

# Piano industriale al 2021



19 ottobre 2016

## SOMMARIO

---



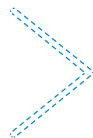
# FORTE PRESIDIO NELLE ARE DI RIFERIMENTO E PORTAFOGLIO DI BUSINESS CON GRANDE VISIBILITÀ SUI MARGINI

● ○ ○ ○ ○ RISULTATI

Dati 2015



**>7 MILIONI**  
di abitanti nelle aree di riferimento



Utenti/Clienti:

- ~1,6M clienti nel settore energetico
- ~2,6M abitanti serviti nel servizio idrico
- ~2,0M abitanti serviti nel settore ambiente
- ~1,0M abitanti serviti dal teleriscaldamento
- >3,5 servizi di media forniti per cliente

## ATTIVITA' REGOLATE (52% DELL'EBITDA)

### INFRASTRUTTURE ENERGETICHE

- **Distribuzione E.E.** : 7.500km di reti
- **Distribuzione gas**: 7.600km di reti

### SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

- ~16.500km di acquedotti
- 162 mmc di volumi distribuiti

### RACCOLTA RIFIUTI URBANI

- 123 Comuni serviti
- 1,2 mln di tonnellate trattate
- 66% di raccolta differenziata (in Emilia)

## ATTIVITA' QUASI REGOLATE (24% DELL'EBITDA)

### INCENTIVI PRODUZIONE IDROELETTRICA

- 650 GWh di CV prodotti attraverso la generazione idroelettrica

### TELERISCALDAMENTO

- 900km di tubature e 820,000 abitanti serviti
- 82mmc di volumetrie teleriscaldate
- 2,8 Twhr di calore distribuito

### SMALTIMENTO DEI RIFIUTI URBANI

- 3 Termovalorizzatori (~800Kton/anno)

## ATTIVITA' NON REGOLATE (24% DELL'EBITDA)

### 2.700 MW DI POTENZA INSTALLATA

- 1.300 MW da impianti di cogenerazione connessi al teleriscaldamento.
- 600 MW da idroelettrico.
- 800 MW dalla centrale di Turbigio (l'unico termoelettrico che produce esclusivamente su base *merchant*)

### MERCATO ENERGETICO

- ~12 TWh impieghi elettrici; ~2.5 mld di metri cubi impieghi gas;

### RIFIUTI SPECIALI

- ~480K ton di rifiuti speciali raccolti (+40%)

## Sinergie

~50m€

sinergie attese '15-'16

### EFFICIENTAMENTO ORGANIZZATIVO ATTRAVERSO:

- 40 iniziative di *performance improvement*
- Centralizzazione a livello della capogruppo delle principali funzioni di staff
- Razionalizzazione societaria e nascita di IRETI, la società che gestisce tutti i business a rete del Gruppo.

## Consolidamento

~75m€

Ebitda da M&A

Completamento di diverse operazioni di M&A (AMIAT, TRM, Atena, Recos La Spezia) che rafforzano il posizionamento del Gruppo in Piemonte e in Liguria.

## Crescita organica

~65m€

EBITDA addizionale

Grazie principalmente alla gestione attiva del portafoglio di centrali del Gruppo e un nuovo focus sul Cliente finale (~1,6mln di Clienti al 30 giugno 2016).

Più di 100 giovani talenti (con meno di 31 anni) sono entrati in azienda, grazie al piano di ricambio generazionale.



INNOVAZIONE

>100 giovani talenti

L'innovazione costante nei processi, nelle persone e nelle soluzioni ICT adottate è stata e sarà la chiave verso il futuro del Gruppo.

### INNOVAZIONE

Un dialogo ininterrotto con gli Stakeholder, rafforzando il ruolo di IREN come polo di aggregazione nei suoi territori di riferimento.

### TERRITORIO

18 mesi di continuo impegno che ha permesso al Gruppo di raggiungere e battere gli obiettivi del precedente piano industriale sono la base da cui partire per affrontare le prossime sfide.

### FIDUCIA E IMPEGNO



## IREN @ 2021

La multi-utility che fornisce servizi top-quality all'interno di un contesto di sostenibilità ambientale, sociale e finanziaria.



## SCENARIO

Migliorata visibilità del contesto regolatorio e dei ritorni delle attività regolate

Trasferimento della regolamentazione sul sistema tariffario dei rifiuti all' AEEGSI/ARERA

Mercato frammentato nelle aree di riferimento e partenza delle gare

Recupero costante nello scenario energetico

Liberalizzazione del mercato energetico in corso

Mercato finanziario favorevole

## PILASTRI STRATEGICI

### EFFICIENZA

Incremento della velocità di estrazione delle sinergie attraverso una profonda innovazione

### SVILUPPO

Forte impegno nello sfruttare opportunità di M&A confermando il ruolo di IREN come leader nel consolidamento all'interno delle sue aree di riferimento.

### CLIENTI

Crescita significativa della *loyalty* e della base Clienti grazie anche al nuovo progetto: «New Downstream»

CONTINUARE A CRESCERE CONFERMANDO LA NOSTRA STRATEGIA

## Miglioramento del «*Performance improvement*»

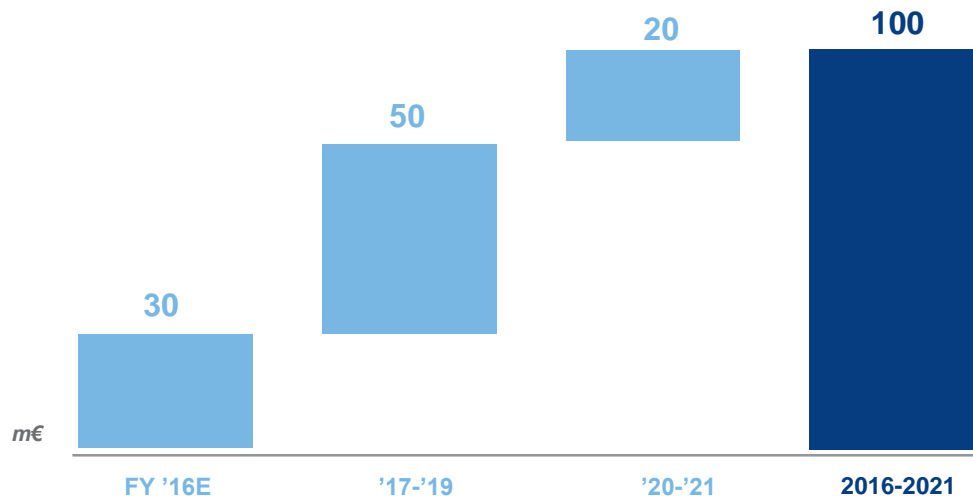
**100** milioni di euro  
di sinergie in 6 anni

Esclusi i 22m€ di sinergie già raggiunti nel 2015.

Integrazione migliorata attraverso l'adozione di un unico sistema EPM.

Processo di ricambio generazionale in linea con i tempi previsti.

80% delle sinergie cumulate sarà raggiunto già nel 2019.

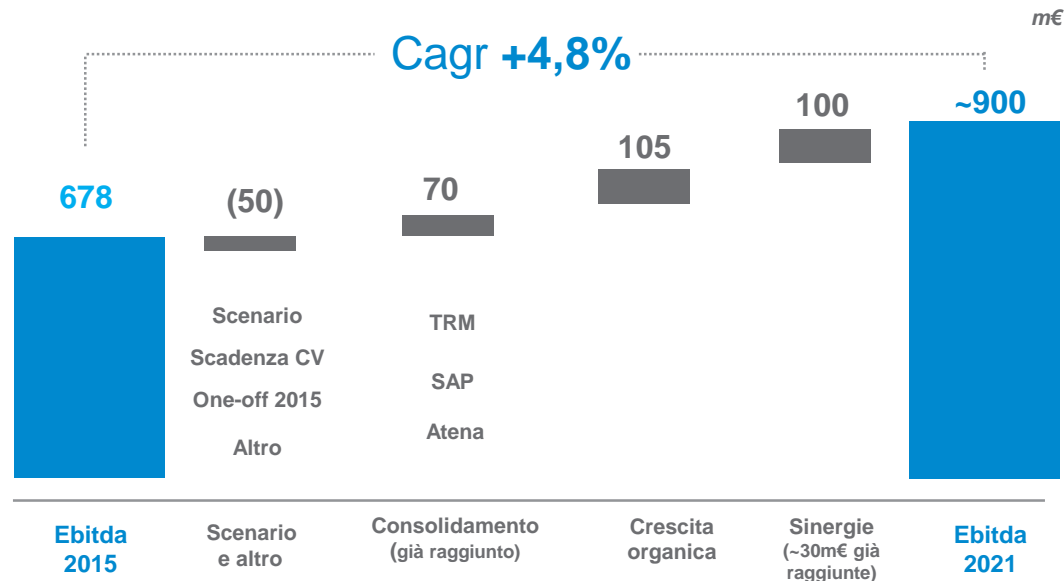




## Maggiore contribuzione da crescita organica e sinergie

>50% della crescita organica deriverà da attività regolate e quasi regolate.

75% della crescita totale dell'EBITDA verrà raggiunto entro il 2019.



# Massimo focus sui Clienti come elemento competitivo fondamentale di IREN.

## +400,000 Clienti

attraverso crescita esterna e organica

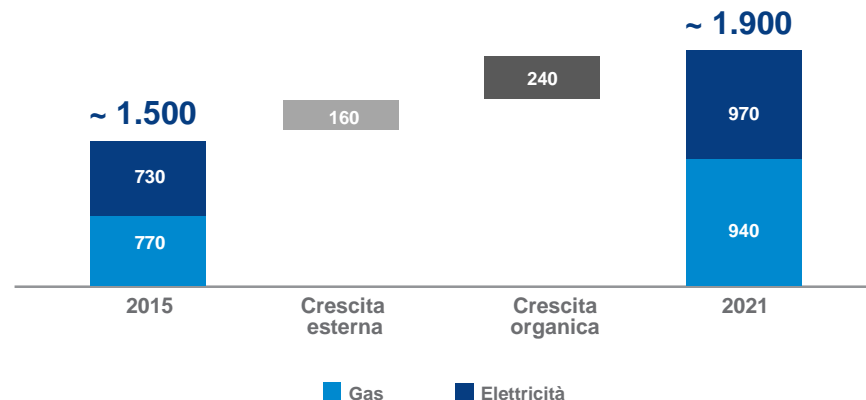
75K clienti aggiuntivi già acquisiti.

Crescita per linee interne ed esterne.

Miglioramento della loyalty attraverso servizi innovativi (Vip club card, efficienza energetica, S.V.A.).

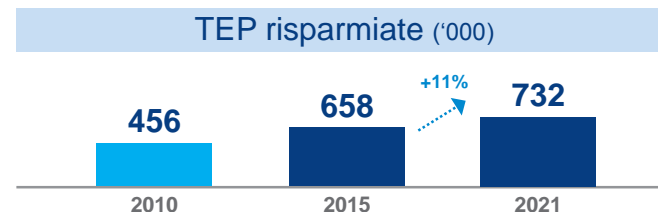
Particolare attenzione sia sui Clienti *retail* che su quelli *business* attraverso il progetto "New downstream".

Sviluppo base Clienti 2015-2021

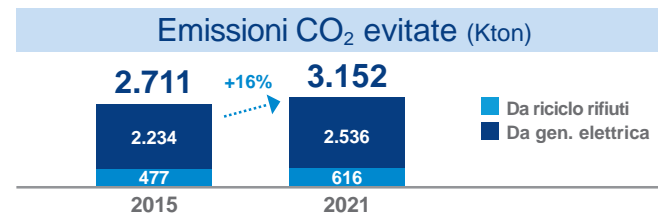


## La sostenibilità ambientale è la bussola che guiderà le strategie di IREN per il futuro

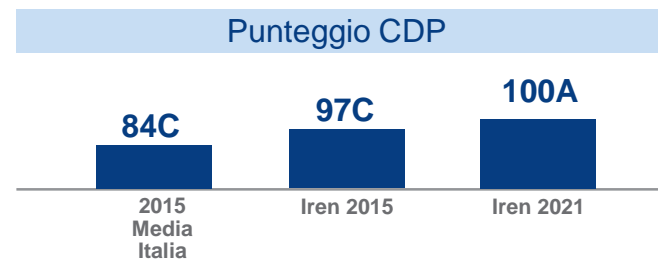
L'incremento delle TEP risparmiate, già riscontrato nel periodo 2010-2015, proseguirà in arco piano grazie al mix di impianti di generazione eco-compatibili e al portafoglio di business del Gruppo.



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

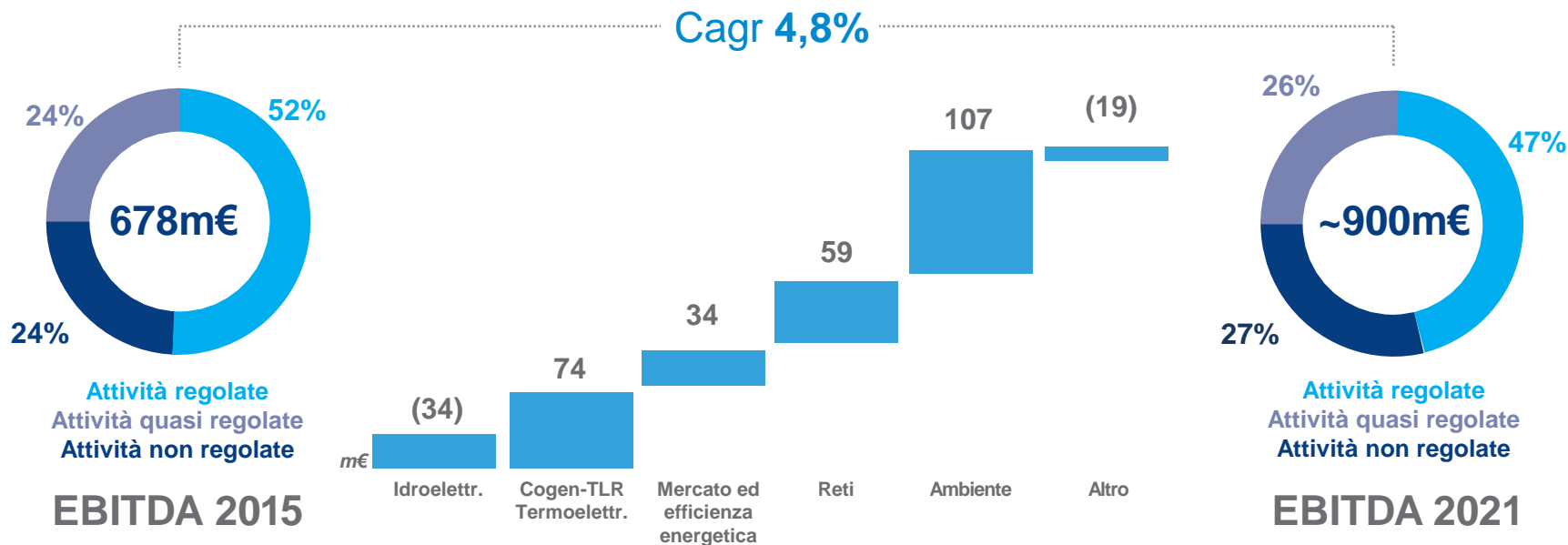


Il Gruppo IREN partecipa stabilmente al survey del Carbon Disclosure Project "CDP Italy 100 Climate Change Report". Nel 2015 ha conseguito uno score pari a 97 punti in tema di disclosure sulla qualità e sulla completezza dei dati, superiore alla media delle prime 100 aziende italiane (85 punti). L'obiettivo per il 2021 è di migliorare ulteriormente il punteggio arrivando a 100A un "leadership score" nella scala del CDP.





- Notevole incremento dell' EBITDA (4.8% c.a.g.r) mantenendone la struttura basata su alta visibilità dei margini e del flusso di cassa grazie alla percentuale significativa (~75%) di attività regolate e quasi regolate.
- Crescita in tutte le *business unit* nonostante la scadenza di incentivi (~40 milioni di euro al 2019) che impatta il settore idroelettrico.



# Un terzo degli investimenti totali sarà dedicato a progetti di sviluppo

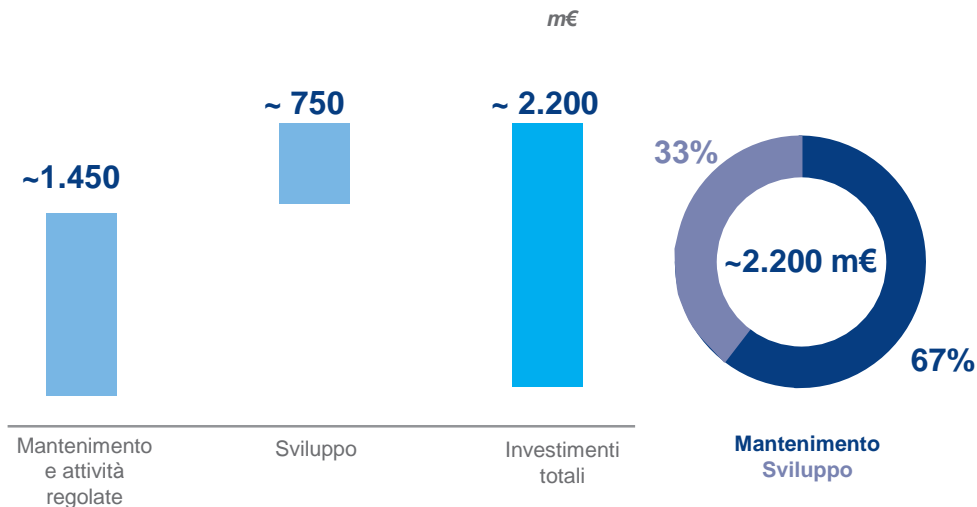
**~2,2** mld. di euro di investimenti in sei anni

La maggioranza degli investimenti sono dedicati ad attività regolate o quasi regolate.

Una parte significativa degli investimenti di mantenimento saranno utilizzati per implementare miglioramenti tecnologici.

~70% degli investimenti entro il 2019: quelli di sviluppo e parte di quelli di mantenimento sono flessibili e possono essere spostati sulla base delle esigenze finanziarie.

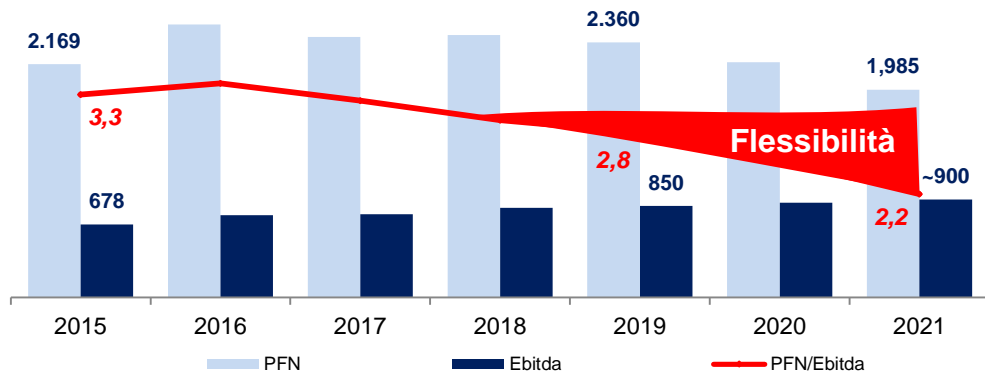
Incremento rilevante delle RAB (che includono il completamento degli ATEM di Vercelli e Parma).



FitchRatings **BBB-** Outlook: **Stabile**

Il mantenimento del rating investment-grade sarà uno degli elementi alla base della strategia finanziaria del Gruppo.

PFN e PFN/EBITDA



- Il rapporto PFN/EBITDA al 2018 e atteso a circa 3.0x, un livello di sicurezza, tenuto conto della struttura dell'EBITDA di IREN (75% da attività regolate/quasi-regolate).
- Nel '20-'21 il rapporto sarà in costante decrescita grazie alla significativa generazione di cassa e lascerà all'azienda sufficiente flessibilità finanziaria. Quest'ultima sarà utilizzata per ulteriori iniziative di sviluppo/M&A o in loro assenza per incrementare la politica dei dividendi.

**~1.100m€\***

FCF cumulado

Significativa generazione di cassa.

**>500m€**

Cash-out per dividendi

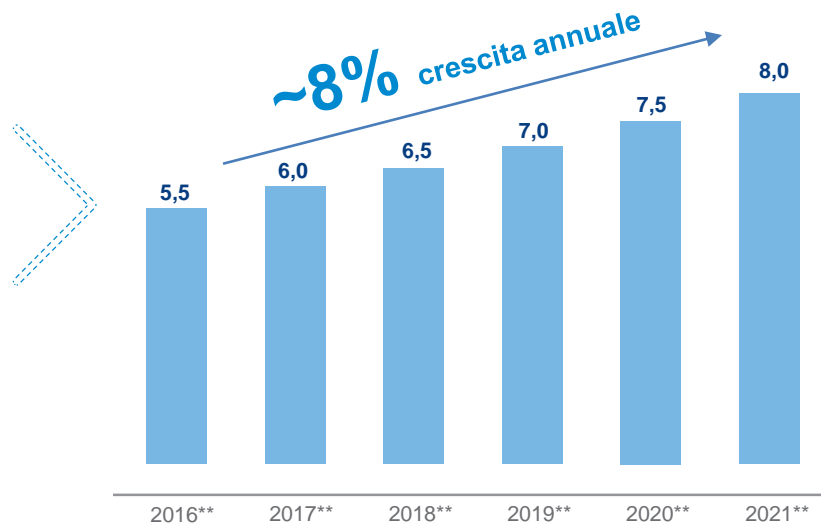
Politica dei dividendi migliorata.

**~3,0x**

Target PFN/EBITDA

Target prudente e sostenibile.

Crescita del dividendo per azione (€/c)



**Forte impegno nel rispettare i target annuali di dividendo per azione in coerenza con la generazione di cassa e il profilo di indebitamento.**

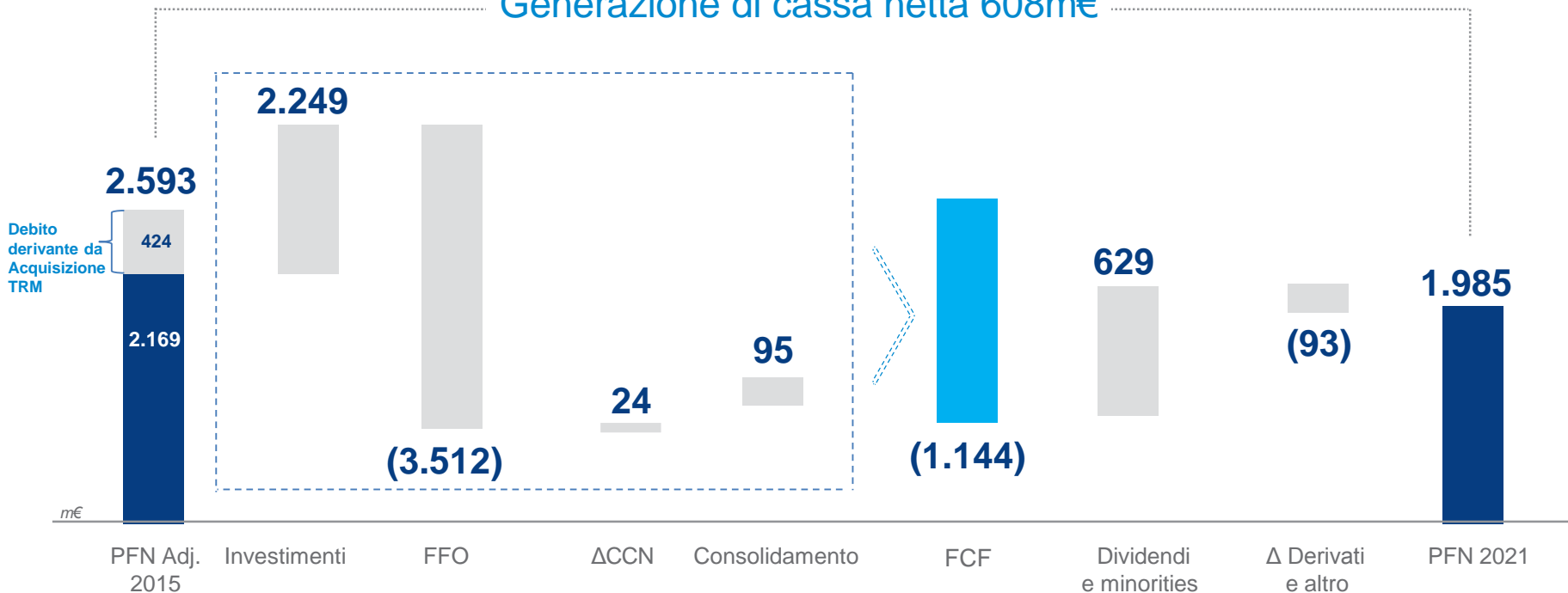


## BRIDGE PFN 2015-2021

○○●○○ INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI

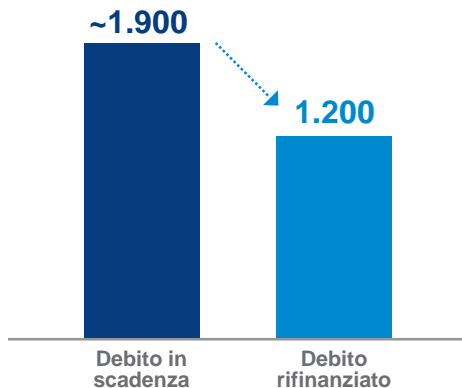
- L'FFO copre più di 1,5 volte gli investimenti.
- CCN sostanzialmente stabile nonostante la crescita del 17% dei ricavi.
- Consolidamento legato a Atena, Ecoprogetto Tortona, Recos La Spezia e altro.
- ~3.0x Debt/EBITDA ratio by 2018.
- FCF significativo garantisce una politica dei dividendi soddisfacente.

### Generazione di cassa netta 608m€



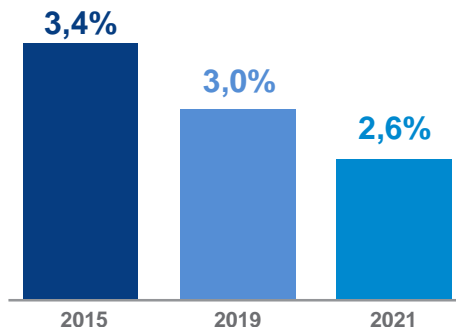
- Solo il 65% del debito in scadenza verrà rifinanziato, grazie principalmente alla riduzione dello stesso.
- Il 36% del debito del Gruppo al 30 giugno 2016 deriva da bond. Tale percentuale probabilmente si incrementerà in arco piano.

Esigenze di rifinanziamento (m€)



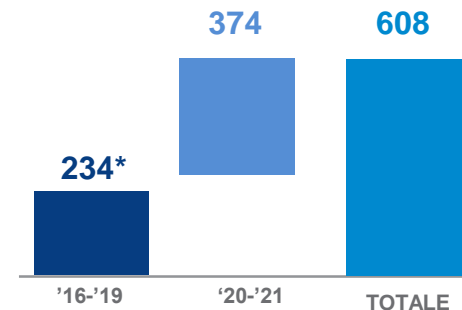
- Notevole riduzione del costo del debito grazie ad operazioni di *liability management* e allo scenario finanziario.
- IREN ha l'obiettivo di allungare la vita media del suo debito a M/L termine (~5,0 anni nel primo semestre 2016).

Average cost of Debt

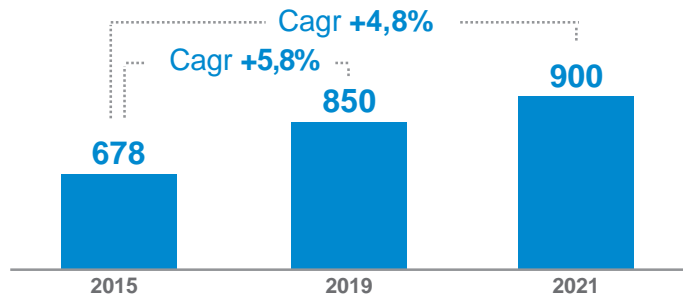


- Circa 600m€ di generazione di cassa netta (esclusa l'operazione TRM)

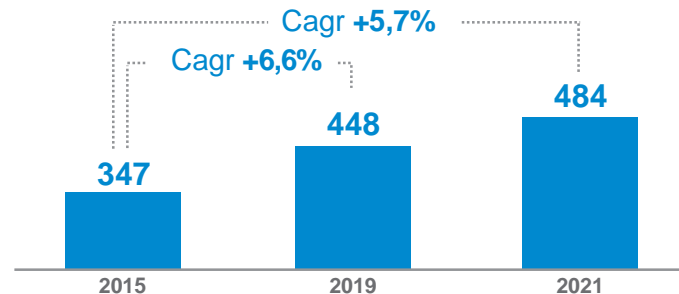
Generazione di cassa netta (m€)



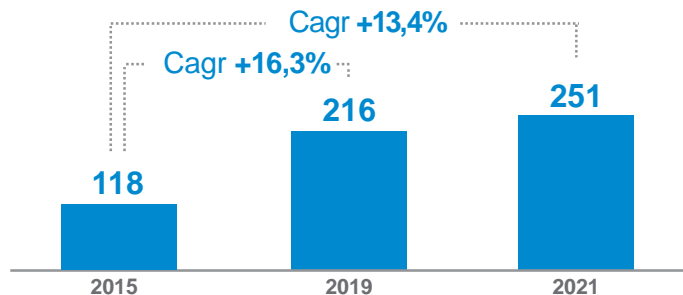
## EBITDA (m€)



## EBIT (m€)



## Utile netto (m€)



- EBITDA al 2018 pari a 830m€ confermato.
- Crescita dell'EBITDA sostanzialmente in linea col precedente piano.
- 100m€ di utile addizionale in 4 anni, quasi raddoppiato rispetto al 2015, grazie a:
  - Crescita significativa dei risultati operativi
  - Minori oneri finanziari
  - Tax-rate leggermente inferiore

## IREN continuerà a sviluppare il suo processo di consolidamento potendo scegliere tra un numeroso ventaglio di opportunità

### Cosa?

- Società di medie e piccole dimensioni con un forte *fitting* industriale, economico e finanziario.

### Dove?

- Principalmente nelle aree di riferimento (non necessariamente *incumbent*).

### Come?

- 3% aumento di capitale già autorizzato.
- Cassa, grazie alla rinnovata flessibilità finanziaria.



EBITDA potenziale  
da *M&A*

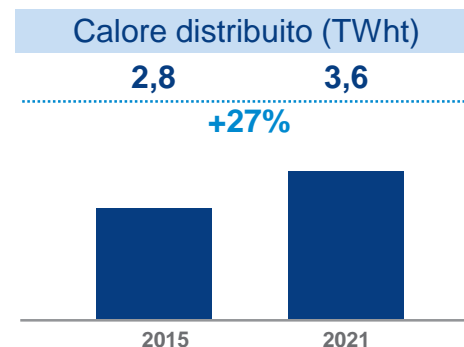
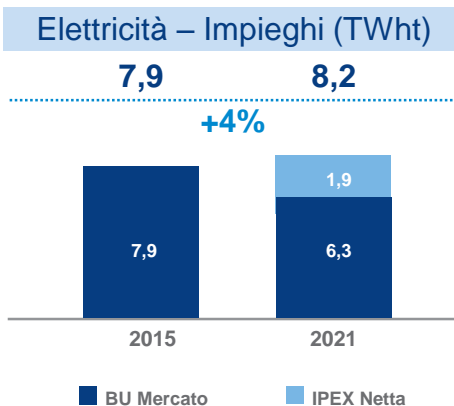
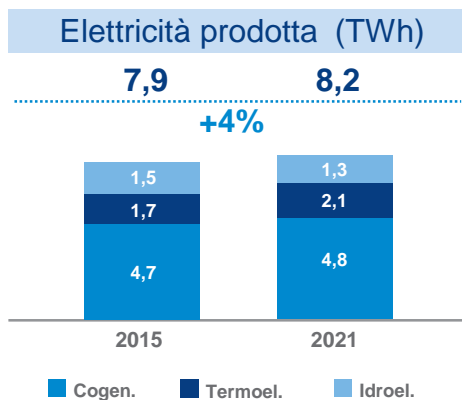
~100m€



## GENERAZIONE E TLR: HIGHLIGHTS

- Il recupero dello scenario controbilancia parzialmente la perdita di incentivi sulle produzioni idroelettriche per 40m€ al 2019
- Saturazione delle fonti di calore esistenti (centrali/ Termovalorizzatori) grazie all'incremento delle volumetrie teleriscaldade (+15mmc) al quale è dedicata più della metà degli investimenti della BU (nessuna nuova centrale).
- Massimizzazione della profittabilità dei servizi ancillari tramite maggiore flessibilità e una gestione attive delle centrali (possibile *upside* derivante dal *capacity market*, non preso in considerazione nel piano).

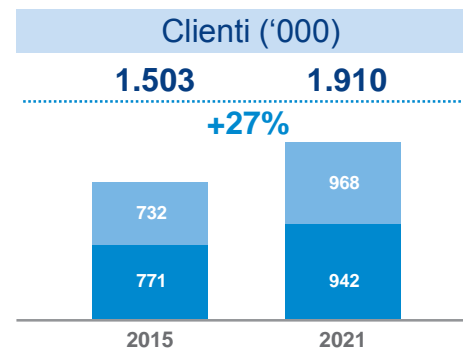
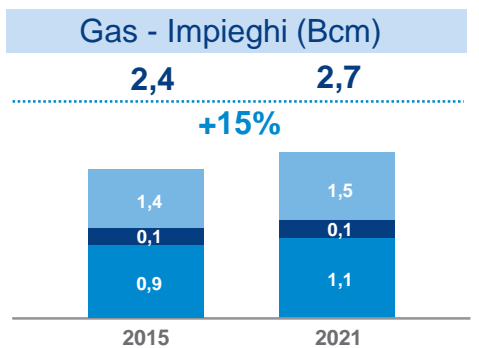
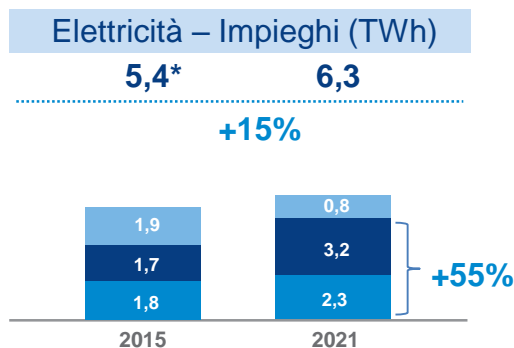
m€	2015	2019	2021
Ricavi	813	915	993
EBITDA	199	226	239
Cagr. '15-'21	3,1%		
Investimenti cumulati	575		



# MERCATO ED EFFICIENZA ENERGETICA: HIGHLIGHTS

- Strategia di vendita focalizzata sui Clienti finali: quasi duplicate l'energia venduta ai client business e un incremento del 25% di quella venduta ai Clienti *retail*.
- Il superamento del mercato tutelato (previsto dal 2018) potrebbe essere un *driver* di crescita per il Gruppo, che ha già trasferito a mercato libero circa il 60% dei propri Clienti.
- Servizi ad alto valore aggiunto, domotica, offerte innovative, insieme al processo di consolidamento territoriale sono le leve della crescita attesa del 27% della base Clienti.
- La produzione di Elettricità da fonti interne sarà superiore agli utilizzi.

m€	2015	2019	2021
<b>Ricavi</b>	2.377	2.231	2.424
<b>EBITDA</b>	87	114	121
<b>Cagr. '15-'21</b>	5,7%		
<b>Investimenti cumulati</b>	140		



■ Clienti Retail   ■ Clienti Business   ■ Grossisti

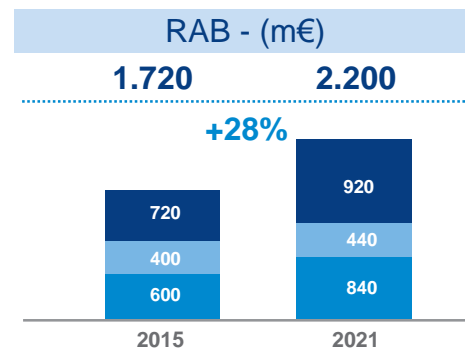
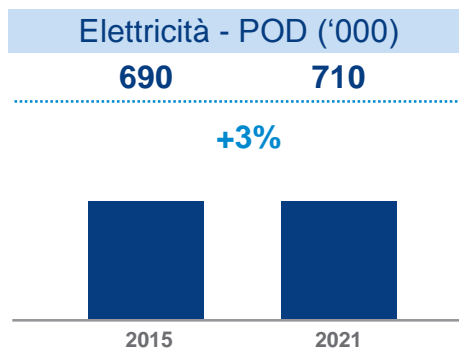
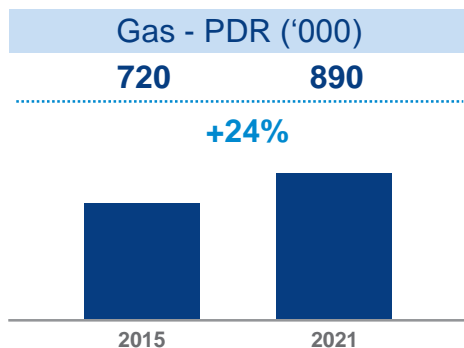
■ Clienti finali   ■ Grossisti   ■ Usi interni

■ Gas   ■ Energia Elettr.

## RETI: HIGHLIGHTS

- Ottimizzazione dei modelli tariffari e massimizzazione delle RAB
- Crescita di 500m€ della RAB grazie sia alla crescita organica (+25% nel settore idrico) che a quella esterna (completamento degli ATEM di Parma e Vercelli).
- Assunzioni prudenti nelle gare gas. Possibile partecipazione in ATEM nei quali IREN non è *incumbent* (effetti non inclusi nei numeri del piano industriale).
- Nella BU reti verrà raggiunto il livello più alto di sinergie, tale da controbilanciare la riduzione del WACC.

m€	2015	2019	2021
Ricavi	859	898	918
EBITDA	304	341	362
Cagr. '15-'21	3,0%		
Investimenti cumulati	1.070		



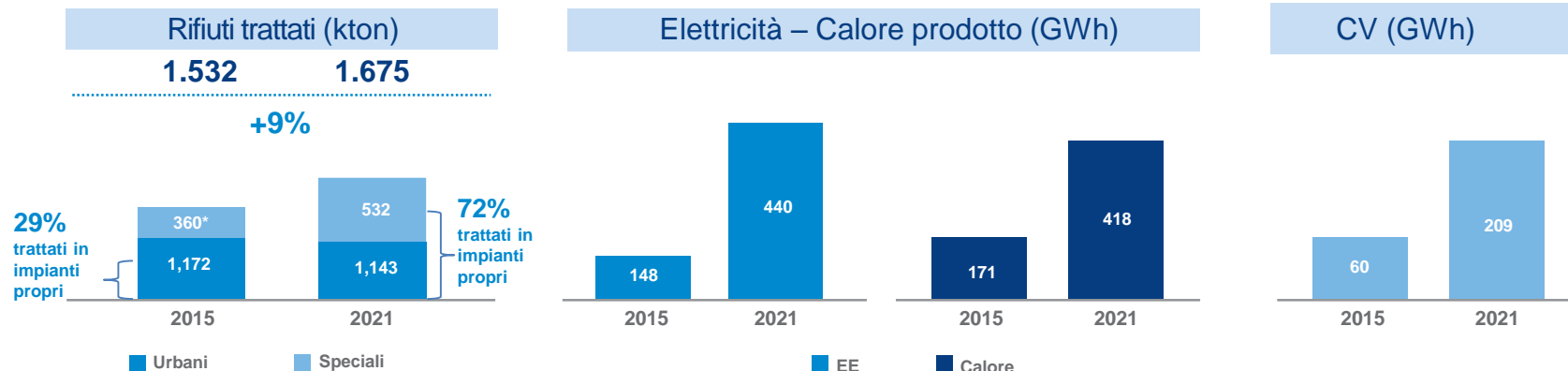
■ Gas ■ Energia elettr. ■ Ciclo idrico



## AMBIENTE: HIGHLIGHTS

- Conferma di tutte le concessioni detenute attualmente. Possibile partecipazione a gare in territori nei quali IREN non è *incumbent* (effetti non inclusi nei numeri del piano industriale).
- Sviluppo impiantistico per il trattamento dei rifiuti, in particolare di carta, plastica e rifiuto organico.
- Incremento significativo della raccolta di rifiuti speciali (~50%).
- Consolidamento integrale di TRM già raggiunto. Selezione delle opportunità di M&A nel settore (non incluse nei numeri di piano) al fine di accelerare gli investimenti di sviluppo.

m€	2015	2019	2021
<b>Ricavi</b>	463	584	618
<b>EBITDA</b>	65	161	172
<b>Cagr. '15-'21</b>	17,6%		
<b>Investimenti cumulati</b>	258		



## CLOSING REMARKS

---



Traguardi raggiunti  
negli ultimi 18 mesi

- ~50m€ di sinergie
- ~75m€ di EBITDA da M&A
- ~65m€ di crescita organica  
(~45m€ nel 2015;  
~20m€ nel primo semestre 2016)

Generazione di cassa  
più elevata

IREN grazie al  
miglioramento dell'efficacia  
operativa è pronta per  
obiettivi più ambiziosi

- Accelerazione nel raggiungimento  
delle sinergie
- Maggiori opportunità sia da  
operazioni di M&A che da iniziative  
legate alla crescita organica
- Politica dei dividendi più elevata  
che garantisce una crescita  
a doppia cifra del «Ritorno Totale  
per gli Azionisti» nell'arco di cinque  
anni

Strategia confermata con  
migliori performance

---

# ANNEXES

## GARE GAS

ATEM	INIZIO*
Genova 1	4/2017
Parma	7/2016
Reggio Emilia	11/2016
Vercelli	10/2016
Piacenza 2 - Est	9/2017

## CONCESSIONI AMBIENTE

AREA	SCAD.
Parma	Expired
Piacenza	Expired
Reggio Emilia	Expired
Torino	>2030
Vercelli	2028

## CONCESSIONI CICLO IDR.


AREA	SCAD.
Piacenza	Expired
Reggio Emilia	Expired
Genova	>2030
Parma	2025
Vercelli	2023

## CONCESSIONI DISTR. EE

AREA	SCAD.
Torino	2030
Parma	2030
Vercelli	2030

	Distribuzione gas	Distribuzione EE	Servizio idrico
<b>Periodo regolatorio</b>	6 anni (2014 – 2019)	8 anni (2016 – 2023)	4 anni (2016 – 2019)
<b>Metodologia determinazione WACC</b>	6 anni (2016 – 2021)	6 anni (2016 – 2021)	
<b>Aggiornamento infraperiodo WACC</b>	Triennale (2019)	Triennale (2019)	Biennale (2018)

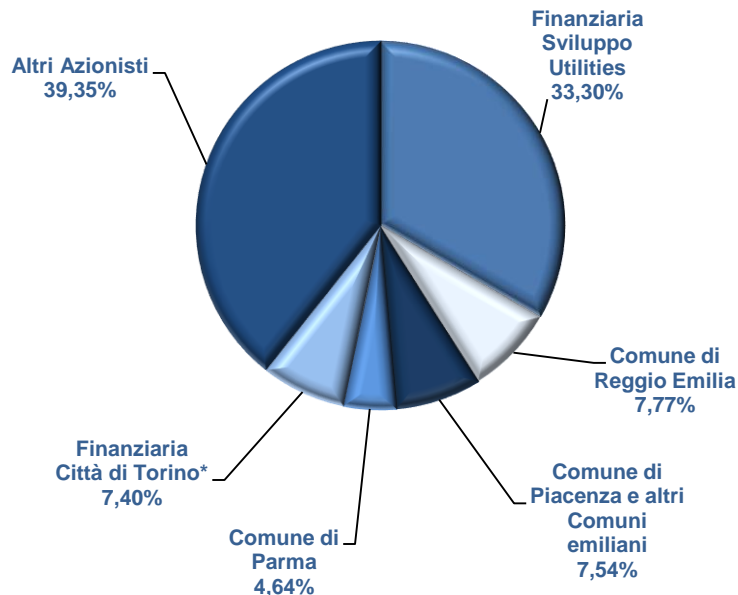
	2016– 2018	2019 – 2021	
<b>Distribuzione gas</b>	6,1%	6,1%	
<b>Misura gas</b>	6,6%	6,6%	
<b>Distribuzione / misura EE</b>	5,6%	5,6%	
	2016– 2017	2018 – 2019	2020 - 2021
<b>Servizio idrico integrato</b>	5,39%*	5,39%*	5,39%*

 Valori già definiti

 Assunzioni

	<b>2015</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>
<b>PUN (€/MWh)</b>	52,3	51,8	54,7
<b>PSV (€/MWh)</b>	24,1	20,1	21,1
<b>ETS (€/Ton)</b>	7,7	7,7	9,6
<b>Clean spark spread – PSV (€/MWh)</b>	1,8	4,5	4,8
<b>Certificati verdi idroelettrico (€/MWh)</b>	100,1	100,6	96,1

## Azionariato\*\* (su capitale sociale totale)



**>50%**

Azionisti Pubblici

Gli Azionisti pubblici detengono >50% del capitale sociale di IREN S.p.A.: FSU (50% Comune di Torino, 50% Comune di Genova) ~33%, Comuni Emiliani (Reggio Emilia, Parma, Piacenza e altri Comuni emiliani) ~20%

**2**

Patti di sindacato

Due patti di sindacato (uno tra i Comuni Emiliani e l'altro tra questi ultimi e FSU) garantiscono che tutte le decisioni più importanti relative alla corporate governance (nomina dell'AD, del Presidente e del Vice-Presidente) siano prese con l'accordo di tutti gli Azionisti pubblici.

**VM**

Voto maggiorato

L'introduzione del voto maggiorato nello statuto societario (maggio 2016) e la cancellazione dell'obbligo per i Soci pubblici di detenere almeno il 51% del capitale sociale di IREN S.p.A. potrebbero avere l'effetto di aumentare il flottante.

**3%**

Aumento di capitale

A maggio del 2016 l'Assemblea di IREN S.p.A. ha autorizzato il CdA a procedere con un eventuale aumento di capitale pari al 3% dedicato ad operazioni di M&A.



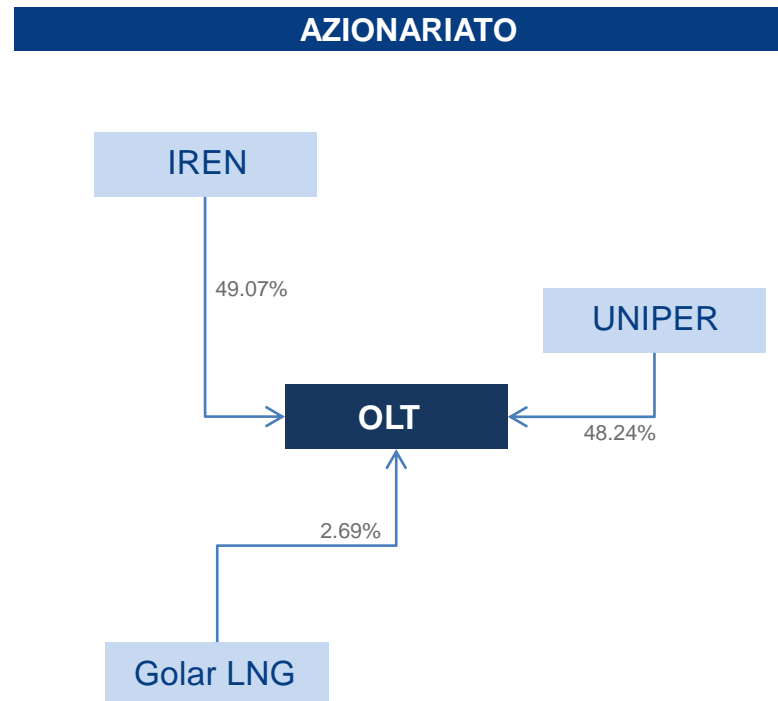
## Patto di sindacato

<b>Top management</b>	L'AD, il Presidente e il Vice-Presidente devono essere eletti all'unanimità dai membri del patto di sindacato.
<b>CdA</b>	Il CdA agisce in autonomia in relazione alle scelte gestionali e operative legate ai business.
<b>Vendita di azioni</b>	I Comuni devono seguire una particolare procedura per vendere le azioni (conferite al patto di sindacato) che superino un certo limite, eliminando quindi un rischio di «overhang» azionario.
<b>Penale</b>	Il Comune che in Assemblea voti difformemente da quanto deciso in sedi di patto di sindacato è soggetto ad una penale minima di 10 milioni di euro.

## Voto maggiorato

<b>Elementi principali</b>	Gli azionisti pubblici <b>non sono più tenuti a possedere almeno il 51% del capitale sociale di IREN S.p.A.</b> , è sufficiente per gli stessi detenere almeno il 50%+1 dei diritti di voto. In ogni caso, come indicato dai patti parasociali, il 40% delle azioni detenute dai Soci pubblici non possono essere alienate (sindacato di blocco). Il voto maggiorato sarà garantito a quelle azioni <b>detenute per almeno due anni</b> dal medesimo azionista.
<b>Materie qualificate</b>	Il meccanismo del voto maggiorato è stato introdotto esclusivamente in relazione a materie qualificate che incidono sulle <b>prospettive di medio/lungo termine dell'Azienda</b> .
<b>Limite al possesso azionario</b>	Il limite del <b>5% al possesso azionario</b> è stato mantenuto perciò nessun impatto negativo è previsto in questo senso per i Soci di minoranza.
<b>Flottante</b>	L'introduzione del voto maggiorato, insieme alla soppressione dell'obbligo, per i Soci pubblici di detenere almeno il 51% del capitale sociale, potrebbe incrementare il flottante con un effetto positivo sulla <b>liquidità del titolo</b>

- Il Terminale OLT è stato riconosciuto dal Governo Italiano come *asset* strategico di interesse nazionale, perciò parte dei suoi ricavi sono garantiti (fattore di garanzia 64%).
- Grazie ad alcune recenti sentenze amministrative, il *framework* regolatorio è oggi più chiaro in termini di costi operativi riconosciuti e remunerazione della RAB. Ciò permetterà al terminale di raggiungere e mantenere il break-even per tutto l'arco piano.
- La RAB riconosciuta è di circa 900m€. La remunerazione sulla RAB è pari al 6.6% a cui si è aggiunto un ulteriore 3.0% (in quanto nuovo terminale di rigassificazione).
- La partenza dell'attività *merchant* è prevista a partire dal 2017 con una crescita significativa dal 2019 in avanti.
- Il Terminale è entrato nella fase operativa e ha vinto, attraverso un'asta competitiva, 5 lotti legati al servizio di stoccaggio e rigassificazione pari a circa 450mmc.



## 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.