

COMUNICATO STAMPA – 3 Aprile 2017

Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e approvato il Piano Strategico 2017-2021 del Gruppo A2A

Riadattamento delle priorità strategiche

Dopo i brillanti risultati del biennio 2015-2016, accelerazione di reti, ambiente e clienti; la generazione convenzionale verso una trasformazione

Investimenti in significativo aumento

2.75 miliardi di euro in cinque anni (+500 milioni di euro rispetto al piano 2016-2020). Quasi l'80% in reti e ambiente

Risultati economico-finanziari ulteriormente migliorati

*Ebitda a 1.38 miliardi di euro e Utile Netto a 0.47 miliardi di euro nel 2021
PFN in riduzione di oltre 0.6 miliardi di euro a 2.5 miliardi di euro*

Crescita dei dividendi confermata

Obiettivo al 2019: Euro 7.5 cent. per azione

Crescita esterna e nuove efficienze potenziali non a piano

Coerentemente con i Piani precedenti, il Piano non incorpora, prudentemente, varie iniziative di crescita esterna e di ulteriore efficienza costi

4 pilastri della sostenibilità confermati

Rinnovo dell'impegno su Economia Circolare, Decarbonizzazione, Smartness nelle Reti e nei Servizi e People Innovation – con la declinazione di obiettivi di Sostenibilità al 2030, unitamente ad azioni e risultati conseguibili in arco Piano

Milano, 3 Aprile 2017 – Si è riunito in data odierna il Consiglio di Amministrazione di A2A che ha esaminato e approvato il Piano Strategico 2017-2021 del Gruppo.

Il Piano Strategico 2017-2021 conferma l'indirizzo strategico intrapreso nel 2015 volto a trasformare A2A in una multi utility moderna, essenziale al soddisfacimento dei bisogni delle comunità locali servite, leader nella green economy, nelle reti intelligenti e nelle nuove forme di gestione dei servizi energetici.

Il nuovo Piano, confermando o migliorando tutti gli obiettivi industriali già definiti in precedenza, definisce la nuova priorità strategica, "R1", dalla ristrutturazione del comparto termoelettrico (le cui attività operative sono state largamente realizzate nel biennio appena conclusosi) al "rilancio" delle



aree ambiente, reti e servizi energetici attraverso una ulteriore accelerazione degli investimenti ad esse dedicati.

La realizzazione del nuovo Piano contribuirà a ridefinire significativamente il portafoglio di asset industriali consentendo ad A2A di cogliere in modo ancora più efficace le crescenti opportunità del mercato e di proporre su scala industriale alcuni dei progetti, già avviati in fase sperimentale, nei campi dell'innovazione, della digitalizzazione e dell'efficienza energetica.

RIVISITAZIONE DELLE LINEE GUIDA STRATEGICHE: 3R E 3D

A due anni dal lancio del Piano strategico 2015-2019 che ha ispirato le azioni di questo biennio, A2A prende atto, da un lato dalla validità della impostazione di tale Piano che ha consentito di realizzare eccellenti risultati operativi ed economico-finanziari pur in presenza di uno scenario macroeconomico ed energetico non sempre favorevole e dall'altro della opportunità o, meglio della necessità, di rivedere le priorità strategiche del Piano stesso anche in considerazione di quanto, del Piano originale, già realizzato.

Le principali linee di sviluppo del Piano si rinnovano nel solco dello schema iniziato con il **Piano 2015-2019**, secondo, tuttavia, una diversa prioritizzazione e un parziale adeguamento delle 3 R:

1. **R1: Rilancio.** Le aree reti, ambiente e servizi energetici destinate a rappresentare, nel 2021, la maggioranza del Capitale Investito e della generazione di redditività, vedranno una ulteriore accelerazione negli investimenti e consentiranno ad A2A di qualificarsi come una società maggiormente orientata alla fornitura di servizi alle comunità territoriali e meno alla generazione elettrica;
2. **R2: Ristrutturazione.** Ormai completato per quanto concerne le azioni interne e trasformato per effetto delle mutate condizioni di mercato, R2 evolve in **Rigenerazione** del comparto termoelettrico e della generazione, con una gestione attiva della capacità e l'avvio di iniziative volte a sviluppare il segmento della generazione distribuita;
3. **R3: Ridisegno** dei business del futuro, accelerando sulle innovazioni introdotte in questi anni per passare da progetti pilota a soluzioni a mercato e sostenibili.

Le 3 D confermano le linee guida fissate nel Piano 2015-2019:

1. **Disciplina:** Disciplina nei costi e nella struttura del capitale;
2. **Dialogo:** Dialogo e coinvolgimento degli stakeholder;
3. **Digital:** Trasformazione digitale e tecnologica.

R1- RILANCIO

Nel quinquennio 2017-2021 sono previsti investimenti complessivi pari a circa 2,75 miliardi di euro (di cui 1,6 miliardi di euro destinati ad attività di sviluppo, interno e/o esterno - escluse le aggregazioni territoriali), uno sforzo significativo - completamente autofinanziato - di investimenti sul territorio per completare la trasformazione del Gruppo. Si tratta di circa 500 milioni di euro più rispetto al precedente Piano quinquennale e circa il 50% in più di investimenti all'anno rispetto alla media 2014-2016.

Il 90% circa degli investimenti saranno finalizzati al sostegno della **crescita nei business regolati e quasi regolati**. Tali investimenti consentiranno, nel 2021, di avere il 70% circa del Capitale Investito Netto di Gruppo in attività regolate o quasi regolate.

In particolare:

- **Ambiente:** si confermano gli ambiziosi obiettivi definiti e poi realizzati con il piano strategico precedente: è l'area che contribuirà maggiormente alla crescita complessiva. Tale crescita sarà ottenuta attraverso un incremento nell'igiene urbana (+100.000 abitanti all'anno, in linea con i risultati raggiunti nel biennio 2015-16) e della quantità di rifiuti trattati (circa il 50% in più al 2021 rispetto ai valori del 2016). L'aumento delle quantità trattate della frazione residua a valle della raccolta differenziata è previsto venga realizzata sia tramite nuovi impianti realizzati direttamente da A2A che attraverso operazioni di M&A nelle aree geografiche di riferimento. Il rilancio dell'ambiente contribuirà alla crescita del Margine Operativo Lordo di Gruppo per circa 78 milioni di euro rispetto al 2017 e permetterà di realizzare al 2021 una marginalità complessiva del segmento pari a 341 milioni di euro. All'ambiente sono destinati circa il 25% degli investimenti complessivi 2017-2021 del Gruppo;
- **Reti:** la *Business Unit*, comprendente le reti di distribuzione e il teleriscaldamento, assorbirà la maggior quota di investimenti (circa il 53% del totale) finalizzati a consolidare e rafforzare la presenza del Gruppo nei territori presidiati. Tali investimenti riguarderanno: i) la partecipazione ai bandi di gara di distribuzione gas; ii) lo sviluppo e il mantenimento delle reti di distribuzione elettrica già esistente; iii) il potenziamento e lo sviluppo del ciclo idrico integrato. Il rilancio delle reti e del teleriscaldamento contribuirà alla crescita del Margine Operativo Lordo di Gruppo per circa 34 milioni di euro rispetto al 2017 e permetterà di realizzare al 2021 una marginalità complessiva pari a 457 milioni di euro;
- **Retail:** la *Business Unit* recepisce l'incremento maggiore rispetto al Piano precedente, da realizzarsi soprattutto tramite crescita del numero di clienti a mercato libero (+150.000 POD all'anno). Contribuiscono alla revisione al rialzo degli obiettivi di Piano: i) gli ottimi risultati in termini di acquisizioni di nuovi clienti raggiunti nel 2015-2016; ii) la capitalizzazione della partnership industriale con LGH particolarmente presente in questi segmenti; iii) progetti specifici, finalizzati in questi anni, inerenti le vendite di energia e servizi ad alto valore aggiunto alla clientela diffusa e alle PMI; iv) il rafforzamento della base clienti di grandi dimensioni. Tale crescita poggia inoltre sull'elevato "*brand equity*" di A2A nei territori di riferimento e sull'elevato livello di efficacia e di efficienza nella gestione del cliente. Il contributo alla crescita del Margine Operativo Lordo di Gruppo dell'area *retail* è atteso in circa 51 milioni di euro rispetto al 2017;
- Il margine di **EPCG**, controllata Montenegrina del Gruppo (9% degli investimenti totali del quinquennio), evidenzia una contrazione nella crescita del margine rispetto al piano precedente per complessivi 33 milioni di euro in arco piano (Ebitda cumulato 2017-2021 vs cumulato 2016-2020), derivante da una revisione al ribasso delle stime di crescita tariffaria e da stime più prudenti sul prezzo di vendita di energia in export. A valle di tale revisione la crescita, al 2021, è pari a circa 31 milioni di euro rispetto al 2017.

R2 - DA RISTRUTTURAZIONE A RIGENERAZIONE DEL PARCO DI GENERAZIONE

L'obiettivo di ristrutturazione - fissato nel 2015 e volto a ridurre l'esposizione e ammodernare la generazione termoelettrica – nel Piano 2017-2021 **viene adattato e rinnovato** per il combinarsi di fattori endogeni e esogeni; tale modifica è dettata dal raggiungimento, in anticipo sulle tempistiche, della riduzione dei costi, del processo di flessibilizzazione degli impianti e della semplificazione societaria che ha portato alla creazione di A2A gencogas. Alle efficienze interne si sono affiancate motivazioni connesse al mutamento di mercato, contingenti e non, che ha reso evidente il **ruolo di**

copertura flessibile del fabbisogno di energia e di servizi da parte dei CCGT. Coerentemente con tali discontinuità interne e di mercato, l'indirizzo strategico si sposta dalla ristrutturazione alla trasformazione e ovvero alla ricerca di un ruolo attivo nel mercato energetico per cogliere le opportunità di breve e di medio periodo, anche in termini di maggiori opzionalità. Ciò avverrà mediante il completamento della flessibilizzazione del parco impianti, passando da 2 GW a 3,6 GW flessibili, una riposizionamento nell'ottica degli obiettivi del *Winter Package* e infine avviando un percorso di crescita nel segmento delle energie e dei servizi distribuiti.

R3 - RIDISEGNO DELLE OPZIONI PER IL FUTURO

La **terza R** della strategia A2A prevede il **consolidamento e il lancio definitivo sul mercato** di alcuni dei progetti avviati sperimentalmente negli ultimi due anni su temi **innovativi come le Smart City, la Green Economy e l'efficienza energetica**. Rientrano in questo gruppo le iniziative di Illuminazione Pubblica, con il raddoppio dei punti luce a LED fino ad arrivare nel 2021 a circa 420.000 punti installati e gestiti; lo sviluppo di attività nell'Efficienza Energetica, grazie anche all'acquisizione nel 2016 della Consul System, società attiva nel segmento dei Titoli di Efficienza Energetica, e con interessanti sviluppi nelle attività di monitoraggio e nuovi progetti, in special modo nel *Demand Side Management* e nel *Demand Response Management System*. Un esempio di tale attitudine all'innovazione è il progetto Horizon 2020 denominato "*Sharing Cities*" cui A2A collabora su aspetti operativi per rendere la città di Milano sempre più *smart*.

Una delle novità più significative è l'avvio della produzione di biometano da FORSU grazie a quattro impianti che verranno dedicati a tale processo, con una quantità prevista di biometano prodotto al 2021 pari a 20 milioni di Sm³. In termini di contributo al Margine Operativo Lordo di Gruppo le attività più significative saranno quelle inerenti all'efficienza energetica e all'illuminazione pubblica, che complessivamente realizzeranno al 2021 un Ebitda pari a circa 50 milioni di euro.

Il raggiungimento di tali obiettivi sarà perseguito nel rispetto e tramite tre ulteriori linee guida, già anticipate nei Piani Strategici precedenti:

- **Disciplina operativa e nella struttura del capitale**, declinata secondo le seguenti direttrici:

- o **Efficienza operativa:** il nuovo Piano Strategico conferma l'ambizioso progetto EN&A (progetto di revisione dei processi Corporate e Business del Gruppo in un'ottica di miglioramento continuo) che permetterà di realizzare, rispetto ai circa 80 milioni di euro già consuntivati nel biennio 2015-16, circa 100 milioni di euro di ulteriore miglioramento del margine operativo lordo al 2021.

Sarà inoltre avviato un nuovo progetto di eccellenza operativa i cui obiettivi non sono contenuti nel presente Piano. Saranno infine consolidate e valorizzate pienamente le sinergie delle operazioni di aggregazione completate nel corso del 2015 e del 2016,

- o **Politica dei dividendi in crescita** in linea con lo sviluppo del piano, **compatibile con il rafforzamento della solidità finanziaria e patrimoniale del Gruppo**. Il Piano Strategico 2017-2021 conferma lo sviluppo della politica dei dividendi per gli anni successivi così come annunciato nel piano precedente (DPS a circa 7,5 centesimi di euro nel 2019 e minimo 60% di pay-out ratio negli anni seguenti) accompagnata da un contestuale rafforzamento della struttura del capitale attraverso la generazione, in ciascun anno, di flussi di cassa, dopo la distribuzione dei dividendi, positivi e del progressivo rafforzamento degli indicatori di copertura del debito finanziario.

- **Dialogo teso alla valorizzazione degli stakeholder, dei dipendenti e alla qualità della vita nei territori.** In tale ambito, al fine di sviluppare la partecipazione attiva, proseguiranno molti progetti già avviati nel corso degli ultimi anni, con alcune importanti novità:

- o Ulteriore estensione dei **forum multi-stakeholder** e dei **bilanci di sostenibilità territoriali**;
 - o Introduzione di **obiettivi di sostenibilità** nei target di tutti i manager del Gruppo;
 - o Numerosi **progetti legati alle risorse umane**, tra cui: passaggio intergenerazionale, welfare, sviluppo manageriale, talent management, employer branding, ecc.
- **Digitalizzazione e trasformazione tecnologica.** Sono stati consolidati i diversi progetti avviati precedentemente per la trasformazione digitale e tecnologica di A2A, attraverso un uso più ampio e moderno dei canali digitali ed un nuovo posizionamento del marchio aziendale, con lo scopo di acquisire nuovi clienti, sviluppare il *cross-selling*, ampliare l'offerta di servizi e preservare il livello di qualità del servizio, sempre più ai vertici del settore. Ciò avverrà attraverso un'ulteriore digitalizzazione di tutti i processi delle diverse Business Unit, la realizzazione di nuove piattaforme IT e di soluzioni ad uso interno ed esterno, ulteriori investimenti nella fibra e nei sistemi di automazione.

People & Sustainability

- Sono stati inoltre confermati gli obiettivi del Piano di Sostenibilità 2016-2020 approvato lo scorso anno, a valle della definizione della Politica di Sostenibilità, che vede A2A impegnata nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU al 2030 per migliorare la qualità della vita delle persone con un ruolo di primo piano nella creazione di un'economia circolare, low carbon e basata su reti e servizi smart. I principali obiettivi nelle 4 aree di intervento sono
 - o nell'**economia circolare** raggiungere il 99% di rifiuti urbani raccolti avviati a recupero di materia o energia, il 67% di media di raccolta differenziata nei comuni serviti e l'80% dell'incidenza della capacità di recupero di materia negli impianti del Gruppo sui rifiuti urbani raccolti;
 - o nel percorso verso la **decarbonizzazione** ridurre del 10% l'intensità carbonica della generazione elettrica (CO₂/kWh) rispetto ai livelli medi del periodo 2008 – 2012; evitare 234.000 tonnellate all'anno di emissioni di CO₂ grazie al teleriscaldamento e incrementare del 100% la vendita di energia verde (rinnovabile) al segmento Mass Market (rispetto al 2015);
 - o nell'area delle **reti e dei servizi smart** investire 10 milioni di euro in servizi per la smart city; mantenere la performance nelle indagini di "Customer Satisfaction multi-client di riferimento" sempre superiore al 90% e raggiungere 400.000 clienti con strumenti on line;
 - o per la **people innovation** realizzare 15 workshop di ascolto territoriale; effettuare 4.000 visite ispettive nei cantieri stradali e coinvolgere il 20% dei dipendenti nel progetto Smart Working.

L'insieme delle azioni sopra descritte contribuirà a raggiungere i seguenti risultati attesi:

Obiettivi Finanziari del Gruppo A2A
--

		2016	2017	2021
Ebitda	Mld di €	1,2	1,12/1,15	1,38
Utile Netto di Gruppo	Mld di €	0,2	~0,3	0,5
Dividendo per azione	Cent. €	4,92		Circa 7,5 (2019)
Indebitamento Finanziario Netto	Mld di €	3,1	3,0/3,1	2,5
Indebitamento Finanziario Netto/Ebitda	X	2,5	~2,7	1,8

Altri indicatori

		2017-2021
Investimenti	Mld di €	2,75
Cash Flow Operativo	Mld di €	4,3
Net Free Cash Flow (dopo investimenti e dividendi)	Mld di €	0,6

Per ulteriori informazioni

Media relations: tel. 02 7720.4583, ufficiostampa@a2a.eu

Investor Relations: tel. 02 7720.3974, ir@a2a.eu

www.a2a.eu