

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

Scenario di riferimento e approccio strategico del gruppo

Come emerge dall'ultimo rapporto Top Utility stilato da Althesys, il settore dei servizi di pubblica utilità riveste un ruolo di primaria importanza all'interno dell'economia italiana, contribuendo per circa il 7% del Prodotto interno lordo (Pil) nazionale. Un risultato che viene tuttavia raggiunto con livelli di servizio ed efficienza molto eterogenei sul territorio italiano a causa dell'elevata frammentazione degli operatori. L'ultimo censimento del Governo nel 2014 ne contava ben 1.500, un numero molto lontano dagli standard degli altri paesi dell'Unione Europea. Con lo scopo di migliorare l'efficienza e la trasparenza di questi servizi, Governo e Autorità nazionale hanno perciò perseguito delle azioni miranti a una razionalizzazione del settore.

Il settore utility e l'autorità
fra la razionalizzazione del comparto e la liberalizzazione dei mercati

Nella distribuzione del gas, ad esempio, sono in programma nei prossimi cinque anni, su tutto il territorio nazionale, le gare per il rinnovo delle concessioni. Queste procedure competitive sono state pensate per promuovere il consolidamento degli operatori, favorendo al contempo quelli più efficienti e in grado di sostenere i maggiori piani d'investimento. Gli ambiti di gara sono stati infatti ampliati geograficamente su base provinciale, rispetto alla precedente base municipale. Ne deriva che, secondo le stime degli addetti ai lavori, si dovrebbe assistere a una riduzione del numero dei gestori da oltre 200 a circa 20/30.

Sul finire del 2017 il Governo ha anche stabilito il passaggio della regolamentazione del settore ambientale all'Autorità per l'energia, il gas e il servizio idrico, che è stata così ribattezzata Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (Arera). Con tale riforma l'Esecutivo si attende una maggiore omogeneità delle tariffe e della qualità del servizio a livello nazionale, da ottenersi anche tramite la definizione di meccanismi di gara per l'assegnazione delle concessioni relative allo spazzamento e alla raccolta dei rifiuti urbani. Grazie a questo cambiamento, simile a quello introdotto per il servizio idrico, il Governo mira a raggiungere, nel medio termine, una razionalizzazione di questo settore, rimasto l'unico senza una regolazione moderna e razionale.

Nei business liberalizzati l'obiettivo del legislatore è quello di promuovere maggiori livelli di competizione sul mercato, a vantaggio dei consumatori finali. Con questo intento nel Disegno Legge Concorrenza del 2017, è stata inserita la previsione di una completa liberalizzazione del mercato elettrico a partire dal 1° luglio 2019. A oggi sono circa 20 milioni gli utenti che non hanno ancora scelto un fornitore di energia sul mercato libero. Pertanto l'avvio di questo processo rappresenta un'opportunità per stimolare la concorrenza e far emergere le società con i migliori livelli di servizio e le maggiori economie di scala.

In questo contesto, caratterizzato in tutti i settori dalla presenza di fattori che convergono in direzione di un consolidamento degli operatori di minori dimensioni, Hera opera con l'usuale modello di sviluppo che coniuga lo sfruttamento delle economie di scala e delle sinergie (crescita interna) con l'espansione del proprio perimetro di riferimento (crescita esterna), integrando altre aziende del settore. Sin dalla costituzione del Gruppo sono state fuse 25 società in territori contigui, permettendo a Hera di raggiungere posizioni di mercato di spicco a livello nazionale e quintuplicandone il margine operativo lordo. Un processo favorito anche da un assetto proprietario ampiamente diversificato e che

Il modello aggregativo di Hera

demanda la gestione del Gruppo a una governance che si rifà a logiche di tipo industriale e manageriale.

Anche i risultati del 2017 sono il frutto di questo approccio strategico. Per quanto riguarda la crescita esterna, Hera ha concluso nell'anno appena trascorso alcune importanti acquisizioni sui mercati liberalizzati. Nel business della vendita di energia Hera Comm Srl, la società commerciale del Gruppo, ha perfezionato l'acquisto di alcuni pacchetti di clienti (Verducci Servizi Srl) nella regione Abruzzo, un'area di crescente interesse come testimoniano le acquisizioni dell'ultimo triennio (Alento Gas Srl, Julia Servizi Più Srl, Fucino Gas Srl e Gran Sasso Srl). All'inizio del 2018 alla lista delle aziende acquisite si è aggiunta Blu Ranton Srl, una società di vendita di gas ed energia elettrica operante nelle regioni Marche e Abruzzo con circa 17.000 clienti. Grazie a questa operazione il Gruppo è oggi un operatore di riferimento in questi territori, con circa 225.000 clienti. Sempre nello stesso periodo è stato acquistato da Eni un portafoglio di clienti della provincia di Gorizia, dove il Gruppo già eroga i servizi di distribuzione del gas e dell'energia elettrica.

**Hera cresce su
più fronti**

Nel settore del trattamento dei rifiuti sono state concluse due acquisizioni: Aliplast Spa e Teseco Srl. Quest'ultima risponde all'obiettivo di potenziare la capacità impiantistica dedicata al riciclo dei rifiuti industriali, permettendo l'espansione in uno dei più importanti distretti industriali della regione Toscana, dove il Gruppo era già presente dalla fine del 2015 con Waste Recycling Spa. Aliplast Spa ha invece permesso di aggiungere un nuovo anello alla catena del valore del settore: grazie a essa Hera è infatti ora in grado di realizzare prodotti finiti partendo da materie prime di recupero. Tale operazione consente inoltre di ridurre l'esposizione dei margini del Gruppo alla ciclicità dei prezzi del materiale riciclato, di perseguire il cross selling dei servizi di trattamento rifiuti sulla vasta base clienti della neo acquisita e di evolvere le attività in direzione dell'economia circolare.

La crescita interna è stata perseguita con l'usuale estrazione di efficienze e sinergie dai business gestiti, in linea con il track record degli ultimi cinque anni, in cui sono stati consuntivati circa 90 milioni di euro di risparmi cumulati. Un risultato ottenuto anche grazie allo sviluppo di alcuni progetti innovativi, come la ricerca satellitare delle perdite di rete idriche o la digitalizzazione del processo di raccolta dei rifiuti urbani (progetto HergoAmbiente). È continuata inoltre la crescita organica sui mercati liberi, dove l'espansione della base clienti è avvenuta attraverso l'azione commerciale e l'allargamento delle regioni servite nei servizi di ultima istanza. Il 2017 è stato infatti il primo anno delle concessioni biennali nei mercati della salvaguardia elettrica e default gas, che il Gruppo si era aggiudicato sul finire del 2016 conquistandosi la co-leadership a livello nazionale.

La strategia di crescita, perseguita con continuità ed efficacia anche nel 2017, ha conservato un perfetto equilibrio tra attività regolate e liberalizzate dei core business. Tale bilanciato mix di portafoglio è propedeutico al mantenimento di un'elevata diversificazione dei rischi.

All'inizio di gennaio 2018 è stato presentato il nuovo piano industriale al 2021, il quindicesimo dalla nascita del Gruppo, all'insegna di un'ulteriore crescita. Grazie a uno scenario macroeconomico atteso in miglioramento e alle opportunità di sviluppo offerte dalla razionalizzazione del settore, il margine operativo lordo è visto crescere di 218 milioni di euro, per raggiungere nel 2021 il traguardo di 1,135 miliardi di euro, un target superiore a quello fissato dal precedente piano. Facendo leva sull'attuale posizionamento sui mercati e sulle disponibilità finanziarie accumulate, la crescita sarà alimentata anche da un ambizioso programma di investimenti per circa 2,9 miliardi di euro, in forte accelerazione (+62%) rispetto a quanto investito negli ultimi cinque anni. La strategia di Gruppo prevede infatti un'allocazione efficiente dei capitali, pienamente finanziata dalla generazione di cassa, in buona parte destinata alle reti e che consentirà di conservare l'attuale basso profilo di rischio.

**Il nuovo piano
industriale al 2021**

Confermato anche l'obiettivo del mantenimento della solidità finanziaria, con un target di 2,9 volte il rapporto debito su margine operativo lordo. L'aumento del 17% del dividendo per azione, da realizzare progressivamente fino al 2021, lascia comunque ampio spazio per finanziare eventuali ulteriori opportunità di crescita in futuro.

In continuità con il precedente piano industriale, la strategia è supportata dalle usuali cinque leve di sviluppo: crescita, efficienza, innovazione, eccellenza e agilità. Tali orientamenti, che hanno già dato

prova di validità negli anni passati, sono alla base di tutti i progetti del prossimo quadriennio, i quali rispondono alle principali evoluzioni del settore: economia circolare, utility 4.0 e customer experience.

La strategia al 2021 si mostra in linea con la filosofia dell'economia circolare, che spinge la gestione sostenibile oltre i limiti del riuso e del riciclaggio dei materiali provenienti da raccolta differenziata. Il Gruppo, che in tale ambito ha già raggiunto con largo anticipo i target fissati dagli organismi sovranazionali (UE e ONU), compirà nel quinquennio il passo decisivo per arrivare a produrre direttamente beni rilocabili sul mercato, attraverso l'impiego di materiali riciclati.

**Economia
circolare**

Il Gruppo intende poi indirizzarsi verso l'utility 4.0 attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali in tutte le aree di business. Reti intelligenti, analisi dei big data e internet of things rappresentano infatti delle opportunità per rendere più efficienti i processi e le infrastrutture gestite e contribuire concretamente allo sviluppo smart delle città servite.

Utility 4.0

È prevista poi una grande attenzione alla customer experience e alle relative attività che consentono l'evoluzione degli strumenti di customer relationship management. Il target è una sempre maggiore capacità e velocità di analisi dei big data al fine di strutturare strategie di miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché l'individuazione delle offerte commerciali maggiormente rispondenti alle richieste dei clienti.

**Customer
experience**

Il piano presenta target e progetti che il Gruppo ambisce perseguire in modo sostenibile, creando valore per tutti gli stakeholder. Prima in Italia, Hera ha rendicontato nel 2017 il valore condiviso (Csv, dall'acronimo inglese Creation of shared value). Con questo indicatore viene calcolata la marginalità del Gruppo derivante da attività in linea con gli obiettivi globali dell'Agenda dell'ONU e, in modo più specifico, rispondenti alla call to action di 10 dei 17 punti presentati, ovvero: uso efficiente delle risorse, uso intelligente delle risorse, innovazione e sviluppo del territorio. Nell'esercizio precedente (2016) il valore condiviso ha rappresentato circa il 30% del margine operativo lordo, una quota destinata a salire al 40% nel 2021, considerando che due terzi della crescita prevista nel piano sono riconducibili a progetti in linea con l'Agenda globale dell'ONU.

**La creazione di
valore condiviso**

