

LETTERA AGLI AZIONISTI

Signori Azionisti,

i risultati dell'esercizio 2016 di Acea dimostrano la straordinaria efficacia della strategia, immediatamente adottata dal Consiglio di Amministrazione sin dagli inizi di questo mandato, di coniugare insieme creazione di valore e crescita sostenibile. Le azioni intraprese sono state, pertanto, orientate in modo coerente verso tale direzione.

Tutto ciò ha portato frutti significativi anche nel breve-medio periodo, nella piena convinzione che quanto realizzato sarà base, garanzia e volano di uno sviluppo duraturo, solido ed equilibrato del Gruppo. In altre parole, di un futuro sostenibile.

Per il 2016, vanno sottolineati, su tutti, per quanto concerne gli aspetti economico-finanziari, sia il raggiungimento di un margine operativo lordo consolidato da *record* per il Gruppo, pari a ben 896,3 milioni di Euro, in aumento 22,5% rispetto al 2015, sia la straordinaria crescita degli investimenti saliti a 530,7 milioni di Euro, con un incremento del 23,7% rispetto all'anno precedente, quando avevano sfiorato la soglia, già allora imponente, molto vicina a 429 milioni.

È collegato a quest'ultimo dato il modesto peggioramento della posizione finanziaria netta (PFN) del Gruppo, che risulta negativa per circa 2127 milioni di Euro, peraltro in miglioramento rispetto al dato di settembre 2016. Infatti, l'aumento di circa 117 milioni di Euro rispetto all'esercizio precedente, è dovuto in larghissima parte al fabbisogno derivante dai cospicui investimenti effettuati.

Si incrementa, invece, positivamente di oltre il 36%, anche il risultato operativo (Ebit), che raggiunge la soglia di circa 526 milioni di Euro, così come cresce di circa il 50% l'utile netto del Gruppo, dopo le attribuzioni a terzi, che si attesta sui 262,3 milioni di Euro.

Oltre ai risultati del 2016 qui sinteticamente illustrati e richiamando quelli conseguiti nei due anni precedenti, ciò che emerge a conclusione del mandato di questo CdA è la profonda trasformazione cui si è dato impulso nel triennio di riferimento, tanto da potersi oggi affermare di aver plasmato una nuova Acea.

Nuova nell'approccio al cliente, che oggi si trova veramente al centro di ogni attenzione ed è protagonista egli stesso del cambiamento in atto, avendo a disposizione un set di avanza-

te soluzioni tecnologiche finalizzate a migliorare la fruizione del servizio, vuoi che agisca direttamente attraverso il proprio PC o i propri personal *device*, vuoi che si rivolga ai più tradizionali mezzi di contatto, come il telefono o l'accesso ai saloni del pubblico diffusi sul territorio.

I dati a disposizione ci dicono che i clienti hanno compreso lo sforzo compiuto per avvicinarci alle loro esigenze e stanno cambiando le proprie abitudini, semplificandosi così la vita e rendendo allo stesso tempo più efficienti ed efficaci, ma anche meno onerose, le nostre attività. È sensibilmente calato il numero delle persone che accedono fisicamente agli sportelli; ugualmente è diminuito il numero di coloro che utilizzano i contatti telefonici; mentre è molto aumentato l'approccio per via telematica, che consente nella gran parte dei casi di condurre a termine direttamente le operazioni commerciali, pagamenti compresi, senza l'intervento in *back office* dei nostri operatori. Ne beneficiano i clienti, ne beneficia la natura in termini di risparmio di materie e risorse.

Alcune cifre possono contribuire a rendere più concreta l'entità del fenomeno descritto. Infatti, rispetto al 2015, si è ridotto del 10% il numero dei clienti (236.000 circa) che si sono rivolti agli sportelli presso la sede centrale di Roma, così come è diminuita del 14% la numerosità delle chiamate telefoniche ai numeri verdi, che è sceso a circa 5 milioni. Sistemi informatici avanzati non solo al servizio dei clienti, ma anche dei dipendenti che operano tanto nelle aree tecniche quanto in quelle amministrative, e delle imprese appaltatrici che devono garantire il medesimo tasso di informatizzazione per le incombenze loro assegnate.

Quella di oggi è un' Acea nuova anche dal punto di vista tecnologico. Con una nuova visione digitale sono stati affrontati gli oltre 1278 milioni di Euro investiti negli ultimi tre anni nelle attività idriche, nella rete di distribuzione elettrica, nel mondo dell'energia, nelle attività per l'ambiente e nei servizi ai cittadini.

Assai rilevante è, poi, l'apporto all'economia del territorio di riferimento. Non sfugge a nessuno che la mole degli investimenti sviluppati ha prodotto un benefico effetto moltiplicatore, offrendo il proprio fattivo contributo, nonostante la fase di stagnazione in atto, alla crescita economica soprattutto locale, in termini di: incremento dello specifico prodotto interno; nuova occupazione diretta e nell'indotto; migliora-

mento delle condizioni generali di vita e dell'ambiente naturale, che Acea, per sua propria vocazione, cura e tutela con straordinaria dedizione.

Sotto il profilo della sostenibilità, va evidenziata l'approvazione, in coerenza temporale con il Piano industriale, del Piano di Sostenibilità 2016 - 2020 del Gruppo, per la predisposizione del quale quest'anno, per la prima volta nella Vostra Azienda, si è voluto avviare una procedura, ambiziosa e innovativa, che ha visto il coinvolgimento, diretto e collegiale, delle prime linee aziendali (Aree industriali, Società operative Funzioni corporate e Acea 2.0) nell'identificazione degli obiettivi da farvi confluire. La novità è consistita nella modalità che si è scelta per la definizione del Piano, fondata proprio sulla partecipazione diffusa al fine di favorire la visione d'insieme del Gruppo ed individuare alcune linee d'orientamento comuni in tema di sostenibilità, muovendosi, in tal modo, ad un livello più vicino alla dimensione strategica.

Ma ciò di cui questo CdA va più orgoglioso è il fatto che Acea in questi anni è riuscita a valorizzare l'asset immateriale più importante: le Persone. La *People strategy* ha sostenuto con forza il merito e valorizzato le persone del Gruppo. La formazione tecnica ha coinvolto oltre 5.000 persone in tutte le società e altrettante sono state coinvolte in attività di formazione esperienziale realizzate in *outdoor*. Ma, soprattutto, in questi anni in Acea si è affermata una nuova cultura organizzativa. Il futuro di Acea può contare su un *Management* estremamente solido, determinato e coerente nel portare avanti le sfide e garantire lo sviluppo futuro dell'azienda. Accanto a questo è stato promosso un "network", una struttura agile di tipo reticolare, in cui le persone hanno la possibilità di promuovere direttamente e senza filtri della ge-

rarchia, soluzioni innovative e contribuire spontaneamente al cambiamento. Un "sistema duale" fondato sulla partecipazione volontaria dei dipendenti dedicato all'accelerazione del cambiamento, in cui il network (circa 4.500 volontari disponibili al cambiamento e circa 2.000 persone attivamente ingaggiate) affianca la gerarchia condividendone l'urgenza del cambiamento e realizzando un modello di *leadership* diffusa. Questo modello evoluto ha modificato il modo in cui le persone del Gruppo pensano al proprio lavoro e lo realizzano, rendendo possibile il cambiamento come *forma mentis* aziendale ed essendo, quindi, pronte a cogliere nel miglior modo le prossime sfide.

La conclusione di questo intenso e profondo percorso è segnata dal cambiamento del logo aziendale attraverso un *re-branding* che ha coinvolto l'intero Gruppo. Alla nuova Acea, di cui si è parlato prima, deve corrispondere una nuova immagine, un nuovo posizionamento ed una nuova identità più coerente con quello che oggi è l'Azienda e il nuovo rapporto che sta costruendo con i suoi dipendenti, con i clienti e con la città. La scelta di mantenere il nome, Acea appunto, ma ammodernandone la forma attraverso colori più attuali e un *lettering* più adatto per un uso digitale, contempla sia un rinnovato attaccamento alla storia della società sia una proiezione identitaria nel futuro.

Siamo, dunque, orgogliosi di presentare questo Bilancio che è sì, per sua natura, la sintesi di una attenta strategia industriale e la relazione sugli eccellenti risultati conseguiti ma che rappresenta anche la solida piattaforma da cui, ci auguriamo, Acea muoverà i prossimi importanti passi verso un futuro costellato da nuovi, grandi successi.

L'Amministratore Delegato
Alberto Irace



Il Presidente
Catia Tomasetti

