



COMUNICATO STAMPA

3 aprile 2019

*Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e approvato
il Piano Strategico 2019-2023 del Gruppo A2A*

Piano Strategico confermato e aggiornato

*Raggiunti gli obiettivi del primo anno del Piano 2018-2022 "TEC",
basato sull'economia circolare, la transizione energetica e le soluzioni smart
in un contesto di rafforzata attenzione alla sostenibilità*

Ulteriore miglioramento degli obiettivi economico-finanziari

*1,5 miliardi di euro di EBITDA e 0,46 miliardi di euro di utile netto al 2023
Posizione finanziaria netta a 3,3 miliardi di euro
Rapporto PFN/EBITDA in riduzione a 2,2x*

Piano investimenti da 4 miliardi di euro

*Incremento del 22% rispetto al precedente Piano, con 680 milioni di euro
in digitalizzazione e innovazione tecnologica*

Aumentati i dividendi attesi

*Incrementati i dividendi attesi a 7,75 centesimi di euro per azione al 2019,
8,00 centesimi di euro al 2020,
con crescita annuale almeno pari al 5% per gli anni successivi*

Valorizzazione delle sinergie multi-business

*Incremento del valore generato tra business adiacenti
e miglioramento continuo grazie dell'eccellenza operativa*

Ulteriori progetti di sviluppo

*Ricca pipeline di importanti iniziative di crescita
con potenziale di ulteriore generazione di valore non incluso a Piano,
tra cui possibili operazioni di M&A e progetti industriali complessi*

Sempre crescente attenzione alla sostenibilità del business

*Approvato il Piano di Sostenibilità 2019-2023
670 milioni di euro di investimenti nell'economia circolare*



Milano, 3 aprile 2019 – Il Consiglio di Amministrazione del Gruppo A2A ha esaminato ed approvato il Piano Strategico 2019-2023, che costituisce un'evoluzione del Piano 2018-2022 approvato lo scorso anno.

Il raggiungimento degli obiettivi dei Piani strategici degli anni precedenti presentati al mercato sin dal 2014 ha permesso al Gruppo A2A di riposizionarsi nel nuovo panorama competitivo. Abbiamo completato il nostro rilancio industriale nelle aree chiave:

- **Nuovo approccio ai mercati energetici** come **operatore più green e fornitore di flessibilità** per il sistema elettrico italiano;
- Ruolo di **leadership nel settore dei servizi ambientali**, con focus sulla concreta realizzazione dei principi dell'economia circolare;
- Modello di business progettato per offrire ai clienti finali **servizi di elevata qualità e nuove soluzioni** per rispondere ai nuovi bisogni del mercato;
- Riorganizzazione della **gestione delle reti in ottica cross-business**, in modo da renderle più smart ed affidabili;

Principali trend industriali

Il Piano Strategico di A2A si sviluppa lungo tre principali trend industriali: l'economia circolare, la transizione energetica e le soluzioni smart.

- **Economia circolare:** la nostra crescita nel settore dei servizi ambientali è incardinata all'interno del quadro regolatorio comunitario, in particolare il Pacchetto Europeo sull'Economia Circolare, che introduce diversi obiettivi lungo la catena del valore, dalla raccolta differenziata al recupero di materia. La nostra strategia è volta ad incoraggiare una migliore gestione dei rifiuti nei nostri territori, supportare il recupero di materia, e sviluppare il mercato delle materie prime seconde.
- **Transizione energetica:** il nostro percorso di sviluppo a lungo termine è radicato sulla decarbonizzazione, che prevede la dismissione degli impianti a carbone, il ruolo chiave degli impianti gas nel soddisfare la domanda di picco, una forte crescita delle energie rinnovabili, allineata agli obiettivi europei di riduzione delle emissioni di gas serra, e dell'efficienza energetica. Il nostro percorso è supportato dall'evoluzione tecnologica e di mercato, ad esempio grazie alla riduzione del costo dello storage di energia, del solare e dell'eolico.
- **Soluzioni smart:** consideriamo necessaria l'adozione delle tecnologie digitali al fine di rendere i nostri business più efficienti, affidabili e sicuri. In termini di servizio, offriamo alle municipalità e ai cittadini progetti di efficientamento



energetico, soluzioni IoT e mobilità sostenibile. Attraverso una strategia basata sulla decarbonizzazione e su una crescente elettrificazione dei consumi, apriamo la strada alla rivoluzione della e-mobility, recentemente supportata da incentivi nazionali e sostenuta dalle pubbliche amministrazioni locali.

Framework del Piano TEC

Il Piano presentato oggi conferma le linee guida strategiche:

T – Trasformazione

Rafforzamento ed evoluzione del nostro modello industriale, facendo leva sui punti di forza delle linee di business A2A.

E – Eccellenza

Organizzazione agile, eccellenza operativa ed efficienza nei processi, diminuendo il rischio e valorizzando le adiacenze tra business.

C - Community

Attrazione e valorizzazione delle nostre persone, sviluppo dell'innovazione facendo leva sull'ecosistema esterno.

Le tre linee guida strategiche sono supportate dal framework della **Sostenibilità**, il principio ispiratore dell'evoluzione e dello sviluppo del Gruppo A2A.

T Trasformazione

GENERAZIONE ENERGIA PIÙ GREEN E FLESSIBILE

→ AZIONI CHIAVE

Processo di trasformazione del portafoglio di generazione

- Ulteriore espansione nelle rinnovabili
- Riconversione degli impianti tradizionali

Fornitore di servizi di flessibilità, con l'obiettivo di soddisfare i crescenti bisogni del sistema elettrico

- Consolidamento della leadership nella generazione flessibile a ciclo combinato
- Sperimentazione di servizi innovativi di flessibilità

→ HIGHLIGHTS

- a) **Oltre 150 MW di nuova generazione rinnovabile**, fino a 280 MW complessivi tra asset di proprietà e gestiti, per una capacità totale installata rinnovabile pari a 2,2 GW comprensiva dell'idroelettrico
- b) Erogazione di **Energia reattiva per servizi di regolazione della rete** (10 anni, impianto di Brindisi)
- c) **Accelerazione della riconversione degli impianti termoelettrici** progettando soluzioni grazie alle competenze *core* di A2A, basate sull'economia circolare e valorizzando il contributo dei territori in cui operiamo
- d) Valutazione opportunità di **impianti di picco a gas, storage e pompaggi idroelettrici** per far fronte alla crescente **domanda di flessibilità** del sistema elettrico

→ OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI

- **323 milioni di euro di EBITDA al 2023**, per effetto combinato di una riduzione di 115 milioni di euro nei mercati ambientali, parzialmente compensati da una crescita di 79 milioni di euro derivante principalmente dallo sviluppo delle rinnovabili e dal capacity market
- **582 milioni di euro di investimenti cumulati al 2023**, di cui 295 milioni di euro in operazioni di M&A e sviluppo rinnovabili



MERCATO NUOVE SOLUZIONI PER I CLIENTI

→ AZIONI CHIAVE

Massima focalizzazione sul cliente, in un contesto in profonda trasformazione

- **Servizio clienti eccellente**, con una nuova **esperienza cliente multicanale**
- Mantenimento dell'**eccellenza nelle operations**
- **Servizi a valore aggiunto** focalizzati su **sicurezza**, comfort, **risparmio energetico**
- Ruolo di **consulente energetico** per PMI e grandi aziende
- **Digitalizzazione**

Sviluppo di nuovi servizi, per essere maggiormente **competitivi** in un mercato sempre più esigente

- Servizi di **flessibilità, DER e storage**
- **EPC** per soluzioni di **efficienza energetica**
- Prosecuzione della crescita organica nell'**illuminazione pubblica**
- Espansione massiva del business della **mobilità elettrica**

→ HIGHLIGHTS

- a) **2,7 milioni di clienti mass market energia e gas a mercato libero**, con una base clienti complessiva stabile (liberalizzazione prevista a luglio 2020); ulteriori opportunità nella "Salvaguardia", anche grazie all'eccellente gestione del **meter-to-cash**
- b) **Oltre 1.660 stazioni di ricarica per auto elettriche**, per sviluppare una rete infrastrutturale a servizio dei territori di riferimento
- c) **Forte impulso sui progetti EPC con ingenti investimenti** (8x vs. Piano precedente)
- d) Sviluppo per la **gestione del calore di edifici privati** (circa 30 M€ di investimenti)

→ OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI

- **323 milioni di euro di EBITDA al 2023**, con una crescita di 95 milioni di euro dalla vendita EE e GAS e 41 milioni di euro dai nuovi servizi energetici (energy solutions, smart cities, illuminazione pubblica e servizi a valore aggiunto)
- **402 milioni di euro di investimenti cumulati al 2023**, oltre il 40% dei quali Digital & Tech



AMBIENTE

VALORE DALLA FINE ALL'INIZIO

→ AZIONI CHIAVE

Considerare i **rifiuti** sempre di più **come un bene e non come uno scarto: da rifiuto a commodity**

- **Diventare leader italiano nel riciclo**, anche attraverso l'integrazione a valle con materie prime seconde di **alta qualità**
- **Sviluppare nuova capacità di recupero energetico** (progetti approvati), mantenendo in sicurezza il sistema italiano dei rifiuti

Diventare **un partner di riferimento per i servizi urbani**, crescendo anche in nuove aree geografiche grazie alle nostre capacità distintive nella raccolta e sviluppando ulteriori soluzioni innovative

- **Ampliare la presenza territoriale** valorizzando l'integrazione verticale di A2A
- **Adottare soluzioni smart e innovative** per i nostri territori

→ HIGHLIGHTS

- a) **9 nuovi impianti di trattamento** per rinforzare la nostra leadership nei rifiuti solidi urbani (RSU) e per promuovere un approccio pienamente circolare con l'obiettivo di raggiungere un recupero effettivo di materia ed energia nelle aree **caratterizzate da un gap infrastrutturale**
- b) Contributo a ridurre la carenza impiantistica di WTE con ulteriori 400.000 tonnellate di capacità di trattamento da WTE
- c) **Rifiuti industriali:**
 - a. Crescita nel trattamento di **rifiuti speciali non pericolosi**, accelerando l'innovazione e l'utilizzo di **nuove tecnologie** (es. intelligenza artificiale con sistemi robotici di selezione)
 - b. Focus su un servizio di raccolta e di logistica rifiuti dedicato alle PMI
 - c. Entrata nel segmento dei servizi ambientali B2B e sviluppo di **partnership** sui **rifiuti pericolosi**
- d) Possibile **integrazione a valle** per sviluppare il mercato delle **materie prime seconde**, con focus su plastica e carta

→ OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI

- **381 milioni di euro di EBITDA al 2023**, con una crescita di 107 milioni di euro principalmente derivante dai nuovi impianti
- **943 milioni di euro di investimenti al 2023**, di cui 82% in impianti



RETI **PIÙ SMART E AFFIDABILI**

→ AZIONI CHIAVE

Aumentare la qualità delle reti, la stabilità e l'affidabilità della rete elettrica

- Realizzazione reti smart e affidabili
- Aumento performance del ciclo idrico
- Sinergie operative multi-business con adozione di soluzioni automatizzate e digitali

Rinnovato impegno nella partecipazione alle gare per l'assegnazione delle concessioni gas, nella prospettiva di aumentare i PDR serviti

- **Crescita selettiva** negli ATEM prioritari
- Focalizzazione sul **consolidamento geografico**

→ HIGHLIGHTS

- 35 stazioni primarie a supporto dell'elettrificazione di Milano e Brescia**
- 1,4 milioni di smart meter installati in arco Piano:** 420.000 gas, 850.000 elettrici, 143.000 acqua
- Decarbonizzazione** delle fonti utilizzate per il teleriscaldamento, attraverso lo sviluppo di **storage, recupero di calore da rifiuti**
- Phase-out dell'impianto a carbone di Lamarmora**

→ OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI

- **518 milioni di euro di EBITDA al 2023**, con una crescita di 62 milioni di euro da reti gas e reti elettriche, di 25 milioni di euro da ciclo idrico e di 26 milioni di euro da TLR
- **1.963 milioni di euro di investimenti cumulati al 2023**, di cui 504 milioni da gare gas

E Eccellenza

- **La natura multi-business e l'integrazione verticale sono leve per la creazione di valore:** l'integrazione verticale permette di ottenere importanti efficienze operative e di internalizzare il margine; il valore generato da transazioni intercompany nel 2018 è pari a 50 milioni di euro, che cresceranno fino a 70 milioni al 2023. La natura multi-business del Gruppo abilita sinergie lungo 3 direttrici:
 - Benefici tipici di una struttura multi-business: l'evitare la duplicazione dei costi, economie di scala, ad es. nell'accesso al credito, condivisione di costi comuni;
 - Integrazione verticale nella catena del valore di ogni Business Unit: completo presidio lungo tutta la filiera, hedging naturale sul prezzo delle commodity, maggiore prevedibilità domanda-offerta;
 - Sinergie generate da attività cross-business adiacenti: elemento caratteristico di A2A, i nostri business presentano sinergie distintive, come l'hedging naturale tra business unit, la condivisione di centri di competenze operativi e un singolo centro di interfaccia con l'Autorità.

Il modello di business di A2A costituisce inoltre una piattaforma attrattiva per future partnership industriali, come dimostrano i recenti successi nelle operazioni di aggregazione territoriale.

- **Ulteriore rilancio dei programmi di eccellenza operativa En&A e Mistral:** tali programmi stanno proseguendo a pieno regime, gli obiettivi per il 2018 sono stati raggiunti e superati. Gli obiettivi al 2023 sono stati confermati, con circa 90 milioni di euro di EBITDA cumulato in 5 anni addizionali rispetto al Piano precedente. Potenziali 20 milioni di euro aggiuntivi da progetti attualmente in valutazione non sono stati inclusi prudenzialmente a Piano.
- **Crescita della società accompagnata da un percorso di riduzione del profilo di rischio:** il valore dei nostri asset aumenterà da 7,5 a 8,4 miliardi di euro dal 2019 al 2023. Nello stesso periodo, la quota di asset regolati e quasi-regolati aumenterà a più del 73%, con una crescente prevedibilità dei risultati prospettici.
- **L'accelerazione negli investimenti digitali e innovativi guiderà la transizione:** nel 2018, tutti gli investimenti previsti nella digitalizzazione e innovazione tecnologica sono stati portati a termine. Più di 680 milioni di euro di investimenti cumulati sono attesi nel quinquennio di Piano. Questi includono, tra i molti progetti: Contatori digitali, mobilità elettrica, nuove cabine primarie elettriche, strumenti IT per attività di trading, Advanced analytics per manutenzione predittiva, Robotic Process Automation, IoT, Intelligenza Artificiale, ispezioni con droni.

- **Una people strategy integrata favorirà la transizione verso un'organizzazione più agile.** La people strategy del Gruppo A2A, che si declina a partire dai tre pilastri del Piano strategico, si compone di una serie di iniziative, tra cui:
 - *Digital Readiness* promossa attraverso la mappatura e il disegno di un piano d'azione volto a focalizzare le competenze chiave e sviluppare le persone in gruppi omogenei per competenze digitali.
 - *Creazione di gruppi di unità di staff* (es. PMO) e *dimensionamento dinamico* delle unità di corporate e di business.
 - *Programmi di People Caring*, gestione della *diversity* e uguaglianza di genere per una maggiore sostenibilità ed equità nel percorso di crescita organizzativa.
- **Un'organizzazione agile necessita di un luogo di lavoro agile e smart:** per dare forma alla nuova cultura organizzativa, abbiamo deciso di avviare un profondo processo di valorizzazione delle nostre sedi, che include:
 - *Nuovi edifici a Milano, Bergamo e Brescia*; ad esempio 1.500 persone saranno coinvolte nel progetto a Milano, con l'aggregazione di sette diversi edifici in un'unica nuova sede di circa 20,000 m², che sarà pronta entro il 2022;
 - *Uffici Smart* dotati delle migliori tecnologie digitali per incentivare la collaborazione, il lavoro di squadra e le sinergie cross business.
- **Puntiamo a diventare una delle società più innovative sul listino FTSE MIB entro il 2021:** per raggiungere questo obiettivo ambizioso, sfruttiamo l'ecosistema esterno come leva per migliorare i nostri processi di innovazione. L'ecosistema è ingaggiato attraverso eventi interni ed esterni, partnership con hub innovativi, incubatori di start-up e Università.
- **La comunità A2A si allarga grazie anche al nostro modello di aggregazione e partnership industriale:** il consolidamento di ACSM-AGAM: ci ha portato a presidiare 5 nuove province nel 2018 e circa 900.000 nuovi abitanti. Il cambio di perimetro a fine Piano vale oltre 120 milioni di euro di EBITDA e 568 milioni di euro di investimenti cumulati (19-23).

Sostenibilità

Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e approvato in data odierna, il Piano di Sostenibilità 2019-2023 incentrato sui quattro pilastri della Politica di Sostenibilità del Gruppo al 2030 (basata sui *Sustainable Development Goals* dell'ONU):

- **Economia circolare** con obiettivi che puntano ad una gestione dei rifiuti che azzeri il ricorso alla discarica (conferimento <1%) e massimizza il recupero di materia (+350.000 tonnellate di capacità installata) ed energia (+400.000 tonnellate di capacità installata). Sono presenti inoltre target di miglioramento della percentuale di raccolta differenziata nei comuni serviti (65% a Milano e 76%, in media, nei restanti comuni) e di prevenzione e riduzione dei rifiuti (80 progetti al 2023). La business unit Ambiente prevede di investire in iniziative di economia circolare 670 milioni di euro nel quinquennio 2019-2023. Le azioni di questo pilastro includono anche obiettivi di gestione responsabile dell'acqua, con l'obiettivo di ridurre del 18% le perdite idriche lineari rispetto al 2017 e di ridurre la percentuale di abitanti equivalenti non serviti dalla depurazione, passando dal 22% di oggi ad un 8% nel 2023.
- **Decarbonizzazione** per contribuire al raggiungimento degli obiettivi nazionali e comunitari di riduzione delle emissioni di gas effetto serra attraverso:
 - Sviluppo del teleriscaldamento, grazie al quale si prevede una riduzione, al 2023, di 260 tonnellate/anno di NOx e 350.000 tonnellate/anno di CO2
 - Promozione dell'efficienza energetica negli usi finali, attraverso pacchetti dedicati per i clienti del mercato libero (caldaie ad alta efficienza e kit led) e interventi su condomini/terziario/industriale, che comporteranno una riduzione al 2023 di oltre 6,5 milioni di tonnellate di CO2
 - Crescita nelle rinnovabili elettriche e termiche, con nuovi investimenti nel fotovoltaico (oltre 150 MW di nuova capacità installata) e nel recupero di calore da fonti terze (60 GWh di produzione stimata)
 - Riduzione delle emissioni specifiche di CO2 degli impianti di generazione elettrica (-18% rispetto ai livelli medi del periodo 2008-2012)
- **Smartness nelle reti e nei servizi** per accrescerne l'affidabilità mediante l'innovazione tecnologica con oltre 140.000 contatori acqua di nuova generazione installati; 3.000 posti auto gestiti in smart parking; oltre 1.660 nuove colonnine di ricarica per veicoli elettrici installate e 18.000 cestini smart per la raccolta dei rifiuti, in grado di monitorare e comunicare in continuo il livello di riempimento.
- **People Innovation** per contribuire attivamente al benessere delle comunità e dei lavoratori di A2A con target di:
 - Responsible procurement: 80% dell'ordinato assegnato a fornitori certificati; 50% dei fornitori attivati con requisiti di sostenibilità; aumento al 12% dell'incidenza dei criteri di sostenibilità nel processo di vendor rating



- Salute e sicurezza: riduzione del 12% dell'indice infortunistico ponderato (frequenza X gravità) rispetto al 2018
- Sviluppo delle persone: 100% dei dipendenti coinvolti in progetti di change management, sensibilizzazione sui temi di sostenibilità e iniziative di ascolto
- Smart working: 25% dei dipendenti coinvolti (white collar)
- Pari opportunità: 20% di donne in posizione di responsabilità, sul totale dei responsabili
- Trasparenza ed engagement dei territori: 8 bilanci di sostenibilità territoriali pubblicati e 8 territori coinvolti in forum di ascolto multi-stakeholder
- Educazione ambientale: 38.000 persone coinvolte in visite agli impianti e 42.000 studenti coinvolti nel Progetto Scuola di A2A

Obiettivi economici

	<i>Milioni di euro</i>		
	2018	2023	CAGR 18-23
Generazione EBITDA ordinario	359	323	-2,1%
Mercato ¹ EBITDA ordinario	187	323	11,5%
Ambiente EBITDA ordinario	269	381	7,1%
Reti EBITDA ordinario	406	518	5,0%
EBITDA ordinario di Gruppo	1.192	1.531	5,1%
Utile netto di Gruppo	344	462	n.s.

INVESTIMENTI

Gli investimenti totali in arco piano sono pari a circa 4 B€, di cui circa 0,3 B€ relativi allo sviluppo nel segmento delle FER.

Gli investimenti totali, in crescita del 22% (pari a +0,7 B€) rispetto al Piano precedente, sono concentrati:

- nella BU Reti (circa il 50% del totale, pari a 1.963 milioni di euro) principalmente finalizzati allo sviluppo della rete elettrica, tramite la realizzazione di 5 nuove cabine primarie e la ristrutturazione completa di altre 2, all'implementazione di nuovi contatori smart e alla partecipazione a gare gas negli ATEM di riferimento (0,5 B€). La RAB totale è attesa incrementarsi di circa 0,6 B€, a 2,6 B€, al 2023;
- nella BU Ambiente (circa il 24% del totale, pari a 943 milioni di euro) relativi principalmente alla realizzazione dei 9 nuovi impianti di recupero materia e di energia, e al mantenimento degli impianti esistenti;
- nella BU Mercato (10% del totale, pari a 402 milioni di euro), relativi a progetti di efficienza energetica e finalizzati a sostenere lo sviluppo della mobilità elettrica, con l'installazione di oltre 1.660 colonnine di ricarica al 2023.

DIVIDENDI

Il nuovo Piano migliora, grazie alla maggiore visibilità prospettica, e alla significativa pipeline di iniziative, la politica dei dividendi, aumentando il dividendo per azione atteso nel 2019 da 7,5 centesimi di euro per azione (previsti nel Piano precedente) a 7,75 centesimi di euro per azione, nel 2020 a 8 centesimi di euro per azione e proponendo un dividendo minimo in crescita del 5% per anno dal 2021 al 2023.

¹ Inclusi 11M€ di A2A Smart City nel 2018 e 19M€ in 2023



STRUTTURA DEL CAPITALE

L'attenzione verso un'equilibrata struttura del capitale finalizzata a mantenere il profilo di A2A ad un solido *investment grade*, che ha caratterizzato gli esercizi passati, viene confermata. Il Piano nonostante gli investimenti e i dividendi crescenti è atteso autofinanziare tutto lo sviluppo ordinario (generazione di flussi di cassa limitata a 0,1 B€) e richiede nuovi finanziamenti solo per le operazioni di M&A previsti nelle rinnovabili (0,3 B€).

La Posizione Finanziaria Netta nel 2023 è quindi attesa in crescita di 0,3 B€ rispetto al 2018 (da 3,0 B€ a 3,3 B€), ma comunque con una contrazione del rapporto PFN/EBITDA al 2023 pari a 2,2x, grazie alla crescita della redditività operativa.

Milano, 3 aprile 2019

Per ulteriori informazioni:

Media Relations: Tel. +39-02 7720.4583, ufficiostampa@a2a.eu

Investor Relations: Tel. +39-02 7720.3974, ir@a2a.eu

www.a2a.eu