

1.05

Scenario di riferimento e approccio strategico del Gruppo

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 (rapporto Top Utility-Althesys). Un risultato che viene tuttavia raggiunto con livelli di servizio ed efficienza molto eterogenei sul territorio italiano a causa dell'elevata frammentazione degli operatori di diverse dimensioni. 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 nel tempo 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 non più di 20/30.

Nel settore ambientale regolato, nel corso del 2018, l'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (Arera) ha avviato i lavori propedeutici alla definizione del nuovo sistema tariffario che prenderà avvio a partire dal 2020 per un periodo di quattro anni. Con la determinazione di una maggiore omogeneità delle tariffe e della qualità del servizio a livello nazionale, ci si attende il raggiungimento di una superiore efficienza e razionalizzazione del settore, da ottenersi anche tramite la definizione dei meccanismi di gara per l'assegnazione delle concessioni relative alla raccolta dei rifiuti urbani e alle attività di spazzamento.

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.

Nel settore ambientale del trattamento dei rifiuti (a libero mercato), l'anno appena concluso ha confermato la persistente sotto capacità impiantistica del Paese, resa ancora più critica da elementi di carattere esogeno, come lo stop cinese all'import di rifiuti plastici di bassa qualità (plastic mix) e l'aumento delle esportazioni di rifiuti dal Regno Unito, che hanno avuto l'effetto di saturare gli impianti di trattamento dei paesi europei, i quali rappresentavano la destinazione di una quota consistente dei rifiuti italiani. In questo scenario, vista la persistente difficoltà di costruire nuovi impianti nel breve

termine, i prezzi per lo smaltimento dei rifiuti hanno continuato a crescere per il quarto anno consecutivo, con un'accelerazione nell'ultimo anno che sembra destinata a confermarsi nel 2019, a vantaggio degli operatori che possiedono la capacità impiantistica.

Nel business della vendita di energia l'obiettivo del legislatore è quello di promuovere maggiori livelli di competizione sul mercato, a vantaggio dei consumatori finali. Con questo intento nella Legge Milleproroghe 91/2018, è stata confermata la previsione di una completa liberalizzazione del mercato elettrico a partire dal 1° luglio 2020. 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.

Un efficace modello di crescita

Lo scenario del settore è pertanto caratterizzato dalla presenza di fattori che convergono nella direzione di una maggiore industrializzazione delle attività, da conseguirsi mediante crescenti piani di investimento e passando anche attraverso il consolidamento degli operatori di minori dimensioni. In questo contesto 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. Una strategia portata avanti con coerenza sin dalla costituzione del Gruppo e che ha dato prova di efficacia: in sedici anni le dimensioni sono cresciute di oltre cinque volte e sono state raggiunte posizioni di leadership a livello nazionale in tutte le attività gestite (primo operatore nel settore ambientale, secondo operatore nel servizio idrico integrato, terzo operatore nella distribuzione gas e nella vendita di energia ai clienti finali).

Hera raggiunge i target prefissati

Anche i risultati del 2018 sono il frutto di questo approccio strategico, che ha permesso al Gruppo di oltrepassare la soglia del miliardo di euro di Mol, superando anche il target fissato dal piano industriale quinquennale 2014-2018 (1.031 milioni di euro rispetto all'obiettivo di 1.020 milioni e un rapporto di debito su Mol di 2,5 volte rispetto all'obiettivo di 2,9 volte). Tutte le attività gestite hanno contribuito al positivo risultato, confermando la validità ed efficacia del perfetto equilibrio tra attività regolate ed attività liberalizzate che è propedeutico al mantenimento di un'elevata diversificazione dei rischi. Il bilanciato mix di portafoglio, che coniuga ritorni contenuti ma senza rischio (nelle attività regolate) e ritorni più alti con rischiosità dalle quali il Gruppo è protetto (nelle attività liberalizzate), permette di ottenere ritorni complessivi in grado di creare valore, ovvero esprime tassi di rendimento superiori al costo medio delle risorse finanziarie impiegate.

Il nuovo piano industriale al 2022

All'inizio di gennaio 2019 è stato presentato il nuovo piano industriale al 2022 che, facendo leva sulle posizioni di forza e leadership acquisite, si pone l'obiettivo di cogliere le opportunità offerte dallo scenario per proseguire nel percorso di crescita ininterrotta. Il Mol è previsto crescere di 200 milioni di euro, per raggiungere al termine del periodo di riferimento il traguardo di 1,185 miliardi di euro, un target superiore a quello fissato dal precedente piano.

Facendo leva sull'attuale posizionamento nei mercati e sulle disponibilità finanziarie accumulate, la crescita sarà alimentata anche da un ambizioso programma di investimenti per circa 3,1 miliardi di euro, in incremento di 260 milioni rispetto al precedente piano e a cui il Gruppo può far fronte grazie ad una delle situazioni patrimoniali più solide del settore e alla visibile e crescente generazione di cassa (+30% Cagr negli ultimi cinque anni).

1,1 miliardi di euro saranno destinati esclusivamente alla crescita: investimenti in nuovi impianti e nell'ammmodernamento delle reti, nelle gare per il rinnovo delle concessioni del gas e nelle operazioni di M&A. Una strategia che prevede un'efficiente allocazione dei capitali per conservare l'attuale basso profilo di rischio e che conferma l'obiettivo del mantenimento della solidità finanziaria, con un target di 2,9 volte il rapporto tra debito e Mol che lascia ulteriore spazio per finanziare le opportunità di crescita non incluse nel piano.

Gli investimenti saranno destinati per 3/4 alle attività regolate: circa il 70% sarà assorbito dalle reti e circa il 6% dalle attività di raccolta dei rifiuti urbani. Ne deriva che la maggior parte della crescita prevista dal piano è riconducibile a queste attività, che cresceranno il loro peso sul totale dal 51% al 55%. L'equilibrio del mix sarà garantito anche dalla crescita nelle attività liberalizzate. Nel settore

dell'ambiente il Gruppo, che è il principale operatore italiano, può fare leva su un'ampia e diversificata base impiantistica in un contesto di mercato che sta esprimendo prezzi in continua crescita per la mancanza strutturale di capacità di smaltimento del Paese. Nel settore dell'energy il Gruppo, che è il terzo operatore italiano, conta di poter espandere la propria base clienti beneficiando sia della liberalizzazione del mercato della maggior tutela elettrica che del cross selling dei servizi offerti. Alla fine del 2018 si sono tenute anche le gare per il rinnovo delle concessioni dei servizi di salvaguardia elettrica e default gas, in cui il Gruppo si è confermato per il prossimo biennio come il principale operatore italiano conquistando circa il 70% del mercato.

Il nuovo piano prevede anche un incremento del dividendo (da 9,5 centesimi nel 2018 a 11 centesimi in pagamento nel 2023), con un aumento regolare all'interno del quinquennio, rappresentando una politica di distribuzione trasparente a beneficio di tutti gli azionisti. Il modello multi-business permette infatti di fornire una importante visibilità sulla generazione di cassa, in quanto offre una protezione dai fattori esterni del mercato, come ampiamente dimostrato dalla crescita resiliente del track record.

Il piano presenta target e progetti che il Gruppo ambisce perseguire in modo sostenibile, creando valore per tutti gli stakeholder. La strategia ha individuato le linee di sviluppo orientate al perseguimento degli obiettivi dell'Agenda Onu applicabili alle attività gestite (per almeno 10 dei 17 obiettivi indicati): quasi 3/4 della crescita quinquennale prevista a piano sarà sostenuta dai progetti messi in campo per rispondere a queste dieci call to action, portando così la quota di Mol a valore condiviso a superare nel 2022 quota 470 milioni di euro (40% del Mol complessivo).

**La creazione di
valore condiviso**

