

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΛΛΑΚΤΩΡ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

Ιούνιος 2018

Περιεχόμενα

- A. Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΔΙΑΝΥΣΕΙ ΕΩΣ ΤΩΡΑ
- B. ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ
- Γ. ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ – Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΣ
- Δ. Ο ΧΑΡΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΑ ΕΛΛΑΚΤΩΡ

Σύνοψη (1/2)

Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΔΙΑΝΥΣΕΙ ΕΩΣ ΤΩΡΑ

- ▲ Μέσα από τη πολύχρονη ιστορία μας έχουμε αναδειχθεί ένας από τους κορυφαίους επιχειρηματικούς ομίλους στην Ελλάδα και στη Ν.Α. Ευρώπη
- ▲ Έχουμε ακολουθήσει μία σειρά μετασχηματισμών – Συνεχίζουμε να εξελισσόμαστε και να προσαρμοζόμαστε στο ευρύτερο περιβάλλον μας
- ▲ Οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες εστιάζουν στην κατασκευή, τις παραχωρήσεις και το περιβάλλον αλλά εκτείνονται και σε άλλους τομείς
- ▲ Η Κατασκευή συνεχίζει να συνεισφέρει την πλειοψηφία των εσόδων (~80%) με το μεγαλύτερο μέρος της λειτουργικής κερδοφορίας (EBITDA) να προέρχεται από τις Παραχωρήσεις

ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

- ▲ Το πολύπλοκο μοντέλο διοίκησης και τα ανεπαρκή αποτελέσματα σε συγκεκριμένους τομείς αντισταθμίζονται από την ανθεκτικότητα των κύριων δραστηριοτήτων του Ομίλου
- ▲ Το πολύπλοκο μοντέλο διοίκησης ως αποτέλεσμα επικάλυψης των αρμοδιοτήτων μεταξύ των βασικών στελεχών
- ▲ Η αποδοτικότητα κεφαλαίων ποικίλει μεταξύ των επιχειρηματικών τομέων αλλά και έναντι του ανταγωνισμού
- ▲ Η μόχλευση είναι στη φύση μας – Περιθώρια βελτίωσης από την τρέχουσα κατάσταση είναι ορατά

ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ – Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΣ

- ▲ Η Κατασκευή βρίσκεται στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της ΕΛΛΑΚΤΩΡ – Ο Όμιλος προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στην ανάπτυξη σύνθετων έργων υποδομής
- ▲ Όλες οι δραστηριότητες του Ομίλου στηρίζονται σε ισχυρούς στρατηγικούς πυλώνες – Εστίαση στους κύριους τομείς δραστηριότητας σαν σημείο εκκίνησης
- ▲ Η νέα δομή αντανakλά αυτή τη λογική – Το Επιχειρηματικό Μοντέλο της νέας ΕΛΛΑΚΤΩΡ εστιάζει σε τρεις κύριους επιχειρηματικούς τομείς
- ▲ Ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεξιοτήτων και τεχνικής εμπειρίας επιτρέπει την ταυτόχρονη συμμετοχή σε πολλαπλές δράσεις και ενισχύει την ικανότητα εξασφάλισης έργων στους διάφορους τομείς δραστηριότητας
 - Έχοντας ηγετικό ρόλο στα μεγαλύτερα και πιο σύνθετα έργα υποδομών στην Ελλάδα, η ΑΚΤΩΡ έχει συσσωρεύσει απaráμιλλη και πολυσχιδή τεχνική εμπειρία
 - Επιχειρηματικό Μοντέλο Κατασκευής: Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει τη δυνατότητα υλοποίησης μεγάλων και σύνθετων έργων υποδομής που απαιτούν ιδιαίτερη τεχνική εμπειρία και ικανότητες
 - Η κερδοφορία της Κατασκευής έχει ήδη γυρίσει σε θετικά επίπεδα – Ανάλυση του ανταγωνισμού δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης
 - Επιχειρηματικό Μοντέλο Παραχωρήσεων: Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει την ικανότητα διαχείρισης σύνθετων έργων – Ο τομέας Παραχωρήσεων λειτουργεί ως η σταθερά
 - Υποσχόμενο «pipeline» έργων παραχωρήσεων στην Ελλάδα
 - Επιχειρηματικό Μοντέλο Περιβάλλοντος: Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ κατέχει ισχυρή τεχνογνωσία και πρόσβαση σε διεθνώς ανταγωνιστικές τεχνολογίες ώστε να παρέχει καθετοποιημένες λύσεις

Σύνοψη (2/2)

Ο ΧΑΡΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΑ ΕΛΛΑΚΤΩΡ

- ▲ **Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ υλοποιεί ένα πλάνο αναδιοργάνωσης – Εσωτερικές ομάδες εργασίας υποστηρίζονται από διεθνή σύμβουλο – Στελέχωση σε κρίσιμους τομείς**
 - Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ είχε πάντα την κατάλληλη οργανωτική δομή στην κατάλληλη χρονική στιγμή – Αντιμετωπίζοντας προκλήσεις, τώρα είναι η στιγμή της τεχνοκρατικής διοίκησης
 - Έχουμε συγκεκριμένα και ορατά αποτελέσματα στην κατεύθυνση εκπλήρωσης των δεσμεύσεων μας – Κοινή συμφωνία για Στρατηγική & Λειτουργική μητρική εταιρεία με σαφείς ρόλους
 - Αξιοποίηση συνεργειών: Προτεινόμενη οργανωτική δομή με διαμοιραζόμενες υπηρεσίες – Ευθυγράμμιση και αξιολόγηση υπό εξέλιξη
 - Ενδυναμώνοντας τη λήψη αποφάσεων: Υπό διαμόρφωση συστήματα αναφορών και διαχείρισης κινδύνων, συμπ. κριτηρίων διακυβέρνησης
 - Παραδοτέα & επόμενα ορόσημα έχουν σαφώς ορισθεί – Υποστήριξη από διεθνή συμβουλευτική εταιρεία στρατηγικής (moderation & PMO)
 - Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός θα επιτρέψει την ενίσχυση της ΕΛΛΑΚΤΩΡ – Η υλοποίηση της νέας οργάνωσης έχει ήδη ξεκινήσει
- ▲ **Ο μετασχηματισμός της ΕΛΛΑΚΤΩΡ συνεχίζεται κατά τους πρώτους έξι μήνες του 2018 – Ενέργειες σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό έχουν ήδη υλοποιηθεί**
 - Έχουν προτεραιοποιηθεί οι ενέργειες σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό που αφορούν το δεύτερο εξάμηνο του 2018
 - Το Όραμα μας: Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπων μας
 - Οι πέντε δράσεις που θα εξασφαλίσουν τον μετασχηματισμό του Ανθρωπίνου Δυναμικού και θα υλοποιήσουν το όραμα για τους ανθρώπους μας
- ▲ **Η αξιοποίηση όλων των δυνατών συνεργειών εντός του Ομίλου θα συνδράμει στην απελευθέρωση κεφαλαίων & πόρων και θα ενισχύσει περαιτέρω τις κύριες δραστηριότητες**
- ▲ **Επεξεργασία πλάνου χρηματοοικονομικής αναδιάρθρωσης – απομόχλευση, επαναφορά μερισματικής απόδοσης & επένδυση σε νέα έργα προστιθέμενης αξίας**
- ▲ **Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει σαφές πλάνο δημιουργίας αξίας για τους μετόχους – Ενέργειες της Διοικητικής Ομάδας είναι ήδη υπό υλοποίηση**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ
ΔΙΑΝΥΣΕΙ ΕΩΣ ΤΩΡΑ



Μέσα από τη πολύχρονη ιστορία μας έχουμε αναδειχθεί ένας από τους κορυφαίους επιχειρηματικούς ομίλους στην Ελλάδα και στη Ν.Α. Ευρώπη

Η Ιστορία της ΕΛΛΑΚΤΩΡ

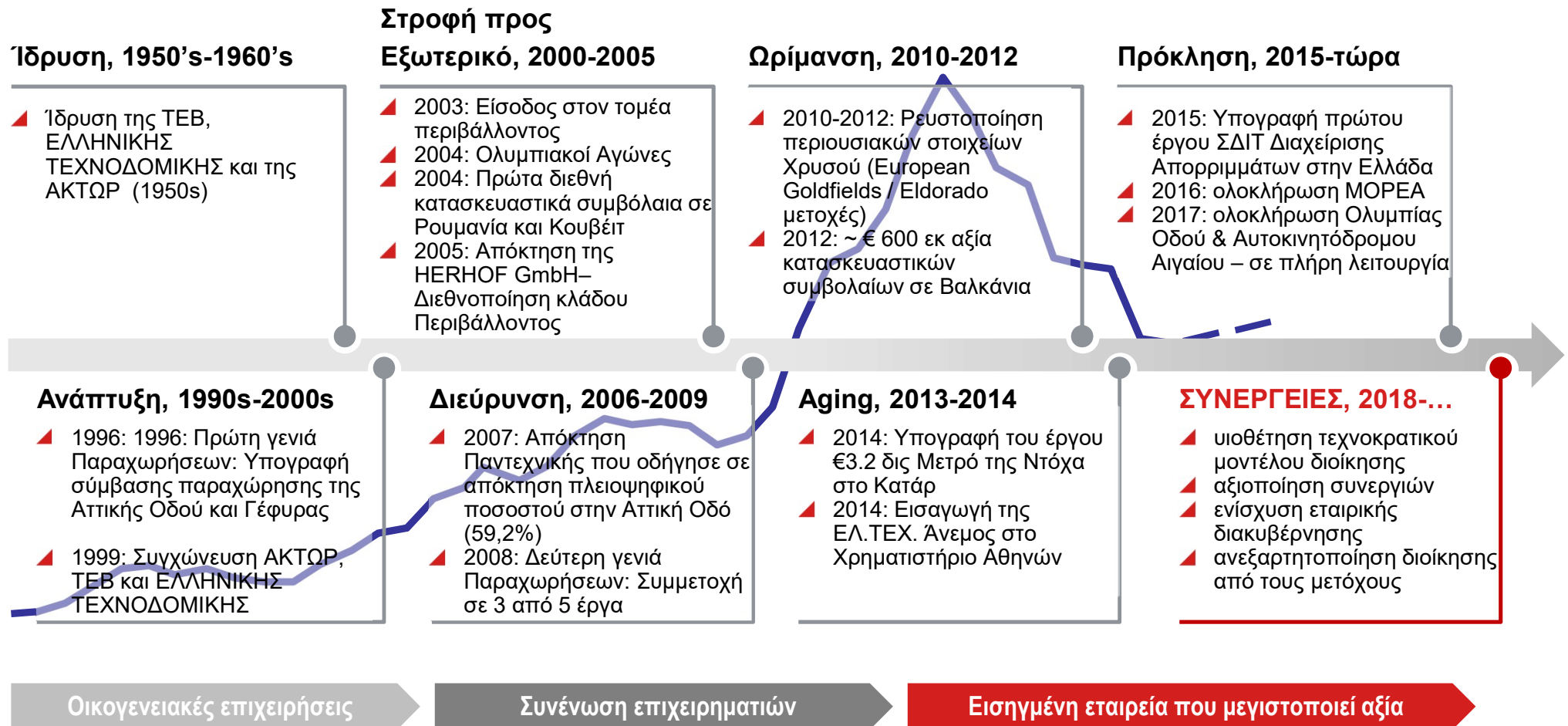
– με επιδράσεις στη δομή

- ▲ Ο Όμιλος έχει ιστορία 60 και πλέον χρόνων
- ▲ Συγχώνευση δύο ομίλων (ΑΚΤΩΡ και ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ)

Status κλάδου	Περίοδος				
	1950s – 1990s	1990s – 2000s	2000s – 2009	2010-2012	2013 – Today
Ενοποίηση κλάδου	▲ Ίδρυση της ΑΚΤΩΡ, ΤΕΒ, ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗΣ (1950s)	▲ Ενοποίηση κλάδου ▲ Συγχώνευση των τριών (1999)	▲ Εξαγορά της Παντεχνικής που οδήγησε σε απόκτηση πλειοψηφικού ποσοστού στην Αττική Οδό (59,2%) (2007)		
Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων		▲ Πρώτη γενιά Παραχωρήσεων ▲ Υπογραφή σύμβασης παραχώρησης Αττικής Οδού και Γέφυρας (1996)	▲ Είσοδος στο τομέα Περιβάλλοντος (2003) ▲ Δεύτερη γενιά Παραχωρήσεων: Συμμετοχή σε 3 από 5 έργα (2008)		
Γεωγραφική διαφοροποίηση			▲ Πρώτα κατασκευαστικά συμβόλαια σε Ρουμανία και Μέση Ανατολή (Κουβέιτ) ▲ Απόκτηση της HERHOF GmbH (Γερμανία) – Διεθνοποίηση κλάδου Περιβάλλοντος (2005)	▲ ~ € 600 εκ αξία κατασκευαστικών συμβολαίων σε Ν.Α. Ευρώπη (2012)	▲ Σειρά έργων στη Μέση Ανατολή (με αρνητική απόδοση)
Εστίαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα και ικανότητες				▲ Ρευστοποίηση συμμετοχής στα μεταλλεία Χρυσού (2010 – 2012)	▲ Η ΕΛΤΕΧ ΑΝΕΜΟΣ εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών (2014) ▲ Πώληση Καζίνου Πάρνηθας (2018)
Νέες παρακαταθήκες					▲ Reset Αυτοκινητόδρομου Αιγαίου, Ολυμπίας Οδού (2013) ▲ Υπογραφή ΣΔΙΤ Διαχείρισης Απορριμμάτων (2015) ▲ ΜΟΡΕΑΣ σε λειτουργία (2016) ▲ Αυτοκινητόδρομος Αιγαίου, Ολυμπία Οδός σε κυκλοφορία (2017)

Έχουμε ακολουθήσει μία σειρά μετασχηματισμών – Συνεχίζουμε να εξελισσόμαστε και να προσαρμοζόμαστε στο ευρύτερο περιβάλλον μας

Σύνοψη της εξέλιξης της ΕΛΛΑΚΤΩΡ διαχρονικά



ΑΕΠ Ελλάδας

Οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες εστιάζουν στην κατασκευή, τις παραχωρήσεις και το περιβάλλον αλλά εκτείνονται και σε άλλους τομείς

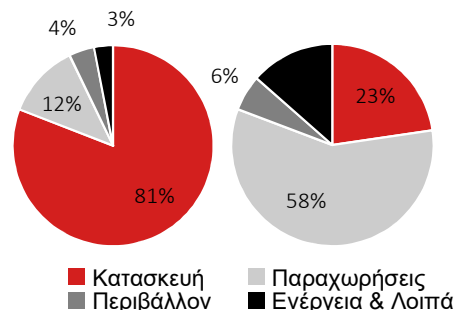
▲ Επιχειρηματικό μοντέλο που εδράζεται σε 3 πυλώνες :

- Κατασκευή
- Παραχωρήσεις
- Περιβάλλον

▲ Ο τομέας Κατασκευής συνεχίζει να συνεισφέρει την πλειοψηφία των εσόδων ~ 80% του Ομίλου αλλά το μεγαλύτερο μέρος της λειτουργικής κερδοφορίας (EBITDA) προέρχεται κυρίως από τις Παραχωρήσεις ~70%

▲ Ο Όμιλος διατηρώντας την ηγετική θέση στην Ελλάδα έχει επιτύχει τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων του με το 50% περίπου του συνολικού ανεκτέλεστου υπολοίπου να προέρχεται από τις διεθνείς αγορές

2017 Κατανομή Πωλήσεων (%)



Οικονομικά στοιχεία (Ευρώ)

	FY14	FY15	FY16	FY17
Πωλήσεις	1,545	1,533	1,942	1,866
EBITDA	206	197	208	218
Περιθώριο EBITDA (%)	13,3%	12,8%	10,7%	11,7%

Τομέας (στοιχεία 2017)	Δραστηριότητα	Highlights	Έργα Ορόσημα	Νέα σημαντικά έργα υποδομών
Κατασκευή Πωλήσεις: €1,509εκ. EBITDA: €56εκ. EBITDA%: 4%	▲ Υποδομές, δημόσια, ιδιωτικά έργα, ΣΔΙΤ/ Παραχωρήσεις	▲ Ηγετική θέση σε Ελλάδα ▲ Εμπειρία 60 ετών ▲ Μοναδική τεχνογνωσία/προσόντα ▲ Ισχυρές επιδόσεις ως προς τη διεθνοποίηση δραστηριοτήτων με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα : Έργα Φ/Β, Επεξ. λυμάτων, Μετρό	▲ Αττική Οδός ▲ Μετρό Αθήνας & Θεσσαλονίκης ▲ Εγνατία Οδός ▲ Ολυμπιακό Κέντρο Αθηνών ▲ Κέντρο Επεξεργασίας Λυμάτων Αθήνας	▲ Επεκτάσεις Μετρό Αθήνας ▲ Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης ▲ Επεκτάσεις Αττικής Οδού ▲ Μητροπολιτικό Πάρκο Ελληνικού ▲ Πράσινη Γραμμή του Μετρό της Ντόχα ▲ Σιδηροδρομικά έργα στη Ρουμανία
Παραχωρήσεις Πωλήσεις: €223εκ. EBITDA: €142εκ. EBITDA%: 64%	▲ Σχεδιασμός, Κατασκευή, Λειτουργία, Συντήρηση, Επενδύσεις	▲ Ηγετική θέση σε Ελλάδα ▲ Ωριμα έργα με δυνατότητα δημιουργίας ταμειακών ροών ▲ Ευκαιρίες για επεκτάσεις & πρόσθετο κατασκευαστικό αντικείμενο ▲ Ευκαιρίες στη δευτερογενή αγορά για αύξηση συμμετοχής	▲ Αττική Οδός ▲ Γέφυρα Ρίου – Αντιρρίου ▲ Μορέας ▲ Ολυμπία Οδός ▲ Αυτοκινητόδρομος Αιγαίου ▲ ΣΔΙΤ Διαχ. Απορριμμάτων Δ. Μακεδονίας ▲ Εταιρίες Parking	▲ Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης ▲ ΣΔΙΤ διαχείρισης απορριμμάτων Ελλάδα ▲ Επεκτάσεις Αττικής Οδού ▲ Εγνατία Οδός ▲ Υποθαλάσσια ζεύξη Σαλαμίνας
Περιβάλλον Πωλήσεις: €76εκ. EBITDA: €14εκ. EBITDA%: 18%	▲ Κατασκευή έργων περιβάλλοντος ▲ Περιβαλλοντικές υπηρεσίες ▲ Waste to energy	▲ Ηγετική θέση σε Ελλάδα – Κύπρο ▲ Μεγαλύτερος παραγωγός βιοαερίου από ΧΥΤΑ στην Ευρώπη ▲ Ιδιόκτητες τεχνολογίες	▲ Έργα βιοαερίου σε Αττική & Θεσσαλονίκη ▲ Μονάδες Μηχανική βιολογικής Επεξεργασίας (MBT) σε Γερμανία (Osnabrueck PPP, Trier & Βερολίνο), Αθήνα (λειτουργία), Κύπρος, Κροατία, Βουλγαρία κλπ. ▲ ΣΔΙΤ Διαχ. Απορριμμάτων Δ. Μακεδονίας	▲ Μονάδες Επεξεργασίας Απορριμμάτων σε μεγάλα αστικά κέντρα ανά τη χώρα ▲ Υποσχόμενες προοπτικές σε Ν.Α. Ευρώπη ▲ Εν αναμονή Προτιμητέας Επενδυτής (Reserved Preferred Bidder) στο πρώτο έργο ΣΔΙΤ διαχείρισης απορριμμάτων σε ΗΠΑ (Κονέκτικατ))

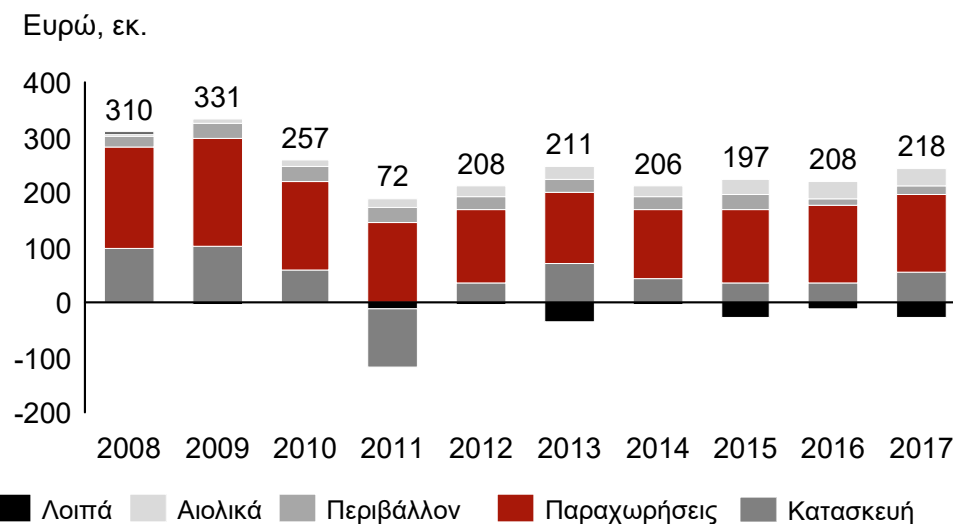
Η Κατασκευή συνεχίζει να συνεισφέρει τη πλειοψηφία των εσόδων (~80%) με το μεγαλύτερο μέρος της λειτουργικής κερδοφορίας (EBITDA) να προέρχεται από τις Παραχωρήσεις

Ανάλυση Εσόδων



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Κατασκευή	77%	69%	72%	72%	76%	76%	80%	81%
Παραχωρήσεις	17%	22%	19%	18%	13%	13%	12%	12%
Περιβάλλον	5%	6%	6%	7%	8%	8%	6%	4%
Αιολικά	1%	2%	3%	3%	2%	3%	2%	3%
Αν. ακινήτων/ Λοιπά	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Ανάλυση EBITDA*



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Κατασκευή	23%	-150%	17%	34%	21%	19%	17%	26%
Παραχωρήσεις	63%	205%	64%	62%	61%	68%	68%	65%
Περιβάλλον	9%	36%	11%	11%	11%	12%	5%	6%
Αιολικά	5%	24%	10%	11%	10%	14%	15%	15%
Αν. ακινήτων/ Λοιπά	-1%	-15%	-2%	-17%	-2%	-13%	-5%	-12%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Το EBITDA Κατασκευής / Παραχωρήσεων / Περιβάλλοντος περιλαμβάνει προσαρμογές για έκτακτα κονδύλια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ
ΣΗΜΕΡΑ



Το πολύπλοκο μοντέλο διοίκησης και τα ανεπαρκή αποτελέσματα σε συγκεκριμένους τομείς αντισταθμίζονται από την ανθεκτικότητα των κύριων δραστηριοτήτων του Ομίλου

Ποιες είναι οι προκλήσεις της ΕΛΛΑΚΤΩΡ

ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- ▲ Μοντέλο Διοίκησης με δύο (2) CEOs (έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο, το Λ. Μπόμπολα, και έναν εκτελεστικό Πρόεδρο του ΔΣ, τον Α. Καλλιτσάντη), με **ίδιες** εκτελεστικές αρμοδιότητες.
- ▲ Τα 4 Βασικά Στελέχη, εκτός από εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. ήταν και υπεύθυνοι των επί μέρους επιχειρηματικών τομέων της ΕΛΛΑΚΤΩΡ

ΑΝΕΠΑΡΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ



Α. Καλλιτσάντης

(υπεύθυνος για Αιολικά, Elpedison, Casino, Real Estate)

- Πλην των Αιολικών, σε όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητες ο Όμιλος παρουσίασε **ΑΡΝΗΤΙΚΗ** απόδοση επί των επενδεδυμένων κεφαλαίων
- Επίσης, μηδενικές συνέργειες μεταξύ των Αιολικών και των λοιπών εταιρειών του Ομίλου. **Προσωπική συμμετοχή σε Άνεμο (>7%)**



Δ. Καλλιτσάντης

(υπεύθυνος έως τα τέλη 2016 για κατασκευαστικά έργα της Μ. Ανατολής και Κλάδο Άκτωρ Οικοδομικών)

- Κυρίαρχο ρόλο στα σημερινά προβλήματα ρευστότητας δημιούργησαν οι δυσανάλογες για τον Όμιλο ζημιές των έργων της Μ. Ανατολής (**έλλειμμα άνω των €235εκ**).
- Και στα Οικοδομικά όμως, σημειώθηκαν ζημιές σε όλα τα έτη από το 2011 έως το 2016



ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗ Ν.Α. ΕΥΡΩΠΗ



Δ. Κούτρας

(έως τέλη 2016, υπεύθυνος για Κλάδο Άκτωρ Υποδομής και Κατασκευή σε Ν.Α. Ευρώπη, έκτοτε σύνολο Κατασκευής, καθώς και εξαρχής Λατομεία-Μεταλλεία και ειδικότερα Χρυσός)

- Σύνολο κερδοφορίας τελευταίας 15ετίας (με πώληση μετοχών Χρυσού και πριν από claims) πάνω από € 350εκ
- Λειτουργικό Περιθώριο σε έργα Κλάδου Υποδομής Ελλάδος πάνω από 8%
- Αντιστροφή των ζημιών του Κλάδου Οικοδομικών και Μ. Ανατολής (Μετρό) το 2017
- Η κατασκευή Φ/Β έργων (Ε. Σαραντόπουλος) αποτελεί την αιχμή του δόρατος του Ομίλου για κερδοφόρα διεθνή επέκταση



Λ. Μπόμπολας

(υπεύθυνος για Παραχωρήσεις και Περιβάλλον)

- Οδήγησε τον τομέα Παραχωρήσεων του Ομίλου σε ηγετική θέση στη Ν.Α. Ευρώπη
- Επίτευξη αποδόσεων >10% επί επενδυμένων κεφαλαίων, παρά την οικονομική κρίση στην Ελλάδα
- Συνέργειες από Κατασκευή και Λειτουργίες (Ο&Μ) που υπερ-διπλασιάζουν τη συνολική απόδοση
- Οι επιδόσεις και η κερκτημένη τεχνογνωσία στα έργα Περιβάλλοντος τοποθετούν τον Όμιλο ανάμεσα στις ηγετικές δυνάμεις στην Ευρώπη στο συγκεκριμένο τομέα

Το πολύπλοκο μοντέλο διοίκησης ως αποτέλεσμα επικάλυψης των αρμοδιοτήτων μεταξύ των βασικών στελεχών

Υφιστάμενη δομή μητρικής και επιχειρηματικών τομέων

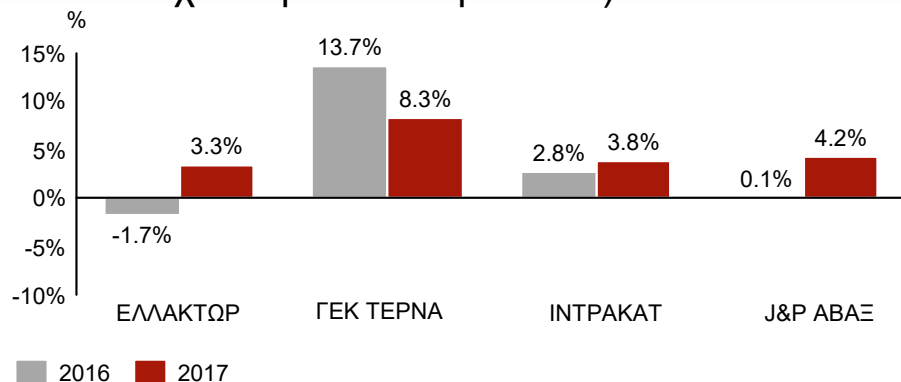


* Έως το 2016 ο Δ. Καλλιτσάντσης ήταν υπεύθυνος για τα κατασκευαστικά έργα της Μ. Ανατολής και τον Κλάδο Οικοδομικών της ΑΚΤΩΡ. Από το 2017 το ρόλο αυτό ανέλαβε ο Δ. Κούτρας

Η αποδοτικότητα κεφαλαίων ποικίλει μεταξύ των επιχειρηματικών τομέων αλλά και έναντι του ανταγωνισμού

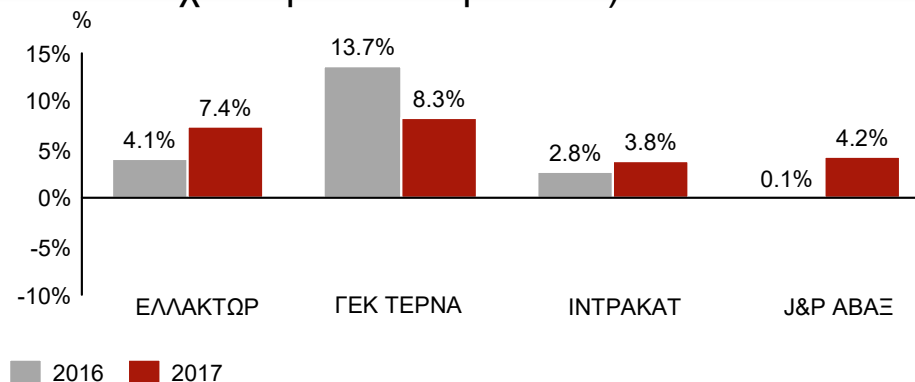
1. ROCE*

(Return on Capital Employed - Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων)



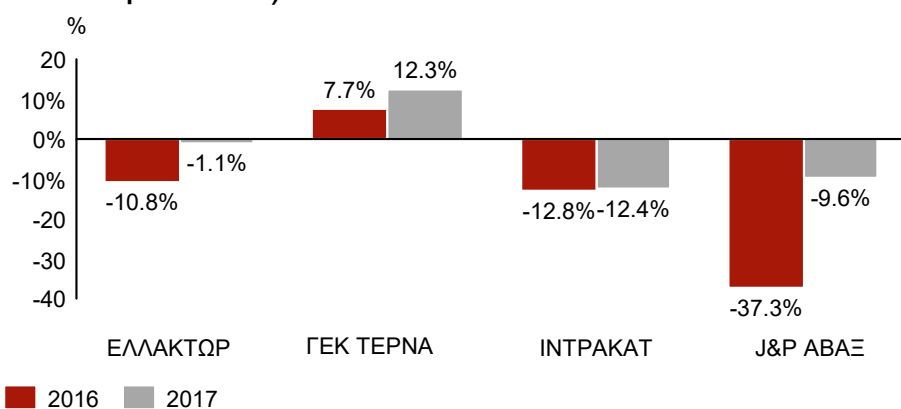
2. ROCE* - μετά από προσαρμογές για Μ. Ανατολή

(Return on Capital Employed - Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων)



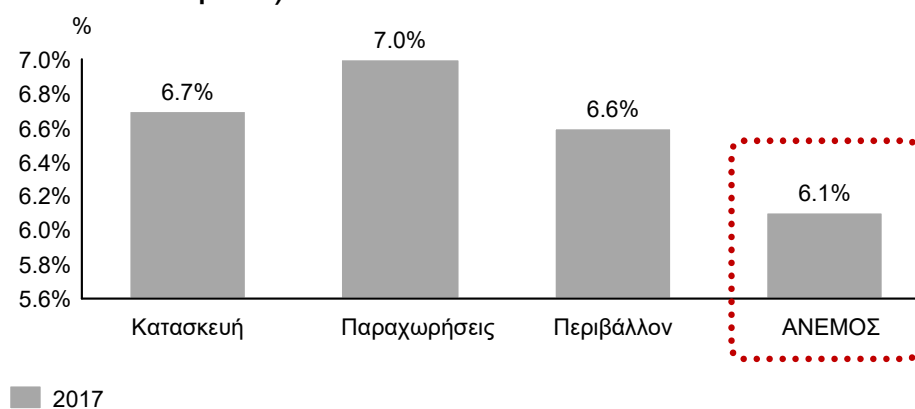
3. ROE

(Return on Equity- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων)



4. ROCE*

(Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων ανά Τομέα)

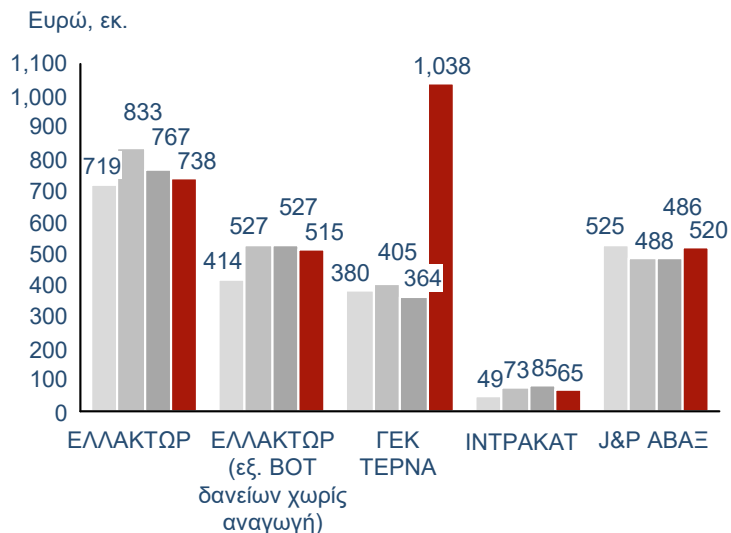


* ROCE= (EBIT – Φόροι) / (Καθαρός Δανεισμός + Ίδια Κεφάλαια)

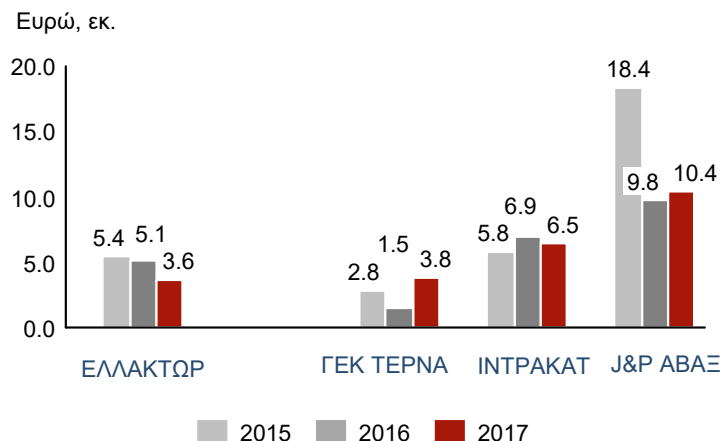
Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης (EBIT) περιλαμβάνουν προσαρμογές για έκτακτα αποτελέσματα

Η μόχλευση είναι στη φύση μας – Περιθώρια βελτίωσης από την τρέχουσα κατάσταση είναι ορατά

Καθαρός Δανεισμός 2014-17, ανταγωνισμός



Καθαρός Δανεισμός / δημοσιευμένο EBITDA 2015-17, ανταγωνισμός



Ανάλυση δανεισμού ανά τομέα

	Κατασκευή & Λατομεία	Παραχωρήσεις με αναγωγή	Περιβάλλον	Αιολικά	Ανάπτυξη Ακινήτων	Λοιπά	Σύνολο Εταιρικού Δανεισμού	Σύνολο Παραχωρήσεων χωρίς αναγωγή	Σύνολο Ομίλου
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	137,5	0,8	2,7	20,3	9,6	1,0	171,9	39,1	211,0
Μακροπρόθεσμος δανεισμός	58,6	192,3	15,3	169,1	19,4	215,0	669,6	506,0	1.175,6
Σύνολο Δανεισμού	196,1	193,0	18,0	189,4	29,0	216,0	841,5	545,1	1.386,6
Ταμειακά διαθέσιμα	187,6	49,6	28,0	2,2	3,5	0,9	271,8	238,3	510,1
Δεσμευμένες καταθέσεις	12,0	0,0	0,0	13,5	6,8	0,1	32,5	13,9	46,3
Ομόλογα διακρ. στη λήξη	0,0	11,5	0,0	0,0	0,0	0,0	11,5	69,2	80,8
Αμοιβαία κεφάλαια	0,0	4,9	4,6	1,5	-	-	11,1	-	11,1
Σύνολο Διαθέσιμων	199,6	66,1	32,6	17,2	10,3	1,0	326,8	321,5	648,3
Καθαρός δανεισμός / (Διαθέσιμα)	-3,5	127,0	-14,5	172,2	18,6	214,9	514,7	223,6	738,3
FY2017 EBITDA	55,6	9,9	14,1	33,1	-0,1	-26,8	85,7	132,4	218,1
Μερίσματα Αττικής Οδού σε ΑΚΤΩΡ Παραχωρήσεις 2017	-	41,7	-	-	-	-	41,7	-	-
Καθαρός Δανεισμός / 2017 EBITDA*	-0,1	2,5	-1,0	5,2	-132,6	-8,0	4,0	1,7	3,4

- Ο τομέας της Κατασκευής αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας λόγω της ανάγκης να καλύψει ζημιές ύψους Ευρώ 235 εκ. από τις δραστηριότητες της Μέσης Ανατολής
- Αποπληρωμή €400εκ δανεισμού ΕΛΛΑΚΤΩΡ-ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ συνδεδεμένη με μερίσματα Αττικής Οδού (λήγει 2024), της οποίας η καθαρή ταμειακή θέση βελτιώνει αισθητά την εικόνα. Ροές της ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ δεν επαρκούν εφόσον δεν συμφωνηθεί επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής. Απαιτούνται εισροές από μη κύριες συμμετοχές (οι οποίες χρηματοδοτήθηκαν από δανεισμό του Ομίλου)
- Η μόχλευση Αιολικών (~ 5x Net EBITDA, αναμένεται βραχυπρόθεσμα να αυξηθεί) χειροτερεύει την εικόνα δανεισμού Ομίλου, αν και υποστηρίζεται από Συμβάσεις Πώλησης Ενέργειας «PPA» μακράς διάρκειας (20 έτη).

• Το EBITDA Κατασκευής / Παραχωρήσεων / Περιβάλλοντος περιλαμβάνει προσαρμογές για έκτακτα κονδύλια
 • Στα «Λοιπά» περιλαμβάνονται ο εταιρικός δανεισμός της ΕΛΛΑΚΤΩΡ, ο οποίος μερικώς αντλήθηκε για να χρηματοδοτήσει την Άνεμος και άλλες μη κύριες δραστηριότητες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΜΕ
ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ –
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΣ



Η Κατασκευή βρίσκεται στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της ΕΛΛΑΚΤΩΡ – Ο Όμιλος προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στην ανάπτυξη σύνθετων έργων υποδομής

Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΜΑΣ

- ▲ Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει εδραιωθεί ως η ηγέτιδα εταιρεία υποδομών στη χώρα.
 - Στον πυρήνα της ΕΛΛΑΚΤΩΡ βρίσκεται η κατασκευή υποδομών οι οποίες ξεχωρίζουν, τόσο ως προς την υψηλή ποιότητα του παραδοτέου προϊόντος όσο και ως προς την αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας
 - Μετουσίωση του τεχνικού συγκριτικού πλεονεκτήματος της ΕΛΛΑΚΤΩΡ αποτελούν τα έργα Παραχώρησης και οι Περιβαλλοντικές δραστηριότητες. Δραστηριότητες που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής του πολίτη, αλλά και εξασφαλίζουν για τον Όμιλο ένα χαρτοφυλάκιο επενδύσεων με μακροχρόνιο ορίζοντα και σταθερές χρηματοροές, μεγιστοποιώντας μακροπρόθεσμα την αξία για την κοινωνία, τους εργαζόμενους και τους μετόχους
- ▲ Η πολιτική επέκτασης και η συνεπακόλουθη σχέση των έργων και επενδύσεων μεταξύ Εξωτερικού και Εσωτερικού εξετάζεται με προσοχή, δεδομένης της στρατηγικής στόχευσης του Ομίλου για ανάπτυξη της τεχνογνωσίας στην Ελλάδα και μεταφορά της στο Εξωτερικό. Αυτό αποτελεί και τη σωστή κατεύθυνση μιας και ο Όμιλος στηρίζεται εν γένει στο έμπειρο Ελληνικό προσωπικό βοηθώντας συνολικά τη χώρα μας

Όραμα του Ομίλου ΕΛΛΑΚΤΩΡ αποτελεί η διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά όντας η «Εθνική Ελλάδος των Υποδομών» εξάγοντας επικερδώς την τεχνογνωσία του

*Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ προσφέρει **ολοκληρωμένη ανάπτυξη** (σχεδιασμό, κατασκευή, χρηματοδότηση, λειτουργία & συντήρηση) των **πιο σύνθετων υποδομών**, εξυπηρετώντας τις καθημερινές ανάγκες των πολιτών. Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ καινοτομεί, και δημιουργεί αξία μέσα από την πολυπλοκότητα αυτών των αναγκών*

Όλες οι δραστηριότητες του Ομίλου στηρίζονται σε ισχυρούς στρατηγικούς πυλώνες – Εστίαση στους κύριους τομείς δραστηριότητας σαν σημείο εκκίνησης

1

Εστίαση στους κύριους τομείς δραστηριότητας και ανάκτηση αξίας από μη κύρια περιουσιακά στοιχεία

- ▲ Εστίαση στους κύριους τομείς δραστηριότητας: Κατασκευή, Παραχωρήσεις, Περιβάλλον
- ▲ Ανάκτηση αξίας από από-επένδυση σε μη κύρια περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου, καθώς ανακάμπτουν οι αποτιμήσεις
- ▲ Αναδιοργάνωση του Ομίλου για την επίτευξη συνεργειών και μεγιστοποίηση αξίας από τους κύριους τομείς δραστηριότητας

6

Βέλτιστη διαχείριση κύκλου ζωής έργων και εξασφάλιση επιπρόσθετων πηγών ρευστότητας

- ▲ Βελτιστοποίηση κύκλου ζωής έργων αξιοποιώντας τις τεχνικές δεξιότητες και εμπειρία στη διαχείριση των αρχικών κινδύνων των έργων και άντληση ωφελειών από ώριμα έργα παραχωρήσεων με σταθερές χρηματοροές
- ▲ Συνέχιση μόχλευσης με περιορισμένη συμμετοχή ιδίων κεφαλαίων στις παραχωρήσεις και επίτευξη αποδοτικότητας κεφαλαίων από κερδοφορία κατασκευαστικού αντικειμένου και διατήρηση σταθερών μακροχρόνιων χρηματοροών από έργα παραχωρήσεων
- ▲ Βέλτιστη διαχείριση χρηματοροών για μεγιστοποίηση αποδόσεων των επενδυμένων κεφαλαίων

5

Συνέχιση γεωγραφικής διαφοροποίησης μέσω οργανικής ανάπτυξης

- ▲ Επιδίωξη επιλεκτικής ανάπτυξης σε Ν.Α. Ευρώπη
- ▲ Πέραν των κύριων γεωγραφικών αγορών (Ελλάδα- Ν.Α. Ευρώπη) ειδική στόχευση σε τομείς με ειδική τεχνογνωσία και συγκριτικά πλεονεκτήματα (Περιβάλλον, έργα Φ/Β, Metro)
- ▲ Συνέχιση εστίασης σε μεσαία και μεγάλου μεγέθους έργα υποδομών και περιβαλλοντικά έργα
- ▲ Στόχευση σε επιπλέον έργα σε τομείς με προβλέψιμες αποδόσεις

Αξιοποίηση ευκαιριών από την ανάκαμψη της Ελληνικής Οικονομίας

2

- ▲ Αξιοποίηση των ευκαιριών από την ανάγκη του Ελληνικού Δημοσίου για την υλοποίηση νέων έργων με ιδιωτική χρηματοδότηση
- ▲ Συμμετοχή σε έργα υποδομή στην Ελλάδα χρηματοδοτούμενα από κονδύλια της Ε.Ε.

Αξιοποίηση ευκαιριών από την επέκταση υφιστάμενων έργων παραχώρησης & επαναδημοπράτηση

3

- ▲ Ευκαιρίες από επεκτάσεις υφιστάμενων έργων παραχώρησης και συμπληρωματικά κατασκευαστικά έργα.
- ▲ Αξιοποίηση ευκαιριών ανανεώσεων και επανα-δημοπρατήσεων συμβάσεων

Αξιοποίηση εμπειρίας και λειτουργικής ικανότητας στην εξασφάλιση κερδοφόρων έργων

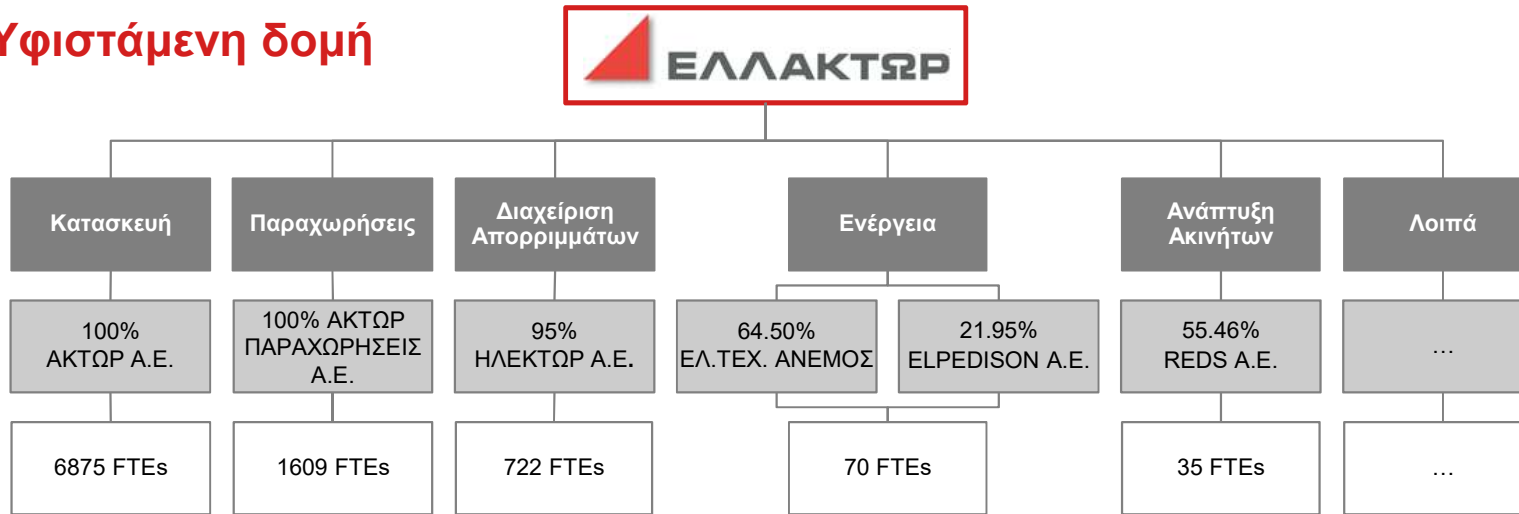
4

- ▲ Υιοθέτηση ισορροπημένης προσέγγισης στη δημιουργία και εξασφάλιση χρηματορών σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα από την κατασκευή και μακροπρόθεσμα από τα έργα παραχωρήσεων.
- ▲ Εστίαση σε κερδοφόρα έργα με αυξημένες χρηματοροές με παράλληλη διατήρηση αυστηρής χρηματοοικονομικής πειθαρχίας

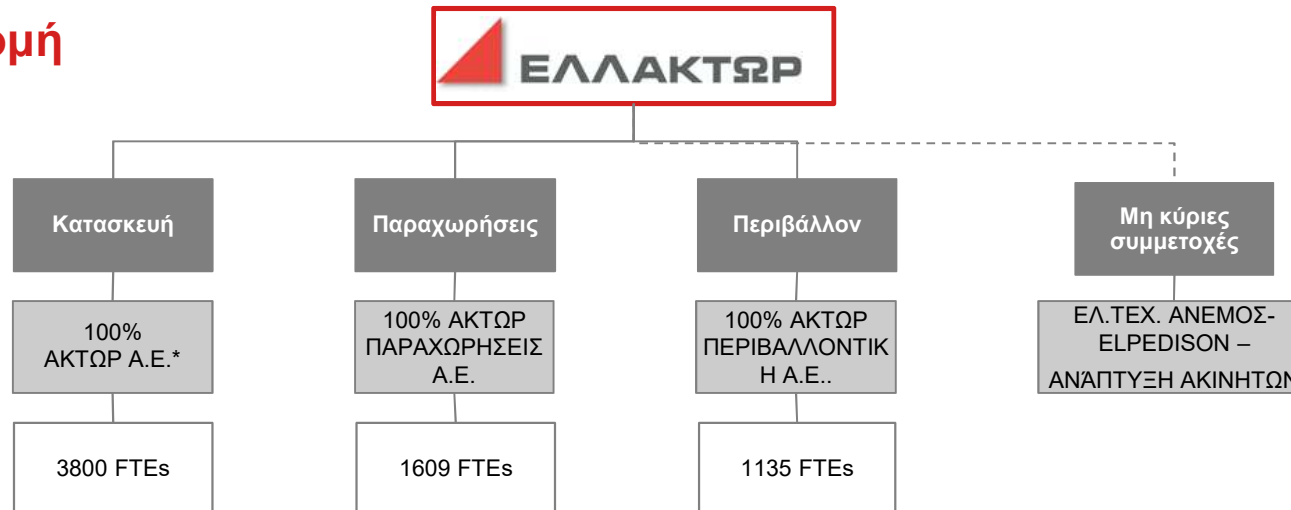


Η νέα δομή αντανακλά αυτή τη λογική– Το Επιχειρηματικό Μοντέλο της νέας ΕΛΛΑΚΤΩΡ εστιάζει σε τρεις κύριους επιχειρηματικούς τομείς

Υφιστάμενη δομή



Νέα δομή



▲ Οι τρεις επιχειρηματικές μονάδες δημιουργούν αυξημένες **λειτουργικές** και **χρηματοοικονομικές** συνέργειες. Το νέο μοντέλο θα ενισχύσει σημαντικά την αξιοποίηση αυτών των συνεργειών

▲ Το νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο της ΕΛΛΑΚΤΩΡ συνίσταται στο μετασχηματισμό από Χρηματοοικονομική Εταιρεία Συμμετοχών («**Financial Holding**») σε Στρατηγική και Λειτουργική Εταιρεία Συμμετοχών («**Strategic & Operational Holding**»)

* Σε συνέχεια της ολοκλήρωσης των υφιστάμενων έργων στη Μ. Ανατολή και ενοποίησης των τομέων στερεών & υγρών αποβλήτων στον τομέα Περιβάλλοντος. Δεν συμπεριλαμβάνονται νέα έργα

Ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεξιοτήτων και τεχνικής εμπειρίας επιτρέπει την ταυτόχρονη συμμετοχή σε πολλαπλές δράσεις και ενισχύει την ικανότητα εξασφάλισης έργων στους διάφορους τομείς δραστηριότητας

Ενοποιημένες λειτουργίες υποστηριζόμενες από ώριμα έργα παραχωρήσεων

Προβλεπόμενες και επαναλαμβανόμενες χρηματοροές

- ▲ Ωριμα έργα παραχωρήσεων εξασφαλίζουν μακροπρόθεσμες και επαναλαμβανόμενες χρηματοροές και υψηλά περιθώρια κέρδους
- ▲ Εξασφάλιση συνεχούς ροής κατασκευαστικού αντικειμένου από έργα παραχωρήσεων
 - περίπου 50% κερδοφορίας Κατασκευής προέρχεται από την κατασκευή, βαριά συντήρηση και λειτουργίες (O&M) από έργα παραχωρήσεων του Ομίλου

Συνέργειες στις Παραχωρήσεις

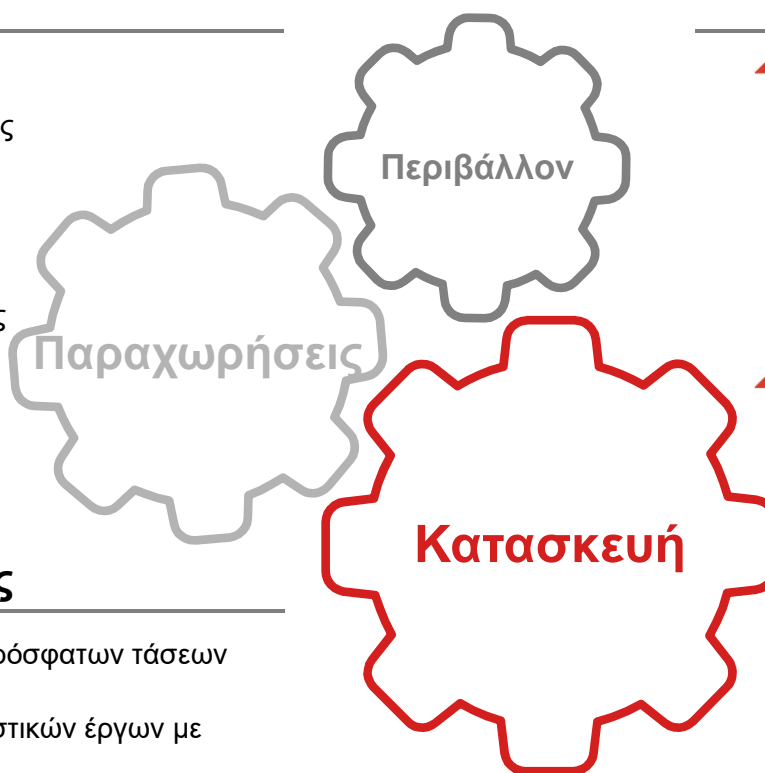
- ▲ Παρακολούθηση και υιοθέτηση των πλέον πρόσφατων τάσεων χρηματοδότησης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο
- ▲ Ικανότητα υλοποίησης σύνθετων κατασκευαστικών έργων με μακροχρόνια παραχώρηση
- ▲ Ισχυρή κατασκευαστική τεχνογνωσία σε ένα ευρύ φάσμα έργων συμβάλλουν στην διεκδίκηση νέων έργων παραχώρησης
- ▲ Κύριο κριτήριο στη διεκδίκηση έργων παραχωρήσεων αποτελεί η κατασκευαστική ικανότητα και εμπειρία

Απαράμιλλη τεχνική εμπειρία

- ▲ Η ισχυρή τεχνική εμπειρία και ικανότητες καταλύτης στη διεκδίκηση νέων κατασκευαστικών έργων από τον Όμιλο
 - >€10εκ επαναλαμβανόμενη ετήσια λειτουργική κερδοφορία (EBITDA) προέρχεται από κατασκευαστικές & λειτουργικές δραστηριότητες σε τομείς εξειδίκευσης (έργα Φ/Β, επεξεργασίας λυμάτων)
- ▲ Στενή συνεργασία μεταξύ ΗΛΕΚΤΩΡ και ΑΚΤΩΡ Παραχωρήσεις σε έργα παραχωρήσεων στο τομέα διαχείρισης απορριμμάτων

Συνέργειες στο Περιβάλλον

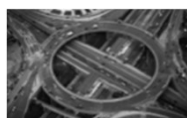
- ▲ Η ισχυρή ικανότητα και τεχνική εμπειρία στην κατασκευή μονάδων επεξεργασίας λυμάτων δρ. ενισχυτικά στην διεκδίκηση έργων λειτουργίας & συντήρησης



Έχοντας ηγετικό ρόλο στα μεγαλύτερα και πιο σύνθετα έργα υποδομών στην Ελλάδα, η ΑΚΤΩΡ έχει συσσωρεύσει απaráμιλλη και πολυσχιδή τεχνική εμπειρία

Συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω των μοναδικών τεχνικών ικανοτήτων

Μοναδική εμπειρία – credentials



Αττική Οδός
«State-of-the-art»
κλειστός
αυτοκινητόδρομος στην
Αττική



Εγνατία Οδός
Ένα από τα
μεγαλύτερα οδικά
έργα στην Ευρώπη



Ολυμπιακό Στάδιο
Κατασκευή σκέπαστρου
με ελεύθερο άνοιγμα 304μ
(το μεγαλύτερο στον
κόσμο)



Μετρό της Αθήνας
Εκτέλεση των
εργασιών επέκτασης
των γραμμών 1, 2
και 3.



**Κέντρο Επεξεργασίας
Λυμάτων – Ψυτάλεια**
Μια από τις μεγαλύτερες
μονάδες ΚΕΛ στην
Ευρώπη που εξυπηρετεί
την Αττική



**Σήραγγες/Υπόγεια
Έργα**
Σημαντική εμπειρία και
εξειδίκευση στη διάνοιξη
σηράγγων/υπογείων
έργων με κάθε δυνατή
μεθοδολογία

Εξοπλισμός «State of art»

▲ Εξοπλισμός και Μηχανήματα για Χωματοουργικές Εργασίες, Οδοστρωσία, Ασφαλτικές εργασίες και Λιμενικά έργα.



▲ Εξοπλισμός και Μηχανήματα για εκσκαφή υπογείων έργων με τη μέθοδο NATM, διάτρηση και τοποθέτηση αγκυρίων, τοποθέτηση εκτοξευόμενου σκυροδέματος, φορτωτές και φορητά υπογείων έργων.



▲ Μηχανήματα Ολομέτωπης Κοπής (TBM) για εκσκαφή υπογείων έργων και εκσκαφείς εξοπλισμένους με ειδικές κοπτικές κεφαλές (roadheader).



Αξιοποίηση σύγχρονων/ιδιόκτητων τεχνολογιών

- ▲ Διεθνώς αναγνωρισμένη ιδιόκτητη τεχνολογία Μηχανικής και Βιολογικής Επεξεργασίας (MBT) που αποτελεί ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα στη διεκδίκηση έργων κατασκευής και λειτουργίας μονάδων επεξεργασίας απορριμμάτων.
- ▲ Κατασκευή γεφυρών με τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες μεθοδολογίες (μεταξύ άλλων προκατασκευή και προώθηση δοκών, κατασκευή φορέα με προβολοδόμηση ή προώθηση, σύμμικτες γέφυρες)

Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό

- ▲ 806 από τους 3,673 εργαζομένους της ΑΚΤΩΡ στην Ελλάδα είναι πιστοποιημένοι μηχανικοί
- ▲ 677 από τους 3,202 εργαζομένους της ΑΚΤΩΡ στις διεθνείς θυγατρικές είναι πιστοποιημένοι μηχανικοί
- ▲ 109 από τους 722 εργαζομένους της ΗΛΕΚΤΩΡ είναι πιστοποιημένοι μηχανικοί

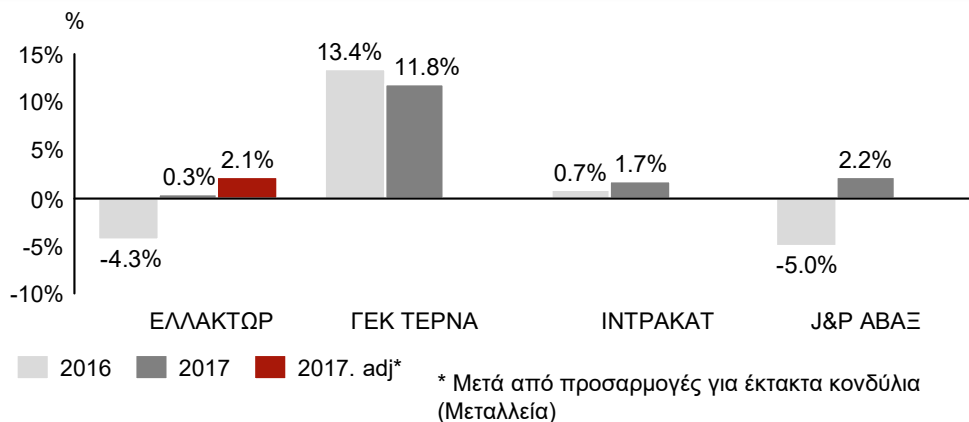
Επιχειρηματικό Μοντέλο Κατασκευής: Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει τη δυνατότητα υλοποίησης μεγάλων και σύνθετων έργων υποδομής που απαιτούν ιδιαίτερη τεχνική εμπειρία και ικανότητες

ΗΦΟΝΟΣ

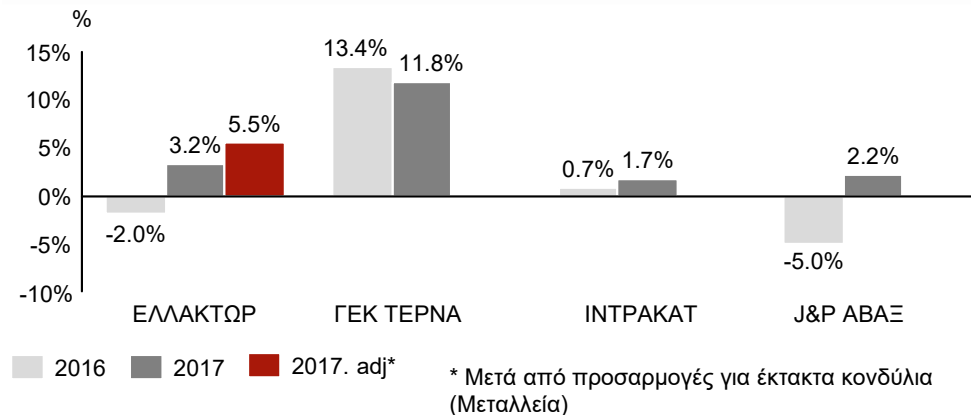
- ▲ Ο τομέας της **Κατασκευής** χαρακτηρίζεται από τους σύντομους επιχειρηματικούς κύκλους που απαιτούν περιορισμένο κεφάλαιο με μια δομικά θετική λειτουργική ταμειακή θέση. Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ συνεχώς προσπαθεί να ενισχύσει την τεχνογνωσία της (σχεδιασμός - κατασκευή, συντήρηση) ενώ στρατηγική στόχευση αποτελούν κυρίως τα μεγάλα και σύνθετα έργα υποδομής, μιας και η συγκέντρωση επιτρέπει τη βελτίωση της **αποτελεσματικότητας και των συνεργιών** με αποτέλεσμα υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Τα έργα μικρού και μεσαίου μεγέθους επιδιώκονται μόνο ως **πρόδρομα, συμπληρωματικά ή παρεπόμενα** των μεγάλων σε μέγεθος έργων. Να σημειωθεί ότι ο τομέας των Κατασκευών αποτελεί τη ναυαρχίδα του Ομίλου η οποία δημιουργεί κέρδη τα οποία με τη σειρά τους μετατρέπονται σε περιουσιακά στοιχεία (με τη μορφή έργων παραχωρήσεων κλπ) ή ρευστότητα.
- ▲ Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ πιστεύει ότι η **βασική γεωγραφική περιοχή δράσης** της για μεγάλα και μεσαία έργα υποδομής εξακολουθεί να είναι η **Ελλάδα** και η **Ν.Α. Ευρώπη**, με την τελευταία να αποτελεί στρατηγική επιλογή λόγω των εφαρμοζόμενων ευρωπαϊκών προδιαγραφών και νομοθεσίας, αντίστοιχης με της Ελλάδας, καθώς και της διαθεσιμότητας κονδυλίων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ▲ Θα πρέπει να τονισθεί ότι σε **εξειδικευμένους τομείς** όπως το περιβάλλον (λύματα, στερεά απόβλητα), τα έργα Metro καθώς και έργα Φωτοβολταϊκών Πάρκων (η ελκυστικότητα των οποίων έγκειται στους μικρούς χρόνους υλοποίησης που είναι ανεξάρτητη από πολιτικούς κύκλους) όπου διαθέτει τεχνογνωσία και ιδιόκτητες τεχνολογίες, η ΕΛΛΑΚΤΩΡ μπορεί να δραστηριοποιηθεί και αναπτυχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, εστιάζοντας στην «φύση» των έργων και όχι στις τοπικές δομές.

Η κερδοφορία της Κατασκευής έχει ήδη γυρίσει σε θετικά επίπεδα— Ανάλυση του ανταγωνισμού δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης

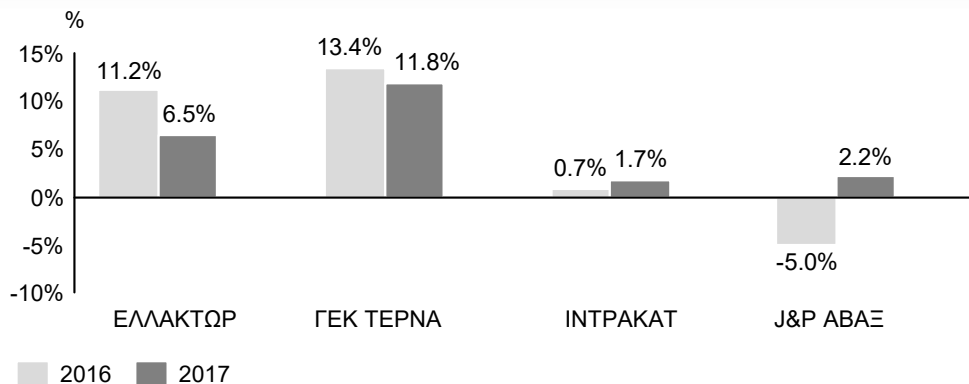
1. EBIT (%) Κατασκευής 2016 -2017, ανταγωνισμός



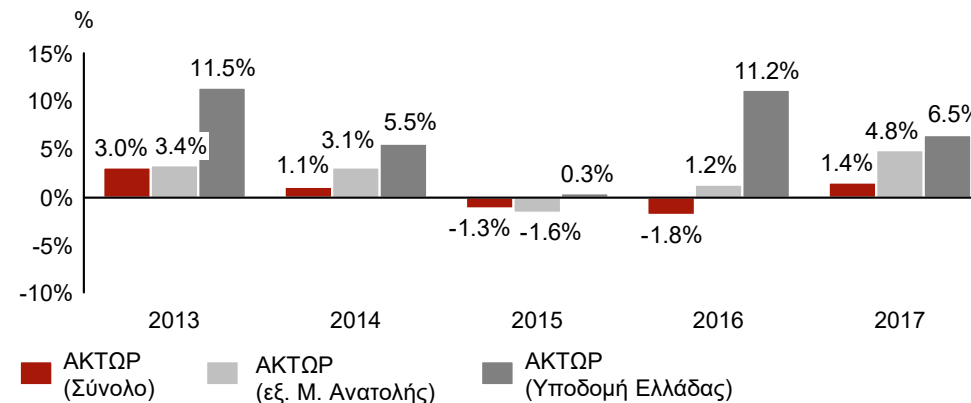
2. EBIT (%) Κατασκευής 2016 -2017, ανταγωνισμός (εξ. Μέσης Ανατολής)



3. Περιθώριο Κατασκευής (%) 2016-2017 (μόνο Υποδομή Ελλάδα)



4. Εξέλιξη περιθωρίου Κατασκευής *



*Μετά από προσαρμογές για έκτακτα κονδύλια.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Περιλαμβάνουν και ζημιές τελευταίας 5-ετίας (~€85εκ) δραστηριότητας σε Ν.Α. Ευρώπη, όχι όμως και σχετικά εκκρεμή claims (~€74εκ)

Στρατηγική τομέα Κατασκευής

A. Εδραίωση ηγετικής θέσης στην Ελλάδα

- ▲ Συμμετοχή στα περισσότερα από τα νέα έργα μεταφορών & περιβαλλοντικών υποδομών υπό κατασκευή ή υπό δημοπράτηση στην Ελλάδα
- ▲ Μεγάλα ιδιωτικά έργα στην Ελλάδα υπό κατασκευή - τουρισμός, αναπτύξεις κλπ. Η ΑΚΤΩΡ συμμετέχει ήδη στο έργο του Αστέρα Βουλιαγμένης και στην πλειοψηφία μεγάλων ανακαινίσεων/ανακατασκευών ξενοδοχείων
- ▲ Pipeline μεγάλων έργων υποδομής (βλ. παρακάτω για Παραχωρήσεις)

Γ. Επιλεκτική γεωγραφική επέκταση– διαχείριση κινδύνων

- ▲ Εστίαση γεωγραφικών περιοχών:
 - Ν.Α. Ευρώπη
 - Μέση Ανατολή & παγκοσμίως, μόνο σε εξειδικευμένους τομείς (Περιβάλλον, Φ/Β, Metro)
- ▲ Ενίσχυση κατασκευαστικών δραστηριοτήτων με έργα εξωτερικού σε επιλεκτικούς τομείς
 - Σιδηροδρομικά έργα στη Ρουμανία
 - Οδικά έργα και έργα διαχείρισης απορριμμάτων σε όλη τη Ν.Α. Ευρώπη
 - Σημαντικά έργα μονάδων επεξεργασίας λυμάτων σε Τουρκία και Κολομβία
 - Σημαντικά έργα Φ/Β σε Αυστραλία & Βραζιλία

B. Κερδοφόρος ανάπτυξη (Σταθεροποιώντας τα περιθώρια λειτουργικής κερδοφορίας)

- ▲ Σε συνέχεια ολοκλήρωσης υφιστάμενων έργων στη Μέση Ανατολή των οποίων οι ζημίες έχουν ήδη αναγνωρισθεί, το εκτιμώμενο μέσο περιθώριο EBIT του ανεκτέλεστου υπολοίπου ανέρχεται σε 2,5 – 3,0%
- ▲ Αυστηρός έλεγχος και συνεχής παρακολούθηση της εκτέλεσης των έργων για ελαχιστοποίηση κινδύνων
- ▲ Η νέα στρατηγική εστίαση σε γεωγραφικές περιοχές – τομείς & μέγεθος έργων – συνδυαστικά με ενέργειες ελέγχου του κόστους, αυξάνουν το στόχο κερδοφορίας σε 4 -5%

Δ. Επιτάχυνση υλοποίησης του ανεκτέλεστου υπολοίπου /Ζητήματα υφιστάμενων έργων

- ▲ Ολοκλήρωση κατασκευής υφιστάμενων έργων στη Μ. Ανατολή έως το τέλος του 2018. Επιτεύχθηκε περιορισμός ελλείμματος σε ζημιογόνα έργα. Κερδοφόρα έργα εξελίσσονται σύμφωνα με το σχεδιασμό (Μετρό, Συντήρηση Αεροδρομίου)
- ▲ Η κερδοφορία του κλάδου των Οικοδομικών αποκαταστάθηκε ήδη από το 2017 μετά από πέντε έτη συνεχόμενων ζημιών
- ▲ Πλήρης αξιοποίηση συνεργειών μεταξύ Κατασκευής- Παραχωρήσεων – Περιβάλλοντος

Επιχειρηματικό Μοντέλο Παραχωρήσεων: Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει την ικανότητα διαχείρισης σύνθετων έργων – Ο τομέας Παραχωρήσεων λειτουργεί ως σταθερά

ΣΥΝΟΨΗ

- ▲ Ο τομέας των Παραχωρήσεων χαρακτηρίζεται από τους μακροχρόνιους επιχειρηματικούς κύκλους που απαιτούν σημαντικό κεφάλαιο, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των έργων χρηματοδοτείται με τη χρήση σημαντικών δανειακών κεφαλαίων χωρίς αναγωγή προς του μετόχους.
- ▲ Ο μακροχρόνιος χαρακτήρας λειτουργίας των έργων παραχώρησης λειτουργεί ως σταθερά (ανάχωμα) στους συνεχώς μεταβαλλόμενους οικονομικούς κύκλους επιτρέποντας στον Όμιλο να διατηρεί τη χρηματοοικονομική ισορροπία αλλά και αξιόλογο τεχνικό προσωπικό. Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ παραμένει ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες στη χώρα.
- ▲ Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει καθιερωθεί ως η κορυφαία εταιρεία Παραχωρήσεων στην περιοχή, με μοναδική εμπειρία σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Έχει δημιουργήσει σημαντικές επιχειρησιακές γνώσεις και ικανότητες ανάπτυξης έργων και μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά περίπλοκες συμβατικές σχέσεις
- ▲ **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΚΤΩΡ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ είναι να :**
 - α.** συνεχίσει να αναπτύσσει συνέργειες για τον Όμιλο, διασφαλίζοντας ανεκτέλεστο για τον τομέα των Κατασκευών και δημιουργία νέων εσόδων
 - β.** διατηρεί τις μακροχρόνιες και επιτυχημένες σχέσεις με σημαντικούς διεθνείς ομίλους υποδομών (Vinci, Hochtief κλπ),
 - γ.** αναπτύσσει εταιρικές σχέσεις με επενδυτές σε επίπεδο έργου ή / και τομέα
 - δ.** διαχειρίζεται προσεκτικά την επενδυτική έκθεση
 - ε.** λειτουργεί ως «επενδυτικό όχημα» του Ομίλου, επενδύοντας μακροπρόθεσμα τα κεφάλαια που δημιουργούνται μέσω του τομέα των Κατασκευών.

Στρατηγική τομέα Παραχωρήσεων

A. Ανάπτυξη έργων παραχωρήσεων στο εσωτερικό

- ▲ Με βάση την τεχνογνωσία και την ηγετική θέση στην Ελλάδα, να διεκδικήσει νέες ευκαιρίες στον τομέων έργων ΣΔΙΤ, παραχωρήσεων και αποκρατικοποιήσεων
- ▲ Η έλλειψη δημόσιων πόρων δημιουργεί προϋποθέσεις για την υλοποίηση έργων ΣΔΙΤ και παραχωρήσεων, ειδικά δε αυτά τα οποία συγχρηματοδοτούνται από κονδύλια της Ε.Ε.
- ▲ Ενίσχυση και ανάπτυξη των συνεργιών με τους άλλους τομείς του Ομίλου – Κατασκευή και Περιβάλλον
- ▲ Αξιοποίηση ευκαιριών για επεκτάσεις υφιστάμενων έργων παραχώρησης και συμπληρωματικά κατασκευαστικά έργα
- ▲ Επιλεκτική αξιοποίηση ευκαιριών για εξαγορές ποσοστών συμμετοχής σε υφιστάμενα έργα παραχώρησης

Γ. Διαφοροποίηση των έργων παραχωρήσεων σε νέους τομείς

- ▲ Αξιοποίηση της εμπειρίας στα έργα παραχωρήσεων δρόμων και διαχείρισης απορριμμάτων, της ηγετικής της θέσης καθώς και των διεθνών συμμαχιών στη διεκδίκηση και εξασφάλιση νέων έργων σε νέους τομείς
- ▲ Σειρά νέων έργων παραχώρησης, επιπροσθέτως των έργων δρόμων & διαχ. απορριμμάτων, αποτελείται από:
 - Έργα λειτουργίας & συντήρησης υφιστάμενων υποδομών με στοιχεία κατασκευής/ βαριάς συντήρησης
 - Έργα μονάδων διαχείρισης υδάτων & λυμάτων
 - Έργα ενεργειακής αξιοποίησης & Οδοφωτισμού
 - Έργα στον Τουρισμό (Μαρίνες κλπ)
 - Ενεργειακά έργα σε συνεργασία με τον τομέα Περιβάλλοντος (ανανεώσιμες πηγές όπως γεωθερμία & βιομάζα)

B. Διατήρηση συντηρητικής προσέγγισης ως προς την ανάπτυξη

- ▲ Συνεργασίες με στρατηγικούς εταίρους και προσεκτική διαχείριση της συνολικής επενδυτικής έκθεσης
- ▲ Συντηρητική επέκταση σε έργα παραχωρήσεων σε διεθνείς αγορές βάσει:
 - Γεωγραφική εγγύτητας
 - Συμβατότητας θεσμικού πλαισίου
 - Διαθεσιμότητας χρηματοδότησης και έλεγχος νομισματικού κινδύνου
- ▲ Εστίαση σε βελτίωση κόστους μέσω:
 - Διατήρησης μικρού αριθμού ιδιαίτερα εξειδικευμένων στελεχών
 - Αξιοποίησης συνεργιών με οργάνωση σε επίπεδο έργου

Δ. Αξιοποίηση στρατηγικών συμμαχιών για ανάπτυξη της δραστηριότητας

- ▲ Αξιοποίηση στρατηγικών συνεργασιών για την επιδίωξη ευκαιριών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
- ▲ Συνεργασία με λοιπές εταιρείες του Ομίλου, ως συνεταίροι ή ως υπεργολάβοι, με σκοπό την επίτευξη μέγιστων συνεργειών
- ▲ Επιλογή τοπικών / διεθνών συνεταίρων στη βάση:
 - Γεωγραφικής θέσης και τοποθέτησης στην αγορά
 - Διαθεσιμότητας πόρων και εξειδικευμένων ικανοτήτων
 - Χρηματοοικονομικής και τεχνικής ικανότητας
 - Αποδεδειγμένων αποτελεσμάτων απόδοσης (track record)
- ▲ Οι στρατηγικοί μας συνεταίροι πρωταγωνιστούν στους τομείς και στις γεωγραφικές τους περιοχές, με την VINCI και τη Roadis - PSP Invest, να αποτελούν τους κύριους συμμάχους μας στα μεγάλα έργα υποδομών

Υποσχόμενο «pipeline» έργων παραχωρήσεων στην Ελλάδα

Έργα
ΣΔΙΤ Απορριμμάτων / Παραχωρήσεις
Σύνολο
Μεγάλα έργα ΣΔΙΤ / Παραχωρήσεων
Υποθαλάσσια Ζεύξη Σαλαμίνας
Επεκτάσεις Αττικής Οδού
Ηλεκτρική διασύνδεση Κρήτης
Παραχώρηση λοιπών Περιφερειακών Αεροδρομίων
Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης (ΒΟΑΚ)
Έργα ΣΔΙΤ Βιολογικών – Αποχέτευσης
Έργο ΣΔΙΤ – Μετεγκατάσταση ΚΤΕΛ Αθήνας
Αναβάθμιση – Λειτουργία – Συντήρηση Λιμένων
Έργα Αναβάθμισης Σιδηροδρομικών Γραμμών
Εγγειοβελτιωτικά έργα (φράγματα, αρδευτικά δίκτυα)
Σύνολο
Λοιπά μικρά έργα ΣΔΙΤ / Παραχωρήσεις
Έργα ΣΔΙΤ Οδοφωτισμού
Έργα ΣΔΙΤ Ενεργειακής Αναβάθμισης
Έργο ΣΔΙΤ Σχολείων (Χανιά)
Μητροπολιτικό Υδατοδρόμιο
Αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός ΕΕΛ μικρού και μεσαίου μεγέθους
Σύνολο
ΤΑΙΠΕΔ – Λοιπά
ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ
ΕΥΑΘ
ΕΥΔΑΠ
Μαρίνα Αλίμου
Εμπορευματικά Κέντρα
Σύνολο
Υφιστάμενα έργα
Εξαγορά ποσοστών συμμετοχής τρίτων σε υφιστάμενες παραχωρήσεις

Το «pipeline» έργων
 περιλαμβάνει
 κατασκευαστικό
 αντικείμενο ύψους € 7,1
 Δις με την απαιτούμενη
 εισφορά ιδίων κεφαλαίων
 από την ΑΚΤΩΡ
 Παραχωρήσεις να
 εκτιμάται σε € 0,8 δις.

Επιχειρηματικό Μοντέλο Περιβάλλοντος: Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ κατέχει ισχυρή τεχνογνωσία και πρόσβαση σε διεθνώς ανταγωνιστικές τεχνολογίες ώστε να παρέχει καθετοποιημένες λύσεις

ΗΦΟΝΟΣ

- ▲ Στον τομέα του **Περιβάλλοντος**, η ΕΛΛΑΚΤΩΡ διαθέτει απaráμιλλη τεχνογνωσία και πρόσβαση σε διεθνώς ανταγωνιστικές τεχνολογίες, και κατέχει κορυφαία θέση στην Ευρώπη στους τομείς διαχείρισης λυμάτων και στερεών αποβλήτων. Ο Όμιλος έχει επιτύχει την περαιτέρω επέκταση του στη **Ρωσία, Αφρική, Τουρκία, Κολομβία και χώρες της Ν.Α. Ευρώπης**.
- ▲ Ο τομέας του Περιβάλλοντος προσφέρει καθετοποιημένες λύσεις που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα περιβαλλοντικών υπηρεσιών. Εστιάζει στρατηγικά σε έργα που περιλαμβάνουν λειτουργία (στο πλαίσιο έργου παραχώρησης ή κατασκευής & λειτουργίας) και εμπορική ανάληψη κινδύνου με τη μορφή εμπορίας δευτερευόντων υλικών.
- ▲ Ο τομέας Περιβάλλοντος αποτελεί κύριο **μοχλό ανάπτυξης** της ΕΛΛΑΚΤΩΡ, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η νέα οδηγία της Ε.Ε. αναφορικά με την κυκλική οικονομία ευνοεί τις τεχνολογικές εφαρμογές του Ομίλου στη διαχείριση στερεών απορριμμάτων, με τις νέες εκτιμώμενες επενδύσεις σε αντίστοιχες υποδομές στην Ελλάδα να υπερβαίνουν τα **€ 2 δις** και το αντίστοιχο κόστος λειτουργίας να υπερβαίνει τα **€ 300 εκ.** σε ετήσια βάση. Αντίστοιχα οι επενδύσεις που απαιτούνται αναφορικά με την αναμόρφωση, αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό υποδομών επεξεργασίας υγρών λυμάτων εκτιμώνται ότι υπερβαίνουν τα **€ 1 δις**. Ισχυρές είναι οι προοπτικές στο εξωτερικό με τον Όμιλο να έχει αποδείξει τη δυνατότητα διείσδυσης σε νέες αγορές. Σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης των σχετικών τεχνολογιών του Ομίλου εντοπίζονται σε αγορές όπως της **Α. Ευρώπης, ΗΠΑ, Τουρκίας** κλπ οι οποίες υστερούν σε περιβαλλοντική συμμόρφωση.
- ▲ Η λειτουργική κερδοφορία (EBITDA) του νέου περιβαλλοντικού βραχίονα της ΕΛΛΑΚΤΩΡ με το μεγαλύτερο μέρος να προέρχεται από συμβάσεις παροχής υπηρεσιών και παραχωρήσεις, μαζί με την υψηλή ρευστότητα του τομέα περιβάλλοντος (net cash position), δημιουργούν θα δημιουργούν προϋποθέσεις υψηλής μόχλευσης, ικανής να υποστηρίξει το **φιλόδοξο επενδυτικό πλάνο** που θα ενισχύσει την **παρουσία του Ομίλου στο περιβάλλον του μέλλοντος**.

Κύρια μεγέθη

ΑΚΤΩΡ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ	Κύρια Μεγέθη*
Πωλήσεις (Ευρώ, εκ.)	170.0
EBITDA (Ευρώ, εκ.)	25-30
& από Λειτουργίες	>60%
EBIT (Ευρώ, εκ.)	16-20

ΑΚΤΩΡ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ	Στρατηγικοί αριθμοί **
Διεθνές αποτύπωμα	>10 χώρες
FTEs	>1,100
Εξυπηρετώντας τις ανάγκες...	>10εκ. ανθρώπων
Ολοκληρωμένες Μονάδες	>50

* Στόχοι Διοίκησης, ετησιοποιημένα μετά την ενοποίηση των δύο κλάδων στερεών αποβλήτων και νερών & λυμάτων στην ΑΚΤΩΡ Περιβαλλοντική (1^ο τρίμηνο 2019). Δεν περιλαμβάνει νέα έργα του pipeline

** Βάσει υφιστάμενων συμβάσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

Ο ΧΑΡΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΓΙΑ
ΤΗ ΝΕΑ ΕΛΛΑΚΤΩΡ



Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ υλοποιεί ένα πλάνο αναδιοργάνωσης – Εσωτερικές Ομάδες εργασίας υποστηρίζονται από διεθνή σύμβουλο – Στελέχωση σε κρίσιμους τομείς

ΗΤΗΘΟΝΥΣ

- ▲ Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ εφαρμόζει, με την υποστήριξη διεθνούς συμβουλευτικής εταιρείας στρατηγικής (Roland Berger), πλάνο αναδιοργάνωσης με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη δημιουργία αξίας τόσο για τους μετόχους όσο και για τους πελάτες της
- ▲ Ριζική αναδιάρθρωση του Μοντέλου Διακυβέρνησης του Ομίλου – μετασχηματισμός από Χρηματοοικονομική Εταιρεία Συμμετοχών σε «**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ**» («**STRATEGIC & OPERATIONAL HOLDING**»)
- ▲ Το 2017 προσλήφθηκε εξειδικευμένη εταιρεία Ανθρωπίνου Δυναμικού / Οργανωτικού Σχεδιασμού. Συγκροτήθηκε Επιτροπή Αναδιοργάνωσης και ομάδων εργασίας για το μετασχηματισμό προς τη νέα ΕΛΛΑΚΤΩΡ
- ▲ Ενίσχυση της Ομάδας Εργασίας σε κρίσιμους τομείς παρέμβασης:
 - Ήδη από τις αρχές του 2018, έχουν προσληφθεί : Επικεφαλής Έργου Αναδιοργάνωσης Ομίλου (PMO Officer), Στέλεχος Στρατηγικής & Μετασχηματισμού Ανθρωπίνου Δυναμικού,, εξειδικευμένα στελέχη στο IT και στο Cost Controlling
- ▲ ΝΕΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΜΕΛΗ ΔΣ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΣΚΛΗΘΕΙ, τα οποία θα είναι **ΠΛΗΡΩΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ** από την εταιρεία και τους κύριους μετόχους – Θα ανακοινωθούν
 - Η διοικητική ομάδα της μητρικής ΕΛΛΑΚΤΩΡ αναμένεται να ενισχυθεί από ένα ακόμη στέλεχος σε ρόλο Group CFO
- ▲ Αναδιοργάνωση και βελτίωση εσωτερικών συστημάτων και διαδικασιών (όπως εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, τυποποίηση των διαδικασιών σύναψης και παρακολούθησης συμβάσεων, εισαγωγή νέων συστημάτων πληροφορικής και ενίσχυση πολιτικών και διαδικασιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού)
- ▲ Περαιτέρω ενίσχυση του μοντέλου λειτουργίας ως προς την ακεραιότητα και την επιχειρηματική δεοντολογία. Για να το υποστηρίξει αυτό, το 2016 ο Όμιλος εξέδωσε ένα νέο Πρόγραμμα Ηθικής και Κανονιστικής Συμμόρφωσης καθώς και Κώδικα Δεοντολογίας. Μαζί, αυτά καθορίζουν το κανονιστικό πλαίσιο για τους υπαλλήλους και τα εξωτερικά μέρη. Εντός του 2017, η **ΗΛΕΚΤΩΡ Α.Ε. πιστοποιήθηκε κατά ISO 37001:2016** (κατά της διαφθοράς και της δωροδοκίας) και πλέον αποτελεί μια από τις ελάχιστες εταιρείες σε πανευρωπαϊκό επίπεδο με τέτοια πιστοποίηση.

Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ είχε πάντα την κατάλληλη οργανωτική δομή στην κατάλληλη χρονική στιγμή – Αντιμετωπίζοντας προκλήσεις, τώρα είναι η στιγμή της τεχνοκρατικής διοίκησης

Η ιστορία της ΕΛΛΑΚΤΩΡ – με επίδραση στην Οργάνωση - Φάσεις μετασχηματισμού

Οικογενειακές επιχειρήσεις

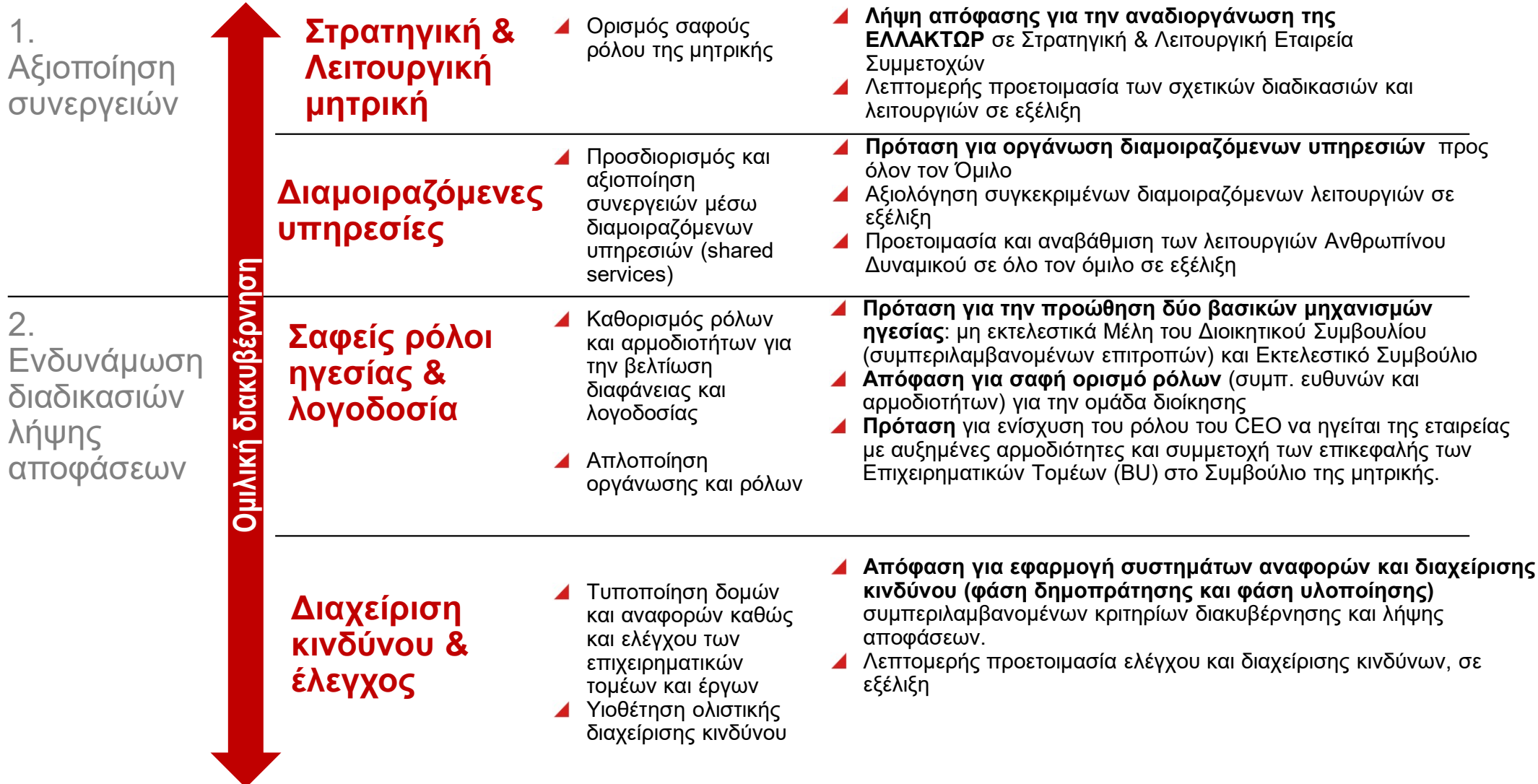
Συνένωση επιχειρηματιών

Εισηγμένη Εταιρεία που μεγιστοποιεί αξία



Έχουμε συγκεκριμένα και ορατά αποτελέσματα στην κατεύθυνση εκπλήρωσης των δεσμεύσεων μας – Κοινή συμφωνία για Στρατηγική & Λειτουργική μητρική εταιρεία με σαφείς ρόλους

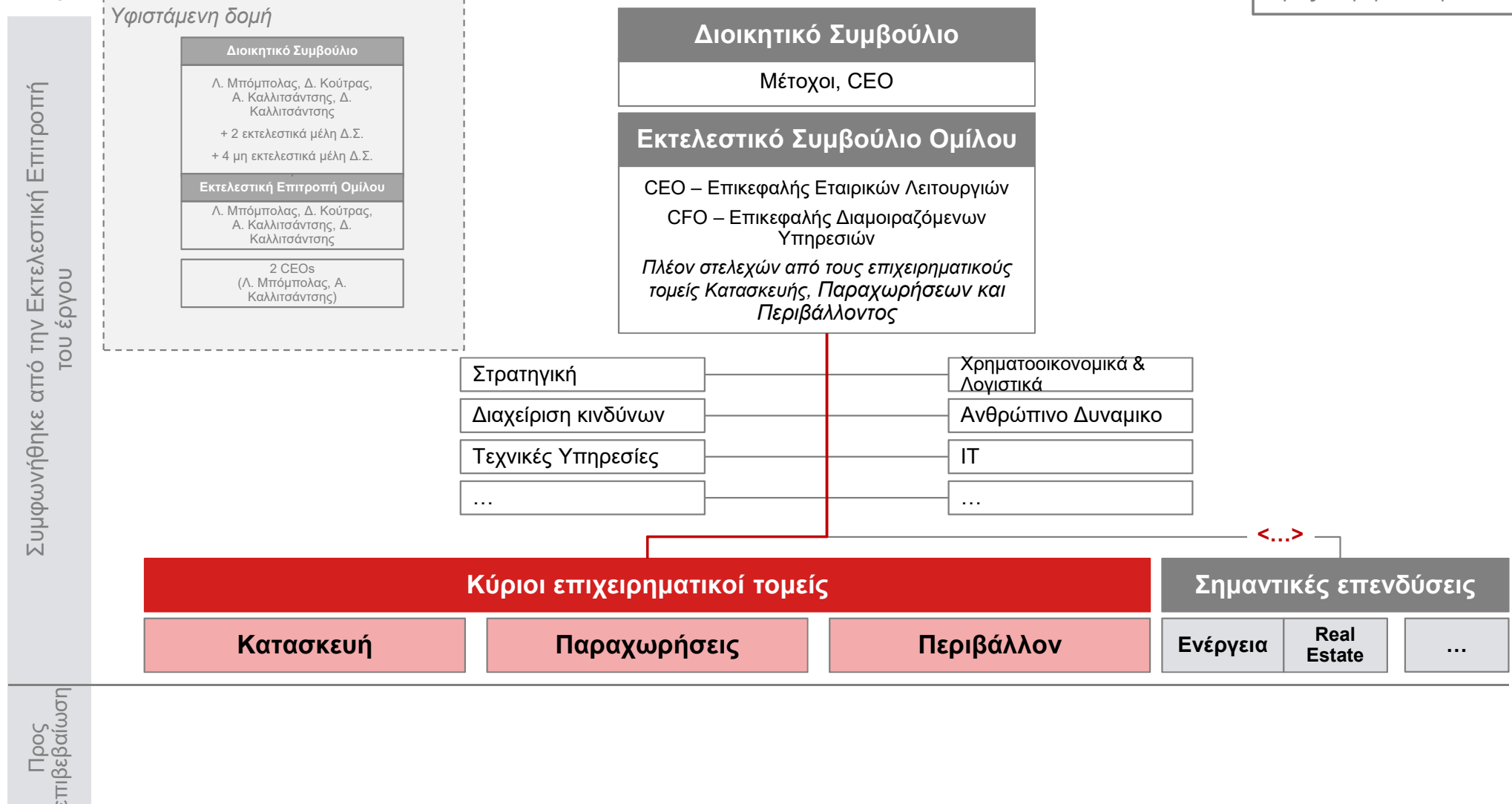
Στόχοι και αποτελέσματα του έργου της αναδιοργάνωσης



Αξιοποίηση συνεργειών: Προτεινόμενη οργανωτική δομή με διαμοιραζόμενες υπηρεσίες – Ευθυγράμμιση και αξιολόγηση υπό εξέλιξη

Προτεινόμενη δομή μητρικής και επιχειρηματικών τομέων (BU), συμπεριλαμβανομένων διαμοιραζόμενων υπηρεσιών

Προς επιβεβαίωση/ανάλυση



Ενδυναμώνοντας τη λήψη αποφάσεων: Υπό διαμόρφωση συστήματα αναφορών και διαχείρισης κινδύνων, συμπ. κριτηρίων διακυβέρνησης

Μηχανισμοί ελέγχου για την υποστήριξη της διακυβέρνησης του Ομίλου σε όλα τα εταιρικά επίπεδα

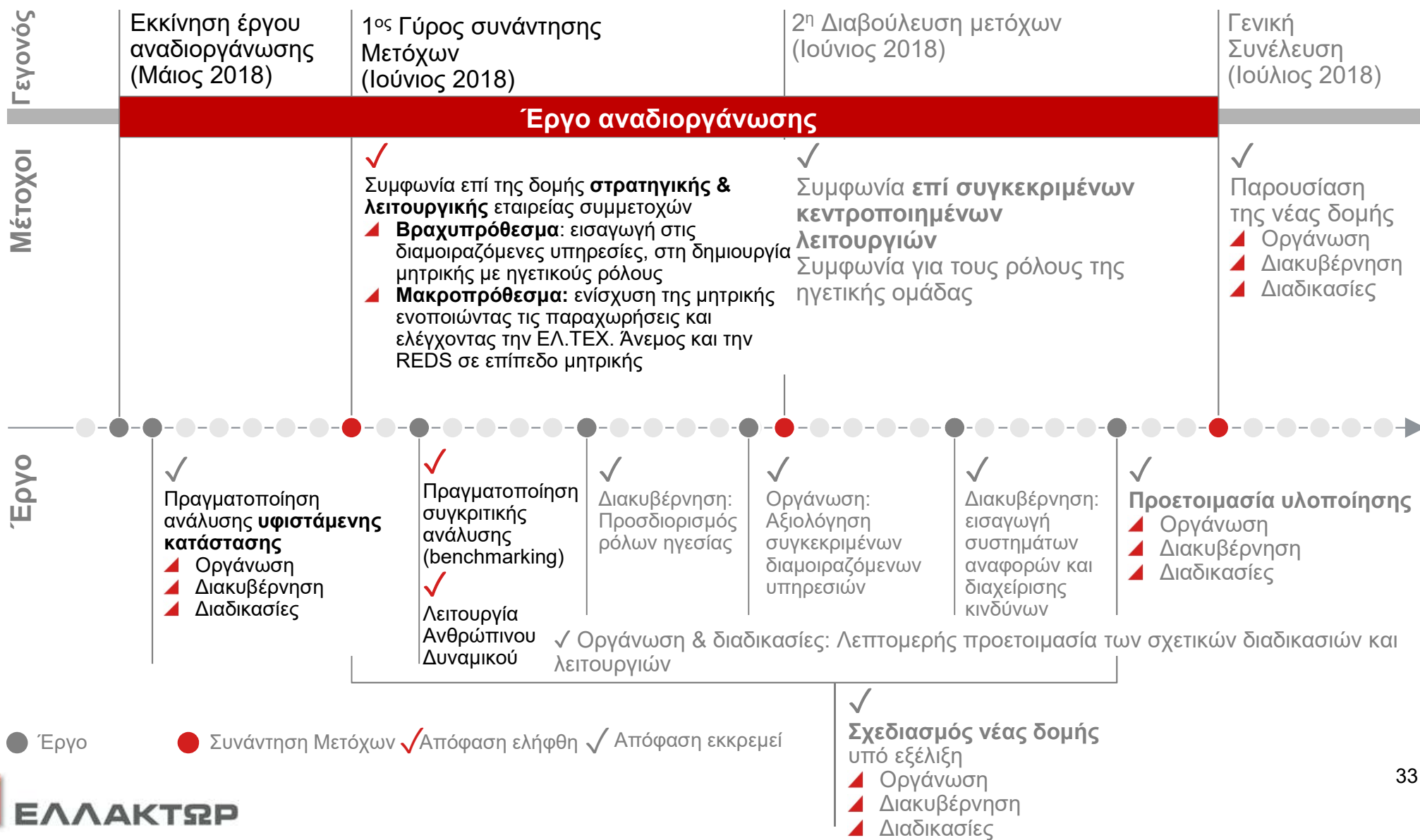


1) Ο σχεδιασμός και τα πρότυπα αναφοράς θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα από τα πληροφοριακά συστήματα που θα χρησιμοποιηθούν 2) π.χ. μηνιαίως, ανά τρίμηνο 3) π.χ. επεξήγηση του δείκτη KPI 4) π.χ. συναντήσεις/κύκλοι συσκέψεων 5) π.χ. περιορισμοί/κίνδυνοι οι οποίοι απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή ή κλιμάκωση

Παραδοτέα & επόμενα ορόσημα έχουν σαφώς ορισθεί – Υποστήριξη από διεθνή συμβουλευτική εταιρεία στρατηγικής (moderation & PMO)

Παραδοτέα του έργου αναδιοργάνωσης

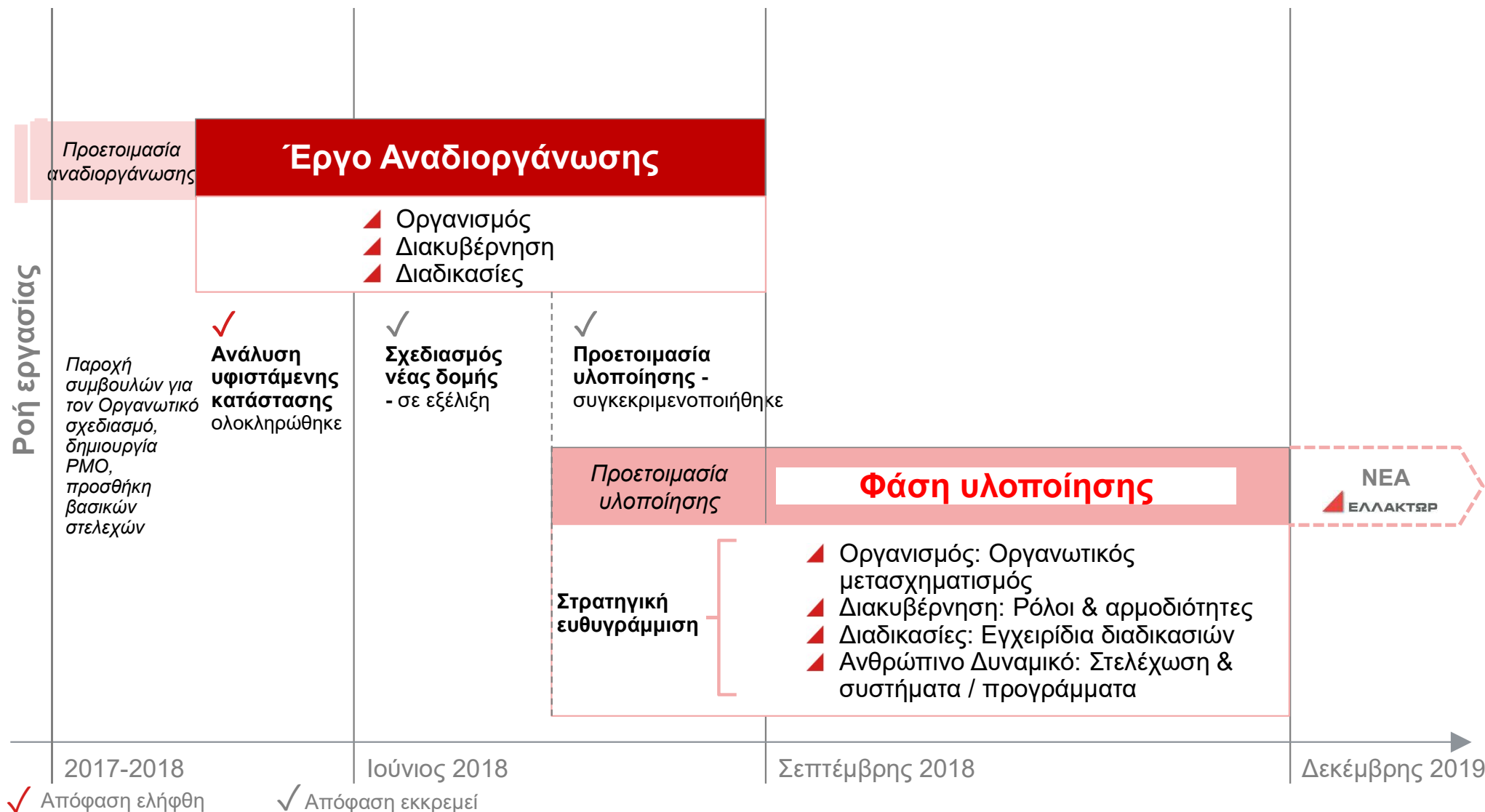
Ενδεικτικά



Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός θα επιτρέψει την ενίσχυση της ΕΛΛΑΚΤΩΡ – Η υλοποίηση της νέας οργάνωσης έχει ήδη ξεκινήσει

Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής

Ενδεικτικό

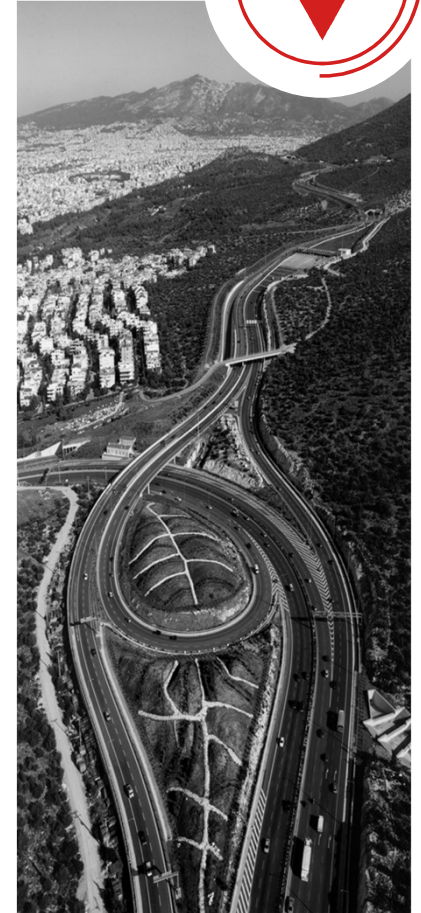


Ο μετασχηματισμός της ΕΛΛΑΚΤΩΡ συνεχίζεται κατά τους πρώτους έξι μήνες του 2018 – Ενέργειες σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό έχουν ήδη υλοποιηθεί

Διαδικασία Μετασχηματισμού : Ανθρώπινο Δυναμικό – 1^ο εξάμηνο 2018

Τρέχουσα κατάσταση

- ▲ Πρόσληψη και ένταξη στην εταιρεία **Συμβούλου Στρατηγικής & Μετασχηματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού**, που θα καθοδηγήσει το μετασχηματισμό της λειτουργίας Ανθρώπινου Δυναμικού & διαχείρισης ταλέντου από τα ίδια τα στελέχη της εταιρίας
- ▲ Πάνω από 80 συνεντεύξεις με ανώτατα και ανώτερα στελέχη της εταιρείας με σκοπό την **αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά τις οργανωτικές δομές και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**. Πρώτη αξιολόγηση του υπάρχοντος στελεχιακού δυναμικού και αποτύπωση περιοχών που χρήζουν βελτίωσης.
- ▲ Έναρξη **Έργου Αναδιοργάνωσης του Ομίλου** με έμφαση στην νέα μορφή διακυβέρνησης, την νέα οργανωτική δομή και τις διαδικασίες.
- ▲ Δημιουργία τριετούς πλάνου ενεργειών για την **ανάπτυξη συστημάτων και προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού**. Προγραμματισμός δράσεων, ώστε να είναι πλήρως εναρμονισμένες με το Έργο Αναδιοργάνωσης
- ▲ Η νέα **μορφή διακυβέρνησης** και η νέα **οργανωτική δομή** έχουν συμφωνηθεί, καθώς επίσης έχει ολοκληρωθεί η λεπτομερής ανάλυση και καταγραφή περίπου **190 διαδικασιών (κύριες, διοικητικές και υποστηρικτικές)**



Έχουν προτεραιοποιηθεί οι ενέργειες σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό που αφορούν το δεύτερο εξάμηνο του 2018

Διαδικασία Μετασχηματισμού: Ανθρώπινο Δυναμικό – 2^ο εξάμηνο 2018

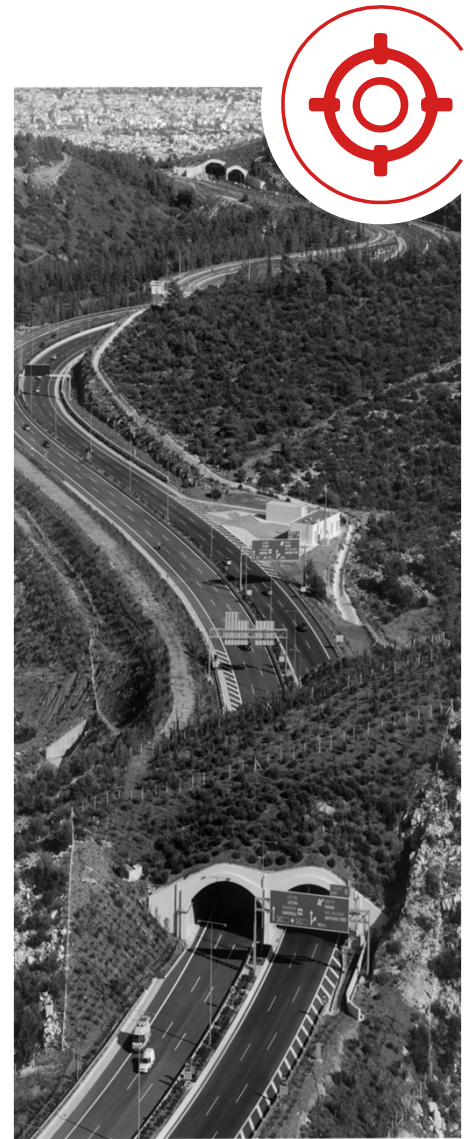
- ▲ Δημιουργία ενός νέου μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης και νέας οργανωτικής δομής με βάση βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και συγκριτική ανάλυση. Εταιρική διακυβέρνηση που τοποθετεί τον Όμιλο σε μία νέα τροχιά ανάπτυξης και που εξασφαλίζει τα βέλτιστα πρότυπα διοίκησης, συμμόρφωσης και λογοδοσίας προς τους μετόχους μας.
- ▲ Νέο Διοικητικό Συμβούλιο αποτελούμενο από πρόσωπα που η εμπειρία τους, οι επαγγελματικές τους επιτυχίες και το όραμα τους για τον Όμιλο θα αποτελούν εγγύηση για τον μετασχηματισμό της εταιρείας με τρόπο που θα εξασφαλίζει το καλύτερο δυνατό μέλλον, τόσο για τους μετόχους, τους εργαζομένους και τους πελάτες του Ομίλου.
- ▲ Επικοινωνία, υλοποίηση και στελέχωση της νέας οργανωτικής δομής με ένα συγκεκριμένο και συμφωνημένο πλάνο δράσης και χρονοδιάγραμμα. Σχεδιασμός και ανάπτυξη κρίσιμων συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Διαχείριση Απόδοσης, Σύστημα Αμοιβών και Ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας.
- **Πρόσληψη ανωτέρων στελεχών για ορισμένες θέσεις κλειδιά στον Όμιλο** και στις θυγατρικές του που θα εξασφαλίζουν την περαιτέρω τεχνοκρατική διοίκηση του Ομίλου και την αλλαγή του μοντέλου προς την ανάπτυξη, την εξωστρέφεια και τις σύγχρονες διοικητικές μεθόδους. Τα νέα πρόσωπα θα επιλεγούν και θα προσληφθούν μέσω εκτενούς έρευνας, με κριτήρια που εγγυώνται την επόμενη μέρα του Ομίλου μέσα από την καταξίωση και εμπειρία τους, και τις δυνατότητες να «ανοίξουν» νέους δρόμους για την εταιρεία
- **Πρώθηση υπαρχόντων ταλαντούχων στελεχών (promotion from within)**. Η νέα γενιά στελεχών του Ομίλου μπορούν να αναλάβουν διευρυμένες αρμοδιότητες, να κατευθύνουν τα νέα στελέχη που θα ενταχθούν και να εγγυηθούν το μέλλον βασιζόμενοι στην εμπειρία τους, αλλά και στο όραμα τους. Η ανάδειξη και πρώθηση αυτών των στελεχών θα γίνει με τρόπο επαγγελματικό, εξασφαλίζοντας την επιτυχία στους νέους ρόλους τους



Το Όραμα μας: Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπων μας

Διαδικασία μετασχηματισμού: Ανθρώπινο Δυναμικό

- ▲ Ανάδειξη **μιας νέας γενιάς στελεχών** που η εμπειρία τους, η ικανότητά τους και το όραμα τους για τον Όμιλο θα αποτελούν εγγύηση για το μέλλον της εταιρείας. Επιπλέον, η προσέλκυση νέων στελεχών εξασφαλίζει τις δεξιότητες που χρειαζόμαστε, ώστε να αναπτυχθούμε σε νέους χώρους και να ενισχύσουμε τη διοικητική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.
- ▲ **Ανάπτυξη συστημάτων και προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού** που θα εξασφαλίσουν την παραμονή, κινητοποίηση και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού μας. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε: σύστημα διανομής κερδών / μετοχών σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη, σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με την παραγωγικότητα και πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας.
- ▲ Σημαντική **μείωση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας** μέσα από τον εξορθολογισμό και τη βελτιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- ▲ Ανάπτυξη των **δεξιοτήτων του στελεχιακού δυναμικού** μας μέσα από προγράμματα ανάπτυξης «ταλέντων» και προγράμματα εκπαίδευσης, τόσο για «τεχνικές», όσο και για διοικητικές δεξιότητες
- ▲ **Συνεχής υποστήριξη του Ανθρώπινου Δυναμικού μας**, έχοντας ταυτόχρονα σημαντική συμβολή στην Ελληνική οικονομία και την κοινωνική υπευθυνότητα. Συμβολή στην ανάπτυξη της Ελληνικής Επιχειρηματικότητας, στην αύξηση των νέων θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού στις αγορές που δραστηριοποιούμαστε



Οι πέντε δράσεις που θα εξασφαλίσουν τον μετασχηματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού και θα υλοποιήσουν το όραμα για τους ανθρώπους μας

1 Απόκτηση Νέου Στελεχιακού Δυναμικού
Νέες διοικητικές / επιχειρησιακές ικανότητες και νέα μορφή εταιρικής διακυβέρνησης

2 Ανάπτυξη & Προώθηση της Νέας Γενιάς Ηγετών
Στελέχη που προέρχονται μέσα από την εταιρεία θα αναλάβουν ηγετικούς ρόλους

3 Συστήματα Κινητοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού
Πρόγραμμα profit/share sharing και σύνδεση αμοιβών με την παραγωγικότητα

4 Βελτιστοποίηση Πόρων & Μείωση Κόστους
Βελτιστοποίηση και αναδιάταξη διαθέσιμων πόρων

5 Υπεύθυνος Εργοδότης / Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
Συνέχιση της υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού μας με σεβασμό και ανταποδοτικότητα στην κοινωνία

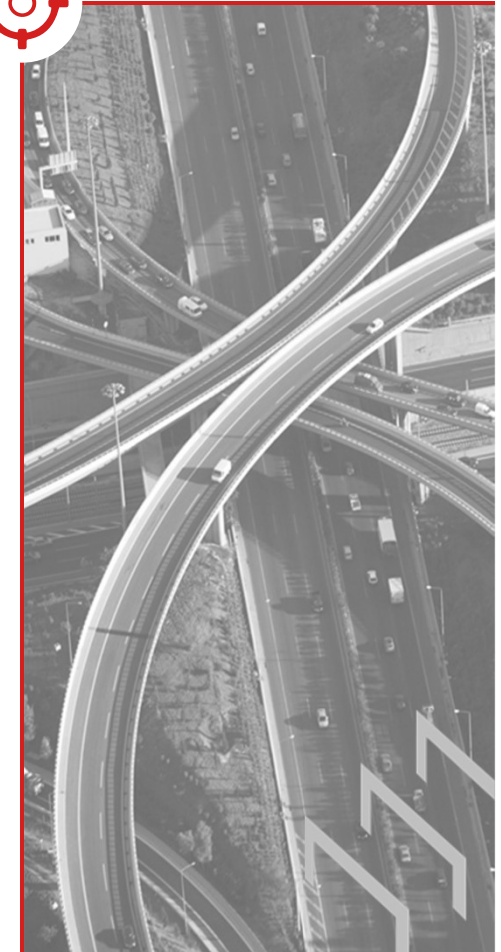
Το σχέδιο
μας για το
Ανθρώπινο
Κεφάλαιο

Η αξιοποίηση όλων των δυνατών συνεργειών εντός του Ομίλου θα συνδράμει στην απελευθέρωση κεφαλαίων & πόρων και θα ενισχύσει περαιτέρω τις κύριες δραστηριότητες

Πλάνο λειτουργικής αναδιάρθρωσης – Κόστος

ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ▲ **Αύξηση της αποτελεσματικότητας σε οικονομικό επίπεδο βελτιώνοντας τα λειτουργικά περιθώριά κέρδους και εστιάζοντας στις συνολικές αποδόσεις επί των κεφαλαίων.**
Ορισμένες από τις πρωτοβουλίες βρίσκονται σε εξέλιξη και επικεντρώνονται στην αρχή του αυστηρού ελέγχου του κόστους, η οποία θα οδηγήσει τελικά σε μείωση των εξόδων πώλησης, γενικών και διοικητικών δαπανών, κατ' αναλογία με τον αριθμό έργων και το μέγεθος κάθε έργου. Για το σκοπό αυτό, εισάγονται εργαλεία και πλατφόρμες παρακολούθησης και προγραμματισμού για την περαιτέρω βελτίωση των περιθωρίων κέρδους, του κόστους και της αποδοτικότητας ανά έργο.
- ▲ Άμεσα βήματα της ΕΛΛΑΚΤΩΡ στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών εξοικονόμησης δαπανών :
 - **Μείωση κατά 27% των εξόδων Διοικητικής Λειτουργίας** της ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ για το 2019 ως προς 2017 (Βάσει της Ανεξάρτητης Χρηματοοικονομικής Επίσκόπησης της PwC επί του Επιχειρηματικού Σχεδίου της Κατασκευής, η εταιρία Ακτωρ ΑΤΕ έχει ήδη ολοκληρώσει έως το 2017 ενέργειες μείωσης κόστους – επισημαίνεται ότι στα έτη 2014 και 2015 τα διοικητικά έξοδα προς τον κύκλο εργασιών ανέρχονταν σε 2,4% και 2,2% αντίστοιχα, ενώ για το 2017 ανήλθαν σε 1,7% ενώ η Διοίκηση στοχεύει σε 1,5% επί του ετήσιου κύκλου εργασιών από το 2019 και μετά).
 - Εντός του 2019, σχεδιάζεται η μείωση καταλαμβανόμενου χώρου των κεντρικών γραφείων του Ομίλου ή/και μετεγκατάσταση σε ιδιόκτητο κτίριο μικρότερου μεγέθους (σε τ.μ.) με μικρότερο κόστος λειτουργίας, και παράλληλη εκμετάλλευση κτιρίου. Αναμενόμενο ετήσιο όφελος €2-5εκ.
- ▲ Μείωση κόστους δανεισμού κατά 100 μονάδες βάσης – βελτίωση σχέσεων με τράπεζες – δύναμη πυρός για νέες επενδυτικές ευκαιρίες



Επεξεργασία πλάνου χρηματοοικονομικής αναδιάρθρωσης – απομόχλευση, επαναφορά μερισματικής απόδοσης & επένδυση σε νέα έργα προστιθέμενης αξίας

ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ

Η Διοικητική Ομάδα της ΕΛΛΑΚΤΩΡ σχεδιάζει, σε συνεργασία με εξειδικευμένους χρηματοοικονομικούς συμβούλους, ένα πλάνο χρηματοοικονομικής αναδιάρθρωσης, προκειμένου να βελτιστοποιήσει την κεφαλαιακή διάρθρωση του Ομίλου και να επιτύχει μια βιώσιμη μακροπρόθεσμη λύση που θα αποφέρει αξία για όλους τους εμπλεκόμενους. Το σχέδιο αποσκοπεί κυρίως: (α) στη μείωση του δανεισμού του Ομίλου (β) στην επαναφορά της μερισματικής απόδοσης (γ) στην επένδυση των αντληθέντων κεφαλαίων σε έργα προστιθέμενης αξίας (συγκεκριμένα στις παραχωρήσεις).

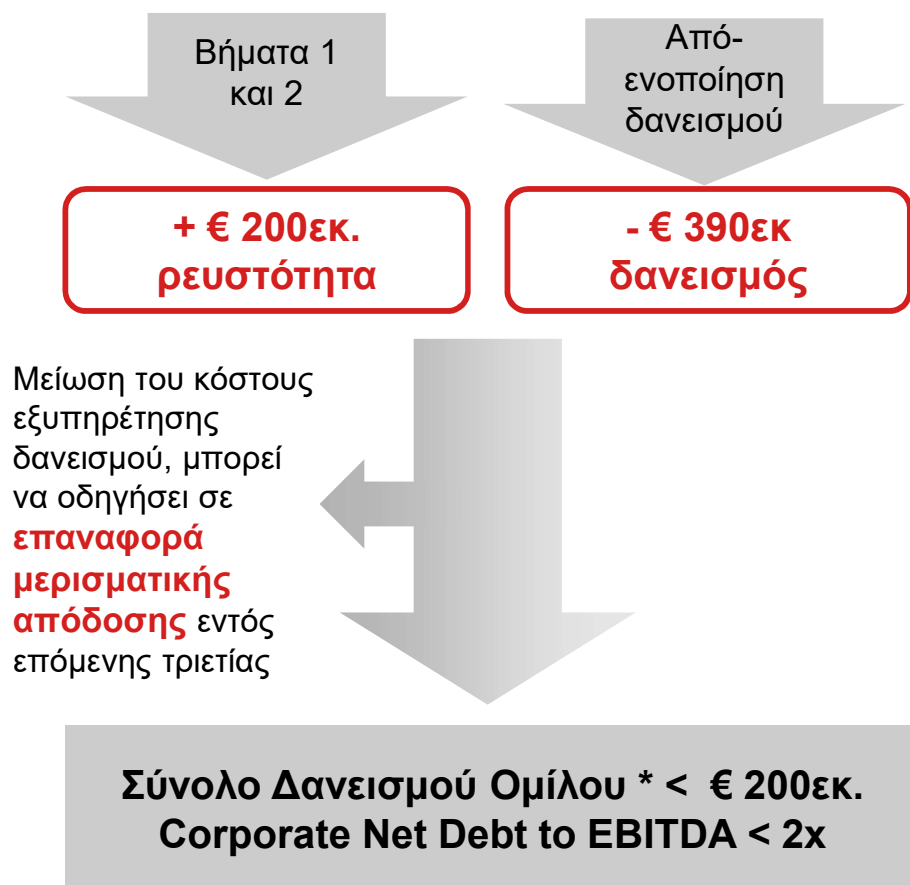
Οι υπό εξέταση ενέργειες συνοψίζονται σε:

- 1. ΑΜΕΣΗ ΠΩΛΗΣΗ ΜΗ ΚΥΡΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ:** Η ΑΝΕΜΟΣ ως το πιο ελκυστικό περιουσιακό στοιχείο για πλήρη διάθεση στην παρούσα φάση, χωρίς συνεισφορά συνεργειών στον Όμιλο, και με πεπερασμένες δυνατότητες ανάπτυξης – υπό την προϋπόθεση εξασφάλισης επωφελούς προσφοράς
– Προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα: **ΕΠΟΜΕΝΟΥΣ 6 ΜΗΝΕΣ**
- 2. ΠΩΛΗΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΜΗ ΚΥΡΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ:** Σταδιακή διάθεση συμμετοχών, ανάλογα με την κατάλληλη χρονική στιγμή και συγκεκριμένα των: REDS, Eldorado Gold (1,1%), Hellas Gold (5%), ELPEDISON (22%), λοιπού επενδυτικού χαρτοφυλακίου
– Προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα : **ΕΩΣ ΤΕΛΟΣ ΤΟΥ 2018 – ΠΡΩΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ 2019**
- 3. ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ:** Μετά από τις προαναφερθείσες πωλήσεις στοχευμένων περιουσιακών στοιχείων και αφού έχει καλύψει ταμειακές ανάγκες, η ΕΛΛΑΚΤΩΡ θα εξετάσει όλα τα διαθέσιμα εργαλεία άντλησης κεφαλαίων, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της επενδυτικής βάσης της ΕΛΛΑΚΤΩΡ - δηλ. τη χρηματοδότηση/επένδυση σε:
α. 3ο κύμα ελληνικών έργων παραχώρησης (Εγνατία Οδός, Νέος Οδικός Άξονας Κρήτης, επεκτάσεις Αττικής Οδού κλπ.),
β. ευκαιρίες ενοποίησης στον τομέα των παραχωρήσεων - ΣΗΜΕΙΩΣΗ: έχουμε ήδη εντοπίσει τους ΔΥΝΗΤΙΚΟΥΣ πωλητές ποσοστών συμμετοχής στις συμβάσεις παραχώρησης αυτοκινητοδρόμων στις οποίες συμμετέχουμε
– Προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα : **ΠΡΩΤΟ ΕΞΑΜΗΝΟ 2019**

Η ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει σαφές πλάνο δημιουργίας αξίας για τους μετόχους – Ενέργειες της Διοικητικής Ομάδας είναι ήδη υπό υλοποίηση

Δημιουργώντας αξία: ο δρόμος προς την ανάπτυξη και την επαναφορά μερισμάτων

Δημιουργώντας Αξία για τους Μετόχους μας



Ενέργειες της Διοικητικής Ομάδας

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ

- ▲ Κλείσιμο ζημιογόνων δραστηριοτήτων Μέσης Ανατολής έως πρώτο τρίμηνο του 2019
- ▲ Δραστηριότητες O&M και κατασκευής Φ/Β προσθέτουν EBITDA > €10εκ.

ΠΕΡΙΒΑΛΟΝ

- ▲ Ενοποίηση κλάδων Στερεών Αποβλήτων και Υγρών Αποβλήτων
- ▲ Διεθνής επέκταση & έλεγχος κόστους
- ▲ Στόχος EBITDA > € 25-30εκ. κατόπιν ενοποίησης κλάδων

ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ

- ▲ Αξιοποίηση συμμαχιών στην ανάπτυξη έργων με προσεκτική διαχείριση της συνολικής επενδυτικής έκθεσης
- ▲ Επέκταση αντικειμένου Παραχωρήσεων, με πρόσθετο κατασκευαστικό αντικείμενο υψηλότερου περιθωρίου (~10%)

... ήδη υπό υλοποίηση

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ:

- ▲ Επεκτάσεις Παραχωρήσεων
- ▲ Συμμαχίες για νέα έργα (Roadis- PSP Invest, VINCI κλπ)
- ▲ Σύμβουλοι:
 - **Roland Berger**
 - **Χρηματοοικονομικοί Σύμβουλοι** (Στρατηγικός σχεδιασμός & αξιολόγηση κεφαλαιακής δομή Ομίλου)
 - **Σύμβουλοι για πώληση της ANEMOS**

