

1

Relazione sulla gestione

984,6

milioni di euro
margine operativo lordo

266,8

milioni di euro
utile netto

396,2

milioni di euro
investimenti

ROE 9,9 %

rendimento
sul capitale proprio

ROI 9,2 %

rendimento sul capitale
investito netto

2,56 x

rapporto
Pfn/Ebitda

Organizzazione del personale

Risorse umane

I dipendenti del Gruppo Hera a tempo indeterminato al 31 dicembre 2017 sono 8.683 (perimetro consolidato), con la seguente divisione per qualifica: dirigenti (154), quadri (537), impiegati (4.612), operai (3.380). Questo assetto è la conseguenza di 284 entrate e di 324 uscite e delle variazioni di perimetro in ingresso di Aliplast Spa, Sinergie Spa Ramo Sud e Isole, Teseco Spa e Verducci Srl che ha portato 356 nuove unità e della variazione di perimetro in uscita di SiGas Doo per sette unità. Le assunzioni sono state frutto essenzialmente di un turnover qualitativo con inserimento di personale qualificato.

Organizzazione

Il modello Hera si distingue nel panorama delle multiutility per aver realizzato un'integrazione industriale e operativa con a capo una holding che, attraverso direzioni centrali con compiti d'impostazione e controllo, garantisce una governance complessiva del Gruppo.

La gestione delle filiere di business è affidata alle singole direzioni e società che fanno riferimento al vertice di Hera Spa e che, per quanto riguarda i settori energia, servizio idrico integrato e servizi ambientali, sono oggetto di coordinamento della Direzione Generale Operations.

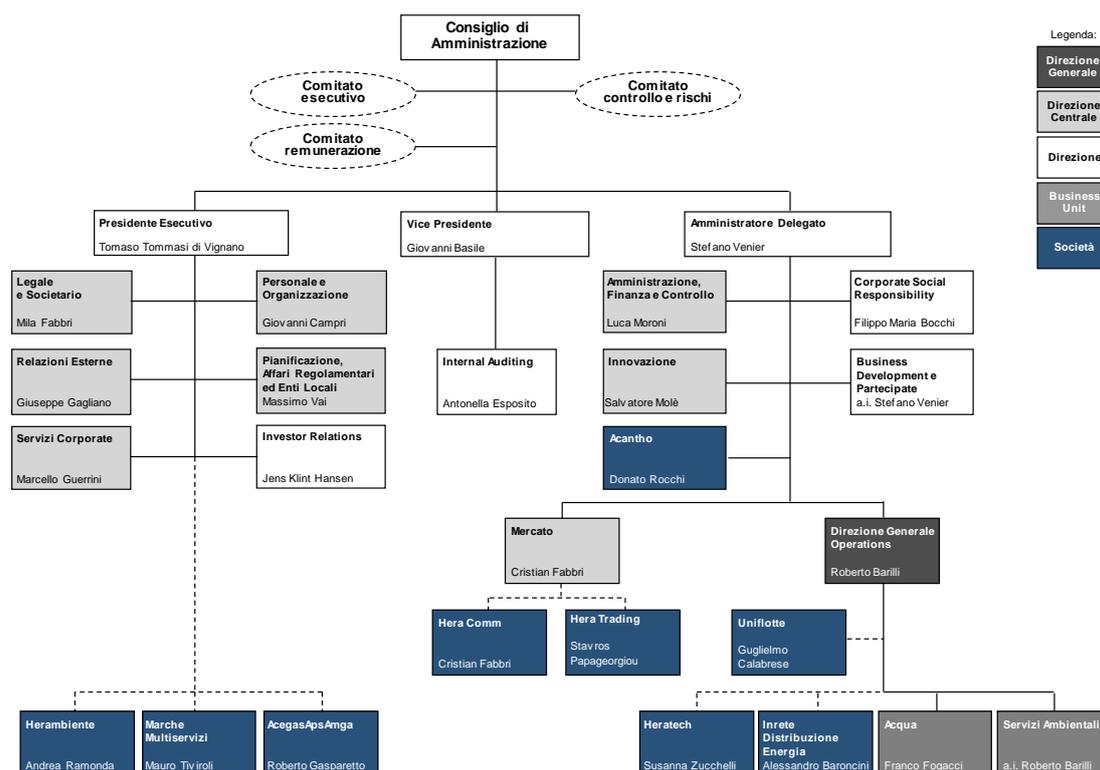
Integrazione industriale e operativa:
il modello Hera

Il settore delle utility è sempre più caratterizzato da rapidi cambiamenti, con dinamiche competitive e un contesto normativo orientati alla specializzazione e da alcuni elementi chiave come ad esempio la normativa del settore idrico e dei servizi ambientali, le gare per l'affidamento dei servizi e la regolazione regionale. In sintesi è uno scenario dove la crescita è connessa alla capacità delle imprese di portare innovazione continua nei processi industriali, sfruttando le sinergie di scala e garantendo la massima efficacia di servizio.

In risposta a tale contesto competitivo e in coerenza con le linee guida strategiche di Gruppo, sono stati sviluppati nel 2017 iniziative di sviluppo organizzativo che hanno consolidato ulteriormente il nostro modello attraverso interventi orientati alla semplificazione e razionalizzazione dei processi, all'analisi delle possibili opportunità di sinergie, e alla continua ricerca di agilità ed eccellenza del servizio.

Innovazione e semplificazione dei meccanismi di funzionamento

Hera – macrostruttura organizzativa



Nel dettaglio, nel corso del 2017 è stato ulteriormente razionalizzato il modello organizzativo di Heratech Srl, attraverso la semplificazione dell'organizzazione fondamentale della società.

I principali ambiti di intervento hanno riguardato la Direzione Ingegneria, in cui sono confluite tutte le attività di progettazione e realizzazione di impianti e sistemi a rete con l'obiettivo di migliorare il servizio al cliente e la funzione Servizio Tecnico Clienti che ha visto una maggiore focalizzazione verso tutte le attività del distributore verso i clienti legate alle prestazioni non commerciali. Infine, le attività di misura e telegestione sono confluite verso la società Inrete Distribuzione Energia Spa.

Principali evoluzioni in ambito Direzione Generale Operations

In ambito Direzione Servizi Ambientali è stata implementata una revisione del modello organizzativo che ha visto la costituzione dell'area Ravenna, e la confluenza di tutte le attività e risorse connesse alla gestione dei centri di raccolta verso ciascuna area, per ambito territoriale di competenza. Con decorrenza 1° gennaio 2018, il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani del bacino dei comuni dell'area forlivese della provincia di Forlì-Cesena, gestito da Hera Spa, è stato assegnato, da parte di Atersir, alla società Alea Ambiente Spa secondo la procedura dell'in-house providing.



Nell'ambito del Gruppo Herambiente è stata realizzata una revisione del modello organizzativo che ha visto la focalizzazione delle strutture commerciali su due specifici segmenti di business: il primo, facente capo alla Direzione Mercato Industria, orientato alla commercializzazione di prodotti e servizi afferenti il mercato dei rifiuti di derivazione industriale e il secondo facente capo alla Direzione Sviluppo Pianificazione e Mercato Utilities, orientato al mercato dei rifiuti speciali di derivazione urbana.

Principali evoluzioni in ambito del Gruppo Herambiente

Nella Direzione Mercato Industria, in particolare, nell'ottica di favorire la massima sinergia tra le strutture operanti nel mercato dei rifiuti industriali, sono confluite le Società Herambiente Servizi Industriali Srl e Waste Recycling Spa, che in corso d'anno ha acquisito il ramo d'azienda "Impianti" di Teseco Spa, e le strutture di Herambiente Spa impegnate nelle attività di bonifica e di global service operativo.

Nella Direzione Sviluppo Pianificazione e Mercato Utilities sono confluite le strutture di vendita afferenti il mercato dei rifiuti urbani e speciali provenienti dal mondo utilities e quelle operanti nel mercato del recupero materia. Accanto alle strutture di vendita, è confluita la funzione Logistica che opera trasversalmente a tutti i segmenti di business.

Infine, si segnala, a partire da aprile 2017, l'inserimento della società Aliplast Spa nell'ambito del Gruppo Herambiente.

Nell'ambito della Direzione Centrale Mercato si segnalano in particolare:

- con efficacia 15 settembre 2017, la riorganizzazione complessiva di Hera Comm Srl, con razionali di ulteriore eccellenza operativa in ottica di customer experience, sviluppo di processi e servizi sempre più innovativi e adozione di un modello di funzionamento più agile; il nuovo assetto prevede: la Direzione Commerciale e Marketing (con focus su marketing, processi transazionali e vendita per tutti i mercati), la Direzione Customer Experience Management (con focus su processi customer relationship management per tutti i mercati) e la funzione Gestione Controllate Marche e Abruzzo (con focus sulla gestione delle società nelle regioni Marche e Abruzzo);

Principali evoluzioni in ambito Direzione Centrale Mercato

- con efficacia 1° gennaio 2018, la nuova articolazione di Hera Comm Marche Srl, collegata alla confluenza nel suo ambito di attività e risorse afferenti la gestione clienti relativa ai servizi gas ed energia elettrica, precedentemente allocate nella funzione Clienti di Marche Multiservizi Spa.

In ambito enti centrali si segnalano in particolare:

- con efficacia febbraio 2017, la revisione organizzativa della Direzione Qualità, Sicurezza e Ambiente orientata verso logiche di utilizzo flessibile delle risorse attraverso meccanismi interni di pianificazione integrata delle attività;
- la riconfigurazione delle attività di service collegate ai processi di supporto in relazione all'operazione di riassetto societario sopra citata.

Principali evoluzioni in ambito enti centrali

In ambito Direzione Centrale Innovazione si segnalano in particolare:

- con efficacia febbraio 2017, la riorganizzazione della Direzione Sistemi Informativi, volta a rafforzare la focalizzazione sulla gestione dei singoli processi di information technology migliorandone le relative performance (Business relationship management, Delivery & maintenance, It operations), nonché ad allineare il modello di funzionamento verso una gestione efficace dei nuovi trend tecnologici;
- con efficacia maggio 2017, la ridefinizione dell'articolazione organizzativa di Acantho Spa.



Infine, nel corso del secondo semestre 2017, è stato definito il percorso di razionalizzazione societaria del Gruppo, perfezionato con decorrenza 1° gennaio 2018 e caratterizzato dalle seguenti operazioni:

- integrazione delle attività relative al business dell'illuminazione pubblica in Hera Luce Srl, con trasferimento della società sotto il controllo di AcegasApsAmga Spa;
- integrazione delle attività relative al business di gestione del calore in ambito AcegasApsAmga Spa, con fusione di Amga Calore & Impianti Srl in Sinergie Spa e la conseguente costituzione di AcegasApsAmga Servizi Energetici Spa;
- trasferimento delle partecipazioni di AcegasApsAmga Spa in ambito Mercato:
 - 33% AdriaLink Srl verso Hera Trading Srl;
 - 51% EstEnergy Spa e 100% EnergiaBaseTrieste verso Hera Comm Srl.

Armonizzazione del modello organizzativo del Gruppo

Oltre ai comitati interni costituiti direttamente dal Consiglio di Amministrazione con ruolo consultivo e propositivo nell'ambito delle specifiche materie di competenza, la gestione del Gruppo prevede due comitati collegiali:

- management review, che ha il compito di esaminare e condividere le policy aziendali, le strategie, gli obiettivi e la pianificazione operativa a livello di Gruppo, nonché di favorire l'integrazione tra gli enti aziendali;
- business review, che ha il compito, con riferimento a ogni area di business aziendale, di informare sull'andamento gestionale di periodo e di esaminare lo stato di avanzamento delle iniziative specifiche di unità di budget previste dal budget e dal piano industriale.

I Comitati: management e business review