041 per lo sviluppo e il mantenimento di infrastrutture mediante ricorso prevalente all'autofinanziamento
- Investimenti per *business* energetico inclusivi di interventi quali nuovo impianto fotovoltaico, estensione TLR e mantenimento ordinario impianti
- Ulteriori investimenti nel Piano legati all'ampliamento TMV e al servizio di raccolta

### Descrizione

### Evidenze numeriche

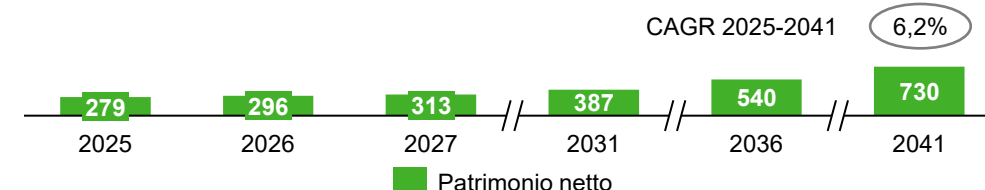
Dati in €mln



6

## Patrimonio netto

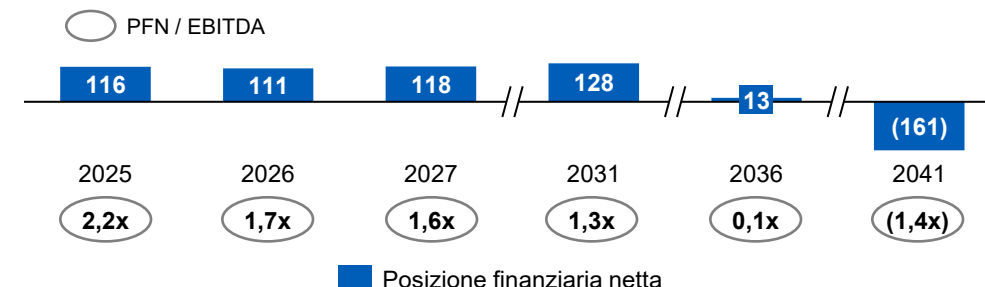
- Per effetto dei risultati generati, interamente ritenuti nella *combined entity*, complessivo rafforzamento patrimoniale nel periodo di pianificazione, con il **patrimonio netto** che passa **da €279mln nel 2025 a €730mln nel 2041**



7

## Posizione Finanziaria Netta

- Rispetto alla situazione iniziale, **miglioramento della posizione finanziaria netta per effetto della cassa generata tempo per tempo**, a cui contribuisce una complessiva ottimizzazione della gestione finanziaria del gruppo con accentramento della tesoreria e della finanza su un'unica entità
- Rispetto al piano investimenti del servizio idrico, **capacità di autofinanziamento generata pari a ~€164mln** su base cumulata in arco Piano



# Contenuti del documento



Premesse e contesto di riferimento

Pag. 4



L'operazione: elementi caratterizzanti, principali *driver* strategici e razionali

Pag. 9



Sinergie stimate con l'Operazione e costi di integrazione

Pag. 12



Principali ambiti di sviluppo previsti e *target* numerici economico-finanziari e patrimoniali

Pag. 15



**Allegati**

Pag. 20

# 1 Dettaglio Sinergie - Stabilizzazione del prezzo dell'energia elettrica (I/II)

## Contesto iniziale e identificazione della base sinergica

| Dati in €k                             | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | 2031          | 2032          | 2033          | 2034          | 2035          | 2036          | 2037          | 2038          | 2039          | 2040          | 2041          |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>BEA - Energia disponibile (MWh)</b> | <b>39.118</b> | <b>48.860</b> | <b>48.428</b> | <b>47.988</b> | <b>47.539</b> | <b>99.520</b> | <b>99.053</b> | <b>98.521</b> | <b>98.035</b> | <b>94.440</b> | <b>93.934</b> | <b>93.225</b> | <b>92.699</b> | <b>91.969</b> | <b>91.422</b> | <b>90.670</b> |
| - di cui da TMV as-is                  | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        | 51.472        |
| - di cui da nuovo campo FV             | -             | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        | 11.000        |
| - di cui da ampliamento TMV            | -             | -             | -             | -             | -             | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        | 63.600        |
| - di cui da FV esistente               | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           | 192           |
| - di cui autoconsumo TMV as-is         | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      |
| - di cui autoconsumo ampliamento       |               |               |               |               |               | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      | (12.337)      |
| - di cui assorbimento TRL              | (210)         | (1.468)       | (1.900)       | (2.340)       | (2.789)       | (2.070)       | (2.538)       | (3.069)       | (3.555)       | (7.150)       | (7.656)       | (8.365)       | (8.891)       | (9.621)       | (10.169)      | (10.921)      |
| Volume BA (MWh)                        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        | 57.500        |
| Prezzo Quota Energia (€/MWh)           | 109           | 111           | 114           | 116           | 114           | 114           | 113           | 112           | 110           | 111           | 111           | 111           | 111           | 111           | 111           | 111           |
| Prezzo Altri Oneri (€/MWh)             | 106           | 108           | 111           | 114           | 115           | 116           | 117           | 118           | 119           | 120           | 121           | 122           | 123           | 125           | 126           | 127           |
| Prezzo BA - Totale (€/MWh)             | 215           | 219           | 225           | 230           | 229           | 230           | 230           | 230           | 230           | 231           | 232           | 233           | 234           | 235           | 236           | 238           |
| <b>Costo BA energia</b>                | <b>12.357</b> | <b>12.612</b> | <b>12.927</b> | <b>13.250</b> | <b>13.184</b> | <b>13.222</b> | <b>13.201</b> | <b>13.233</b> | <b>13.203</b> | <b>13.283</b> | <b>13.344</b> | <b>13.406</b> | <b>13.469</b> | <b>13.532</b> | <b>13.596</b> | <b>13.660</b> |

- BrianzAcque è un operatore per propria natura energivoro mentre BEA, come noto, produce e vende energia sul mercato
- In tale contesto **il Piano include l'ipotesi di avvio della fornitura di energia da BEA a BrianzAcque a partire dal 2026**, primo anno di fattorizzazione degli elementi sinergici in quanto si assume divenga efficace l'Operazione
- Come desumibile dalle evidenze numeriche rappresentate, ai fini della determinazione delle sinergie di costo legate alla componente energia **sono stati considerati (i) i volumi in MWh di energia prodotta da BEA e, pertanto, potenzialmente disponibili e (ii) il fabbisogno energetico di BA**
- Nel contesto attuale **BA sostiene un costo dell'energia mediamente pari a ~€12mln**, corrispondente a un **prezzo medio di ~€215 MWh** suddiviso in **prezzo energia (~€109 MWh) e prezzo altre componenti / altri oneri accessori (~€106 MWh)**
- In termini di volumi è stato ipotizzato un fabbisogno energetico costante in arco Piano, coerentemente con le assunzioni formulate da BA nel proprio piano industriale *stand alone* 2025-2041 di mantenimento di volumi costanti di risorse idriche gestite e numero di utenti serviti

# 1 Dettaglio Sinergie - Stabilizzazione del prezzo dell'energia elettrica (II/II)

## Elaborazioni in arco Piano e Stima sinergie

| Dati in €k                             | 2026          | 2027          | 2028           | 2029           | 2030           | 2031           | 2032           | 2033           | 2034           | 2035           | 2036           | 2037           | 2038           | 2039           | 2040           | 2041           |
|----------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>BEA - Energia disponibile (MWh)</b> | <b>39.118</b> | <b>48.860</b> | <b>48.428</b>  | <b>47.988</b>  | <b>47.539</b>  | <b>99.520</b>  | <b>99.053</b>  | <b>98.521</b>  | <b>98.035</b>  | <b>94.440</b>  | <b>93.934</b>  | <b>93.225</b>  | <b>92.699</b>  | <b>91.969</b>  | <b>91.422</b>  | <b>90.670</b>  |
| Volume BA (MWh)                        | 57.500        | 57.500        | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         | 57.500         |
| Prezzo BA - Con incentivo CACER        | -             | 197,6         | 190,2          | 190,3          | 189,7          | 190,5          | 190,5          | 191,2          | 191,0          | 192,3          | 193,4          | 194,5          | 195,5          | 196,6          | 197,8          | 198,9          |
| Prezzo BA - Non cabina primaria        | 214,6         | 207,6         | 200,2          | 200,3          | 199,7          | 200,5          | 200,5          | 201,2          | 201,0          | 202,3          | 203,4          | 204,5          | 205,5          | 206,6          | 207,8          | 208,9          |
| Prezzo BA - Mercato                    | 214,9         | 219,3         | 224,8          | 230,4          | 229,3          | 229,9          | 229,6          | 230,1          | 229,6          | 231,0          | 232,0          | 233,1          | 234,2          | 235,3          | 236,4          | 237,5          |
| <b>Tariffa media BA (€/MWh)</b>        | <b>214,7</b>  | <b>209,1</b>  | <b>203,8</b>   | <b>205,0</b>   | <b>204,6</b>   | <b>200,2</b>   | <b>200,2</b>   | <b>200,9</b>   | <b>200,8</b>   | <b>202,1</b>   | <b>203,1</b>   | <b>204,2</b>   | <b>205,3</b>   | <b>206,4</b>   | <b>207,5</b>   | <b>208,6</b>   |
| Volumi BA – Con incentivo CACER        | -             | 1.504         | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          | 1.504          |
| Volumi BA - Non Cabina primaria        | 39.118        | 47.355        | 46.924         | 46.483         | 46.034         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         | 55.996         |
| Volumi BA - Mercato                    | 18.382        | 8.640         | 9.072          | 9.512          | 9.961          | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| <b>Costo BA con sinergie</b>           | <b>12.345</b> | <b>12.022</b> | <b>11.721</b>  | <b>11.790</b>  | <b>11.764</b>  | <b>11.513</b>  | <b>11.512</b>  | <b>11.552</b>  | <b>11.545</b>  | <b>11.620</b>  | <b>11.679</b>  | <b>11.741</b>  | <b>11.804</b>  | <b>11.867</b>  | <b>11.931</b>  | <b>11.995</b>  |
| <b>Sinergie di costo</b>               | <b>(13)</b>   | <b>(590)</b>  | <b>(1.206)</b> | <b>(1.461)</b> | <b>(1.420)</b> | <b>(1.709)</b> | <b>(1.689)</b> | <b>(1.681)</b> | <b>(1.658)</b> | <b>(1.663)</b> | <b>(1.662)</b> | <b>(1.662)</b> | <b>(1.662)</b> | <b>(1.662)</b> | <b>(1.662)</b> | <b>(1.662)</b> |

Sinergie di costo  
cumulate in €mln

~€23,1

- **Le sinergie si fondano sulla proiezione del prezzo dell'energia a partire dalle curve di mercato prospettiche, pertanto tale stima rappresenta un'indicazione di massima**, quantificata in base ai prezzi *forward* attuali, **del potenziale sinergico** esprimibile, nel presupposto che tale quantificazione **potrebbe subire importanti variazioni connesse a elementi esogeni non direttamente controllabili dalle Società** e per quanto ovvio non prevedibili all'interno del Piano (i.e. instabilità geopolitica, *shock* di periodo sui prezzi di Borsa energetica, conflitti e tensioni, etc.)
- **In tale contesto la sinergia di rilievo risiede in una complessiva stabilizzazione del prezzo dell'energia per BA**, a fronte della fornitura interna di energia da parte di BEA e con implicita minimizzazione del rischio legato alla volatilità dei mercati energetici
- L'energia non veicolata tramite cabina primaria include ulteriori oneri, ma garantisce comunque un beneficio sul costo complessivo, che si aggiunge al risparmio derivante dal volume di energia soggetto allo sconto previsto dall'incentivo CACER. **Nel complesso, le sinergie cumulate ammontano a circa €23,1mln**

## 2 Dettaglio Sinergie - Conferimento a BEA dello smaltimento fanghi BA

### Elaborazioni in arco Piano e Stima sinergie

| Dati in €k                               | 2026          | 2027       | 2028       | 2029       | 2030       | 2031       | 2032       | 2033         | 2034         | 2035         | 2036         | 2037                                  | 2038         | 2039         | 2040         | 2041         |
|------------------------------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Volume fanghi disidratati (ton)          | 1.001         | 1.001      | 1.001      | 1.001      | 1.001      | 1.001      | 1.001      | 1.001        | 1.001        | 1.001        | 1.001        | 1.001                                 | 1.001        | 1.001        | 1.001        | 1.001        |
| Prezzo (€/ton)                           | 138           | 142        | 145        | 149        | 150        | 151        | 153        | 154          | 155          | 157          | 158          | 160                                   | 161          | 162          | 164          | 165          |
| Volume fanghi essiccati (ton)            | 5.299         | 5.299      | 5.299      | 5.299      | 5.299      | 5.299      | 5.299      | 5.299        | 5.299        | 5.299        | 5.299        | 5.299                                 | 5.299        | 5.299        | 5.299        | 5.299        |
| Prezzo (€/ton)                           | 107           | 109        | 112        | 115        | 116        | 117        | 118        | 119          | 120          | 121          | 122          | 123                                   | 124          | 126          | 127          | 128          |
| <b>Costo BA smaltimento fanghi</b>       | <b>704</b>    | <b>721</b> | <b>739</b> | <b>758</b> | <b>765</b> | <b>772</b> | <b>778</b> | <b>785</b>   | <b>792</b>   | <b>799</b>   | <b>806</b>   | <b>814</b>                            | <b>821</b>   | <b>828</b>   | <b>836</b>   | <b>843</b>   |
| Volume fanghi disidratati BA (t/a)       | Sconto<br>10% |            |            |            |            |            |            | 1.001        | 1.001        | 1.001        | 1.001        | 1.001                                 | 1.001        | 1.001        | 1.001        | 1.001        |
| Prezzo (€/ton)                           |               |            |            |            |            |            |            | 139          | 140          | 141          | 142          | 144                                   | 145          | 146          | 148          | 149          |
| Volume (t/a) disidratati a mercato       |               |            |            |            |            |            |            | 5.999        | 5.999        | 5.999        | 5.999        | 5.999                                 | 5.999        | 5.999        | 5.999        | 5.999        |
| Prezzo (€/ton)                           |               |            |            |            |            |            |            | 154          | 155          | 157          | 158          | 160                                   | 161          | 162          | 164          | 165          |
| <b>Ricavi BEA fanghi disidratati</b>     |               |            |            |            |            |            |            | <b>1.063</b> | <b>1.073</b> | <b>1.082</b> | <b>1.092</b> | <b>1.101</b>                          | <b>1.111</b> | <b>1.121</b> | <b>1.131</b> | <b>1.141</b> |
| Volume fanghi essiccati BA(t/a)          | Sconto<br>5%  |            | 5.299      | 5.299      | 5.299      | 5.299      | 5.299      | 5.299        | 5.299        | 5.299        | 5.299        | 5.299                                 | 5.299        | 5.299        | 5.299        | 5.299        |
| Prezzo (€/ton)                           |               |            | 107        | 109        | 110        | 111        | 112        | 113          | 114          | 115          | 116          | 117                                   | 118          | 119          | 120          | 121          |
| <b>Ricavi BEA fanghi essiccati</b>       |               |            | <b>565</b> | <b>579</b> | <b>584</b> | <b>589</b> | <b>594</b> | <b>600</b>   | <b>605</b>   | <b>610</b>   | <b>616</b>   | <b>621</b>                            | <b>627</b>   | <b>632</b>   | <b>638</b>   | <b>644</b>   |
| <b>Costi BA post operazione</b>          | <b>704</b>    | <b>721</b> | <b>710</b> | <b>728</b> | <b>734</b> | <b>741</b> | <b>747</b> | <b>738</b>   | <b>745</b>   | <b>752</b>   | <b>758</b>   | <b>765</b>                            | <b>772</b>   | <b>779</b>   | <b>786</b>   | <b>793</b>   |
| <b>Sinergie di costo</b>                 | -             | -          | (30)       | (30)       | (31)       | (31)       | (31)       | (47)         | (47)         | (48)         | (48)         | (49)                                  | (49)         | (50)         | (50)         | (50)         |
| <b>Investimento per fanghi essiccati</b> |               |            |            |            |            |            |            |              |              |              |              |                                       |              |              |              |              |
| <b>Ammortamento</b>                      | 500           | 50         | 50         | 50         | 50         | 50         | 50         | 50           | 50           | 50           | 50           | Sinergie di costo<br>cumulate in €mln |              |              |              |              |
|                                          | 50            | 50         | 50         | 50         | 50         | 50         | 50         | 50           | 50           | 50           | 50           |                                       |              |              |              |              |

~€0,6

- **L'attuale configurazione dell'impianto di BEA** consente di gestire **esclusivamente fanghi disidratati**. Al fine di estendere il trattamento anche ai fanghi essiccati di BA è stato ipotizzato un **investimento pari a €500k** da realizzarsi nel **2027**, con *amortizing* a 10 anni. A valle dell'investimento **dal 2028 BEA** potrà smaltire **integralmente i volumi fanghi essiccati BA**, con prezzo *intercompany* inclusivo di uno **sconto del 5%** rispetto ai prezzi medi di mercato
- **Dal 2033**, al termine del contratto in essere tra BEA e un *player* di mercato, **si prevede la gestione integrale di BEA dei volumi di fanghi disidratati prodotti da BA**. In questo caso, il prezzo *intercompany* è stato determinato assumendo un livello pari al prezzo di mercato al netto di uno **sconto del 10%**
- **Le sinergie di costo sono stimate pari a ~€0,6mln**, oltre a un complessivo beneficio logistico, non rappresentato nei numeri, legato al trattamento dei fanghi attualmente effettuato a Milano rispetto alla configurazione futura in cui avverrà a Desio

# 3 Dettaglio Sinergie - Ottimizzazione della gestione finanziaria

## Contesto iniziale e identificazione della base sinergica

| Dati in €k                                         | 2026              | 2027           | 2028           | 2029           | 2030              | 2031            | 2032            | 2033            | 2034            | 2035            | 2036            | 2037            | 2038            | 2039            | 2040            | 2041           |
|----------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>Debiti vs banche BA as is BoP</b>               | <b>119.421</b>    | <b>105.611</b> | <b>120.582</b> | <b>104.687</b> | <b>88.808</b>     | <b>96.326</b>   | <b>95.299</b>   | <b>94.301</b>   | <b>92.475</b>   | <b>89.893</b>   | <b>86.738</b>   | <b>82.632</b>   | <b>77.677</b>   | <b>71.521</b>   | <b>64.800</b>   | <b>61.900</b>  |
| Nuovi finanziamenti originari previsti             | -                 | 30.000         | -              | -              | 26.000            | 15.000          | 16.500          | 17.500          | 18.000          | 18.000          | 14.500          | 13.500          | 12.000          | 12.000          | 12.000          | -              |
| <b>Debiti vs banche BA as is EoP<sup>(1)</sup></b> | <b>105.611</b>    | <b>120.582</b> | <b>104.687</b> | <b>88.808</b>  | <b>96.326</b>     | <b>95.299</b>   | <b>94.301</b>   | <b>92.475</b>   | <b>89.893</b>   | <b>86.738</b>   | <b>82.632</b>   | <b>77.677</b>   | <b>71.521</b>   | <b>64.800</b>   | <b>61.900</b>   | <b>48.500</b>  |
| <b>Debiti vs banche BA new BoP</b>                 | <b>119.324</b>    | <b>105.554</b> | <b>106.315</b> | <b>91.937</b>  | <b>77.558</b>     | <b>86.576</b>   | <b>73.549</b>   | <b>60.701</b>   | <b>47.775</b>   | <b>35.393</b>   | <b>24.238</b>   | <b>17.082</b>   | <b>10.677</b>   | <b>5.021</b>    | -               | -              |
| Nuovi finanziamenti new                            | -                 | 15.000         | -              | -              | 26.000            | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -              |
| <b>Debiti vs banche BA as is EoP<sup>(1)</sup></b> | <b>105.554</b>    | <b>106.315</b> | <b>91.937</b>  | <b>77.558</b>  | <b>86.576</b>     | <b>73.549</b>   | <b>60.701</b>   | <b>47.775</b>   | <b>35.393</b>   | <b>24.238</b>   | <b>17.082</b>   | <b>10.677</b>   | <b>5.021</b>    | -               | -               | -              |
| <b>Finanziamenti non accesi</b>                    | <b>- (15.000)</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>- (15.000)</b> | <b>(16.500)</b> | <b>(17.500)</b> | <b>(18.000)</b> | <b>(18.000)</b> | <b>(14.500)</b> | <b>(13.500)</b> | <b>(12.000)</b> | <b>(12.000)</b> | <b>(12.000)</b> | <b>(12.000)</b> | <b>-</b>       |
| Oneri finanziari as is                             | 3.646             | 4.868          | 4.543          | 4.213          | 4.977             | 5.135           | 5.364           | 5.547           | 5.695           | 5.706           | 5.620           | 5.436           | 4.788           | 4.663           | 4.489           | 3.675          |
| Oneri finanziari new                               | 3.635             | 4.264          | 3.973          | 3.703          | 4.527             | 4.145           | 3.828           | 3.497           | 3.181           | 2.800           | 2.534           | 2.268           | 1.622           | 1.517           | 1.411           | 1.199          |
| <b>Risparmio oneri finanziari</b>                  | <b>(11)</b>       | <b>(605)</b>   | <b>(570)</b>   | <b>(510)</b>   | <b>(450)</b>      | <b>(990)</b>    | <b>(1.536)</b>  | <b>(2.050)</b>  | <b>(2.514)</b>  | <b>(2.906)</b>  | <b>(3.086)</b>  | <b>(3.168)</b>  | <b>(3.166)</b>  | <b>(3.146)</b>  | <b>(3.078)</b>  | <b>(2.476)</b> |

**Nuovo debito  
sostituito con  
autofinanziamento**

~€164

**Minori interessi  
passivi in €mln**

~€30,3

- Il Piano Combined sviluppa un'elevata capacità di autofinanziamento, abilitando un utilizzo efficiente della cassa generata tempo per tempo
- In tale contesto, rispetto a un piano investimenti 2027-2041 che, in assenza di capacità di autofinanziamento, sarebbe stato finanziato a leva per ~€205mln, come evidenziato nella parte alta della rappresentazione grafica, è stata fattorizzata l'ipotesi di sostituzione di gran parte di tale leva finanziaria con mezzi propri, determinando, a fronte dei flussi di cassa generati dal Piano, una stima di mancato debito accesso per ~€164mln
- Il risparmio complessivo cumulato in termini di minori oneri finanziari sul debito non accesso è pari a ~€30mln nel periodo di pianificazione

# Dettaglio Sinergie - Razionalizzazione della configurazione combined

## Elaborazioni in arco Piano e Stima sinergie

| Dati in €k                                    | 2026          | 2027           | 2028           | 2029           | 2030           | 2031           | 2032           | 2033           | 2034           | 2035           | 2036           | 2037           | 2038           | 2039           | 2040           | 2041           |
|-----------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pensionamenti risorse BEA                     | -             | -              | -              | -              | -              | -              | 2              | 1              | 1              | 2              | -              | 1              | -              | 1              | -              | 1              |
| Risparmio per centralizzazione <sup>(1)</sup> | -             | -              | -              | -              | -              | -              | (112,4)        | (140,7)        | (63,8)         | (93,3)         | -              | (34,8)         | -              | (64,2)         | -              | (63,0)         |
| <b>Risparmio complessivo - BEA</b>            | -             | -              | -              | -              | -              | -              | <b>(112,4)</b> | <b>(254,1)</b> | <b>(320,2)</b> | <b>(416,4)</b> | <b>(420,1)</b> | <b>(458,6)</b> | <b>(462,7)</b> | <b>(531,0)</b> | <b>(535,7)</b> | <b>(603,5)</b> |
| Pensionamenti risorse BA                      | 1             | 1              | -              | 1              | 2              | 2              | -              | -              | -              | -              | 1              | -              | 1              | -              | 1              | -              |
| Risparmio per centralizzazione <sup>(1)</sup> | (60)          | (60)           | -              | (60)           | (111,1)        | (128,6)        | -              | -              | -              | -              | (52,5)         | -              | (29,0)         | -              | (45,4)         | -              |
| <b>Risparmio complessivo - BA</b>             | <b>(60,0)</b> | <b>(121,2)</b> | <b>(123,6)</b> | <b>(186,1)</b> | <b>(298,9)</b> | <b>(430,2)</b> | <b>(434,0)</b> | <b>(437,9)</b> | <b>(441,8)</b> | <b>(445,7)</b> | <b>(502,1)</b> | <b>(506,6)</b> | <b>(540,1)</b> | <b>(544,9)</b> | <b>(595,2)</b> | <b>(600,5)</b> |
| <b>Sinergie di costo</b>                      | <b>(201)</b>  | <b>(265)</b>   | <b>(270)</b>   | <b>(336)</b>   | <b>(450)</b>   | <b>(582)</b>   | <b>(700)</b>   | <b>(847)</b>   | <b>(918)</b>   | <b>(1.020)</b> | <b>(1.081)</b> | <b>(1.126)</b> | <b>(1.165)</b> | <b>(1.239)</b> | <b>(1.296)</b> | <b>(1.370)</b> |

Sinergie di costo  
cumulate in €mln

~€12,9

- **Le sinergie** sono state stimate a partire dalle **risorse incluse in funzioni centrali e amministrative**, maggiormente **soggette a duplicazioni** a seguito del processo di integrazione tra le Società, escludendo invece il personale tecnico e operativo direttamente legato al *core business* di BEA e BA
- L'approccio adottato **non prevede tagli all'organico attuale**, ma si basa esclusivamente sulla **mancata sostituzione di parte delle uscite fisiologiche per pensionamento** già previste su base *stand alone* dalle Società. Tali uscite potranno essere compensate e gestite grazie alla razionalizzazione organizzativa post Operazione
- Nello specifico, in arco Piano sono state individuate rispettivamente **9 risorse di BEA S.p.A.** e **10 di BrianzAcque in uscita fisiologica per pensionamento**, che non saranno reintegrate nel nuovo assetto organizzativo, a fronte della copertura per tali funzioni con organico *combined* esistente, generando un **risparmio cumulato complessivo pari a ~€12,9mln**