

# Dalle Aziende. Il Gruppo Hera approva il Piano industriale al 2019.



Lunedì 11 gennaio il Consiglio d'Amministrazione del Gruppo Hera ha approvato il **Piano industriale al 2019**.

Un Piano all'insegna della crescita, grazie al solido posizionamento del Gruppo - le cui attività si concentrano in aree presidiate da sempre con continuità - finalizzato a estrarre valore dal perimetro attuale e a sfruttare le prospettive di consolidamento del settore. Vengono riconfermate le strategie che hanno finora guidato il Gruppo, con un focus soprattutto su **espansione ed efficienza**, quale risposta allo scenario sfidante, senza tralasciare i cardini dell'innovazione e dell'eccellenza.

Dal punto di vista **economico-finanziario**, il Piano proietta al 2019 **un valore della produzione superiore ai 5,8 miliardi di euro rispetto ai 4,7 miliardi del 2014, un margine operativo lordo (MOL) di 1.030 milioni contro gli 868 milioni consuntivati nel 2014**. Il rapporto tra posizione finanziaria netta e MOL, già oggi tra i migliori nel settore, è previsto in discesa a 2,9 volte (era 3,04x nel 2014), a conferma di una crescita sostenibile anche dal punto di vista della solidità finanziaria con l'aumento dei flussi di cassa.

Del resto, il Piano industriale al 2019 riconferma come uno degli elementi strategici alla base del modello di Hera **la sostenibilità in tutte le sue dimensioni: ambientale, sociale ed economica**. Agli obiettivi prettamente

economici si affiancano target quali la **riduzione degli impatti ambientali, l'attenzione all'efficienza energetica e il miglioramento continuo del servizio al cliente, con la consapevolezza dell'importante ruolo dell'azienda sul territorio.**

---

## **I PRINCIPALI CONTENUTI DEL PIANO**

### **Un contesto complesso a livello regolatorio, economico e competitivo**

Il Piano al 2019 è stato elaborato avendo a riferimento uno scenario più complesso rispetto a quello del precedente documento strategico. Il maggiore elemento di discontinuità e di sfida per le utility è rappresentato dalla nuova regolazione sulla remunerazione del capitale nei servizi regolati, con impatti importanti sui ricavi degli operatori. Inoltre, sul fronte macroeconomico la ripresa dell'economia italiana appare ancora debole, mentre aumenta la pressione competitiva in tutti i business compresi quelli regolati; infatti in arco Piano saranno affidati a mezzo di gare sia i servizi della distribuzione del gas che quelli dell'igiene urbana. Infine, è attesa anche un'evoluzione normativa, più volte caldeggiata dalle istituzioni nazionali, che insieme alla pressione competitiva delle gare conduca a un progressivo consolidamento tra gli operatori attivi nei Servizi Pubblici Locali, così da incrementare l'efficienza complessiva dei settori.

### **Oltre 1 miliardo di MOL al 2019: focus su efficientamento, sinergie e crescita esterna**

Due le leve fondamentali del Piano industriale per raggiungere nel 2019 l'obiettivo di 1.030 milioni di MOL, con un aumento di 162 milioni di euro rispetto al 2014: crescita interna e M&A. Due leve che fanno parte della storia del Gruppo e che hanno contribuito in modo costante negli anni allo sviluppo di un modello di crescita che trova conferma nel Piano e che rappresenta un importante elemento

di continuità nella strategia finora perseguita.

Per quanto riguarda la crescita organica, in particolare, da un lato saranno messe in campo iniziative mirate all'efficientamento e al contenimento dei costi interni ed esterni per 72 milioni, facendo leva anche su partnership con i fornitori del Gruppo. Dall'altro lato si prevede di estrarre sinergie per ulteriori 21 milioni dalle operazioni di integrazione già concluse (AcegasAps, Isontina Reti Gas, Est Reti Elettriche e Amga Udine), che vanno a sommarsi ai 15 milioni già raggiunti al 2014. Ciò consentirà di migliorare ulteriormente l'elevata redditività per dipendente, prevista in crescita nel prossimo quinquennio di circa il 6% rispetto ai valori del 2014.

Grazie a questi risultati Hera sarà in grado di assorbire e più che compensare gli impatti previsti in arco Piano di effetti normativi e regolatori, tra cui i minori incentivi per circa 30 milioni e l'effetto negativo - stimabile in circa 25 milioni - della nuova remunerazione del capitale nei servizi regolati (WACC) recentemente rivista dall'Autorità di regolazione.

Per quanto riguarda la crescita per linee esterne, è stato previsto in arco Piano il perfezionamento di quattro operazioni di consolidamento di medie dimensioni, per un contributo di oltre 110 milioni alla crescita del MOL al 2019. Tale obiettivo è coerente con i risultati conseguiti dal Gruppo attraverso le operazioni di acquisizione e integrazione portate a termine fin dalla costituzione.

La crescita esterna riceverà un ulteriore contributo, stimato in circa 14 milioni, dalla riconferma del Gruppo quale gestore del servizio di distribuzione del gas nei propri territori di riferimento, potendo così trarre i benefici dall'applicazione alle nuove reti dei propri standard di efficienza e qualità del servizio.

## **Investimenti per oltre 2 miliardi di euro**

Nel periodo 2015-2019 gli investimenti complessivi ammonteranno a circa 2.200 milioni di euro, con una marcata prevalenza (72%) della filiera reti, che include anche gli oltre 300 milioni destinati alle gare gas. Sarà ancora una volta garantita un'equa distribuzione degli investimenti tra le aree geografiche servite, in funzione delle loro dimensioni assolute e delle specifiche esigenze di ammodernamento e potenziamento. Con l'esclusione delle gare gas, il Gruppo proietta in arco Piano un sostanziale equilibrio tra investimenti e ammortamenti, con la prospettiva del mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria già raggiunta negli ultimi anni.

# **Reti: la sfida delle gare gas e il perseguimento dell'efficienza**

Circa il 40% della crescita al 2019 sarà determinato dai risultati dell'area reti: il MOL di filiera, che include il servizio idrico integrato e i servizi di distribuzione gas ed energia elettrica, al 2019 è previsto in aumento a 483 milioni rispetto ai 416 milioni del 2014. In arco Piano sono previsti investimenti complessivi nelle infrastrutture per 1.610 milioni, comprensivi dell'impatto delle gare per la distribuzione del gas. L'obiettivo di confermare la gestione del servizio in tutti gli ambiti attualmente presidiati verrà perseguito facendo leva sulla presenza molto compatta nei territori serviti, sulla profonda conoscenza ed esperienza maturata negli anni, sugli elevati livelli di efficienza raggiunti e sulla rilevante capacità di investimento del Gruppo. La conferma delle attuali concessioni si tradurrà in una variazione di perimetro stimabile in circa 260.000 punti di riconsegna aggiuntivi da servire.

Grazie alle gare gas si stima che il valore delle reti di distribuzione gestite da Hera (RAB) passerà da circa 3 miliardi al 2014 a 3,5 miliardi al 2019.

Per il raggiungimento degli obiettivi di MOL si conferma fondamentale l'attenzione all'efficienza, in particolare nella filiera reti, in cui potranno essere ulteriormente perseguite economie di scala, estratte sinergie legate alla contiguità territoriale e implementate quelle tecnologie innovative (es. contatori elettronici gas, telegestione della rete idrica, smart grid nella distribuzione elettrica) tali da permettere al Gruppo di compensare l'impatto negativo della recente revisione dei sistemi tariffari.

# **Ambiente: una crescita sempre più orientata al recupero di materia ed energia**

Il Gruppo Hera è leader nazionale nella filiera ambiente e proietta un ulteriore consolidamento di tale posizionamento in arco Piano, grazie anche a migliori condizioni di mercato, così come registrato nel corso del 2015 con un trend di prezzi e domanda in ripresa. Il MOL di filiera è previsto in crescita dai 242 milioni del 2014 ai 302 del 2019, mentre gli investimenti complessivi di periodo ammonteranno a circa 460 milioni e saranno destinati a sostenere lo sviluppo

della piattaforma impiantistica già in essere per far fronte al previsto aumento dei volumi da mercato, con trattamenti sempre più orientati al riciclaggio e alla sempre maggiore sostenibilità ambientale. In questo quadro rientrano anche gli obiettivi di portare la raccolta differenziata al 65% al 2019 (dal 54% al 2014) e diminuire al di sotto del 10% l'utilizzo delle discariche per i rifiuti solidi urbani, in linea con le Direttive UE di landfill diversion e ben al di sotto della media nazionale.

Il parco impianti sarà oggetto di una progressiva razionalizzazione per saturarne la capacità, massimizzarne la resa e soprattutto per allineare il mix impiantistico all'evoluzione della raccolta differenziata e agli obiettivi di recupero di materia ed energia nei territori serviti. Recentemente è stata inoltre ottenuta l'autorizzazione alla realizzazione e gestione del termovalorizzatore di Sesto Fiorentino.

Grande attenzione sarà dedicata, infine, allo sviluppo delle attività commerciali, con l'obiettivo di incrementare i volumi di rifiuti trattati mediante una maggiore penetrazione nel mercato dei clienti industriali. Tale strategia è perseguibile grazie anche alle recenti acquisizioni di Geo Nova e Waste Recycling, che costituiscono solidi presidi nei mercati toscano e del triveneto.

Sul fronte della raccolta dei rifiuti il Gruppo punta a riconfermare i servizi nei territori dell'Emilia Romagna che si prevede vadano a gara in arco Piano. Ciò sarà reso possibile dagli importanti progetti di efficienza ed automazione che il Gruppo ha già avviato e che contribuiranno a coniugare il contenimento dei costi per il cittadino con un progressivo incremento della raccolta differenziata e della qualità del servizio erogato.

## **Energia: sviluppo della base clienti ed efficienza per vincere la sfida competitiva**

In un contesto previsto in leggero recupero sul lato domanda di gas ed energia elettrica, il MOL di filiera al 2019 si attesterà a 214 milioni, in crescita rispetto ai 188 milioni del 2014, mentre gli investimenti complessivi di periodo ammonteranno a circa 80 milioni. La difesa della base clienti attuale, la crescita in nuovi territori e il contenimento dei costi si confermano come cardini della strategia di filiera. Fondamentale per essere sempre più competitivi rimarrà l'efficientamento della gestione clienti, che consentirà di ridurne in termini reali il costo unitario. L'attenzione del Gruppo sarà poi dedicata anche alle aspettative di una clientela sempre più smart e attenta alle tematiche dell'efficienza energetica,

predisponendo offerte commerciali innovative in grado di rispondere alle nuove esigenze del mercato retail.

Oggi il Gruppo si posiziona come primario operatore in Italia nella vendita di gas ed energia elettrica con oltre due milioni di clienti e punta a superare i 2,3 milioni di contratti al 2019.

---

## I COMMENTI

**Tomaso Tommasi  
di Vignano,  
Presidente  
Esecutivo Hera**



*“Il Piano appena approvato è pienamente allineato alla nostra tradizione di crescita, che ha permesso di consolidare vantaggi competitivi su cui potremo fare leva nell’affrontare le sfide e la maggiore pressione competitiva dei prossimi anni in tutti i business del nostro portafoglio. La strategia mira a realizzare la crescita interna attraverso il perseguimento di efficienze e l’espansione dei mercati, oltre a trarre vantaggio dal nostro modello di governance “aperto” per proseguire l’azione di consolidamento del settore. La crescita prospettata implicherà flussi finanziari sufficienti a coprire tutti gli investimenti previsti e il proseguimento delle nostre politiche di dividendo, con un rendimento annuale attorno al 3,6% (rispetto ai valori attuali di Borsa), e garantirà spazi di ulteriore espansione attraverso M&A con aziende mono-business, come recentemente accaduto con le acquisizioni appena concluse di Geo Nova e Waste Recycling nel settore del trattamento rifiuti.”*



## **Stefano Venier, Amministratore Delegato Hera**

*“Il nostro Piano è stato elaborato nel rispetto degli equilibri finanziari che ci hanno caratterizzato fin qui, con l’obiettivo da un lato di rafforzare il nostro standing creditizio e mantenere un profilo di rischio conservativo e dall’altro di creare sempre più valore per tutti i nostri stakeholder, dagli investitori ai clienti, attraverso un miglioramento ulteriore della qualità dei servizi, fino ai fornitori, attraverso la creazione di partnership. Oltre a riconfermare la sostenibilità in tutte le sue dimensioni, ambientale, sociale ed economica, come elemento strategico alla base del nostro modello, perseguiremo sempre nuove sfide in termini di innovazione ed eccellenza per riconfermare le nostre attuali concessioni nei servizi regolati e continuare ad espanderci nei mercati liberalizzati.”*

---

# **Per approfondire**

La strategia del Piano industriale