

# Piano Industriale al 2020



Milano

17 Giugno 2015

## SOMMARIO

---



## SMART COMMUNITY

Stretta collaborazione con le Comunità Locali per promuovere la crescita condivisa del territorio

## INTEGRAZIONE

Costante integrazione, specializzazione di business e focus sul cliente

## INNOVATION, IT & OUR PEOPLE

Innovazione trasversale e importanti investimenti nell'arricchimento delle competenze interne

## EFFICIENZA

Creazione di valore per tutti gli Stakeholder

## SOSTENIBILITÀ

Protagonista nello sviluppo sostenibile grazie ad un portafoglio impianti tra i più «eco-friendly»

**IREN@2020**

**IREN@2015**

**CRESCITA ATTRAVERSO  
EFFICIENZA E INNOVAZIONE**



## SCENARIO DI MERCATO

Sovra-capacità lato offerta e maggiore competizione sul mercato

Nuovo framework regolatorio

Nuova stagione di gare pubbliche e supporto del Governo al processo di consolidamento

Mercato finanziario favorevole



## IL PIANO D'AZIONE IREN

Sviluppo delle caratteristiche distintive del parco impianti del Gruppo (Hydro, TLR) e della base-clienti

Crescita rilevante nelle attività regolate (Ambiente e Reti idriche) e nuova *governance* focalizzata sulla piena integrazione e sull'estrazione di sinergie.

Leader nel processo di consolidamento nelle aree di riferimento con possibilità di cogliere rilevanti opportunità

Focus sull'equilibrio tra crescita, rafforzamento patrimoniale e sostenibilità dei dividendi

OTTIMO POSIZIONAMENTO DI IREN IN UNO SCENARIO DIFFICILE MA FAVOREVOLE

IREN nei prossimi 6 anni seguirà un percorso che, partendo da una rivoluzione interna al Gruppo porterà al conseguimento degli obiettivi strategici fissati al 2020



## IREN@2020

- Una società più snella ed efficiente
- Focalizzata sull'innovazione
- Fornitore di servizi top quality
- Leader nel processo di consolidamento sui territori di riferimento

# Più flessibile, integrata e client-oriented

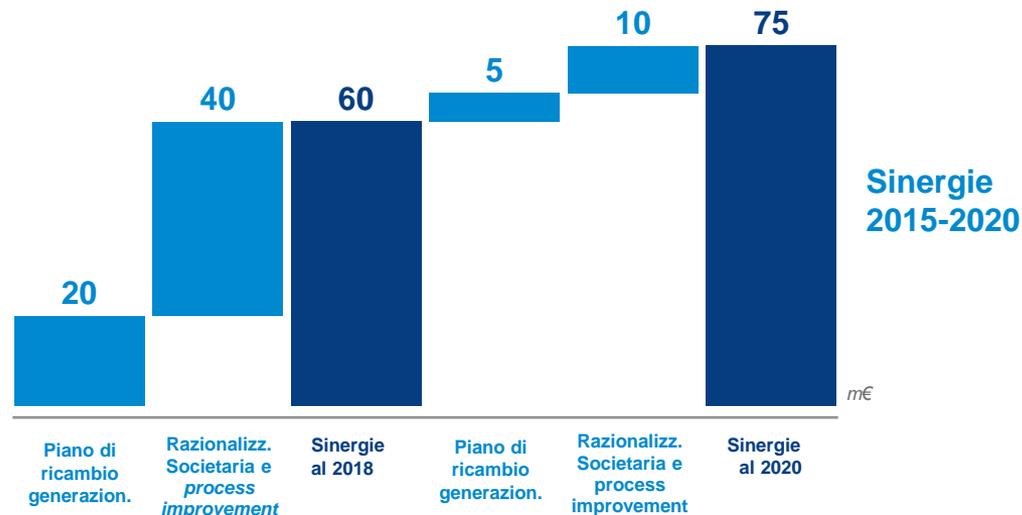
**75** milioni di Euro  
di sinergie nei prossimi 6 anni

Struttura operativa focalizzata sulle aree di business

Ampio piano di ricambio generazionale focalizzato su razionalizzazione e assunzione di giovani talenti

*Efficiency improvement*

Razionalizzazione societaria



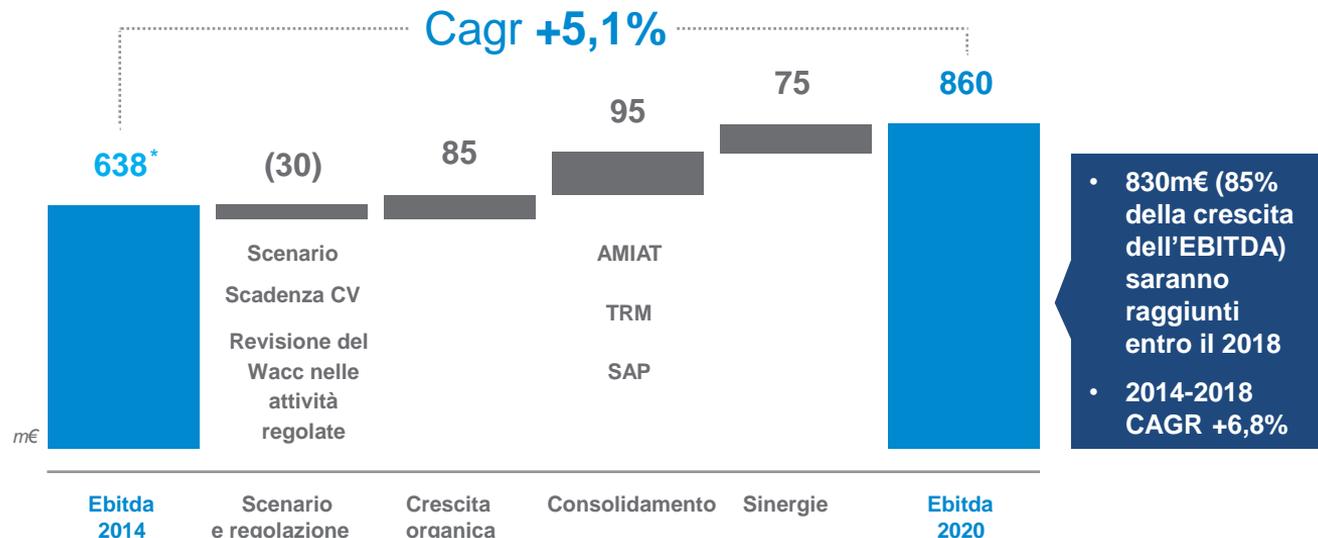
# Più forti sui nostri territori per creare sinergie di valore

Previsioni di crescita realistiche, basate su ipotesi prudenti sia sullo scenario energetico che regolatorio

Piano di investimenti in sviluppo di circa 600 milioni di euro

Sviluppo nei territori di riferimento tramite consolidamento.

Crescita organica principalmente nelle attività regolate e quasi-regolate



\*Adjusted

# Semplificazione, vicinanza e customer-experience per rafforzare uno degli asset più importanti di IREN: i suoi Clienti

**+370.000** Clienti

attraverso sviluppo e consolidamento

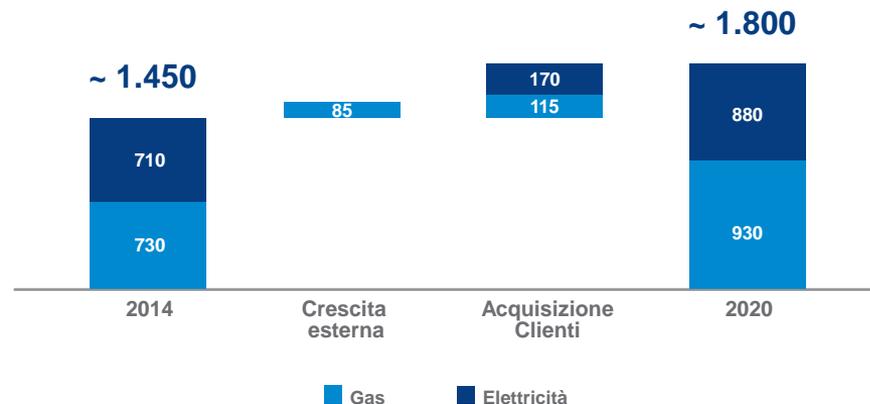
Consolidamento nei territori di riferimento ed espansione nelle aree metropolitane

Servizi ad alto valore aggiunto per incrementare la fedeltà dei Clienti

Crescita per linee esterne ed interne

Aumento delle fonti interne (90% dell'energia elettrica venduta sarà prodotta dal Gruppo)

Sviluppo Clienti 2014-2020



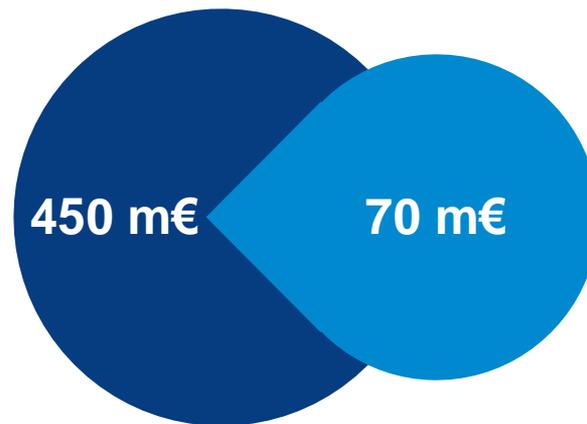
# Più focalizzata sul futuro per soddisfare le esigenze di sviluppo sostenibile

**~450** milioni di euro in investimenti innovativi

Ampliamento dei servizi offerti grazie alle nuove tecnologie (illuminazione LED, smart-metering)

Efficienza energetica e soluzioni innovative per i Clienti finali (Amministrazione Pubblica, Clienti business e retail) focalizzate su: illuminazione LED pubblica e privata, *smart conditioning*, domotica, *energy auditing*, *Chp*, generazione distribuita

Nuove soluzioni ITC integrate a supporto di processi più efficaci

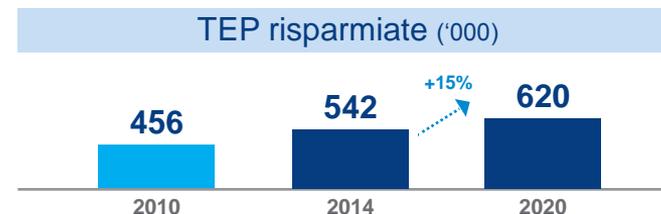


25% del totale degli investimenti operativi saranno dedicati ad investimenti con caratteristiche innovative (~3% dei ricavi cumulati)

70 m€ di investimenti in efficienza energetica

## La sostenibilità ambientale è la bussola che guiderà le strategie di IREN per il futuro

L'incremento delle TEP risparmiate, già riscontrato nel periodo 2010-2014, proseguirà in arco piano grazie al mix di impianti di generazione eco-compatibili e al portafoglio di business del Gruppo.



Il crescente impegno del Gruppo Iren nella valorizzazione dei rifiuti come materia prima seconda e nella produzione energetica da fonte eco-compatibile produrrà al 2020 un ulteriore contenimento delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

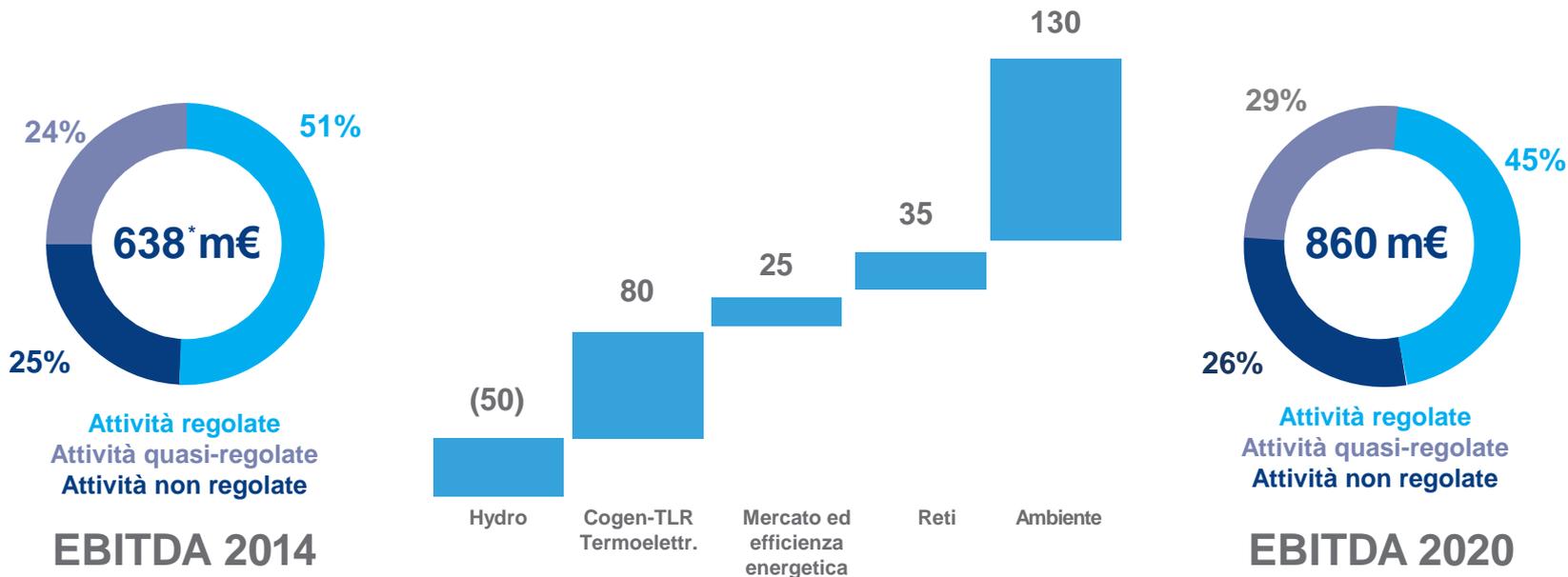


Il Gruppo Iren partecipa stabilmente al survey del Carbon Disclosure Project "CDP Italy 100 Climate Change Report". Nel 2014 ha conseguito uno score pari ad 85 punti in tema di disclosure sulla qualità e sulla completezza dei dati, superiore alla media delle prime 100 aziende italiane (71 punti). L'obiettivo per il 2020 è di migliorare ulteriormente tale punteggio.





- Alta visibilità nella generazione di cassa grazie alla percentuale rilevante (~75%) delle attività regolate e quasi-regolate sull'EBITDA di Gruppo
- Crescita in tutte le aree di business nonostante la scadenza di circa 60 milioni di euro di certificati verdi che impattano sul settore idroelettrico (e in minor misura su quello cogenerativo)



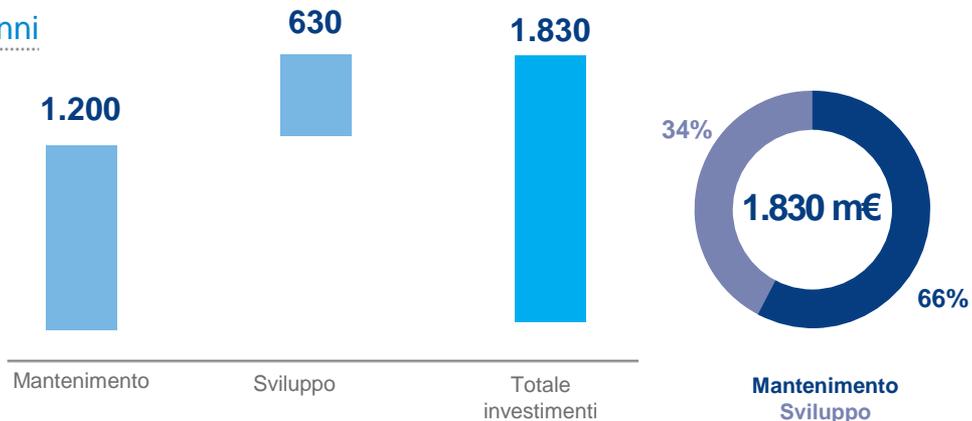
# Investimenti selettivi e più sostenibili per rafforzare lo sviluppo

**~1,8** mld. di euro di investimenti nei prossimi 6 anni

Ampliamento della dotazione impiantistica ambientale, delle reti di TLR e della base clienti.

Miglioramento degli indicatori finanziari grazie a progetti con ritorni alti e prevedibili

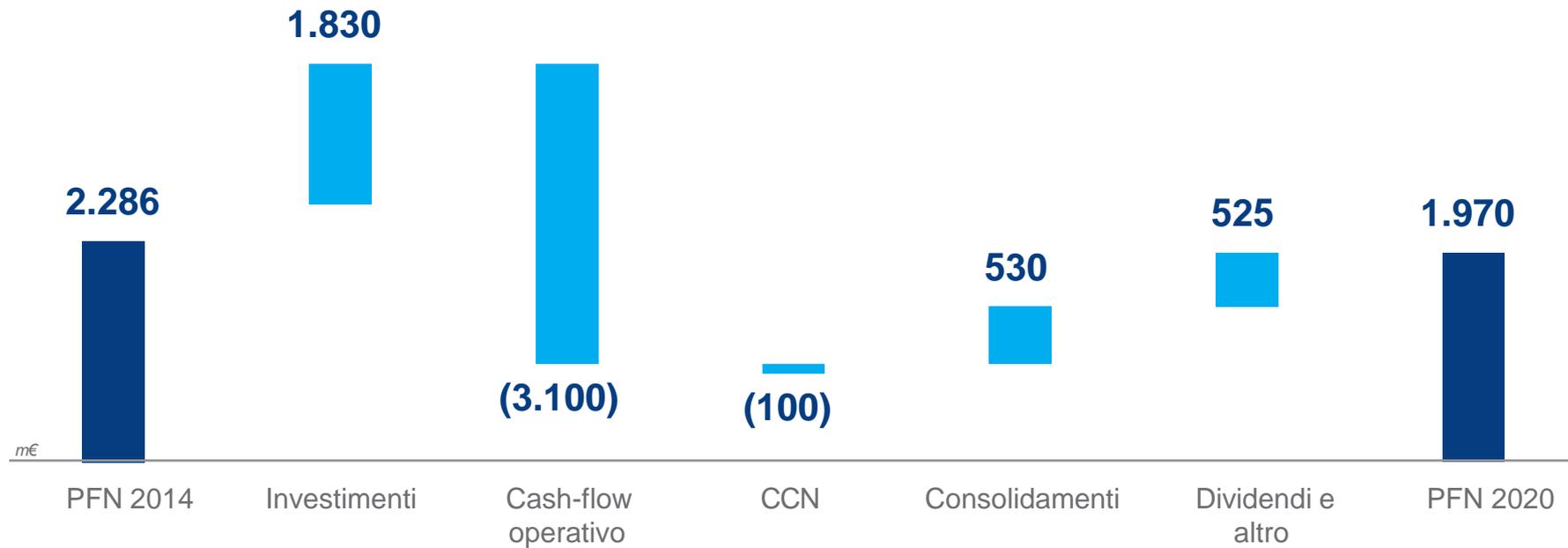
Crescita significativa nelle RAB



● Investimenti in sviluppo focalizzati sulle attività regolate e quasi-regolate che garantiscono ritorni visibili

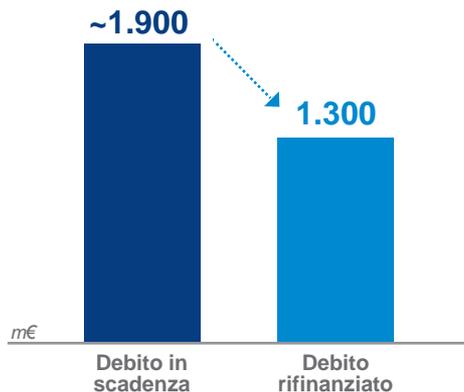
● Rigido controllo sugli investimenti di mantenimento.

- Cash-flow operativo maggiore del 70% rispetto agli investimenti cumulati, grazie principalmente al miglioramento delle performance di business
- Forte presidio sul CCN che segna una contrazione di 100m€ nonostante la crescita dei ricavi
- Consolidamento legato principalmente a TRM
- <3.0x Debito/EBITDA entro il 2018
- FCF positivo



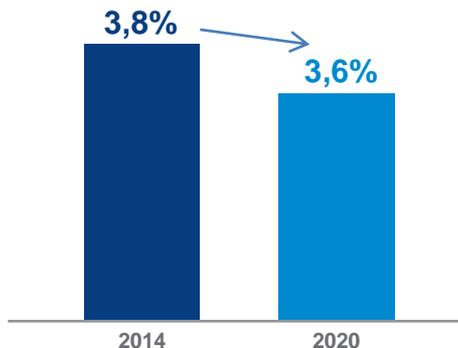
- Solo il 68% del debito in scadenza verrà rifinanziato grazie principalmente alla riduzione del debito stesso

## Esigenze di rifinanziamento



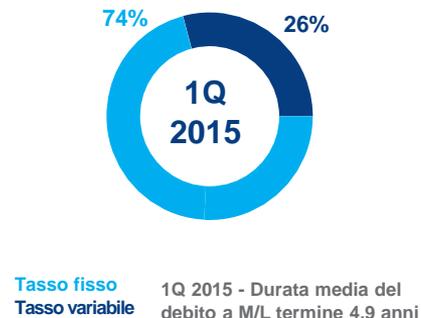
- Leggera riduzione del costo del debito

## Costo medio del debito



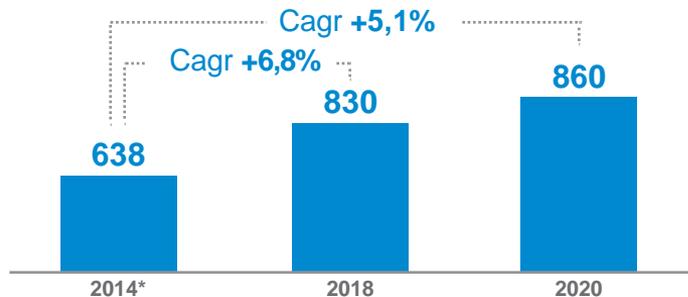
- Ottimizzazione del mix tra tasso fisso e tasso variabile

## Tasso d'interesse

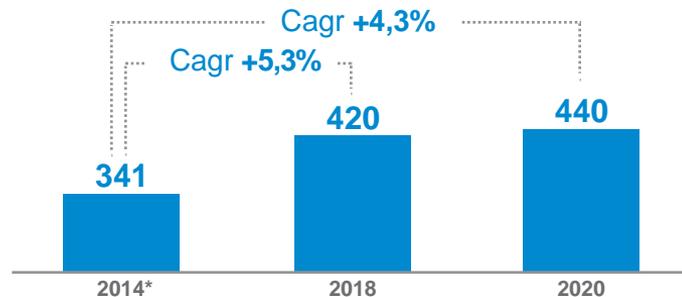


m€

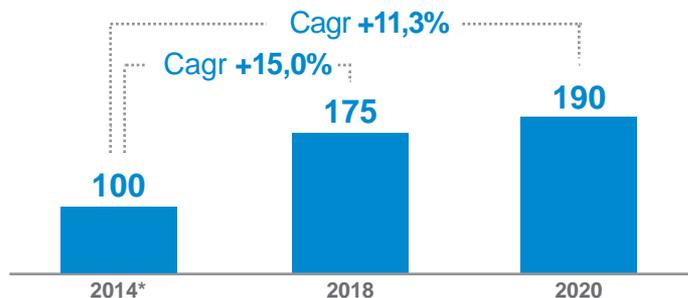
## EBITDA



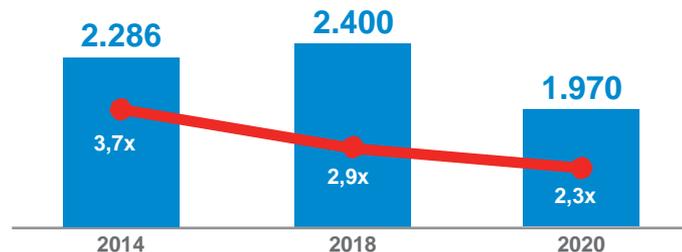
## EBIT



## Utile Netto



## PFN - PFN/EBITDA



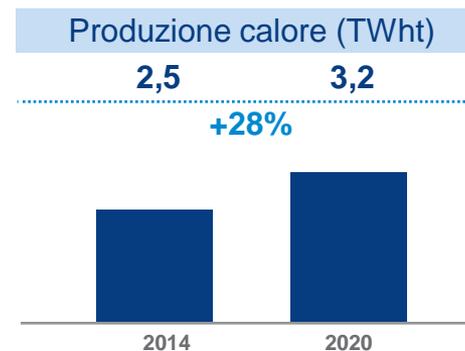
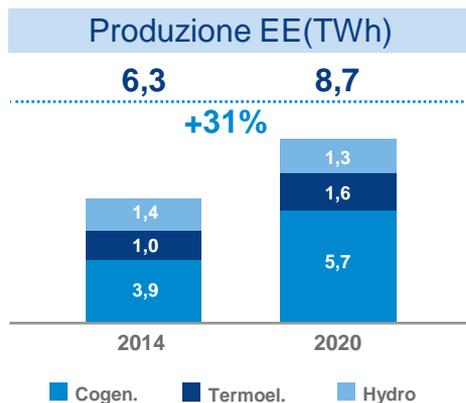
\* adjusted \*\* reported



## GENERAZIONE E TLR: HIGHLIGHTS

- Il recupero nello scenario energetico controbilancia parzialmente la scadenza dei certificati verdi per circa -20mln€ nel settore TLR (2015) e circa -45mln€ nel settore idroelettrico (2019)
- Incremento rilevante delle volumetrie teleriscaldate (+19mmc) che consentiranno al Gruppo di meglio saturare le sue fonti di produzione di calore (impianti cogenerativi e termovalorizzatori)
- >80% della generazione del Gruppo deriva da fonti rinnovabili o assimilate

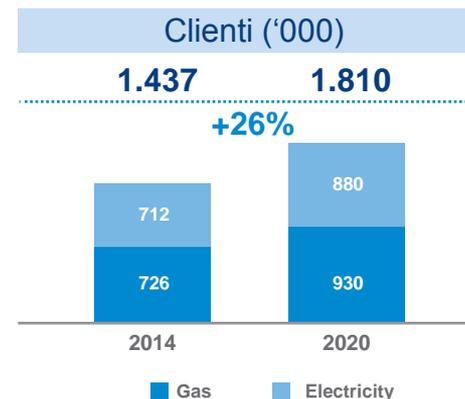
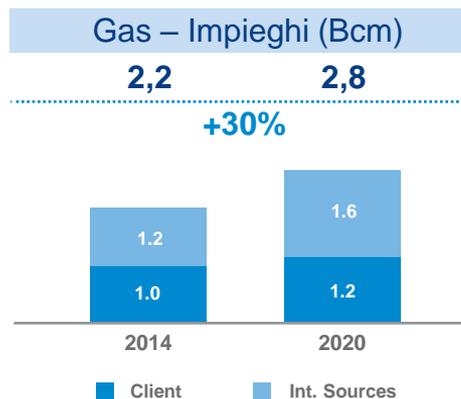
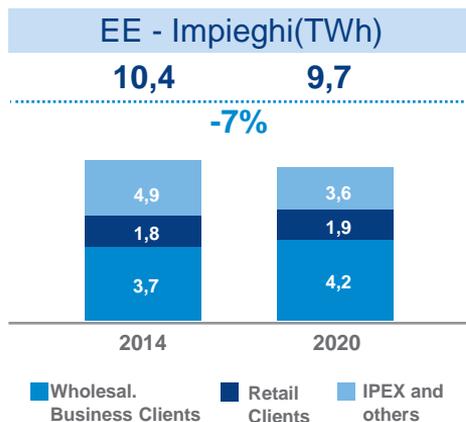
	2014	2018	2020
<i>m€</i>			
<b>Ricavi</b>	827	1.030	1.090
<b>EBITDA</b>	199	230	230
<b>Cagr. '14-'20</b>	2,5%		
<b>Investimenti cumulati</b>	460		



# MERCATO ED EFFICIENZA ENERGETICA: HIGHLIGHTS

- Sviluppo base Clienti : + 200.000 nel settore gas e 170.000 in quello elettrico attraverso crescita organica ed esterna. Maggiori volumi venduti a Clienti finali, minori volumi collocati in borsa.
- ~90% dell'elettricità venduta deriverà, al 2020, da fonti interne
- Efficienza energetica e soluzioni innovative per i Clienti finali (PA, *business*, *retail*) focalizzati su: illuminazione a LED, *smart conditioning*, domotica, *auditing* energetico, Chp, generazione distribuita.

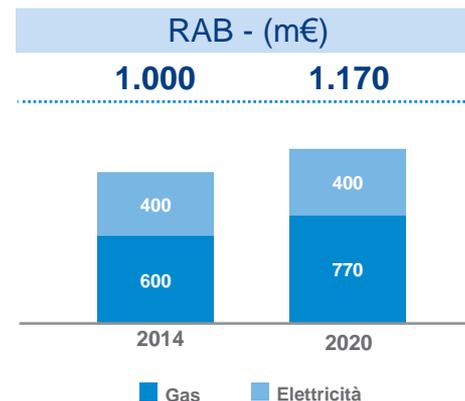
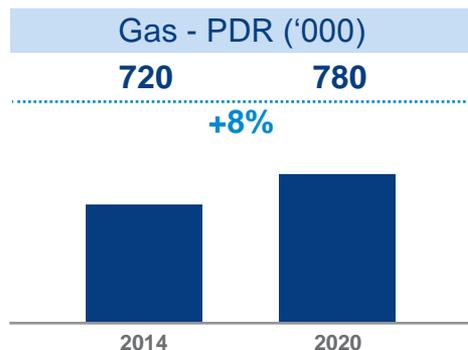
	2014	2018	2020
Ricavi	2.388	2.460	2.710
EBITDA	89	110	115
Cagr. '14-'20	4,4%		
Investimenti cumulati	190		



## RETI (ENERGIA ELETTRICA E GAS): HIGHLIGHTS

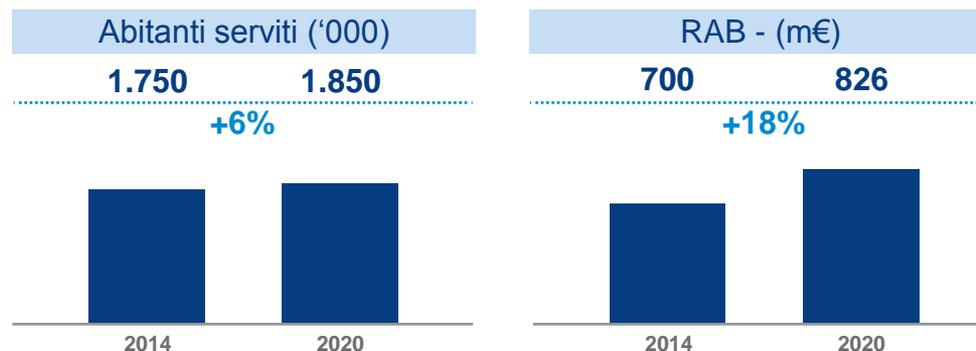
- La riduzione attesa dei Wacc sarà controbilanciata dal raggiungimento di rilevanti sinergie
- Crescita significativa di PDR nel settore gas legata al completamento dell'ATEM di Parma a seguito della gara attesa nel 2017
- Sostanziale stabilità nel numero dei POD
- Avvio di diversi progetti di rinnovamento e ammodernamento tramite contatori elettronici e *smart grid*

	2014	2018	2020
Ricavi	341	330	340
EBITDA	152	155	160
Cagr. '14-'20	0,9%		
Investimenti cumulati	440		



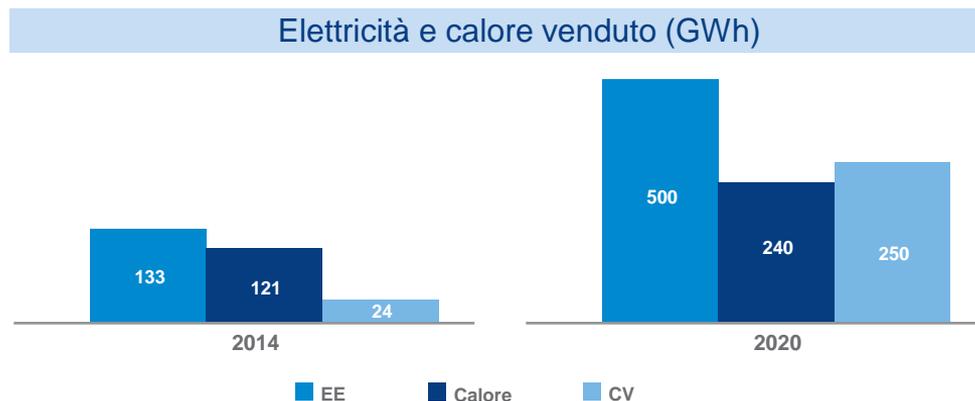
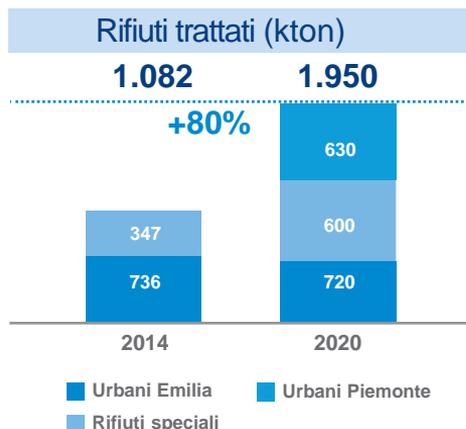
- Importante crescita dei margini legata al raggiungimento di rilevanti sinergie operative derivanti dal “*process improvement*” e dalla razionalizzazione societaria
- Quadro regolatorio stabile (riduzione attesa dei Wacc)

	m€	2014	2018	2020
<b>Ricavi</b>		464	480	490
<b>EBITDA</b>		150	170	175
<b>Cagr. '14-'20</b>		2,6%		
<b>Investimenti cumulati</b>		480		



- Consolidamento integrale di Amiat e TRM
- Incremento rilevante nella raccolta e *trading* dei rifiuti speciali
- Sviluppo impiantistico legato al trattamento del rifiuto differenziato, in particolare carta/plastica e organico a seguito di un'ulteriore crescita della raccolta differenziata

	2014	2018	2020
Ricavi	238	620	670
EBITDA	48	165	180
Cagr. '14-'20	24,7%		
Investimenti cumulati	180		



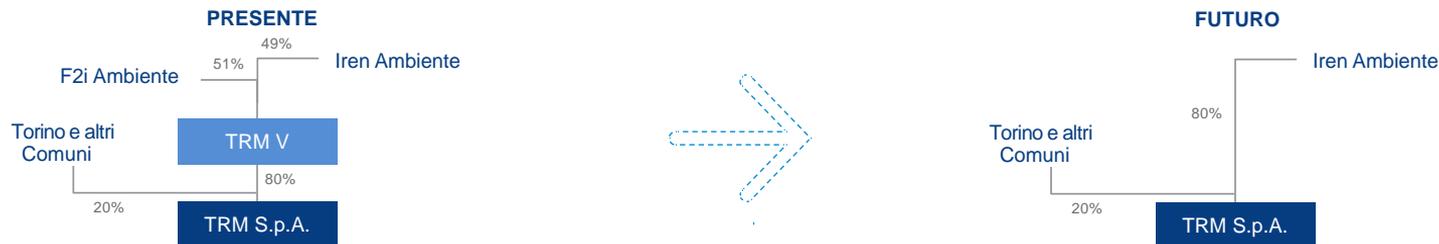
Il consolidamento di TRM completerà il portafoglio di attività del Gruppo a Torino e consoliderà la sua presenza nei territori di riferimento

- **Fitting** – L'impianto presenta un perfetto *fitting* strategico e industriale rispetto al portafoglio di business IREN
- **Sviluppo** – Il WTE sarà presto connesso alla rete di teleriscaldamento (settore nel quale IREN è il primo operatore in Italia)
- **Catena del valore** - IREN gestisce già l'attività di raccolta dei rifiuti nella città di Torino. Con TRM completerà l'intera catena del valore

## TRM KPIs

- Capacità tecnica di termovalorizzazione: ~500,000 ton/anno
- Produzione elettricità: 350 GWh/anno
- Produzione calore teorica: 170 GWh/anno
- EBITDA 2014 = 45m€ (a regime 55m€/y)
- PFN 2014 = 250m€

## Azionariato



## Iren sfrutterà la futura stagione di consolidamento attraverso una duplice strategia



Giocare un ruolo da protagonista come polo di aggregazione nei suoi territori di riferimento



Rafforzare il suo business portfolio, focalizzandosi sulle attività regolate

EBITDA potenziale da M&A



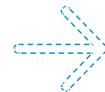
## CLOSING REMARKS

---





Rafforzamento della posizione di **SOGGETTO LEADER NELLE AREE DI RIFERIMENTO** attraverso attività di consolidamento e investimenti principalmente in attività regolate

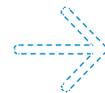


IREN diventerà un Gruppo più **SNELLO ED EFFICIENTE** con lo sviluppo di nuovi processi e competenze per supportare la crescita, grazie a management orientato al cambiamento e ad un progetto di turnover generazionale



**UN PIANO INDUSTRIALE FORTE ED EFFICACE:**

- Basato su assunzioni realistiche e su attività sulle quali il Gruppo ha pieno controllo
- *Upside* potenziali da M&A non inclusi nei target di piano



**GENERAZIONE DI VALORE E AMPIA VISIBILITÀ SUI DIVIDENDI**

- **PAYOUT** medio del 50% in arco piano
- **DPS** minimo a 5.2€/c.  
A partire dal 2018 attesa una crescita del 10%.



# Innovative

IREN implementa la cultura dell'innovazione e sviluppa nuove opportunità al fine di accrescere ogni giorno il valore del Gruppo a vantaggio proprio e di tutti gli stakeholder.

# Refocused

IREN vuole essere un Gruppo perfettamente integrato, con una struttura organizzativa capace di anticipare le esigenze di cambiamento della Società, della Regolazione e del Mercato.

# efficient

IREN ricerca e promuove la continua revisione di tutti i processi aziendali finalizzata all'efficienza e all'ottenimento di sinergie volte al raggiungimento degli obiettivi di qualità, efficienza e crescita.

# network

IREN rappresenta il soggetto catalizzatore nel processo di consolidamento territoriale, per lo sviluppo dell'innovazione, dell'efficienza dei servizi e il soddisfacimento delle nuove esigenze di clienti e cittadini, e la massimizzazione dell'estrazione di valore dai propri asset.



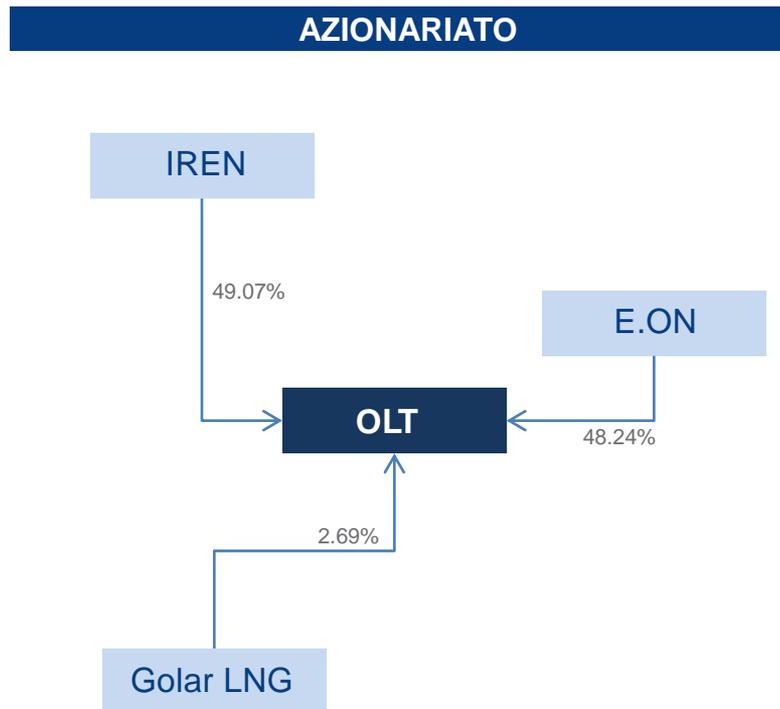
# iren

@2020

---

# ANNEXES

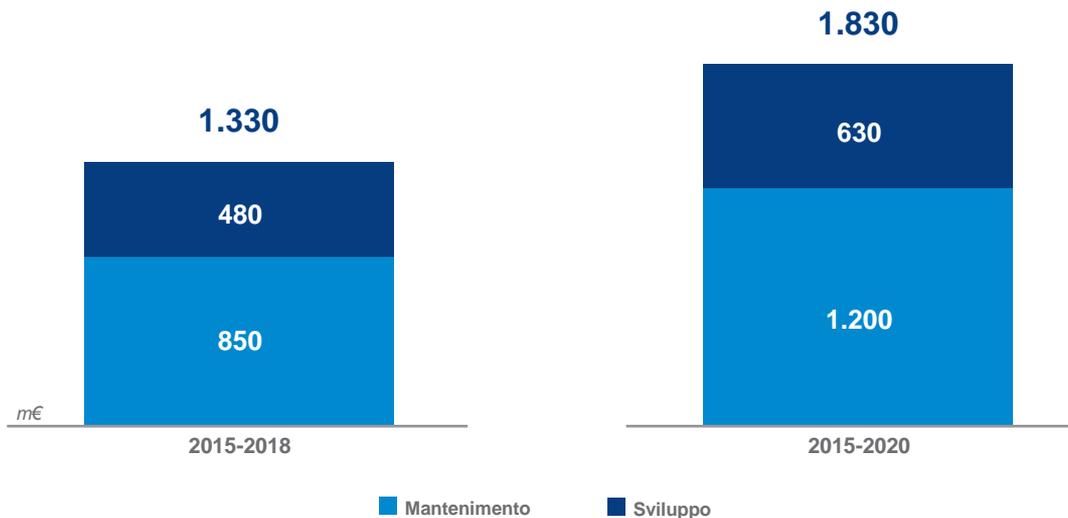
- Il Terminale OLT è stato riconosciuto dal Governo Italiano come *asset* strategico di interesse nazionale, perciò parte dei suoi ricavi sono garantiti.
- In ogni caso, IREN ha adottato delle assunzioni prudenti:
  - Ritenendo che l'attività *merchant* non partirà prima del 2017
  - Non includendo alcun contributo positivo da OLT sull'ultima riga del conto economico in arco piano.



● Investimento medio anno = ~300m€

● Investimento medio anno in sviluppo = ~100m€

● Ciclo degli investimenti più intenso nei primi quattro anni.



	<b>2014</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>
<b>Brent (\$/bbl)</b>	99,0	64,5	84,4
<b>Cambio (\$/€)</b>	1,3	1,2	1,2
<b>Brent (€/bbl)</b>	74,4	55,1	70,7
<b>PUN (€/MWh)</b>	52,1	57,0	58,2
<b>Clean spark spread – PSV (€/MWh)</b>	-2,1	3,3	4,0
<b>CV Hydro (€/MWh)</b>	97,4	94,4	93,5
<b>ETS (€/Ton)</b>	6,0	8,0	9,0

## DISCLAIMER

---

**Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, Massimo Levrino, dichiara ai sensi del comma 2 articolo 154bis del Testo Unico della Finanza che l'informativa contabile contenuta nel presente documento corrisponde alle risultanze documentali, ai libri ed alle scritture contabili**

Il presente documento è stato redatto da IREN principalmente per essere utilizzato durante gli incontri con gli investitori e analisti finanziari.

Il presente documento non costituisce offerta di vendita o proposta di vendita o sottoscrizione di azioni, né l'intero documento o parte di esso può costituire la base o elemento di riferimento per contratti, accordi e impegni.

Alcune informazioni contenute nel presente documento possono contenere previsioni, le quali sono basate su dati correnti e opinioni di IREN, queste ultime basate su progetti, piani correnti e aspettative. Si raccomanda quindi di considerarle esclusivamente come indicative.

Proiezioni e stime incorporano rischi e incertezze. Esistono diversi fattori che potrebbero produrre rilevanti differenze tra risultati attesi e risultati effettivamente ottenuti e registrati. Inoltre, i risultati possono essere impattati da tendenze che sono spesso difficili da anticipare, fuori dal controllo di IREN e che potrebbero produrre risultati e sviluppi sostanzialmente diversi da quelli esplicitamente o implicitamente descritti e calcolati nelle proiezioni e previsioni sopraindicate.

La lista non esaustiva dei rischi che segue è inserita a solo scopo di esempio e comprende: cambiamenti significativi nello scenario economico globale, fluttuazioni di prezzo di alcune *commodity*, modifiche nelle condizioni competitive del mercato e cambiamenti dello scenario regolatorio.

Si specifica anche che le proiezioni indicate sono valide solo alla data in cui sono state prodotte.

Esclusi i casi in cui è previsto diversamente, IREN non si assume nessun obbligo di fornire aggiornamenti alle sopraindicate stime e proiezioni.