



## COMUNICATO STAMPA

**20 Marzo 2018**

*Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e approvato  
il Piano Strategico 2018-2022 del Gruppo A2A*

\*\*\*

### **Nuovo Piano Strategico**

*Dopo i brillanti risultati del Piano 3R&3D che ha guidato il Gruppo nel triennio 2015-2017, annunciato il nuovo Piano strategico "TEC"*

### **Crescita investimenti con focus su digital e innovazione**

*2,8 miliardi di euro in cinque anni, di cui circa il 20% dedicato a investimenti digital e di innovazione tecnologica; forte crescita nelle rinnovabili*

### **Ulteriore rafforzamento dei risultati economico-finanziari**

*EBITDA a 1,39 miliardi di euro e Utile Netto a 0,48 miliardi di euro nel 2022  
PFN a 3,03 miliardi di euro, rapporto PFN/EBITDA in riduzione a 2,2x*

### **Crescita dei dividendi confermata**

*Obiettivi dividendi: 2018 Euro 6,7 cent. per azione, 2019 Euro 7,5 cent. per azione,  
con crescita minima negli anni successivi pari al 5% annuo*

### **Progetti aggiuntivi non a Piano**

*Il Piano non incorpora, prudentemente, varie iniziative di crescita, tra cui le  
aggregazioni territoriali*

### **Integrazione Piano Strategico e Piano di Sostenibilità**

*Approvato il Piano di Sostenibilità 2018-2022 e integrati i suoi 4 Pilastri (Economia  
Circolare, Decarbonizzazione, Smartness nelle Reti e nei Servizi e People Innovation),  
con l'inserimento dei rispettivi obiettivi direttamente all'interno del nuovo Piano  
Strategico*

\*\*\*

**Milano, 20 marzo 2018** – Si è riunito in data odierna il Consiglio di Amministrazione di A2A che ha esaminato e approvato il Piano Strategico 2018-2022 del Gruppo.

Il Piano del triennio 2015-2017, annualmente aggiornato, univocamente riconoscibile nel disegno strategico 3R&3D, è stato completato. Con il Piano presentato oggi inizia un capitolo nuovo: il piano 2015-2017 ha raggiunto gli obiettivi strategici di rilancio industriale, crescita esterna, ruolo attivo nel mercato energetico e ridisegno del profilo del Gruppo. Parallelamente gli obiettivi finanziari sono stati superati: dal 2014 l'EBITDA è cresciuto di 187 milioni di euro, il rapporto PFN/EBITDA è sceso a 2,7x, il ROI ha superato l'11%, e i dividendi hanno avuto un incremento costante fino a raggiungere i 5,8 c€/azione del 2017, con una variazione percentuale di oltre il 60%. Il Gruppo A2A presenta oggi un nuovo Piano che si focalizza su tre linee guida strategiche ("TEC"):

1. **T - Trasformazione:** rafforzamento e cambiamento dei business di riferimento, declinati nelle quattro linee di business di A2A;



2. **E - Eccellenza:** agilità dell'organizzazione, eccellenza operativa ed efficienza dei processi;
3. **C - Community:** attrazione e valorizzazione delle nostre persone, e pieno coinvolgimento dell'ecosistema esterno.

Le tre linee guida sono sostenute da una forte base rappresentata dalla **Sostenibilità**, principio ispiratore dello sviluppo.

## **T – Trasformazione**

Nel quinquennio 2018-2022 ci sarà uno sforzo significativo per intraprendere, in ciascuna area di business, quelle azioni di trasformazione necessarie a rispondere ai trend di mercato. Tali azioni saranno implementate con un rinnovato slancio di cambiamento e porteranno il Gruppo ad affrontare le sfide del 2030.

In particolare, andando ad analizzare ciascuna linea di business:

- **BU Generazione - *Energia flessibile e più green***

- a) **Processo di trasformazione verso un portafoglio di generazione più verde:** numero crescente di impianti da energia rinnovabile, attraverso operazioni di acquisizioni e nuove realizzazioni industriali, aumentando la potenza installata di nuove FER di circa 170 MW. Le azioni in questa direzione includeranno anche riconversioni e progetti mirati di sviluppo sugli impianti di Brindisi, Monfalcone e S. Filippo del Mela.

L'impegno per lo sviluppo di nuove FER si basa sui seguenti razionali strategici:

- Allineare il mix di generazione alle linee guida UE e ai trend di mercato;
- Accelerare la decarbonizzazione del Gruppo;
- Realizzare sinergie industriali: dispacciamento integrato tra idroelettrico e termoelettrico, efficienze operative, riduzione dei costi centrali e aumento della qualità del servizio;
- Costituire una piattaforma per posizionare A2A nel nuovo scenario energetico.

L'attuale sviluppo è concentrato sul fotovoltaico (pur non escludendo l'eventualità di cogliere opportunità in altri ambiti, ad esempio nell'eolico), con una previsione di 20-25 MW aggiuntivi ogni anno secondo un mix bilanciato di acquisizioni e nuove realizzazioni, con la possibilità di incrementare ulteriormente il target qualora le condizioni regolatorie e di mercato lo consentano.

- b) **Consolidamento della leadership nazionale negli impianti CCGT** a copertura flessibile del fabbisogno di energia, ottimizzando il rapporto rischio/rendimento grazie al contributo del Capacity Market. Saranno inoltre esplorate possibilità di miglioramento del mix di approvvigionamento gas, considerando anche le nuove possibilità del mercato GNL. Queste attività

produrranno a Piano ulteriori 800 MW da CCGT dispacciati rispetto al 2017 e si tradurranno in un mix bilanciato di risultati CCGT derivanti dal Mercato (contributo da Mercato del Giorno Prima e da Mercato dei Servizi di Dispacciamento) e dalla remunerazione della capacità disponibile.

- c) **Fornitore di servizi di flessibilità**, con l'obiettivo di soddisfare il crescente fabbisogno di capacità di picco (ad esempio valutando eventuali nuovi impianti, come gli OCGT) ed esplorando le innovazioni nei servizi di flessibilità. Riguardo a queste ultime iniziative saranno sviluppati progetti pilota su batterie di accumulo di energia, sviluppo di UVAP (Unità di Virtuali Abilitate di Produzione) e UVAM (Unità Virtuali Abilitate Miste).

- **BU Mercato – Nuove soluzioni per i clienti**

A settembre 2017 è stata costituita la nuova Business Unit Mercato, con la finalità di migliorarne l'efficacia attraverso il perseguimento di logiche di *customer centricity* e di sviluppo di servizi e soluzioni energetiche per i clienti.

La nuova Business Unit consolida tutte le attività di vendita B2C e B2B in termini di commodity e servizi per l'energia elettrica e il gas, e ha il principale scopo di ampliare l'offerta per i clienti sui servizi innovativi legati alle energie rinnovabili, all'efficienza energetica, alla mobilità elettrica e all'Internet of Things (IoT), ponendo così le basi per uno sviluppo con orizzonte 2030.

Le direttrici di crescita della BU Mercato sono sinteticamente le seguenti

- a) **Maggiore focalizzazione sul cliente**, in un contesto in profonda trasformazione (piena liberalizzazione del mercato prevista a partire dal mese di luglio 2019). In particolar modo gli sforzi principali saranno rivolti a:
- Migliorare ulteriormente il servizio clienti, offrendo un'esperienza multicanale;
  - Aumentare la sicurezza, il comfort e il risparmio energetico dei clienti facendo leva sui Servizi a Valore Aggiunto che verranno sviluppati;
  - Diventare sempre più un *advisor* energetico per le PMI e le grandi aziende;
  - Digitalizzare ulteriormente la gestione dei clienti e l'acquisizione dei nuovi, anche attraverso l'adozione di un nuovo sistema di Customer Relationship Management.
  - Mantenere l'eccellente gestione del circolante e del *Meter-to-cash*
- b) **Crescita in nuovi servizi, per essere maggiormente competitivi in un mercato sempre più esigente**. Lo sviluppo di progetti di flessibilità e di energia distribuita (DER-Distributed Energy Resources), il consolidamento nei servizi di efficienza energetica, anche attraverso la stipula di nuovi contratti EPC, l'ulteriore crescita nell'Illuminazione Pubblica, con un aumento di circa 150.000 punti luce gestiti, e l'espansione nel business dell'auto elettrica, con l'installazione di oltre 500 nuovi punti di ricarica nelle aree strategiche urbane di riferimento, saranno solo alcune delle iniziative

che saranno messe in atto per una crescita dei servizi offerti al mercato nel prossimo quinquennio.

- c) **Affrontare adeguatamente le sfide di medio-lungo termine**, investendo in innovazione con un ulteriore sviluppo della rete in fibra ottica per oltre 2.000 km aggiuntivi e cogliendo le opportunità nel campo **IoT** tramite progetti pilota mirati.
- **BU Ambiente - Valore dalla fine all'inizio**
    - a) Considerare i **rifiuti** sempre di più **come un bene e non come uno scarto ("da rifiuto a commodity")**. Nella realtà sempre più problematica di una carenza infrastrutturale in Italia di impianti di trattamento e smaltimento, gli sviluppi principali riguarderanno l'ampliamento della capacità di trattamento rifiuti con la realizzazione di nuovi impianti: 2 per il trattamento delle plastiche, 4 per i rifiuti organici e la produzione di biometano, 2 per il trattamento delle ceneri "End-of-waste", un nuovo impianto per la produzione di Combustibile Solido Secondario (CSS).
    - b) Diventare **un partner unico per i servizi urbani offerti**, crescendo in nuove aree geografiche sfruttando le nostre capacità nella raccolta e sviluppando soluzioni innovative per i territori sui quali operiamo. Tale cambiamento si svilupperà attraverso la partecipazione a nuovi bandi di gara anche fuori dalla Lombardia, con un modello di business sempre più orientato a minimizzare l'impatto ambientale, ad esempio con un processo di sostituzione dei veicoli tradizionali per la raccolta con nuovi veicoli alimentati da biocombustibile.
    - c) Continua **innovazione tecnica** attraverso la **gestione degli impianti con la migliore tecnologia** disponibile, aumentando le performance e l'efficienza ambientale, migliorando in questo modo la circolarità. Tali innovazioni saranno sviluppate sempre di più in collaborazione con fornitori e clienti.
  - **BU Reti – Più smart e più affidabili**
    - a) **Sfruttare al meglio le sinergie "cross-business"**, completando l'approccio multi-business nell'esercizio e sviluppando le soluzioni tecnologiche e digitali più avanzate. In questa direzione si procederà all'installazione di contatori *smart* nelle diverse reti di distribuzione gestite: ne sono previsti 250.000 nella rete gas, 300.000 nella rete elettrica e 50.000 nella rete idrica.
    - b) **Aumentare la qualità delle reti**: sono previsti interventi per aumentare la stabilità e l'affidabilità della rete elettrica, con la realizzazione di 2 nuove cabine primarie, l'efficienza energetica delle reti di TLR, con la realizzazione di una nuova stazione di accumulo di calore. Sarà inoltre incrementata la performance della rete idrica sia con interventi mirati alla riduzione delle perdite che con la realizzazione di 21 nuovi depuratori di diversa taglia.



- c) Ci sarà un rinnovato **impegno nella partecipazione alle gare** per l'assegnazione delle **concessioni gas**, nella prospettiva di aumentare i PDR serviti (+10%) diminuendo il numero degli ATEM in cui si sarà presenti (da 34 a 15 circa), al fine di consolidare geograficamente la presenza in questo settore per sfruttare le efficienze operative.

## **E – Eccellenza**

Nel quinquennio 2018-2022 vi sarà un notevole impegno di focalizzazione sui temi dell'eccellenza operativa. Partendo dall'esperienza positiva del Progetto EN&A, che focalizzandosi sulle leve di efficienza ha permesso negli scorsi 3 anni un miglioramento in termini di Margine Operativo Lordo di circa 130 milioni di euro, è stato avviato il **Progetto Mistral**.

**Mistral**, concentrandosi sul miglioramento dell'eccellenza operativa, opererà sul ridisegno bottom-up dei processi anche attraverso la trasformazione della cultura manageriale (organizzazione *agile*), portando anche ulteriori benefici incrementali in termini di Ebitda, solo parte dei quali sono già recepiti nelle proiezioni economico-finanziarie.

Grande la spinta di questo Piano sugli **investimenti in ambito digitalizzazione e innovazione tecnologica** che arriveranno ad **oltre 500 milioni di euro** cumulati in arco piano, arrivando a pesare circa il **20% degli investimenti totali del Gruppo**.

Saranno ripartiti come segue:

- BU Reti: 215 milioni di euro
- BU Mercato: 110 milioni di euro
- BU Ambiente: 78 milioni di euro
- BU Generazione: 54 milioni di euro
- Corporate: 82 milioni di euro

## **C – Community**

Nei prossimi 5 anni A2A avrà chiara l'attenzione al contesto in cui opera, inteso sia come *community* interna, quindi persone che lavorano nel Gruppo, sia come community esterna, l'ecosistema che continuamente entra in contatto con il Gruppo e con cui si è sempre di più chiamati a confrontarsi, collaborare e sviluppare congiuntamente.

Si lavorerà verso le persone di A2A con progetti declinati seguendo il nuovo modello manageriale di cui si è dotato il Gruppo negli ultimi mesi.

Nei confronti della comunità esterna sarà avviato un nuovo ed ambizioso piano di innovazione, in partenza proprio nel 2018 e i cui potenziali risultati non sono ancora integrati nel Piano, con forti legami con l'ecosistema: gli oltre 350 *concepts* di innovazione valutati si tradurranno nella sperimentazione di circa 50 nuove iniziative. In questo ambito ci si aspetta un consistente contributo dell'ecosistema nella generazione di nuove idee (circa 60%) e ci si aspetta che oltre l'80% delle iniziative saranno sperimentate con il contributo di *player* esterni.



## Sostenibilità

I 4 Pilastri del Piano di Sostenibilità 2018-2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione odierno, (Economia Circolare, Decarbonizzazione, Smartness nelle Reti e nei Servizi, e People Innovation) sono stati direttamente integrati con l'inserimento dei rispettivi obiettivi direttamente all'interno del nuovo Piano Strategico. Saranno implementate oltre 60 azioni-chiave, in particolare:

- Azioni nell'**Economia Circolare**, es. diminuzione perdite rete idrica, aumento raccolta differenziata
- Azioni per la **Decarbonizzazione**, es. aumento investimenti nelle FER, utilizzo veicoli a basso impatto ambientale
- Azioni nell'area **Smartness delle reti e dei servizi**, es. cestini intelligenti, n. punti di ricarica per veicoli elettrici
- Azioni nella **People Innovation**, es. progetti smart city, ispezioni lavori stradali

## Caratteristiche distintive di A2A per il raggiungimento degli obiettivi di Piano

I seguenti fattori chiave caratterizzano l'unicità di A2A per competere sul mercato:

1. **Portafoglio integrato multi-business**: business complementari con un mix bilanciato di prospettive di crescita e volatilità, massimizzando le sinergie *cross-BU*.
2. **System Integrator urbano**: piattaforma ed esperienza di A2A per costruire una reale economia circolare urbana nell'energia e nell'ambiente, grazie alla propria radicata presenza di infrastrutture e persone nei territori di riferimento.
3. **Capacità di esecuzione**: comprovata abilità nell'accelerare l'esecuzione del piano di investimenti e nel reagire ai cambiamenti di scenario, con la possibilità di replicare i modelli di successo già sperimentati in questi anni ("Multi-utility dei Territori", flessibilizzazione degli impianti, fotovoltaico, ecc.).



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

### Obiettivi Finanziari del Gruppo A2A

		2017	2022	CAGR 17-22
Ebitda Recurring	Mld di €	1,1	1,4	4,1%
Utile Netto di Gruppo	Mld di €	0,3	0,5	10,5%
Dividendo per azione	Cent. €	5,8	Min. +5% YoY Vs 7,5 nel 2019	n.s.
Indebitamento Finanziario Netto	Mld di €	3,2	3,0	
Indebitamento Finanziario Netto/Ebitda	X	2,66	2,18	

### Altri indicatori

		2017-2022
Investimenti operativi	Mld di €	2,8
Net Free Cash Flow (prima dell'effetto "Change in Perimeter", considerato come valore delle acquisizioni M&A + PFN al <i>closing</i> )	Mld di €	~+0,7
Free Cash Flow	Mld di €	~+0,2

Milano, 20 marzo 2018



**Per ulteriori informazioni**

Relazioni con i media: tel. 02 7720.4583, [ufficiostampa@a2a.eu](mailto:ufficiostampa@a2a.eu)

Investor Relations: tel. +39-02 7720.3974, [ir@a2a.eu](mailto:ir@a2a.eu)

[www.a2a.eu](http://www.a2a.eu)