



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 continuativamente 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

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

www.a2a.eu



PRESS RELEASE

March 20, 2018

*The Board of Directors examined and approved the
2018-2022 Strategic Plan of the A2A Group*

New Strategic Plan

After the brilliant results of the 3R&3D Plan that guided the Group in the three-year period 2015-2017, the new Strategic Plan, "TEC", has been announced

Growth in investments with a focus on digital and innovation

2.8 billion euros over five years, of which approximately 20% dedicated to digital investments and technological innovation; strong growth in renewables

Further strengthening of the economic-financial results

EBITDA at 1.39 billion euros and Net Profit at 0.48 billion euros in 2022

NFP at 3.03 billion euros, NFP/EBITDA ratio down to 2.2x

Dividend growth confirmed

Dividend targets: 2018 euro 6.7 cents per share, 2019 euro 7.5 cents per share, with minimum growth in the following years equal to 5% per annum

Additional projects not in the Plan

The Plan does not prudently incorporate several growth initiatives, including territorial aggregations

Integration of the Strategic Plan and Sustainability Plan

2018-2022 Sustainability Plan approved and its 4 Pillars (Circular Economy, Decarbonization, Smartness in the Networks and Services and People Innovation) integrated, with the inclusion of the respective objectives directly in the new Strategic Plan

Milan, March 20, 2018 – At today's meeting of the Board of Directors of A2A the Board examined and approved the Group's 2018-2022 Strategic Plan.

The 2015-2017 three-year plan, which is updated annually, is univocally recognizable in the 3R&3D strategic design, and has been completed. With the Plan presented today, a new chapter begins: the 2015-2017 plan has achieved the strategic objectives of industrial relaunch, external growth, an active role in the energy market and the redesign of the Group's profile. In parallel, the financial targets have been exceeded: since 2014, EBITDA has grown by 187 million euros, the NFP/EBITDA ratio has fallen to 2.7x, the ROI has exceeded 11%, and dividends have increased steadily up to 5.8 euro cents per share in 2017, with a percentage change of over 60%.

The A2A Group has presented a new Plan today that focuses on three strategic guidelines ("TEC"):

1. **T - Transformation:** strengthening and change of the reference businesses, included in the four business lines of A2A;



2. **E - Excellence:** organization agility, operational excellence and process efficiency;
3. **C - Community:** attraction and valorization of our people, and full involvement of the external ecosystem.

The three guidelines are supported by a strong base represented by **Sustainability**, the inspiring principle of development.

T - Transformation

In the five-year period 2018-2022 there will be a significant effort to undertake, in each business area, the transformation actions necessary to respond to market trends. These actions will be implemented with a renewed momentum of change and will lead the Group to face the challenges of 2030.

In particular, analyzing each business line:

- **Generation BU - *Flexible and greener energy***
 - a) **Process of transformation towards a greener generation portfolio:** an increasing number of renewable energy plants, through acquisitions and new industrial realizations, increasing the installed capacity of new RES by about 170 MW. Actions in this direction will also include reconversions and targeted development projects on the Brindisi, Monfalcone and S. Filippo del Mela plants.

The commitment to developing new RES is based on the following strategic rationale:

- Align the generation mix with EU guidelines and market trends;
- Accelerate the decarbonization of the Group;
- Achieve industrial synergies: integrated dispatching between hydroelectric and thermoelectric, operational efficiencies, reduction in central costs and increase in service quality;
- Establish a platform to position A2A in the new energy scenario.

Current development is concentrated on photovoltaic (although not excluding the possibility of seizing opportunities in other areas, for example in wind energy), with an additional 20-25 MW forecast each year according to a balanced mix of acquisitions and new achievements, with the possibility of further increasing the target if the regulatory and market conditions allow it.

- b) **Consolidation of national leadership in CCGT plants** with flexible coverage of energy requirements, optimizing the risk/return ratio thanks to the contribution of the Capacity Market. Opportunities for improvement of the gas procurement mix will also be explored, considering also the new possibilities of the LNG market. These activities will generate an additional 800 MW from CCGT dispatched with respect to 2017 and will result in a

balanced mix of CCGT results deriving from the Market (contribution from the Day Ahead Market and from the Dispatching Services Market) and from the remuneration of capacity market.

- c) **Supplier of flexibility services**, with the aim of meeting the growing peak capacity requirements (for example by evaluating possible new plants, such as OCGT) and exploring innovations in flexibility services. With regard to these latest initiatives, pilot projects will be developed on batteries for energy storage, development of UVAP (Production Virtual-Enabled Units) and UVAM (Mixed Virtual-Enabled Units).

- **Market BU - New solutions for customers**

In September 2017, the new Market Business Unit was set up, with the aim of improving its effectiveness through the pursuit of customer centricity and the development of energy services and solutions for customers.

The new Business Unit consolidates all B2C and B2B sales activities in terms of commodities and services for electricity and gas, and has the main purpose of expanding the offer for customers on innovative services related to renewable energy, energy efficiency, electric mobility and the Internet of Things (IoT), thus laying the foundations for development with a 2030 horizon.

The growth guidelines of the Market BU are summarized as follows

- a) **Greater focus on customers**, in a context of profound transformation (full market liberalization expected from July 2019). In particular, the main efforts will be aimed at:
 - Further improving customer service by offering a multi-channel experience;
 - Increasing customers' safety, comfort and energy savings by leveraging the value-added services that will be developed;
 - Increasingly becoming an energy advisor for SMEs and large companies;
 - Further digitizing the management of customers and the acquisition of new ones, also through the adoption of a new Customer Relationship Management system.
 - Maintaining the excellent management of working capital and Meter-to-cash
- b) **Growth in new services, to be more competitive in an increasingly demanding market.** The development of projects for flexibility and distributed energy (DER-Distributed Energy Resources), consolidation in energy efficiency services, also by means of stipulation of new EPC contracts, further growth in public lighting, with an increase of around 150,000 lighting points managed, and the expansion in the electric car business, with the installation of over 500 new charging stations in the strategic urban areas of reference, will be just some of the initiatives that will be implemented to increase the services offered to the market in the next five years.

- c) **Addressing medium to long-term challenges appropriately**, investing in innovation with further development of the fiber-optic network for over 2,000 additional kilometres and seizing opportunities in the **IoT** through targeted pilot projects.
- **Environment BU - *Value from the end to the beginning***
 - a) Consider **waste** more and more **as a commodity and not as waste ("from waste to commodity")**. In the increasingly problematic reality of infrastructural deficiency in Italy of treatment and disposal plants, the main developments will concern the expansion of waste treatment capacity with the construction of new plants: 2 for the treatment of plastics, 4 for organic waste and the production of biomethane, 2 for the treatment of "End-of-waste" ash, a new plant for the production of Secondary Solid Fuel (CSS).
 - b) Become **a unique partner for urban services offered**, growing in new geographical areas by exploiting our collection capabilities and developing innovative solutions for the territories in which we operate. This change will develop through participation in new calls for tenders even outside Lombardy, with a business model increasingly oriented to minimize environmental impact, for example with a process of replacing traditional collection vehicles with new ones powered by biofuel.
 - c) Continuous **technical innovation** through the **management of plants with the best technology** available, increasing performance and environmental efficiency, thus improving circularity. These innovations will be increasingly developed in collaboration with suppliers and customers.
- **Networks BU - *Smarter and more reliable***
 - a) **Make the most of "cross-business" synergies**, completing the multi-business approach in the year and developing the most advanced technological and digital solutions. In this direction, we will proceed with the installation of smart meters in the various distribution networks managed: 250,000 in the gas network, 300,000 in the electricity network and 50,000 in the water network.
 - b) **Increase the quality of networks**: interventions are planned to increase the stability and reliability of the electricity grid, with the construction of 2 new primary cabins, the energy efficiency of the TLR (district heating) networks, with the construction of a new heating storage station. The performance of the water network will also be increased, both with measures aimed at reducing losses and with the construction of 21 new water treatments stations of different sizes.
 - c) There will be a renewed **commitment to participate in tenders** for the awarding of **gas concessions**, with a view to increasing the number of delivery points (POD) served (+10%) by reducing the number of "minimum territorial areas" (ATEM) in which we will be present (from 34 to about 15),



in order to geographically consolidate presence in this sector to exploit operational efficiencies.

E - Excellence

In the five-year period 2018-2022, there will be a considerable commitment to focus on operational excellence issues. Starting from the positive experience of the EN&A Project, which focusing on the efficiency levers in the last 3 years has allowed an improvement in terms of Gross Operating Margin of about 130 million euros, the **Mistral Project** has been launched.

Mistral, focusing on operational excellence improvement, will work on the bottom-up redesign of processes also through the transformation of the managerial culture (*agile* organization), also resulting in additional incremental benefits in terms of EBITDA, only part of which are already included in the economic-financial forecasts.

Strong boost for **investments in digitalization and technological innovation** in this Plan, reaching **over 500 million euros** cumulatively in five-year period, weighing around **20% of the Group's total investments**. The breakdown is as follows:

- Networks BU: 215 million euros
- Market BU: 110 million euros
- Environment BU: 78 million euros
- Generation BU: 54 million euros
- Corporate: 82 million euros

C – Community

In the next 5 years, A2A will have clear attention to the context in which it operates, intended both as internal community, therefore people working at the Group, and as external community, the ecosystem that continuously encounters the Group and that increasingly requires sharing, collaboration and joint development.

We will work in favor of A2A people with projects developed according to the new managerial model adopted by the Group in the last few months.

A new and ambitious innovation plan will be launched towards the external community, starting in 2018 and the potential results of which have not yet been integrated in the Plan, with strong links with the ecosystem: the over 350 innovation concepts evaluated will be translated into the experimentation of about 50 new initiatives. In this context, a substantial contribution is expected from the ecosystem in the generation of new ideas (about 60%) and it is expected that over 80% of the initiatives will be experimented with the contribution of external players.

Sustainability

The 4 Pillars of the 2018-2022 Sustainability Plan, approved today by the Board of Directors, (Circular Economy, Decarbonization, Smartness in the Networks and Services and People Innovation) have been integrated directly with the inclusion of the respective objectives directly in the new Strategic Plan. Over 60 key actions will be implemented, in particular:



- Actions in the **Circular Economy**, e.g. decrease in water network losses, increase in sorted collection
- Actions for **Decarbonization**, e.g. increase in investments in RES, use of vehicles with low environmental impact
- Actions in the **Smartness of networks and services**, e.g. smart bins, no. of charging stations for electric vehicles
- Actions in **People Innovation**, e.g. smart city projects, road works inspections

Distinctive characteristics of A2A for the achievement of the Plan objectives

The following key factors characterize the uniqueness of A2A to compete in the market:

1. **Integrated multi-business portfolio:** complementary businesses with a balanced mix of growth and volatility prospects, maximizing cross-BU synergies.
2. **Urban System Integrator:** A2A platform and experience to build a real urban circular economy in energy and environment, thanks to its deep-rooted presence of infrastructures and people in the territories of reference.
3. **Ability to execute:** proven ability to accelerate the execution of the investment plan and react to changes in the scenario, with the possibility of replicating the successful models already experimented in these years ("Multi-utility of Territories", flexibility of plants, photovoltaic, etc.).



The set of actions described above will contribute to achieving the following expected results:

Financial Objectives of the A2A Group

		2017	2022	CAGR 17-22
Ebitda Recurring	billion euros	1.1	1.4	4.1%
Group Net Profit	billion euros	0.3	0.5	10.5%
Dividend per share	euro cents	5.8	Min. +5% YoY Vs 7.5 in 2019	n.s.
Net Financial Debt euros	billion	3.2	3.0	
Net Financial Debt/Ebitda	X	2.66	2.18	

Other indicators

		2017-2022
Operational investments	billion euros	2.8
Net Free Cash Flow (before the "Change in Perimeter" effect, considered as the value of M&A + NFP at closing)	billion euros	~+0.7
Free Cash Flow	billion euros	~+0.2

Milan, March 20, 2018

For further informations:

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

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

www.a2a.eu