



Piano Industriale 2024-2028

Presentazione al Consiglio di Amministrazione

27 novembre 2024

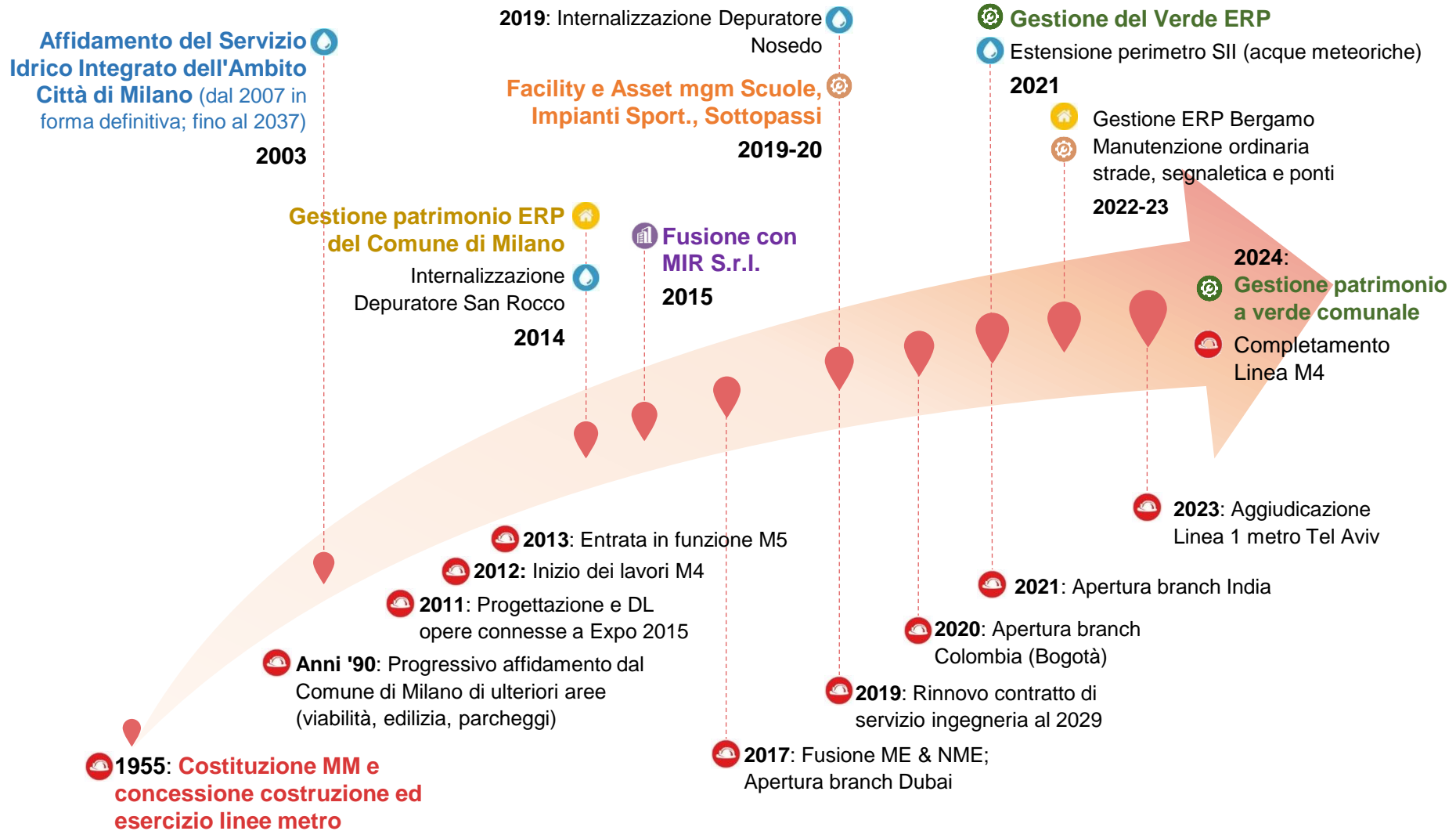
Riservato e confidenziale

➤ **Company overview e risultati raggiunti**

- Vision e mission
- Ambiti di sviluppo strategico e target
- Economics

Evoluzione degli ambiti di business presidiati da MM

La Società è oggi una solida realtà multiservizio per la Città di Milano



Servizi di ingegneria > Gestione delle infrastrutture > Facility management & Field operation

Posizionamento di mercato

MM è al vertice in ciascuno dei settori presidiati e presenta un ottimo standing creditizio

**Una società
100% pubblica...**



**...Player di riferimento
nei propri settori...**



**...Che opera con elevati
standard di accountability**



Risultati conseguiti negli ultimi cinque anni

MM ha intrapreso un percorso virtuoso che coniuga efficienza, efficacia e solidità

RISULTATI E TREND DEGLI ULTIMI ANNI (2019-2023)

Estensione delle attività

- Nuovi servizi per il Comune di Milano, a partire dalle Field Operation (facility e verde)
- Valorizzazione del know how in contesti extra Milano

Innovazione e qualità

- Implementazione SAP e digitalizzazione processi
- Premialità della Qualità Tecnica del servizio
- Sviluppo delle competenze (es. BIM)

Performance economica positiva

- EBITDA '23 +35% vs. EBITDA '19
- Crescita dei ricavi propri: +22% ca.
- Resilienza della performance nonostante shock esogeni (Covid, crisi Russia-Ucraina, mercati EE/gas)

Solidità patrimoniale e finanziaria

- Crescita Patrimonio Netto: +23%
- Ca. 330 milioni di euro investiti in 5 anni
- Riduzione in atto della PFN vs. massimi del 2023

Focus sulla performance operativa

- Riduzione consumi energetici: -16%
- Riduzione delle perdite idriche da 14,1% a 11,8%
- Riduzione acqua immessa in rete: -5%

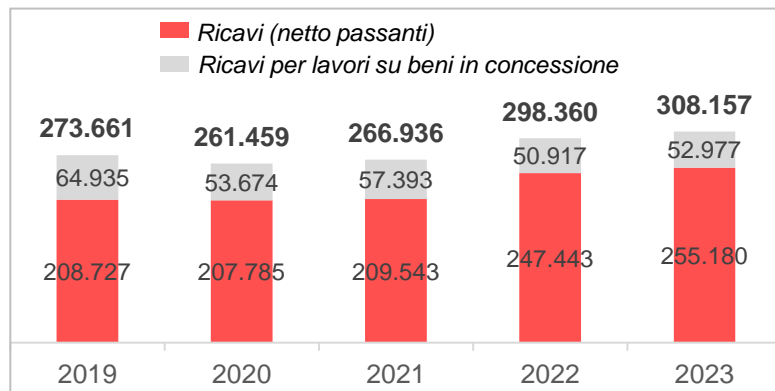
Attenzione crescente alla sostenibilità

- Modifica della governance aziendale (Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità)
- Attuazione disciplina Tassonomia UE
- Obiettivi ESG nel performance management

Evoluzione degli indicatori economici e patrimoniali MM

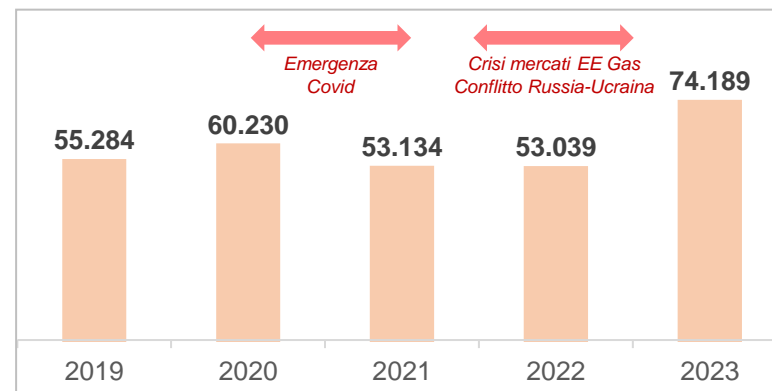
Dopo il contesto sfidante degli ultimi anni i margini e il patrimonio risultano in crescita

Ricavi (€/000; '19-'23)



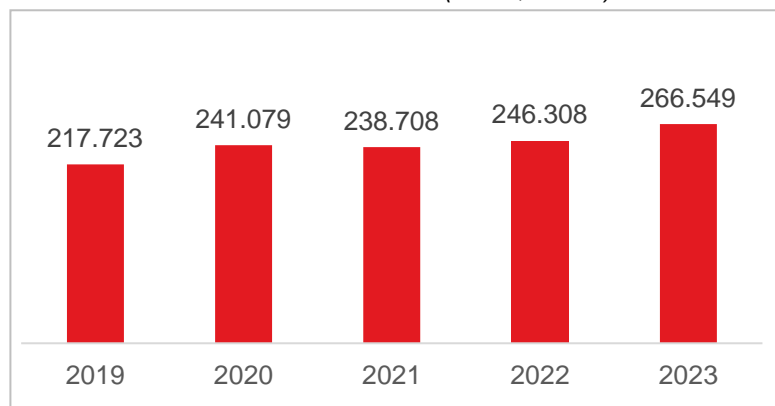
I Ricavi 2023 risultano in aumento rispetto ai valori registrati sugli anni precedenti

EBITDA (€/000; '19-'23)



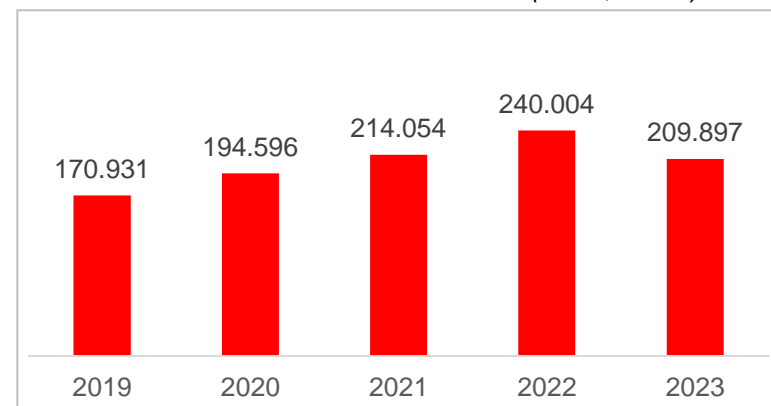
Tra il 2020 e il 2022, nonostante gli effetti pandemici e gli aumenti dei costi energetici, l'EBITDA di MM è comunque rimasto al di sopra dei 50 milioni di euro

Patrimonio Netto (€/000; '19-'23)



Il PN 2023 raggiunge un valore di oltre 266 mln €

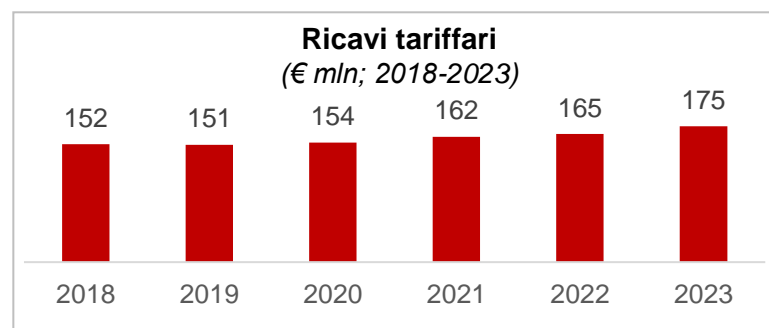
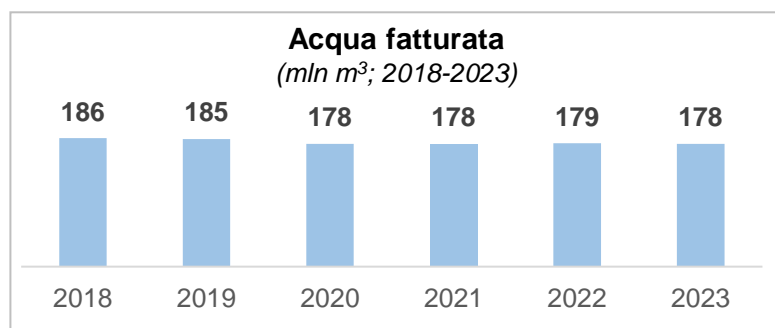
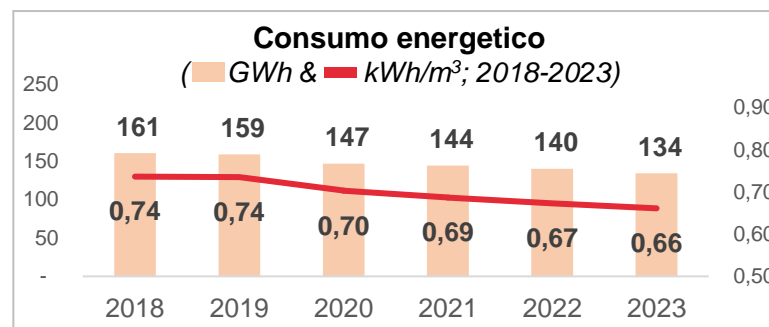
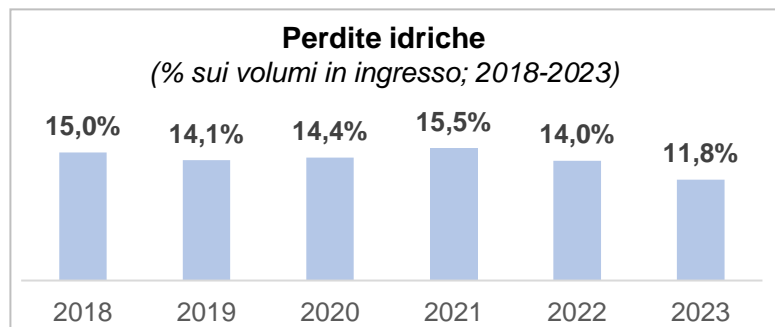
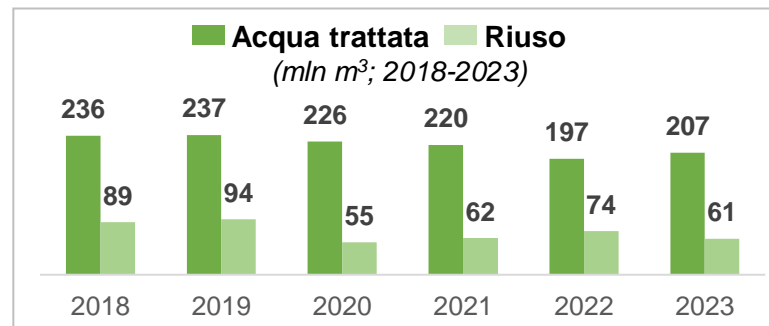
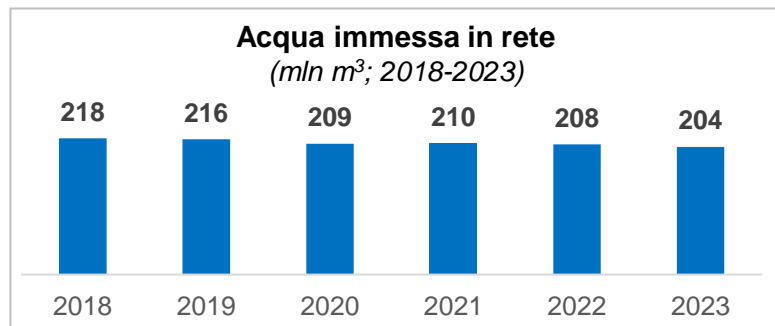
Posizione Finanziaria Netta (€/000; '19-'23)



La PFN risulta in riduzione rispetto ai valori massimi di 240 mln € nel 2022

Risultati – KPI Servizio Idrico Integrato

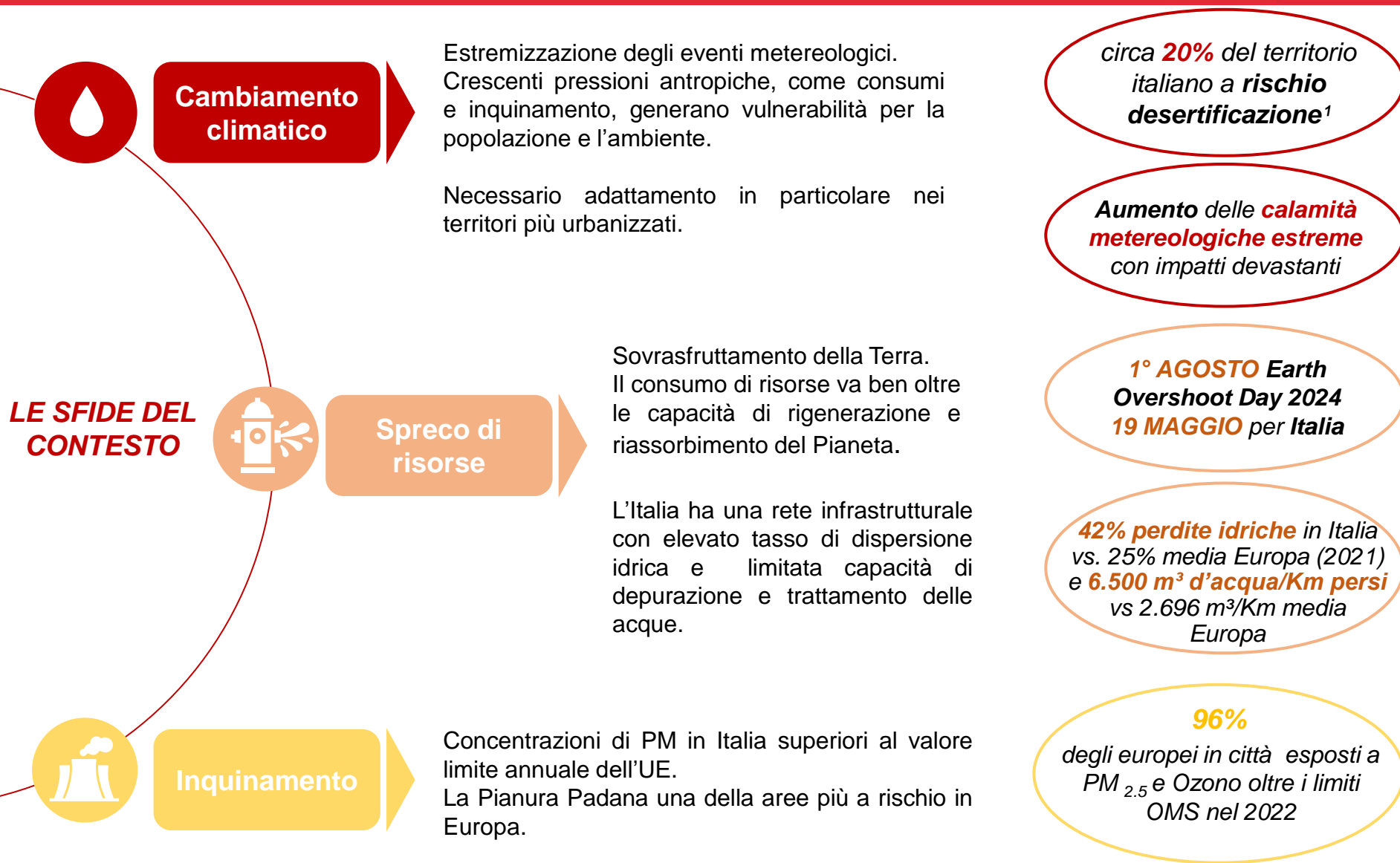
Le scelte di investimento e operative hanno portato risultati rilevanti per la Città



Crescita nell'efficienza del SII a partire dai parametri a maggiore impatto ambientale, mantenendo una tariffa tra le più basse d'Italia e d'Europa

Vision e Mission

Il contesto dei prossimi anni vede al centro la sfida della transizione ecologica



¹ Linee Guida sugli indicatori di siccità e di scarsità idrica da utilizzare nelle attività degli osservatori permanenti per gli utilizzi idrici. Stato attuale e prospettive future, ISPRA e ISRA-CNR, 2018
Fonte: WWF, Fondazione Sviluppo Sostenibile, European Environment Agency, Blue Book 2024

Vision e Mission

Il Green Deal e le norme UE puntano a ridurre le emissioni e all'economia circolare

Energie rinnovabili

Utilizzo crescente di energia rinnovabile:



- **Solare**
- **Eolica**
- **Soluzioni di accumulo**

Risorsa strategica e straordinaria opportunità per:



riduzione costi energetici



ridurre l'**impatto ambientale**



maggiore **resilienza** alle **fluttuazioni dei prezzi** dell'energia



migliore **sostenibilità operativa**

Economia circolare

Tecnologie per il trattamento, rinnovo e riutilizzo di materiali e prodotti esistenti.



Trattamento e riutilizzo acque reflue come **acqua tecnica** riducendo l'utilizzo di acqua potabile



Utilizzo di **biogas** generato durante il trattamento delle acque reflue attraverso **digestori anaerobici** per produrre energia



Recupero di **energia termica** dai processi di **depurazione dei fanghi**

Evoluzione normativa

Urban Waste Water Treatment Directive



- **Neutralità energetica** entro il 2045 per gli **impianti di trattamento delle acque reflue**. Con obbligo di produzione di energia da fonti rinnovabili, audit energetici periodici e limite del 35% su acquisto di energia da fonti esterne
- Il settore delle acque reflue urbane contribuirà in modo significativo a **ridurre le emissioni di gas serra** per raggiungere l'obiettivo UE di neutralità climatica
- Trattamento terziario e **quaternario** obbligatorio per agglomerati >150.000 a.e. entro 2039 e **2045**
- **Piani integrati di gestione delle acque reflue obbligatori** per agglomerati >100.000 a.e. entro 2033. Riesaminati ogni 6 anni

A partire dai risultati raggiunti e con la volontà di attuare gli indirizzi del Comune di Milano e di **rispondere alle esigenze della città**, MM si propone di diventare nei prossimi cinque anni, grazie al futuro Piano Industriale, ancor più l'attore chiave nello sviluppo e nella cura della città di Milano.



La tua ***città***,
il nostro ***impegno***

Obiettivo centrale è **migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini** e le infrastrutture gestite, contribuendo in modo decisivo all'implementazione della strategia di transizione ecologica definita nei piani del suo azionista.

La visione di MM è racchiusa nel motto "**La tua città, il nostro impegno**", che riflette la dedizione dell'azienda verso la comunità milanese. La rinnovata mission di MM comprende una vasta gamma di servizi, sia attuali sia nuovi, con caratteristiche chiave che rispondono alle **esigenze in continua evoluzione della città, in un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale**.

Questi servizi includono la gestione delle **infrastrutture** (a partire da tutto quanto ricomprende acquedotto, fognature, depurazione, caditoie, sottopassi, strade e sottoservizi, verde), puntando a valorizzare le **sinergie** realizzabili nella gestione integrata di questi sistemi interconnessi e perseguendo obiettivi di **efficientamento** energetico, **mitigazione** degli impatti del cambiamento climatico e di miglioramento della **qualità della vita urbana**.

Highlights dei target industriali al 2028

Il Piano Industriale MM coniuga solidità economica e attenzione alla sostenibilità

EBITDA

90 Mln €

+21% vs. 2023

+15 mln€ vs. 2023

EBIT

47 Mln €

+27% vs. 2023

+10 mln€ vs. 2023

Autoproduzione energetica

9.925 MWh/anno

580 MWh/anno nel 2023

+ 9.345 MWh/anno vs. 2023

Acqua immessa in rete

199 Mln m³

-2,45% vs. 2023

-5 mln m³ vs. 2023

Piano Industriale MM 2024-2028

Struttura del documento

- Company overview e risultati raggiunti
- Vision e mission
- **Ambiti di sviluppo strategico e target**
- Economics

Ambiti di sviluppo strategico aziendali

Azioni chiave previste nelle 4 Aree di Intervento MM

Nel Piano Industriale, MM ha delineato **macro-obiettivi** chiari per il periodo 2024-2028, **declinati secondo i propri temi materiali**, ispirati ad assumere un ruolo di guida della **transizione ecologica** di Milano e da realizzare attraverso investimenti nei propri ambiti di servizio, l'incremento della **qualità dei servizi** offerti alla comunità e al territorio, **l'attenzione alle proprie persone**, e la crescita del proprio **modello di business responsabile**

Aree di Intervento dei Temi Materiali MM

Transizione Ecologica

- Efficienza energetica e autoproduzione da fonti rinnovabili
- Economia circolare e riduzione emissioni
- Tutela della risorsa idrica e della sua qualità
- Miglioramento della resilienza idraulica e adattamento ai cambiamenti climatici

Comunità e Territorio

- Verso una nuova gestione del verde urbano
- Completamento progetti chiave e del portafoglio servizi svolti per la città di Milano
- Incremento dei livelli di servizio
- Potenziamento dei punti di contatto con l'utenza e CRM
- Piano Ambientale di Cantiere
- Partnership e collaborazioni

Dare valore alle Persone

- Evoluzione della governance aziendale
- People strategy
- Modello delle competenze e valutazione delle performance
- Welfare
- Ricerca e innovazione
- Riorganizzazione degli spazi mediante un Piano sedi dedicato

Business Responsabile

- Accountability & Reporting
- Rendicontazione di sostenibilità
- Digitalizzazione
- Operational excellence per la performance aziendale e la qualità del servizio
- Sviluppo della catena del valore
- Sistema dei controlli & risk management
- Equilibrio economico-finanziario

Ambiti di sviluppo strategico MM

Piano Industriale MM 2024-2028

Struttura del documento

- Company overview e risultati raggiunti
- Vision e mission
- **Ambiti di sviluppo strategico e target**

- **Transizione Ecologica**

- Economics



Transizione Ecologica

Azioni per efficienza energetica e autoproduzione da fonti rinnovabili (1/2)

Realizzazione di impianti fotovoltaici

*Energia autoprodotta al 2028
(MWh/anno)*

- Presso i depuratori di San Rocco e Nosedo (ed estensione a terra)
- Presso le Centrali AP Suzzani e Baggio

3.650

275

➤ Gli impianti fotovoltaici dei Depuratori genereranno al 2028 **3,65 mln kWh/anno (+ 3.070 MWh vs. baseline 2023), pari al 6,2% del consumo dei Depuratori**. A regime, oltre il periodo di piano, gli stessi genereranno 6,40 milioni di kWh/anno

Realizzazione di digestori anaerobici presso i due depuratori

Produzione di energia elettrica dal biogas derivante dalla digestione anaerobica dei fanghi di depurazione

6.000 *Energia autoprodotta dai cogeneratori al 2028 (MWh/anno)*

➤ Grazie alla realizzazione dei digestori anaerobici presso i due depuratori, sarà ottenuta la **riduzione di ulteriori 6 mln kWh degli acquisti di energia elettrica**

Produzione di energia dal calore delle acque reflue con l'installazione di pompe di calore

500 *Potenza installata delle pompe di calore al 2028 (KWh)*

➤ Azioni prioritarie: verranno sviluppati **progetti diffusi in città di recupero di calore mediante scambio termico con la rete fognaria:**

- Recupero di calore dalle acque reflue per climatizzare edifici
- Depuratore di Nosedo (recupero di calore dalle acque reflue trattate)
- Edifici ERP: Progetto Pilota, Via Dini - via Dudovich
- Soluzione per l'Agenzia del Demanio

Riduzione dei consumi energetici delle centrali di acquedotto

0,320 *kWh/m3 immesso in rete al 2028 (-0,036 vs. baseline 2023)*

➤ L'insieme di investimenti e interventi di ottimizzazione gestionale per la fase di acquedotto si pone un obiettivo di **riduzione progressiva sino a un target del 10,1% per i consumi annui nel periodo di piano**



Transizione Ecologica

Economia circolare e riduzione delle emissioni

Baseline 2023

20.786
ton SST/anno



Riduzione del quantitativo totale di fanghi prodotti come sostanza secca al 2028

Riduzione 25% sulla quota fanghi depuratore Nosedo (13.600 ton SST/anno nel 2023) per effetto del digestore. **Valore anno target: 17.386 ton SST/anno**

2.856 K
Smc/anno



Riduzione dell'utilizzo di combustibili fossili come fonte energetica per i processi di trattamento dei fanghi nei depuratori

Riduzione di un milione di metri cubi di consumi di gas naturale grazie al passaggio a un sistema di **essiccatori a bassa temperatura**. **Valore anno target: 1.714 K Smc/anno**

33.000
Smc/anno



Dismissione dell'utilizzo di combustibili fossili come fonte energetica per la climatizzazione edifici depuratori

Valore anno target: 0 Smc/anno

Riduzione volumi di gas metano acquistato (%) al 2028



Progetto Cascina Nosedo sostenibilità e ricerca in ottica di economia circolare ➤ **Ultimazione progetto nel 2028**



Sviluppo materie prime critiche

- Valutazione possibili impieghi alternativi fango (es. compost o fertilizzanti)
- Recupero da processi di depurazione (es. fosforo, nutrienti, ..): end of waste
- Produzione di conglomerati dalle sabbie con coinvolgimento del mondo industriale

Altre azioni a piano 2024-2028



Mappatura delle emissioni di GHG Scope 3

- Avvio **monitoraggio emissioni** di GHG Scope 3, partendo dalle categorie più significative per MM ➤ **2025** (su dati 2024)
- Realizzazione di un **Piano di transizione** ➤ **Entro il 2027**



Transizione Ecologica

Tutela della risorsa idrica e della sua qualità

Target al 2028 (vs. baseline 2023)

Riduzione dei prelievi idrici dall'ambiente

Riduzione di **6,5 milioni di metri cubi in 5 anni** dei volumi idrici prelevati annualmente dall'ambiente e immessi in rete

197,2

Acqua prelevata (mln m3)

Tutela della risorsa di falda

Installazione di totem e infrastrutture per l'utilizzo di "acqua tecnica" (acqua prelevata da falda e non soggetta a trattamento di potabilizzazione, derivante dai processi di depurazione e destinabile al riuso, proveniente da pozzi di prima falda)

195,2

Acqua prelevata, esclusa acqua tecnica (mln m3)

Aumento della resilienza del sistema di acquedotto

- Minori **rotture delle tubazioni** tramite interventi di sostituzione delle tubature
- Minori **perdite di rete**

0,200 N rotture tubazioni per Km (N/Km)

10% Perdite idriche percentuali (M1b)

Ottimizzazione delle pressioni d'esercizio

Installazione e implementazione di **dispositivi e tecnologie per controllare la pressione idrica** dell'acqua immessa in rete

1,10

Acqua immessa in rete/Acqua fatturata

Azioni volte a sensibilizzare l'utenza per la responsabilizzazione dei consumi idrici

Minori consumi degli utenti attraverso attività di sensibilizzazione (**-1,8 milioni di m3 vs. baseline 2023**)

176,3

Acqua consumata (mln m3)



Facendo proprie le finalità del Green Deal dell'Unione Europea, nel corso del piano MM proseguirà l'impegno nei progetti di adattamento al cambiamento climatico



Realizzazione di **sistemi di drenaggio urbano sostenibili (SUDS)** e partecipazione ai processi di **depavimentazione** promossi dal Comune di Milano per il **miglioramento del drenaggio delle acque meteoriche** e la riduzione dei casi di allagamento.

*Introduzione in nuovi ambiti cittadini di infrastrutture per il drenaggio sostenibile, cercando di **ridurre le aree impermeabilizzate** che potrebbero ingenerare impatti negativi sulla gestione dell'infrastruttura destinata alle acque meteoriche, stante il progressivo aumento di eventi meteorologici estremi in conseguenza del cambiamento climatico*



Adeguamento sfioratori e potenziamento vasche di laminazione e sistemi anti-rigurgito

32.200

Volumi di vasche di laminazione create al 2030 (m³)



In ambito operation è previsto il rafforzamento delle attività di **pulizia e spurgo della caditoie stradali** e delle **pozzettature**

Incremento nel numero di squadre, mezzi impiegati e turni

Fino a 3,3 mln€/anno opex per attività su caditoie a regime

Piano Industriale MM 2024-2028

Struttura del documento

- Company overview e risultati raggiunti
- Vision e mission
- **Ambiti di sviluppo strategico e target**

- **Comunità e Territorio**

- Economics

Comunità e Territorio

Completamento progetti chiave e portafoglio dei servizi svolti per la città di Milano



Promozione dello sviluppo urbano



Interventi di prolungamento delle linee metro



Riqualficazione del patrimonio di edilizia comunale



Contributo alla realizzazione delle opere del PNRR

Valutazione modello di efficienza operativa

SCUOLE

Insourcing manutenzione ordinaria, periodica, programmata e pronto intervento edile e idrico-sanitaria per **561 edifici di edilizia scolastica**

Impianti elettrici

Gestione make a regime, entro fine piano, per ca. 70%

Progressiva fase di acquisizione/internalizzazione di servizi di manutenzione e gestione (presidi antincendio, ascensori, riscaldamento e gestione calore)

SOTTOPASSI

Presidio **29 stazioni di sollevamento** nei sottopassi: **gestione, conduzione e custodia e manutenzione riparativa** a guasto

MM in accordo con il Comune sarà chiamata ad elaborare un nuovo approccio per la gestione unitaria e integrata delle infrastrutture stradali, comprensivi di tunnel/gallerie, delle stazioni di sollevamento delle acque meteoriche dei sottopassi e del sistema di caditoie

STRADE

Insourcing **attività di controllo e rilevazione del fabbisogno manutentivo, digitalizzazione del catasto stradale**, gestito in campo tramite appalti esterni

Come da strutturazione del business attuale (al 2024)

A regime dal 2026

VERDE

Gestione del **patrimonio a verde** del Comune di Milano

Completamento 1° step di subentro sul verde delle Scuole entro gennaio 2025, 2° step (Municipio 8) ad Aprile 2025 e completamento con servizio a 2025 (gestione make a regime dal 2026 per ca. 75%)

GLOBAL ERP

Insourcing **manutenzioni elettriche ed edili** sul patrimonio di edilizia residenziale pubblica

A regime dal 2026



Comunità e Territorio

Potenziamento dei punti di contatto con l'utenza e CRM



Aumento presenza sul territorio

Aumento della presenza delle **squadre operative** in tutto il territorio e integrazione della programmazione dei servizi



Incremento dei punti di contatto con l'utenza

Potenziamento dei **canali di contatto con l'utenza**, sia tradizionali che digitali e sulla definizione di **nuove modalità di comunicazione** con cittadini e stakeholder (es. app, canali di segnalazione, bacheche digitali)



Misurazione della customer satisfaction

Indagini di customer satisfaction strutturate, da diffondere presso l'utenza mediante canali sia fisici che digitali



Miglioramento della qualità del servizio

Miglioramento della **qualità del servizio nel rispetto dei KPI previsti dal piano di sostenibilità**
(*Riduzione dei tempi di risposta call center, riduzione tempo di attesa appuntamento; rispetto degli standard di qualità ARERA del SII; miglioramento performance legate ai KPI monitorati da CdM per DMOI*)



Community Building

Favorire la creazione del **senso di comunità** tra gli **inquilini ERP** realizzando iniziative ad hoc



Comunità e Territorio

Redazione e avvio di un modello di Piano Ambientale di Cantiere

L'attenzione verso i cittadini passerà anche attraverso la formalizzazione di linee guida sulla **comunicazione di cantiere** rivolte agli appaltatori per favorire il **dialogo** con residenti/cittadini e per migliorare il coordinamento tra i soggetti che operano sul territorio, attraverso la redazione e avvio di un modello di **Piano Ambientale di Cantiere** sui principali cantieri di MM che riguardano mobilità o grandi demolizioni e la formalizzazione di linee guida improntate all'adozione di criteri di sostenibilità nelle fasi di progettazione e realizzazione di opere/infrastrutture di ingegneria (anche attraverso l'adesione all'iniziativa "Cantiere Impatto Sostenibile" di Assimpredil)

Progetti qualificanti



*Prolungamento M1
Quartiere Baggio - Olmi - Valsesia*

543
mln€



*Realizzazione Metrotranvia
Milano - Limbiate*

183
mln€



*Demolizione e ricostruzione degli
edifici ERP di via Giaggioli*

58
mln€



*Prolungamento Tranvia n.2
Tratta Bausan – Bovisa FN –
Villapizzone FS*

50
mln€



*Prolungamento Tranvia 24
Tratta Selvanesco - IEO*

26
mln€



*Riqualificazione
Palazzo del Capitano*

25
mln€



*Realizzazione nuovo impianto di
archiviazione – Via Gregorovius*

24
mln€

Entro il 2026:

- ❑ **Monitoraggio di un set di indicatori:** Consumi idrici (l), Rifiuti speciali non pericolosi prodotti (ton/mese), % Rifiuti speciali non pericolosi recuperati / rifiuti speciali non pericolosi totali, % Rifiuti speciali pericolosi / totale rifiuti speciali, % Terre o rocce da scavo riutilizzate (all'interno o all'esterno dell'opera) / totale prodotte
- ❑ Redazione di un **modello di "Piano Ambientale di Cantiere" dedicato al solo ambito "rumore e vibrazioni"** (da applicare a tutti i progetti a cura DSMO e a commesse pilota selezionate da DVIP)

Piano Industriale MM 2024-2028

Struttura del documento

- Company overview e risultati raggiunti
- Vision e mission
- **Ambiti di sviluppo strategico e target**

– **Dare valore alle Persone**

- Economics



ACCRESCIMENTO DELLA
CONSAPEVOLEZZA DEI
DIPENDENTI SUI TEMI D&I,
SOSTENIBILITÀ E WELFARE



EVOLUZIONE E CRESCITA
INTERNA E DELLE
COMPETENZE GIÀ
PRESENTI IN MM

Aumento delle
**competenze nelle
aree prioritarie** per
lo sviluppo strategico
del business, tramite
il **reskilling** e
l'**upskilling** dei
dipendenti nelle varie
famiglie professionali



INTRODUZIONE DI NUOVE
FIGURE

In risposta
all'evoluzione del
perimetro di
business,
introduzione di nuove
figure professionali e
competenze

Attivazione di
strumenti per la
**selezione e
gestione efficace
del personale
all'estero**



MIGLIORAMENTO DELLA
RETENTION

Adozione delle
seguenti iniziative:

- i) strategia di comunicazione di **“employer branding”**
- ii) **rewarding policy** collegata al sistema di valutazione delle performance

5%

Tasso di turnover in uscita volontario per i lavoratori a tempo indeterminato (al 2026)
- **6%** vs. baseline 2023

Attività di **formazione**

Attività di
informazione e
sensibilizzazione

Questionario **follow-up** concernente la
**formazione in
ambito sostenibilità**

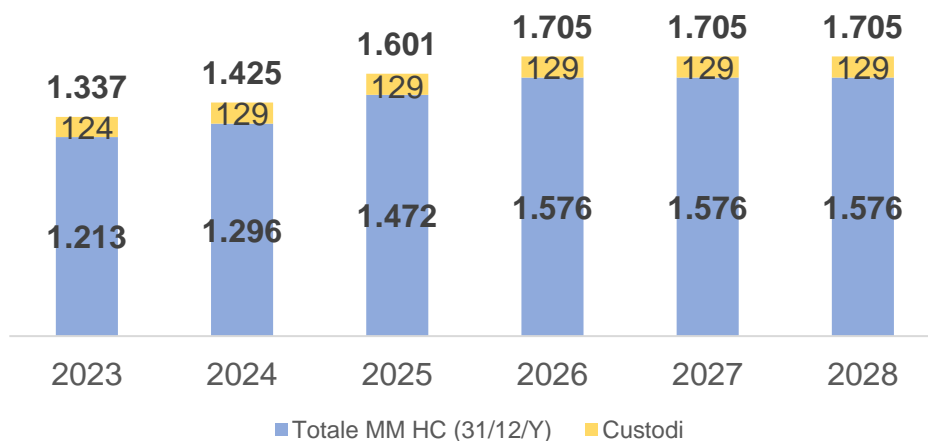
I sistemi informativi rappresentano una dimensione trasversale alla Strategia HR : in parallelo allo sviluppo dei progetti IT in ambito HR, conseguente necessità di formazione sulla lettura e sulla misurabilità dei dati



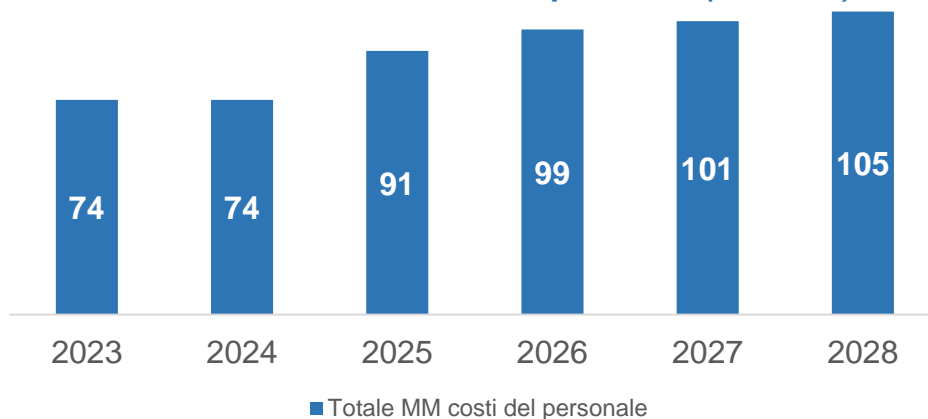
Dare valore alle Persone

Previsione risorse e costo del personale in arco piano

Evoluzione attesa dell'organico MM 2023-2028 (n.)



Evoluzione attesa del costo del personale (EUR mln)



Incidenza % costo personale su ricavi*

29%

28%

31%

33%

34%

34%

- L'**organico MM** è atteso **in crescita** rispetto al dato a consuntivo 2023, in ragione dell'estensione del **perimetro di business** e in considerazione del **potenziamento dei servizi**
- Si intende **incrementare l'attenzione ai dipendenti** anche introducendo **nuove azioni di welfare aziendale**
- Il **costo del personale** risulta **in crescita** in arco piano, passando da 74 mln€ del 2023 a 105 mln di euro nel 2028
- In aumento anche l'**incidenza % del costo del personale** sui ricavi MM

Piano Industriale MM 2024-2028

Struttura del documento

- Company overview e risultati raggiunti
- Vision e mission
- **Ambiti di sviluppo strategico e target**

- **Business Responsabile**

- Economics

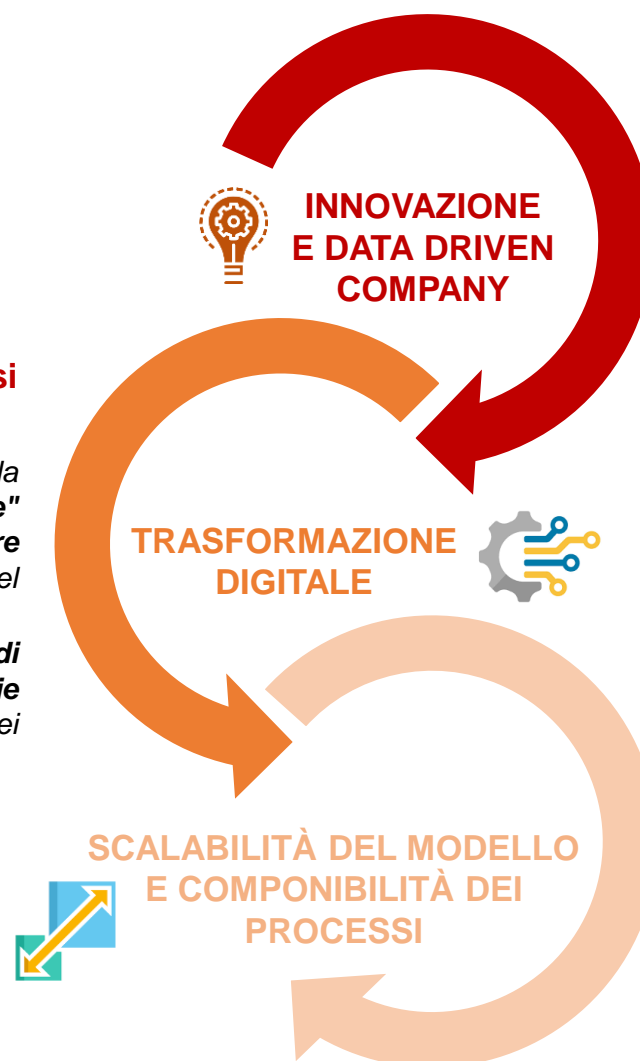


Business Responsabile

Digitalizzazione: i pilastri della strategia digitale (1/2)

Digitalizzazione di processi e servizi

- MM contribuisce attivamente alla **"Trasformazione Digitale"** dell'azienda e della città (*care city*) e migliora la percezione del servizio erogato al cittadino
- Prosecuzione nel **percorso di adozione di nuove tecnologie digitali** per la trasformazione dei processi aziendali (*Digital First*)



Innovazione aperta ed estesa dentro e fuori l'azienda

- **Digital DNA:** l'Innovazione è Open, cioè partecipata da stakeholder esterni e dal personale interno
- **Sovranità del dato e Data Driven Company** per effettuare analisi e ottenere indicazioni fondamentali a supporto delle decisioni aziendali, per ridisegnare i processi e promuovere efficienza ed efficacia

Supportare la crescita del business a costi incrementali marginali ed in tempi definiti

- **Modello operativo IT** in grado di scalare verticalmente (**maggiori volumi**) e orizzontalmente (**nuovi business**) le infrastrutture e le applicazioni IT

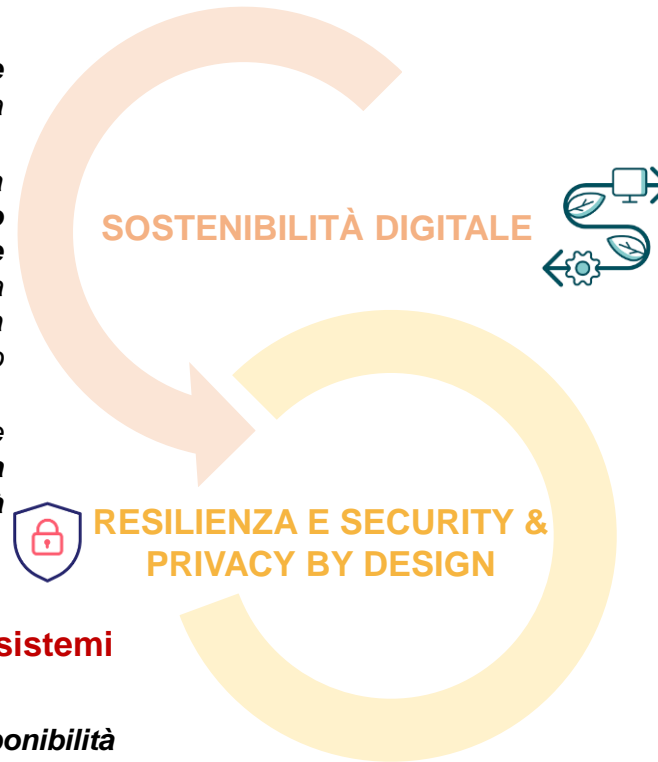


Business Responsabile

Digitalizzazione: i pilastri della strategia digitale (2/2)

Migliorare l'impatto ambientale, sociale e di governance

- Il **digitale** quale **quarta dimensione della sostenibilità**, dopo quella ambientale, sociale ed economica
- Duplice ruolo della sostenibilità digitale: **strumento abilitatore dello sviluppo sostenibile e sostenibile in sé stesso** (saldo positivo tra l'impatto negativo del digitale sulla sostenibilità e l'impatto positivo dovuto alla digitalizzazione dei processi)
- Attuazione di misure dedicate, anche attraverso la **partecipazione alla Fondazione per la sostenibilità digitale**



Investire sulla resilienza dei sistemi e la continuità dei servizi IT

- Investimenti per garantire la **disponibilità continua delle infrastrutture**, delle **applicazioni** e dei **dati** (Operations Empowerment).
- **Cyber Security** e la **Data Protection** parte integrante dei rischi aziendali: massima aderenza alle policy di sicurezza informatica e privacy ai requisiti normativi e best practice di settore parte integrante dei criteri di scelta delle tecnologie (by design)

Target di piano:

- ✓ Promozione della cultura e della consapevolezza sulla Sostenibilità digitale: Realizzazione del "**decalogo MM della sostenibilità digitale**" (al 2025) ed erogazione di un **percorso di formazione sulla sostenibilità digitale al 100% della popolazione aziendale (al 2028)**
- ✓ **Riduzione dell'impatto ambientale di MM** tramite l'**allungamento del ciclo di vita dei dispositivi elettronici Asset inclusi nel progetto di allungamento del ciclo di vita dei dispositivi IT/ totale degli asset = 50% al 2025**
- ✓ Estensione dei **principi di sostenibilità digitali nella supply chain** : Definizione di **indicatori di sostenibilità da inserire nel processo di qualifica fornitori IT al 2025** e **Fornitori IT qualificati con profilo di sostenibilità digitale aderente agli indicatori / fornitori IT totali +30% al 2028**

Target di piano:

- ✓ Innalzamento del livello di cyber security dell'azienda tramite l'ottenimento della **certificazione ISO 27001 al 2025**
- ✓ Erogazione di un **percorso di sensibilizzazione sulla cybersecurity al 100% della popolazione aziendale al 2028**

Piano Industriale MM 2024-2028

Struttura del documento

- Company overview e risultati raggiunti
- Vision e mission
- Ambiti di sviluppo strategico e target
- **Economics**

Economics di piano

KPI economico-finanziari del piano: percorso di crescita

EBITDA

Da
60 mln €
(media 19-23)

A
90 mln €
2028

+ 50%

EBIT

Da
24 mln €
(media 19-23)

A
47 mln €
2028

+ 96%

CAPEX

Da
60 mln €
(2023)

A
66 mln €
2028

+ 10%

PN

Da
267 mln €
(2023)

A
408 mln €
2028

+53%

PFN

Da
210 mln €
(2023)

A
210 mln €
2028

+ 0%

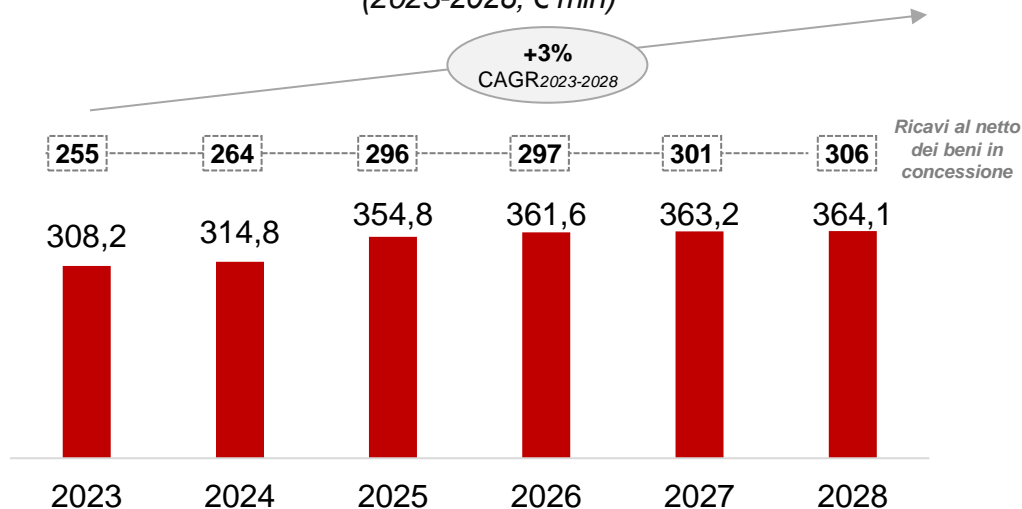
È in corso una valutazione anche tramite consulenze di primari professionisti in merito alla possibilità di trasformare MM in una **Società Benefit**

Economics di piano

Evoluzione delle principali grandezze di conto economico (mln €; 2023-2028)

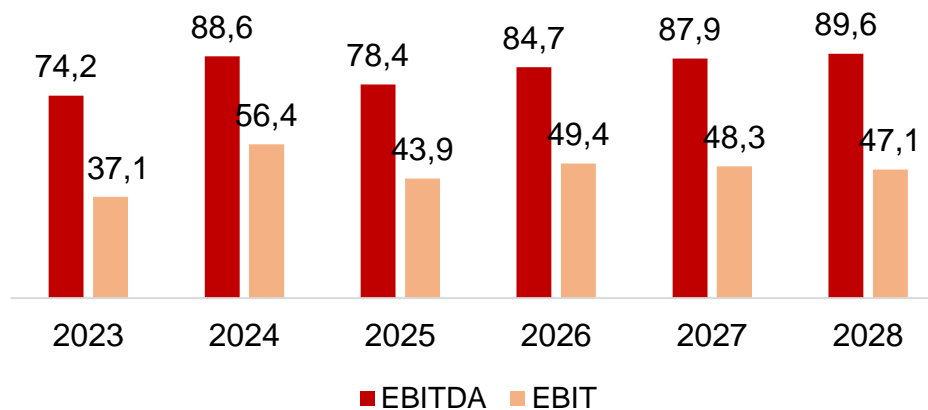
Evoluzione dei Ricavi MM in arco Piano

(2023-2028; € mln)



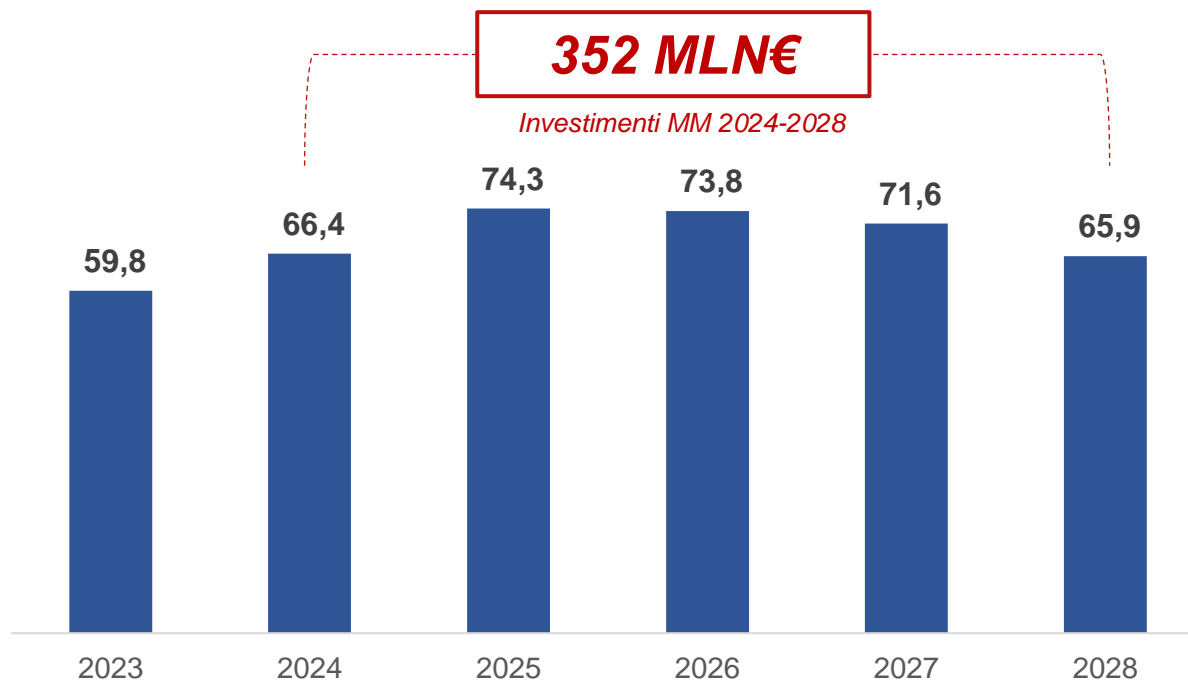
Evoluzione EBITDA ed EBIT MM in arco Piano

(2023-2028; € mln)



Economics di piano

Capex: evoluzione investimenti MM in arco piano (mln €; 2023-2028)



- E' previsto per MM un piano investimenti complessivamente pari a 352 milioni di euro nel periodo 2024-2028
- Sotto la prospettiva finanziaria, non è prevista l'erogazione dividendi verso l'azionista unico mentre si prevede l'azzeramento dei debiti in essere verso il Comune entro l'arco piano