



# Υλοποιώντας τις υποσχέσεις μας

1

Εταιρική  
Διακυβέρνηση

- **Ολική αναδιαμόρφωση του πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης**
- **Νέες επιτροπές:** Ανάδειξης Υποψηφίων και Αμοιβών («ΕΑΥΑ»), Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Βιώσιμης Ανάπτυξης («ΕΚΣΒΑ»)
- **Νέες πολιτικές:** Νέα Πολιτική Αποδοχών, Πολιτική κατά της Διαφθοράς & νέος Κώδικας Δεοντολογίας
- **Ενεργό Διοικητικό Συμβούλιο («ΔΣ»):** 26 συνεδριάσεις σε 11 μήνες για θέματα στρατηγικής

2

Οργάνωση

- **Συνολική ενίσχυση της Διοίκησης** (συμπεριλαμβανομένων των νέων CFO, COO, CHR, CIO, CLO κ.α.) – Κάλυψη κύριων ανώτατων διοικητικών θέσεων σε διάστημα 10 μηνών
- **Θέσπιση συστηματικής διαδικασίας επιχειρησιακού σχεδιασμού**, προωθώντας τη συνεργασία και αποτρέποντας τη δημιουργία «στεγανών»

3

Εταιρική Δομή και  
Αναθεώρηση  
Κόστους

- **Απλοποίηση ομιλικής δομής:** Συγχώνευση ΕΛ.ΤΕΧ. ΑΝΕΜΟΣ με απορρόφηση σε τελικό στάδιο
- Υπογραφή συμφωνίας εξαγοράς μετοχών Elpedison
- **Ενίσχυση σχέσεων με πιστωτές:** Συστηματικός διάλογος με τις τράπεζες

4

Στρατηγική

- **Κατασκευή:** εξυγίανση ισολογισμού στα αποτελέσματα 9Μ18. Συνεχιζόμενη προσπάθεια ανάκαμψης
- **Παραχωρήσεις:** Αύξηση μεριδίου στην Α.Ο. σε 65,8%, Προτιμητέος επενδυτής για τη 40ετή παραχώρηση Μαρίνας Αλίμου
- **Ανανεώσιμες Πηγές:** 296 MW σε λειτουργία, 196 MW υπό κατασκευή
- Παραχωρήσεις, Περιβάλλον και Ανανεώσιμες Πηγές αποτελούν μηχανές ανάπτυξης
- Εστίαση στη σταδιακή επιστροφή σε κερδοφορία

# Πίνακας Περιεχομένων

1

Εταιρική Διακυβέρνηση

2

Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου

3

Επιχειρηματικές Εξελίξεις

4

Εταιρικά Θέματα

# Εταιρική Διακυβέρνηση

1

## Μεταρρυθμίσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης

- Υλοποίηση σημαντικών μεταρρυθμίσεων με την υποστήριξη εξειδικευμένου εξωτερικού συμβούλου:
- **Επισκόπηση υπάρχοντος συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης:** ολοκληρώθηκε τον 01/2019
- **Πρόγραμμα δράσης για την Εταιρική Διακυβέρνηση:** σχεδιάστηκε και προτάθηκε στο Δ.Σ. τον 02/2019
- **Επόμενα βήματα:** 1) Αναθεώρηση του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης; 2) Αναθεώρηση του Κανονισμού Λειτουργίας του ΔΣ; 3) Αναθεώρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της Εταιρείας

2

## Ενίσχυση της Κανονιστικής Συμμόρφωσης

- **Επισκόπηση (Gap Analysis) του Προγράμματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης:** ολοκληρώθηκε τον Ιούνιο 2019
- **Επανεξέταση του συστήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης** για την ενίσχυση των σχετικών διαδικασιών
- **Επόμενα βήματα** (μετά την έγκριση των αλλαγών του συστήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης): 1) Αναθεώρηση του Κώδικα Δεοντολογίας; 2) Αναθεώρηση του Προγράμματος Ηθικής και Κανονιστικής Συμμόρφωσης

3

## Διοικητικό Συμβούλιο

- Τα μέλη του **νέου Δ.Σ.** διαθέτουν υψηλή εξειδίκευση και εκτεταμένη εμπειρία και συνθέτουν ένα υγιές σύνολο σε ό,τι αφορά φύλο και ηλικία με >55% ανεξάρτητα μέλη με διαχωρισμένους τους ρόλους Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου
- **Ιδιαίτερα ενεργό Δ.Σ.** με τακτικές συνεδριάσεις, περίπου 2/μήνα
- Όλες οι επιτροπές του Δ.Σ. αποτελούνται από μη εκτελεστικά μέλη και τουλάχιστον 2/3 ανεξάρτητα
- Θέσπιση **Γραμματείας Δ.Σ. και Επιτροπών Δ.Σ.** («ΓΕ»)

4

## Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφίων και Αμοιβών

- **Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφίων και Επιτροπή Αμοιβών:** Δημιουργία τον Ιούλιο 2018 και ενσωμάτωση σε μία, την Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφίων και Αμοιβών («ΕΑΥΑ») τον Φεβρουάριο 2019
- Εκπόνηση της **Πολιτικής Αποδοχών** των μελών του Δ.Σ. (προς έγκριση από την ΤΓΣ)
- **Επόμενα βήματα:** 1) Πολιτική Ανάδειξης Υποψηφίων μελών Δ.Σ.; 2) Πολιτική Διαφορετικότητας στο Δ.Σ.

5

## Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Βιώσιμης Ανάπτυξης

- **Δημιουργία της Επιτροπής Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Βιώσιμης Ανάπτυξης** («ΕΚΣΒΑ») τον Φεβρουάριο 2019, με την ενσωμάτωση θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης στην ήδη υπάρχουσα Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης
- Υποστήριξη της ΕΚΣΒΑ από εξειδικευμένο εξωτερικό σύμβουλο για τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων και της πολιτικής του Ομίλου σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης.
- **Επόμενα βήματα:** 1) Σχεδιασμός Πολιτικής Διαχείρισης Αναφορών και Καταγγελιών / Εγκατάσταση ηλεκτρονικού συστήματος υποβολής αναφορών και καταγγελιών; 2) Σχεδιασμός Πολιτικής Συναλλαγών με Συνδεδεμένα Μέρη

# Πίνακας Περιεχομένων

1

Εταιρική Διακυβέρνηση

2

Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου

3

Επιχειρηματικές Εξελίξεις

4

Εταιρικά Θέματα

# Επιχειρηματικές εξελίξεις ανά δραστηριότητα

+/- % συγκρ. 2017

Πωλήσεις €εκ	EBITDA €εκ
↓ 1.463 (3%)	↓ (92) n.m



## Κατασκευή

- Εστίαση στη δημιουργία ταμειακών ροών και κερδοφορίας στις κύριες αγορές
- Στόχος η επιστροφή στην κερδοφορία εντός του 2019
- Τα αποτελέσματα επηρεάστηκαν, μεταξύ άλλων, από το κόστος αποχώρησης από το ISF στο Κατάρ (€18,9εκ) και από ζημιές ύψους €79εκ που αφορούσαν, κυρίως, υποχρεώσεις εταιρού κοινοπραξίας και αναθεώρηση της κερδοφορίας έργων κυρίως στη Ρουμανία



## Παραχωρήσεις

↑ 241 +8%	↑ 169 +1%
-----------------	-----------------

- Αύξηση εσόδων λόγω αυξημένων διελεύσεων, ιδιαίτερα στην Αττική Οδό (διελεύσεις ~+4%) και διπλασιασμού των εσόδων από τις Αττικές Διαδρομές από το έργο της Εγνατίας οδού (ύψους €16,4εκ)
- Απόκτηση πρόσθετου μεριδίου 6,5% στην Αττική Οδό (Νοέμβριος 2018, συνολική θέση 65,8%)



## Περιβάλλον

↑ 86 +13%	↑ 26 +435%
-----------------	------------------

- Επαναδιαπραγμάτευση σύμβασης στην Κύπρο που επιτρέπει την επεξεργασία έως και 120.000 τόνων επιπλέον ετησίως
- Αναμένονται σημαντικές ευκαιρίες για ΣΔΙΤ στην Ελλάδα στο άμεσο μέλλον



## Αιολικά

↑ 60 +21%	↑ 42 +27%
-----------------	-----------------

- Εξαιρετικά αποτελέσματα με αύξηση εσόδων λόγω αυξημένης εγκατεστημένης ισχύος καθώς και βελτιωμένων ανεμολογικών συνθηκών (ο μέσος συντελεστής φόρτισης ανήλθε σε 27% έναντι 25,3% το 2017)

- Τρέχουσα εγκατεστημένη ισχύς 295,5MW με επιπρόσθετα 195,6MW υπό κατασκευή



## Ανάπτυξη Ακινήτων

↑ 7 +1%	↑ 5 n.m
---------------	---------------

- **Smart Park:**
  - Ανάπτυξη της Β' φάσης του Smart Park (επιπλέον 15.200 τ.μ.), με υπογραμμένα προσύμφωνα μίσθωσης για περίπου το 60% της επέκτασης

- **Cambas Project :** η αδειοδοτική διαδικασία προχωρά

# Ενοποιημένη κατάσταση αποτελεσμάτων (ΔΠΧΑ - €εκ)

Όλα τα ποσά είναι σε εκατ. Ευρώ	FY2017	FY2018	Δ (%)
<b>Καθαρές Πωλήσεις</b>	<b>1.865,7</b>	<b>1.857,3</b>	(0,5%)
<b>EBITDA</b>	<b>204,6</b>	<b>142,9</b>	(30,1%)
Περιθώριο EBITDA (%)	11,0%	7,7%	
<b>Αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>	<b>101,6</b>	<b>41,6</b>	(59,0%)
Περιθώριο EBIT (%)	5,4%	2,2%	
Κέρδη / (Ζημιές) από συγγενείς επιχειρήσεις	0,1	(11,4)	n.m.
<b>Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων</b>	<b>39,7</b>	<b>(25,8)</b>	n.m.
Περιθώριο Κερδών προ φόρων (%)	2,1%	(1,4%)	
<b>Κέρδη/(Ζημιές) μετά από φόρους</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(95,6)</b>	(894,7%)
<b>Κέρδη/(Ζημιές) μετά από δικ. μειοψηφίας</b>	<b>(41,2)</b>	<b>(124,6)</b>	(202,6%)
<b>Κέρδη/(Ζημιές) ανά μετοχή</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,7)</b>	(202,6%)

## • Οι πωλήσεις μειώθηκαν οριακά κατά 0,5%

- Η αύξηση εσόδων στις Παραχωρήσεις, τα Αιολικά και το Περιβάλλον αντισταθμίστηκε από την πτώση εσόδων στην Κατασκευή

## • Τα αποτελέσματα του ομίλου επηρεάστηκαν από τα παρακάτω:

- **Ζημιές στην κατασκευή που περιλαμβάνουν:**
  - Κόστος αποχώρησης από το έργο ISF (€18,9εκ)
  - €79εκ ζημιές κυρίως λόγω υποχρεώσεων εταιρού κοινοπραξίας και αναθεώρησης κερδοφορίας, κυρίως στη Ρουμανία
- **Παραχωρήσεις**
  - Ισχυρή οικονομική απόδοση με αύξηση εσόδων και EBITDA
  - Πρόβλεψη παρακράτησης φόρου €10εκ
  - Απομείωση επενδύσεων σε ακίνητα ύψους €4,6εκ
  - Αρνητική επίπτωση από την προσαρμογή αναβαλλόμενης φορολογικής απαίτησης ύψους €31,4εκ
- **Περιβάλλον**
  - Ισχυρή οικονομική απόδοση με αύξηση εσόδων και EBITDA
  - Μη επαναλαμβανόμενα έσοδα €5,8εκ
  - Κέρδη από αντιστροφή πρόβλεψης €4,2εκ

# Ενοποιημένος ισολογισμός ομίλου (ΔΠΧΑ - €εκ)

Όλα τα ποσά είναι σε εκατ. Ευρώ	31/12/2017	31/12/2018	Δ (%)
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	627,3	573,0	(8,7%)
Ενσώματα πάγια	510,2	526,3	3,2%
Χρηματοοικ. στοιχεία σε εύλογη αξία <sup>1</sup>	48,9	40,5	(17,2%)
Χρηματοοικ. στοιχεία σε αποσβ. Κόστος <sup>1</sup>	80,8	70,0	(13,4%)
Χρηματοδοτική συμβολή από Δημόσιο <sup>1</sup>	277,9	288,0	3,6%
Απαιτήσεις <sup>1</sup>	1.028,4	837,3	(18,6%)
Περιουσιακά στοιχεία κατεχ. προς πώληση <sup>1</sup>	13,5	25,3	88,4%
Λοιπά μη-κυκλ. στοιχεία ενεργητικού	364,5	272,8	(25,1%)
Λοιπά κυκλ. στοιχεία ενεργητικού	42,9	31,3	(27,2%)
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	556,5	560,8	0,8%
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>3.550,8</b>	<b>3.225,2</b>	<b>(9,2%)</b>
<b>Σύνολο Δανείων</b>	<b>1.386,6</b>	<b>1.416,3</b>	<b>2,1%</b>
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	897,3	769,8	(14,2%)
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	406,7	387,1	(4,8%)
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>	<b>2.690,6</b>	<b>2.573,2</b>	<b>(4,4%)</b>
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</b>	<b>860,2</b>	<b>652,0</b>	<b>(24,2%)</b>
<b>Συν. Ιδίων Κεφαλαίων (χωρίς δικ. Μειοψ.)</b>	<b>634,7</b>	<b>463,1</b>	<b>(27,0%)</b>








- Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν το δικαίωμα παραχώρησης στην Αττική Οδό και τον Μορέα, και η μείωση οφείλεται στις αποσβέσεις του δικαιώματος
- Η αύξηση στα ενσώματα πάγια οφείλεται κυρίως στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου της ΕΛ.ΤΕΧ. ΑΝΕΜΟΣ και στις θυγατρικές της
- Οι προσαρμογές των αναβαλλόμενων φορολογικών απαιτήσεων, που περιλαμβάνονται στα λοιπά μη κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού, αφορούν σε μεγάλο βαθμό τις προσαρμογές του Μορέα (εξάλειψη €66εκ)
- Το σύνολο δανείων περιλαμβάνει €506,8εκ χρέους χωρίς αναγωγή για την Αττική Οδό (€37,5εκ έναντι €64,0εκ το 2017) και τον Μορέα (€469,3εκ έναντι €481,1εκ το 2017)

Σημείωση:

1. Περιλαμβάνονται κυκλοφορούντα και μη-κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία



# Αποτελέσματα ανά δραστηριότητα 2018-2017 (€εκ)

	 Ομιλος	 Κατασκευή	 Παραχωρήσεις	 Περιβάλλον	 Αιολικά	 Ανάπτυξη Ακινήτων	 Λοιπά
<b>Πωλήσεις</b> 2018 / 2017	<b>1.857 / 1.866</b> (1%)	<b>1.463 / 1.510</b> (3%)	<b>241 / 223</b> +8%	<b>86 / 77</b> +13%	<b>60 / 50</b> +21%	<b>7 / 7</b> +1%	<b>0 / 0</b> n.m.
<b>ΕΒΙΤΔΑ</b> 2018 / 2017	<b>143 / 205</b> (30%)	<b>(92) / 27</b> n.m.	<b>169 / 166</b> +2%	<b>26 / 5</b> +435%	<b>42 / 33</b> +27%	<b>5 / (0)</b> n.m.	<b>(7) / (27)</b> +74%
<b>ΕΒΙΤ</b> 2018 / 2017	<b>42 / 102</b> (59%)	<b>(110) / 5</b> n.m.	<b>106 / 104</b> +3%	<b>20 / (1)</b> n.m.	<b>29 / 22</b> +30%	<b>4 / (1)</b> n.m.	<b>(7) / (27)</b> +73%
<b>Κέρδη / (Ζημιές) μετά φόρων<sup>1</sup></b> 2018 / 2017	<b>(96) / (10)</b> (894%)	<b>(132) / (24)</b> (444%)	<b>26 / 55</b> (52%)	<b>15 / (4)</b> n.m.	<b>15 / 10</b> +57%	<b>1 / (4)</b> n.m.	<b>(21) / (42)</b> +50%

Σημειώσεις:

1.  Προ Δικαιωμάτων Μειοψηφίας  
**ΕΛΛΑΚΤΩΡ**

# Πίνακας Περιεχομένων

1

Εταιρική Διακυβέρνηση

2

Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου

3

Επιχειρηματικές Εξελίξεις

4

Εταιρικά Θέματα

# Κατασκευή - Προτεραιότητα η επιστροφή σε κερδοφορία



Χρυσή Γραμμή του Μετρό, Ντόχα, Κατάρ

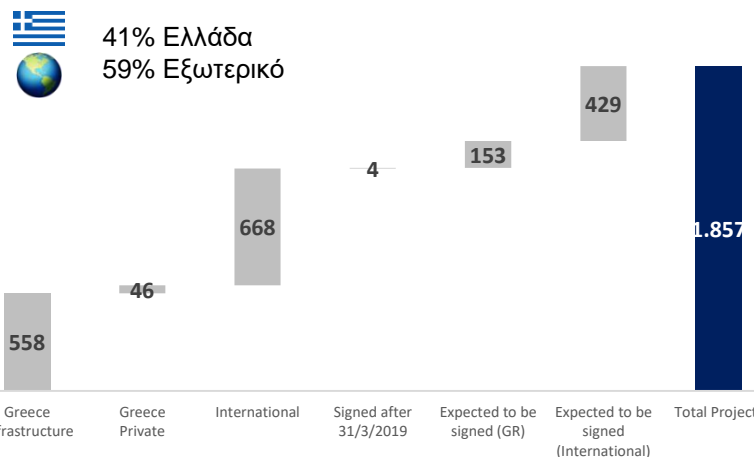
## Βασικά Στοιχεία

- Παρουσία στην Ελλάδα και 25 ακόμα χώρες
- Δραστηριότητες:
  - Έργα Υποδομής,
  - Οικοδομικά Έργα
  - Βιομηχανικά Έργα,
  - Επεξεργασία Λυμάτων,
  - Κατασκευή Φωτοβολταϊκών Πάρκων
  - Εγκαταστάσεις Μετάλλευσης και Εξόρυξης,
  - Διαχείριση Έργων και Εγκαταστάσεων

## Ενημέρωση για την Αγορά

- Νέο οδικό έργο στη Ρουμανία: Συμβόλαιο €180 εκ.
- Νέο σιδηροδρομικό έργο στη Ρουμανία: Συμβόλαιο €627 εκ. με 30% συμμετοχή
- Ολοκλήρωση του έργου της Χρυσής Γραμμής του Μετρό στη Ντόχα
- Προεπιλογή για το έργο της Νέας Γραμμής 4 του Μετρό της Αθήνας
- Συμμετοχή σε Διαγωνισμό για την επέκταση της Πράσινης Γραμμής του Μετρό στη Ντόχα (εκκρεμεί το αποτέλεσμα): Συμβόλαιο \$3 δισ.
- Ολοκλήρωση του πρώτου τμήματος του Αγωγού TAP
- Συνολική Ανακαίνιση-Ανακατασκευή του ξενοδοχειακού συγκροτήματος «Αστέρας Βουλιαγμένης». (Four Seasons Astir Palace στην Αθήνα).

## Ανάλυση ανεκτέλεστου (εκατ. ευρώ)



# Παραχωρήσεις - Ενίσχυση ηγετικής θέσης



Αττική Οδός, Αθήνα, Ελλάδα

## Βασικά Στοιχεία

- Ηγέτιδα δύναμη στην αγορά των Παραχωρήσεων στην Ελλάδα, πρωτοπόρος στις συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα και στις συμβάσεις παραχώρησης ήδη από τη δεκαετία του 1990, αποτελεί τον μεγαλύτερο παραχωρησιούχο στην Ελλάδα
- Καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων παραχώρησης: χρηματοδότηση, μελέτη, κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία
- Συμμετέχει επίσης σε παραχωρήσεις ύψους 5.639 χώρων στάθμευσης οχημάτων και στη λειτουργία άλλων 2.195 χώρων

## Ενημέρωση για την Αγορά

- Αύξηση του μεριδίου συμμετοχής στην Αττική Οδό μέσω της εξαγοράς επιπλέον συμμετοχής ύψους 6,5%, με αποτέλεσμα 65,8% συνολική συμμετοχή του ομίλου
- Μεγάλοι όγκοι κίνησης λόγω βελτίωσης των μακροοικονομικών στοιχείων
- Κύρια επιτεύγματα:
  - Μαρίνα Αλίμου - Ανακηρύχθηκε προτιμητέος επενδυτής (παραχώρηση 40 ετών) για το έργο της Μαρίας Αλίμου, της μεγαλύτερης μαρίνας των Βαλκανίων
  - Η Παραχώρηση της Μαρίας Αλίμου παρέχει επίσης το δικαίωμα αξιοποίησης της χερσαίας ζώνης των 210.000 τ.μ. για τουρισμό, πολιτισμό και ψυχαγωγία

## Ενημέρωση για τα Έργα

Εστίαση της ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ:

- Αυτοκινητόδρομος Καλαμάτα-Πύλος-Μεθώνη
- Εγνατία Οδός και οι τρεις κάθετοι οδικόι άξονες
- Μόνιμη υποθαλάσσια ζεύξη με τη Σαλαμίνα
- Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης

Αλλά μελλοντικά έργα παραχώρησης:

- Επέκταση της Αττικής Οδού και άλλων έργων παραχώρησης (Μορέας και Ολυμπία Οδός)
- Έργα συμπράξεων δημοσίου-ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση απορριμμάτων

# Περιβάλλον - Ισχυρά θετικά μακροοικονομικά στοιχεία



Μονάδα μηχανικής βιολογικής επεξεργασίας, Σόφια, Βουλγαρία

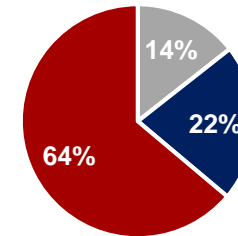
## Βασικά στοιχεία

- Ηγετική θέση στη Διαχείριση Απορριμμάτων και στην Παραγωγή Ενέργειας από Απόβλητα
- 700.000 τόνοι απορριμμάτων υπό διαχείριση σε ετήσια βάση και 35 MWe από την ενεργειακή αξιοποίηση του Βιοαερίου που παράγεται στους ΧΥΤΑ
- Εκτεταμένη τεχνογνωσία στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη λειτουργία και τη συντήρηση ολοκληρωμένων εγκαταστάσεων διαχείρισης απορριμμάτων, χώρων υγειονομικής ταφής, αποτεφρωτήρων και μονάδων διαλογής.
- **Διεθνής εμπειρία:**
  - Βουλγαρία (η μεγαλύτερη μονάδα βιολογικής επεξεργασίας στην Ευρώπη – 410 Kt/a), Κροατία, Γερμανία, Κύπρος, Ιορδανία.

## Ενημέρωση για την Αγορά

- **Ελλάδα**
  - Σημαντικές προοπτικές λόγω των προϋποθέσεων της ΕΕ όσον αφορά στη διαχείριση απορριμμάτων.
  - Μέχρι στιγμής, έχουν επιβληθεί στην Ελλάδα σημαντικά πρόστιμα για τη διατήρηση παράνομων χωματερών.
  - Η επεξεργασία πάνω από 4 εκατ. τόνων αστικών στέρεων αποβλήτων απαιτεί επενδύσεις που υπερβαίνουν τα €2 δισ.
  - Επιτακτική ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της σχετικής δραστηριότητας στην εγχώρια αγορά.
- **Διεθνές επίπεδο**
  - Σημαντικές προοπτικές υπάρχουν επίσης σε ξένες χώρες όπου η εταιρεία δραστηριοποιείται: Γερμανία, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, καθώς και Μέση Ανατολή.

## Ανάλυση εσόδων για το οικονομικό έτος 2018



- Κατασκευή
- ΑΠΕ
- Διαχείριση Απορριμμάτων

# Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας - EBITDA ωθούμενο από την αυξημένη εγκατεστημένη ισχύ



Αιολικό Πάρκο Κτενιά, Πελοπόννησος, Ελλάδα

## Βασικά στοιχεία

- Σήμερα, διαθέτει συνολικά εγκατεστημένη ισχύ 296MW:
  - 19 αιολικά πάρκα 289MW
  - 1 μικρό υδροηλεκτρικό 5MW
  - 1 φωτοβολταϊκό πάρκο 2 MW
- Βρίσκονται υπό κατασκευή: 196MW
- Υπόλοιπη διάρκεια ισχύος συμβάσεων αγοράς ενέργειας: 19,4 έτη

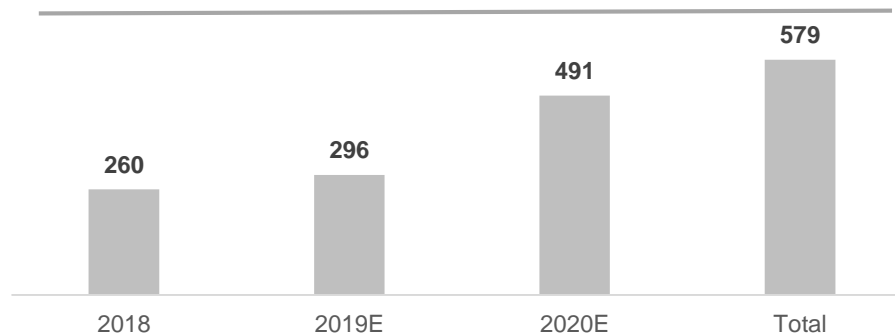
## Ενημέρωση για την Αγορά

- Προοπτικές για σημαντική ανάπτυξη στην Ελλάδα δεδομένης της πρόσφατης νομοθεσίας και εξελίξεων:
  - Ανακοίνωση δημοπρασιών για έργα αιολικής ενέργειας, δυναμικότητας 900 MW και κοινές προσφορές για αιολικά και φωτοβολταϊκά έργα επιπλέον 800 MW.
  - Σύστημα υποστήριξης πριμοδοτήσεων τροφοδότησης
  - Αναδιοργάνωση του λογαριασμού ανανεώσιμων πηγών ενέργειας του Φορέα Εκμετάλλευσης της Αγοράς.
  - 20ετείς συμβάσεις αγοράς ενέργειας με ενιαίο τιμολόγιο σε ισχύ, με προτεραιότητα στον καταμερισμό για τους πλειοδότες των δημοπρασιών.

### Κλάδος Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας

- Ανάθεση αιολικού πάρκου 28,8MW στην τιμή των €70MWh.
- Υλοποίηση επενδυτικού προγράμματος 202MW (2018-2020).
- Τοποθετημένοι για την κεφαλαιοποίηση των πλεονεκτημάτων βάσει της πρόβλεψης για ενοποίηση της αγοράς από το 2020 και μετά

## Τρέχουσα και προγραμματισμένη δυναμικότητα (MW)



# Ανάπτυξη Ακινήτων - Επενδύσεις σε εξέλιξη



Smart Park, Αττική, Ελλάδα

## Βασικά στοιχεία

- Συμμετοχή της ΕΛΛΑΚΤΩΡ στη REDS: 55,5%
- Εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών με κεφαλαιοποίηση 70 εκατ. ευρώ (05/07//2019)
- Δραστηριότητες: Ανάπτυξη Εμπορικών και Ψυχαγωγικών Κέντρων, Εμπορικών Πάρκων, Οργανωμένων Οικιστικών Συγκροτημάτων και Εμπορικών κτηρίων
- Κύρια έργα: **Smart Park, Cambas Project**
- Παρουσία σε Ελλάδα και Ρουμανία

## Ενημέρωση έργων

- **Smart Park:**
  - Πληρότητα: 100%, 5 εκατ. επισκέπτες το 2018
  - Ανάπτυξη της 2<sup>ης</sup> φάσης (επέκταση 15.000 τ.μ.):
    - Αναμένεται να είναι πλήρως λειτουργική το φθινόπωρο του 2019
  - Έχουν υπογραφεί συμβάσεις μίσθωσης για το 80% περίπου της πρόσθετης επιφάνειας
- **Cambas Project:**
  - προχωρά με επιτυχία η αδειοδοτική διαδικασία και έχει δοθεί το πράσινο φως από το Κεντρικό Συμβούλιο Πολεοδομικών Ζητημάτων και Αμφισβητήσεων
  - Υπεγράφη MoU με τον Δήμο Παλλήνης ενισχύοντας περαιτέρω τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων φορέων

# Η συνέχεια: Οι στρατηγικές κατευθύνσεις της ΕΛΛΑΚΤΩΡ καθορίζονται στη βάση 4 βασικών πυλώνων, οι οποίοι στηρίζονται σε άλλους 2

## Κατασκευή & Διαχείριση Εγκαταστάσεων

- Πλήρης αξιοποίηση της δυναμικής της ελληνικής αγοράς
- Για την Κατασκευή, εστίαση στις διεθνείς αγορές στις οποίες η ΑΚΤΩΡ είναι εδραιωμένη
- Αναζήτηση περαιτέρω διεθνούς ανάπτυξης για Φωτοβολταϊκά Έργα, Διαχείριση Εγκαταστάσεων και μονάδες επεξεργασίας υγρών αποβλήτων
- Εστίαση στην περαιτέρω ανάπτυξη δυνατοτήτων στη Μελέτη σχεδιασμού για τη μεγιστοποίηση της αξίας και στη Διαχείριση Έργων
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βάσης κόστους

## Περιβάλλον

- Εστίαση στις νέες ευκαιρίες ΣΔΙΤ στην Ελλάδα
- Διατήρηση και επέκταση τρεχόντων συμβολαίων
- Βελτίωση επιχειρηματικής ανάπτυξης και τεχνικών δυνατοτήτων για την επίτευξη διεθνούς ανάπτυξης μακροπρόθεσμα



## Ανανεώσιμες Πηγές

- Διατήρηση της αποτελεσματικής διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων του υπάρχοντος χαρτοφυλακίου
- Εστίαση στην έγκαιρη ολοκλήρωση του τρέχοντος επενδυτικού σχεδίου
- Αξιολόγηση της επέκτασης σε άλλες επιλεγμένες χώρες και της λειτουργίας μέσω εναλλακτικών επιχειρησιακών μοντέλων (developer/EPC)

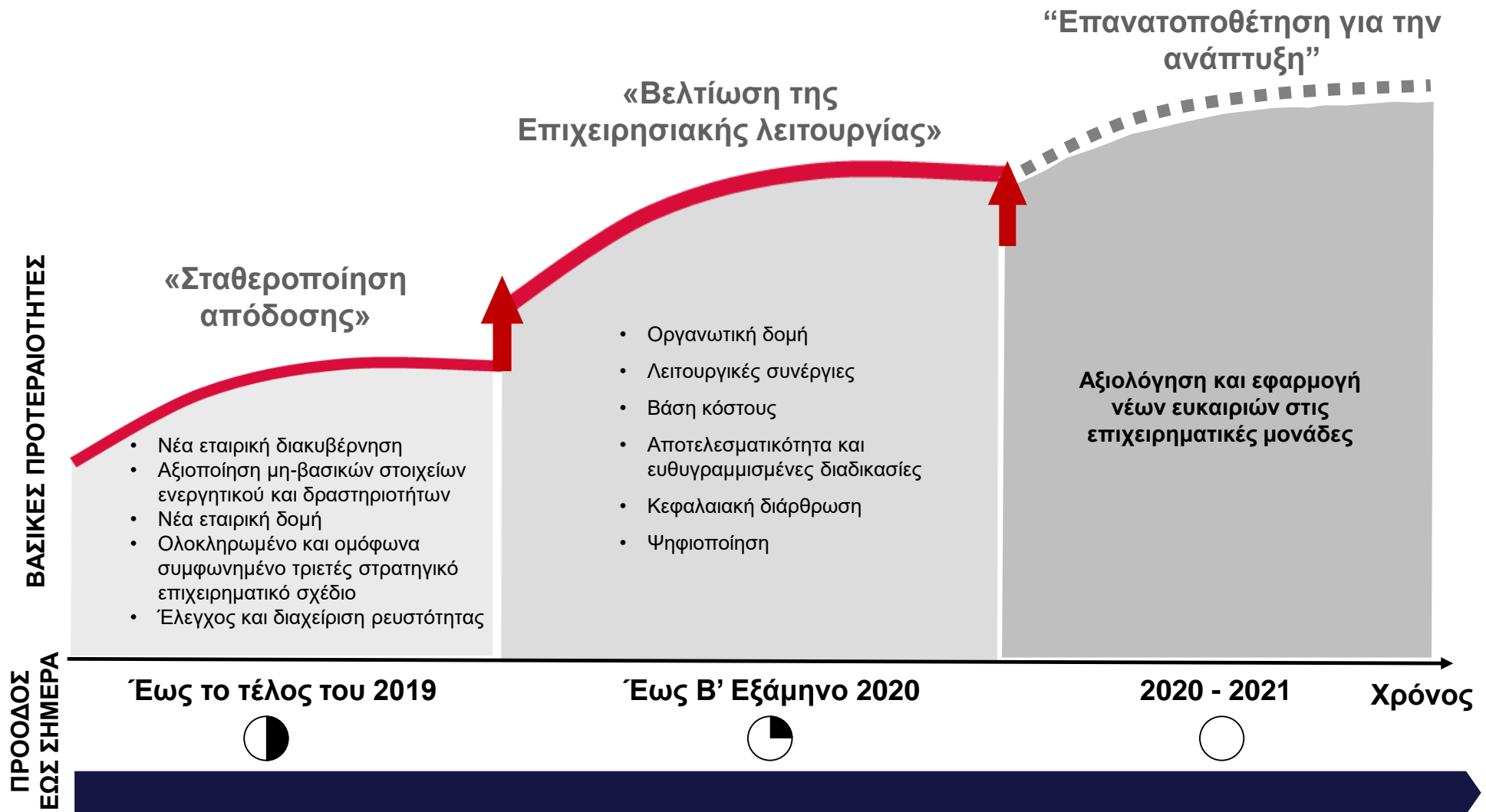
## Παραχωρήσεις

- Διατήρηση ισχυρής οικονομικής απόδοσης σε ώριμες παραχωρήσεις
- Εστίαση στην επέκταση της Αττικής Οδού και στα μεγάλης κλίμακας προσεχή έργα παραχώρησης στην Ελλάδα (Εγνατία, ΒΟΑΚ)
- Στενή παρακολούθηση ευκαιριών σε λιμάνια, μαρίνες, αεροδρόμια και παροχή νερού

Δημιουργία βέλτιστης πρακτικής εταιρικής διακυβέρνησης και οργάνωσης  
Βελτιστοποίηση βάσης κόστους και κεφαλαιακής διάρθρωσης



# Ένα σύνολο παραγόντων υλοποίησης τίθεται σε λειτουργία...



# Πίνακας Περιεχομένων

1

Εταιρική Διακυβέρνηση

2

Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου

3

Επιχειρηματικές Εξελίξεις

4

Εταιρικά Θέματα

# Εσωτερική Αναδιάρθρωση

1

## Αναδιοργάνωση

- Επαναπροσδιορίστηκε ο ρόλος της Μητρικής και σχεδιάστηκε η κατάλληλη δομή που θα επιτρέψει την ολοκλήρωσή της
- Αναθεωρήθηκε η οργανωτική δομή του Ομίλου (ΕΛΛΑΚΤΩΡ – βασικές επιχειρηματικές μονάδες)
- Εισήχθησαν νέες Διοικητικές Επιτροπές
- Σχεδιάστηκε η συγκέντρωση κοινών εταιρικών υπηρεσιών (Shared Services model)

2

## Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

- Ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου τριετούς επιχειρηματικού σχεδίου
- Καθορίστηκαν βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι και στρατηγικές για κάθε επιχειρησιακή μονάδα και για τον Όμιλο συνολικά
- Ποσοτικοποιήθηκαν βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι και αναπτύχθηκαν αυτοτελή επιχειρηματικά σχέδια για κάθε επιχειρηματική μονάδα και τον Όμιλο συνολικά
- Αναπτύχθηκαν δυναμικά οικονομικά μοντέλα για τη διευκόλυνση και την εξασφάλιση ομοιομορφίας στον επιχειρηματικό σχεδιασμό

3

## Διακυβέρνηση / διαδικασίες

- Ξεκίνησε ένα έργο σε επίπεδο ομίλου για:
- Τον σχεδιασμό του Πλαισίου Αρμοδιοτήτων (σχεδιασμός πίνακα συνεπών αρμοδιοτήτων για ολόκληρο τον όμιλο)
- Την ανάλυση των υπάρχοντων διαδικασιών και την ανάπτυξη ομογενοποιημένων πολιτικών και διαδικασιών για τον όμιλο
- Τη χρήση προηγμένων εργαλείων για τον σχεδιασμό και τη συντήρηση/εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών

## Στόχοι

- Στρατηγική καθοδήγηση
- Αποτελεσματικός έλεγχος
- Εκμετάλλευση συνεργιών
- Εταιρική κουλτούρα και συμμόρφωση

### Βελτίωση:

- Στρατηγικής ευθυγράμμισης
- Σχεδιασμού/Αναφοράς
- Αντίληψης/Διαφάνειας
- Ανάληψης ευθυνών
- Κατανόησης χρηματοδοτικών αναγκών και περιορισμών ρευστότητας

- Βελτίωση διαφάνειας και ελέγχου
- Ελαχιστοποίηση ρίσκων
- Αύξηση επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας

# Ανθρώπινο Δυναμικό

1

Δημιουργία  
Επιθυμητής  
Κατεύθυνσης για  
τους Εργαζόμενους

- **Νέο στρατηγικό σχέδιο ανθρωπίνου δυναμικού:** Συμφωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ευθυγράμμιση με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες
- **Εκτενής αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους:** Επίσκεψη διαφόρων μονάδων/χωρών και κατανόηση αναγκών των εργαζομένων

2

Ευθυγράμμιση του  
Οργανισμού με την  
Κατεύθυνση των  
Εργαζομένων

- **Οργανογράμματα:** Επανασχεδιασμός 110 διαγραμμάτων όλων των εταιρειών σε μία κοινή μορφή
- **Νέες εκθέσεις και προβλέψεις ανθρωπίνου δυναμικού:** πρωτοβουλία σε παγκόσμιο επίπεδο για συγκέντρωση των δεδομένων που οδηγούν στη λήψη σωστών αποφάσεων
- **Περιγραφές εργασιών:** ενημερώθηκαν 270 περιγραφές εργασιών για όλες τις θέσεις
- **Λειτουργίες Κοινών Υπηρεσιών:** συμφωνήθηκαν οι δομές
- **Συμφωνία Επιπέδου Υπηρεσιών Προσωπικού:** επήλθε
- **Εξέλιξη στις Πολιτικές:** ανανεώθηκαν 60 πολιτικές και διαδικασίες
- **Αξιολόγηση μελών ομάδας ανθρωπίνου δυναμικού:** υλοποίηση σε όλες τις χώρες, νέες προσλήψεις όπου χρειαζόταν

3

Βελτίωση  
Αποτελεσματικότη  
ας και Δικαίου

- **Σύστημα βαθμολόγησης και στρατηγική αμοιβών:** δημιουργήθηκε νέο σύστημα με βάση 270 ρόλους του ομίλου που αξιολογήθηκαν, περιλαμβάνοντας σύγκριση δεδομένων αμοιβών και παροχών. Σε εξέλιξη προσπάθεια ευθυγράμμισης
- **Διαδικασίες διαχείρισης παροχών:** εκσυγχρονίστηκαν, με στόχο 5% μείωση κόστους και βελτίωση υπηρεσιών
- **Αναθεώρηση ενίσχυσης παροχών:** σε εξέλιξη αξιολόγηση παροχών για καλύτερη κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και της εταιρείας; επέκταση Ιδιωτικής Ασφάλισης για την αύξηση της κάλυψης από 930 υπαλλήλους στην Ελλάδα στο σύνολο των 5.000 εργαζομένων

4

Βελτίωση  
Ικανοτήτων

- **Διαδικασίες προσέλκυσης ταλέντου:** επέκταση σε νέες ιστοσελίδες καριέρας και πανεπιστήμια, με την υποστήριξη του νέου λογισμικού HR
- **Εσωτερική διαφήμιση θέσεων εργασίας:** νέα διαδικασία αξιοποίησης υφιστάμενων ταλέντων
- **Ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες κατάρτισης:** Σε εξέλιξη έργο για την περαιτέρω κατανόηση των ικανοτήτων και των τρόπων αξιοποίησής τους

# Πληροφορική

1

## Διακυβέρνηση και Οργάνωση IT

- **Νέες πολιτικές:** 8 νέες πολιτικές για την ενίσχυση της Διακυβέρνησης της Πληροφορικής, της Ασφάλειας, της Επιχειρησιακής Συνέχειας, της ελεγχόμενης Πρόσβασης Εφαρμογών και της Διαχείρισης των Στοιχείων Πληροφορικής
- **Νέες θέσεις:** 2 νέες θέσεις για την υποστήριξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

2

## Εφαρμογές

- **Εργαλείο Επιχειρηματικού Προγραμματισμού και Ενοποίησης:** υπό έγκριση
- **Σύστημα Ελέγχου Εγγράφων:** για σωστή Διαχείριση αρχείων και απλή ανάκτηση εγγράφων
- **Λογισμικό Διαχείρισης Προσλήψεων:** για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας προσλήψεων (συμβατής με το GDPR)

3

## Ασφάλεια

- **Ενισχυμένη Ασφάλεια Δικτύου:** Προστασία γραφείων και έργων από επιθέσεις και εσωτερικές διαρροές
- **Επαναφορά μετά από καταστροφή:** λύση για εργοτάξια με δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας στο Microsoft Cloud (μειώνει δραματικά τον χρόνο αποκατάστασης σε περίπτωση καταστροφικής αποτυχίας)
- **Ασφάλιση έναντι επιθέσεων δικτύου:** συνεχιζόμενες συζητήσεις για την εισαγωγή της

4

## Εμπορικά

- **Αναδιαπραγμάτευση των σημαντικότερων συμβάσεων πληροφορικής:**
  - Managed Print Services: εξοικονόμηση 58%
  - Leased Lines & Internet: εξοικονόμηση 21%
  - SAP Services: εξοικονόμηση 10%
  - AutoCAD: εξοικονόμηση 6%

5

## Ψηφιακός Μετασχηματισμός

- **Μετάβαση στο Microsoft Cloud:** έργο για ενίσχυση της ασφάλειας, μείωση των spam, αύξηση του μεγέθους και έναρξη της αποκατάστασης μετά από καταστροφή (αναμένεται να ολοκληρωθεί το 1<sup>ο</sup> εξάμηνο του 2020)
- **Αυτοματισμοί:** ανάπτυξη εργαλείου για αυτοματοποίηση διαδικασιών

# Εταιρική Επικοινωνία

1

Επικοινωνώντας  
ως Ένα

- **Δημιουργία μιας Κεντρικής Εταιρικής Επικοινωνίας:**
  - Μοναδικό σημείο αναφοράς για τα ΜΜΕ για όλες τις Δραστηριότητες και για όλες τις Γεωγραφικές Περιοχές
  - Υπεύθυνη για θέματα Εταιρικής, Εσωτερικής, Χρηματοοικονομικής επικοινωνίας και Βιώσιμης ανάπτυξης
  - Συγκέντρωση των δαπανών επικοινωνίας κεντρικά με στόχο τη μεγιστοποίηση της επίδρασης και τον εξορθολογισμό της κατανομής των πόρων
  - Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία ευθυγραμμισμένη πλήρως με τη νέα στρατηγική και προτεραιότητες του Ομίλου

2

Συστήνοντας τον  
Όμιλο εκ νέου

- **Βελτίωση της εταιρικής εικόνας του Ομίλου:**
  - Επανασχεδιασμός υλικού εταιρικής ταυτότητας (λογότυπα, φυλλάδια κ.λπ.) έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει τη νέα στρατηγική του Ομίλου
  - Έναρξη της διαφημιστικής καμπάνιας του Ομίλου «Η αξία βρίσκεται στην εξέλιξη»
  - Δημιουργία Εταιρικού Βίντεο του Ομίλου
  - Δημιουργία καναλιού YouTube του Ομίλου
  - Δημιουργία νέας ιστοσελίδας του Ομίλου

3

Φέρνοντας τους  
ανθρώπους μας  
κοντά

- **Πρώθηση εσωτερικής ομιλικής κουλτούρας:**
  - Ενημέρωση εργαζομένων σε πραγματικό χρόνο για όλες τις εξελίξεις του ομίλου
  - Διοργάνωση συναντήσεων με τον Πρόεδρο, τον CEO και τους εργαζομένους στα γραφεία δύο φορές το χρόνο
  - Δημιουργία σελίδας LinkedIn του Ομίλου ΕΛΛΑΚΤΩΡ
  - Δημιουργία νέου Intranet του Ομίλου για τη διάδραση όλων των εργαζομένων και όχι μόνο όσων εργάζονται στα Κεντρικά

4

Σύνομιλώντας με  
τα ενδιαφερόμενα  
μέρη

- **Σχέσεις με τα ΜΜΕ:** καθιέρωση ενός ενεργού, τακτικού και συνεπή διαλόγου με τα ΜΜΕ
- **Σχέσεις με Επενδυτές:** επανασχεδιασμός παρουσιάσεων, Ετήσια Έκθεση, ιστοσελίδα για την ενίσχυση της Χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
- **Βιώσιμη Ανάπτυξη:** Δημιουργία μια λεπτομερέστερης Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης για την ενίσχυση της λογοδοσίας
- **Δημόσιος διάλογος:** αύξηση συμμετοχής της Διοίκησης και εκπροσώπηση του ομίλου σε συνέδρια

