

2016

Bilancio di sostenibilità

Contiene i numeri
delle tre responsabilità:
economica, sociale e ambientale.
Focus sugli impegni presi,
i risultati ottenuti
e le prospettive future

SOMMARIO

CAPITOLO 1

1 SOSTENIBILITÀ, STRATEGIA E VALORE

Un anno di sostenibilità	5
Chi siamo	8
Sostenibilità per il Gruppo Hera	10
Valore condiviso	12
Innovazione nel Gruppo Hera	14
Gestione della sostenibilità e dei rischi	16
Dialogo con gli stakeholder	18
Valore economico per gli stakeholder	20

CAPITOLO 2

2 CLIENTI

Clients	24
Costo dei servizi	26
Qualità del servizio	28
Indagine di soddisfazione dei clienti e altre iniziative	29
Qualità dell'acqua potabile	30
Sicurezza e continuità dei servizi	32
Relazioni con i clienti	34
Case study	36

CAPITOLO 3

3 LAVORATORI

Lavoratori	40
Diversità e welfare	42
Formazione e sviluppo	44
Salute e sicurezza	46
Remunerazione e incentivi	48
Clima interno e dialogo	49
Case study	50

CAPITOLO 4

4 AZIONISTI E FINANZIATORI

Green bond	53
Azionisti	54

CAPITOLO 5

5 AMBIENTE E GENERAZIONI FUTURE

Produzione di energia	58
Efficienza energetica	62
Produzione e distribuzione di acqua	66
Qualità della depurazione	68
Emissioni in atmosfera	70
Emissioni di gas serra	73
Rifiuti urbani raccolti	74
Rifiuti trattati	77
Raccolta differenziata	78
Comunità locale	80
Case study	82

CAPITOLO 6

6 FORNITORI

Fornitori	88
Ricaduta sul territorio	89
Qualificazione e selezione	90
Gestione dei contratti	92
Case study	93
Guida metodologica al bilancio	94
Indice analitico	95

SOSTENIBILITÀ, STRATEGIA E VALORE



1.169,5

milioni di euro
valore aggiunto
distribuito agli stakeholder
del territorio

1.729,7

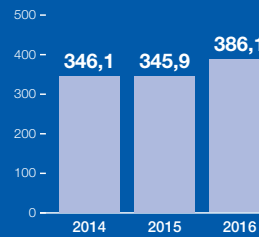
milioni di euro
valore economico
distribuito al territorio

560,2

milioni di euro
valore delle forniture
da fornitori locali



Valore economico distribuito
totale



Investimenti operativi totali
(mln euro)

HIGHLIGHTS

100%

energia rinnovabile
nel 2017 per alimentare
tutte le attività gestite
in Emilia-Romagna
da Hera Spa.

1,9

milioni di euro
utilizzati dai lavoratori,
in 6 ambiti di welfare
con Hextra nel 2016.

70/100

soddisfazione dei clienti
L'indagine annuale
conferma la qualità
dei servizi del Gruppo.

56

**"faremo..." per lo sviluppo
sostenibile**
sono il contributo tangibile
di Hera a raggiungere
10 obiettivi dell'Agenda Onu
al 2030.

Valore condiviso

300 milioni di euro del Mol
generato da Hera
(il 33% del totale) con attività
e progetti che rispondono
alle priorità dell'Agenda
globale e locale.

7,6%

rifiuti urbani in discarica
Ancora in riduzione rispetto
al 2015 e in anticipo
sugli obiettivi UE
al 2030.

UN ANNO DI SOSTENIBILITÀ

Lettera agli stakeholder

Il nostro bilancio di sostenibilità 2016... apre al valore condiviso

I **risultati positivi** sul fronte della **sostenibilità** economica, sociale e ambientale che possiamo rendicontare anche quest'anno nel nostro bilancio 2016 sono frutto dell'impegno costante e della forte determinazione che guida la nostra attività quotidiana e che trasferiamo ogni anno anche nella predisposizione di questo documento.

Lo realizziamo pensando a chi lo deve leggere con l'intento di centrare le aspettative di conoscenza di tutti i nostri interlocutori e rendere accessibili con **trasparenza**, **gli obiettivi** e i **risultati** al fine di consolidare la **fiducia** di cui abbiamo bisogno.

La ricerca di un continuo miglioramento ci ha portati ad arricchire il bilancio 2016 con il resoconto dei primi concreti risultati di un percorso avviato nel corso dell'anno che identifica l'approccio Hera alla **creazione di valore condiviso** (Creating shared value, Csv).

Creating shared value:

identificato l'approccio Hera alla creazione di valore condiviso

Il nostro approccio alla sostenibilità tra continuità e novità

La sostenibilità ha un ruolo centrale nella strategia di Hera e il nostro approccio ne prevede, fin dalla costituzione, l'integrazione nei sistemi di pianificazione e controllo.

Ciò avviene principalmente attraverso:

- l'aggiornamento annuale del **piano industriale**, declinato in cinque driver strategici (crescita, eccellenza, efficienza, innovazione e agilità) all'interno dei quali la sostenibilità, nelle sue diverse dimensioni, è trasversale e rappresenta uno degli obiettivi da perseguire e con cui far evolvere la posizione nei business;
- l'implementazione di un sistema di balanced scorecard collegato al **sistema incentivante che coinvolge tutto il management** (gli obiettivi di sostenibilità incidono nel 2016 mediamente per il 22% della remunerazione variabile dei dirigenti);
- il miglioramento continuo del profilo di *accountability* del Gruppo, testimoniato da questo bilancio **approvato contestualmente** a quello economico fin dal 2007 (in anticipo quindi di dieci anni rispetto agli obblighi previsti dalla recente normativa) e dai **report tematici di sostenibilità** introdotti dal 2009 e che lo scorso anno si sono arricchiti di un nuovo report dedicato ai clienti e alle comunità locali.

Un sistema di balanced scorecard in cui la sostenibilità incide per il 22% del variabile

Il nostro approccio si completa con ulteriori due aspetti:

- una forte attenzione ai sistemi valoriali che ha trovato riscontro, nel 2016, nel **terzo aggiornamento del codice etico**, effettuato con un percorso partecipato che si è concluso il 15 febbraio 2017 con l'approvazione della nuova edizione del codice da parte del Consiglio di Amministrazione;
- il rafforzamento del sistema di governo e di gestione dei rischi di business, in un rinnovato sistema integrato di **enterprise risk management**, finalizzato a preservare l'operatività e garantire la sicurezza.

Il terzo aggiornamento del codice etico approvato il 15 febbraio 2017

Inoltre, il percorso intrapreso nel 2016 ha consentito di delineare l'"approccio Hera" alla creazione di valore condiviso, ispirato dalle indicazioni offerte da Porter e Kramer a partire dal 2011 e dalla nuova comunicazione UE sulla Rsi dello stesso anno.

Abbiamo individuato **una nostra definizione di Csv** in grado di indirizzare l'evoluzione del nostro approccio alla Csr e che arricchirà ulteriormente la rendicontazione di sostenibilità del Gruppo con nuove viste e prospettive, alcune peraltro anticipate già in questo bilancio.

Le call to action per il cambiamento e le nostre risposte

L'**Agenda Onu al 2030** con i suoi 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile rappresenta un framework di riferimento per le imprese che sono sollecitate ad "adottare pratiche sostenibili e integrare le informazioni sulla sostenibilità nelle loro relazioni periodiche". L'Agenda Onu rafforza così quanto previsto dal Global Compact delle Nazioni Unite al quale il Gruppo Hera aderisce già dal 2004. Lo scenario sul futuro si completa con le numerose politiche che a livello europeo, nazionale e locale sono state introdotte negli ultimi anni e che rappresentano le *call to action* per il cambiamento: una **forte discontinuità** rispetto al passato e, nello stesso tempo, un'opportunità e una sfida per il mondo imprenditoriale. Consapevoli di ciò, abbiamo avviato il percorso per integrare il nostro approccio alla Csr con la prospettiva Csv, riconoscendola come un'evoluzione utile anche per ispirare il nostro modo di fare impresa.

Per la prima volta in questo bilancio, e tra le prime imprese a livello europeo, siamo in grado di quantificare la quota di Margine operativo lordo generato da attività che rispondono alle **priorità dell'“Agenda globale”** e, quindi, in grado di contribuire in modo concreto allo sviluppo sostenibile del territorio che serviamo: si tratta di circa 300 milioni di euro nel 2016, pari al 33% del totale. Abbiamo con ciò definito una nuova e innovativa modalità di rendicontare ai nostri interlocutori il contributo del Gruppo Hera sul fronte della sostenibilità.

In futuro, saremo in grado di aumentare questo contributo ampliando la già ricca gamma di risposte alle *call to action* che abbiamo sintetizzato in tre ambiti: uso intelligente dell'energia, uso efficiente delle risorse, innovazione e contributo allo sviluppo.

Hera per un uso intelligente dell'energia

L'impegno prioritario che il Gruppo ha assegnato all'**efficienza energetica** è proseguito nel 2016 anche grazie alla certificazione Iso 50001, patrimonio di sette società del Gruppo, e che vedrà il superamento dell'obiettivo che ci eravamo posti di **ridurre i consumi energetici** del 3%, che verrà elevato al 5%, al 2020. Numerose iniziative di efficienza energetica sono portate avanti presso imprese clienti/partner, verso le quali il Gruppo mette a disposizione il proprio know-how. Anche le nuove offerte commerciali, lanciate nel 2016 per i clienti domestici, vanno in questa direzione, fornendo strumenti per ridurre i consumi. Il nostro contributo alla lotta al cambiamento climatico si arricchisce, a partire dal 2017, della decisione di utilizzare esclusivamente **energia da fonti rinnovabili** per tutte le attività gestite in Emilia-Romagna. L'estensione ai restanti territori è prevista nell'immediato futuro. Nel 2016 l'**impronta di carbonio** della produzione di energia si riduce del 10% ed è prevista in ulteriore riduzione al 2020, anche grazie all'avvio di un nuovo impianto che produrrà biometano dalla frazione organica dei rifiuti raccolti nel nostro territorio.

Hera per un uso efficiente delle risorse

In tale ambito anche in questo bilancio rendicontiamo i positivi risultati conseguiti nell'ambito della gestione dei rifiuti, anticipatori del percorso tracciato dall'Europa in materia di **economia circolare**. In particolare, il ricorso alla discarica per lo smaltimento dei rifiuti urbani scende ulteriormente e si attesta al 7,6% (già inferiore quindi al livello fissato dall'Europa per il 2030). Hera è in anticipo di diversi anni anche nel raggiungimento dei due obiettivi europei relativi al riciclo, in particolare degli imballaggi, per i quali il territorio servito è a livello dei Paesi europei più virtuosi.

Sul fronte dei rifiuti industriali siamo impegnati a integrare le nostre offerte commerciali

300 milioni di euro
il Margine operativo lordo
generato da attività
“a valore condiviso”

**Obiettivo di risparmio
energetico**
-5% al 2020. E ridotta
l'impronta di carbonio
del 10%

Economia circolare
Hera in anticipo sugli
obiettivi europei

con soluzioni che ne certifichino il percorso: l'obiettivo è quello di aumentare il tasso di recupero, cogliendo le opportunità offerte dalla recente acquisizione di Aliplast, azienda leader nel riciclo della materia plastica (in particolare poliolefine e Pet).

Sul fronte della **gestione sostenibile della risorsa idrica** i principali investimenti sono stati rivolti al riassetto del sistema fognario depurativo di Rimini (già conclusi 5 degli 11 interventi previsti dal piano di salvaguardia della balneazione ottimizzato), ai lavori di adeguamento del depuratore di Servola a Trieste (il cui avvio è previsto per il 2017) e alla conclusione degli interventi per migliorare l'efficacia di quattro importanti depuratori.

Hera per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del territorio

L'innovazione è uno dei cinque driver strategici del piano industriale del Gruppo. Per la prima volta il nostro bilancio riporta una vista d'insieme dei numerosi progetti realizzati e quelli in corso tra i quali spicca, nel 2016, l'estensione di HergoAmbiente nel Triveneto e nelle Marche, che consentirà anche in quei territori la gestione completamente informatizzata della raccolta dei rifiuti.

Il contributo di Hera allo sviluppo sostenibile del territorio si è concretizzato anche nel 2016 con il significativo apporto economico in termini di **valore generato e distribuito agli stakeholder**, pari a 1,7 miliardi di euro, un terzo dei quali destinato ai fornitori, con un indotto occupazionale di circa 4.500 unità. I circa 740 inserimenti lavorativi, realizzati attraverso le forniture da cooperative sociali, le 226 assunzioni e il progetto alternanza scuola-lavoro, che coinvolge 180 studenti, integrano, anche se non completano, il quadro dell'impegno di Hera in risposta ad alcune delle priorità del nostro territorio.

Alla base del nostro agire l'attenzione alle persone che lavorano in Hera, ai nostri clienti e alla catena di fornitura

Siamo consapevoli che questo nostro nuovo orientamento alla sostenibilità rappresenti una sfida importante per la nostra Azienda, richiedendo di mantenere elevata l'attenzione verso i nostri lavoratori ai quali, a loro volta, è richiesta una **piena condivisione** e una **forte motivazione**. È per questo che sicurezza sul lavoro, formazione e sviluppo professionale, clima interno e welfare aziendale sono stati, anche nel 2016, ambiti di grande impegno. I risultati ottenuti, puntualmente rendicontati in questo bilancio, mostrano consuntivi di qualità assoluta e di generale miglioramento.

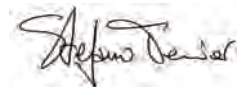
Alla base di tutto rimane anche la **soddisfazione dei nostri clienti**, che nel 2016, si è mantenuta a un livello elevato e l'attenzione alla catena di fornitura. Anche lo scorso anno, infatti, l'utilizzo dell'**offerta economicamente più vantaggiosa** è stato il metodo di affidamento prevalente (anticipando di circa dieci anni la recente normativa) e attraverso il quale continueremo a promuovere il nostro approccio alla sostenibilità.

Si conclude, dunque, un anno ricco di risultati importanti, voluti, cercati e conseguiti con coerenza da lungo tempo. Le nuove dimensioni e sfide che ci siamo posti, in una prospettiva di miglioramento e arricchimento continuo, nascono da una costante ricerca di nuova progettualità e iniziative per conseguire una crescita duratura, sostenibile del valore dell'impresa e del valore sociale indotto.



Tomaso Tommasi di Vignano

Presidente Esecutivo



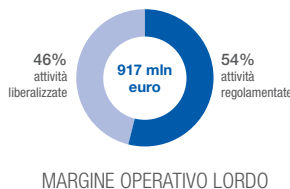
Stefano Venier

Amministratore Delegato

Il valore generato e distribuito agli stakeholder è stato di 1,7 miliardi di euro

Offerta economicamente più vantaggiosa utilizzata negli affidamenti anticipando di dieci anni la normativa

CHI SIAMO



4,4
milioni
di cittadini serviti

La missione e i valori

Hera vuole essere la migliore multiutility italiana per i suoi clienti, i lavoratori e gli azionisti, perfezionando un originale modello di impresa capace di innovare e di esprimere un forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente.

Essere la migliore multiutility significa rappresentare un motivo di orgoglio e fiducia per:

- i **clienti**, perché da un ascolto costante delle loro richieste ricevano servizi di qualità all'altezza delle attese;
- le **donne e gli uomini che lavorano nel Gruppo**, perché siano protagonisti dei risultati con la loro competenza, passione e il loro coinvolgimento;
- gli **azionisti**, perché siano certi che il valore economico generato dalla gestione del Gruppo continui a essere creato nel rispetto dei principi di responsabilità sociale;
- il **territorio di riferimento**, perché sia promossa la ricchezza economica, sociale e ambientale per un futuro sostenibile;
- i **fornitori**, perché siano attori della filiera di creazione del valore e partner della crescita.

I valori di riferimento di Hera sono:

- **integrità**, orgogliosi di essere un Gruppo di persone corrette e leali;
- **trasparenza**, verso tutti gli interlocutori;
- **responsabilità personale**, per il bene dell'azienda;
- **coerenza**, fare ciò che diciamo.

Missione, valori e principi di funzionamento sono stati definiti con il coinvolgimento dei lavoratori e approvati dal Consiglio di Amministrazione.

La qualità di Hera è riconosciuta

Nuovi premi mostrano alcuni dei traguardi raggiunti dal Gruppo Hera, e i più recenti sono:

- **Top Employers 2017**
- **Company to Watch 2016** del Gruppo Cerved (società informatica che gestisce le banche dati delle Camere di commercio italiane) nell'ambito dell'analisi Databank e nel settore del servizio idrico integrato
- **Oscar di Bilancio**, finalista nella categoria società e grandi imprese
- **Webranking 2016**, 2° posto
- **Project Energy Efficiency Award di Ceseff** (Centro Studi sull'Economia e il Management dell'Efficienza Energetica) per un progetto di elevata efficienza energetica in Styron, uno stabilimento chimico di Livorno
- **Premio Marisa Bellisario**, Mela d'Oro nella categoria Azienda women friendly
- **Online Talent Communication**, 5° posto

Hera oggi

Il Gruppo Hera è una delle principali multiutility in Italia ed eroga servizi in 357 comuni di cinque regioni: Emilia-Romagna e Toscana (181 comuni), Friuli-Venezia Giulia (94), Marche (62) e Veneto (20). Ricevono almeno un servizio da Hera oltre 4 milioni di cittadini: l'impegno del Gruppo verso di loro e per l'ambiente è un valore condiviso nei servizi energetici (gas, energia elettrica, teleriscaldamento), idrici (acquedotto, fognatura e depurazione) e ambientali (raccolta e smaltimento rifiuti).

I principali punti di forza del Gruppo Hera sono:

- **bilanciamento dei servizi** sul mercato libero e quello regolamentato;
- **territorialità** e forte attenzione agli aspetti di sostenibilità ambientale, economica e sociale;
- **azionariato** diffuso con circa 19.700 azionisti.

L'eccellenza italiana nel riciclo della plastica entra a far parte del Gruppo Hera

L'accordo a inizio 2017 per l'acquisizione di Aliplast (Tv) ha portato nel Gruppo Hera l'eccellenza italiana nel riciclo della plastica. L'operazione è complementare a quelle concluse con Waste Recycling, Geo Nova (asset ambientali) e Teseco (ramo impianti, gennaio 2017), e accresce il ruolo del Gruppo nello sviluppo dell'economia circolare in Italia. Aliplast lavora oltre 80 mila tonnellate all'anno, con circa 100 milioni di euro di fatturato e oltre 300 dipendenti. Nel 2016 sono state costituite le società Inrete Distribuzione Energia e HeraTech per la separazione gestionale (unbundling).

BENCHMARK

HERA TRA I PRIMI OPERATORI NAZIONALI IN TUTTE LE FILIERE

Il Gruppo Hera continua a essere tra le prime aziende in Italia in tutte le filiere in cui opera. Nel 2015 è il:



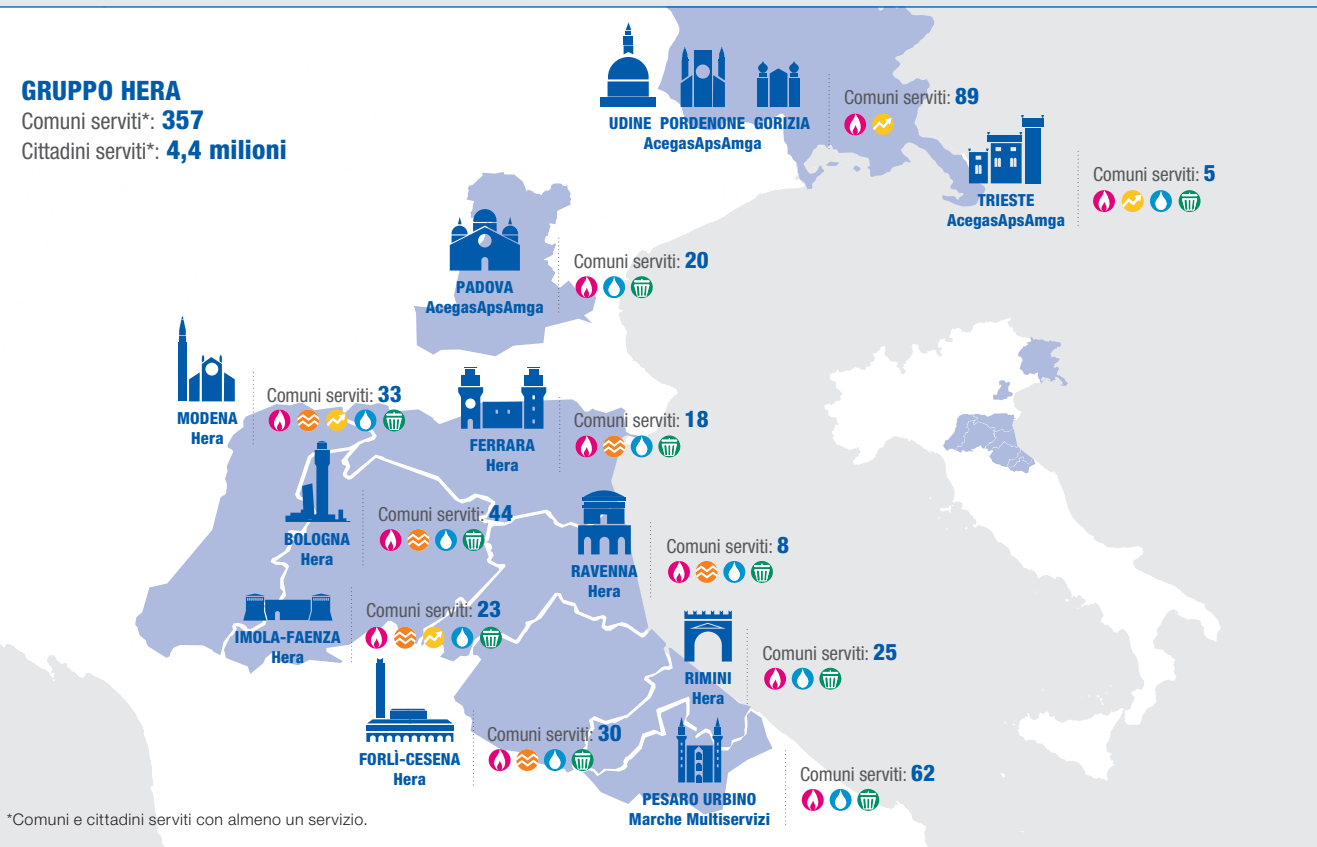
Dati 2015.

CRESCITA GARANTITA DALLA SOSTENIBILITÀ E QUALITÀ AL CENTRO DEI SERVIZI

Il Gruppo Hera ha garantito la propria crescita con la forte attenzione alla sostenibilità nella gestione dei servizi regolamentati e in regime di libero mercato. Lo sviluppo è bilanciato tra le diverse filiere, afferma il radicamento al territorio e mantiene la qualità al centro dei servizi gestiti.

	 SERVIZI ENERGETICI Vendita e distribuzione di gas ed energia elettrica. Teleriscaldamento, gestione calore e illuminazione pubblica	 SERVIZI IDRICI Servizio idrico integrato (acquedotto civile e industriale, fognatura e depurazione)	 SERVIZI AMBIENTALI Raccolta, recupero, trattamento e smaltimento di rifiuti urbani e speciali
CLIENTI 	Gas: 1,4 milioni Energia elettrica: 0,9 milioni Teleriscaldamento: 11,9 mila	Acqua: 1,5 milioni	
COMUNI SERVITI 	Distribuzione gas: 263 Distribuzione energia elettrica: 26 Teleriscaldamento: 16 Illuminazione pubblica: 151	Acquedotto: 237 Fognatura e depurazione: 239	Raccolta rifiuti: 188
CITTADINI SERVITI (servizi regolamentati) 	3,5 milioni	3,6 milioni	3,3 milioni
VOLUMI 	Gas venduto: 3,9 miliardi di mc Energia elettrica venduta: 9,6 TWh	Acqua venduta: 300,0 milioni di mc	Rifiuti raccolti: 2,0 milioni di t Rifiuti smaltiti: 6,9 milioni di t

I COMUNI E I CITTADINI SERVITI NEL TERRITORIO (SERVIZI REGOLAMENTATI)



SOSTENIBILITÀ PER IL GRUPPO HERA

386,1

milioni di euro
di investimenti operativi

L'approccio di Hera alla sostenibilità

La sostenibilità è **fondamentale** nella strategia di Hera ed è **integrata** nei sistemi di **pianificazione e controllo** dall'approccio del Gruppo. Realizzano questo metodo anche il sistema della **balanced scorecard** e la dedizione al **dialogo** e rendicontazione dei risultati agli stakeholder arricchita ogni anno da quattro report tematici di sostenibilità su acqua potabile, raccolta differenziata, efficienza energetica, clienti e territorio. La pubblicazione del bilancio di sostenibilità è annuale e dal 2007 è approvato contestualmente al bilancio di esercizio.

Missione e valori confluiscono nel **codice etico**, che esprime impegni e responsabilità di chi lavora in Hera ed è rinnovato, ogni tre anni, in modo partecipativo. Valori, principi e obiettivi di sostenibilità indirizzano il **piano industriale** e incidono sul sistema incentivante del management (balanced scorecard), che declina la strategia in progetti operativi, e la traduce così in gestione quotidiana.

Nel 2016 è stato avviato un percorso per definire l'approccio Hera al **valore condiviso**: l'obiettivo è di integrare la sostenibilità nel business e orientare la rendicontazione di sostenibilità alle urgenze dettate dall'Agenda globale sullo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità integrata nella strategia

Il piano industriale 2016-2020 conferma il percorso di crescita e risponde alle evoluzioni del settore (economia circolare, customer experience e industria 4.0), per sviluppare redditività in ogni area del modello multibusiness del Gruppo, bilanciato tra crescita organica e per linee esterne. Il piano punta ad aumentare di circa 200 milioni di euro il Margine operativo lordo rispetto al consuntivo 2015, arrivando a 1.080 milioni.

Gli obiettivi dell'Onu al 2030 per lo sviluppo sostenibile e il contributo di Hera

Il Gruppo Hera offre un contributo tangibile agli obiettivi dell'Agenda globale Onu al 2030: i **56 target per il futuro** ("faremo...") riportati in questo bilancio, sono collegati a 10 dei 17 Sustainable development goals (Sdg), o obiettivi di sviluppo sostenibile, che compongono l'Agenda adottata nel settembre 2015 dall'Assemblea generale dell'Onu. I 193 Paesi membri dell'Onu si sono impegnati a raggiungere gli Sdg entro il 2030, secondo un programma che li chiama ad agire (*call to actions*) per le persone, il pianeta e la prosperità.

Consapevole del proprio ruolo per lo sviluppo sostenibile del territorio in cui opera, **Hera ha collegato i propri obiettivi all'Agenda dell'Onu al 2030**. Il contributo di Hera per numerosità di obiettivi è preponderante in cinque dei sustainable development goals: città e comunità sostenibili, consumo responsabile, lotta al cambiamento climatico, buona occupazione e crescita economica, innovazione e infrastrutture.

Alle linee portanti della strategia si aggiunge l'agilità:

- **eccellenza** per soddisfare e superare le aspettative del cliente, mantenendo obiettivi superiori agli standard qualitativi Aeegsi e la leadership nel settore rifiuti;
- **crescita** interna e per linee esterne, attenta alle gare nei servizi regolati e all'espansione nei servizi liberalizzati, come naturale candidato al ruolo di aggregatore nei servizi pubblici;
- **efficienza** per alimentare la crescita organica, migliorare i servizi e contenere i costi per gli utenti anche grazie al risparmio energetico e all'estrazione di sinergie operative;
- **innovazione** per evolvere strumenti e servizi, processi e modelli di business, anche attraverso la digitalizzazione e la diffusione di data analytics, e dare così più valore al cittadino e al cliente;
- **agilità** per fronteggiare il contesto esterno sempre più dinamico e sfidante per le utility.

Obiettivi bilanciati per una crescita duratura, inclusiva e sostenibile

La **balanced scorecard** (scheda a punti bilanciata) è un sistema di controllo di gestione che considera gli aspetti sociali, ambientali e la soddisfazione del cliente come condizioni per raggiungere gli obiettivi economico-finanziari. Fornisce una metodologia per definire la strategia e la sua traduzione in gestione quotidiana, e assegna al management obiettivi bilanciati, perché distribuiti in quattro aree: **sviluppo, qualità e responsabilità sociale d'impresa, integrazione organizzativa ed efficientamento**.

Gli impegni verso gli stakeholder riportati in questo bilancio ("faremo...") sono contenuti nella balanced scorecard di Hera: è garantita così la coerenza tra gli strumenti utilizzati per gestire e attuare la strategia del Gruppo (piano industriale, bilancio di sostenibilità, reporting direzionale, sistema incentivante).



GLI INDICATORI CHIAVE DI PERFORMANCE SOSTENIBILE

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Responsabilità economica										
Valore aggiunto (milioni di euro)	817,1	923,8	977,4	1.010,4	1.042,6	1.075,6	1.354,8	1.387,2	1.412,8	1.454,1
Investimenti totali netti*** (milioni di euro)	471,8	429,7	429,3	353,9	324,9	289,3	313,5	337,0	335,0	373,3
Roi	7,4%	8,9%	8,1%	8,5%	8,7%	8,2%	8,2%	8,7%	8,6%	8,9%
Mol per lavoratore a tempo indeterminato (migliaia di euro)	74,2	82,7	87,5	93,6	99,4	101,2	98,6	103,1	105,0	109,5
Total return per gli azionisti dalla quotazione (%)	171,8%	53,0%	70,0%	72,1%	42,3%	59,7%	100,8%	125,2%	171,7%	158,5%
Responsabilità sociale										
Lavoratori a tempo indeterminato (% media annua sul totale lavoratori)	92,7%	93,7%	95,0%	95,8%	96,2%	97,0%	96,6%	97,0%	96,9%	97,0%
Ore di formazione medie pro capite	24,3*	33,2*	23,0*	23,0*	28,1*	27,5*	26,4	28,0	31,4	29,3
% lavoratori che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione	92,1%*	97,6%*	93,4%*	96,0%*	95,6%*	97,1%*	97,3%	96,9%	99,3%	98,1%
Indice di frequenza degli infortuni (numero infortuni/ore lavorate x 1.000.000)	43,6	42,1	35,1	30,4	25,4	25,5	23,9	22,6	20,6	17,8
Indice di clima interno (punteggio da 0 a 100)	53*	-	58*	-	64*	-	61*	-	63	-
Indice di customer satisfaction clienti residenziali (punteggio da 0 a 100)	65*	67*	69*	69*	70*	69*	70**	69*	70*	70*
Rispetto degli standard di qualità Aeegsi e carte dei servizi (gas, energia elettrica, servizio idrico integrato, teleriscaldamento)	94,8%	95,8%	97,5%	98,6%	98,7%	99,5%	99,3%	99,6%	99,6%	99,8%
Pronto intervento gas: percentuale di chiamate con intervento entro i 60 minuti	96,8%	96,5%	96,8%	97,8%	98,9%	98,7%	98,7%	98,3%	97,6%	97,5%
Tempo medio di attesa per risposta al call center per clienti residenziali (secondi)	46*	66*	33*	34*	37*	40*	49**	40**	38	40
Tempo medio di attesa allo sportello (minuti)	20,7*	19,3*	14,6*	14,5*	10,5*	9,9*	13,2	11,9	11,9	12,3
Valore delle forniture da fornitori locali (% sul totale)	-	66%*	68%*	64%*	65%*	65%*	64%**	66%	68%	69%
Affidamenti con offerta economicamente più vantaggiosa (% sul totale)	-	-	36,0%*	44,6%*	53,0%*	70,2%*	76,1%**	76,5%**	66,5%	63,0%
N. studenti partecipanti ai programmi di educazione ambientale	36.014	45.617	39.901	41.306	52.017	51.906	65.331	64.255	78.127	96.034
Responsabilità ambientale										
Quota di energia prodotta da fonti rinnovabili (incluso termovalorizzazione rifiuti al 51%)	27,3%	32,0%	27,6%	25,8%	26,6%	26,0%	29,9%	32,9%	32,5%	31,3%
Quota di energia prodotta da fonti rinnovabili (incluso termovalorizzazione rifiuti al 51%) e assimilate	51,1%	54,0%	63,1%	67,8%	78,4%	70,1%	68,1%	67,1%	67,8%	68,7%
Emissioni dei termovalorizzatori rispetto ai limiti di legge (concentrazioni effettive/ limiti di legge: valore ottimale <100%)	19,3%	17,1%	13,4%	13,0%	12,0%	11,0%	13,6%	14,4%	14,9%	14,1%
Qualità dell'acqua depurata rispetto ai limiti di legge (concentrazioni effettive/limiti di legge: val. ott. <100%)	-	-	35,5%*	36,1%*	38,3%*	40,8%	40,4%	38,2%	43,7%	42,1%
Indice di intensità delle emissioni di gas serra (kg/MWh)	-	-	-	-	668*	618*	587**	608**	618*	553*
Acqua non fatturata (perdite fisiche e amministrative dell'acquedotto civile): mc/km di rete/giorno	8,3*	8,0*	7,9*	7,9	7,7	8,1	10,2	10,0	10,3	-
Raccolta differenziata	36,0%	42,0%	44,8%	47,8%	50,5%	51,9%	52,6%	54,0%	55,4%	56,6%
Chilogrammi di raccolta differenziata pro capite	250	297	310	340	346	350	343	351	356	367
Quota rifiuti urbani raccolti smaltiti in discarica (% sul totale Rsu raccolti)	37,3%	36,0%	30,1%	25,0%	23,1%	21,4%	16,4%	13,3%	8,6%	7,6%
Mezzi alimentati con carburanti a minore impatto ambientale (metano, gpl, elettrico) (% sul totale)	14,0%	15,8%	17,6%	18,4%	19,2%	19,3%	17,1%	18,5%	20,1%	21,0%

Dal 2013 incluso AcegasApsAmga fatto salvo quanto espressamente indicato.

*Escluso Marche Multiservizi **Escluso Marche Multiservizi e AcegasApsAmga ***Dal 2013 incluso Foni (Fondo Nuovi Investimenti).

VALORE CONDIVISO

300

milioni di euro, la quota di Mol da attività "a valore condiviso"

Il nostro approccio al valore condiviso

Per Hera la creazione di **valore condiviso** avviene con tutte le attività e i progetti che generano **margin operativi** e che rispondono alle **priorità dell'“Agenda globale”**, ossia a quelle *call to action* al **cambiamento** nella direzione della sostenibilità e per gli ambiti di competenza di Hera, indicate dalle politiche a livello mondiale, europeo, nazionale e locale.

Questa definizione di Creating shared value (Csv) è il risultato del percorso avviato nel 2016 per identificare l'approccio Hera alla creazione di valore condiviso. Il nuovo approccio si ispira alle indicazioni di Porter e Kramer, formulate nel 2011 per indurre le aziende a **ri-conciliare business e società**, e tiene conto della comunicazione fatta nello stesso anno dall'Unione Europea sulla Responsabilità sociale d'impresa (Csr).

L'approccio Hera al Csv sarà una nuova fonte di **indirizzo della strategia futura** nei singoli business gestiti, che già ora integra gli aspetti di sostenibilità, in coerenza con gli obiettivi dell'**Agenda Onu al 2030**.

Questo approccio da tempo consolidato consente già oggi di poter rappresentare progetti e attività nella direzione del Csv. Molti di questi sono descritti nel presente bilancio di sostenibilità dove viene anche rappresentata, per la prima volta, la quota di Margine operativo lordo generato da attività e progetti che rispondono a una logica di Csv.

LA RELAZIONE TRA CSR E CSV SECONDO HERA

Il nuovo approccio di Hera alla Csr aggiunge la prospettiva della creazione di valore condiviso a quella, prevista fin dalla sua costituzione, di integrare la sostenibilità nella strategia e nelle attività di business del Gruppo.

L'approccio si traduce in attività e progetti che:

- migliorano le proprie performance di sostenibilità ambientale e sociale, in relazione per lo più ai business gestiti e anche alla normativa di settore;
- generano margini operativi che rispondono alle priorità dell'Agenda globale.

La relazione tra Csr e Csv rappresenta, così, un'importante evoluzione dell'approccio storico alla Csr, e potrà incrementare il valore condiviso generato aumentando la sovrapposizione tra business e priorità dell'“Agenda Globale”.



Che cos'è il valore condiviso e la prospettiva per Hera

Porter e Kramer, nel noto articolo del 2011 "The big idea: Creating shared value", affermano il concetto di valore condiviso nella capacità per le politiche e pratiche aziendali di creare valore che genera contemporaneamente maggiore **competitività per l'azienda e risposte ai bisogni delle comunità** e alle sfide della società in cui l'azienda opera.

L'articolo prevede tre modi per creare valore condiviso: ideare e progettare nuovi prodotti e servizi o aprire nuovi mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore (attraverso la soluzione di problemi sociali e/o ambientali), facilitare lo sviluppo di cluster locali ("infrastruttura" sociale abilitante allo sviluppo).

Le attività multiutility di Hera si integrano fortemente, per natura, al tessuto socio-economico del territorio, e beneficiano della decennale integrazione della prospettiva di sostenibilità nella strategia di Gruppo che può già rendicontare una quota rilevante di valore condiviso, espresso sia da servizi e attività sia da progetti industriali.

La valorizzazione rispetto al Margine operativo lordo rappresenta la porzione di reddito industriale imputabile ad attività che rispondono alle necessità di cambiamento nella direzione della sostenibilità indicate dall'“Agenda globale”.

56

“faremo...” per contribuire agli obiettivi dell'Agenda Onu al 2030

33%

del Mol è generato da attività e progetti “a valore condiviso”



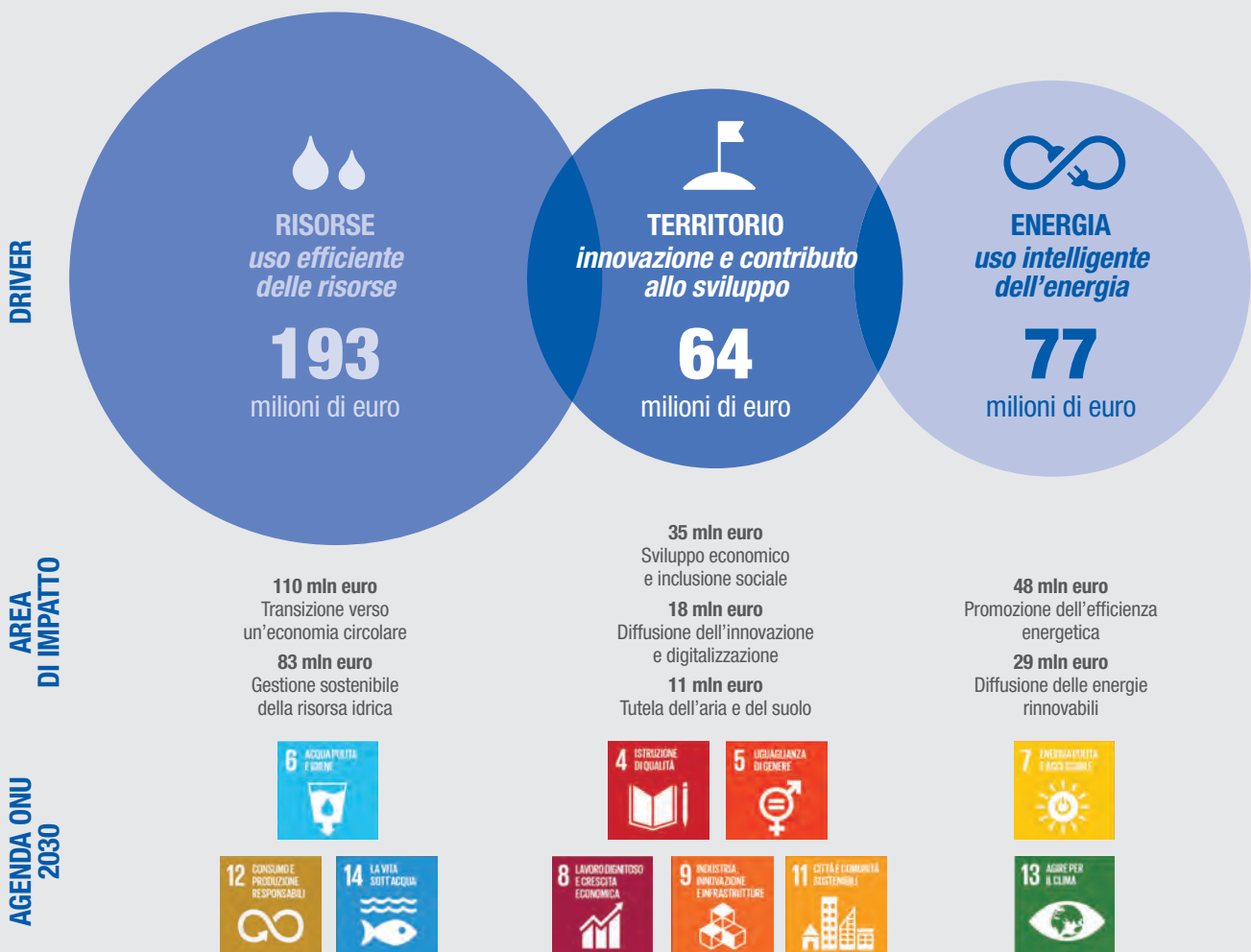
Come abbiamo identificato le *call to action*

Le necessità di cambiamento nella direzione della sostenibilità contenute nell'“Agenda globale” rappresentano delle *call to action* per il Gruppo Hera: per questo nel 2016 è stato intrapreso un percorso che ha analizzato le **sfide** e le **opportunità** contenute nell'Agenda. Comprendere e condividere questo scenario è un input fondamentale per arricchire ulteriormente, oggi e in futuro, la rendicontazione di sostenibilità del Gruppo con **nuove viste e prospettive**, alcune peraltro già anticipate in questo bilancio. Allo stesso tempo, è anche l'occasione per orientare la **strategia** e i **processi operativi** ad affrontare il cambiamento e a rispondere a bisogni e aspettative del mercato e

della società, per la crescita, così, della competitività dell'azienda. Il percorso è partito dall'analisi delle **politiche europee, nazionali e locali** per arrivare a individuare i driver di cambiamento e le aree di impatto di interesse Hera, considerando gli ambiti di propria competenza. Sono stati individuati tre **driver** (o priorità) del cambiamento (uso intelligente dell'energia, uso efficiente delle risorse, innovazione e contributo allo sviluppo del territorio) e nove **aree di impatto** che sono state collegate, infine, a dieci **obiettivi** dell'Agenda Onu al 2030 **per lo sviluppo sostenibile** che Hera ha individuato come prioritari in relazione ai business gestiti e riportati in questo bilancio, nei quali sono stati declinati i 56 “faremo...” (obiettivi per il futuro).

IL MARGINE OPERATIVO LORDO “A VALORE CONDIVISO”

Il 33% del Mol generato nel 2016 deriva da attività e progetti che rispondono alle *call to action* dell'Agenda globale, ed è pari a circa **300 milioni di euro**. La maggior parte del Mol “a valore condiviso” deriva da attività e progetti che rispondono alle *call to action* per un “**uso efficiente delle risorse**”. In questo ambito emerge il ruolo importante del Gruppo nell'**economia circolare** (riciclo e recupero energetico di rifiuti urbani e industriali) e nella **gestione sostenibile della risorsa idrica** (depurazione delle acque reflue a elevata performance ambientale). Le attività negli ambiti dell'Agenda globale che spingono a un “**uso intelligente dell'energia**” hanno realizzato il 25% del Mol 2016 “a valore condiviso”: la maggior parte di questa quota (60%) deriva da offerte commerciali con servizi che aiutano i clienti a ridurre i consumi, e da iniziative di **efficienza energetica** per ridurre i consumi interni, in particolare nel servizio idrico, nell'illuminazione pubblica e nel teleriscaldamento. La parte restante del Mol a “valore condiviso” è stata conseguita dalla **diffusione delle energie rinnovabili** (geotermia per il teleriscaldamento e biodigestione anaerobica dei rifiuti organici). Ultimo ma non meno importante, Hera genera Mol “a valore condiviso” con risposte concrete alle politiche per l'**innovazione**, per la **digitalizzazione** e con lo sviluppo attento alla **qualità dell'aria** (flotte a basso impatto ambientale) e alla **inclusione sociale** (inserimento lavorativo di persone svantaggiate).



Il totale non corrisponde alla somma delle componenti a causa di attività che hanno effetti su più driver.
 Riduzione delle emissioni di gas serra: somma di Diffusione delle energie rinnovabili e Promozione dell'efficienza energetica.

INNOVAZIONE NEL GRUPPO HERA

Il termine innovazione definisce ogni trasformazione in grado di tradurre un'idea in un bene o servizio a cui si riconosce un valore. Per far sì che ciò avvenga, l'innovazione va replicata a costi sostenibili e deve soddisfare bisogni definiti. Innovare non significa inventare ma **cercare, progredire, migliorare e capire come ottenere valore** nel contesto attuale e futuro.

Possiamo parlare di due tipi di innovazione:

- innovazioni evolutive, che apportano avanzamenti in tecnologie, processi, prodotti o servizi esistenti;
- innovazioni rivoluzionarie, che avvengono in maniera discontinua rispetto al passato.

Innovare presenta sempre una componente di rischio, legata all'insuccesso o a effetti non previsti. Ciò non può determinare timore di fronte a percorsi innovativi, ma impone un'attenta analisi preliminare per minimizzare il possibile spreco di risorse o impatti negativi inattesi.

L'innovazione per il Gruppo Hera

L'innovazione è uno dei cinque pilastri strategici del piano industriale di Hera. Il Gruppo adotta il modello di innovazione diffusa, in cui ciascuna struttura è responsabile delle singole iniziative di innovazione.

Esistono però indirizzi e strumenti abilitanti il percorso di innovazione, come l'informatica. Il Gruppo si è quindi dotato di una

Direzione Centrale Innovazione, in staff all'Amministratore Delegato, che analizza i trend di mercato, valuta e propone progetti alle singole strutture, supporta gli sviluppi con strumenti di Information and Communication Technology. Gestisce anche i sistemi informativi, la connettività e le telecomunicazioni (attraverso la società Acantho), l'illuminazione pubblica (gestita da Hera Luce) e la funzione sviluppo, che identifica possibili aree di intervento e propone progetti impiantistici e di innovazione tecnologica. Con l'obiettivo di favorire e dare impulso all'innovazione nei business gestiti, Hera inoltre ha attivato iniziative di social innovation, coinvolgendo sia gli stakeholder esterni (attraverso il progetto HeraLab) sia i lavoratori (con la piattaforma Heureka+).




L'INNOVAZIONE IN AMBITO UTILITY 4.0


Droni per il controllo delle reti elettriche

La **verifica delle reti elettriche** è svolta mediante l'ispezione visiva delle linee per identificare eventuali danneggiamenti. Tale attività è stata recentemente integrata con la videospesione mediante droni, che sorvolano le infrastrutture e filmano riprese per verificarne lo stato. Il progetto, attuato nel **2016** nei territori di **Modena** e **Imola**, è stato **completato**.

Con Hera
l'evoluzione del
contatore gas

 a pagina 36

Strumenti
innovativi
con Smart Hera

 a pagina 51



Progetto IOSight per il telecontrollo

IOSight è uno strumento per la gestione degli impianti: si affianca al **sistema di telecontrollo** e ne sviluppa ulteriormente le potenzialità. Nel **2016** il sistema è stato **realizzato** presso l'impianto di potabilizzazione di Pontelagoscuro, a **Ferrara**, e produce dieci report sul funzionamento dell'impianto che sintetizzano in un unico punto le informazioni provenienti da circa 400 segnali in ingresso.

L'INNOVAZIONE PER LE SMART CITY

 **Isola ecologica smart**

Il progetto ha l'obiettivo di **aggregare in un unico punto diversi servizi** per la città, dalla raccolta dei rifiuti urbani con riconoscimento utente al monitoraggio della qualità ambientale. Le tecnologie necessarie sono raggruppate in un unico elemento, lo Smart totem, il cui **prototipo indoor** è del **2016**. Nel 2017 sarà realizzato il prototipo outdoor, per passare poi alla pre-produzione.

 **Sensori ambientali**

Il progetto nasce per sviluppare una rete di **monitoraggio** dei principali parametri sulla **qualità ambientale** della città. La centralina dispone di un computer, di una scheda di acquisizione e trasmissione dati e di un sistema di alimentazione da pannello fotovoltaico o da rete fissa. A inizio **2017** sono state **realizzate le prime sette installazioni** a **Ferrara** e ne sono previste altre.

 **Operation center**

L'operation center è una piattaforma informatica che integra i dati relativi ai vari servizi (come l'isola ecologica smart). Consente di visualizzare in tempo reale le informazioni rilevate dai vari sensori e di metterle in correlazione. Nel **2016** è stato **realizzato** un **primo cruscotto semplificato** e nel 2017 si prevede di realizzarne uno avanzato per Hera e per le Amministrazioni comunali.

 **Sistema di coordinamento degli scavi per business a rete**

Il progetto riguarda l'applicazione di un sistema di business process management alla **gestione integrata dei cantieri**. Rappresenta una piattaforma di gestione documentale e di coordinamento dei lavori di scavo effettuati dal Gruppo e renderà più efficienti gli interventi sul territorio. Il progetto è **in corso di realizzazione** e sarà implementato nel **2017**.

 **Mappe energetiche della città**

Le mappe energetiche sono strumenti di **analisi energetica** degli edifici per valutare l'andamento storico e futuro dei consumi.


Possono analizzare la distribuzione dei consumi ed essere utilizzate dalle amministrazioni per conoscere il territorio più approfonditamente.

Il progetto, proposto dall'HeraLab di Modena, è stato **realizzato** per un'area **della città**: nel **2017** verrà **esteso** a tutti gli edifici pubblici.

 **Videosorveglianza con video analisi per il servizio idrico**

Il progetto Aws (Advanced Water Security) è stato pensato per implementare tecnologie di **videoanalisi** di ultima generazione. Le prime installazioni sperimentali sono state **realizzate a Bologna** nel 2016 in due impianti di Hera. Nel 2017 sono previste ulteriori installazioni in altri impianti critici del servizio idrico e la valutazione di estensione del servizio ad altri settori.

L'INNOVAZIONE COME STRUMENTO DI ECONOMIA CIRCOLARE


Biometano dai rifiuti a Bologna
 a pagina 59

Idrolisi termica per recupero biogas dai fanghi di depurazione
 bs.gruppohera.it
Biogas dalla digestione anaerobica
 bs.gruppohera.it
Biometano da sfalci e potature
 bs.gruppohera.it

L'INNOVAZIONE PER MIGLIORARE LA CUSTOMER EXPERIENCE

 **La customer experience innova la relazione con il cliente**

Avvicinare i servizi erogati alle aspettative del cliente è l'approccio che ha guidato il Gruppo Hera ad avviare nel 2015 il progetto customer experience. Nel 2016 l'iniziativa ha puntato in particolare su **velocità e trasparenza** con l'innovazione degli sportelli clienti, che ha reso più efficiente la gestione dei tempi di attesa, e ha permesso di utilizzare Bancomat e carte di credito in situazioni specifiche. Un sistema di guardia virtuale, inoltre, ha aumentato la **sicurezza dei locali**.

I servizi on-line sono stati rinnovati e da gennaio 2017 è possibile seguire il grafico storico dei **consumi medi giornalieri** e il **percorso di attivazione dei contratti**. Interventi per migliorare l'interazione con i clienti, in particolare le aziende, hanno riguardato tutti gli operatori.



GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ E DEI RISCHI

Governo solido per un'Azienda trasparente

Il sistema di governo dell'Azienda è solido e basato su procedure codificate. Gli organi sociali nel sistema di governance di Hera sono il **Consiglio di Amministrazione**, il **Comitato esecutivo**, il **Collegio sindacale**, i comitati interni e l'**Assemblea degli Azionisti**.

Il Consiglio di Amministrazione è supportato nelle proprie funzioni da due comitati interni: il **Comitato per la remunerazione** e il **Comitato controllo e rischi**. Nella corporate governance sono previsti anche il **Comitato etico** e il **Comitato rischi**, oltre all'**Organismo di vigilanza** (D.Lgs. 231/2001).

Il contratto di sindacato con durata triennale sottoscritto nel luglio 2015 da 118 soci pubblici, ha previsto che al rinnovo nel 2017 del Consiglio di Amministrazione il numero di componenti passi a 15, con un ulteriore consigliere (da tre a quattro) eletto dalle liste di minoranza.

Risk governance: la gestione dei rischi per preservare il valore

La gestione dei rischi intende preservare **lungo l'intera catena del valore** l'efficacia e la redditività dei business del Gruppo, in particolare per la sicurezza sul lavoro e rispetto a impatti ambientali e rischi legati alla continuità e sicurezza dei servizi. Il Comitato rischi definisce le linee guida generali del risk management, le strategie di gestione e i protocolli informativi: è responsabile della mappatura dei rischi e di garantire al

Consiglio di Amministrazione una rendicontazione semestrale. Il primo report con la mappatura dei rischi del Gruppo è stato presentato nel gennaio 2016: il secondo report, nel febbraio 2017, ha ampliato il perimetro dei rischi oggetto di controllo e, nella stessa sede, è stato approvato l'aggiornamento della group risk management policy.

La gestione della sostenibilità

Hera integra la sostenibilità nei sistemi di pianificazione e controllo grazie al supporto della Direzione Corporate Social Responsibility. È collocata in staff all'Amministratore Delegato per definire e proporre le linee guida aziendali della responsabilità sociale d'impresa: la Direzione Csr ha i compiti principali di redigere il bilancio di sostenibilità, presidiare il sistema balanced scorecard, realizzare progetti sulla responsabilità sociale e promuovere modelli e iniziative di coinvolgimento degli stakeholder sulla sostenibilità.

Per attuare le buone pratiche di comportamento, il **codice etico** esprime impegni e responsabilità che amministratori, lavoratori e collaboratori si assumono in ogni attività aziendale.

La conformità al **sistema di gestione qualità, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale Sa 8000** è stata confermata nel 2016 dalle certificazioni mantenute. Inoltre, è in corso l'adeguamento del certificato di Hera Spa al nuovo standard Sa 8000:2014.

91%

dei lavoratori opera in società con certificazione Ohsas 18001

Certificazione Iso 50001 per la gestione dell'energia presente in sette società del Gruppo

LA STRUTTURA DEL GOVERNO DEI RISCHI



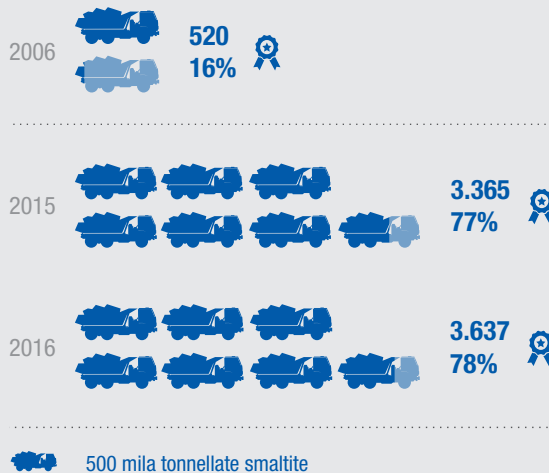
L'analisi dei rischi

Con l'introduzione dell'**enterprise risk management** Hera ha adottato un approccio allineato alle best practice di settore nel processo di gestione dei rischi. Realizza così un modello efficace di indirizzo, monitoraggio e rappresentazione, con processi di gestione adeguati e coerenti agli obiettivi del vertice. Questo modello dà al Consiglio di Amministrazione gli elementi per valutare la natura e il livello di rischio aziendale nel medio-lungo termine, e gli consente di definire un profilo di rischio compatibile con gli obiettivi strategici.



REGISTRAZIONE EMAS IN 50 IMPIANTI DI TRATTAMENTO RIFIUTI

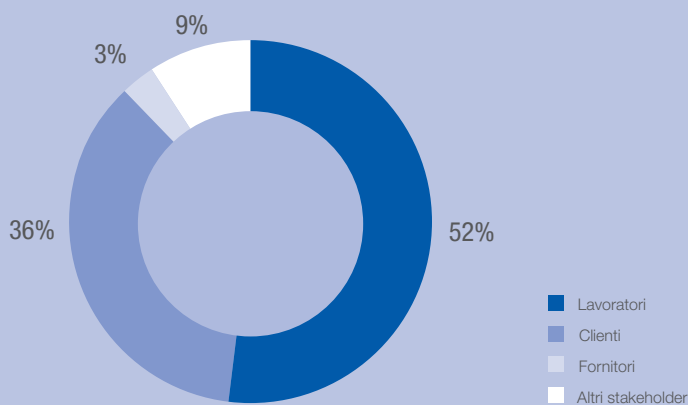
I rifiuti trattati nel 2016 in impianti con registrazione Emas (50) equivalgono al 74% del totale, e si arriva al 78% considerando i due impianti che hanno l'istruttoria Emas in corso (pari a oltre 3,6 milioni di tonnellate). Si avvicina al 100% del totale la quantità trattata in impianti del Gruppo con certificazione Iso 14001.



Comitato etico, collaborazione e dialogo

Il **Comitato etico** ha esaminato **22 segnalazioni**, come nel 2015. Questo organismo è deputato a diffondere e attuare i contenuti del codice etico, e valuta l'apertura di procedimenti sulle segnalazioni di eventuali violazioni del Codice. Nel 2016 le segnalazioni arrivate da lavoratori sono state sette (due in meno del 2015); hanno riguardato l'attenzione al cliente interno e ai lavoratori, i tempi di risposta dei lavoratori e la relazione tra colleghi. Per sei di queste il Comitato ha promosso soluzioni che hanno coinvolto le strutture di riferimento, e ha favorito la **collaborazione** e il **dialogo** tra le persone coinvolte: la restante segnalazione ha ricevuto una risposta di chiarimento. Sono passate da 11 nel 2015 a 14 le segnalazioni da clienti, relative a fatturazione in stima, condotta commerciale delle agenzie di vendita, tempi di risposta dell'esecuzione delle prestazioni e chiarezza delle comunicazioni. Gli approfondimenti che il Comitato ha condotto con le strutture competenti hanno portato a un riscontro positivo alla richiesta dei clienti in sette casi, e nei sette restanti a un chiarimento sulla posizione dell'azienda. Il Comitato etico, dalla sua fondazione nel 2008, ha esaminato complessivamente 182 segnalazioni.

LE SEGNALAZIONI PER STAKEHOLDER (2008-2016)



Bilancio Hera già conforme ai nuovi standard Gri

Il bilancio di sostenibilità mostra il modo di fare impresa aperto e trasparente scelto dal Gruppo Hera, che conferma gli impegni di crescita economica, sociale e ambientale, e di rafforzare il legame con il territorio. Il dialogo avviene anche con questo bilancio, che mette in luce le priorità per gli stakeholder e segue le linee guida Gbs e Gri, per la prima volta in base agli standard approvati nell'ottobre 2016, con due anni di anticipo rispetto all'obbligatorietà. La versione integrale del bilancio è sottoposta a revisione da una società esterna (Deloitte), ed è disponibile on-line assieme alla relazione della società di revisione, su bs.gruppohera.it.

SOSTENIBILITÀ DIFFUSA CON I SISTEMI DI GESTIONE CERTIFICATI

Ben presente tra le società del Gruppo la diffusione della cultura della qualità, dell'ambiente, della sicurezza sul lavoro, della responsabilità sociale e dell'efficienza energetica. Quasi la totalità dei lavoratori opera in società certificate Iso 9001, Iso 14001 e Ohsas 18001.

Certificazione	Numero società	% di lavoratori
Qualità (Iso 9001)	19	99%
Ambiente (Iso 14001)	15	91%
Sicurezza sul lavoro (Ohsas 18001)	15	91%
Gestione dell'energia (Iso 50001)	7	77%
Sociale (Sa 8000)	3	45%







DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

L'approccio gestionale è improntato alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità, e richiede di considerare tutte le aspettative legittime delle varie categorie di stakeholder. Queste attese sono bilanciate tra loro e integrate nelle strategie aziendali. Per ogni categoria di interlocutori si identificano:

- composizione e presenza di obiettivi di particolare interesse;
 - temi sentiti come prioritari;
 - attività di ascolto, dialogo e consultazione realizzate nell'anno.
- Queste ultime sono, in alcuni casi, parte ordinaria dell'attività gestionale e patrimonio dell'Azienda.

Stakeholder	Principali categorie	Argomenti chiave	Principali iniziative di dialogo e consultazione
LAVORATORI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dipendenti ■ Non dipendenti ■ Rappresentanze sindacali 	Stabilità, clima interno, formazione, valorizzazione, incentivi, remunerazione, conciliazione vita/lavoro, pari opportunità, sicurezza, comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indagine biennale sul clima interno: realizzate le otto azioni di miglioramento definite dalla 6ª indagine nel 2015 ■ 6.843 lavoratori coinvolti nei 18 incontri che il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato hanno dedicato a illustrare il piano industriale nei territori del Gruppo Hera tra marzo e luglio 2016 ■ Formazione codice etico: è proseguito il percorso formativo con Alfabetico (127 partecipanti), che in AcegasApsAmga a fine 2016 ha coinvolto l'84% dei dipendenti (1.462 persone). Istituita una community allargata a tutti i dirigenti e quadri (95 persone totali) che hanno partecipato ai seminari formativi ■ Nuovi seminari Rsi: la formazione è proseguita con ulteriori incontri ■ Progetto Passaparola: 1.939 persone coinvolte in Hera e AcegasApsAmga negli incontri di comunicazione a cascata ■ Sa 8000: anche nel 2016 è attivo un canale di comunicazione diretto tra il responsabile della direzione e i responsabili dei lavoratori. Circa 250 lavoratori coinvolti nelle interviste Sa 8000 e dieci segnalazioni trattate ■ HeraSolidale: nel marzo 2016 è stata avviata la 2ª edizione. Donazioni da oltre 800 dipendenti a 11 organizzazioni non profit ■ Heureka: 68 idee e suggerimenti presentati nel 2016 da 70 lavoratori con il progetto che sceglie le idee dei dipendenti del Gruppo per l'innovazione
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Residenziali e business ■ Cittadini residenti nei territori serviti ■ Associazioni dei consumatori e di categoria 	Qualità del servizio, tariffe, trasparenza, sicurezza, affidabilità del servizio, comunicazione e informazione	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indagine sulla soddisfazione dei clienti residenziali con frequenza annuale: 5.900 interviste a clienti del Gruppo ■ Protocolli di conciliazione paritetica di Hera e di AcegasApsAmga: 60 richieste di conciliazione ricevute nel 2016 da Hera e 13 da AcegasApsAmga ■ 785 pratiche gestite dal canale di contatto diretto con le associazioni dei consumatori ■ 14 incontri nel 2016 con le associazioni interessate, nei sette territori in cui Hera opera



Stakeholder	Principali categorie	Argomenti chiave	Principali iniziative di dialogo e consultazione
AZIONISTI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pubblici e privati ■ Investitori istituzionali ■ Comunità finanziaria ■ Fondi etici 	<p>Dividendi, andamento del titolo, relazioni con investitori, corporate governance allineata alle best practice</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attività di investor relation: 412 operatori incontrati ■ Pubblicazione annuale del calendario degli eventi societari ■ Newsletter per tutti gli investitori ■ Elevata partecipazione degli azionisti (77% del capitale sociale) all'assemblea del 28 aprile 2016
FINANZIATORI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banche ■ Mercato obbligazionario 	<p>Continuità del rapporto, solidità patrimoniale nel lungo termine</p>	
FORNITORI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Di beni, servizi e lavori ■ Qualificati ■ Locali 	<p>Continuità del rapporto, qualificazione, condizioni negoziali, tempi di pagamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nove iniziative win-win attuate, con 25 fornitori coinvolti: otto per acquisti più "digitalizzati", 1 di ottimizzazione gestionale in un impianto di trattamento rifiuti ■ Continuati gli incontri con i rappresentanti del mondo della cooperazione sociale in Emilia-Romagna per il monitoraggio sull'inserimento lavorativo di 743 persone svantaggiate
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comuni, Province, Regioni e loro associazioni ed espressioni locali ■ Enti regolatori e di controllo ■ Università, istituti di ricerca ■ Amministrazioni statali 	<p>Comunicazione trasparente, attenzione al territorio, rispetto delle leggi, gestione corretta, innovazione, partnership</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1.850 incontri organizzati dagli area manager con i sindaci e 3.500 richieste ricevute dai Comuni delle aree territoriali servite
COMUNITÀ LOCALE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Associazioni sul territorio e di categoria ■ Media ■ Residenti vicini agli impianti produttivi ■ Comitati di cittadini 	<p>Rafforzamento del dialogo con il territorio, sostegno alle iniziative, investimenti sul territorio, comunicazione trasparente, gestione aziendale socialmente responsabile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 22 incontri svolti nel 2016 nei sei HeraLab attivi: hanno partecipato 69 rappresentanti delle diverse categorie di stakeholder del territorio ■ 185 partecipanti al convegno di presentazione del bilancio di sostenibilità 2015 (Bologna, 21 settembre 2016) ■ 180 giornate di visita guidata nel 2016 agli impianti di Herambiente per oltre 3.330 persone (di cui 2.370 studenti)
AMBIENTE E GENERAZIONI FUTURE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Associazioni ambientaliste e di categoria ■ Tecnici ed esperti di altre imprese ■ Tecnici ed eletti negli assessorati competenti in materia ambientale 	<p>Produzione di energia da fonti rinnovabili, risparmio energetico e idrico, teleriscaldamento, prelievi idrici, emissioni di gas serra, emissioni in atmosfera, raccolta differenziata, gestione e smaltimento di rifiuti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hera e AcegasApsAmga hanno promosso sul territorio servito numerose iniziative per sensibilizzare al risparmio di energia e acqua, per l'uso dell'acqua di rete e a sostegno della raccolta differenziata

VALORE ECONOMICO PER GLI STAKEHOLDER

1,7

miliardi di euro distribuiti
agli stakeholder del territorio

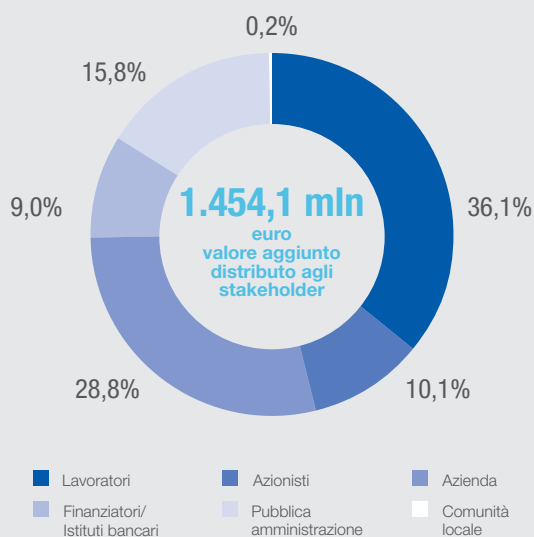
Il bilancio di sostenibilità esprime nel **valore aggiunto** l'incremento economico che l'attività del Gruppo Hera ha prodotto e distribuito alle principali categorie di stakeholder. In questo senso, misura il valore che il Gruppo aggiunge ai fattori produttivi esterni, attraverso la differenza tra i ricavi e i costi sostenuti. Il valore aggiunto consente, così, di collegare il bilancio di sostenibilità al bilancio di esercizio leggendo quest'ultimo dal punto di vista degli stakeholder. Per il calcolo del valore aggiunto abbiamo adottato, personalizzandola, la metodologia del Gbs (Gruppo di studio per il bilancio sociale).

Nel 2016 il valore aggiunto globale lordo generato per gli stakeholder è stato di 1.454,1 milioni di euro, in aumento di 41,3 milioni rispetto al 2015 (+2,9%). Quasi il 29% dell'importo è stato **reinvestito all'interno dell'Azienda**: questa quota cresce del 9% rispetto al 2015, e comprende i 73,3 milioni di utile di esercizio che non sono stati distribuiti agli azionisti e i 346,0 milioni di ammortamenti degli investimenti effettuati (+9 milioni di euro nel 2016, per effetto dei nuovi investimenti realizzati).

La quota del valore aggiunto destinata alla **Pubblica amministrazione** è pari a 230 milioni di euro (+3,4% dal 2015).

AI LAVORATORI LA QUOTA PIÙ GRANDE (36%) DEL VALORE AGGIUNTO GENERATO E DISTRIBUITO

La quota di valore aggiunto ai lavoratori è cresciuta del 2,6% dal 2015, corrispondente a un importo di 524,1 milioni di euro, principalmente per effetto degli incrementi retributivi previsti nei contratti nazionali di lavoro. Tutte le quote distribuite registrano un incremento, a eccezione di quelle destinate agli azionisti (-0,5% per effetto dei minori utili ad azionisti di minoranza) e ai finanziatori (-10%, principalmente per il miglioramento del rapporto di indebitamento medio dell'Azienda).



L'aumento per imposte e tasse (+3%), in particolare quelle sul reddito d'impresa, è stato in parte compensato dalla diminuzione delle compensazioni ambientali e dai canoni corrisposti ai Comuni per l'utilizzo delle reti di loro proprietà.

Infine, una somma pari a 2,8 milioni di euro è stata destinata alle liberalità (0,3 milioni) e alle sponsorizzazioni (2,5 milioni, in leggero aumento rispetto al 2015).

Il valore aggiunto distribuito agli **stakeholder del territorio di riferimento** (+4,3% rispetto al 2015) ammonta a 1.169,5 milioni di euro. Se consideriamo i 560,2 milioni di euro delle forniture da fornitori del territorio, la **ricchezza totale distribuita al territorio è stimata in 1.729,7 milioni di euro**.

VALORE AGGIUNTO GLOBALE, +41,3 MILIONI DI EURO (+2,9%)

Rispetto al 2015 il valore aggiunto complessivo registra un aumento di 41,3 milioni di euro (+2,9%). A finanziatori e istituti bancari è stata distribuita una quota di 131,2 milioni di euro, pari alla differenza tra gli oneri e i proventi finanziari (-10%). La quota agli azionisti (147,1 milioni, -0,5%) si compone di 134,0 milioni di euro relativi a dividendi distribuiti ai soci di Hera Spa (stabile rispetto al 2015), e di 13,1 milioni per la quota di utile di competenza degli azionisti di minoranza delle società controllate di Hera Spa (in riduzione di 0,8 milioni di euro).

Milioni di euro	2014	2015	2016
Lavoratori	496,9	510,8	524,1
Azionisti	145,4	147,9	147,1
Azienda	368,5	383,5	419,3
Finanziatori/Istituti bancari	153,9	146,0	131,2
Pubblica Amministrazione	219,8	222,0	229,6
Comunità locale	2,7	2,6	2,8
Valore aggiunto globale lordo	1.387,2	1.412,8	1.454,1



INVESTIMENTI PER LA GESTIONE DEI RIFIUTI: +44% NEL 2016

Gli investimenti netti crescono di oltre 33,7 milioni di euro nel 2016 e arrivano a quota 366,4 (+10%). Tra le diverse aree, l'incremento maggiore è nell'ambiente (+15,5 milioni): si riferisce principalmente a interventi di manutenzione e potenziamento degli impianti di selezione e smaltimento, e al miglioramento della raccolta differenziata (isole ecologiche e attrezzature di raccolta). Gli investimenti in questo settore ammontano a 50,7 milioni di euro. Nell'area gas l'incremento è riconducibile all'adeguamento normativo per l'introduzione dei contatori elettronici gas.

Milioni di euro	2015	2016
Area gas	90,5	94,8
Area energia elettrica	24,4	25,2
Area ciclo idrico integrato	127,2	131,8
Area ambiente	35,2	50,7
Area altri servizi	15,3	15,9
Struttura centrale	53,3	67,6
Totale investimenti operativi	345,9	386,1
Investimenti finanziari	0,5	0,6
Totale investimenti lordi	346,4	386,7
Contributi conto capitale	13,7	20,3
<i>di cui per FoNI (Fondo nuovi investimenti)</i>	<i>2,3</i>	<i>7,3</i>
Totale investimenti netti	332,7	366,4

PIÙ RISORSE PER L'AMBIENTE (209 MILIONI DI EURO)

Gli investimenti ambientali aumentano dell'8% dal 2015, in particolare nei servizi ambientali (+34% con il rafforzamento dei sistemi di raccolta differenziata) e nei servizi energetici (+14%, con gli interventi su reti e impianti gas e teleriscaldamento).

Milioni di euro	2015	2016
Servizi energetici	67,9	77,2
Servizio idrico integrato	106,5	107,3
Servizi ambientali	17,2	22,9
Struttura centrale	0,9	1,2
Totale	192,5	208,6

I dati si riferiscono alle società AcegasApsAmga, Hera Spa, Herambiente, Hera Comm, Hera Luce, Inrete Distribuzione Energia, Marche Multiservizi e Uniflotte.

76%

valore economico distribuito agli stakeholder del territorio

208,6

milioni di euro di investimenti ambientali nel 2016

IL 76% DEL VALORE ECONOMICO PRODOTTO RIMANE NEL TERRITORIO SERVITO: +4,3% DAL 2015

Il valore aggiunto distribuito al territorio è di 1.169,5 milioni di euro nel 2016 (+4,3%): in dettaglio, il 45% sono stipendi ai lavoratori, il 36% risorse reinvestite nell'Azienda, il 12% imposte, tasse e canoni agli enti del territorio, il 7% dividendi agli azionisti di Hera Spa del territorio e lo 0,2% liberalità e sponsorizzazioni. Se si considerano anche le forniture da fornitori locali, pari a 560,2 milioni (il 69% del totale), il valore economico complessivamente distribuito al territorio è stimato in 1.729,7 milioni di euro: questo importo corrisponde al 76% del totale del valore economico prodotto, che ammonta a 2.269,8 milioni di euro.

1.169,5

milioni di euro

valore aggiunto distribuito al territorio

80% del valore aggiunto totale

+ 560,2

milioni di euro

valore delle forniture da fornitori del territorio

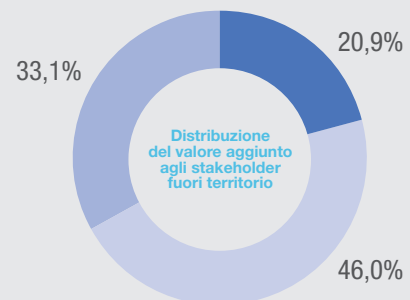
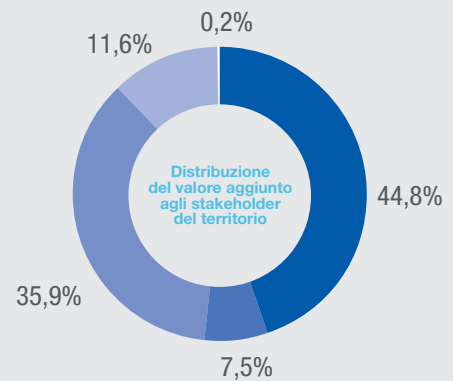
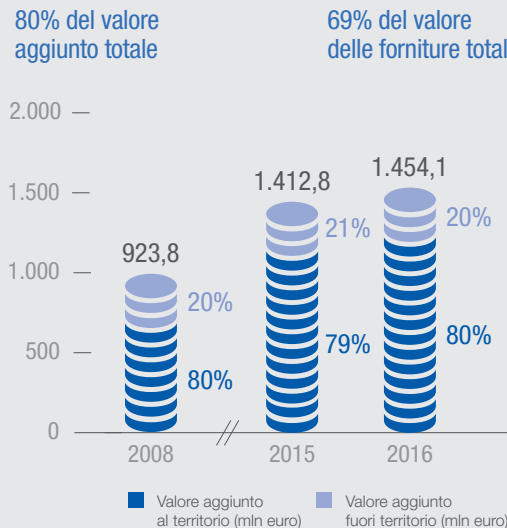
69% del valore delle forniture totale

= 1.729,7

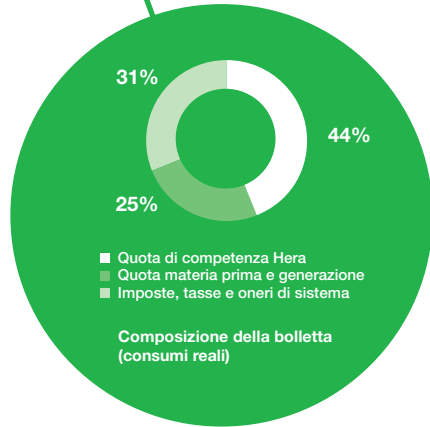
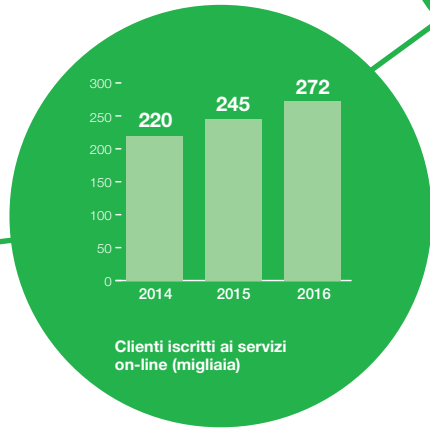
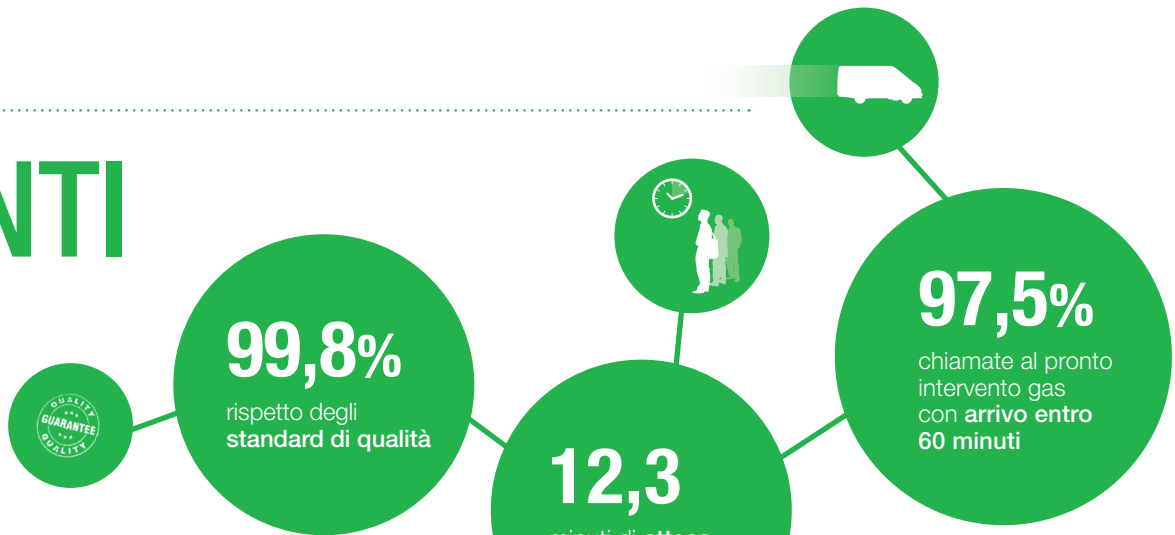
milioni di euro

valore economico complessivamente distribuito al territorio

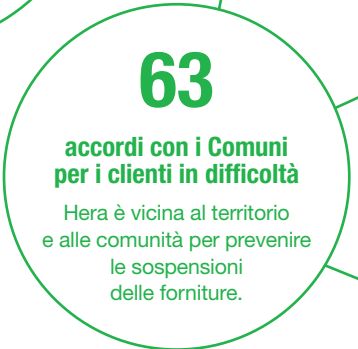
76% del valore economico totale



CLIENTI



HIGHLIGHTS



OBIETTIVI

avevamo detto di fare...

RISULTATI

abbiamo fatto...

TARGET FUTURI

faremo...

COSTO DEI SERVIZI

 <p>Estendere ulteriormente il protocollo per prevenire le sospensioni di fornitura ai clienti in difficoltà. (H) (A)</p>	<p>63</p>	<p>accordi con i Comuni (erano 45 nel 2015) per prevenire le sospensioni di fornitura ai clienti in difficoltà. (H) (A)</p>	<p>Estendere a ulteriori Comuni il protocollo per prevenire le sospensioni della fornitura ai clienti assistiti dai servizi sociali. (H)</p>
 <p>Nuove offerte gas ed elettricità con servizi a valore aggiunto e di efficienza energetica. (H) (A) (M)</p>	<p>2</p>	<p>offerte promosse nel 2016: Nuova Idea Hera e Hera Thermo aiutano i clienti a ridurre i consumi. (H) (A) (M)</p>	<p>Nuove offerte gas, elettricità e teleriscaldamento con servizi a valore aggiunto e di efficienza energetica. (H) (A) (M)</p>
 <p>Proseguire le sperimentazioni della tariffa rifiuti puntuale e definire il modello di industrializzazione Hera. (H)</p>	<p>3</p>	<p>comuni dove prosegue la sperimentazione, che a Budrio si è conclusa. Definito il piano di estensione della tariffazione. (H)</p>	<p>Estendere la tariffa puntuale per i rifiuti urbani al 9% dei cittadini nel 2018, ed entro il 2021 a tutti i comuni serviti, in Emilia-Romagna. (H)</p>

QUALITÀ DEL SERVIZIO E DELL'ACQUA POTABILE

 <p>Migliorare la qualità commerciale nel servizio idrico (delibera Aegesi 655/2015). (H) (A)</p>	<p>98,4%</p>	<p>casi con standard di qualità idrico rispettati nel 2016. Nuovo meccanismo premiale a Bologna e Modena. (H) (A) (M)</p>	<p>Rispettare nel 98,5% dei casi gli standard di qualità commerciale gas, energia elettrica, servizio idrico, teleriscaldamento. (H) (A) (M)</p>
 <p>Proseguire il piano d'installazione dei contatori elettronici gas: 135 mila nuove installazioni nel 2016. (H) (A) (M)</p>	<p>150 mila</p>	<p>nuovi contatori elettronici del gas installati nel 2016 (pari al 10% del totale). (H) (A) (M)</p>	<p>Installare entro il 2017 il 19% dei contatori elettronici gas e il 48% al 2020. (H) (A) (M)</p>

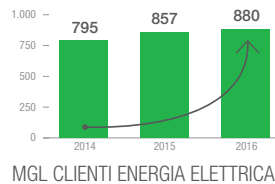
SICUREZZA E CONTINUITÀ DEI SERVIZI

<p>96%</p> <p>le chiamate al pronto intervento gas con tempo di arrivo entro 60 minuti. (H) (A)</p>	<p>97,5%</p>	<p>casi con tempo di arrivo sul luogo di chiamata entro 60 minuti (obbligo Aegesi 90%). (H) (A)</p>	<p>Pronto intervento gas: mantenere a un livello significativamente superiore agli obblighi Aegesi le percentuali di chiamata con risposta entro 120 secondi e di chiamata con tempo di arrivo entro 60 minuti. (H) (A) (M)</p>
<p>96%</p> <p>le chiamate al pronto intervento gas con tempo di risposta in 120 secondi. (H) (A)</p>	<p>97,2%</p>	<p>casi in cui il tempo di risposta è stato inferiore ai 120 secondi (obbligo Aegesi 90%). (H) (A)</p>	

RELAZIONI CON I CLIENTI

 <p>Garantire qualità call center e attesa media agli sportelli in linea con il 2015 e in miglioramento agli sportelli AcegasApsAmga. (H) (A) (M)</p>	<p>12,3</p>	<p>minuti l'attesa media agli sportelli: in linea con il 2015 e in riduzione in AcegasApsAmga da 27,5 a 21,8 minuti. Al call center l'attesa media è 40 secondi. (H) (A) (M)</p>	<p>Garantire qualità del call center e attesa agli sportelli in linea con il 2016. Migliorare tempi sportelli AcegasApsAmga e call center Marche Multiservizi. (H) (A) (M)</p>
--	--------------------	--	--

CLIENTI



3,3

milioni di cittadini serviti per l'igiene urbana

La crescita dei clienti

Il numero complessivo dei clienti del Gruppo Hera si amplia anche nel 2016: +4,1% nel gas e +2,7% nell'energia elettrica. I clienti residenziali a mercato libero (cresciuti del 21% per il gas, e del 14% per l'elettricità) sono pari al 48% del totale nel gas e al 73% nell'elettricità. Con le acquisizioni di Julia Servizi Più e Gran Sasso (pari a oltre 32 mila clienti) è proseguito il rafforzamento in Abruzzo. Nei servizi ambientali sono 188 i comuni serviti e nel servizio idrico la crescita dei clienti rimane contenuta (+0,3%). La tutela del cliente è al vertice delle priorità e per fidelizzare la clientela il Gruppo prevede per il 2017 l'ulteriore miglioramento dei servizi on-line appena rinnovati, il lancio dell'app multiservizi e lo sviluppo, con relativa formazione, della rete di vendita.

Le politiche commerciali

La strategia commerciale si declina su tutti i segmenti di clientela, e si rafforzano la cura della qualità del servizio e la correttezza della condotta commerciale nella gestione delle relazioni. La prossimità con il cliente, infatti, rimane uno dei pilastri fondamentali e mette a disposizione una piattaforma molto articolata di sportelli fisici capillari, call center differenziati e canali web. Gli alti livelli di servizio raggiunti indicano la qualità di questo percorso, svolto sulla base di offerte adeguate alle esigenze e attente a seguire il cliente anche durante l'attivazione della fornitura. La vicinanza al cliente finale è fondamentale anche nei territori di espansione di Hera Comm, che contano già sei punti di

riferimento informativi e di assistenza (Hera Comm point, due in più del 2015). Nel 2016 per uniformare la qualità del servizio si è completata l'integrazione di alcune realtà di recente acquisizione, con interventi sui sistemi di Customer relationship management e azioni di rinnovo degli sportelli, a Giulianova e Luco dei Marsi.

Il portafoglio delle offerte risponde a diversi bisogni: con **Prezzo Netto** si garantisce l'accesso al mercato all'ingrosso, con **Giorno Hera** la stabilità di spesa e con **Nuova Idea Hera** i servizi a valore aggiunto sul risparmio energetico e la sicurezza di un prezzo fisso. **Hera Thermo** ha arricchito l'offerta di servizi sull'efficienza energetica e, per il risparmio energetico, è proseguita **Hera Led**. Circa 85 mila clienti (11% del totale) hanno scelto l'opzione **Pacchetto Natura** per avere energia elettrica da fonti rinnovabili e la bolletta elettronica.

La condotta commerciale

Attraverso il presidio dei canali di vendita e secondo i principi di **controllo della qualità**, Hera Comm rispetto al 2015 ha ridotto del 45% i reclami su contratti non richiesti (159, pari allo 0,05% dei contratti conclusi fuori dei locali commerciali).

130
sportelli nel territorio gestito e sei Hera Comm point



Una Nuova Idea da Hera Comm (e altro ancora) per ridurre i consumi

Da maggio 2016, Nuova Idea Hera consente di **bloccare il prezzo** della materia prima per 6 e fino a 30 mesi nell'offerta luce e gas: più è lunga l'opzione di prezzo fisso e più cala il prezzo. L'offerta si è arricchita con l'analisi dei consumi e con Hera Fast Check Up, per **risparmiare energia** a partire dai dati di consumo del cliente: alla nuova offerta hanno aderito 87 mila clienti del servizio elettrico (12% del totale) e circa 91 mila per il servizio gas (9% del totale). A Hera Led per l'acquisto rateizzato in bolletta di **lampadine a led** a prezzi scontati del 30% si è aggiunta anche Hera Thermo, che permette al cliente attraverso un **termostato intelligente** di controllare i propri consumi, programmare la caldaia anche da remoto, e consultare un report sui consumi per il risparmio energetico.

OBIETTIVI

Publicare un nuovo report di sostenibilità dedicato ai clienti e alle comunità locali. (H)

Aumentare la frequenza delle letture dei contatori gas (rispetto a quanto previsto da Aeegsi) per ridurre la componente stimata della bolletta. (H) (A)

RISULTATI

Il report I mille volti del servizio è stato pubblicato a ottobre 2016. (H)

Il nuovo piano di lettura nel 2016 ha permesso di aumentare la quantità di misure raccolte mantenendole superiori a quanto previsto da Aeegsi. (H) (A)

TARGET FUTURI

Estendere a ulteriori Comuni il protocollo per prevenire le sospensioni della fornitura ai clienti assistiti dai servizi sociali. (H) (A)

CONDOTTA COMMERCIALE: IMPEGNI AGGIUNTIVI PER LA TUTELA DEI CLIENTI

Vicinanza e tutela del cliente guidano l'attività di Hera Comm nella vendita dei servizi energetici e nella selezione dei partner commerciali, che sono dotati di un **tesserino di riconoscimento** per presentarsi al cliente come agenzia autorizzata. Affiancamenti periodici e formazione specifica sono svolti dal personale Hera per valutare la condotta della rete commerciale, che è oggetto anche di monitoraggio con indagini sul cliente finale.

Per prevenire i casi di contratto non richiesto e a maggiore garanzia del cliente, Hera Comm applica **tutele aggiuntive** a quelle definite da Aeegsi:



l'invio della **lettera di benvenuto** ai clienti non domestici gas e a quelli domestici anche per i contratti conclusi nelle sedi di Hera Comm;



l'esercizio del **ripensamento facilitato** con email, lettera semplice o fax (non solo raccomandata);



l'**indennizzo** di 25 euro in caso di contratto non richiesto e di attivazione non interrotta in tempo utile.

Inoltre, per verificare il consenso del cliente in modo chiaro, vengono effettuate **telefonate di verifica** (sui contratti conclusi dal canale di vendita telefonica, e con la possibilità per il cliente di reperire la registrazione telefonica) e di **monitoraggio** del canale di vendita (contratti conclusi a domicilio).

85

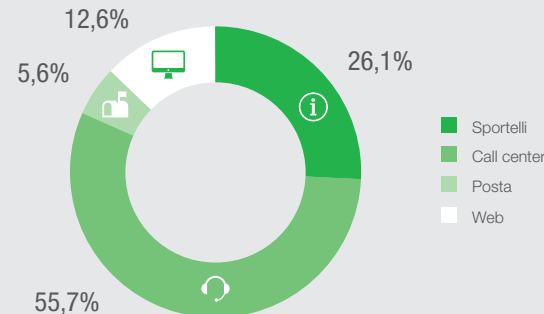
mila adesioni alle offerte energia elettrica con Pacchetto Natura

272

mila clienti iscritti ai servizi on-line di Hera Comm (+11%)

NEI CANALI DI CONTATTO CON I CLIENTI PIÙ RICHIESTE AL CALL CENTER (+15%)

Il volume complessivo delle richieste dai clienti Hera Comm è aumentato del 10% nel 2016. Il confronto tra i diversi canali mostra l'incremento maggiore di contatti al call center (+15%); seguono il web (+11%) e il tradizionale canale postale (+9%).



Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

Il Pacchetto Natura è attivabile su tutte le offerte di Hera Comm. Prevede il sostegno alla produzione di energia da fonti rinnovabili, l'invio elettronico della bolletta e la domiciliazione bancaria.

RECLAMI PER CONTRATTI NON RICHIESTI: -45%

I reclami per contratti non richiesti sono in ulteriore diminuzione (-45% del 2015). La loro gestione è orientata completamente a tutelare il cliente: tutti i 159 reclami ricevuti sono stati accolti con l'applicazione di una misura di ripristino.

NEL 2016



317 mila
nuovi contratti firmati



159 (0,05%)
reclami pervenuti



159
misure di ripristino adottate

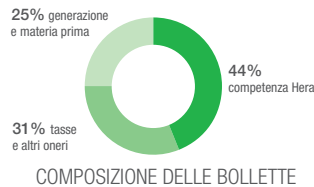


CRESCONO ANCORA I CLIENTI DEI SERVIZI ENERGIA

I servizi energetici registrano un nuovo aumento dei clienti, che nel 2016 sono cresciuti in particolare nelle forniture di gas (+4,1% dall'anno precedente). I clienti residenziali gas a mercato libero sono prossimi a pareggiare il numero dei clienti in regime di tutela, mentre per l'energia elettrica sono il 73%.

Migliaia	2014	2015	2016
Clienti gas	1.316,1	1.327,6	1.381,4
Clienti energia elettrica	795,2	856,8	880,1
Clienti teleriscaldamento	11,5	11,8	11,9
Clienti servizio idrico integrato	1.444,5	1.449,4	1.453,9
Cittadini serviti igiene urbana	3.308	3.323	3.311

COSTO DEI NOSTRI SERVIZI



-17%

costo dei servizi ambientali rispetto alla media italiana

Nel 2016 frena la spesa per cliente medio. Sulla base dei consumi reali per i quattro servizi forniti da Hera, la spesa è stata di 1.457 euro (da 1.620 euro nel 2015) e la **riduzione** annuale è **del 10%**. È l'effetto dei minori prezzi di mercato per i combustibili (-72 euro) e del calo dei volumi consumati (-14% gas, -3% elettricità, -1% acqua), che sommati quantificano il risparmio in 163 euro per i quattro servizi.

A parità di volumi consumati, la riduzione è di 72 euro (-3,6%)

per i ribassi dei prezzi dei combustibili dal 2015 (-91 euro) e dell'importo di imposte, tasse e oneri di sistema (-8 euro) solo in parte compensata dall'incremento di 27 euro delle componenti di competenza Hera, che incide per l'1,4% sull'importo totale della spesa per le bollette.

L'analisi di lungo periodo, dal 2006 al 2016, mostra per i servizi Hera in Emilia-Romagna un incremento medio annuo composto (+2,0%) inferiore a quello nazionale (+3,6%).

COM'È CAMBIATA LA SPESA?

La spesa del cliente medio è diminuita di 163 euro nel 2016 (-10%) per i minori volumi venduti di gas (-14%) ed energia elettrica (-3%) venduti a seguito dell'andamento termico annuale e della riduzione delle tariffe di gas e luce. A parità di consumi, la spesa diminuisce del 4%. Dal 2006 al 2016 gli incrementi tariffari per un cliente Hera sono in linea con l'inflazione di settore per gas ed energia elettrica e sono decisamente inferiori per acqua e rifiuti.

Euro	2015	2016	Var. 2016/2015	Var. % 2016/2015
Gas	860,69	693,02	-167,68	-19,5%
Energia elettrica	306,12	299,71	-6,40	-2,1%
Servizio idrico	214,35	224,48	10,13	4,7%
Rifiuti	238,78	239,71	0,93	0,4%
Totale	1.619,94	1.456,92	-163,02	-10,1%
<i>di cui di competenza Hera</i>	630,67	641,80	13,72	2,2%
<i>di cui quota materia prima e generazione</i>	481,49	366,74	-114,75	-23,8%
<i>di cui imposte, tasse, oneri di sistema e altri oneri</i>	507,78	448,38	-61,98	-12,1%

6,8 MLN DI EURO DI AGEVOLAZIONI TARIFFARIE E 112,5 MLN DI EURO DI BOLLETTE RATEIZZATE

Il costo delle bollette si riduce per le famiglie in condizioni di disagio che possono usufruire degli strumenti previsti dall'Aeegsi e dalle agenzie regionali:

- bonus sociale gas ed energia elettrica;
 - agevolazioni per le famiglie numerose e in difficoltà economica sulle bollette acqua;
 - tariffa pro capite del servizio idrico.
- Hera aggiunge a questi ulteriori agevolazioni volontarie:
- bonus teleriscaldamento;
 - rateizzazioni delle bollette (tre rate, in casi particolari fino a nove);
 - protocolli con i servizi sociali dei Comuni per prevenire le sospensioni della fornitura ulteriormente estesi nel 2016 a copertura di 63 comuni, dove la percentuale delle sospensioni evitate ai clienti in difficoltà è di circa il 90%.

I clienti serviti dal Gruppo hanno usufruito nel 2016 di agevolazioni per 6,8 milioni di euro e il valore delle bollette rateizzate è stato di 112,5 milioni di euro. Rispetto all'anno precedente, in conseguenza dell'andamento dei volumi consumati, sono in riduzione il valore dei bonus gas ed energia elettrica erogati ai clienti Hera (-13%) e il valore delle bollette rateizzate (-8% a parità di perimetro).

OBIETTIVI

RISULTATI

TARGET FUTURI

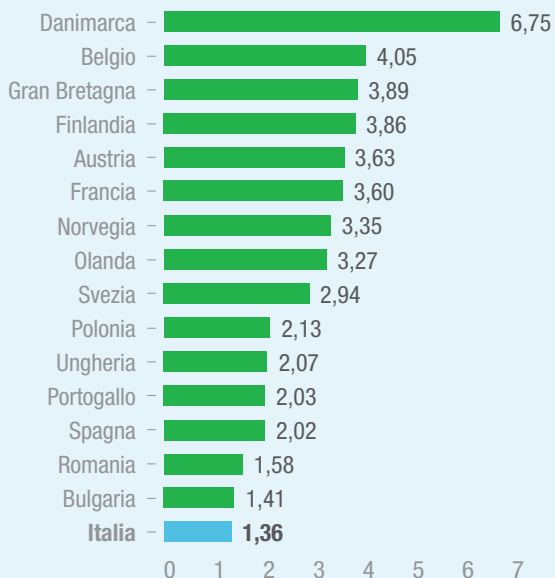
Estendere ad altri Comuni il protocollo per prevenire le sospensioni di fornitura ai clienti assistiti da servizi sociali. (H) (A)	63 accordi con i Comuni (erano 45 nel 2015) per prevenire le sospensioni di fornitura ai clienti in difficoltà. (H) (A)
Promuovere nuove offerte gas ed energia elettrica con servizi a valore aggiunto e di efficienza energetica. (H) (A) (M)	Due offerte promosse nel 2016: Nuova Idea Hera e Hera Thermo aiutano i clienti a ridurre i consumi. (H) (A) (M)
Continuare a promuovere soluzioni per l'efficienza energetica e contabilizzazione individuale di calore nei condomini. (H) (A)	383 i condomini con sistemi di contabilizzazione individuale di calore a fine 2016 (+110% rispetto al 2015). (H) (A)
Proseguire le sperimentazioni della tariffa rifiuti puntuale e definire il modello di industrializzazione Hera. (H)	Tre i comuni dove prosegue la sperimentazione, conclusa a Budrio. Definito il piano di estensione della tariffazione. (H)
Aggiornare ed estendere nei territori SOStegno Hera (guida agevolazioni tariffarie). (H) (A) (M)	SOStegno Hera aggiornata e diffusa. Rinviata al 2017 l'estensione nel Triveneto. (H) (A) (M)

Continuare a promuovere le offerte gas, elettricità e teleriscaldamento con servizi a valore aggiunto e di efficienza energetica. (H) (A) (M)
Continuare a promuovere soluzioni per l'efficienza energetica e la contabilizzazione individuale di calore nei condomini. (H) (A)
Estendere la tariffa puntuale per i rifiuti urbani al 9% dei cittadini, ed entro il 2021 a tutti i comuni serviti, in Emilia-Romagna. (H)
Estendere la guida sulle agevolazioni tariffarie SOStegno Hera nel Triveneto e nelle Marche. (A) (M)

AMBITO TERRITORIALE OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (H) Hera (A) AcegasApsAmga (M) Marche Multiservizi

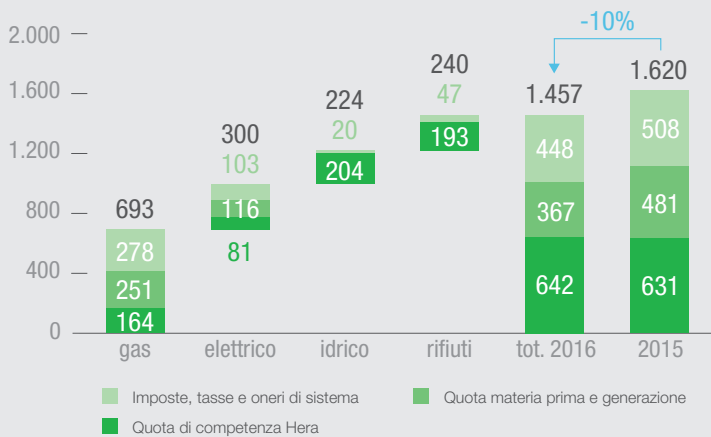
BENCHMARK
BOLLETTE ACQUA, IN ITALIA LA PIÙ CONVENIENTE
D'EUROPA (euro/mc)

L'Italia ha il costo più basso (1,36 euro per metro cubo) nell'analisi che l'International Water Association ha svolto sulle tariffe dell'acqua applicate nel 2013 in 104 città di 16 Paesi europei (per un consumo di 200 metri cubi). Bologna (1,80 euro/mc) è tra le città italiane considerate.



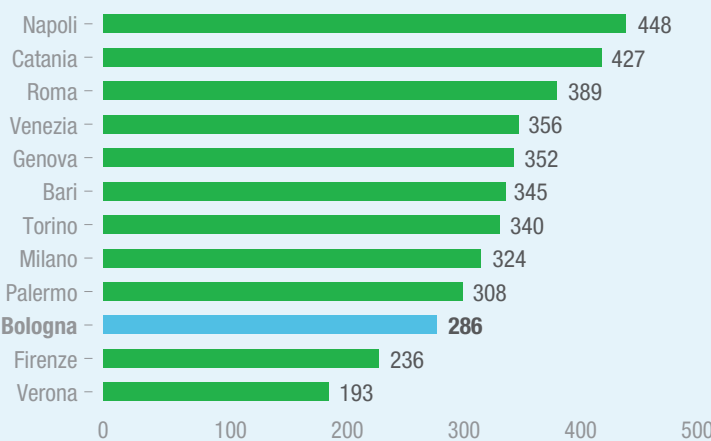
1.457 EURO DI SPESA ANNUA: 642 DI COMPETENZA HERA (euro)

Il costo della materia prima e le imposte incidono per 815 euro tra le voci di spesa, mentre la componente Hera per 642 euro (44% dell'importo totale) rispetto alla spesa annua di una famiglia media per i quattro servizi erogati (consumi reali).



BENCHMARK
TARI, BOLOGNA TRA LE CITTÀ MENO CARE (3 persone in 100 mq; euro)

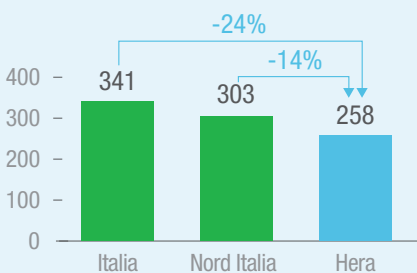
Il costo della tariffa rifiuti a Bologna è uno dei più bassi tra le città italiane con più di 250 mila abitanti: 286 euro per utente, secondo Cittadinanzattiva.



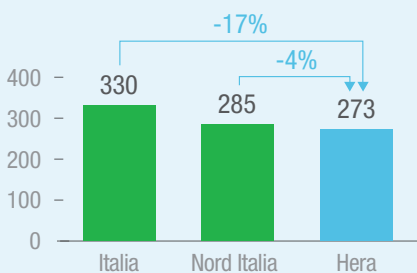
BENCHMARK
SERVIZI AMBIENTALI, CON HERA RISPARMIANO FAMIGLIE (-17%) E IMPRESE (-27%)

Hera ha costi più bassi del resto d'Italia sia per clienti domestici (famiglie) sia per utenze non domestiche (ristoranti, alberghi, industria alimentare, supermercati). Minore anche il costo per tonnellata di rifiuto trattato: -24% della media italiana e -14% del Nord Italia (Ispra 2015). Al risparmio contribuisce la maggiore assimilazione dei rifiuti delle imprese agli urbani, che fa ripartire i costi fissi su quantità più alte.

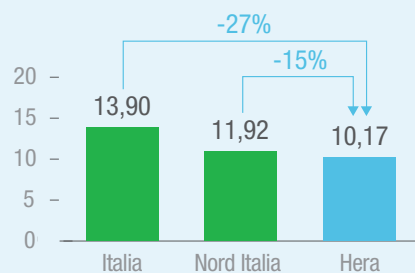
COSTO DEL SERVIZIO GESTIONE RIFIUTI (euro/t)



SPESA MEDIA ANNUA PER UNA FAMIGLIA (euro)



SPESA MEDIA ANNUA PER QUATTRO TIPOLOGIE DI UTENZE NON DOMESTICHE (euro/mq)



Dati 2015, Ispra.

Dati 2016, 3 persone in 100 mq, Cittadinanzattiva.

Dati 2016, Ref Ricerche.

QUALITÀ DEL SERVIZIO

99,8%

rispetto degli standard di qualità nei servizi gestiti

La qualità dei servizi al cliente

Standard specifici e generali di qualità e indennizzi automatici per i clienti regolano la **qualità del servizio**. L'indennizzo per l'inservanza degli standard specifici, ovvero per il superamento dei tempi d'esecuzione delle prestazioni, varia da 24 a 140 euro e in funzione dei tempi stessi di indennizzo. I **dati complessivi** sono **in miglioramento**: nel 99,8% dei casi (99,6% nel 2015) il Gruppo ha effettuato la prestazione richiesta dal cliente nei tempi previsti. Nelle singole prestazioni, è ancora positivo il trend nella prevenzione per l'esecuzione di lavori semplici gas (98,6% da 97,0%) e nell'attivazione della fornitura per l'energia elettrica (98,7% da 97,5%). Nel **servizio idrico**, è applicato dal 1° luglio 2016 con la **delibera Aeegsi 655/2015 l'indennizzo automatico**: il rispetto dello standard è pari al 98,4% nel 2016, considerando solo le prestazioni previste dalla delibera. Per i gestori è diventato possibile accedere anche a meccanismi premiali, in base all'impegno a migliorare i livelli minimi della stessa delibera: Hera Spa vi ha aderito nei territori di Bologna e Modena, introducendo per 32 standard livelli migliorativi rispetto a quanto previsto a livello nazionale. Nel **servizio teleriscaldamento** Hera riconosce volontariamente dal 2008, con una specifica **Carta della qualità**, indennizzi automatici nei territori dell'Emilia-Romagna: variano da 35 a 140 euro e per tipologia impiantistica.

Le iniziative per ridurre le bollette stimate

Nel 2016 nuove frequenze di lettura dei contatori e i concetti di "periodo rilevante per la raccolta" e "distanza temporale minima" sono stati introdotti dalle delibere Aeegsi 117/2015 e 218/2016: il Gruppo ha ottemperato agli obblighi **applicando piani migliorativi di lettura dei contatori**. Così, effettuata dal 1° gennaio quattro tentativi di lettura del contatore gas l'anno per i clienti con consumi tra 501 e 5.000 mc/anno

(rispetto ai tre o due obbligatori secondo le fasce di consumo). I tentativi sono due, invece dell'unico richiesto, se i consumi non superano i 500 mc/anno.

Nel servizio idrico, il piano di lettura introdotto dal 1° luglio 2016 fissa 12 tentativi di lettura l'anno per i consumi superiori a 1.800 mc/anno (rispetto ai due o tre richiesti per fascia di consumo), e quattro tentativi per i consumi tra 500 e 1.800 mc/anno. L'incremento delle misure raccolte ha migliorato la **qualità della fatturazione** (minori consumi stimati) e il **controllo** di eventuali **perdite**. La disponibilità di misure reali è agevolata anche dalla diffusione dei contatori telegestiti, pressochè totale per l'energia elettrica, e dall'installazione in corso dei contatori elettronici gas, pari a 188.846 a fine 2016 (10% del totale). Si prevede di installare entro il 2017 il 19% dei contatori elettronici gas e il 48% al 2020.

VICINA AL 100% LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Le prestazioni richieste dal cliente sono state effettuate nel 99,8% dei casi rispettando i tempi fissati dall'Autorità e dalle carte dei servizi. Gli standard di qualità sono vicini al pieno rispetto (99,9%) nei servizi gas di Hera e AcegasApsAmga e nel servizio idrico di Marche Multiservizi.

%	2014	2015	2016	Numero prestazioni (2016)
Gas	99,7%	99,7%	99,9%	2.616.195
Energia elettrica	97,0%	98,1%	98,6%	65.953
Servizio idrico integrato	99,4%	99,5%	98,9%	142.997
Teleriscaldamento	99,2%	99,8%	98,9%	1.310
Totale	99,6%	99,6%	99,8%	2.826.455

Comprende le prestazioni per cui è previsto un indennizzo automatico al cliente in caso di mancato rispetto dello standard per cause attribuibili all'azienda. I dati relativi agli standard di qualità della vendita escludono le società EstEnergy e AcegasAps Service.

OBIETTIVI

Rispettare nel 98,5% dei casi gli standard di qualità commerciale gas ed energia elettrica e carte dei servizi. (H) (A) (M)

Proseguire il piano di installazione dei contatori elettronici gas (135 mila nuovi contatori installati al 2016). (H) (A) (M)

Definire un piano d'azione per migliorare la qualità tecnica e commerciale nel servizio idrico integrato sulla base della delibera 655/2015 di Aeegsi. (H) (A)

RISULTATI

Nel 2016 Hera ha rispettato gli standard di qualità nel 99,8% dei casi. (H) (A) (M)

Installati 150 mila nuovi contatori elettronici gas nel 2016. Raggiunta così la quota del 10%. (H) (A) (M)

Hera Spa ha aderito al nuovo meccanismo premiale Aeegsi della qualità: interessa i territori di Bologna e Modena e porta livelli migliorativi per 32 standard. (H) (A)

TARGET FUTURI

Rispettare nel 98,5% dei casi gli standard di qualità commerciale gas ed energia elettrica e servizio idrico. (H) (A) (M)

Proseguire il piano di installazione dei contatori elettronici gas: 19% contatori installati a fine 2017 e 48% al 2020. (H) (A) (M)

INDAGINE DI SODDISFAZIONE DEI CLIENTI E ALTRE INIZIATIVE

L'indagine di soddisfazione dei clienti

Il Gruppo Hera continua a migliorarsi anche con la promozione, dal 2005, dell'indagine di soddisfazione dei clienti: è una **verifica annuale** della **qualità percepita** dei propri servizi, e i risultati definiscono le azioni migliorative.

La metodologia applicata è riconosciuta a livello internazionale e prevede interviste telefoniche della durata media di 16 minuti: le circa 5.900 effettuate nel 2016 (5.300 nell'anno precedente) esprimono nei territori del Gruppo un **indice** di soddisfazione dei servizi **stabile a 75/100**.

Il dialogo con le associazioni dei consumatori

L'indispensabile dialogo con le associazioni dei consumatori utilizza dal 2011 il **canale web**: riceve segnalazioni e previene, così, eventuali contenziosi.

Rispetto agli altri canali di contatto le **785 pratiche seguite** attraverso il canale web hanno avuto una **soluzione positiva** nel **94%** dei casi (88% nel 2015), in un tempo medio di 3,9 giorni.

Il canale web ha contato 13.689 visualizzazioni e 5.571 visitatori nel 2016. I temi di particolare interesse per le associazioni sono stati affrontati anche ai tavoli di lavoro (14 incontri, nove nel 2015) organizzati da Hera per approfondimenti, soprattutto, sul pagamento del canone Rai nella bolletta elettrica, sull'andamento del fondo fughe, il brand unbundling e l'app Acquologo.

La customer experience innova la relazione con il cliente

Avvicinare i servizi erogati alle aspettative del cliente è l'approccio che ha guidato il Gruppo Hera ad avviare, nel 2015, il progetto customer experience. L'esperienza del cliente serve a migliorare i processi di servizio, e nel 2016 la customer experience ha puntato, in particolare, su **velocità** e **trasparenza**. Con gli interventi per l'**innovazione degli sportelli clienti** è diventato più efficiente lo strumento per la gestione dei tempi di attesa, ed è possibile utilizzare Bancomat e carte di credito in situazioni specifiche: inoltre, un **sistema di guardia virtuale** ha aumentato la sicurezza dei locali. La customer experience ha rinnovato anche i **servizi on-line**: dal gennaio 2017 sono attivi nuovi strumenti come il grafico storico dei **consumi medi giornalieri** e la **tracciabilità del percorso di attivazione dei contratti**. L'obiettivo della maggiore velocità e trasparenza ha riguardato tutti gli operatori del servizio clienti attraverso l'utilizzo di un **nuovo linguaggio** per aumentare comprensione ed esaustività delle risposte alle richieste.

CRESCE LA SODDISFAZIONE RISPETTO ALLE ASPETTATIVE

L'indice complessivo è pari a 70 anche nel 2016: la soddisfazione dei clienti residenziali resta a un livello elevato e rispetto alle aspettative e all'ideale aumenta di un punto. Amga ottiene l'indice più alto (75) rispetto ai risultati complessivi di Hera (70) e AcegasApsAmga (68).

Ics (da 0 a 100)	2014	2015	2016
Indice di soddisfazione complessivo dei servizi (Ics servizi)	75	75	75
Indice di soddisfazione complessivo (Ics)	69	70	70
Soddisfazione globale	72	73	73
Soddisfazione rispetto alle aspettative	67	68	69
Soddisfazione rispetto all'ideale	67	67	68

TELERISCALDAMENTO: SODDISFAZIONE IN AUMENTO (punteggio da 0 a 100)

La soddisfazione per i servizi resta alta, con 75 punti su 100 complessivi e punteggi superiori alla soglia di 70 per tutti i servizi. Il miglior progresso rispetto ai risultati 2015 è per il teleriscaldamento (+3 punti), per l'affidabilità e i vantaggi del servizio.



79
gas



76
energia elettrica



74
idrico



73
teleriscaldamento



71
igiene ambientale

75
totale servizi



76
sportelli



77
servizi on-line



76
call center

70
immagine del Gruppo

QUALITÀ DELL'ACQUA POTABILE

415 mila

analisi per garantire la massima qualità

Oltre **1.100 analisi al giorno** dei laboratori del Gruppo Hera sulle acque potabili hanno garantito anche nel 2016 la qualità dell'acqua e, quindi, l'efficacia dei processi di trattamento. Le analisi (415 mila durante l'anno) sono state realizzate nei **punti di campionamento delle fonti, negli impianti di potabilizzazione e accumulo** e lungo le **reti di adduzione e distribuzione**. I controlli delle aziende Usl si aggiungono alle analisi che Hera realizza con il piano di controllo di Gruppo: è sviluppato sulla base di linee guida che tengono conto della caratterizzazione **chimica, fisica e batteriologica** dell'acqua potabile, per il pieno rispetto della normativa e per una qualità ottimale.



Le analisi sono sintetizzate secondo le disposizioni dell'Aeegsi e i risultati diventano social con la **pubblicazione on-line e in bolletta** per ogni comune. I dati medi dell'acqua di Hera si confermano confrontabili con la composizione delle acque minerali in commercio. Le 51.921 determinazioni analitiche su nove parametri più significativi per valutare la qualità dell'acqua sono state per il **99,7%** conformi alla legge: la qualità è stabile rispetto al 2015 e non sono state concesse deroghe al rispetto dei limiti fissati dal D.Lgs. 31/2001.

Sono costanti anche le verifiche dello specifico piano di controllo Hera sulla rete idrica di tubazioni in **cemento-amianto**: i 211 controlli effettuati nel 2016 hanno rilevato che la maggior parte dei campioni non presenta traccia di fibre e nei casi riscontrati la media dei valori è inferiore di oltre 75 volte al limite cautelativo indicato dall'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente degli Stati Uniti, pari a 7 milioni di fibre per litro, che è l'unico punto di riferimento in assenza di un limite nella normativa italiana. In materia di pericolosità delle fibre di amianto, l'Organizzazione Mondiale della Sanità esclude la tossicità legata all'ingestione delle fibre, diversamente dal danno riconosciuto in caso di inalazione. Nella generalità dei casi l'acqua distribuita da Hera ha caratteristiche di non aggressività nei confronti della matrice cementizia.

ACQUA DI RUBINETTO BUONA E GARANTITA: LA QUALITÀ È PARAGONABILE ALLE ACQUE IN COMMERCIO

L'acqua distribuita da Hera ha valori medi confrontabili con le acque minerali in commercio per quasi tutti i parametri considerati (con eccezioni per i nitrati a Modena e a Padova e per i cloruri a Modena, comunque inferiori ai limiti di legge di oltre il 60%).

	Acque minerali (min-max)	Limiti D.Lgs. 31/2001	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Padova	Pesaro Urbino	Ravenna	Rimini	Trieste
pH	5,8-8,0	6,5-9,5	7,5	7,7	7,8	7,7	7,4	7,7	7,9	7,7	7,7
Durezza totale (°F)	0,7-88	50*	31	20	24	32	25	27	21	24	19
Residuo secco a 180° (mg/l)	22-932	1.500*	366	277	286	506	288	392	283	295	242
Sodio (mg/l)	0,3-67	200	23	19	13	57	5	22	21	21	8
Fluoruri (mg/l)	0,03-1	1,5	0,11	0,12	<0,10	<0,10	0,10	0,22	0,10	0,13	0,04
Nitrati (mg/l)	1-9	50	8	7	6	18	13	6	5	8	8
Cloruri (mg/l)	0,2-80	250	32	29	20	84	9	27	33	29	13

*Valore consigliato.

Confronto effettuato con i dati indicati nelle etichette di 17 acque minerali naturali di larga commercializzazione. I dati relativi all'acqua potabile sono valori medi di 18.251 analisi effettuate secondo le frequenze e nei punti di prelievo lungo la rete di distribuzione, come previsto dal piano di controllo e sorveglianza del ciclo idrico.

Oltre 1.100 analisi al giorno dei laboratori del Gruppo Hera garantiscono la qualità dell'acqua potabile e l'efficacia dei processi di trattamento. Nessuna deroga ai limiti normativi.

Hera₂O, con l'acqua di rubinetto meno rifiuti e CO₂

Hera₂O promuove tra i lavoratori di Hera l'uso dell'acqua di rubinetto e la sostenibilità. Il progetto è partito nel 2008 con l'installazione di erogatori nelle mense e negli uffici: la quantità d'acqua di rete distribuita nel 2016 è stata di **463 mila litri**. Così è stata evitata la produzione di rifiuti per oltre 15 tonnellate di plastica, equivalenti al **risparmio di 710 mila bottigliette d'acqua** e al mancato uso dei circa 466 cassonetti che sarebbero serviti per la loro raccolta (ipotizzate bottiglie da 0,50 litri per mense e usi individuali, e da 1,50 litri per uffici e sale riunioni). Bere acqua di rubinetto buona e garantita serve anche per il risparmio energetico: nel 2016 Hera₂O ha evitato 48 tonnellate equivalenti di petrolio e 133 tonnellate di emissioni di gas serra.

DAL RUBINETTO UNA FONTE DI RISPARMIO E SOSTENIBILITÀ

Consumare acqua di rubinetto al posto della minerale è una fonte di benefici ambientali e di risparmio. Nel consumo di acqua in bottiglia l'Italia è il terzo Paese al mondo dopo Messico e Thailandia, con 201 litri pro capite nel 2014.

Ecologica

Sei miliardi di bottiglie di plastica prodotte nel 2013 in Italia; solo il 36% è riciclato e solo il 15% viaggia su rotaia*. Se bevi l'acqua di rubinetto fai bene all'ambiente!

Buona

L'acqua distribuita dal Gruppo Hera è classificabile come **oligominerale a basso tenore di sodio**. L'eventuale odore residuo di cloro svanisce se è bevuta fredda o decantata in caraffa.

Economica

Con l'acqua di rubinetto risparmi quasi **270 euro** l'anno.

Sicura

Oltre mille analisi al giorno, il 99,9%** conforme alla legge. Ti puoi fidare.

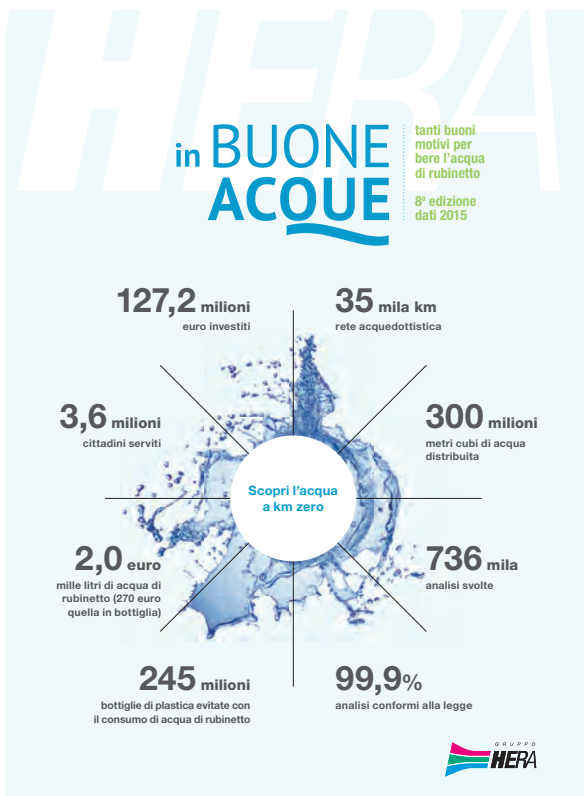
Comoda

Disponibile direttamente a casa tua, senza la fatica di trasportare inutili bottiglie.



*Fonte: elaborazione su dati Legambiente, Regioni imbottigliate 2014.

**Relativo a 168.079 analisi effettuate su 21 parametri da Hera e aziende Usl dell'Emilia-Romagna e di Padova e Trieste. Fonte: In buone acque 8ª edizione, dati 2015.



Tutto il valore dell'acqua di rubinetto in un report: In buone acque

Hera ha pubblicato nel 2016 l'8ª edizione di In buone acque: è il **primo e unico esempio** di report tematico in Italia sul tema dell'acqua di rubinetto.

In buone acque dimostra che l'acqua di rete è buona e sicura, e che una maggiore consapevolezza del valore di questa risorsa può rendere i consumi più sostenibili: nel territorio servito da Hera, nel 2015 il **35% dei cittadini** ha scelto l'acqua del rubinetto ed evitato così la produzione di **245 milioni** di bottiglie di plastica.

I dati 2015 confermano sia il **pieno rispetto dei requisiti di legge** sulla qualità dell'acqua potabile sia caratteristiche paragonabili per qualità alle principali acque in bottiglia in commercio. Questi **risultati sono garantiti dalle analisi che svolgono ogni giorno** i laboratori del Gruppo Hera e le aziende sanitarie locali. Il report, territorio per territorio, contiene i **risultati delle analisi su 28 parametri** e riguarda anche gli antiparassitari e parametri non normati, come i contaminanti emergenti e le fibre di amianto: anche in questi casi i risultati sono ottimi.

Bere l'acqua di rubinetto è una scelta **sostenibile per l'ambiente** e fa bene anche al portafoglio: per una famiglia media vale un **risparmio di 270 euro l'anno**, considerando un consumo annuo di mille litri d'acqua.

La massima trasparenza e affidabilità dei dati riportati nell'8ª edizione di In buone acque è garantita dalla verifica esterna sul report effettuata da DNV GL. La **trasparenza continua on-line** e in **bolletta**, dal 2012, con l'etichetta dell'acqua. Ogni cliente così può vedere, aggiornati ogni sei mesi, i dati della qualità dell'acqua potabile di 165 comuni dell'Emilia-Romagna e dei comuni serviti nei territori di Padova, Pesaro e Trieste.

SICUREZZA E CONTINUITÀ DEI SERVIZI

97,2%

risposte pronto intervento gas entro 120 secondi (obbligo 90%)

Il call center tecnico

Il call center tecnico di Hera si occupa di tre servizi: **gas, idrico e teleriscaldamento**. Le telefonate ricevute dalla struttura attiva a Forlì, che gestisce sia le chiamate dell'Emilia-Romagna sia del Triveneto, sono diminuite nel 2016 a 364 mila circa (-1,2%) rispetto al 2015, anno che aveva visto eventi meteorologici particolarmente eccezionali. Nel 97,2% dei casi le chiamate al servizio **pronto intervento gas** hanno avuto una risposta (o sono state abbandonate) entro 120 secondi: nel 2015 erano il 97,9%. Il 2016 è stato caratterizzato dall'introduzione della delibera Aeegsi 655/2015, che ha previsto anche per il servizio idrico i medesimi obblighi di servizio del gas.

La continuità del servizio elettrico

Nel 2016 i dati sulla continuità del servizio elettrico per i clienti di tutti gli ambiti sono in miglioramento sia per minuti sia per numero di interruzioni rispetto al 2015. Le numerose iniziative di miglioramento della rete (nuove installazioni di cabine primarie e bobine di Petersen) hanno contribuito a migliorare i risultati della continuità nel servizio.

La sicurezza e la continuità del servizio distribuzione gas

Il 2016 è il terzo anno di applicazione in Emilia-Romagna e il secondo nel Triveneto, dei nuovi criteri per incrementare l'efficienza della programmazione e dell'esecuzione delle **ispezioni della rete gas**. Le ispezioni si concentrano nei tratti di rete più critici perché ad alta probabilità di dispersione. Nel 2016 è stato ispezionato il 100% della rete in alta pressione e di quella in media e bassa pressione classificata ad alta probabilità di dispersione. La quota ad alta probabilità di dispersione, pari a 790 km, è il 6% della rete in media e bassa pressione gestita da Hera Spa: era il 14% lo scorso anno e si è ridotta grazie alla completa sostituzione delle condotte in ghisa con giunto canapa piombo e alla sostanziale riduzione della rete in acciaio con protezione catodica non efficace.

Nel 2016, sull'intera rete gas le dispersioni su segnalazione di terzi ogni mille chilometri sono state 41 (55 nel 2014, 43 nel 2015). Le dispersioni individuate sulla rete di distribuzione del Gruppo a valle di ispezioni sono state 65 ogni mille chilometri di rete (erano 99 nel 2014, 85 nel 2015).

LE ISPEZIONI SULLA RETE GAS SONO SUPERIORI ALLO STANDARD

La rete ispezionata è molto al di sopra dello standard minimo richiesto dall'Aeegsi: 100% della rete in alta e media pressione in tre anni e 100% di quella in bassa pressione in quattro anni.

	2014	2015	2016
Rete in alta e media pressione ispezionata sul totale (obbligo di servizio 100% in 3 anni)	56,3%	53,3%	56,3%
Rete in bassa pressione ispezionata sul totale (obbligo di servizio 100% in 4 anni)	63,2%	68,9%	78,1%



OBIETTIVI

96% le chiamate al pronto intervento gas con tempo di arrivo entro 60 minuti. (H) (A)

96% le chiamate al pronto intervento gas con tempo di risposta in 120 secondi. (H) (A)

Proseguire il piano di ricerca fughe sulla parte aerea della rete gas e sui contatori. (H)

RISULTATI

97,5% casi con tempo di arrivo sul luogo di chiamata entro 60 minuti. (H) (A)

97,2% casi in cui il tempo di risposta è stato inferiore ai 120 secondi. (H) (A)

Nel 2016 è stato ispezionato il 16% degli allacciamenti aerei. (H)

TARGET FUTURI

Pronto intervento gas: mantenere a un livello significativamente superiore agli obblighi Aeegsi le chiamate con risposta entro 120 secondi e con tempo di arrivo entro 60 minuti. (H) (A) (M)

Estendere nel 2017 a tremila km il sistema satellitare di ricerca delle perdite della rete idrica (600 km nel 2016). (H)



Nuovi contatori elettronici anche nel servizio gas

Il piano di installazione del Gruppo Hera, a fine 2016, conta **188.846 contatori elettronici gas installati**, pari al 10% del totale: ha raggiunto gli obiettivi aziendali sia in termini di installazioni sia in termini di contatori installati ed effettivamente teletti. Nel 2016 sono stati installati 150.390 contatori, ed è iniziato un progetto finalizzato a realizzare una **versione evoluta dell'apparato di misura gas**. Entro il 2017 si prevede di installare il 19% dei contatori elettronici gas, e il 48% al 2020: l'installazione permetterà di rendere i volumi fatturati ai clienti più vicini ai **consumi reali**.

34,9

minuti il tempo medio del pronto intervento dalla chiamata

189

mila contatori elettronici gas installati a fine 2016 (il 10% del totale)

MIGLIORANO I DATI SULLA CONTINUITÀ DEL SERVIZIO IDRICO

Nel 2016, su 6.400 km di rete ispezionati, il numero di rotture per chilometro di rete è stato pari a 1,09. La tecnologia innovativa della ricerca perdite satellitare è stata utilizzata per 600 chilometri di rete in Emilia-Romagna (in estensione a 3 mila km nel 2017).

	2014	2015	2016
Percentuale di rete sottoposta a ricerca attiva di perdite	21,0%	18,1%	18,5%
Numero di rotture per chilometro di rete*	0,98	1,16	1,09

*Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi; considera il numero di rotture su rete, allacciamenti e gruppi di misura e i chilometri di rete a esclusione degli allacciamenti.

SI RIDUCONO LE DISPERSIONI SULLA RETE GAS

Le dispersioni sulla rete gas si riducono sia a seguito di ispezione sia su segnalazione di terzi. La ricerca delle dispersioni è stata estesa anche alle parti di impianto fuori terra: nel 2016 è stato ispezionato il 16% della parte aerea della rete gas (845 dispersioni localizzate).

	2014	2015	2016
Numero di dispersioni sulla rete di distribuzione localizzate a seguito di ispezione per km di rete ispezionata	0,099	0,085	0,065
Numero di dispersioni sulla rete di distribuzione localizzate su segnalazione di terzi per chilometro di rete	0,055	0,043	0,041

Servizio elettrico Hera più sicuro della media nazionale

Le interruzioni del servizio elettrico del Gruppo Hera sono **inferiori del 32% rispetto alla media nazionale** come durata, e del **10% come numero di interruzioni** (fonte: Relazione annuale Aeegsi 2016). Per ridurre interruzioni e sollecitazioni sugli impianti del Gruppo, prosegue il piano di installazione della bobina di Petersen (completato nel 2016 per le cabine primarie di Strettara e San Michele a Modena) e di dispositivi automatici in grado di interrompere la corrente in caso di guasto lungo la linea, coinvolgendo il minor numero possibile di utenti.

IL PRONTO INTERVENTO SERVIZIO GAS RIMANE MOLTO AL DI SOPRA L'OBBLIGO RICHIESTO

I risultati degli indicatori di sicurezza e continuità restano positivi e collocano il Gruppo molto al di sopra dei livelli minimi fissati dall'Aeegsi. L'intervento entro i 60 minuti è avvenuto per il 97,5% delle 24.705 chiamate ricevute nel 2016: l'obbligo di servizio richiesto è del 90%.



CALL CENTER TECNICO: 98,3% DI RISPOSTE ENTRO 120 SECONDI

Il 98,3% delle chiamate al call center tecnico di Hera ha avuto una risposta entro e non oltre 120 secondi. Il servizio di pronto intervento gas, di fondamentale importanza, ha garantito una risposta entro 120 secondi al 97,2% delle chiamate rispetto al 90% stabilito dall'Aeegsi. Il valore risulta 97,1% per Hera Spa e 97,8% per AcegasApsAmga.

	2014*	2015	2016
Gas	99,2%	99,4%	98,8%
Altri servizi (idrico e teleriscaldamento)	96,1%	95,0%	98,0%
Totale	97,0%	96,4%	98,3%
<i>di cui per pronto intervento gas (obbligo di servizio 90%)</i>	<i>96,5%</i>	<i>97,9%</i>	<i>97,2%</i>

Escluso Marche Multiservizi.
*Escluso AcegasApsAmga.

RELAZIONI CON I CLIENTI

12,3

minuti di attesa agli sportelli

315 mila

clienti con bolletta elettronica (+18% rispetto al 2015)

Il tempo di attesa al **call center** (comprensivo del risponditore automatico) è in linea con il 2015 ed è pari a 87 secondi per i clienti famiglie (era 85), e cresce a 75 secondi per i clienti business (era 63): l'obiettivo Aeegsi è 200 secondi.

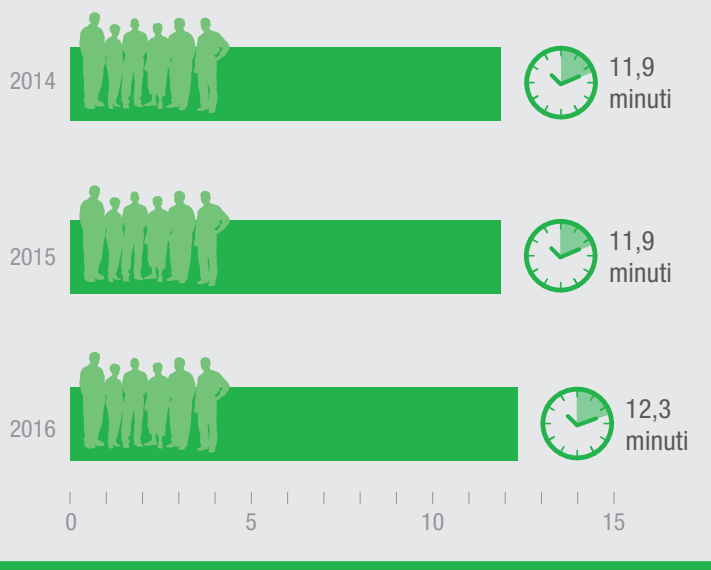
Le chiamate al call center commerciale del Gruppo Hera sono gestite sia da personale interno sia da personale di società esterne con sede a Bologna, Padova e Venezia. Il call center tecnico è dislocato a Forlì e presidiato da personale interno. Considerando anche l'attività di promozione commerciale via telefono delle agenzie di vendita, circa il 90% di tutte le chiamate è stato gestito dall'Italia.

L'attesa media agli **sportelli** del Gruppo è di 12,3 minuti rispetto agli 11,9 del 2015. Solo per il 4,5% dei clienti (era il 2,6% nel 2015) l'attesa è stata superiore a 40 minuti. Nelle richieste complessive ai canali di contatto (+10% dal 2015) aumentano quelle digitali (+11% il canale web).

Gli iscritti ai **servizi on-line** di Hera Comm sono oltre 272 mila (+11% dal 2015). In crescita anche le adesioni alla bolletta elettronica (per quasi 315 mila clienti nel 2016, rispetto ai 267 mila del 2015) e i clienti (462 mila) che hanno effettuato almeno un'autolettura l'anno.

IL TEMPO MEDIO DI ATTESA ALLO SPORTELLO È 12,3 MINUTI

Il risultato 2016 considera diversi fattori: il maggior numero di contatti registrati (747.794 pari al +4%), il lieve aumento dei tempi d'attesa per Hera Spa e migliori tempi d'attesa di AcegasApsAmga (da 28 a 22 minuti) con l'approccio *Lean*, che ha razionalizzato il processo organizzativo di sportello.



OBIETTIVI

Garantire livelli di qualità del call center e tempi medi di attesa agli sportelli in linea con quelli del 2015. Migliorare i tempi di attesa agli sportelli di AcegasApsAmga.

(H) (A) (M)

Sviluppare una app multiservizio con funzionalità analoghe a quelle dei servizi on-line.

(H)

Nel 2016 bolletta elettronica al 15% dei clienti e servizi on-line per il 17%. Estendere Regala un albero a Marche Multiservizi e progettare una nuova campagna promozionale.

(H) (M)

Identificare azioni di miglioramento sulla base dei risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei clienti e del progetto customer experience.

(H) (A) (M)

RISULTATI

12,3 minuti l'attesa media agli sportelli, in linea con il 2015, e in riduzione in AcegasApsAmga da 27,5 a 21,8 minuti. Al call center l'attesa media è di 40 secondi.

(H) (A) (M)

L'app multiservizio è stata sviluppata e il suo lancio è previsto entro il 1° semestre 2017.

(H)

Il 16,1% dei clienti riceve la bolletta elettronica e il 17,5% è iscritto ai servizi on-line.

(H) (M)

12 azioni identificate di cui sette già implementate, tra queste: nuove offerte commerciali più trasparenti e proattive, nuovo linguaggio nelle relazioni con il cliente finale, rinnovamento dei servizi on-line.

(H) (A) (M)

TARGET FUTURI

Garantire qualità del call center e attesa media agli sportelli in linea con il 2016. Migliorare l'attesa media agli sportelli di AcegasApsAmga e di Marche Multiservizi e al call center di Marche Multiservizi.

(H) (A) (M)

Lanciare una app multiservizio per i clienti con funzionalità analoghe a quelle dei servizi on-line.

(H)

Promuovere l'invio digitale della bolletta e nuova campagna dedicata: nel 2017 18% dei contratti, e 23% nel 2020.



(H) (M)

Migliorare la customer experience:

- perfezionare i servizi on-line, incrementare gli iscritti al 19% nel 2017; (H)
- completare il progetto Nuovo linguaggio verso i clienti; (H)
- semplificare le modalità di accettazione dei preventivi e di sottoscrizione dei contratti con la digitalizzazione; (H)
- inviare al cliente un sms promemoria dell'intervento tecnico concordato; (H)
- estendere i servizi on-line ad AcegasApsAmga. (A)

CALL CENTER, 2,7 MILIONI DI CHIAMATE E TEMPO DI ATTESA CONTENUTO

Il tempo medio di risposta è stato di 40 secondi per le famiglie e di 36 secondi per le aziende nelle circa 2,7 milioni di chiamate ai call center nel 2016 (+18% dell'anno precedente). Le chiamate andate a buon fine sono il 94,0% del totale per le famiglie e il 94,8% per le aziende.

	2014	2015	2016
 Tempo medio di attesa al call center per clienti residenziali (secondi)	41	38	40
Percentuale di chiamate andate a buon fine per clienti residenziali (%)	93,4%	94,7%	94,0%
Numero di chiamate al call center per clienti residenziali (migliaia)	2.434	2.311	2.732
 Tempo medio di attesa al call center per clienti business (secondi)	31	26	36
Percentuale di chiamate andate a buon fine per clienti business (%)	95,6%	96,3%	94,8%
Numero di chiamate al call center per clienti business (migliaia)	411	370	375

Il tempo medio di attesa, con riferimento a una chiamata telefonica di un cliente che richieda di parlare con un operatore, è il tempo che intercorre tra la richiesta di conversazione con un operatore e l'inizio della conversazione. Non tiene conto del percorso iniziale del risponditore automatico. I dati si riferiscono ai call center di Hera Comm, AcegasApsAmga, EstEnergy e Marche Multiservizi.

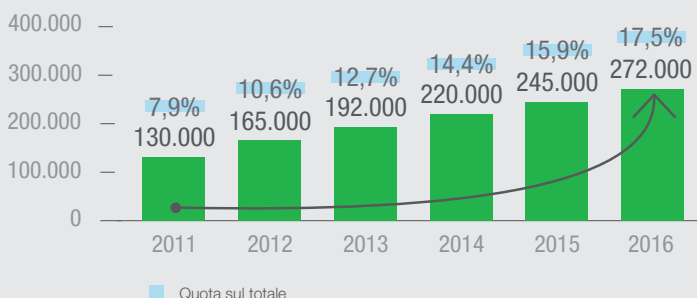


strategie e valore

→ clienti

SERVIZI ON-LINE SEMPRE PIÙ APPREZZATI...

Gli iscritti ai servizi Hera OnLine sono cresciuti dell'11% rispetto al 2015. Con le 272 mila adesioni a fine 2016 la percentuale di diffusione dei servizi on-line è del 17,5% dei clienti totali.



RECLAMI: ANCORA UN AMBITO DI MIGLIORAMENTO

Nel 2016 aumentano del 32% (9.800 in più sul 2015). I risultati cambiano tra i vari servizi: energia (+35% gas e +42% energia elettrica), ambiente +37% e idrico +13%.

	2014	2015	2016
Tempo medio di risposta al reclamo (giorni)	14,5	16,7	19,1
Percentuale di reclami a cui si è risposto entro lo standard (%)	93,4%	93,4%	87,8%
Numero di reclami ricevuti (n)	32.062	31.198	41.050

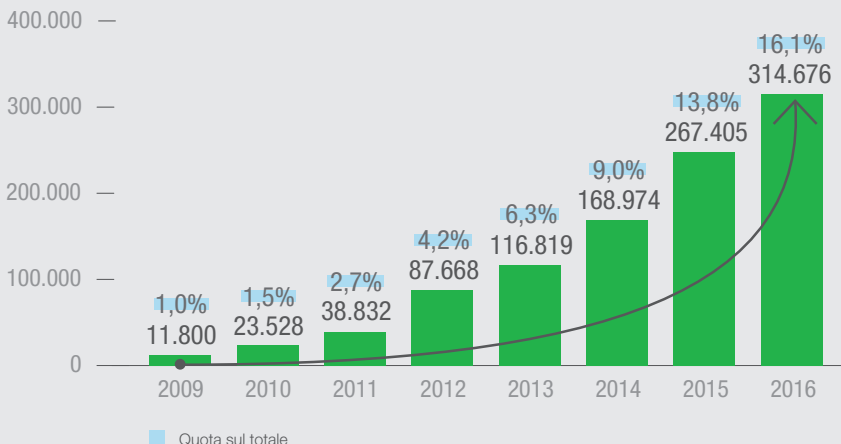
Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi. Il tempo di risposta al reclamo è indicato in giorni solari, con standard di riferimento di 40 giorni.

lavoratori

azionisti e finanziatori

... E ADESIONI ALLA BOLLETTA ELETTRONICA IN COSTANTE AUMENTO

A fine 2016 ricevono la bolletta in digitale rinunciando alla carta 314 mila clienti, grazie anche alla campagna Regala un albero alla tua città: dal suo avvio nel 2012 sono più che triplicati.



BENCHMARK AL PRIMO POSTO PER LA RIDUZIONE DELLA CARTA

Hera, per la percentuale di contratti con invio elettronico della bolletta, è prima tra le sei aziende considerate da un'analisi di Utilitatis tra le principali utility italiane: nel 2015 aveva il 13,8% di contratti con bolletta digitale rispetto alla media del 5,4%.

BENCHMARK L'ATTESA NEGLI SPORTELLI DELLE PRINCIPALI UTILITY ITALIANE

Il tempo medio di attesa agli sportelli di Hera nel 2015 è più basso del 17% rispetto alla media (pari a 14,3 minuti) delle 11 aziende che Utilitatis ha considerato in un'analisi di confronto sulla qualità dei servizi tra le principali utility italiane.

ambiente

fornitori

CASE STUDY

Una Nuova Idea (e altro ancora) per ridurre i consumi

← a pagina 24

Il bonus sociale teleriscaldamento

← bs.gruppohera.it

La customer experience innova la relazione con il cliente

← a pagina 29

Con Hera l'evoluzione del contatore gas

L'innovazione proposta da Hera nella misura dei consumi di gas è a tutto campo, per diffondere nuove funzioni e servizi grazie agli strumenti tecnologici più avanzati. Per la **rilevazione dei consumi gas** ha previsto un nuovo apparato per le utenze residenziali. Gli apparati attuali, secondo la delibera Aeegsi 554/2015, consentono nei casi di anomalia di interrompere l'erogazione del gas all'utenza, ma non hanno la possibilità di verificare se sussistano condizioni di pericolosità per l'erogazione. L'innovazione proposta da Hera è un apparato che, oltre alla normale rilevazione dei consumi, consente di **verificare le condizioni dell'impianto di erogazione**, per intervenire in caso di anomalia sia in maniera automatica sia su comando dell'utente. L'apparato verifica i dati di pressione di erogazione e portata, e può intercettare il flusso di gas mediante l'**elettrovalvola**: a seguito del ripristino può eseguire un test dell'integrità dell'impianto di utenza. Nel 2017 saranno sviluppate le partnership tecniche e la realizzazione dei primi prototipi. Nel 2016 è stata eseguita l'installazione di 150.390 contatori elettronici gas, raggiungendo così la quota del 10% sul totale: entro il 2017 è prevista l'installazione del 19% dei contatori elettronici gas.

L'offerta Nuovo teleriscaldamento Hera

Nel 2016 Hera ha lanciato l'offerta Nuovo teleriscaldamento Hera: prevede un **prezzo fisso per 30 mesi**, un contributo mensile per il **noleggio del contatore** e l'innovativo **servizio di analisi dei consumi** incluso nel prezzo. Questo servizio dà evidenza alle abitudini di consumo e promuove il loro miglioramento nel tempo per risparmiare, grazie a un **report periodico** che illustra, con alcuni semplici indicatori, come viene consumata l'energia.



Diminuire i rifiuti e aumentare la differenziata con la tariffa puntuale

La **sperimentazione della tariffa puntuale** in Emilia-Romagna si è conclusa nel 2016 a Budrio, e resta in corso in tre comuni. Dal 1° gennaio 2016 il Comune di Budrio è passato alla tariffa corrispettiva puntuale: nel corso dell'anno è stato portato a termine lo sviluppo del **sistema di calcolo e fatturazione del corrispettivo**, e in luglio è stata emessa la prima fattura. Budrio, così, è il primo Comune nel territorio gestito da Hera ad applicare la tariffa puntuale: il servizio di raccolta è il **porta a porta**, con **bidoni dell'indifferenziato dotati di transponder** per riconoscere il conferimento.

Parallelamente, sono proseguite le sperimentazioni avviate nel 2015 per perfezionare i sistemi di rilevamento dati sui conferimenti dai cittadini. In particolare, il Comune di San Giovanni in Marignano ha concluso la fase sperimentale e ha ufficialmente deliberato il passaggio a tariffa puntuale a partire dal 1° gennaio 2017. La sperimentazione a Castelfranco Emilia è stata estesa alle frazioni a nord del comune, con l'allestimento dei **contenitori dotati di controllo dei conferimenti**, di **limitatore volumetrico** sull'indifferenziato e con il **riconoscimento utente** sui contenitori delle raccolte differenziate.

Una nuova sperimentazione è partita a Ferrara nel novembre 2016 per l'area di Pontelagoscuro (circa tremila utenze). Nei comuni di Castelfranco Emilia e Ferrara la sperimentazione sarà estesa a tutto il territorio comunale entro il 2017: il passaggio ufficiale a tariffa puntuale è previsto nel gennaio successivo e, sempre nel 2018, anche per i comuni di Monte San Pietro, Bastiglia, Bomporto e San Cesario sul Panaro, pari al 9% dei cittadini serviti in Emilia-Romagna. L'obiettivo è il passaggio a tariffa puntuale di tutti i comuni gestiti da Hera entro il 2021.

Nel 2016 Hera ha intrapreso anche lo sviluppo del modello di applicazione della tariffa corrispettiva puntuale per l'industrializzazione su grande scala.

SOSTegno Hera, nel 2016 versione aggiornata

SOSTegno Hera è la guida per i clienti che riassume tutte le **opportunità per risparmiare sulle bollette dell'acqua e dei servizi energetici**.

È uno strumento di facile consultazione: descrive le agevolazioni per le persone in difficoltà economica e, così, spiega come ottenere i **bonus sociali** per l'energia elettrica, il gas, l'acqua e il teleriscaldamento. Contiene anche le informazioni su come ottenere la **rateizzazione delle bollette** e su cosa fare quando si è in ritardo nei **pagamenti** e in caso di **perdite d'acqua**. SOSTegno Hera è stata proposta ai clienti per la prima volta nel 2015 nell'ambito dei progetti di **HeraLab**, i consigli multistakeholder che nei territori serviti migliorano il dialogo con le comunità locali.

A ottobre 2016 è stata pubblicata la versione aggiornata dell'opuscolo: è stata **distribuita in oltre 15 mila copie agli sportelli** clienti, agli uffici relazioni con il pubblico dei principali Comuni dell'Emilia-Romagna e alle associazioni dei consumatori. SOSTegno Hera è disponibile anche on-line sul sito del Gruppo Hera.

Smart metering, innovazioni multiservizio per i clienti

La sperimentazione smart metering è proseguita nel 2016 per portare a famiglie e imprese i **contatori intelligenti multiservizio**: il termine definisce i sistemi che consentono telelettura e telegestione dei contatori, riducendo i costi per le letture e per le operazioni di gestione del contratto. Aeegsi aveva definito le modalità dei progetti pilota per la sperimentazione di smart metering multiservizio, e nella graduatoria finale il **progetto Hera si era classificato primo**. Il progetto ha realizzato un'infrastruttura multiservizio di oltre 13 mila punti telegestiti a Modena, e intende integrare tutti i servizi gestiti da Hera: distribuzione gas, servizio idrico, distribuzione di energia elettrica, teleriscaldamento e igiene ambientale. Particolare attenzione è rivolta agli utenti, che on-line **possono verificare i consumi giornalmente** da un sito web: in caso di anomalia, sono avvertiti da un sms. Ulteriori funzionalità consentono una nuova gestione delle reti, e rendono possibili bilanci idrici e termici su singole porzioni di rete distributiva.

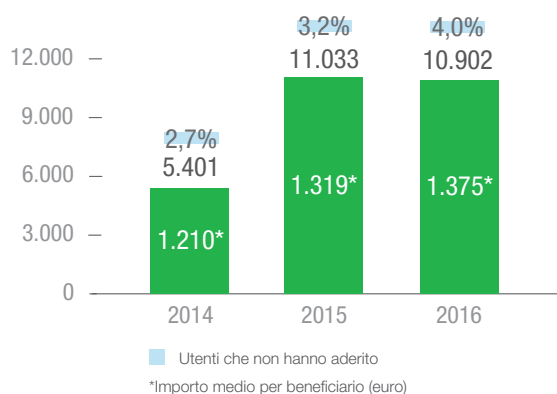
Perdite occulte d'acqua, ci pensa il fondo fughe

Hera Spa applica con il fondo fughe un regolamento e uno strumento unici su tutto il territorio servito dell'Emilia-Romagna, per **tutelare i clienti nei casi di perdita di acqua occulta sull'impianto di proprietà**. L'adesione al fondo è volontaria, con un contributo di 15 euro l'anno addebitato in bolletta: si può ottenere il rimborso dell'intero importo riferito ai volumi che eccedano dell'80% la media dei consumi abituali, fino a un massimo di diecimila euro.

Al 31 dicembre 2016 il fondo fughe ha un attivo di circa 2,9 milioni di euro, quasi 2,6 derivanti dal residuo precedente, e così il saldo 2016 (300 mila euro) conferma l'**equilibrio di questo strumento**, che non rende necessari provvedimenti sulla quota di adesione, le franchigie e i massimali.

Nel 2016 i clienti che ne hanno beneficiato sono stati **10.902 per un importo medio di 1.375 euro**. Dalla sua istituzione il fondo ha rimborsato circa 27.300 utenti (famiglie e aziende). Nel corso dell'anno sono pervenute 1.500 disdette e sono state inviate oltre diecimila comunicazioni agli utenti dei territori di Ravenna e Rimini che non avevano il fondo attivo, per ricordare le agevolazioni che ne derivano. Solo il 4% dei clienti è privo della copertura del fondo.

FONDO FUGHE (numero di beneficiari)



Tutto il valore dell'acqua di rubinetto in un report

[↩ a pagina 31](#)

Nuovi contatori elettronici anche nel servizio gas

[↩ a pagina 33](#)

Da case e sorgenti urbane 22 milioni di litri d'acqua buona e controllata

Le nuove installazioni nel 2016 di distributori pubblici di acqua potabile a Rimini, Santa Giustina, Viserba, Modena, Foiano, Mezzano di Ravenna e Savarna di Ravenna, hanno aumentato a un totale di **37 case dell'acqua e 33 sorgenti urbane** le strutture che, in Emilia-Romagna, offrono ai cittadini la possibilità di bere acqua buona e controllata, anche per strada.

Si aggiungono le cinque iniziative analoghe nei territori AcegasApsAmga e le altrettante nell'area di Marche Multiservizi. Nel 2016 i distributori pubblici hanno erogato quasi **22 milioni di litri di acqua** (il 30% frizzante). Il risparmio di plastica è di **oltre 14 milioni di bottiglie d'acqua minerale**: sono state evitate insieme ai **circa 18 mila cassonetti** che le avrebbero accolte (con capienza media di 800 bottiglie Pet da 1,5 litri) alla mancata emissione di oltre 2.500 tonnellate di CO₂. Il beneficio per l'ambiente si somma a quello economico per le famiglie: la spesa media per l'acquisto delle bottiglie d'acqua minerale corrispondenti alla quantità erogata nel 2016 dai distributori pubblici sarebbe stata di 4 milioni di euro.



Hera₂O, con l'acqua di rubinetto meno rifiuti e CO₂

[↩ a pagina 31](#)

Bolletta elettronica 2016: 25 mila nuove adesioni e 500 alberi per le nostre città

Grazie ai 150 mila clienti che hanno aderito alla campagna, nell'aprile 2016 Hera ha raggiunto il traguardo di destinare **tremila alberi a 111 aree verdi in 59 comuni**, quelli con più adesioni alla bolletta elettronica: un importante contributo urbanistico e ambientale al valore delle nostre città.

La campagna Regala un albero alla tua città, partita nel novembre 2012 e rilanciata nel giugno 2015, prevedeva di destinare un albero ogni 50 adesioni alla bolletta on-line nelle aree individuate dai Comuni partner di Hera nell'iniziativa.

I **clienti con la bolletta elettronica** sono oltre il **16,1%** dopo questo progetto, e Hera è al 1° posto tra le utility italiane per la riduzione di carta: le adesioni a Regala un albero permettono di **evitare** ogni anno l'utilizzo di oltre **3,6 milioni di fogli di carta** e l'emissione di **67 tonnellate di CO₂**, associati alla stampa e al recapito di circa 900 mila bollette cartacee l'anno. Si somma il beneficio della piantumazione dei nuovi alberi, che assorbono 300 tonnellate di CO₂ l'anno.

A Pavullo la rete elettrica è smart

Il progetto dimostrativo smart grid **cerca soluzioni ai problemi tecnici** dell'eccesso di generazione distribuita sull'attuale **rete elettrica**. Si focalizza su due aspetti: l'aggiornamento dell'**automazione della rete** in media tensione e la **regolazione della tensione**. Per il primo aspetto è stato sviluppato un sistema abbinato a un'infrastruttura di comunicazione veloce, creata da **Acantho**, per ridurre il distacco delle cabine a servizio del sistema distributivo interessato da un guasto. Per la regolazione della tensione, gli obiettivi sono l'allacciamento di ulteriori produttori senza interventi per potenziare la rete, e limitare le variazioni di tensione attraverso un applicativo interfacciato con il sistema di telecontrollo elettrico aziendale.

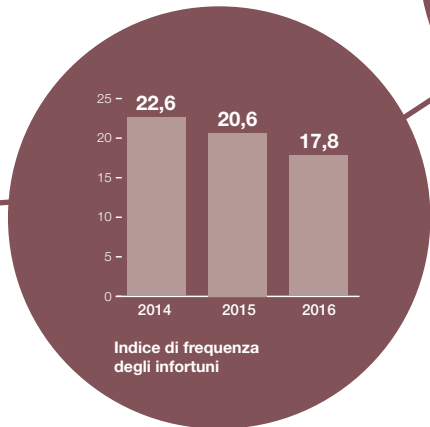
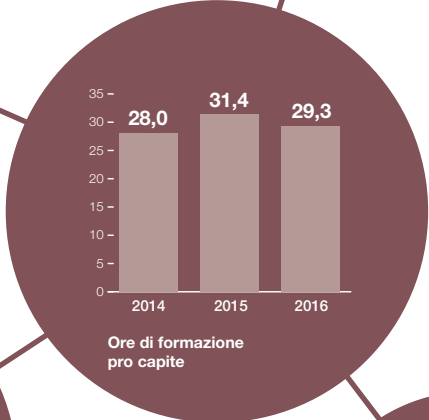
LAVORATORI



91%
lavoratori in società con certificazione Ohsas 18001



97,0%
lavoratori a tempo indeterminato



587
assunzioni a tempo indeterminato nell'ultimo triennio

HIGHLIGHTS

Hera nel Global Diversity and Inclusion Index 2016
Hera è tra le prime 100 nel mondo e 4ª in Italia per inclusione e politiche sulla diversità.



34,9
indice di infortunio per operai
In netto miglioramento l'indice di frequenza degli infortuni (era 39,0 nel 2015 e 47,0 nel 2013).



Hera Top Employers
8° anno di certificazione tra le migliori realtà lavorative: Hera si è distinta con la novità Hextra.

24.987
euro donati con HeraSolidale
11 onlus del territorio hanno ricevuto nel 2016 donazioni da circa 800 lavoratori.

Donne nei ruoli di responsabilità
31% del totale, 43% negli avanzamenti di carriera.



22%
della retribuzione variabile di dirigenti e quadri nel 2016 è collegato al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità nel sistema balanced scorecard.

OBIETTIVI

avevamo detto di fare...

RISULTATI

abbiamo fatto...

TARGET FUTURI

faremo...

DIVERSITÀ E WELFARE

	Attuare le azioni previste nel piano di welfare definito nel 2015. Nuove iniziative in 4 ambiti . (H) (A) (M)	1,9	milioni di euro utilizzati dai lavoratori in 6 ambiti di welfare con Hextra dal luglio 2016. (H) (A) (M)
	Ottimizzare il tempo di lavoro: nuovi strumenti e digitalizzazione . (H) (A) (M)		Avviata la diffusione di Skype , esteso il wi-fi nelle sedi e installate 2 lavagne interattive . In realizzazione un'app di servizio per i lavoratori. (H) (A) (M)

Continuare a promuovere Hextra e aumentarne dell'80% nel 2017 la quota per i dipendenti. (H) (A) (M)
Innovare strumenti e processi interni: indagine tra i lavoratori per ulteriori azioni. (H) (A) (M)

FORMAZIONE E SVILUPPO

	Mettere a regime il processo di sviluppo : 15 azioni in gruppi omogenei di impiegati, quadri e dirigenti. (H) (A) (M)	12	azioni attivate : hanno coinvolto 1.218 lavoratori. (H) (A) (M)
	Attuare il protocollo alternanza scuola-lavoro e proseguire HerAcademy e Hera ti insegna un mestiere... a scuola. (H) (A) (M)	60	percorsi di alternanza scuola-lavoro realizzati nel 2016 su 180 previsti fino al 2019. Continuità per HerAcademy e Hera ti insegna un mestiere... a scuola . (H) (A) (M)
3°	aggiornamento del codice etico , proseguire i seminari sulla Rsi e completare AlfabEtico in AcegasApsAmga. (H) (A) (M)	4^a	edizione del codice etico : definita con i lavoratori e approvata dal Cda. Nuovi seminari Rsi e AlfabEtico (85% lavoratori AcegasApsAmga). (H) (A) (M)

Diffondere il nuovo modello di leadership del Gruppo Hera. (H) (A) (M)
Proseguire le attività del protocollo sull'alternanza scuola lavoro: 180 stage entro il 2019 . (H)
Avviare una community sull' innovazione digitale . (H) (A) (M)
Proseguire le attività in ambito Heracademy: garantire 24 ore medie pro capite di formazione nel 2017. (H) (A) (M)

SALUTE E SICUREZZA

21,4	Indice di frequenza degli infortuni 2016 (-3% della media ultimo triennio). Incrementare ulteriormente il rapporto mancati infortuni/infortuni. (H) (A) (M)	17,8	indice di frequenza infortuni : era 20,6 nel 2015. Il rapporto mancati infortuni/infortuni è passato da 173% a 206%. (H) (A) (M)
-------------	---	-------------	--

Prevenzione degli infortuni: <ul style="list-style-type: none"> • indice di frequenza 18,9 nel 2017 (-6% media triennio); • nuove azioni di formazione e sensibilizzazione, anche sulla sicurezza stradale. (H) (A) (M)

CLIMA INTERNO E DIALOGO

	Realizzare le azioni di miglioramento del clima definite sulla base della 6 ^a indagine. (H) (A) (M)	8	azioni di miglioramento realizzate: il piano di miglioramento proseguirà anche nel 2017. (H) (A) (M)
2^a	edizione HeraSolidale : solidarietà dai lavoratori anche nel 2016-2017 alle associazioni locali. (H) (A) (M)	11	onlus del territorio hanno ricevuto quasi 25 mila euro donati nel 2016 dai lavoratori. (H) (A) (M)

Indagine di clima 2017: raggiungere 64/100 nell'indice di soddisfazione dei lavoratori e completare le azioni di miglioramento. (H) (A) (M)
Continuare a promuovere HeraSolidale e progettare l' edizione 2018-2019 . (H) (A)

LAVORATORI

97,0%
lavoratori
a tempo indeterminato

2.045
assunzioni stabili
dal 2003 a oggi

Sono 8.374 i **lavoratori** al 31 dicembre 2016 **con contratto a tempo indeterminato**: la variazione rispetto alla stessa data del 2015 è di -0,6%. A parità di perimetro aumentano i lavoratori con la qualifica di impiegato (+65) e dirigente (+5). Il numero di quadri si riduce di due unità. Tra gli operai si segnalano: il passaggio di 47 lavoratori alla qualifica di impiegato, l'uscita di 148 unità, l'entrata di 75 lavoratori a tempo indeterminato e 131 a tempo determinato inseriti in percorsi di consolidamento a tempo indeterminato.

Nei valori medi, il **97% dei lavoratori è a tempo indeterminato**, il 2,5% assunto a tempo determinato e la quota residua (0,5%) con contratti di somministrazione e lavori a progetto. L'utilizzo degli strumenti di flessibilità si riduce dal 2015 del 14%: vi si ricorre solo nelle situazioni di urgenza e costituisce un bacino di reclutamento prioritario per assunzioni a tempo indeterminato.

La **forte attenzione del Gruppo per la stabilità del lavoro** è stata confermata anche dalla scelta di **non ricorrere ad ammortizzatori sociali**: durante il processo di riorganizzazione societaria dalla costituzione alle successive acquisizioni, la

politica del personale ha puntato a valorizzare i lavoratori resi disponibili dai processi di razionalizzazione interna.

Così, all'esterno sono state affidate le attività con limitato valore aggiunto, e solo per figure di difficile reperimento interno si ricorre ad assunzioni. Le selezioni per impiegati e operai si svolgono normalmente con personale interno.



226

assunzioni a tempo
indeterminato
nel 2016
(587 dal 2014)

43%

degli impiegati,
quadri, dirigenti
assunti nel 2016
sono donne

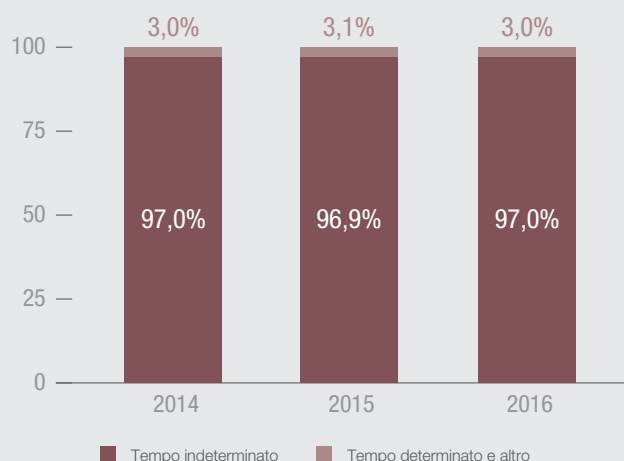
8.502 LAVORATORI A FINE 2016

A fine anno il numero complessivo di lavoratori è di poco minore (-0,8%) al 31 dicembre 2015: le variazioni annuali sono comprese tra -0,5% per Hera e -2,4% per Marche Multiservizi. Il saldo resta positivo tra gli impiegati (+1,5%).

Numero	2014	2015	2016
Dirigenti	152	146	151
Quadri	507	526	524
Impiegati	4.341	4.449	4.514
Operai	3.419	3.305	3.185
Tempo indeterminato	8.419	8.426	8.374
Lavoratori a tempo determinato	91	109	101
Contratti di formazione e lavoro e di inserimento, apprendisti	30	18	12
Tempo determinato	121	127	113
Contratti di somministrazione lavoro	32	17	15
Lavoratori a progetto	3	1	0
Totale	8.575	8.571	8.502

LAVORO STABILE PER IL 97% DEI LAVORATORI

Il 97,0% della media dei lavoratori ha un lavoro stabile nel Gruppo Hera: in dettaglio, dal 2015, risultati positivi per Hera (+0,4 punti percentuali), invariati per AcegasApsAmga e in riduzione per Marche Multiservizi (-2,3 punti percentuali in seguito all'implementazione del nuovo sistema informatico del settore ambientale).



NUOVI AVANZAMENTI DI CARRIERA PER 588 DIPENDENTI

Nel 2016 ci sono stati nuovi avanzamenti di carriera per 588 lavoratori del Gruppo. Il 40% degli avanzamenti è spettato a donne (escludendo la qualifica di operai, dove le donne rappresentano il 4% del totale).

DIRIGENTI



9



QUADRI



14



IMPIEGATI



377



OPERAI



188



TOTALE



588



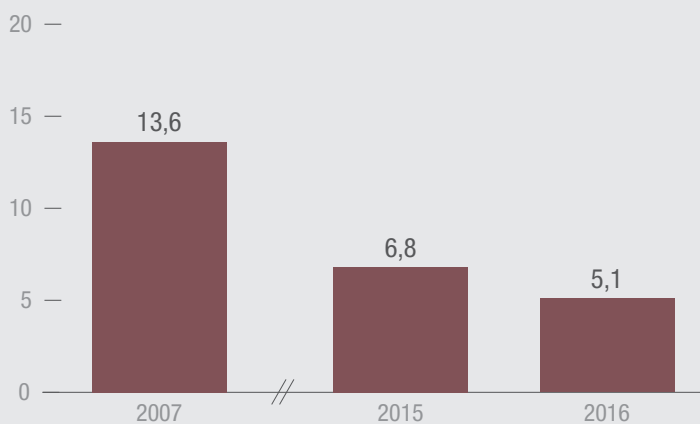
TURN OVER IN RIBASSO (-22%) E IN PREVALENZA PER PENSIONAMENTI

Le uscite dei lavoratori (284) calano del 22% dal 2015: il 53% delle cessazioni è dovuto a pensionamenti, diminuiti del 23% nel 2016. Stabili le dimissioni.

Numero	2015	2016
Dimissioni	80	78
Pensionamenti	195	151
Decessi	12	16
Licenziamenti	9	7
Inabilità alla funzione	54	32
Trasferimento ad altre società/ deconsolidamenti	12	0
Totale	362	284

DAL 2007 PIÙ CHE DIMEZZATE LE ORE DI ASSENZA PER INFORTUNIO

L'andamento delle ore di assenza per infortunio è ancora in riduzione: da 13,6 nel 2007 si sono più che dimezzate (-63%) a 5,1 ore nel 2016. Rispetto al 2015, la riduzione è più marcata in Marche Multiservizi (da 15 a 5 ore) e AcegasApsAmga (da 8 a 6 ore).



I dati si riferiscono alle società Hera Spa, Acantho, AcegasApsAmga, Fea, Herambiente, Hestambiente, Hera Comm, Hera Luce, Hera Trading, Inrete Distribuzione Energia, Marche Multiservizi, Uniflotte.

Nuova Sa 8000:2014, con il Social performance team più partecipazione

Nel 2016 è avvenuto l'adeguamento al nuovo standard Sa 8000:2014, che ha portato l'innovazione del **Social performance team**. È un organo permanente di monitoraggio, partecipato da management e rappresentanti dei lavoratori: può suggerire al vertice aziendale azioni per correggere e migliorare il sistema di gestione della responsabilità sociale.

Il 2016 è stato anche il 4° anno di applicazione della norma Sa 8000. Il certificato che attesta la conformità del sistema è stato emesso da DNV GL dopo la verifica annuale che è stata superata in aprile con **nessuna non conformità** e numerosi punti di forza, come ad esempio la qualità del presidio sui fornitori per il rispetto dei principi della norma. La verifica ha segnalato tre opportunità di miglioramento. La proattività delle strutture coinvolte ha chiuso sia i rilievi in essere sia 29 segnalazioni dalle interviste.

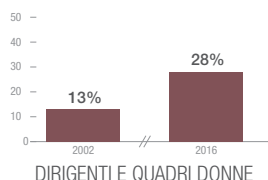
DAL 2014 CREATI QUASI 600 POSTI A TEMPO INDETERMINATO

Con 226 assunzioni a tempo indeterminato nel 2016, aumentano a 587 i posti di lavoro stabili creati dal Gruppo Hera nell'ultimo triennio.

Dei 151 impiegati, quadri, dirigenti assunti nel 2016, il 43% sono donne.

Numero	2014	2015	2016
Dirigenti	0	1	6
Quadri	1	2	3
Impiegati	80	151	142
Operai	23	103	75
Tempo indeterminato	104	257	226
Lavoratori a tempo determinato	169	257	250
Contratti di somministrazione lavoro	101	53	54
Lavoratori a progetto e contratti di collaborazione	11	7	1
Stagionali e apprendisti	3	3	5
Non a tempo indeterminato	284	320	310

DIVERSITÀ E WELFARE



24,2%
personale femminile
sul totale

L'impegno del Gruppo Hera per la **parità uomo-donna** nel lavoro e per la **tutela della persona** è tangibile con l'applicazione nel codice etico degli intenti della Carta per le pari opportunità sottoscritti nel 2009, e con la nomina nel 2011 del **diversity manager**. Per inclusione e politiche sulla diversità, Hera è 4ª in Italia e 60ª nel mondo nel Global Diversity and Inclusion Index 2016: l'indice di Thomson Reuters valuta oltre cinquemila aziende e classifica le 100 leader mondiali.

Hera si è distinta nel 2016 anche per il nuovo **piano di welfare aziendale: Hextra** ha valorizzato le iniziative già in corso e ne ha introdotte nuove, secondo le linee guida individuate nel 2015 dopo la fase di ascolto dei lavoratori svolta nel 2014. I lavoratori a tempo indeterminato del Gruppo possono scegliere i servizi di welfare in sei ambiti. Le quote del piano, pari a 1,9 milioni di euro nel 2016, sono personalizzabili per favorire la **conciliazione vita-lavoro** e la **solidarietà**.

Tra le iniziative di welfare nel 2016, i **centri estivi** che offrono

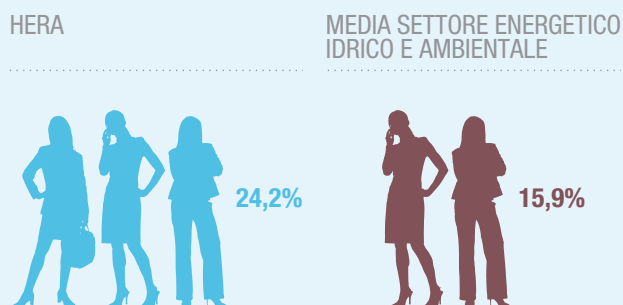
settimane vacanza ai figli dei dipendenti hanno ospitato 127 bambini. Sono proseguiti anche gli interventi per il **buon rientro** da congedi superiori ai due mesi: 20 persone sono state coinvolte in gruppi di coaching e percorsi di counseling.

La **promozione attiva della salute** ha raggiunto i dipendenti del Gruppo attraverso il portale informativo aziendale, con quattro video didattici per il benessere fisico, e con i percorsi salute per la prevenzione del tumore al seno. Sono continuate nel 2016 le iniziative d'informazione sulla sana alimentazione, anche con l'installazione di totem e monitor informativi nelle mense aziendali.

Nel processo di **valutazione dei rischi** aziendali connesso alle **differenze di genere**, il progetto sui dispositivi di protezione individuale in ottica di genere ha permesso di sperimentare nel 2016 i prototipi realizzati per tre tipologie di indumenti da lavoro, con risultati di miglior comfort e utilizzabilità.

BENCHMARK PERSONALE FEMMINILE IN AUMENTO E SOPRA LA MEDIA DEL SETTORE

La percentuale del personale femminile in Hera aumenta al 24,2% nel 2016, ed è sopra la media nazionale nel settore (15,9%).



Dati 2014 Eurostat.

31% DONNE NEI RUOLI DI RESPONSABILITÀ

La presenza di donne è in crescita nei ruoli direttivi del Gruppo (dirigenti, quadri e impiegati direttivi): nel 2016 è stata quasi raggiunta la soglia del 31%. Rispetto al 2015, l'aumento è maggiore tra i dirigenti.

%	2014	2015	2016
Dirigenti	16,4%	18,5%	19,9%
Quadri	28,8%	29,2%	30,3%
Totale dirigenti e quadri	25,9%	26,9%	28,0%
Impiegati direttivi	32,1%	32,0%	32,3%
Totale dirigenti e quadri e impiegati direttivi	30,0%	30,3%	30,9%
Impiegati non direttivi	41,1%	40,9%	40,7%
Totale impiegati	38,3%	38,2%	38,1%
Operai	3,8%	3,6%	3,5%
Totale	23,3%	23,7%	24,2%

OBIETTIVI

Attuare il piano di welfare, definito nel 2015 ascoltando i lavoratori. Nuove iniziative in quattro ambiti: salute e assistenza sanitaria, istruzione, servizi alla persona, benessere e sostegno al reddito.

(H) (A) (M)

Avviare nuovi processi interni digitalizzati e strumenti innovativi (progetto smart Hera) per ottimizzare il tempo di lavoro.

(H) (A) (M)

RISULTATI

Attivo da luglio 2016 il piano Hextra. 1,9 milioni di euro di fondi utilizzati in sei ambiti dai lavoratori (assicurazione e previdenza e Herasolidale in aggiunta ai quattro ambiti di welfare annunciati).

(H) (A) (M)

Avviata la diffusione di Skype, esteso il wi-fi nelle sedi e installate due lavagne interattive. In realizzazione un'app di servizio per i lavoratori.

(H) (A) (M)

TARGET FUTURI

Continuare a promuovere Hextra e aumentarne dell'80% nel 2017 la quota per i dipendenti. (H) (A) (M)

Continuare a ottimizzare il tempo di lavoro, anche con processi interni digitalizzati e strumenti innovativi. Indagine tra i lavoratori per definire nuove azioni. (H) (A) (M)

Continuare gli interventi di coaching e counseling ed effettuare iniziative per sensibilizzare alla disabilità. (H)

CATEGORIE PROTETTE: IL VALORE DELL'INCLUSIONE

Sono 387 le persone tutelate dalla legge 68/1999 nel circuito produttivo del Gruppo, che rispetta puntualmente gli obblighi normativi in tutti gli ambiti provinciali. Tra queste, per 323 persone (6 dirigenti e quadri, 195 impiegati e 122 operai) con disabilità l'inclusione lavorativa supera ogni ostacolo.

Numero	2014	2015	2016
Persone appartenenti alle categorie previste dalla legge 68/1999	392	400	387

Hextra, welfare più vicino a lavoratori e famiglie

Hextra è attivo dal luglio 2016 per tutti i lavoratori a tempo indeterminato del Gruppo, che possono utilizzare la propria quota (200 euro nel 2016) in sei ambiti: salute e assistenza sanitaria; assicurazione e previdenza; sostegno all'istruzione dei figli; servizi alla persona; benessere e sostegno al reddito. A questi si aggiunge la possibilità di destinare la quota alle onlus del territorio con HeraSolidale.

In aggiunta alla quota welfare, Hera riserva ai dipendenti con figli un ulteriore importo per le **spese scolastiche**: 192 quote sono state rilasciate per l'asilo nido e si aggiungono le partecipazioni dei figli dei dipendenti negli asili convenzionati del Gruppo (19 nel 2016). I **211 bambini** che, così, hanno beneficiato dei nidi sono la dimostrazione che aumentano il sostegno alle famiglie e la facilità di accesso ai servizi.

Diversity and inclusion index: Hera nella top 100 mondiale

La classifica dell'indice Thomson Reuters Diversity and Inclusion (D&I) valuta i risultati di oltre cinquemila aziende a livello globale e Hera è **tra le prime 100 aziende al mondo**. Le 100 società ammesse nell'indice sono quelle che ottengono i punteggi più elevati, in base a molteplici fattori, riconducibili a quattro aree: politiche sulla diversità, inclusione, sviluppo delle persone e controversie. Tra le multiutility, Hera è al secondo posto a livello mondiale, dopo Contact Energy. L'indice Thomson Reuters valorizza, in particolare, l'impegno di Hera per la formazione e lo sviluppo professionale.

PART TIME, 224 RICHIESTE ACCOLTE

Le richieste di part time sono state 233 nel 2016 (224 accolte): le domande di flessibilità nell'orario di lavoro sono state motivate soprattutto da esigenze familiari di tutela della salute, per l'assistenza a disabili e gravi patologie. Tutte approvate le richieste di part time da lavoratrici post maternità.

Numero	2014	2015	2016
Uomini	50	47	44
Donne	285	294	298
Totale	335	341	342



Servizi alla persona, assistenza sanitaria, sostegno alla maternità, copertura delle spese scolastiche, previdenza complementare e molto di più: il nuovo piano di welfare Hextra risponde alle priorità dei lavoratori e delle famiglie.

43%

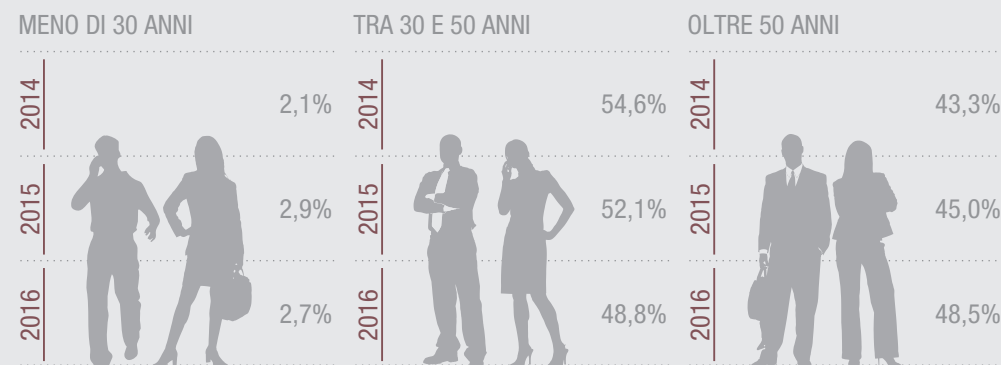
donne negli avanzamenti di carriera (dirigenti e quadri)

1,9

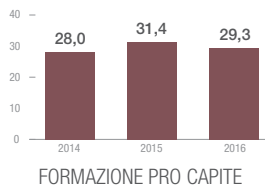
milioni di euro per il nuovo welfare Hextra

IL 48% DEL PERSONALE HA PIÙ DI 50 ANNI

Il personale che ha più di 50 anni d'età è ancora in aumento. Confermata la tendenza degli ultimi tre anni: nel 2016 gli over 50 sono oltre quattromila tra i dipendenti a tempo indeterminato del Gruppo (di cui oltre 400 con più di 60 anni).



FORMAZIONE E SVILUPPO



72.257
ore di formazione Qsa

Le attività di formazione svolte nel 2016 hanno coinvolto il **98,1% dei lavoratori** del Gruppo in almeno un evento: nei dettagli per genere e qualifica, le ore medie erogate pro capite sono aumentate per le donne da 28,7 a 30,1 (+5%); il 51% delle ore di attività ha coinvolto impiegati (come nel 2015) e il 33% operai.

Anche nel 2016 l'investimento economico per la formazione ha superato la quota di **1,7 milioni di euro**: le iniziative sono state pianificate secondo i bisogni formativi e valutate al termine dei corsi.

Tra le **principali attività** e ambiti di formazione:

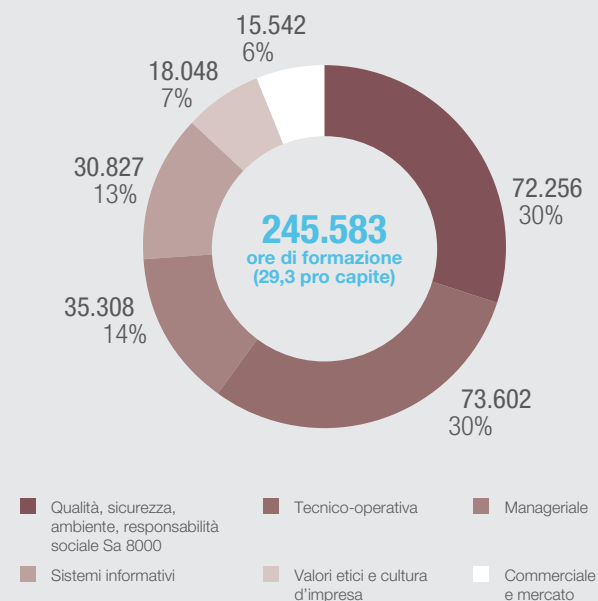
- tecnico-operativo (73.602 ore), con ulteriore continuità sul filone scuola dei mestieri;
- qualità, sicurezza e ambiente (Qsa): 72.256 ore, in particolare per l'accordo Stato-Regioni e su salute e sicurezza;
- manageriale (35.308 ore): superate le 4.550 ore sul modello di leadership, che è stato rinnovato nel 2016 e sarà diffuso nel 2017;
- sistemi informativi (30.827 ore, +31,4% dal 2015), con attività collegate al progetto unbundling e all'Office automation (progetto Hergo);
- valori e cultura d'impresa (18.048 ore).

Per il sistema di sviluppo del potenziale sono state attivate 12 azioni nel 2016, con 1.218 lavoratori coinvolti. Dopo il protocollo d'intesa del 2015 con l'Ufficio scolastico regionale per l'Emilia-Romagna, sono stati realizzati i primi 60 percorsi di alternanza scuola-lavoro. Sono proseguite le iniziative HerAcademy e Hera ti insegna un mestiere... a scuola, e il codice

etico del Gruppo è stato aggiornato alla 4ª edizione con il coinvolgimento dei lavoratori. Sono continuati i seminari Rsi, mentre AlfabEtico ha coinvolto l'85% dei lavoratori di Acegas-ApsAmga. Tra le attività formative straordinarie, spiccano i progetti sulla cultura della sicurezza in Marche Multiservizi.

FORMAZIONE PROFESSIONALE: 245.583 ORE NEL 2016

Le aree tecnico-operativa e in materia di Qsa e responsabilità sociale rappresentano il 60% del totale di 245.583 ore erogate nel 2016: aumentano le attività su sistemi informativi, ambito manageriale e area commerciale e mercato.



OBIETTIVI

RISULTATI

TARGET FUTURI

Mettere a regime il processo di sviluppo: 15 azioni in gruppi omogenei di impiegati, quadri e dirigenti. (H) (A) (M)	12 azioni attivate: hanno coinvolto 1.218 lavoratori. (H) (A) (M)
Attuare il protocollo regionale sull'alternanza scuola-lavoro e proseguire le iniziative HerAcademy e Hera ti insegna un mestiere... a scuola. (H) (A) (M)	60 percorsi di alternanza scuola-lavoro realizzati nel 2016 su 180 previsti fino al 2019. Continuità per HerAcademy e Hera ti insegna un mestiere... a scuola. (H) (A) (M)
Coinvolgere i lavoratori nel terzo aggiornamento del codice etico, proseguire i seminari sulla Rsi e completare AlfabEtico in AcegasApsAmga. (H) (A) (M)	4ª edizione del Codice, aggiornato con i lavoratori e approvato dal Cda. Nuovi seminari Rsi e AlfabEtico per l'85% dei lavoratori di AcegasApsAmga. (H) (A) (M)

Diffondere il nuovo modello di leadership del Gruppo Hera. (H) (A) (M)
Avviare una community sull'innovazione digitale. (H) (A) (M)
Proseguire le attività HerAcademy: garantire 24 ore medie pro capite di formazione nel 2017. (H) (A) (M)
Diffondere la 4ª edizione del codice etico e proseguire la formazione con AlfabEtico. (H) (A) (M)

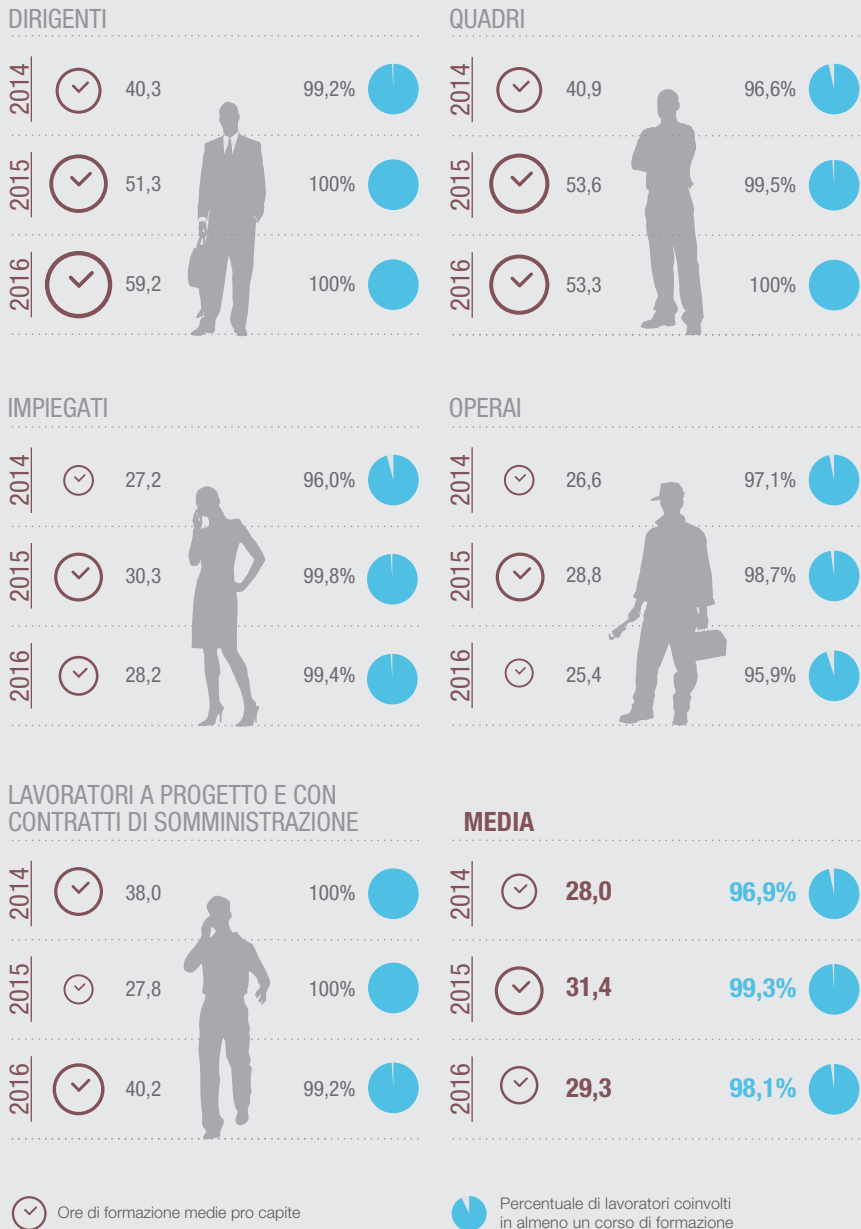


HerAcademy per l'industria 4.0

HerAcademy, la corporate university del Gruppo, continua dal 2011 a rendere più incisive le iniziative di **formazione** attraverso il confronto costante con le principali istituzioni accademiche, le business school e le corporate university nazionali e internazionali. Tra le iniziative del 2016, a Bologna è stato realizzato il workshop "Mercati & tecnologia: una nuova circolarità tra customer experience e crescita", che ha anticipato le evidenze della ricerca Orizzonte 2030 tenuta da Harvard Business Review Italia e The Ruling Companies. Inoltre, si è tenuta all'università di Bologna la 5ª edizione dell'iniziativa di **orientamento** per i figli dei dipendenti che si avvicinano all'immatricolazione universitaria: hanno partecipato ospiti accademici e alcuni direttori del Gruppo. È stata realizzata anche la 3ª edizione dell'attività di orientamento che supporta i figli dei dipendenti nella fase di approccio al mondo del lavoro.

ATTIVITÀ FORMATIVE PER OLTRE IL 98% DEI LAVORATORI

La percentuale dei lavoratori coinvolti in almeno un corso di formazione durante il 2016 resta allineata a un livello molto elevato (98,1%). Sono circa 29 le ore pro capite di formazione a livello di Gruppo con valori superiori per Marche Multiservizi (33,7) e Hera (31,5).

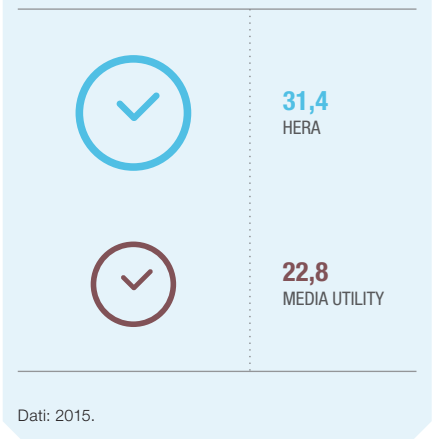


Il sistema di sviluppo del potenziale

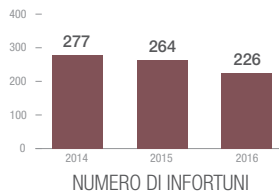
Il processo di **sviluppo delle risorse umane** del Gruppo valorizza la popolazione aziendale in base alla valutazione di performance e competenze manageriali: è stato avviato nel 2015 per ottimizzare le azioni dedicate alla gestione e alla crescita delle persone. Il perimetro di applicazione riguarda l'intero Gruppo e **circa cinquemila persone tra impiegati, quadri e dirigenti**. Nel 2016 il sistema è stato messo a regime con 583 valutatori coinvolti (523 nel 2015) e 122 incontri di calibrazione delle valutazioni effettuate. Si sono svolti percorsi formativi specifici in ambito tecnico mirato, master di alta formazione, Executive Mba, accesso a network di confronto esclusivi, e il percorso elective program con Bologna Business School per rafforzare le competenze manageriali.

BENCHMARK FORMAZIONE HERA AL TOP TRA LE AZIENDE UTILITY

Hera è al 5° posto tra le 16 aziende considerate in un'analisi Utilitatis di confronto tra le principali utility italiane sulle ore pro capite di formazione erogate ai lavoratori: il valore di Hera nel 2015 è di 31,4 ore, il 38% in più rispetto alla media di 22,8.



SALUTE E SICUREZZA



17,8

indice di frequenza
infortuni

Nel 2016 è salita al 90,5% la percentuale di lavoratori del Gruppo Hera che opera secondo il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro Ohsas 18001: le società nel perimetro societario con questa certificazione sono 15.

La cultura aziendale e l'applicazione di questo sistema portano l'indice di frequenza di infortunio (17,8 nel 2016) a una riduzione costante: -14% dal 2015 e -20% nell'ultimo triennio. Se si considerano anche gli infortuni di durata inferiore a tre giorni (39 casi) l'indice è pari a 20,8 (era 24,5 nel 2015).

Il numero complessivo di infortuni diminuisce del 14% rispetto al 2015, ed è ancora più rilevante la riduzione dell'indice di gravità per il Gruppo: 0,56 da 1,28 nel 2015, valore che aveva risentito di un infortunio mortale. Gli infortuni nel percorso casa-lavoro sono il 23% del totale (erano il 20% nel 2015) e restano la seconda causa di infortunio dopo le cadute e scivolate a terra.

FREQUENZA DEGLI INFORTUNI, INDICE A -20% DELLA MEDIA 2014-2016

Il Gruppo continua a migliorare i risultati dell'indice di frequenza degli infortuni, nel 2016 inferiore del 20% alla media dell'ultimo triennio. Il numero di infortuni (superiori a tre giorni) scende dal 2015 in tutte le aree del Gruppo, in particolare nell'ambito Marche Multiservizi (da 44 a 20).

	2014	2015	2016
Indice di frequenza	22,6	20,6	17,8
<i>di cui per infortuni in itinere</i>	3,4	4,0	4,0
Indice di gravità	0,6	1,3	0,56
Indice di incidenza	3,5	3,2	2,9
Durata media degli infortuni (gg)	26,2	62,1	31,0
Numero di infortuni	277	264	226
<i>di cui numero di infortuni in itinere</i>	43	52	51

L'indice di frequenza è pari al numero di infortuni diviso per i milioni di ore lavorate. L'indice di gravità è pari ai giorni di assenza per infortunio diviso per le migliaia di ore lavorate. L'indice di incidenza è pari al numero di infortuni diviso per il numero di lavoratori per cento. Sono stati considerati gli infortuni denunciati all'Inail di durata superiore a tre giorni. I dati si riferiscono alle società: Hera Spa, AcegasApsAmga, Fea, Hera Comm, Hera Luce, Herambiente, Inrete Distribuzione Energia, Marche Multiservizi, Uniflotte e Waste Recycling. Queste società impiegano il 92% dei lavoratori del Gruppo.



ANCORA IN DIMINUZIONE GLI INFORTUNI DEGLI OPERAI

L'indice di frequenza di infortunio degli operai, la categoria professionale più esposta al rischio, è in netto miglioramento: nel 2016 è pari a 34,9 ed è in riduzione del 26% dal 2013 (era 47,0). Rispetto al 2015 i risultati sono particolarmente positivi, con un forte calo, per gli operai dei servizi a rete in AcegasApsAmga e per gli operai occupati in Marche Multiservizi.

	2014	2015	2016
Totale	43,8	39,0	34,9
<i>di cui servizi a rete</i>	30,0	28,1	22,2
<i>di cui servizi ambientali</i>	58,8	53,3	50,9

I dati fanno riferimento a Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

OBIETTIVI

Indice di frequenza degli infortuni nel 2016 pari a 21,4 (-3% della media ultimo triennio). Incrementare ulteriormente il rapporto mancati infortuni/infortuni.

(H) (A) (M)

RISULTATI

17,8 indice di frequenza infortuni: era 20,6 nel 2015. Il rapporto mancati infortuni/infortuni è passato da 173% a 206%.

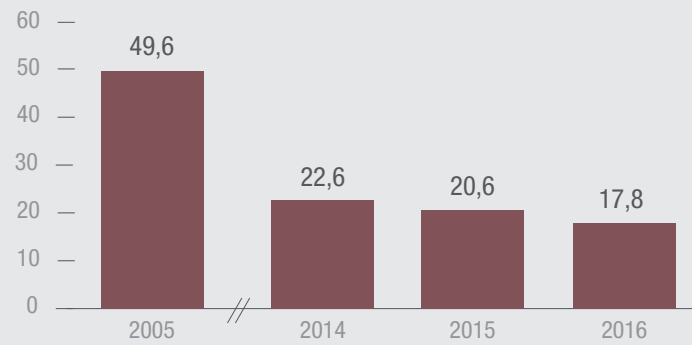
(H) (A) (M)

TARGET FUTURI

- Prevenzione degli infortuni:
- indice di frequenza 18,9 nel 2017 (-6% media ultimo triennio); (H) (A) (M)
 - nuove azioni di formazione e sensibilizzazione, anche sulla sicurezza stradale. (H) (A) (M)

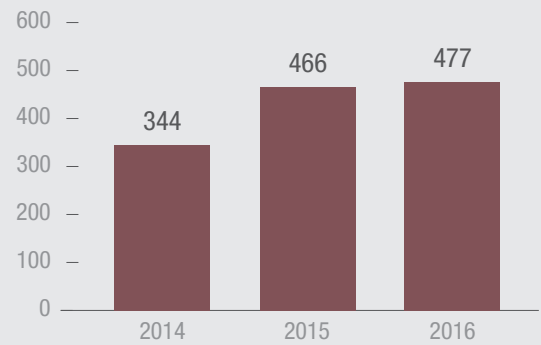
INFORTUNI AI MINIMI STORICI NEL 2016

L'indice di frequenza di infortunio (17,8) è sceso al valore più basso dal 2005. Le iniziative di miglioramento e prevenzione per salvaguardare le condizioni di salute e sicurezza, insieme alla continua attività di formazione e addestramento, si sono sommate a interventi specifici di miglioramento dei mezzi e delle attrezzature. Tra le iniziative più rilevanti, i progetti di Un anno per la sicurezza nel Gruppo Hera hanno stimolato i lavoratori a comportamenti virtuosi e proattivi sia durante l'attività lavorativa sia in altri contesti della vita quotidiana.



L'IMPORTANZA DI SEGNALARE I MANCATI INFORTUNI

Continua a essere positivo l'andamento dei mancati infortuni (near miss): il rapporto fra le segnalazioni (477 nel 2016) di infortuni mancati e quelli verificati è stato del 206% a livello di Gruppo (173% nel 2015). All'aumento di questa percentuale corrisponde una maggiore possibilità di prevenire gli infortuni. Si segnalano i risultati raggiunti da Herambiente (443%) e da AcegasApsAmga (250%). Il trend dei near miss è monitorato mensilmente.



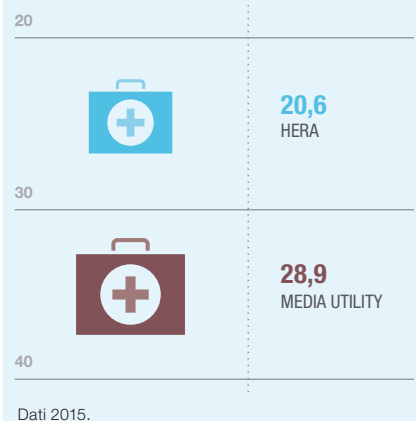
INFORTUNI, RISULTATI E SEGNALI POSITIVI DALLE SOCIETÀ DEL GRUPPO

L'indice di frequenza degli infortuni mostra risultati migliorativi dal 2015 al 2016 anche nella raffigurazione delle diverse società del Gruppo Hera: in particolare, sono significative le riduzioni in Hera Comm (da 18,7 a 3,4), Hera Luce (da 18,4 a 9,1), Marche Multiservizi (da 46,7 a 21,0), AcegasApsAmga (da 21,4 a 19,1) e Gruppo Herambiente (da 22,3 a 19,1, inclusa l'acquisizione di Waste Recycling). Non corrispondono criticità particolari, nonostante sia in aumento, all'indice registrato da Uniflotte: anche per questa società sono previste nel 2017 attività di formazione specifica per i preposti alla sicurezza.

	Acegas ApsAmga	Gruppo Herambiente	Marche Multiservizi	Hera Comm	Uniflotte	Hera Luce
Indice di frequenza	19,1	19,0	21,0	3,4	42,3	9,1
Indice di gravità	0,7	0,5	0,4	0,1	2,0	0,8
Indice di incidenza	3,1	3,4	3,4	0,5	6,8	1,6
Lavoratori	1.500	873	593	562	133	64

BENCHMARK HERA REGISTRA MENO INFORTUNI DELLA MEDIA

L'analisi di confronto realizzata da Utilitatis tra le principali utility italiane sull'indice di frequenza degli infortuni, con durata superiore a tre giorni, afferma che i risultati per Hera (20,6 nel 2015) sono nettamente migliori (-29%) rispetto alla media delle sei aziende considerate (pari a 28,9).



Protezione individuale in ottica di genere: sperimentati i dispositivi

Il progetto che nel 2014 è stato avviato per sviluppare dispositivi di protezione individuale rispettosi delle differenze di genere, nel 2016 ha coinvolto un gruppo di lavoratori nella sperimentazione sul campo: la componente di genere adottata per valutare rischi e misure protettive ha guidato la realizzazione di prototipi per tre tipologie di indumenti da lavoro, che nelle mansioni svolte hanno prodotto buoni risultati in termini di comfort. Il progetto, quindi, sarà proposto al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali come buona prassi in materia di salute e sicurezza.

3.216 ore di formazione erogate da Marche Multiservizi con il progetto di safety culture: positivi effetti sull'indice di frequenza degli infortuni, ridotto nell'ambito a 21,0 da 46,7 nel 2015.

REMUNERAZIONE E INCENTIVI

22%

quota dell'incentivo ai manager
collegata alla sostenibilità

La politica sulle remunerazioni intende creare valore sostenibile dal rapporto tra stipendi e risultati.

Per questo, il Gruppo Hera cerca, motiva e mira a trattene le persone che hanno le qualità professionali per raggiungere gli obiettivi definiti annualmente nel piano industriale.

Tutti i dipendenti sono inquadrati nei contratti di lavoro nazionali e il contratto collettivo integrativo di Gruppo prevede, tra gli elementi retributivi variabili, che il **premio di risultato** per quadri, impiegati e operai sia determinato da indicatori di sostenibilità.

Nel 2016 il premio medio lordo è stato pari a 1.747 euro pro capite.

Come incentivo di sostenibilità nelle retribuzioni di quadri e dirigenti, opera dal 2006 il sistema **balanced scorecard**: è stato esteso nel 2016 a Marche Multiservizi e collega la parte variabile degli stipendi ai risultati raggiunti rispetto a target in tre ambiti: **progetti** previsti nel sistema balanced scorecard, **obiettivi economici** e coerenza con i comportamenti del **modello di leadership**.

Nel 2016 gli obiettivi di sostenibilità incidono mediamente per il 22% della remunerazione variabile di dirigenti e quadri.

DIRIGENTI HERA, STIPENDI PIÙ VICINI AL MERCATO

I dirigenti del Gruppo Hera hanno uno stipendio medio più elevato del minimo contrattuale da contratto Confservizi (+86%), ma inferiore del 5% alla media di mercato (10.057 euro*) degli stipendi dirigenziali.

Euro	2016
Minimo contrattuale	5.077
Minimo Gruppo Hera	5.769
Stipendio medio Gruppo Hera	9.515

* Hay Compensation Report-Total Cash Italia 2016.

OPERAI, IMPIEGATI E QUADRI HERA HANNO RETRIBUZIONI SUPERIORI AI MINIMI CONTRATTUALI

Gli stipendi medi Hera superano di molto il minimo contrattuale nazionale: +53% per i quadri, +68% per gli impiegati, +45% per gli operai. Anche i minimi riscontrati in Hera sono superiori ai minimi contrattuali.

Euro	Stipendio minimo contrattuale	Stipendio minimo Hera	Stipendio medio Hera
Quadri	3.025	3.292	4.643
Impiegati	1.672	1.767	2.813
Operai	1.672	1.844	2.420

I dati si riferiscono alle società Hera Spa, Hera Comm, Hera Trading, Herambiente, Fea, Inrete Distribuzione Energia e Uniflotte.

RETRIBUZIONI, TRA I QUADRI LA DIFFERENZA DI GENERE È PIÙ BASSA (-3%)

La forbice di salario tra dirigenti uomini e donne è di 1.700 euro (17%), in ragione del numero di direttrici donna (5 su 41). La distanza nelle altre categorie è, in media, del 6% ed è minore tra i quadri (3%). È al 7% tra gli impiegati perché i direttivi sono per il 68% uomini.

DIRIGENTI



QUADRI



IMPIEGATI



OPERAI



I dati si riferiscono alle società Hera Spa, Uniflotte, Hera Comm, Hera Trading, Herambiente, Fea.

BENCHMARK PARITÀ DI GENERE PIÙ VICINA NEGLI STIPENDI

La parità di genere negli stipendi in Hera (94%) migliora di un punto percentuale rispetto al 2015, e supera le medie in Italia e nel settore idrico-ambientale.

81%
Italia

92%
Italia (idrico-ambientale)

94%
Hera

Rapporto tra retribuzioni donne e retribuzioni uomini.
Dati 2014 Eurostat.

CLIMA INTERNO E DIALOGO

4^a

edizione del codice etico del Gruppo,
aggiornato con i lavoratori

Nel 2016 sono state **realizzate tutte e otto le azioni di miglioramento** che erano state definite dopo la 6^a indagine di clima, svolta nel 2015. Il piano per la loro implementazione nel biennio 2015-2016 ha compreso anche le azioni delle singole strutture, e continuerà nel 2017 per incrementare ulteriormente l'indice di clima interno, in vista della **nuova indagine complessiva**.

L'obiettivo è di raggiungere **nel 2017** il punteggio di 64 su 100 di soddisfazione dei lavoratori.

Tra le azioni completate nell'ambito **cultura aziendale**, il codice etico del Gruppo è stato aggiornato alla 4^a edizione, definita con il coinvolgimento dei lavoratori e approvata dal Consiglio di Amministrazione nel febbraio 2017.

Sono iniziate le azioni per l'adeguamento al **nuovo standard Sa 8000:2014**: la novità principale è la creazione del **Social performance team**, un nuovo strumento di governo a partecipazione equilibrata di management e rappresentanti dei lavoratori.

Nel 2016 sono stati coinvolti circa 250 lavoratori, intervistati durante gli audit interni e quelli condotti dall'ente verificatore. Ancora nell'ambito della cultura aziendale, è stato realizzato il primo ciclo di incontri di Passaparola (comunicazione a cascata, anche nella modalità e-learning), con l'obiettivo di coinvolgere e informare i

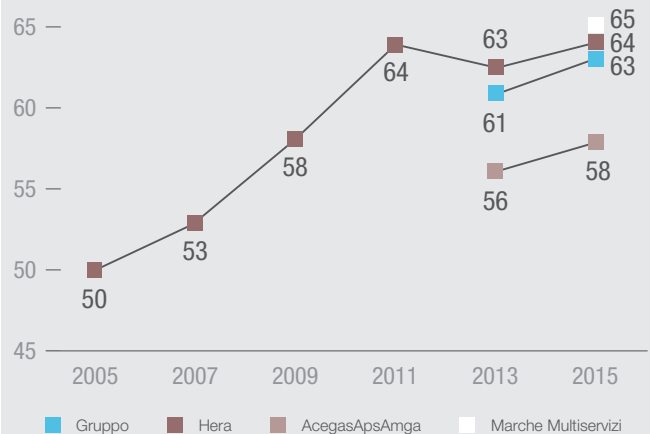
dipendenti sui progetti strategici e i cambiamenti organizzativi.

Tra le iniziative di dialogo con i lavoratori avviate negli ultimi anni si ricordano **Heureka**, iniziativa dedicata alle idee dei dipendenti per l'innovazione sociale (70 lavoratori partecipanti) e **HeraSolidale**, il progetto per incentivare le donazioni dei dipendenti a onlus del territorio (coinvolti oltre 800 dipendenti).

Sono proseguiti anche nel 2016 con tutti i lavoratori del Gruppo gli incontri realizzati da Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato per illustrare il piano industriale, così come le rilevazioni dell'indagine di customer satisfaction e i principali progetti in corso e obiettivi futuri.

L'INDICE DI SODDISFAZIONE COMPLESSIVA PUNTA ALLA QUOTA DEI 64 PUNTI

L'indagine di clima interno si svolge a cadenza biennale con un questionario anonimo per tutti i dipendenti, che si esprimono su processi aziendali, organizzazione e strumenti di lavoro. Nel 2013 l'indagine ha compreso AcegasApsAmga e nel 2015 Marche Multiservizi: l'indice complessivo aveva raggiunto i 63 punti, con valori pari a 64 per Hera e 58 per AcegasApsAmga.



OBIETTIVI

Realizzare le azioni di miglioramento del clima definite sulla base della 6^a indagine.

(H) (A) (M)

2^a edizione HeraSolidale: anche nel 2016-2017 solidarietà dai lavoratori alle associazioni dei territori serviti dal Gruppo.

(H) (A) (M)

RISULTATI

Otto azioni di miglioramento realizzate: il piano per la loro implementazione proseguirà anche nel 2017.

(H) (A) (M)

11 onlus del territorio hanno ricevuto quasi 25 mila euro donati nel 2016 dai lavoratori.

(H) (A) (M)

TARGET FUTURI

Indagine di clima 2017: raggiungere 64/100 nell'indice di soddisfazione dei lavoratori e completare le azioni di miglioramento.

(H) (A) (M)

Continuare a promuovere HeraSolidale e progettare l'edizione 2018-19. (H) (A)

Continuare a coinvolgere i lavoratori attraverso Heureka+, con due nuovi ambiti nel 2017. (H) (A) (M)

CASE STUDY

Hera Educational: integrare competenze scolastiche e aziendali

Nel 2016 sono stati realizzati i primi 60 percorsi di alternanza scuola-lavoro attivati dal protocollo d'intesa che Hera aveva stipulato, nel 2015, con l'Ufficio scolastico regionale per l'Emilia-Romagna. Nel periodo 2016-2019 sono previsti 180 percorsi complessivi. Questa iniziativa è strutturata con il sistema educativo **Hera Educational**: il modello di gestione è stato implementato nel 2016 e si fonda sull'integrazione tra le competenze aziendali e quelle scolastiche. Il Gruppo, dopo aver definito il modello, ha aderito al tavolo per la promozione dei modelli di alternanza scuola-lavoro, e anche all'**European Pact for Youth**, il programma europeo in cui questo tavolo rientra.

Con l'iniziativa **Hera ti insegna un mestiere... a scuola** è proseguito nel 2016 il filone avviato precedentemente dal sistema della Scuola dei mestieri: consiste nel condividere la progettazione e realizzazione di percorsi didattici e coinvolge i dipendenti del Gruppo anche come docenti negli istituti tecnici del territorio.



Hextra, welfare più vicino a lavoratori e famiglie

↩ a pagina 43

HerAcademy per l'industria 4.0

↩ a pagina 45



Con Heureka lavoratori inventori

Heureka, il progetto dedicato alle idee dei dipendenti del Gruppo per l'**innovazione sociale**, ha concluso la prima edizione. In un anno dall'avvio nel luglio 2015, sono stati raccolti **68 idee e suggerimenti** accomunati dall'obiettivo di **migliorare i processi lavorativi aziendali**. Queste proposte sono state presentate da **70 lavoratori** (23 del Triveneto): spaziano dagli ambiti di lavoro fino a nuove opportunità di business, e sono state sottoposte alla valutazione di una commissione di esperti. Alla data di approvazione di questo bilancio, sette proposte sono in fase di approfondimento e/o di verifica di fattibilità:

- **smart working**, per poter lavorare un giorno la settimana nella sede di lavoro più vicina a casa;
- rinnovare il parco automezzi aziendale con **auto ibride**;
- implementare meccanismi tipici del gioco (**gamification**) rivolti ai clienti;
- **prenotazione appuntamenti** agli sportelli clienti;
- sviluppare una app per migliorare il sistema di **registrazione della presenza al lavoro** con badge;
- possibilità di **ricevere** consegne di pacchi **presso gli sportelli**;
- introdurre la figura del **data steward**.

Due proposte ricevute nel 2016 sono **già state realizzate** (la possibilità di utilizzare Skype; l'invio elettronico della busta paga), mentre è in realizzazione lo sviluppo di un applicativo web per cercare passaggi in auto.

Un ambito specifico di Heureka è stato aperto nel 2016 per proporre idee e suggerimenti sulla **comunicazione e promozione del marchio** Hera verso gli interlocutori esterni e i dipendenti: sono pervenute finora 25 idee. Nel 2017, i lavoratori saranno coinvolti in due ulteriori ambiti specifici.

Nel dicembre 2016, a pochi mesi dalla conclusione della prima edizione, Heureka è stato rilanciato con la nuova versione Heureka+, che ha aggiunto la funzionalità di poter esprimere un voto sulle idee presentate nel portale on-line dedicato al progetto.

Dalla data di avvio di Heureka+, il 16 dicembre 2016, nelle due settimane alla fine dell'anno sono arrivate dai lavoratori 14 nuove idee.

Heureka 

HEXTRA

il sistema di welfare del Gruppo Hera

È partito il sistema di welfare unico di Gruppo. Vai sul portale gruppohera.easywelfare.net per scoprire le iniziative e i servizi offerti. Hera mette a disposizione dei dipendenti un budget, uguale per tutti, da spendere su un ventaglio di servizi pensati dall'azienda per aumentare il benessere individuale e familiare.



Scopri tutto quello che c'è da sapere su gruppohera.easywelfare.net
Per maggiori informazioni scrivi a welfare@gruppohera.it oppure chiama il numero verde gratuito Easy Welfare 800/125468. Da chi è stato chiamato il numero 800/2942616

Solidarietà sul territorio con HeraSolidale

HeraSolidale è stata rilanciata nel dicembre 2015 con la **seconda edizione**, e continua a promuovere nel biennio 2016-2017 la solidarietà verso le onlus del territorio. L'iniziativa, interna al Gruppo Hera, ha identificato nella fase iniziale 44 associazioni (quattro per territorio) attraverso gli HeraLab e con scelte definite dall'Azienda – invece – a Forlì-Cesena, Padova, Trieste, Udine e Gorizia. Successivamente, le votazioni dei lavoratori hanno determinato le **11 onlus** alle quali destinare contributi trattenuti mensilmente dalla busta paga: questo percorso ha reso disponibili nel 2016 quasi 18 mila euro per le associazioni locali, donati da 802 lavoratori. Hera ha scelto di raddoppiare l'importo, e a questa somma si sono aggiunti settemila euro donati dai dipendenti con **Hextra**, il nuovo sistema integrato di welfare aziendale.



Strumenti innovativi con Smart Hera

La costante **ricerca di innovazione** coinvolge con Smart Hera anche i dipendenti in un gruppo che, da fine 2015, si riunisce periodicamente per **migliorare gli strumenti di lavoro**. Sono in corso, ad esempio, la realizzazione di un'app di servizio per i lavoratori, l'implementazione dei badge aziendali e del wi-fi delle sedi del Gruppo. Realizzati nel 2016:

- copertura wi-fi in sei sedi;
- utilizzo di Skype for Business tra dipendenti;
- l'installazione di due lavagne interattive per le riunioni e la condivisione di documenti tra sedi diverse;
- la disponibilità di tre sistemi di videopresenza portatili per gestire videoconferenze in qualsiasi sala riunioni.



Nei centri estivi vacanze per 127 bambini

Sono 127 e hanno espresso un gradimento complessivo del 97,5%, i bambini che nel 2016 hanno frequentato i **centri estivi convenzionati con il Gruppo Hera**. La possibilità per i figli dei dipendenti di trascorrere settimane in strutture diurne o con pernottamento riguarda la fascia d'età tra i 3 e i 14 anni. Hera contribuisce per il 50% della quota di iscrizione alla prima settimana. L'iniziativa è estesa a tutte le società del Gruppo, e in Emilia-Romagna è stata realizzata con la collaborazione dei circoli ricreativi aziendali.



Più partecipazione con la nuova Sa 8000:2014

↩ a pagina 41

Diversity and inclusion index: Hera nella top 100 mondiale

↩ a pagina 43

Protezione individuale in ottica di genere

↩ a pagina 47

Il sistema di sviluppo del potenziale

↩ a pagina 45

Incentivi e premio di risultato nascono dalla sostenibilità

L'attenzione che il Gruppo Hera dedica alla **sostenibilità d'impresa** è applicata anche al **sistema incentivante** per quadri e dirigenti e al **premio di risultato**. Una parte dell'incentivo previsto dal sistema collegato alla **balanced scorecard** è connessa al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità; inoltre, indicatori di qualità, sicurezza sul lavoro e del servizio, e ambiente, influenzano il premio di risultato. Così, nel 2016 il **22% della retribuzione variabile dei dirigenti e quadri** del Gruppo risulta associata a progetti-obiettivo di sostenibilità, come migliorare la qualità, l'impatto ambientale e l'immagine, coinvolgere il personale, promuovere lo sviluppo professionale e il dialogo con gli stakeholder. Il **premio di risultato** di quadri, impiegati e operai è collegato agli obiettivi di sostenibilità per una **quota** che può arrivare **fino al 25%**.

AZIONISTI E FINANZIATORI



HIGHLIGHTS

19.700

azionisti

Compagnie azionaria diffusa, governance e controllo efficaci assicurano stabilità.



Controllo pubblico e base allargata

attraverso il patto di sindacato e le modifiche statutarie del 2015: effetti positivi per lo sviluppo del Gruppo e la crescita per linee esterne.

10

uffici studi analizzano il titolo Hera

Netta prevalenza di giudizi positivi (7 su 10) e nessuna raccomandazione di vendita nel 2016.

2,77

euro, target price 2016

in aumento: era 2,67 euro nel 2015. Il prezzo ufficiale al 31 dicembre 2016 era **2,19** euro.



Rischio ridotto

Indice di volatilità (0,45) inferiore rispetto al settore (0,78): basso rischio nelle scelte strategiche e del portafoglio di attività.

6

indici etici

Aumentano (erano 3) gli indici etici che selezionano Hera per l'eccellenza nella sostenibilità.



26

progetti ambientali finanziati con il primo green bond italiano, emesso nel 2014

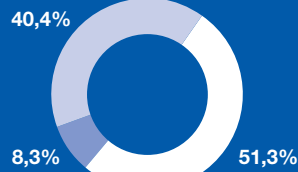


9

centesimi di euro dividendo per azione stabile dal 2011

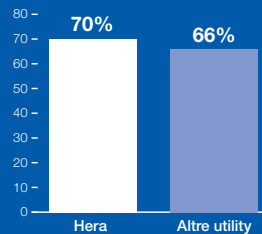
+159%

rendimento totale del titolo rispetto alla quotazione 2003



■ Patto soci pubblici
■ Patto soci privati
■ Free float

Composizione azionaria



Crescita del dividendo dal 2004 al 2016

GREEN BOND

500

milioni di euro per finanziare
26 progetti per l'ambiente

Il primo **green bond** in Italia è stato lanciato da Hera, nel luglio 2014, e ha finanziato con 500 milioni di euro **26 progetti** in quattro ambiti: lotta al cambiamento climatico, riduzione delle emissioni, qualità della depurazione acque e gestione dei rifiuti. Il bond verde Hera è un'obbligazione decennale. Ha raccolto l'interesse soprattutto dei finanziatori fuori dall'Italia (75% circa della domanda). Ha una **cedola del 2,375%** e un **rendimento del 2,436%**, e i sottoscrittori sono stati per il 69% investitori sostenibili, che scelgono i principi Environment, social and governance (Esg) privilegiando le aziende che adottano e rispettano le politiche di sostenibilità. Hera, inaugurando in Italia uno strumento finanziario al servizio dell'ambiente, ha investito nell'efficienza energetica (dieci progetti), per l'utilizzo delle fonti rinnovabili nella produzione di energia (sette), per migliorare la depurazione delle acque (quattro) e per incrementare la raccolta differenziata e per la continua riduzione del ricorso alla discarica (cinque progetti).

La corretta destinazione dei fondi è certificata da DNV GL. In ogni ambito progettuale una serie di indicatori rispecchia i benefici ambientali associati alle singole iniziative.

I green bond in Italia ed Europa

I **green bond** finanziano con i fondi raccolti attività e investimenti di tipo ambientale. Il primo strumento finanziario di questo tipo era stato emesso dalla Banca Mondiale nel 2008. L'interesse per i green bond è cresciuto nel tempo e il 2016 è stato un anno record per numero di emittenti. L'ultimo report della Climate Bonds Initiative prevede che le emissioni di green bond raggiungeranno nel 2017 i 150 miliardi di dollari dopo gli oltre 80 nel 2016 e 42 nel 2015.

Il Gruppo Hera è stato il primo in Italia a lanciare questo strumento, per un controvalore di 500 milioni, e ha aperto la strada ad altri operatori del settore utility e non. L'obbligazione ha riscosso molto successo con richieste per un controvalore pari a circa tre volte il suo ammontare.

2,44%

il rendimento
del green bond
Hera

69%

le sottoscrizioni da
parte di investitori
"sostenibili"



A 26 PROGETTI GREEN 500 MILIONI DI EURO

L'ammontare complessivo dei progetti finanziati nel 2016 ha raggiunto i 500 milioni di euro coprendo l'intero ammontare del bond. In questo bilancio sono rendicontati i benefici ambientali ottenuti dai 26 progetti finanziati/rifinanziati a valle della raccolta fondi. I progetti sono stati selezionati secondo le categorie indicate in tabella.

Milioni di euro	Raccolta totale	Numero di progetti	Investimenti 2006-15	Investimenti 2016	Fondi non allocati
Incremento della produzione di energia da fonti non fossili	57,1	10	55,4	2,0	-0,3
Incremento dell'efficienza energetica	219,1	7	205,1	18,4	-4,4
Incremento dell'utilizzo dei termovalorizzatori per il trattamento rifiuti	173,2	4	173,2	-	-
Miglioramento degli impianti di depurazione acque	31,9	4	26,9	7,1	-2,1
Incremento della raccolta differenziata e riduzione dell'utilizzo delle discariche	18,7	1	9,9	2,0	+6,8
Totale	500,0	26	470,5	29,5	-

MAGGIORI INFORMAZIONI E L'ELENCO DEI 26 PROGETTI FINANZIATI CON IL GREEN BOND SU bs.gruppohera.it

AZIONISTI

6

indici etici includono Hera
(tre in più del 2015)

La composizione dell'**azionariato** di Hera si distingue nel settore per essere diffusa, internazionale e per non avere azionisti con quote di controllo assoluto. Il modello di **governance** è tradizionale: ha al vertice il Consiglio di Amministrazione, garantisce tutela agli azionisti e rendimento del capitale investito, e corrisponde agli interessi degli stakeholder.

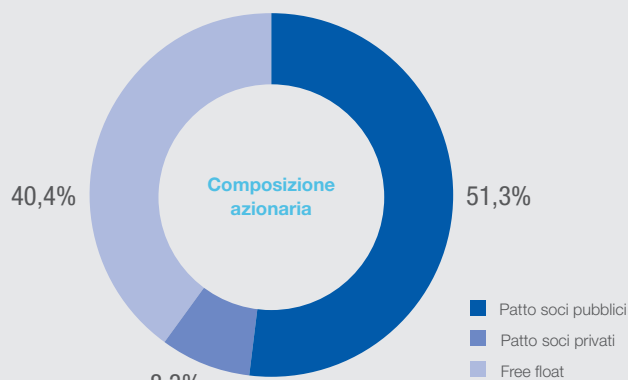
Il **patto di sindacato** sottoscritto il 26 giugno 2015 da 118 soci pubblici, efficace dal 1° luglio successivo e con validità triennale, ha confermato il controllo agli azionisti pubblici e ha allargato la partecipazione al capitale sociale. Vanno verso un'ulteriore crescita del Gruppo per linee esterne anche le modifiche del 28 aprile 2015 allo statuto sociale: gli azionisti pubblici, con lungimiranza, hanno fissato soglie decrescenti di possesso azionario minimo inferiori al 51% mantenendo comunque il controllo della società. È stato attribuito, infatti, un diritto di voto maggiorato (fino a un massimo di due voti) alle azioni tenute per almeno 24 mesi. Grazie al voto maggiorato, la quota azionaria minima, pari al 38,6%, che può essere in possesso dei soci pubblici aderenti al patto, è comunque garanzia di controllo.

L'interesse è cresciuto nel 2016 particolarmente tra gli **investitori socialmente responsabili**. L'equilibrata diversificazione geografica e per stile di investimento è a vantaggio del titolo, che ha maggiore resilienza ed è più conservativo della media dei titoli comparabili del settore. Ha beneficiato così di una **netta prevalenza di giudizi favorevoli** da parte dei broker: sette su dieci sono positivi, e in linea con il 2015 Hera è considerata tra le migliori opportunità del mercato italiano da banche nazionali e internazionali. Le analisi monitorano con continuità il titolo e il prezzo medio di riferimento è a 2,77 euro per azione (+3,7% rispetto alle valutazioni dell'anno scorso).

Dalla quotazione in Borsa, Hera ha garantito **continuità di entrate in crescita** agli azionisti con il **rendimento dei dividendi**, pari complessivamente a **1,26 miliardi di euro** dalla sua costituzione nel 2002. Il nuovo piano industriale incrementa gli obiettivi di remunerazione dall'esercizio 2017, con un **dividendo minimo previsto in crescita** fino a 10 centesimi per azione al 2020 (+11%).

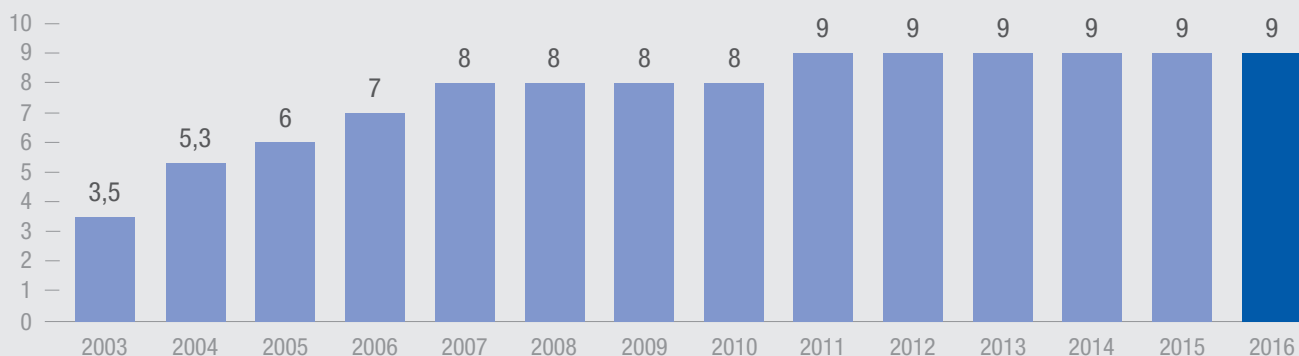
I SOCI PUBBLICI MANTENGONO IL CONTROLLO

L'evoluzione della base societaria continua secondo il patto di sindacato e le modifiche statutarie del 2015. I soci pubblici mantengono il controllo, anche in caso di diminuzione delle quote azionarie. Dal 2017 è stato previsto un ulteriore consigliere di amministrazione (da tre a quattro), eletto dalle liste di minoranza. Si fa strada un'ulteriore diversificazione degli azionisti: le due operazioni di vendita concluse nel 2015 e nel 2016 con la procedura Accelerated Bookbuild, per una quota del 2,37%, hanno aumentato il flottante, suddiviso tra 19.576 azionisti nel giorno di stacco della cedola. Sempre nel 2016 il numero di investitori professionali è aumentato del 37%.



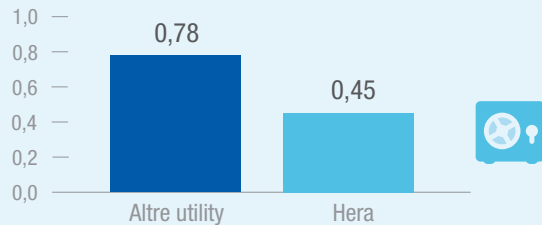
HERA CREA PIÙ VALORE PER GLI AZIONISTI

Il percorso di crescita del Gruppo corrisponde a dividendi in crescita progressiva, e rafforza il trend storico di creare valore per gli azionisti: il dividendo per azione è previsto in crescita fino a 10 centesimi per azione al 2020.



BENCHMARK
AZIONI HERA, PIÙ RENDIMENTO E MINOR RISCHIO

Hera, per il basso profilo di rischio e la solidità della governance, mantiene la qualità distintiva di essere valutato il meno rischioso tra i titoli comparabili del settore (Acea, A2A e Iren) secondo l'indice di volatilità delle quotazioni (indice beta). Questa caratteristica esprime anche risultati migliori del settore nei volumi e nel controvalore medi degli scambi giornalieri.



HERA E INDICI ETICI, IL BINOMIO RADDOPPIA

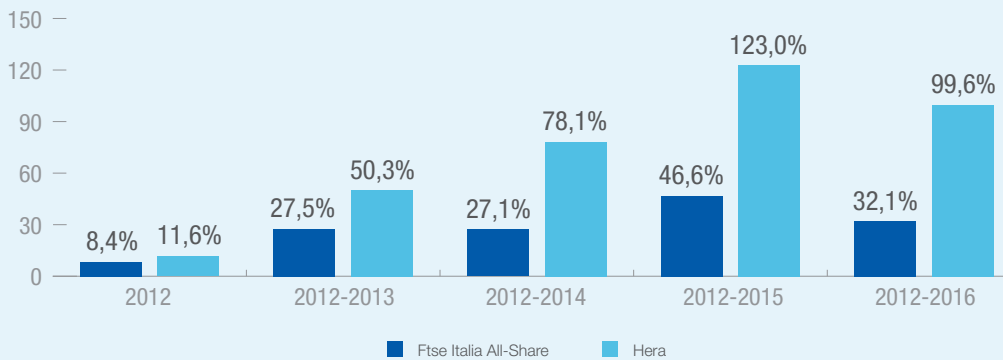
Il titolo Hera è selezionato da sei indici etici: Thomson Reuters Diversity and Inclusion Index, Ftse Ecpi Italia Sri Benchmark, Ftse Ecpi Italia Sri Leaders, Standard Ethics Mid Italian Index, Kempen Sns Smaller Europe Sri Index e Axia Ethical. Erano tre nel 2015.

Le aziende eccellenti nella sostenibilità d'impresa sono inserite nei portafogli degli investitori responsabili perché rispettano parametri ambientali, sociali e regole di governo aziendale, per "stabilizzare" i portafogli grazie alla minore volatilità dei titoli azionari, e per ottenere nel lungo periodo risultati significativamente superiori ai concorrenti.



BENCHMARK
IL MERCATO RICONOSCE A HERA UNA MAGGIORE VALUTAZIONE

Il titolo Hera registra una performance positiva e superiore a quelle del mercato italiano nell'ultimo quinquennio: tra il 2012 e il 2016 le quotazioni sono raddoppiate, rispetto al +32% dell'indice Ftse Italia All Share. Il confronto tra i corsi azionari delle local utility mostra per Hera un premio implicito di valutazione rispetto al settore delle utility locali, come indicano anche il multiplo EV/Ebitda (6,6 rispetto a 5,8 delle altre utility) e il rapporto tra prezzo e utili (16,7 contro l'11,0).

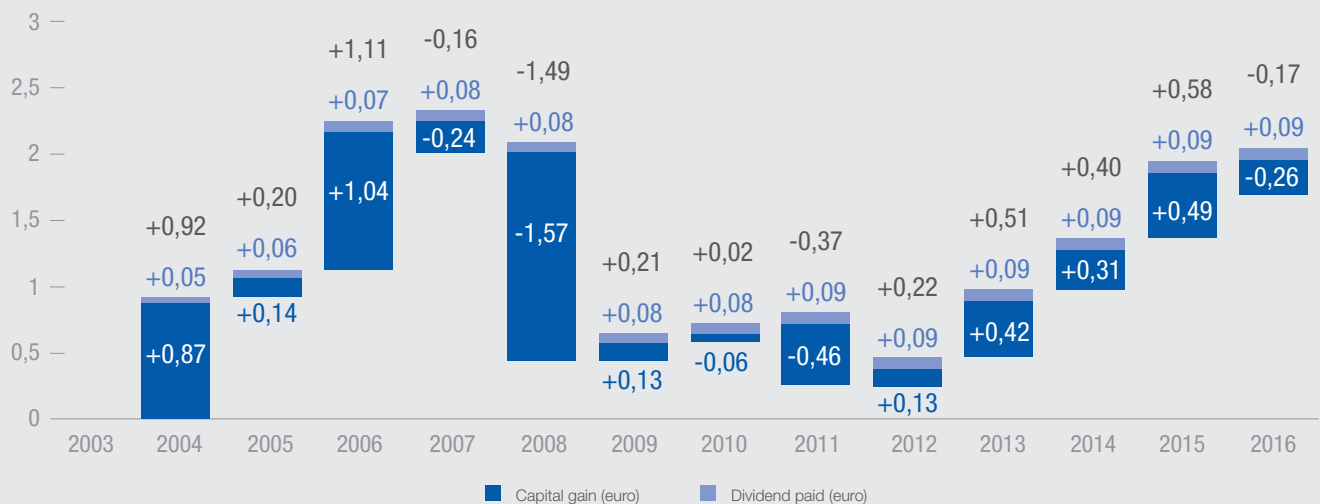


2,77
euro il target price medio: cresce ancora il consensus

+37%
aumentano gli investitori istituzionali

IL RITORNO PER L'AZIONISTA DALLA QUOTAZIONE È +159%

In contesti di mercato in rapida evoluzione, Hera continua a essere un titolo che dà sicurezza nel ritorno complessivo dell'investimento azionario, che è stato sempre positivo dall'offerta pubblica iniziale e al 2016 è pari a +159%.

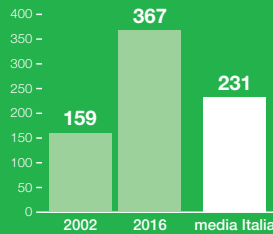


AMBIENTE E GENERAZIONI FUTURE



56,6%

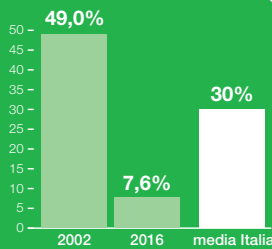
raccolta differenziata in un territorio di 3,3 milioni di abitanti



Raccolta differenziata pro capite (chilogrammi)

64%

tasso di riciclo imballaggi: già prossimo all'obiettivo UE 2025



Rifiuti urbani raccolti e smaltiti in discarica

100%

energia rinnovabile nel 2017 per alimentare tutte le attività gestite in Emilia-Romagna da Hera Spa

HIGHLIGHTS

-10%

nell'impronta di carbonio della produzione di energia. Obiettivo -19% entro il 2020 rispetto al 2015.

Hera per la scuola

Progetti di educazione ambientale per **96 mila studenti** e 60 percorsi di alternanza scuola-lavoro, realizzati nel 2016.

-2,6%

consumi di energia

Riduzione rispetto al 2013. Verso il -5% entro il 2020.



HeraLab

69 partecipanti ai 6 consigli locali multistakeholder. Nel 2016: 22 incontri in 6 territori, 14 iniziative realizzate. Nuovo modello nel 2017.



Efficacia della depurazione

7 agglomerati urbani (459 mila abitanti equivalenti) adeguati alla normativa nel 2016.

94,4%

di rifiuti recuperati

Quota della raccolta differenziata recuperata a favore dell'economia circolare. **13 progetti** per il riuso attivati.



OBIETTIVI

avevamo detto di fare...

RISULTATI

abbiamo fatto...

TARGET FUTURI

faremo...

PRODUZIONE DI ENERGIA

 <p>Avvio della nuova centrale Barca a Bologna nell'ottobre 2016. (H)</p>	 <p>Avviata in novembre la nuova centrale di teleriscaldamento. L'entrata in esercizio a regime è prevista per la primavera 2017. (H)</p>	<p>Teleriscaldamento: ancora più green e +2% volumetria servita al 2016. (H)</p>
 <p>Avvio cantiere per l'impianto di biodigestione a Bologna: ricaverà biometano dalla frazione organica. (H)</p>	 <p>Avvio slittato al 2017 per il prolungamento dei tempi di autorizzazione. (H)</p>	<p>Avviare la realizzazione a Bologna dell'impianto di biodigestione e produzione di biometano. (H)</p>

EFFICIENZA ENERGETICA

<p>-3%</p> <p>consumi energetici entro il 2017 rispetto al 2013 (incluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi). (H) (A) (M)</p>	<p>-2,6%</p> <p>consumi energetici rispetto al 2013 con gli interventi già realizzati, e con gli ulteriori già pianificati nel 2017 risparmio del 3,7%. (H) (A) (M)</p>	<p>-3% consumi energetici rispetto al 2013 entro il 2017, e -5% entro il 2020. (H) (A) (M)</p>
--	--	--


QUALITÀ DELLA DEPURAZIONE

<p>3</p> <p>interventi da completare dopo i 3 conclusi nel piano salvaguardia balneazione di Rimini. (H)</p>	<p>2</p> <p>ulteriori cantieri terminati nel 2016: la conclusione del terzo intervento è slittata al 2017. (H)</p>	<p>Completare a Rimini 1 ulteriore intervento (5 già conclusi) e avviare/proseguirne altri 4 nel 2017. (H)</p>
 <p>Depuratore di Trieste: ultimare la nuova sezione di trattamento biologico per l'avvio previsto nel 2017 del nuovo depuratore. (A)</p>	 <p>I lavori sono in corso e l'avvio dell'impianto è confermato per il 2017. (A)</p>	<p>Avviare il nuovo impianto di Trieste nel 2017. (A)</p>
 <p>Proseguire la progettazione e avviare l'iter autorizzativo per l'adeguamento del depuratore di Pesaro. (M)</p>	 <p>La progettazione è in corso: l'iter autorizzativo sarà avviato nel 2017. (M)</p>	<p>Avviare l'iter autorizzativo per l'adeguamento del depuratore di Pesaro. (M)</p>

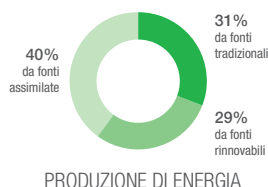
RIFIUTI URBANI RACCOLTI

<p><9%</p> <p>continuare a contenere il ricorso alla discarica per i rifiuti urbani. (H) (A) (M)</p>	<p>7,6%</p> <p>quota di rifiuti urbani smaltiti in discarica, ulteriormente diminuita (8,6% nel 2015). (H) (A) (M)</p>	<p>Proseguire nel contenimento del ricorso alla discarica: 7% nel 2017 e 6% nel 2020. (H) (A) (M)</p>
---	---	---

RACCOLTA DIFFERENZIATA

 <p>Raccolta differenziata al 57,2% nel 2016. (H) (A) (M)</p>	<p>56,6%</p> <p>nel 2016: migliora rispetto al 2015 (era 55,4%). (H) (A) (M)</p>	<p>Incrementare la raccolta differenziata: 58% nel 2017 e 66% al 2020 a livello di Gruppo. (H) (A) (M)</p>
--	--	--

PRODUZIONE DI ENERGIA



1,4 TWh
di energia elettrica prodotta

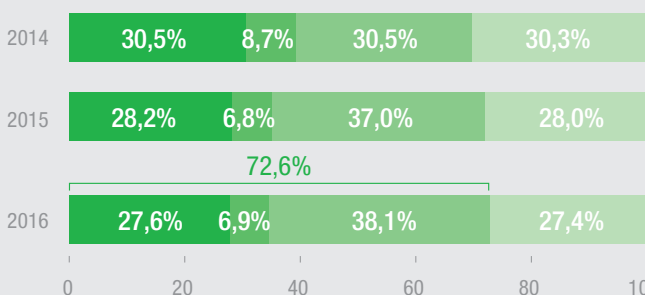
Nel 2016 la produzione di energia elettrica e termica da fonti rinnovabili e assimilate sfiora quota 69% del totale in uno scenario di transizione verso fonti pulite di energia ed economia a basse emissioni. L'energia elettrica netta prodotta (1.383 GWh) si riduce (-2,8% sul 2015), in particolare quella dalla cogenerazione (-16 GWh) in conseguenza dell'andamento climatico. La produzione da fonti rinnovabili è di 477 GWh e con la quota dalle assimilate, costante rispetto al 2015 e pari a 526 GWh, rappresenta il 72,6% del totale (72,0% nel 2015). Aumenta la produzione delle centrali di cogenerazione in service (+17 GWh) e del biogas da discarica (+10 GWh). La restante produzione rimane ad alta sostenibilità perché recuperata dalla termovalorizzazione dei rifiuti biodegradabili. L'energia termica prodotta nel 2016 è 758 GWh (-0,6%) per la minore produzione delle centrali termiche per il teleriscaldamento (-8,3%) e della geotermia (-2,1%) compensata

dall'aumento della cogenerazione in service (+10,6%). La quota di calore prodotto da fonte rinnovabile è in linea con l'anno precedente (18,3%), mentre è in aumento la quota delle fonti assimilate sul totale prodotto dal Gruppo (+2,4 punti percentuali) per effetto del maggior contributo degli impianti cogenerativi (+5% sul 2015). La produzione combinata di energia elettrica e termica dalla cogenerazione consente un risparmio di energia primaria del 40% circa rispetto alla produzione separata: avviene attraverso **16 centrali di cogenerazione industriale** e 13 centrali a servizio del teleriscaldamento. Queste ultime hanno una potenza nominale elettrica di 107 MW totali e hanno prodotto 189.053 MWh di energia termica per il **teleriscaldamento**, che offre un'alternativa più ecologica alle caldaie domestiche rispondendo ai problemi di inquinamento dell'aria.

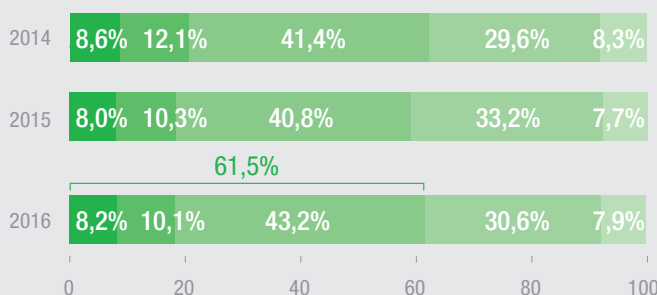
DA RINNOVABILI E ASSIMILATE PIÙ DI 2/3 DELL'ENERGIA PRODOTTA

L'energia totale prodotta da fonti rinnovabili e assimilate è in aumento al 68,7% (era il 67,8% nel 2015) per il maggiore contributo dalle fonti assimilate: la quota delle rinnovabili è quasi invariata (dal 29,1 al 28,8%), nonostante la riduzione della produzione totale (-1,8% rispetto al 2015). La quota di produzione elettrica dalle rinnovabili è costante rispetto al 2015. Nella produzione di energia termica, la quota da rinnovabili e assimilate aumenta al 61,5% (era 59,1% nel 2015).

ENERGIA ELETTRICA NETTA PRODOTTA



ENERGIA TERMICA PRODOTTA



■ Termovalorizzatori (quota rinnovabile 51%)
 ■ Cogenerazione/turboespansori
 ■ Termovalorizzatori (quota non rinnovabile 49%)
 — Rinnovabili e assimilate

■ Altre rinnovabili (geotermia, biogas, fotovoltaico, idroelettrico)
 ■ Centrali termiche

OBIETTIVI

Avvio della nuova centrale Barca a Bologna nell'ottobre 2016. (H)

Avvio cantiere per l'impianto di biodigestione a Bologna: ricaverà biometano dalla frazione organica. (H)

RISULTATI

Avviata in novembre la nuova centrale di teleriscaldamento: è prevista a regime nella primavera 2017. (H)

Avvio slittato al 2017 per il prolungamento dei tempi di autorizzazione. (H)

TARGET FUTURI

Teleriscaldamento: ancora più green e +2% volumetria servita al 2016. (H)

Avviare la realizzazione a Bologna dell'impianto di biodigestione e produzione di biometano. (H)

I volumi di energia termica venduti sono in lieve calo (-0,4% dal 2015) mentre la volumetria servita aumenta dell'1,3%. Nel 2017 proseguiranno le azioni per potenziare il teleriscaldamento, con quote sempre maggiori di fonti rinnovabili e assimilate. Nella **produzione da rinnovabili e assimilate** spicca la centrale di cogenerazione di Imola con una potenza di 85 MW elettrici. A questa si affiancano gli impianti di cogenerazione e trigenerazione per un'ulteriore potenza installata complessiva di circa 27 MW elettrici e gli impianti fotovoltaici installati in sedi e impianti Hera (complessivi 150 kW) oltre a quelli presso gli impianti Herambiente di Mordano (Bo), Lugo (Ra), Pozzilli (Is) e Rimini (ulteriori 1,7 MW). Herambiente è proprietaria anche dei biodigestori (1 MW ciascuno) di Rimini, Lugo (Ra) e Cesena, e produce energia termica ed elettrica (al 51% rinnovabile) dalla termovalorizzazione dei rifiuti con dieci termovalorizzatori (potenza installata 120 MW elettrici).

Nel settore ambiente sono attivi anche impianti di sfruttamento del biogas in nove discariche. Hera Spa gestisce anche la centrale di teleriscaldamento a Ferrara (14 MW), che utilizza la fonte geotermica, e nel settore idrico la centrale del Cavaticcio (2 MW) e gli impianti collegati al sistema idrico integrato che recuperano energia dai fanghi di depurazione: Bologna, Cesena, Forlì e Savignano sul Rubicone (Fc).

AcegasApsAmga gestisce tre impianti fotovoltaici (potenza 100 kW), un turboespansore (2 MW), i cogeneratori installati in due depuratori principali (5 MW) e un cogeneratore della potenza nominale di 500 kW.

L'energia prodotta negli impianti del Gruppo da fonti rinnovabili è pari al consumo di 193 mila famiglie.



Biometano dai rifiuti a Bologna

Da rifiuto organico a biometano, che potrà arrivare direttamente nelle case come gas una volta immesso nelle reti di distribuzione. Il progetto consiste nella **produzione di gas metano da fonte rinnovabile**, ovvero da biodegradazione anaerobica della frazione organica dei rifiuti, da realizzarsi nell'impianto di compostaggio di Sant'Agata Bolognese (Bo). L'avvio del cantiere è slittato al 2017 per il prolungamento dei tempi dell'autorizzazione. Il biodigestore **sarà in grado di trattare 100 mila tonnellate l'anno di rifiuto organico da raccolta differenziata e 35 mila tonnellate da potature** producendo annualmente, dal 2018, circa **7,5 milioni di metri cubi di biometano e 20 mila tonnellate di compost**. L'investimento complessivo, circa 30 milioni di euro, è diretto a migliorare il bilancio ambientale in termini di minori emissioni di CO₂ rispetto al compostaggio tradizionale e grazie alla produzione di energia rinnovabile: infatti il biometano potrà essere destinato all'immissione nelle reti del gas e scaldare seimila appartamenti o all'utilizzo per autotrazione al posto delle fonti fossili (pari a 270 bus che percorrono circa 40 mila km l'anno ciascuno).

ENERGIA ELETTRICA DA BIOGAS IN AUMENTO E PIÙ ENERGIA TERMICA DA COGENERAZIONE

La filiera del Gruppo Hera per la produzione di energia punta sull'efficienza e su un portafoglio differenziato di impianti. Nel confronto con il 2015, il contributo delle fonti assimilate nella produzione elettrica è stabile mentre quello delle rinnovabili si riduce del 4,1% con una diversa composizione delle fonti che evidenzia l'incremento derivante dal biogas (+12%) e la cessione di nove impianti fotovoltaici. Lo stesso trend si può notare nella produzione termica del Gruppo, dove il contributo delle fonti assimilate cresce (+2 punti percentuali dal 2015) grazie soprattutto alla maggior produzione da cogenerazione.

ENERGIA ELETTRICA

GWh	2014	2015	2016
Termovalorizzatori (quota rinnovabile 51%)	400	401	382
Combustione biogas*	102	83	93
Energia fotovoltaica	11	12	2
Energia idroelettrica	2	2	1
Totale fonti rinnovabili	515	498	478
Cogenerazione	249	365	348
Cogenerazione in service	142	152	170
Turboespansori	10	9	9
Totale fonti assimilate	401	526	527
Termovalorizzatori (quota non rinnovabile 49%)	398	398	379
Totale fonti tradizionali	398	398	379
Totale	1.314	1.422	1.383

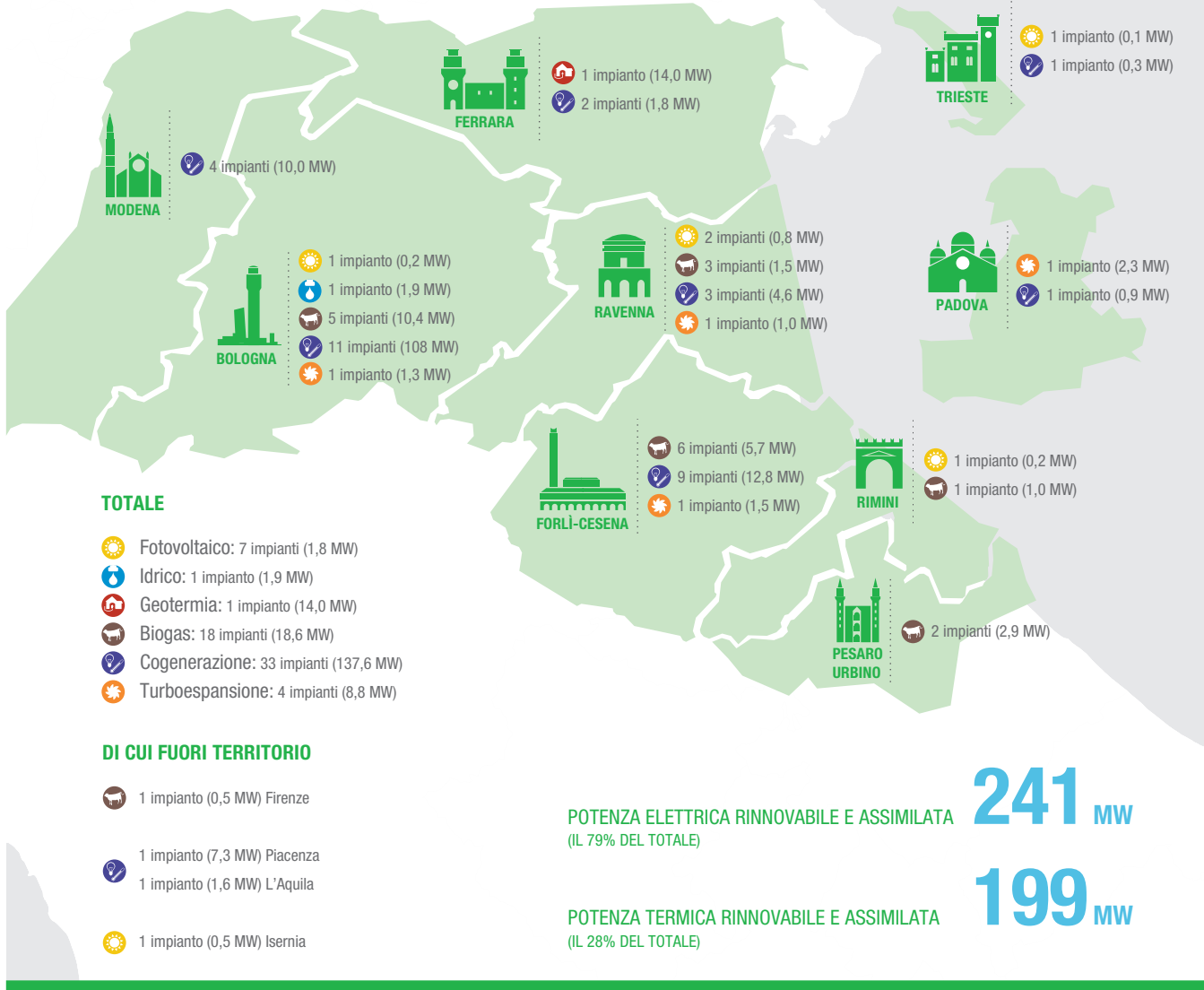
*Da discarica, depurazione, digestori anaerobici.

ENERGIA TERMICA

GWh	2014	2015	2016
Termovalorizzatori (quota rinnovabile 51%)	59	61	62
Geotermia	79	73	72
Combustione biogas da depuratori	4	6	5
Totale fonti rinnovabili	142	140	139
Cogenerazione	140	172	174
Cogenerazione in service	142	139	153
Totale fonti assimilate	282	311	327
Centrali termiche	201	252	232
Termovalorizzatori (quota non rinnovabile 49%)	57	59	60
Totale fonti tradizionali	258	311	292
Totale	682	762	758

HERA E LA PRODUZIONE DI ENERGIA

La seguente mappa descrive l'impegno del Gruppo Hera nel percorso per costruire un futuro sostenibile nella produzione di energia con le fonti rinnovabili e a basso impatto ambientale (assimilate e di recupero). La quota di fonti rinnovabili e assimilate è il 69% del totale dell'energia prodotta. La geotermia è stata anche nel 2016 la fonte energetica prevalente (41%) per il teleriscaldamento di oltre 24 mila appartamenti a Ferrara. Tra gli impianti, la centrale di cogenerazione di Imola eccelle per il basso impatto ambientale e il coefficiente di rendimento superiore all'80%.



PIÙ BENEFICI AMBIENTALI DALLA COGENERAZIONE

I benefici ambientali conseguiti nel 2016 dagli impianti gestiti da Hera Servizi Energia sono quantificabili in minori emissioni per 13.613 tonnellate di CO₂ e in un risparmio di energia primaria pari a circa 5.824 tonnellate equivalenti di petrolio.

	2016
Numero impianti	16
Potenza elettrica (MW)	25,3
Potenza termica (MW)	26,1
Energia elettrica prodotta (MWh)	169.589
Energia termica prodotta (MWh)	153.222
Energia risparmiata (Tep)	5.824
Gas serra evitati (t)	13.613

Risparmio ed efficienza energetica dalla cogenerazione industriale

L'attività del Gruppo nei settori della cogenerazione industriale e dell'efficienza energetica è di ampio raggio, grazie alle società controllate Hera Servizi Energia e Amga Calore & Impianti. L'offerta è rivolta prevalentemente a condomini, grandi clienti industriali (settore plastico, alimentare, farmaceutico, ceramico), al terziario di grandi dimensioni (musei, centri commerciali, complessi termali e condomini) e alla pubblica amministrazione. L'offerta è strutturata su **contratti pluriennali di fornitura di energia** secondo i fabbisogni del cliente. Hera individua le caratteristiche dell'impianto tecnologico di **produzione elettrica e termica** più adatto, e **riduce gli impegni economici e gestionali del cliente** con la realizzazione e la conduzione degli impianti, di cui cura anche la predisposizione di tutti i documenti autorizzativi. Alla cogenerazione industriale si affianca la trigenerazione per ulteriori benefici economici e ambientali.

strategia e valore

clienti

lavoratori

azionisti e finanziatori

ambiente

fornitori

GRAZIE AL TELERISCALDAMENTO EVITATE QUASI 34 MILA TONNELLATE DI PETROLIO

Il risparmio annuo di energia primaria con l'utilizzo del teleriscaldamento continua a superare la soglia delle 33 mila tonnellate equivalenti di petrolio evitate. Il risultato (+2,3% sul risparmio nel 2015) è l'effetto degli interventi di ottimizzazione delle reti e del maggior utilizzo delle fonti rinnovabili.

	2014	2015	2016
Energia primaria risparmiata (Tep)	24.901	33.084	33.776
Ossidi di azoto evitati (t)	210,4	309,5	294,4
Anidride carbonica evitata (t)	112.409	156.407	129.153
Ossidi di zolfo evitati (t)	211,6	289,9	278,2

I vantaggi ambientali sono calcolati come differenza tra le quantità di energia (termica ed elettrica) prodotte dai sistemi di teleriscaldamento di Hera e quelle prodotte dal parco elettrico nazionale e da un sistema tradizionale con parco caldaie a metano (per il 65%) e caldaie a gasolio (restante 35%) con rendimento medio stagionale pari al 75%.
Fonte: Comitato Termotecnico Italiano 2009. Escluso AcegasApsAmga.
Nel 2016 sono stati aggiornati i coefficienti di emissione del parco elettrico e termico nazionale.

Teleriscaldamento, una risposta ai problemi d'inquinamento dell'aria

Il servizio di teleriscaldamento fornisce ai clienti il calore necessario al riscaldamento e per l'acqua calda sanitaria, attraverso un **sistema energetico integrato** che garantisce **tutela ambientale e risparmio economico** (-11% rispetto ai costi per la fornitura del gas e per l'installazione e manutenzione della caldaia). Rispetto alle tradizionali caldaie autonome o condominiali, il teleriscaldamento utilizza il **calore prodotto da poli di produzione centralizzati**. Questa caratteristica somma più vantaggi: **maggiore efficienza energetica**, la differenziazione delle fonti che valorizza l'**utilizzo delle rinnovabili** e il vantaggio di liberare il cliente da spese per la manutenzione, riparazione o sostituzione dell'impianto fino allo scambiatore di calore. Dalle centrali di produzione il calore arriva sotto forma di acqua calda, attraverso una rete di distribuzione con tubazioni coibentate, che alimenta poi il sistema di riscaldamento attraverso **scambiatori di calore senza emissione di inquinanti**.

CRESCE LA VOLUMETRIA SERVITA DAL TELERISCALDAMENTO

Continua a crescere la volumetria servita dal teleriscaldamento (+1,3% dal 2015) mentre si riduce lievemente l'energia termica venduta (-0,4%) in conseguenza dell'andamento climatico. Nel 2017 proseguirà il piano di sviluppo con quote sempre maggiori di fonti rinnovabili e assimilate.

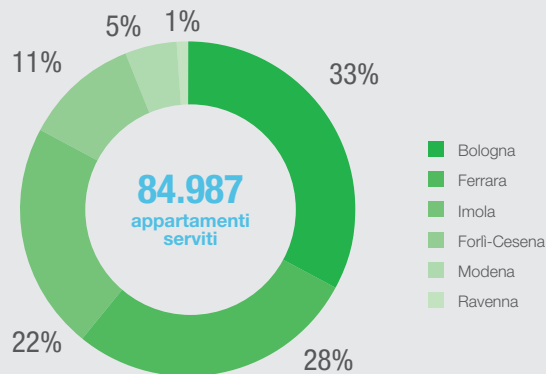
	2014	2015	2016
Energia termica venduta (MWh)	418.312	490.085	487.896
Volumetria servita (migliaia di mc)	19.935	20.127	20.396
Unità abitative equivalenti servite (n)	83.061	83.861	84.987

Le unità abitative equivalenti sono state calcolate considerando un appartamento con volumetria media pari a 240 mc. Escluso AcegasApsAmga.



LE AREE SERVITE DAL TELERISCALDAMENTO

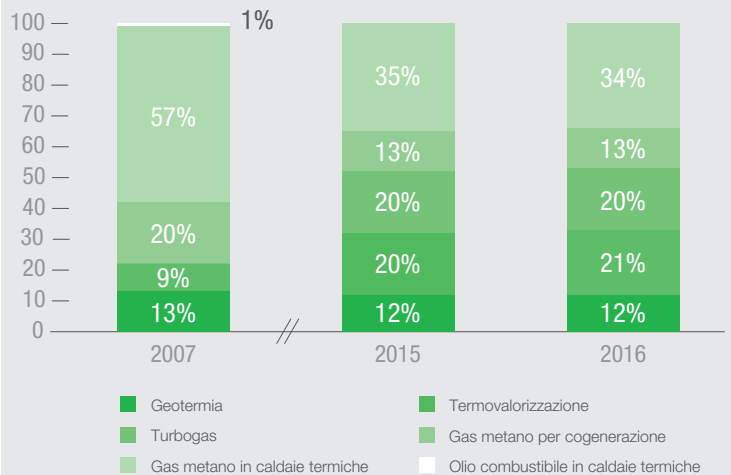
Nella mappa del teleriscaldamento, Bologna, Ferrara e Imola sono le aree prevalentemente servite.



Escluso AcegasApsAmga.

L'EVOLUZIONE DEL TELERISCALDAMENTO A BENEFICIO DELL'AMBIENTE

Dal 2007 si è ridotta di oltre il 40% la quota di energia termica prodotta da caldaie a gas. La geotermia risulta la fonte prevalente (41%) per 24 mila unità abitative equivalenti a Ferrara.



Escluso AcegasApsAmga.

EFFICIENZA ENERGETICA

177

interventi di
risparmio energetico

-5%

consumi energetici
Hera entro il 2020

L'attenzione del Gruppo all'efficienza energetica resta al massimo con la **certificazione Iso 50001** ottenuta dai sistemi di gestione dell'energia di sette società del Gruppo e con le iniziative di promozione e diagnosi energetica per ridurre i consumi e le emissioni di gas serra dei clienti.

I **piani di miglioramento energetico** di Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi redatti dal 2014 nell'ambito dei sistemi di gestione dell'energia, prevedono **177 interventi** da realizzare nel triennio di vita del sistema di gestione. Consentiranno di superare l'obiettivo di riduzione dei consumi energetici del 3% (rispetto ai consumi del 2013) entro il 2017, che è stato così incrementato al 5% al 2020.

I consumi di energia primaria restano ai livelli del 2015 e registrano il maggior utilizzo di energia elettrica per illuminazione pubblica (+23%) in conseguenza dell'aumento dei punti luce gestiti, compensato dalla riduzione dei consumi di energia legati alla produzione (-3,1%).

Gli **indici di efficienza energetica** di Hera mostrano un miglio-

ramento nella potabilizzazione, nell'illuminazione pubblica e nel trattamento rifiuti, grazie alla continuità delle azioni intraprese. Il lieve peggioramento dell'indicatore relativo alla depurazione risente dell'ammodernamento del depuratore di Bologna.

CONSUMI DI ENERGIA PRIMARIA: TREND COSTANTE NEL BIENNIO

Nel 2016 i consumi di energia primaria rimangono al livello dell'anno precedente: calano i consumi per usi produttivi (-3,1%) e dell'energia elettrica per usi interni (-3,9%) per effetto degli interventi di efficienza energetica attuati. Queste riduzioni compensano l'aumento dei consumi di energia elettrica per illuminazione pubblica (+23%) a seguito dell'incremento dei punti luce gestiti.

Tep	2015	2016
Consumo di vettori energetici per usi produttivi	146.574	142.068
Rifiuti termovalorizzati	337.571	340.597
Totale energia consumata in impianti di produzione di energia elettrica o termica	484.145	482.665
Energia elettrica esclusa illuminazione pubblica	89.520	86.011
Energia elettrica per illuminazione pubblica	26.221	32.336
Metano per riscaldamento delle sedi	2.836	2.860
Carburanti per mezzi di trasporto	9.875	9.971
Totale energia consumata per usi diversi dalla produzione di energia elettrica o termica	128.452	131.178
Totale	612.597	613.843

I dati si riferiscono ai consumi energetici di Hera Spa, AcegasApsAmga, Fea, Herambiente, Hera Luce, Hera Comm, Hera Trading, Inrete Distribuzione Energia, Marche Multiservizi e Uniflotte.

Dal 2017 solo energia elettrica rinnovabile per Hera Spa

Il Gruppo Hera ha deciso di accettare una nuova sfida in linea con gli obiettivi UE e l'Agenda Onu al 2030: dal 2017 **tutte le attività gestite in Emilia-Romagna da Hera Spa saranno alimentate al 100% da energia elettrica pulita**. Sarà infatti utilizzata solo energia proveniente da fonti rinnovabili. Una decisione che colloca il Gruppo Hera tra le migliori esperienze nazionali in termini di risparmio di risorse energetiche e di contrasto al cambiamento climatico, perché anticipa e supera gli indirizzi fissati dalla Strategia Energetica Nazionale, dal Pacchetto Clima-Energia e dall'Agenda per lo sviluppo sostenibile al 2030.

OBIETTIVI

Consumi energetici entro il 2017: -3% rispetto al 2013 con il piano di miglioramento Iso 50001.

(H) (A) (M)

Estendere il report Valore all'energia ad AcegasApsAmga e Marche Multiservizi

(A) (M)

Avviare interventi di riqualificazione dell'illuminazione pubblica a Pesaro e proseguirli a Modena.

(H) (M)

RISULTATI

Consumi energetici in riduzione del 2,6% rispetto al 2013 con gli interventi già realizzati e del 3,7% con gli ulteriori già pianificati nel 2017. (H) (A) (M)

Report esteso ad AcegasApsAmga e Marche Multiservizi e pubblicato a novembre 2016. (A) (M)

Quattro comuni con interventi realizzati pari a 2.436 kWh: proseguono a Modena (già eseguiti su tre lotti) e a Pesaro sono previsti nel 2017. (H) (M)

TARGET FUTURI

-3% consumi energetici rispetto al 2013 entro il 2017 e -5% entro il 2020.

(H) (A) (M)

Illuminazione pubblica: interventi di risparmio energetico e sostituzione di corpi illuminanti con lampade a led per un risparmio annuo di circa 2.400 Tep.

(H) (A) (M)

Iniziative di risparmio energetico di Herambiente e Hera Servizi Energia

Sono 14 gli interventi pianificati (tre già realizzati) da Herambiente e Hera Servizi Energia. In particolare riguardano gli impianti di smaltimento rifiuti e l'efficienza del loro funzionamento e la cogenerazione presso terzi. Hera Servizi Energia offre anche servizi di diagnosi energetica rivolti a condomini e Pubblica amministrazione. Questi interventi genereranno entro il 2017 un risparmio di 748 Tep (di cui 370 già conseguite).



-19%
impronta di carbonio al 2020 anche da efficienza energetica

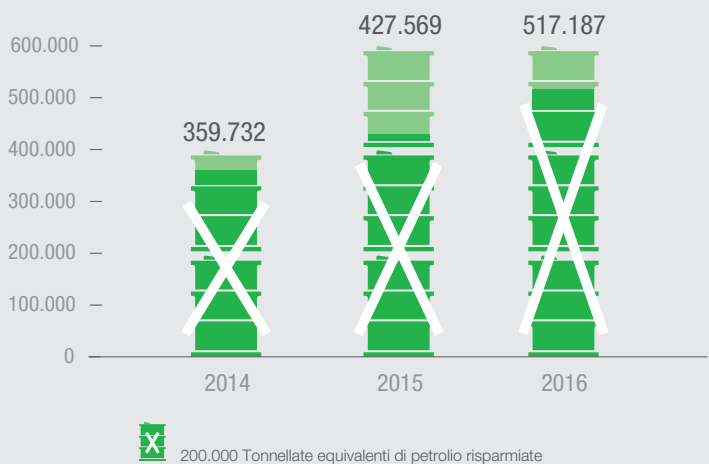
-2,6%
consumi energetici sul 2013 grazie ai 117 interventi realizzati



RISPARMIO DI 517 MILA TONNELLATE DI PETROLIO CON I CERTIFICATI BIANCHI

Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi sono soggetti obbligati dal sistema di incentivi per il risparmio energetico a raggiungere obiettivi in termini di certificati bianchi, per l'attività di distribuzione gas ed energia elettrica. L'obiettivo 2016 per il Gruppo è un risparmio di oltre 517 mila Tep (+21% rispetto al 2015). L'impegno nella riduzione delle emissioni è costante come dimostrano i 21 progetti che Hera ha presentato al Gse nell'anno. Anche AcegasApsAmga ha presentato progetti in ambito illuminazione pubblica per cinque comuni serviti.

OBIETTIVI CERTIFICATI BIANCHI GRUPPO HERA (Tep)



PROSEGUE IL PERCORSO VIRTUOSO DI EFFICIENZA ENERGETICA

L'indice di efficienza energetica della potabilizzazione evidenzia un miglioramento nell'ultimo anno (-2,5% rispetto al 2015) principalmente dovuto alla cessione della gestione di un impianto, che ha comportato minori consumi. Migliorano anche gli indici dell'illuminazione pubblica (-1,9% rispetto al 2015) grazie agli interventi di efficientamento energetico sul parco illuminotecnico, e degli impianti di trattamento rifiuti, che nel 2016 hanno consumato minori quantità di energia (-4,7% rispetto al 2015). I consumi di carburanti rimangono costanti rispetto al 2015. Sono in lieve peggioramento l'indice relativo alle sedi aziendali e l'indicatore sulla depurazione: su questo indice avrà effetti dal 2017 un importante intervento di revamping del depuratore di Bologna.

	2015	2016
Depurazione: energia primaria (Tep)/volumi depurati (milioni di mc)	111,9	113,1
Potabilizzazione: energia primaria (Tep)/acqua immessa in rete (milioni di mc)	78,7	76,8
Teleriscaldamento: consumi di energia primaria (Tep)/energia termica immessa in rete (MWh)	0,186	0,179
Termovalorizzatori: energia primaria (Tep)/volumi trattati (t)	25,5	24,3
Gestione sedi: energia primaria (Tep)/superficie sedi (mq)	72,6	74,1
Riscaldamento sedi: energia primaria (Tep)/volumetria riscaldata (gg*mc/1.000.000)	1,40	1,47
Automezzi: energia primaria (Tep)/distanza percorsa dai mezzi (milioni di km)	149,3	149,3
Illuminazione pubblica: energia primaria (Tep)/punti luce	82,0	80,5

I dati si riferiscono ai consumi energetici di Hera Spa, Uniflotte, Herambiente, Fea, Hera Luce.

Il piano di miglioramento energetico Iso 50001

I piani di miglioramento energetico di Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi, redatti nell'ambito dei **sistemi di gestione Iso 50001**, prevedono **177 interventi da realizzare nel triennio** di vita della certificazione che consentiranno di superare entro il 2017 la riduzione del 3% dei consumi energetici (rispetto a quelli del 2013). L'obiettivo è calcolato come media dei target che le società hanno definito nell'ambito dei propri sistemi certificativi. Nel 2016 i **117 interventi già realizzati** hanno portato un risparmio di 6.126 tonnellate equivalenti di petrolio, pari a circa l'88% dell'obiettivo fissato per il 2017. Gli interventi individuati dal piano di azione si concentrano prevalentemente nel ciclo idrico, per circa il 57% dei minori consumi di energia complessivi.



Se si considerano anche gli interventi già individuati e in corso di realizzazione, il risparmio supera gli 8.600 Tep, corrispondenti al 125% dell'obiettivo al 2017 ovvero al 3,7% dei consumi 2013. In considerazione degli ottimi risultati raggiunti il Gruppo ha deciso di incrementare l'obiettivo di minori consumi portandolo al **5% al 2020**.

GLI INTERVENTI PREVISTI NEL PIANO DI MIGLIORAMENTO ISO 50001 (2014-17)

I piani di miglioramento energetico di Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi prevedono di realizzare il 57% del risparmio ipotizzato per il 2017 con interventi su depuratori e potabilizzatori del servizio idrico. I 177 interventi complessivi di efficienza energetica contribuiranno a ridurre i consumi di 8.648 Tep, pari al 3,7% dei consumi energetici del 2013 (il 125% dell'obiettivo fissato).

1.006 Tep individuate
di cui 513 già risparmiate

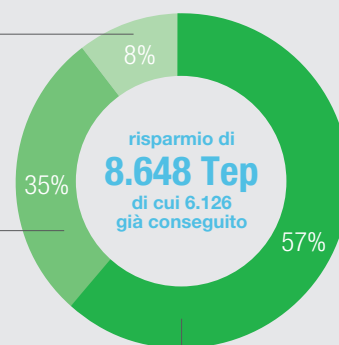
48 interventi individuati
di cui 29 realizzati

2.684 Tep individuate
di cui 2.299 già risparmiate

43 interventi individuati
di cui 31 realizzati

4.958 Tep individuate
di cui 3.134 già risparmiate

86 interventi individuati
di cui 57 realizzati



■ Servizio idrico ■ Gas e teleriscaldamento ■ Altro

CONSUMI ENERGETICI: -3,7% CON IL PIANO ISO 50001. NUOVO OBIETTIVO: -5% ENTRO IL 2020

I 177 interventi già individuati e inseriti nei piani di miglioramento energetico di Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi consentiranno una riduzione dei consumi energetici di oltre 8.648 Tep, pari al 125% dell'obiettivo fissato per il 2017, e tracciano la via verso il nuovo obiettivo al 2020: -5% rispetto ai consumi 2013. I 117 interventi già realizzati a fine 2016 hanno permesso un risparmio di oltre 6.100 Tep. Gli interventi e l'attività di promozione dell'efficienza energetica realizzati dal Gruppo Hera sono di eccellenza come testimonia il Project Efficiency Award assegnato a Hera dal centro studi Cesef: il premio è stato consegnato dal presidente del Gse "per la proficua collaborazione con Federchimica e un'azienda associata che ha portato alla riduzione dell'impronta di carbonio dello stabilimento di quest'ultima".

Tipologia di intervento	N° interventi (realizzati e da realizzare)	Risparmi annui da interventi realizzati e da realizzare (Tep)	N° interventi realizzati al 31.12.2016	Risparmi conseguiti al 31.12.2016 (Tep)	Società
Servizio idrico integrato	86	4.958	57	3.314	(H) (A) (M)
Teleriscaldamento	31	2.066	21	1.681	(H)
Reti energia	12	618	10	618	(H) (A) (M)
Automezzi e servizi ambientali	8	375	8	374	(H) (A) (M)
Sedi	30	170	21	138	(H) (M)
Illuminazione pubblica	10	461	-	-	(A) (M)
Totale	177	8.648	117	6.126	
		Pari al 3,7% dei consumi 2013 (125% dell'obiettivo)		Pari al 2,6% dei consumi 2013 (88% dell'obiettivo)	

Dati riferiti a Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

Illuminiamo 153 comuni

Il Gruppo Hera gestisce **514.901 punti luce** garantendo l'efficienza del servizio di pubblica illuminazione in **153 comuni** sparsi in otto regioni: Emilia-Romagna, Umbria, Lombardia, Marche, Lazio, Toscana, Veneto e Friuli-Venezia Giulia. In alcuni territori sono gestiti anche impianti semaforici per un totale di oltre **10.300 lanterne**.

La crescita dei punti luce è dovuta in buona parte alla fusione avvenuta ad agosto 2015 delle società Sinergie e Insigna in AcegasApsAmga (40 comuni gestiti), che incide per tutto il 2016, e per il consolidamento dei dati di Marche Multiservizi. Nei comuni serviti da Hera Luce, i lavori di riqualificazione degli impianti di pubblica illuminazione hanno portato a risparmiare circa 1.400 Tep l'anno sostituendo le lanterne a incandescenza con quelle a led. I risparmi così ottenuti nei comuni serviti da AcegasApsAmga sono pari a 387 Tep annui. Questi risparmi equivalgono al consumo annuo di circa 3.700 famiglie.



AUMENTA L'EFFICIENZA NELL'ILLUMINAZIONE PUBBLICA

Hera utilizza lampade a basso consumo nel 78% dei punti di illuminazione pubblica gestiti. A livello di Gruppo, il 54% dei punti luce è gestito ottimizzando i consumi (riduzione intensità, spegnimento parziale, ecc.), mentre nel 7% degli stessi si utilizzano lampade a led. Consumi ridotti anche per i 10.371 semafori, gestiti per il 71% del totale con lanterne a led. In Hera Spa la percentuale di punti luce con lampade a led è pari al 6,5% del totale mentre in AcegasApsAmga tale percentuale è del 7,6%.

	2015*	2016
Numero di comuni serviti	152	153
Punti luce	435.662	514.901
di cui a basso consumo (%)	84%	78%
di cui a led (%)	5%	7%
di cui con sistemi di gestione per l'ottimizzazione dei consumi (riduzione intensità, spegnimento parziale, ecc.) (%)	54%	54%
Lanterne semaforiche	9.554	10.371
di cui a led (%)	77%	71%

*Escluso Marche Multiservizi.

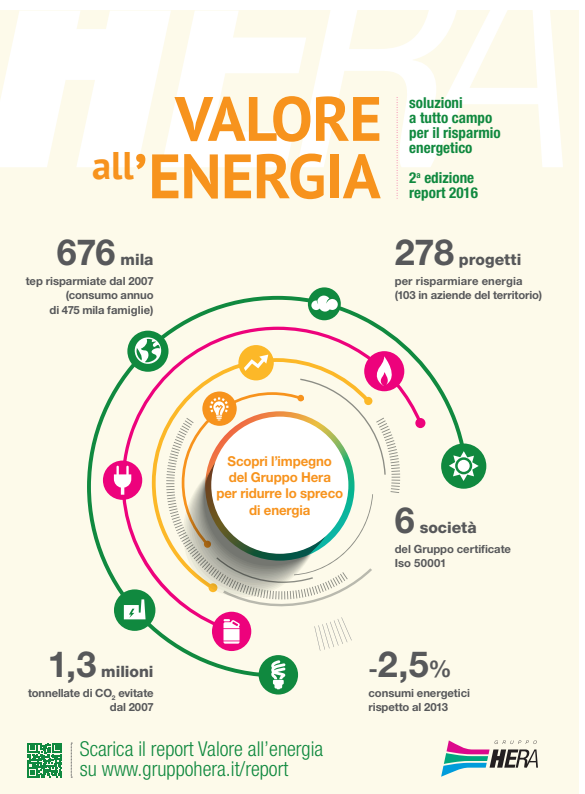
La riqualificazione dell'illuminazione pubblica a Modena

Il piano al 2023 per riqualificare l'illuminazione pubblica a Modena prosegue. Finora sono stati sostituiti 7.030 punti luce con risparmi annui che si attestano a 1.674 MWh, pari a oltre 300 Tep e al consumo annuo di 620 famiglie.

Gli obiettivi prefissati sono il risparmio economico a parità di ore di accensione, il miglioramento delle performance ambientali e la riduzione delle emissioni. Inoltre, è prevista la sostituzione di punti luce con nuove lampade a led.

Valore all'energia: soluzioni a tutto campo per il risparmio energetico

Nel 2016 è stata pubblicata la 2^a edizione di **Valore all'energia**, il report annuale sulla gestione efficiente dell'energia e sulle attività per il risparmio energetico. La nuova edizione ha raggiunto l'obiettivo di estendere e consolidare i contenuti ad AcegasApsAmga e Marche Multiservizi. Riporta a livello di Gruppo gli **obiettivi fissati** e i **progetti in corso** per ridurre i consumi energetici, insieme ai **risultati di efficientamento energetico**, agli indici di efficienza più rappresentativi dei business in cui Hera opera e alla relazione sull'attività svolta per i certificati bianchi. Il report localizza **su una mappa** i principali centri di consumo per business e alcuni dei principali interventi di efficienza energetica svolti o in programma, con evidenza dei risparmi associati. La mappa riporta anche una sintesi del piano di miglioramento energetico Iso 50001 di Hera Spa e un riepilogo degli interventi di efficienza energetica realizzati e previsti.



PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI ACQUA

L'acqua per le forniture idriche del Gruppo Hera è prelevata da **falde sotterranee, fonti superficiali** e in misura minore da **sorgenti**. L'utilizzo delle acque di falda è in linea al 2015 (54%) e per le altre fonti di approvvigionamento le variazioni sono minime. L'acqua distribuita in Romagna è acquistata all'ingrosso da Romagna Acque – Società delle Fonti.

L'idoneità al consumo è garantita da sistemi di potabilizzazione collegati alle caratteristiche dell'acqua all'origine: le tecnologie adottate variano da processi chimico-fisici spinti (di norma su acque superficiali) a trattamenti più semplici di filtrazione e disinfezione (acque da pozzi profondi e da sorgenti con buone caratteristiche fin dal prelievo).

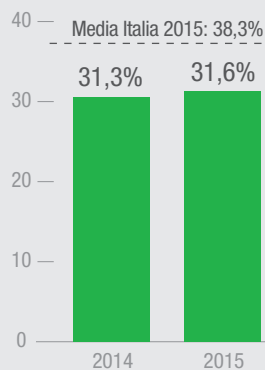
La rete di distribuzione si sviluppa per 35.096 chilometri e serve 3,6 milioni di cittadini. A livello di Gruppo le **perdite di rete** nel 2015 sono al 31,6%: il dato è in lieve aumento sul 2014 (31,3%) ma sensibilmente inferiore alla media italiana, che è 38,3% tra

i capoluoghi di provincia (Fonte Legambiente). Prosegue, con la costante attenzione dei cittadini a ridurre i consumi, la **diminuzione dei volumi immessi** in rete (-0,6% dal 2015). A una riduzione del volume immesso in rete consegue sempre un incremento delle perdite percentuali totali a parità di condizioni di esercizio (parità di volume di perdita): le perdite reali, infatti, non dipendono dai volumi transitati in rete ma solo dalle condizioni di integrità strutturale della rete e dalle pressioni di esercizio.

PERDITE DI RETE PERCENTUALI: QUASI SETTE PUNTI SOTTO LA MEDIA NAZIONALE

(perdite fisiche e amministrative, acqua non fatturata, dell'acquedotto civile)

Il dato sulle perdite di rete a livello di Gruppo è aumentato nel 2015 di pochi decimali percentuali dall'anno precedente: si attesta al 31,6%, ma registra anche una riduzione di due punti (da 39,6% a 37,5%) nei territori serviti da AcegasApsAmga. Il Gruppo Hera si consolida, comunque, molto al di sotto rispetto alla media, pari al 38,3%, che il rapporto Ecosistema urbano di Legambiente ha individuato per i capoluoghi di provincia italiani nel 2015.



Che cosa s'intende per acqua non fatturata?

La percentuale di acqua non fatturata rispetto all'acqua immessa in rete deriva dalle perdite fisiche o reali (dovute a rotture di condotte oppure di organi idraulici, ecc.) e dalle perdite amministrative o apparenti (errori di misurazione dei contatori, errori nella stima del consumo presunto al 31 dicembre, autoconsumi non rilevati, consumi abusivi); questa seconda categoria rappresenta l'acqua che è consegnata effettivamente al cliente finale, ma che non è conteggiata e quindi fatturata.

Il dato 2016 non è riportato perché provvisorio.



L'ACQUA IMMESSA IN RETE PER TIPO DI FONTE

Le acque di falda continuano a essere la fonte prevalente di approvvigionamento. Dal punto di vista geografico, la rilevanza percentuale è più bassa nel territorio di Marche Multiservizi (19,6%), mentre prevale nel Triveneto (91%); in quest'area l'approvvigionamento da sorgenti resta minoritario ma è più che raddoppiato rispetto al 2015 (da 2,3 a 5,6% del totale).

Migliaia di mc	2014		2015		2016	
Falda	215.589	52,1%	227.782	53,7%	227.206	53,8%
Acque superficiali	169.150	40,9%	168.258	39,6%	165.417	39,2%
Sorgenti e fonti minori	28.871	7,0%	28.390	6,7%	29.460	7,0%
Totale	413.610	100,0%	424.430	100%	422.083	100%

I dati comprendono sia l'acquedotto civile sia l'acquedotto industriale (quest'ultimo è presente nelle aree territoriali di Forlì-Cesena, Imola-Faenza, Modena e Ravenna e incide per circa il 3% sul totale).



LA COMPOSIZIONE DELLA RETE IDRICA

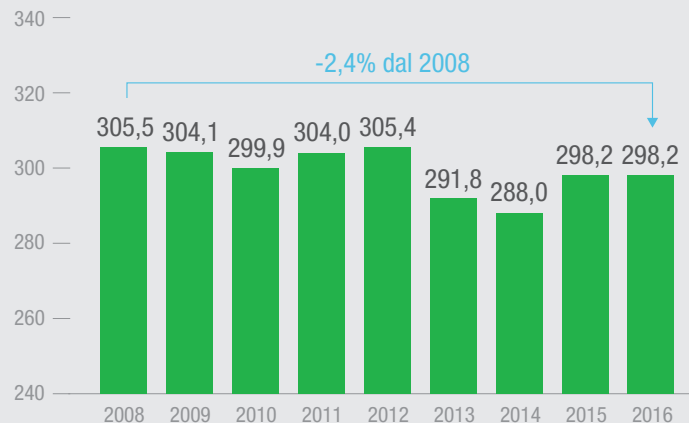
La riduzione del cemento-amianto nella composizione della rete idrica continua: la quota (20,6% a livello di Gruppo) è diminuita lievemente anche nel 2016. Prosegue infatti l'utilizzo di materiali diversi dal cemento-amianto nelle nuove reti o in quelle oggetto di manutenzione straordinaria: nel biennio 2015-16 Hera ha sostituito 42 chilometri di rete in cemento-amianto nei territori dell'Emilia-Romagna, del Triveneto e delle Marche. L'Oms nelle linee guida per la qualità dell'acqua potabile indica che "non esiste alcuna prova seria che l'ingestione di amianto sia pericolosa per la salute", e la legislazione vigente non ha stabilito limiti alla presenza di fibre di amianto nelle acque potabili.

%	2015	2016
Materiale plastico	52,0%	52,3%
Cemento-amianto	20,7%	20,6%
Acciaio	17,1%	17,0%
Ghisa	8,2%	8,3%
Altri materiali	2,0%	1,8%
Totale	100,0%	100,0%

IL TREND DI LUNGO PERIODO È "MENO ACQUA IN RETE"

(milioni/mc, acquedotto civile)

Restano ai livelli del 2015 (298 milioni/mc) i volumi immessi nella rete degli acquedotti civili gestiti da Hera Spa. Il leggero incremento nei territori di Bologna e Forlì-Cesena è stato compensato dal -4,8% a Ferrara conseguito con politiche per la riduzione delle dispersioni. La tendenza cambia in Emilia-Romagna in un orizzonte temporale di lungo periodo: negli anni 2008-2016 si registra un calo del 2,4% dell'acqua immessa in rete nell'acquedotto civile e del 7,4% considerando l'acqua venduta per usi domestici.



Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

-2,4%

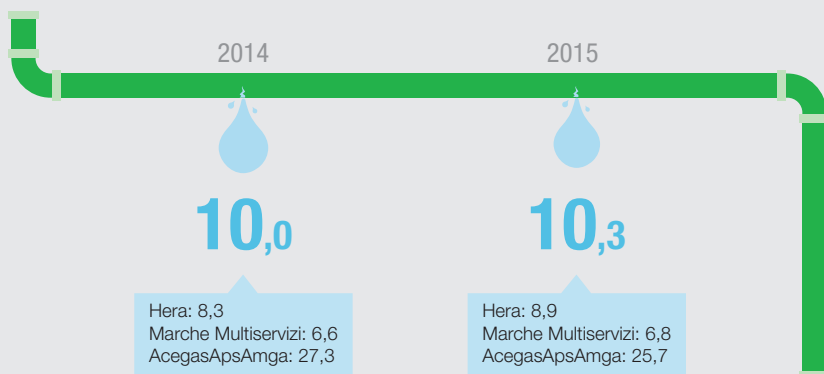
l'acqua immessa in rete dal 2008



PERDITE DI RETE: SIGNIFICATIVA RIDUZIONE NEL TRIVENETO

(perdite fisiche e amministrative, acqua non fatturata, dell'acquedotto civile – mc/km di rete/giorno)

L'indice di perdita lineare (acqua non fatturata dell'acquedotto civile per chilometro di rete) rappresenta l'efficacia e l'efficienza del sistema di distribuzione. A livello di Gruppo il dato è in lieve aumento. Invece nel Triveneto, dove l'indice ha valori più alti, prosegue la tendenza in calo (-5,7% dal 2014), come anticipano anche i dati provvisori del 2016 (-6% rispetto al 2015). I risultati in quest'area riflettono la suddivisione della rete in distretti omogenei nei territori di Padova e Trieste.



Il dato 2016 non è riportato perché provvisorio.

3,6 milioni di cittadini sono il bacino di utenza del Gruppo Hera nella gestione del servizio idrico: la rete distributiva si sviluppa per oltre 35 mila km.

QUALITÀ DELLA DEPURAZIONE

99,5%

di analisi sull'acqua depurata
conformi alla legge

Il servizio di fognatura e depurazione è gestito dal Gruppo Hera in 239 comuni (54 attraverso Marche Multiservizi e 18 con AcegasApsAmga). La rete fognaria ha una lunghezza di 18.575 km (14.673 gestiti da Hera) e i depuratori gestiti sono 469: di questi, 60 al servizio di oltre diecimila abitanti equivalenti.

La copertura del servizio di fognatura, per tutti gli agglomerati nelle aree gestite, raggiunge nel 2016 il 92% del fabbisogno del territorio: la percentuale sale in Emilia-Romagna al 99% per gli agglomerati con più di duemila abitanti equivalenti.

La copertura del servizio depurazione è pari al 91% degli abitanti equivalenti serviti dal Gruppo. Questo valore sale al 99% in Emilia-Romagna per gli agglomerati con più di duemila abitanti equivalenti. I valori di copertura raggiunti dal Gruppo sono decisamente superiori alla media nazionale rilevata dal rapporto Blue Book di Utilitatis: il report, dagli ultimi dati disponibili (relativi al 2007), aveva elaborato livelli di copertura in Italia pari all'85% per il servizio di fognatura e al 70% per quello di depurazione.

Nel 2016 il Gruppo Hera ha trattato oltre 393 milioni di metri cubi di acque reflue, -4% rispetto al 2015 in conseguenza dei minori afflussi di acque meteoriche agli impianti dell'Emilia-Romagna e delle Marche. La riduzione in questi territori è stata bilanciata in parte dall'aumento delle quantità trattate in particolare a Padova. Si sono conclusi nel 2016 i lavori negli impianti di Bologna, Cesenatico (Fc), Cattolica (Rn) e Ozzano Emilia (Bo).

A Rimini sono stati completati i lavori in cinque degli 11 cantieri previsti dal piano di salvaguardia della balneazione. Sono terminati nel 2016 anche gli interventi nell'area di Padova per l'adeguamento normativo degli impianti di Abano Terme e Ca' Nordio: qui l'ampliamento sarà completato nel 2019. A Trieste è in corso l'intervento di adeguamento normativo e di potenziamento del depuratore di Servola, mentre nelle Marche, tra gli interventi di adeguamento per alcuni depuratori, il principale riguarda il potenziamento del depuratore di Borgheria a Pesaro: la conclusione dei lavori è prevista nel 2021.

Depuratore di Servola, in avvio nel 2017

Prosegue secondo la pianificazione prevista (avvio dell'impianto nel 2017 e completamento nel 2018) l'intervento di adeguamento del depuratore di Servola (Ts) a risoluzione dell'infrazione comunitaria 2014/2059. La Regione Friuli-Venezia Giulia e i Ministeri dell'Ambiente e dello Sviluppo avevano condiviso gli interventi nell'accordo di programma quadro utilizzato dal Governo per evitare l'applicazione di sanzioni per il mancato recepimento della Direttiva CEE 91/271. Nel 2016 sono iniziati i lavori per i manufatti (edificio trattamenti) dei collegamenti idraulici e per gli spostamenti dei sottoservizi nell'area. È stato anche completato il collegamento con un impianto di pretrattamento della riviera triestina. La riprogrammazione dei lavori, dopo lo scostamento tra i tempi tecnici e quelli amministrativi richiesti per i titoli abilitativi, ha permesso di mantenere la produttività del cantiere in linea con la pianificazione.

OBIETTIVI

RISULTATI

TARGET FUTURI

Piano di salvaguardia della balneazione a Rimini: completare altri tre interventi (tre conclusi a fine 2015). (H)	Due ulteriori cantieri terminati nel 2016: la conclusione del terzo intervento è slittata al 2017. (H)	Completare a Rimini un ulteriore intervento (cinque già conclusi) e avviare/proseguirne altri cinque nel 2017. (H)
Depuratore di Trieste: ultimare la nuova sezione di trattamento biologico per l'avvio previsto nel 2017 del nuovo depuratore. (A)	I lavori sono in corso e l'avvio dell'impianto è confermato per il 2017. (A)	Depuratore di Trieste: avviare il nuovo impianto nel 2017. (A)
Avviare l'iter autorizzativo per adeguare il depuratore di Pesaro. (M)	La progettazione è in corso e l'iter autorizzativo sarà avviato nel 2017. (M)	Avviare l'iter autorizzativo per adeguare il depuratore di Pesaro. (M)
Adeguare due agglomerati urbani (Cesenatico e Cattolica, pari a 267 mila abitanti equivalenti). Adeguamento/potenziamento di tre depuratori Marche Multiservizi (18.200 ab. eq.) e di un depuratore AcegasApsAmga (35 mila ab. eq.). (H) (A) (M)	Sette agglomerati urbani adeguati: Cesenatico e Cattolica più cinque ulteriori, pari a 459 mila ab. eq. in Emilia-Romagna. Lavori conclusi in due depuratori di Marche Multiservizi (15.200 ab. eq.) e in corso per un altro impianto. Due depuratori AcegasApsAmga adeguati: a Sistiana conclusione lavori nel 2017. (H) (A) (M)	

AMBITO TERRITORIALE OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (H) Hera (A) AcegasApsAmga (M) Marche Multiservizi

115 MILIONI INVESTITI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA DEPURAZIONE

Gli interventi di ampliamento/adequamento sugli impianti di depurazione in tabella hanno un valore complessivo di circa 115 milioni di euro: produrranno benefici ambientali, in termini di minore inquinamento, per aree con una popolazione superiore a 2 milioni di abitanti equivalenti. In due casi risolveranno procedure di infrazione comunitaria.

Impianto	Abitanti eq.	Stato di avanzamento al 2016	Tipologia di intervento
Bologna	800.000	Concluso	Sostituzione impianto di produzione ossigeno
Trieste	220.000	In corso di realizzazione (conclusione 2018)	Intervento di adeguamento normativo e di potenziamento dell'impianto
Ca' Nordio (Pd)	197.000	Concluso	Intervento di adeguamento normativo
Ca' Nordio (Pd)	235.00	In progettazione (conclusione 2019)	Intervento di potenziamento dell'impianto
Riccione (Rn)	140.000	In corso di realizzazione (conclusione 2018)	Intervento di adeguamento normativo dell'impianto
Cesenatico (Fc)	120.000	Concluso	Adeguamento per il rispetto dei limiti relativi all'azoto totale e ottimizzazione della linea di trattamento fanghi
Cattolica (Rn)	120.000	Concluso	Adeguamento per il rispetto dei limiti relativi all'azoto totale e ottimizzazione delle sezioni di pretrattamento
Borgheria (Pu)	110.000	In progettazione (conclusione 2020)	Intervento di adeguamento normativo dell'impianto
Cesena (Fc)	100.000	In corso di realizzazione (conclusione 2018)	Intervento di adeguamento normativo dell'impianto
Abano Terme (Pd)	35.000	Concluso nel 2016	Intervento di adeguamento normativo dell'impianto
Ozzano Emilia (Bo)	10.000	Concluso nel 2016	Potenziamento della linea di trattamento a fanghi attivi e realizzazione di nuova linea con ultrafiltrazione a membrane

LE ANALISI SULL'ACQUA DEPURATA: IL 99,5% È CONFORME ALLA LEGGE

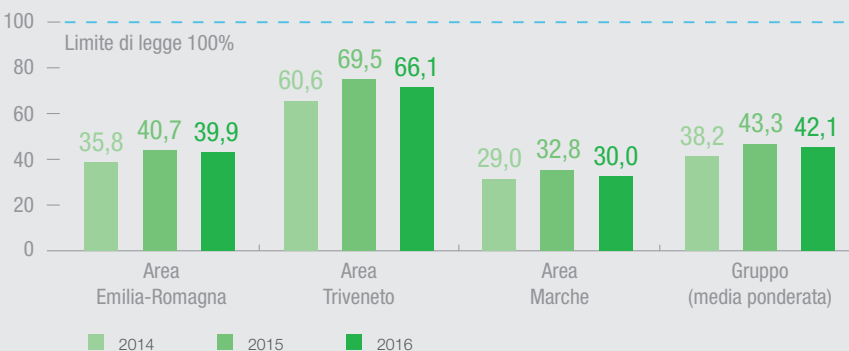
È conforme ai limiti di legge il 99,5% delle 12.014 analisi svolte nel 2016 in 234 impianti di depurazione: il risultato è trasversale ai territori. Le poche anomalie sono episodiche, riscontrate a Trieste, dove sono in corso importanti interventi di adeguamento al depuratore di Servola.

%	2014*	2015	2016
Impianti con più di 10.000 abitanti equivalenti	99,9%	99,1%	98,7%
Impianti con meno di 10.000 abitanti equivalenti	99,5%	99,0%	99,5%
Totale	99,8%	99,0%	99,5%

*Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

DEPURAZIONE ACQUE: LIVELLO OTTIMO RISPETTO AL LIMITE DI LEGGE (%)

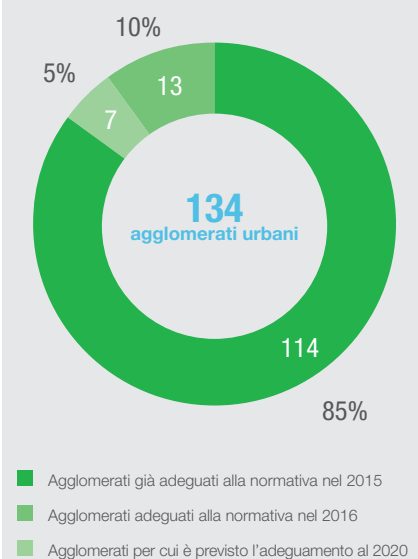
L'indicatore sull'efficacia di rimozione delle principali sostanze inquinanti mostra una situazione ampiamente sotto i limiti di legge: a livello di Gruppo è pari al 42% nel 2016 (al 27% se si escludono fosforo e azoto totale) e la qualità è in miglioramento in tutti i territori gestiti.



L'indicatore è relativo agli impianti con più di diecimila abitanti equivalenti (i volumi trattati in questi impianti sono pari al 77% del totale dei reflui trattati) ed è calcolato sulla base del rapporto tra la concentrazione misurata di Bod5, Cod, Sst, azoto ammoniacale, fosforo e azoto totale e le relative concentrazioni massime ammesse dai D.Lgs. 152/2006.

ADEGUAMENTO DEL SISTEMA FOGNARIO-DEPURATIVO

La qualità della depurazione può essere rappresentata anche dal monitoraggio del trend di adeguamento degli agglomerati urbani, intesi come territori in cui sono concentrate popolazioni e attività produttive. Al 2016 gli agglomerati adeguati alla Direttiva 91/271/CEE sono 121 su 134 a livello di Gruppo: corrispondono all'85% degli abitanti equivalenti complessivi. Questa percentuale sale al 100% in Emilia-Romagna, mentre nei territori AcegasApsAmga e Marche Multiservizi è pari rispettivamente al 33% e al 42%.



EMISSIONI IN ATMOSFERA

-86%

dei limiti di legge grazie a tecnologie affidabili e monitoraggio efficiente

Anche nel 2016 il Gruppo Hera conferma il pieno rispetto delle normative ambientali vigenti negli impianti di termovalorizzazione: le emissioni sono inferiori dell'86% rispetto ai limiti di legge, grazie a **sistemi di depurazione fumi e di controllo del processo e delle emissioni** che consentono di ottenere elevati standard di prestazioni e monitoraggi precisi e affidabili.

Nei nuovi impianti e in quelli ristrutturati (Modena, Bologna, Ferrara, Forlì, Rimini) il Gruppo risponde alle moderne linee di indirizzo tecnologico impiegando:

- il doppio sistema di reazione e filtrazione per l'abbattimento delle concentrazioni di polveri, acido cloridrico, acido fluoridrico, anidride solforosa, metalli pesanti, diossine e furani e idrocarburi policiclici aromatici (a Modena un filtro a maniche e un elettrofiltro);
- il doppio sistema di reazione (non catalitico e catalitico) per la riduzione delle concentrazioni di ossidi di azoto;
- il doppio sistema di monitoraggio dei fumi in uscita dal forno e a valle del primo stadio di reazione e filtrazione, per regolare le sostanze chimiche necessarie alla depurazione;
- il doppio sistema di monitoraggio in continuo delle emissioni al camino (uno di riserva all'altro per la continuità di analisi delle emissioni).

Alle misurazioni in continuo si aggiungono i **controlli puntuali ai camini**, che laboratori certificati eseguono sui restanti parametri secondo le periodicità definite dalla legge o dalle autorizzazioni degli impianti.

I **controlli sulle ricadute al suolo**, svolti in collaborazione con università ed enti di ricerca, accertano anche che le emissioni, già verificate secondo i restrittivi limiti di legge, non comportino alcun impatto significativo sull'ambiente circostante.

+76%

energia prodotta dopo il rinnovo degli impianti

-24%

emissioni di polveri dopo il rinnovo dei termovalorizzatori

TERMOVALORIZZATORI, IMPATTI RIDOTTI PER UNA MAGGIORE TUTELA AMBIENTALE

L'impatto delle emissioni dei termovalorizzatori si è ridotto a valori inferiori in media dell'86% ai limiti di legge. La normativa stabilisce che il controllo sulle emissioni deve essere fatto in continuo per sette parametri. I risultati di questi controlli sono sintetizzati in tabella e mostrano un'ottimale tutela ambientale per tutti gli 11 impianti gestiti. Anche i parametri che non prevedono il monitoraggio in continuo (somma metalli, idrocarburi policiclici aromatici, diossine e furani, cadmio e tallio, mercurio) hanno livelli inferiori ai limiti di legge (da -95% a -99%).

Impianto	2014	2015	2016
Bologna (Fea)	14,4%	16,3%	15,8%
Faenza (Enomondo)	14,4%	13,1%	13,9%
Ferrara	7,8%	9,0%	9,5%
Forlì	10,1%	10,9%	11,3%
Modena	14,8%	15,3%	14,2%
Padova	10,1%	9,6%	9,5%
Pozzilli	26,7%	27,5%	22,6%
Ravenna (Cdr)	16,8%	14,9%	13,7%
Ravenna (rifiuti speciali)	9,8%	10,2%	9,7%
Rimini	12,1%	12,5%	11,8%
Trieste	21,6%	23,9%	20,7%
Media ponderata	14,4%	14,9%	14,1%

Limite di legge D.Lgs. 133/2005 = 100%.

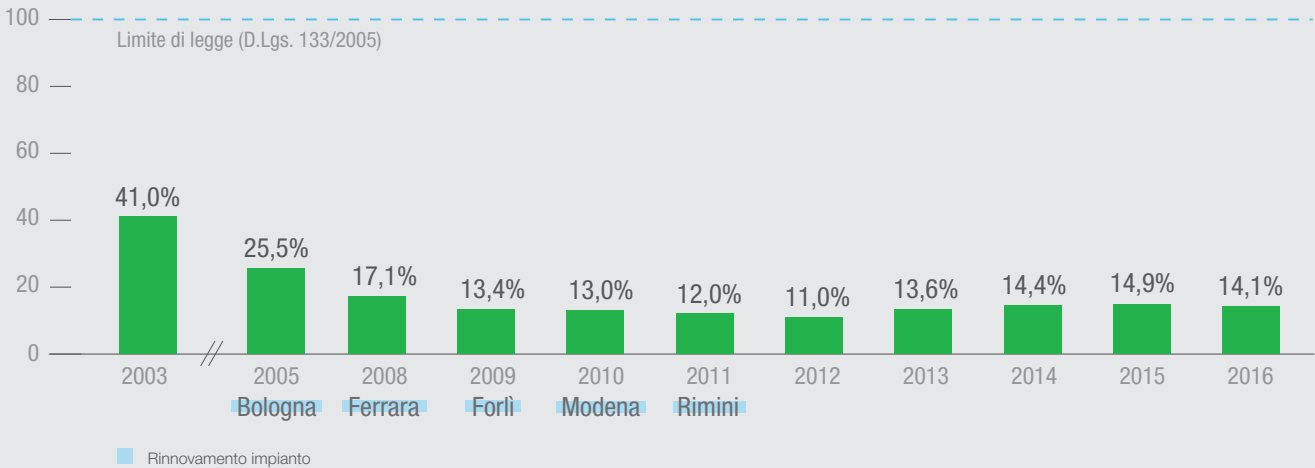


Massima trasparenza sulle emissioni

Oltre ad assicurare l'assoluta qualità dei monitoraggi ambientali, la ricerca continua della sostenibilità porta il Gruppo Hera a comunicare agli stakeholder in modo completo e tempestivo le informazioni raccolte. Per la massima trasparenza sulle emissioni dei termovalorizzatori, dal 2008 il **sito internet del Gruppo pubblica i valori medi del giorno precedente e le medie aggiornate ogni mezz'ora**: i dati sono trasmessi automaticamente dai sistemi di rilevazione, che sono in funzione 24 ore su 24 in tutti gli impianti. I dati sono divulgati periodicamente agli enti di controllo con report specifici e nel bilancio di sostenibilità, confrontati con i limiti di legge e con quelli delle autorizzazioni.

CON IL RINNOVAMENTO DEGLI IMPIANTI EMISSIONI RIDOTTE E MOLTO PIÙ BASSE DEI LIMITI DI LEGGE

Le misurazioni delle emissioni dei termovalorizzatori del Gruppo confermano che gli impianti minimizzano gli inquinanti grazie all'alto livello tecnologico raggiunto e all'efficace modalità di gestione. Negli impianti con doppio sistema di reazione per la riduzione degli ossidi di azoto (Bologna, Ferrara, Forlì, Modena e Rimini) le concentrazioni sono ampiamente al di sotto non solo dei limiti di legge, ma anche dei valori limite prescritti dalle autorità locali, che sono molto più restrittivi di quelli stabiliti dalla normativa nazionale. Se si escludono i due impianti di AcegasApsAmga e gli impianti di Pozzilli ed Enomondo confluiti nel perimetro di rendicontazione nel 2013, il valore nel 2016 (12,9% dei limiti di legge) è inferiore al 2015 (13,4%), dimezzato rispetto al valore del 2005 (25,5%) e migliore del 69% rispetto a quello del 2003.



EMISSIONI MOLTO INFERIORI AI LIMITI DI LEGGE PER OGNI PARAMETRO

Per tutti gli inquinanti monitorati in continuo, le concentrazioni medie al camino sono state anche nel 2016 molto inferiori ai limiti consentiti dalla legge: i valori ottenuti nella riduzione variano dal -97% per gli ossidi di zolfo al -59% per gli ossidi di azoto.

Nel 2016 i termovalorizzatori hanno trattato 1,4 milioni di tonnellate di rifiuti (+3% sul 2015). L'analisi dei flussi di massa rispetto al 2015 evidenzia un miglioramento delle emissioni generalizzato per tutti i parametri a eccezione del Carbonio organico totale.

Tonnellate	2014	2015	2016
Polveri	6,9	7,3	6,4
Acido cloridrico	16,8	17,0	15,6
Ossidi di azoto	728,5	744,4	703,7
Ossidi di zolfo	13,3	13,7	11,7
Monossido di carbonio	71,2	75,6	72,7
Acido fluoridrico	0,4	0,8	0,7
Carbonio organico totale	6,7	8,9	9,4
Rifiuti trattati negli impianti (migliaia di t)	1.467	1.425	1.439
Energia elettrica netta prodotta (MWh)	867.540	871.786	828.906
Energia termica prodotta (MWh)	216.275	219.864	239.282

I dati sono calcolati utilizzando i sistemi di misurazione in continuo approvati dagli organi di controllo al momento dell'autorizzazione al funzionamento dell'impianto. I sistemi dei singoli impianti utilizzano procedure di raccolta e calcolo delle sostanze emesse parzialmente non uniformi. Incluso il termovalorizzatore di Enomondo.

Termovalorizzatori, impatto molto minore degli altri settori

La diffusione dei dati di interesse ambientale, soprattutto nel confronto tra i diversi settori produttivi, riscontra in modo puntuale le azioni che il settore della termovalorizzazione ha realizzato progressivamente per ridurre le emissioni. Studi e monitoraggi indicano nel comparto termovalorizzazione nazionale l'**abbattimento del 98% delle emissioni di diossine totali** annue dal 1990 al 2013 (fonte: Sinanet-Ispira-Banca dati Snap).

Nello stesso periodo, le emissioni delle PM₁₀ totali annue sono state ridotte del 55%, mentre altri comparti – il settore residenziale, il traffico veicolare, i processi di combustione con contatto (es. fonderie) e l'agricoltura – registrano valori di circa tre ordini di grandezza superiori e rappresentano le fonti principali. Dal 2001 l'incenerimento dei rifiuti è anche la sorgente meno rappresentativa per le emissioni di diossine e furani.

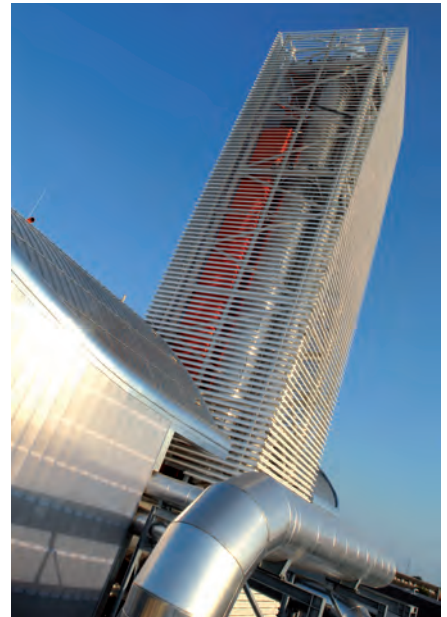


A IMOLA UNA CENTRALE D'AVANGUARDIA: IMPATTO AMBIENTALE AL MINIMO

Anche nel 2016 le emissioni della centrale di cogenerazione confermano l'impatto estremamente basso sulla qualità dell'aria: gli ossidi di azoto, i più presenti nei fumi, sono minori del 55% rispetto alla concentrazione autorizzata e dell'86% rispetto alla legge, mentre le concentrazioni medie del monossido di carbonio sono al -88% del consentito dall'autorizzazione ambientale, che già prevede limiti inferiori dell'80% rispetto alla normativa nazionale.

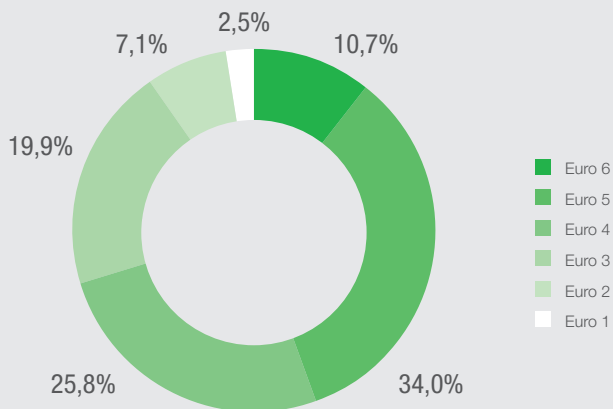
mg/Nmc	Valore limite nazionale	Valore limite autorizzato	2015	2016
Ossido di azoto	60	15	8,9	8,2
Monossido di carbonio	50	10	1,6	1,2
Slip di ammoniaca	non previsto	2,5	0,1	0,4
Polveri sottili totali	non previsto	5	0,02	0,01
PM ₁₀	non previsto	1	<0,04	<0,04

I limiti alle emissioni autorizzate fanno riferimento al decreto di pronuncia di compatibilità ambientale rilasciato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare Dec/Das/2006/00142 del 15/02/06 (solo NOx, CO e NH₃) e all'Autorizzazione Integrata Ambientale della Provincia di Bologna dell'11/04/07 prot. n. 124043 e successive modifiche intervenute. I valori corrispondono ai valori medi misurati in continuo (per le PM₁₀ i valori corrispondono alla media delle 8 analisi svolte). I limiti corrispondono alla media oraria (a eccezione delle PM₁₀).



RINNOVATI I MEZZI AZIENDALI: L'ETÀ MEDIA È 7,6 ANNI

Gli investimenti mirati a rinnovare il parco veicoli aziendali hanno portato a 7,6 anni l'età media dei mezzi: nel 2013 il valore si attestava a 8 anni. Rispetto alla direttiva antinquinamento vigente i mezzi del Gruppo sono per il 45% compresi nelle classi euro 5 ed euro 6. In Hera la percentuale sale al 47% mentre è lievemente più bassa in AcegasApsAmga (43%) e Marche Multiservizi (38%). L'impegno verso l'utilizzo di carburanti a minor impatto ambientale si riscontra anche nella scelta dei fornitori, premiando i più virtuosi. Nel 2016, in Emilia-Romagna, i fornitori di servizi ambientali hanno utilizzato l'11% di mezzi a ridotto impatto ambientale: il 54% di questi è nelle classi Euro 5 ed Euro 6.



LE EMISSIONI DEL TELERISCALDAMENTO A SERVIZIO DELLE CITTÀ

Nel 2016 il teleriscaldamento ha prodotto 654 gigawattora di energia elettrica e termica in linea con il 2015. Nel 2016 sono stati emessi 175 grammi di ossidi di azoto per ogni MWh di energia prodotta (+7,2%) e 176 grammi di anidride carbonica per ogni kWh (+1,3% a parità di criterio di calcolo).

Tonnellate	2014	2015	2016
Ossidi di azoto	97,2	106,4	114,2
Anidride carbonica	69.503	78.350	79.494

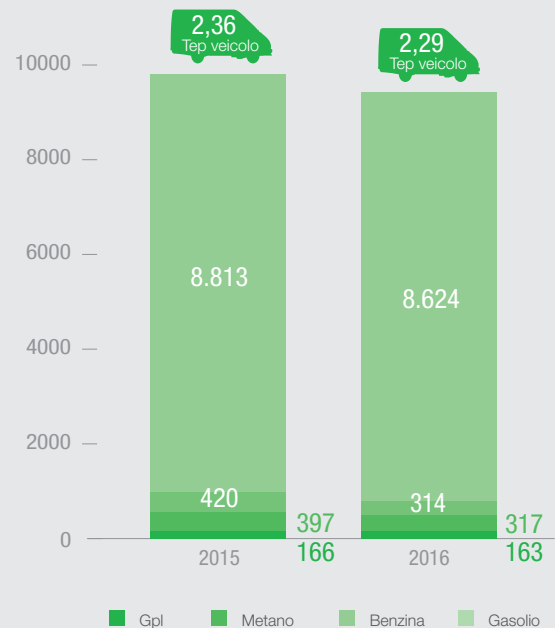
I dati si riferiscono alle centrali che alimentano il teleriscaldamento (escluso la centrale di Imola). Nel 2016 sono stati aggiornati i coefficienti per il calcolo delle emissioni di anidride carbonica.

CONSUMO CARBURANTI, -4% GRAZIE AI NUOVI MEZZI GREEN (Tep)

Il parco veicoli del Gruppo (4.112 mezzi) è per il 12% alimentato a metano e per l'8% a gpl, mentre l'1% sono veicoli elettrici. Nel 2016 i consumi di carburanti sono in riduzione di circa il 4% e le tonnellate equivalenti di petrolio (Tep) consumate per veicolo diminuiscono del 3%.

In Hera nel 2016 sono stati venduti 218 mezzi e immatricolati 112 veicoli a gasolio e 37 a gpl, mentre in AcegasApsAmga a fronte di 68 cessazioni ne sono stati immatricolati 43 a gasolio, sei a benzina e uno elettrico. I primi mezzi bifuel/elettrici saranno introdotti nel 2017.

In Marche Multiservizi a fronte di 57 dismissioni sono stati immatricolati 54 veicoli a gasolio e sette a metano. Il numero dei mezzi a metano e gpl è aumentato del 4%. Sono utilizzati quattro autocompattatori alimentati a metano sui 167 complessivi.



I dati si riferiscono a Hera Spa, AcegasApsAmga, Inrete Distribuzione Energia e Marche Multiservizi.

EMISSIONI DI GAS SERRA

100%

**energia rinnovabile
per Hera Spa dal 2017**

L'impegno per ridurre le nostre emissioni di CO₂

Ridurre l'utilizzo dei combustibili fossili è cruciale per contrastare il **cambiamento climatico** e l'incremento del più diffuso gas a effetto serra prodotto dall'uomo: l'anidride carbonica. L'impegno del Gruppo parte dalla **trasparenza e rendicontazione** di performance e obiettivi e continua nei tanti progetti per la produzione di energia da fonti rinnovabili e riduzione dei consumi energetici. Dal 2006 il Gruppo Hera aderisce al **Carbon Disclosure Project**, ente indipendente che offre ad aziende e Paesi un sistema per misurare, gestire e condividere le informazioni sul cambiamento climatico e l'uso sostenibile della risorsa idrica. Nel 2016 Hera è tra le 42 aziende aderenti in Italia con livello B su scala A-D.

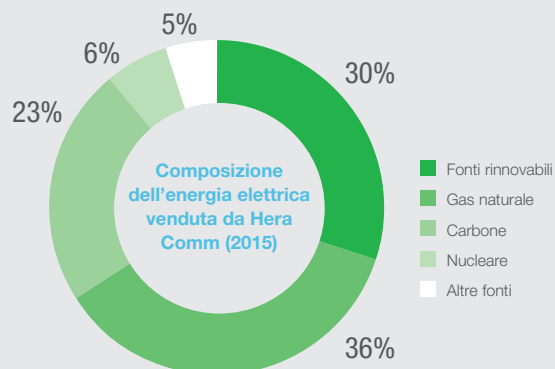
Le **emissioni di anidride carbonica** registrate nel 2016, pari a 1.462.253 tonnellate, sono in riduzione dell'**11%** rispetto al 2015 (1.645.399 tonnellate).

Emissioni di gas serra evitate

Le **emissioni di gas serra complessive evitate** nel 2016 sono state pari a **2,6 milioni di tonnellate** grazie alla vendita di energia elettrica da fonti rinnovabili (1,2 milioni di tonnellate), alla produzione di **energia da fonti rinnovabili** (240 mila tonnellate), ai **certificati bianchi** e alle **iniziative di risparmio energetico** (770 mila tonnellate), al teleriscaldamento (oltre 100 mila tonnellate) e alla raccolta differenziata (200 mila tonnellate). Se si rapporta questo valore al numero di cittadini serviti dal Gruppo, con le attività gestite da Hera sono stati **evitati 590 chilogrammi di gas serra per persona**.

IL 30% DELL'ENERGIA VENDUTA È RINNOVABILE

Nel 2015 l'energia elettrica venduta da Hera Comm nel mercato libero proveniva per il 30% da fonti rinnovabili e per il rimanente principalmente da gas naturale e carbone. Oltre 85 mila clienti (l'11% del totale) hanno sottoscritto un'offerta con il Pacchetto Natura che garantisce l'origine da fonti rinnovabili dell'energia elettrica consumata.



Per ridurre le emissioni indirette provocate dai consumi di energia elettrica il Gruppo si è impegnato a **usare solo energia rinnovabile** per le attività di Hera Spa in Emilia-Romagna dal 2017. Questo consentirà la riduzione di circa 144 mila tonnellate di gas serra l'anno, il 10% delle emissioni totali del Gruppo. Inoltre, con la Iso 50001 sono stati definiti **177 interventi di efficienza** da realizzarsi entro il 2017 che porteranno risparmi di oltre 8.600 Tep e di oltre 20 mila tonnellate di CO₂ l'anno.

L'impegno per ridurre l'impronta di carbonio dei nostri clienti

Molte sono le attività per dare ai clienti opportunità di **ridurre le loro emissioni di CO₂**. Le offerte Nuova Idea Hera e Hera Thermo, sottoscritte da 90 mila clienti gas ed energia elettrica (9% del totale) permettono di analizzare e controllare i consumi anche da remoto per risparmiare energia. I clienti con il Pacchetto Natura, che garantisce l'origine rinnovabile dell'energia elettrica, sono circa 85 mila (11% del totale).

Tramite Hera Servizi Energia e Amga Calore Impianti, Hera opera nei servizi per l'efficienza energetica rivolgendosi a condomini, grandi clienti industriali e pubblici.

Nella **cogenerazione industriale** Hera gestisce 16 impianti che hanno consentito di evitare oltre 13 mila tonnellate di CO₂ nel 2016. Ai partner esterni, il Gruppo offre know-how per diagnosi energetiche e realizzazione di interventi: 103 progetti dal 2007 al 2016 in aziende del territorio, generando un risparmio annuo di 52.509 Tep, pari a oltre 124 mila tonnellate di CO₂.

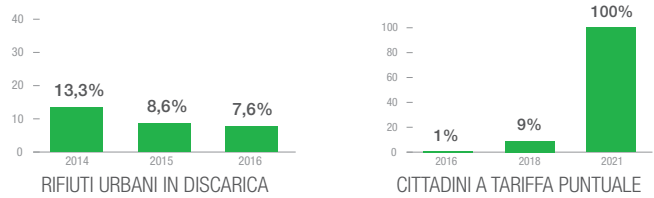
IMPRONTA DI CARBONIO NELLA PRODUZIONE DI ENERGIA: -10%

L'impronta di carbonio per l'energia prodotta, pari nel 2016 a 553 kg/MWh di energia prodotta è in riduzione del 10% rispetto al 2015. Ciò a causa della riduzione delle emissioni di gas serra dalle discariche per minori conferimenti e dai termovalorizzatori per una minore frazione organica nei rifiuti trattati, in conseguenza della raccolta differenziata. Anche rapportando le emissioni di anidride carbonica al Margine operativo lordo del Gruppo si conferma un valore in riduzione rispetto al 2015 (-14,1%). L'incremento nelle emissioni indirette deriva dall'aumento dei punti luce gestiti.

	2015	2016
Emissioni dirette (scope 1)	1.394.852	1.206.649
Emissioni indirette (scope 2)	250.547	257.135
Emissioni totali (scope 1+2)	1.645.399	1.463.783
Impronta di carbonio della produzione di energia (kg/MWh)	618	553
Indice di intensità di carbonio (t emesse scope 1 e 2/Mol min euro)	1.926	1.654

Escluso Marche Multiservizi.

RIFIUTI URBANI RACCOLTI



Il Gruppo Hera, in conformità al quadro normativo europeo e nazionale per la prevenzione dei rifiuti, il riciclo e la riduzione dei conferimenti in discarica, è allineato alle realtà europee più avanzate nella gestione dei rifiuti urbani. Nel 2016 i **comuni serviti** sono stati **188 per una popolazione complessiva di 3,3 milioni di abitanti**. Hera gestisce il servizio di igiene urbana in sei province dell'Emilia-Romagna (133 comuni) e in tre comuni della provincia di Firenze. Tramite Marche Multiservizi serve 40 comuni nella provincia di Pesaro e Urbino e altri sei comuni nei territori limitrofi delle Marche. Con AcegasApsAmga il Gruppo assicura i servizi ambientali anche in sei comuni delle province di Padova e Trieste.

Il Sistema di gestione dei rifiuti (Sgr) di Hera integra su tutto il territorio tre servizi principali:

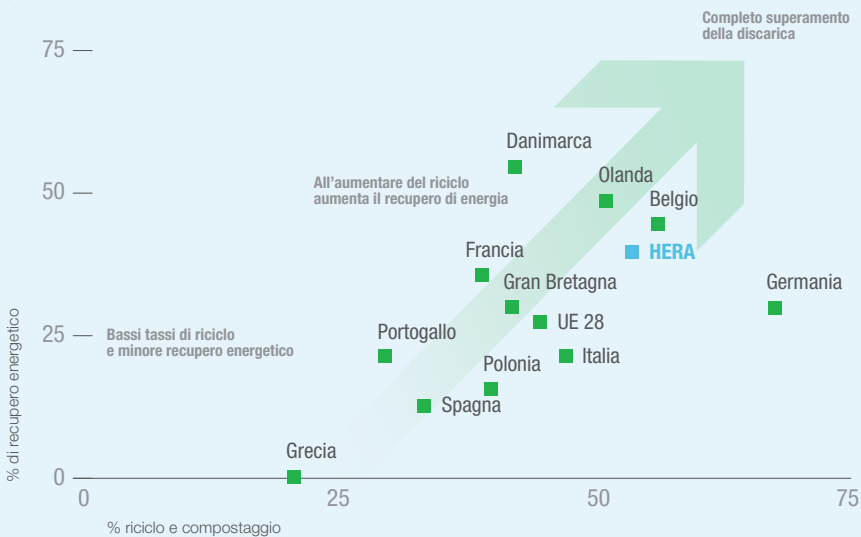
- **raccolte territoriali**, per utenze familiari e piccole utenze non domestiche;
- **raccolte domiciliari**, per alcune tipologie di utenze non domestiche produttrici di specifici rifiuti assimilati agli urbani;
- **centri di raccolta differenziata** (detti anche stazioni ecologiche attrezzate), dove conferire tutte le filiere dei rifiuti urbani, anche pericolosi.

Il sistema è completato dalla raccolta domiciliare dei **rifiuti ingombranti**, di **rifiuti verdi** e di particolari tipologie di **rifiuti pericolosi** da specifici esercizi (come pile e farmaci).

Il territorio, per maggiore efficacia del sistema, è ripartito in aree omogenee di raccolta (centri storici, aree residenziali, aree turistiche, aree extraurbane, zone industriali).

BENCHMARK SMALTIMENTO RIFIUTI URBANI: HERA TRA LE BEST PRACTICE EUROPEE

Il posizionamento di Hera evidenzia come il recupero energetico dai rifiuti sia integrato al riciclo e compostaggio, in costante crescita, e in linea con i Paesi europei che hanno superato completamente il ricorso alla discarica.



OBIETTIVI

Proseguire nel contenimento del ricorso alla discarica per lo smaltimento dei rifiuti urbani (<9%). (H) (A) (M)

Attuare un piano integrato di iniziative per la prevenzione dell'abbandono dei rifiuti e per migliorare il decoro urbano. (H) (A) (M)

RISULTATI

7,6% la quota di rifiuti urbani in discarica nel 2016: era l'8,6% nel 2015. (H) (A) (M)

Sono state attivate delle campagne promozionali contro l'abbandono dei rifiuti a Bologna, Padova e Trieste. (H) (A)

TARGET FUTURI

Ricorrere sempre meno alla discarica: 7% nel 2017 e 6% nel 2020. (H) (A) (M)

Progettare un impianto di trattamento meccanico biologico a Pesaro. (M)

Rifiuti industriali: aumentare il recupero e integrarlo nelle offerte commerciali.

Nell'area omogenea è utilizzato il servizio di raccolta più funzionale alle caratteristiche del bacino, per massimizzare la raccolta differenziata, la sua qualità e garantire, così, la sostenibilità tecnica ed economica.

Le raccolte territoriali intercettano la maggior quota di flussi e Hera sta implementando diversi sistemi per applicare in futuro la tariffazione puntuale:

- contenitori stradali con sistema di controllo e riconoscimento utente (calotta);
- raccolte domiciliari con contenitori dotati di tag-transponder;
- centri di raccolta con sistemi di pesatura e registrazione utente.

RIFIUTI URBANI: QUANTITÀ PRO CAPITE TRA LE PIÙ ALTE D'ITALIA

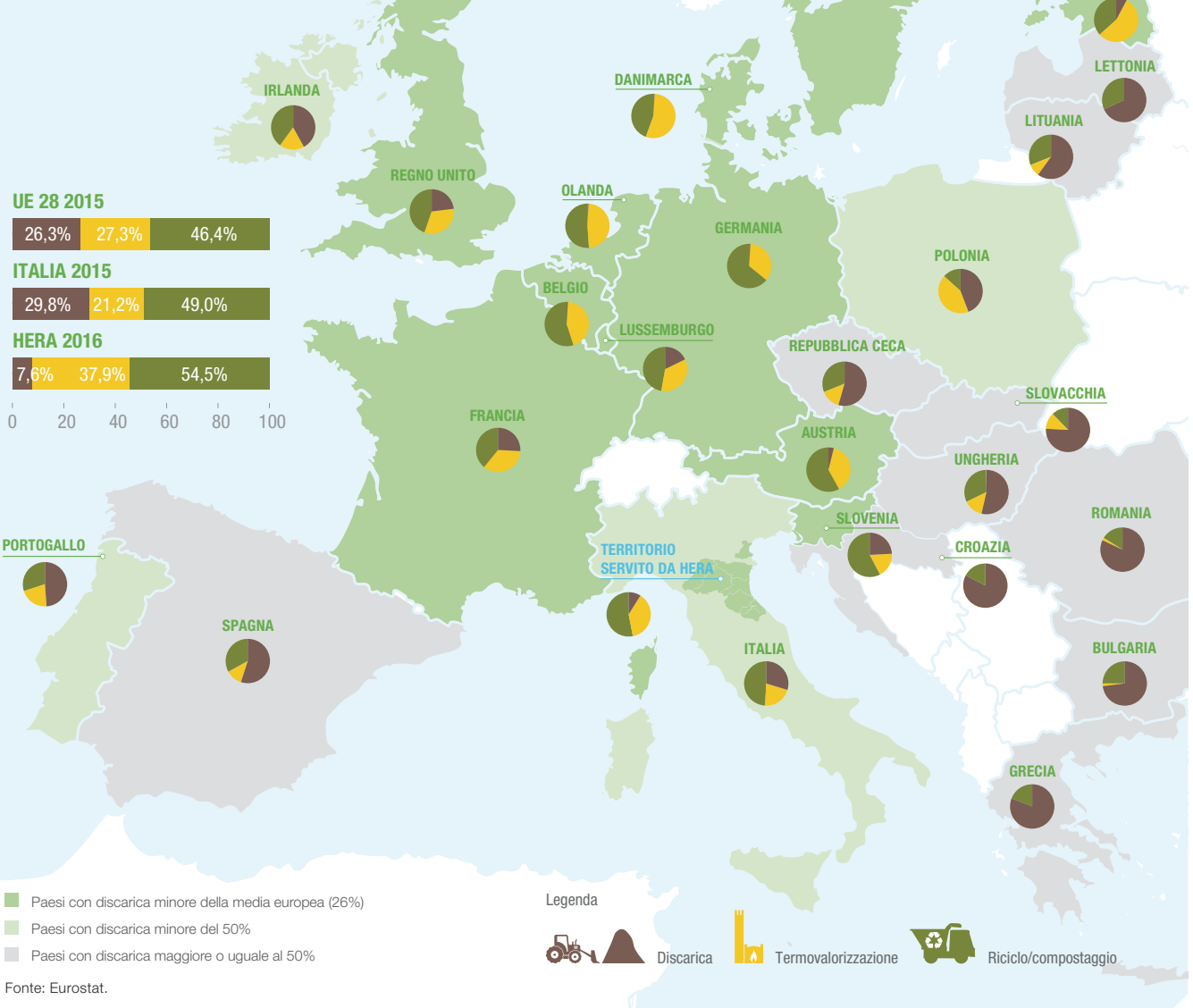
Il territorio servito da Hera è caratterizzato da un elevato livello di assimilazione, con una produzione di rifiuti annua pro capite tra le più alte in Italia: 612 kg per abitante (635 kg in Emilia-Romagna, 595 a Pesaro e 527 nel Triveneto) rispetto a una media nazionale di 487 kg nel 2015 (fonte: Ispra).

Migliaia di tonnellate	2014	2015	2016
Hera	1.605,1	1.627,5	1.632,4
AcegasApsAmga	257,1	247,3	247,3
Marche Multiservizi	165,6	167,5	167,1
Totale	2.027,8	2.031,9	2.046,8
Kg per abitante (Gruppo Hera)	605	601	612

I dati riferiti ai rifiuti raccolti pro capite non comprendono i rifiuti provenienti da arenili.

BENCHMARK RIFIUTI URBANI: EUROPA A TRE VELOCITÀ E IL TERRITORIO HERA AL PASSO CON I PAESI PIÙ VIRTUOSI

I Paesi più virtuosi in Europa per maggior riciclo dei rifiuti e recupero di energia, e quindi minori conferimenti in discarica, sono Germania, Svezia, Belgio, Danimarca e Olanda: Hera è allineata a questi Paesi, al contrario della media italiana con il 30% di rifiuti urbani smaltiti in discarica. A livello europeo continua la riduzione dei conferimenti in discarica, che si attesta nel 2015 al 26% (era il 28% nel 2014). Il pacchetto sull'economia circolare definito nel dicembre 2015 dall'Unione Europea prevede che entro il 2030 i rifiuti urbani smaltiti in discarica siano inferiori al 10%. Nel territorio servito da Hera questo obiettivo è già stato raggiunto.



Fonte: Eurostat.



Continua il successo di Cambia il finale: insieme per il riuso

Cambia il finale è il progetto promosso da Hera, in collaborazione con Last Minute Market e 20 onlus locali, che mira a **recuperare i beni ingombranti ancora in buono stato**, evitando che diventino rifiuti e perseguendo al contempo un obiettivo di responsabilità sociale. Una sezione del sito web del Gruppo promuove la conoscenza delle 20 onlus partner di Hera nella raccolta e nell'avvio al riuso dei beni ingombranti in buono stato. Anche il call center è attivo nell'indirizzare i cittadini verso le onlus nel caso di richiesta di ritiro a domicilio di beni ingombranti in buono stato. Questa duplice attività promozionale, insieme a quella svolta direttamente dalle onlus, ha consentito nel 2016 di **raccogliere 751 tonnellate di ingombranti** in buono stato (+5% rispetto al 2015) di cui il **71% avviato al riuso**. Nel 2016 il progetto è stato esteso a Ferrara, arrivando quindi a coprire tutti i comuni più importanti del territorio.

Prevenzione rifiuti: buone pratiche Hera nella lotta allo spreco

Le iniziative di Hera per **prevenire la produzione di rifiuti** hanno evitato nel 2016 **circa 10.600 tonnellate** di rifiuti, pari alla produzione annuale di circa 17 mila persone. A Bologna, Imola, Medicina, Faenza, Ravenna e Forlì è attivo **FarmacoAmico**, che nel 2016 ha recuperato farmaci non scaduti per un valore di 520 mila euro. La struttura **Second Life** a Bologna ha rimesso in circolo 65 mila oggetti ricevuti nel 2016: soprattutto indumenti (43% delle entrate) e libri, cd, dvd, vinili (18%). **Edy**, centro del riuso creativo dei rifiuti a Modena, dà nuova vita a indumenti e oggetti, poi messi in vendita al mercato della solidarietà.

Dal 2011 **Trashware** ha consegnato a scuole e associazioni di Cesena 1.090 pc ricondizionati (220 nel 2016). I progetti **Hera₂O** e **CiboAmico** coinvolgono i lavoratori di Hera nel ridurre la produzione di imballaggi in plastica e di rifiuti, utilizzando nelle sedi Hera l'acqua di rubinetto al posto della minerale in bottiglia, e con la donazione a sei enti non profit dei pasti preparati e non consumati in cinque mense aziendali. Inoltre, l'incentivazione del compostaggio domestico abbina la fornitura gratuita di compostiere e sconti in bolletta. **Eco-box**, infine, avvia al riutilizzo, nelle scuole del territorio, cartucce e toner esausti.

20

onlus partner di Hera hanno raccolto 751 tonnellate di ingombranti

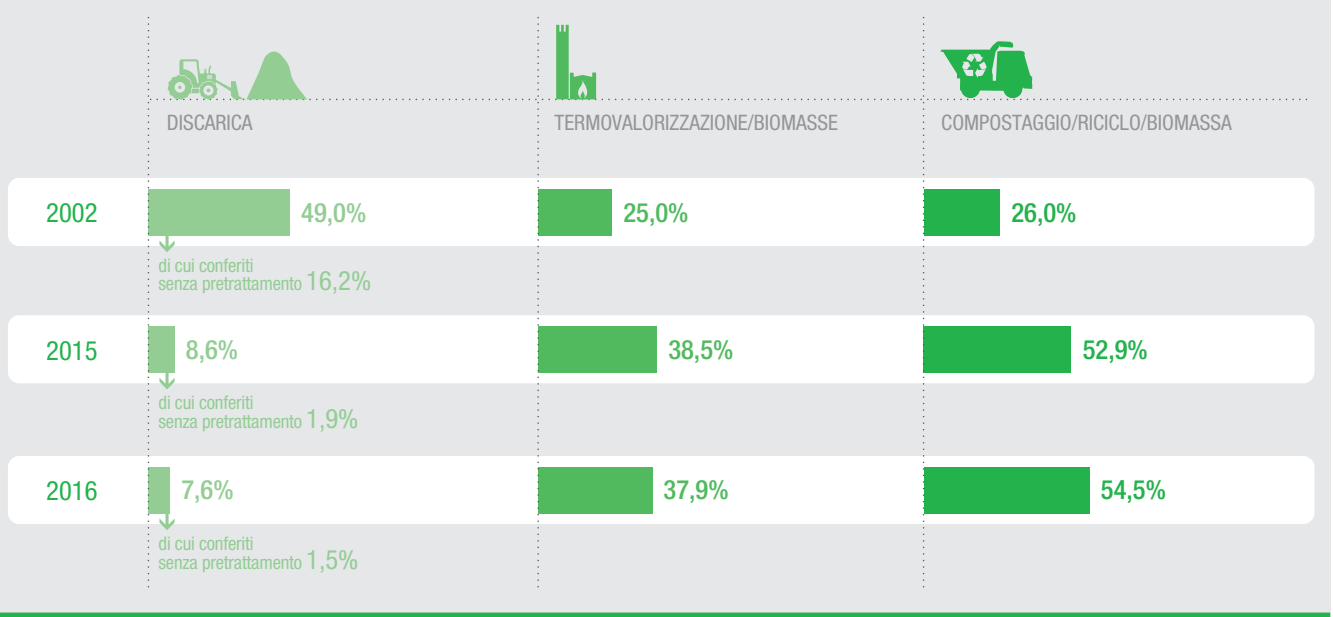
10.600

tonnellate di rifiuti evitate con i progetti di prevenzione rifiuti



RIFIUTI URBANI IN DISCARICA: GIÀ CENTRATI GLI OBIETTIVI EUROPEI AL 2030

Si riduce ancora lo smaltimento in discarica (un punto percentuale in meno rispetto al 2015). La quota sul totale dei rifiuti trattati è pari al 7,6% contro una percentuale media in Italia del 29,8% (fonte: Eurostat). L'obiettivo raggiunto dal Gruppo è già inferiore, così, a quanto previsto al 2030 dal pacchetto di misure sull'economia circolare definito dalla Commissione europea. Il Gruppo, in linea con gli obiettivi europei, registra anche la crescita delle raccolte di tipo differenziato e la conseguente riduzione dell'indifferenziato. In Emilia-Romagna il ricorso alla discarica è pari al 5,5%, in Marche Multiservizi è al 40,7% (era il 43,1% nel 2015) e AcegasApsAmga è invece già a "discarica zero".



RIFIUTI TRATTATI

50

milioni di euro investiti in sette interventi

Il Gruppo Hera ha rafforzato la posizione di leadership in Italia nel trattamento e recupero dei rifiuti con le acquisizioni di Aliplast, a Treviso, e del ramo d'azienda impianti di Teseco, a Pisa. Queste operazioni confermano il Gruppo tra i principali attori in Italia nel riciclo e sviluppo dell'economia circolare, e si inseriscono in un sistema di gestione dei rifiuti urbani e speciali che comprende e integra tutte le tipologie di impianti (recupero e riciclo di materia, recupero di energia e smaltimento), per raggiungere nei territori serviti l'efficienza dei sistemi più avanzati in Europa.

Con il decreto cosiddetto **Sblocca Italia** del 2014 si punta a realizzare su scala nazionale una gestione dei rifiuti urbani che raggiunga gli obiettivi di raccolta differenziata e riciclaggio e limiti l'uso della discarica privilegiando per la parte restante la termovalorizzazione. In coerenza con i principi e gli obiettivi definiti nella nuova normativa (in particolare l'art. 35 del Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 10 agosto 2016), Hera ha individuato l'ordine di priorità per la saturazione della

capacità dei propri impianti di termovalorizzazione: rifiuti urbani dall'ambito locale, rifiuti urbani dal territorio regionale, eventuali rifiuti urbani extraregionali in base a determinazioni degli enti preposti (12 mila tonnellate dalla Puglia nel 2016), rifiuti speciali non pericolosi a saturazione del carico termico residuo.

Scart®: il lato bello e utile del rifiuto

Nel 1998 Waste Recycling, società acquisita da Hera nel 2015, avvia Scart®, progetto ecologico e originale per ridare vita ai materiali che quotidianamente diventano rifiuto. Oggi Scart® è un **marchio registrato** con cui vengono realizzate opere e installazioni esclusive fatte al 100% da rifiuti. Gli oggetti realizzati sono vere e proprie **opere d'arte da materiale riciclato**, rigenerato in collaborazione con l'Accademia di Belle Arti di Firenze e di Bologna. Questo progetto coinvolge numerosi studenti in seminari e workshop nell'officina di Waste Recycling. Negli anni Scart® ha partecipato a numerose **mostre nazionali e internazionali** e ha realizzato gli abiti per le soprano protagoniste con il maestro Andrea Bocelli della stagione concertistica del Teatro del Silenzio.

SETTE INTERVENTI PER SVILUPPARE GLI IMPIANTI DI TRATTAMENTO RIFIUTI

Supera i 50 milioni di euro l'importo dei sette principali interventi in corso, o conclusi a fine 2016, per ampliare o migliorare gli impianti. Il progetto a Sant'Agata Bolognese ha assegnato le forniture e lavori per le componenti principali e ha ottenuto la disponibilità alla connessione alla rete del gas: l'avvio è previsto nel 2018.

Impianto e avanzamento lavori a fine 2016	Tipologia di intervento e benefici ambientali
Compostaggio di S. Agata Bolognese (Bo), in corso	Sezione anaerobica per produrre biometano (previsti circa 7,5 Mmc/anno e 20 mila t di compost)
Termovalorizzatore di Ferrara, concluso	Incremento dell'energia termica per il teleriscaldamento (+70% al 2020)
Discarica Tre Monti – Imola, concluso	Nuovo sistema per incremento recupero biogas (+200% energia al 2020)
Impianto di trattamento meccanico biologico – Pesaro, in progettazione	Nuovo impianto di trattamento meccanico biologico (rifiuti urbani in discarica: 36% nel 2020)
Discarica Il Pago – Firenzuola, concluso	Nuovo sistema per incremento recupero biogas (+200% energia al 2020)
Discarica Ravenna, concluso	Nuovo settore (9°), per ampliare la capacità di smaltimento
Termovalorizzatore di Pozzilli, concluso	Modifica design caldaia, per maggiore efficienza e riduzione tempi di fermo per manutenzione

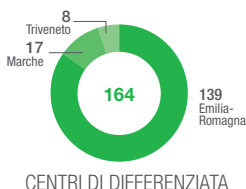
AMPIA DOTAZIONE IMPIANTISTICA PER LO SMALTIMENTO

La quantità di rifiuti smaltita in discarica è stata ridotta di 140 mila tonnellate rispetto al 2015. In calo anche quella trattata negli impianti di compostaggio (-14,7%) a causa delle minori quantità lavorate negli impianti di Lugo, Ferrara e Sant'Agata Bolognese. Per quest'ultimo il fermo è collegato all'avvio del nuovo impianto di produzione di biometano dalla frazione organica dei rifiuti differenziati.

Migliaia di tonnellate	2014	2015	2016
Impianti di selezione	445,6	432,7	535,5
Termovalorizzatori e centrale a biomasse	1.402,4	1.390,3	1.336,3
Impianti di compostaggio e stabilizzazione	478,3	455,3	388,2
Discarica	1.137,3	918,5	777,7
Inertizzazione e chimico fisico	1.182,3	1.141,6	1.154,2
Impianti di terzi/ altri impianti	1.779,9	1.887,3	2.675,7
Totale	6.425,8	6.225,7	6.867,6

I dati fanno riferimento ai rifiuti in ingresso negli impianti e quindi possono prevedere duplicazioni. Una parte dei rifiuti trattati negli impianti di selezione, per esempio, può essere smaltita in discarica dopo il trattamento di selezione. I rifiuti in uscita dagli impianti di separazione sono stati sottratti dai quantitativi trattati e conteggiati negli impianti di destinazione finale.

RACCOLTA DIFFERENZIATA



94,4%
raccolta differenziata recuperata nel 2015

Hera accorda le esigenze dei Comuni e l'efficiente e corretta gestione ambientale nel sistema di raccolta dei rifiuti, che integra l'utilizzo dei **contenitori stradali**, il servizio **porta a porta** e 164 **centri di raccolta**.

Anche nel 2016 è continuata l'attività progettuale che ha aumentato l'efficacia e la qualità della raccolta, con interventi rilevanti nei comuni di Bologna (implementazione nel centro storico del sistema di raccolta misto che integra il porta a porta e le mini-isole interrate), di Imola (introduzione della raccolta dell'organico e del controllo elettronico dei conferimenti), Faenza e Cesena (sistema di raccolta misto), nel riminese (completamento del sistema domiciliare nella zona turistica), di Ferrara (estensione della raccolta dell'organico), nelle province di Modena (estensione sistema controllo elettronico conferimenti), di Padova (estensione

del sistema raccolta porta a porta) e di Pesaro (sperimentazione raccolta domiciliare dei rifiuti indifferenziati). La raccolta differenziata del Gruppo migliora nel 2016 al 56,6% (55,4% nel 2015): la media nazionale è 47,5% (dato 2015 Ispra).

Economia circolare: la raccolta differenziata recuperata in 191 impianti

La settima edizione del report annuale Sulle tracce dei rifiuti ha certificato, con verifica di DNV GL, che la percentuale di **raccolta differenziata recuperata è aumentata al 94,4%** nel 2015 (94,3% nel 2014). Il recupero all'interno del circolo virtuoso dell'economia circolare alimenta 191 impianti: sono gestiti da 167 aziende, con circa 10 miliardi di euro di fatturato e 18 mila persone occupate. Maggiori informazioni su www.gruppohera.it/sulletracceideirifiuti

RACCOLTA DIFFERENZIATA RADDOPPIATA DAL 2004 E VERSO IL 66% AL 2020

Nel 2016 la raccolta differenziata aumenta a oltre 1,2 milioni di tonnellate: +3% rispetto al 2015 e il risultato di Gruppo (56,6%) conferma la crescita in Triveneto (Padova 57,2%, +2,5 punti percentuali), e nei territori di Marche Multiservizi (57,6%, +5 punti percentuali). Le singole società registrano questi risultati: Hera Spa 57,4%, Marche Multiservizi 57,6% e AcegasApsAmga 50,2%.



Kg pro capite	2015	2016
Hera	382	391
AcegasApsAmga	246	265
Marche Multiservizi	307	319

%	2015	2016
Hera	56,7%	57,4%
AcegasApsAmga	47,7%	50,2%
Marche Multiservizi	52,9%	57,6%

La percentuale di raccolta differenziata è calcolata escludendo i rifiuti provenienti da arenile e tiene conto dal 2013 della Dgr Emilia-Romagna n. 2317/2009.

OBIETTIVI

Raccolta differenziata al 57,2% nel 2016.

(H) (A) (M)

Realizzare due impianti di pretrattamento del vetro.

(H)

Estendere l'app il Rifiutologo in Marche Multiservizi con la funzione segnalazioni ambientali.

(M)

RISULTATI

56,6% nel 2016: migliora rispetto al 2015 (era 55,4%).

(H) (A) (M)

Iter autorizzativo in corso a Rimini, a Modena impianto in progettazione.

(H)

L'attività è in corso. Il lancio è previsto entro il 1° semestre 2017.

(M)

TARGET FUTURI

58% raccolta differenziata nel 2017, 66% al 2020.

(H) (A) (M)

Realizzare un impianto di pretrattamento a Rimini.

(H)

Estendere il Rifiutologo a Marche Multiservizi con la funzione segnalazioni ambientali.

(M)

Avviare una campagna per migliorare la qualità della plastica raccolta.

(H)

AMBITO TERRITORIALE OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (H) Hera (A) AcegasApsAmga (M) Marche Multiservizi

strategia e valore

clienti

lavoratori

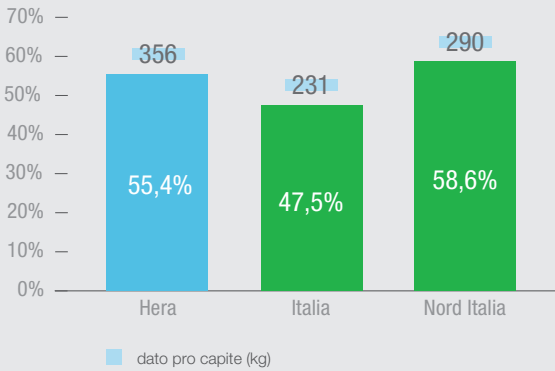
azionisti e finanziatori

ambiente

fornitori

DIFFERENZIATA PRO CAPITE: +23% CON LA GESTIONE HERA RISPETTO AL NORD ITALIA

Gli indicatori pro capite consentono una valutazione puntuale sui benefici ambientali ottenuti dalla raccolta differenziata: Hera si posiziona molto sopra la media nazionale (+54%) e del Nord Italia (+23%) grazie a strumenti capillari e diffusi sul territorio. Il dato percentuale sulle quantità raccolte è di otto punti superiore alla media Italia e inferiore alle regioni del Nord.

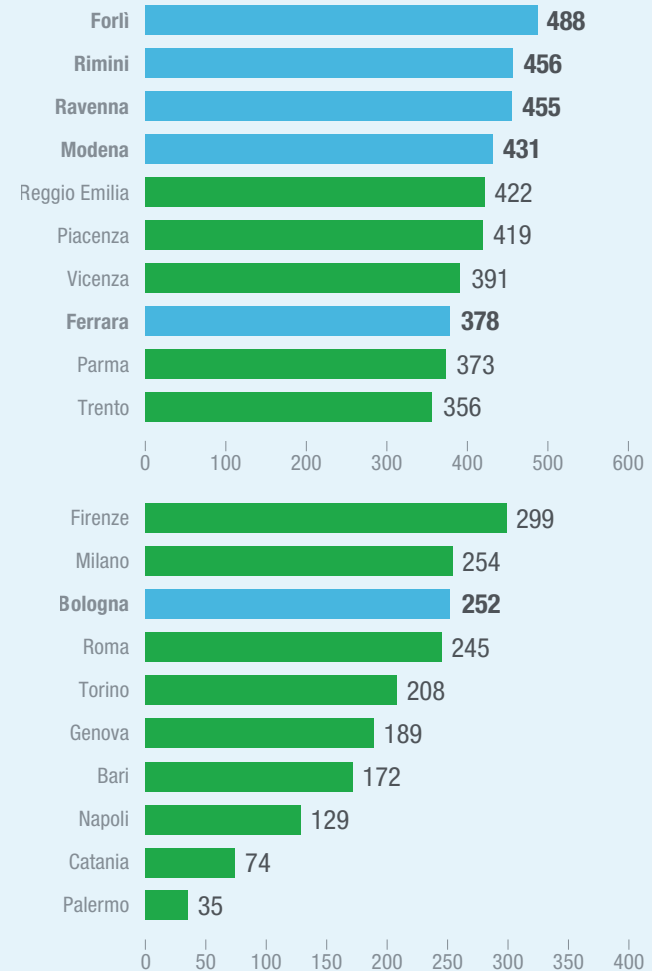


Dati 2015. Fonte: Ispra.



BENCHMARK MIGLIORE DIFFERENZIATA: CINQUE CITTÀ SU DIECI SONO GESTITE DA HERA (kg/pro capite)

Sono gestite da Hera cinque su dieci delle migliori città in Italia con più di 100 mila abitanti per raccolta differenziata pro capite. Se si considerano i capoluoghi di provincia con più di 300 mila abitanti, Bologna è la terza migliore città in Italia per la differenziata pro capite.



Fonte: elaborazione su dati Legambiente, Ecosistema Urbano 2016.

HERA SOPRA LA MEDIA ITALIANA PER QUASI TUTTI I MATERIALI

La raccolta pro capite conferma la migliore gestione Hera, sempre sopra la media nazionale. Incidono l'elevata capillarità dei servizi e le regole di assimilazione che assicurano il recupero.

kg/ab 2015	CARTA	VETRO	PLASTICA	LEGNO	METALLI
Gruppo Hera	78	29	26	27	8
Nord Italia	62	37	26	19	6
Italia	52	29	19	12	4
Regione migliore	84*	50**	35***	29*	12****

*Emilia-Romagna. **Valle d'Aosta. ***Piemonte. ****Trentino Alto Adige. Fonte: Ispra.

La raccolta differenziata nel centro storico di Bologna

La **raccolta differenziata** nel centro storico di Bologna continua a crescere, e ha permesso nel 2016 di raggiungere su tutto il comune il **45,7%** (era 44,8% nel 2015). Le isole ecologiche interrante sono 76 a fine 2016 e 17 sono in realizzazione, rispetto alle 140 previste. Sulla tempistica per le nuove isole interrante hanno influito le prescrizioni della Soprintendenza archeologica e il completamento delle pratiche autorizzative del finanziamento regionale. Nei quartieri dove sono a regime le **isole ecologiche interrante** o i **cassonetti a calotta** si confermano i buoni risultati della raccolta differenziata (in aumento dal 57% del 2015 al **60%** del 2016). Nel centro storico la raccolta differenziata è cresciuta dal 42,1% al 46,2%.

COMUNITÀ LOCALE

96.034

studenti coinvolti nei progetti
di educazione ambientale

Il Gruppo Hera dialoga, ascolta e coinvolge gli stakeholder per migliorare la sostenibilità dei servizi erogati e rafforza questo rapporto di fiducia anche con **campagne di comunicazione**, attente nel 2016 alle buone pratiche di raccolta differenziata:

- Ti vogliamo così come sei ha promosso la raccolta del vetro;
- Se abbandoni i rifiuti offendi la tua città ha avuto come obiettivo il contrasto dell'abbandono dei rifiuti (Bologna e Modena);
- Regala un albero alla tua città ha diffuso la bolletta elettronica ad altri 50 mila clienti.

Grazie ai **progetti per la scuola**, il Gruppo ha favorito la condivisione dell'**educazione ambientale** tra oltre 96 mila studenti, con un'offerta 2.0 arricchita dall'utilizzo di tablet, lavagne multimediali e da visite virtuali agli impianti. Inoltre, ha realizzato l'**alternanza scuola-lavoro** attraverso i primi 60 dei 180 stage previsti al 2019. Recupero e riuso, e l'idea di coniugare sport e ambiente hanno ispirato le iniziative di Marche Multiservizi per la scuola.

Il Gruppo Hera, con sponsorizzazioni per oltre 2,5 milioni di euro nel 2016, ha favorito in oltre 200 iniziative l'**accesso alla cultura** e valorizzato **sport e solidarietà**, assieme all'impegno per la **sostenibilità ambientale**. Tra le collaborazioni più premiate dal pubblico, la mostra "Piero della Francesca. Indagine su un mito" ha superato i 115 mila visitatori a Forlì. Enti e associazioni impegnati a tutelare la salute e le categorie sociali più deboli hanno ricevuto liberalità e donazioni per più di 272 mila euro. Per la solidarietà locale sono state disponibili anche le risorse di HeraSolidale.

HeraLab, vicini alle comunità locali

HeraLab è uno strumento a disposizione dei territori in cui opera Hera, che attiva un canale strutturato di ascolto e dialogo con le comunità locali.

Riunisce in consultazione gli stakeholder per promuovere la sostenibilità e creare valore condiviso dalle risposte alle esigenze di cambiamento richieste dal territorio. Nel 2016 hanno partecipato ai sei Lab attivi 69 rappresentanti delle varie categorie di stakeholder: sono stati realizzati 22 incontri e si sono avviate 12 iniziative, mentre 14 si sono concluse.

Il lavoro dei Lab segue uno specifico regolamento secondo un percorso in quattro tappe:

- **conoscere**, per determinare i temi rilevanti per il territorio;
- **progettare**, per formulare idee coerenti con i temi rilevanti;
- **sviluppare**, per definire il piano delle iniziative locali da proporre a Hera (massimo sei iniziative);
- **realizzare**, Hera valuta le iniziative proposte e motiva quelle realizzabili.

Dal secondo anno di attività i Lab si occupano anche di monitorare e rendicontare le iniziative approvate nell'anno precedente.

Nel 2017 sarà avviato il nuovo modello di HeraLab in due territori.



OBIETTIVI

Progettare iniziative in ambito smart city da proporre ai Comuni.

(H)

Proseguire gli incontri degli HeraLab attivi sui territori e attuare le iniziative proposte e approvate da Hera.

(H)

Estendere i progetti di prevenzione rifiuti (Cambia il finale, CiboAmico).

(H) (A)

RISULTATI

Cinque iniziative in realizzazione (sensori ambientali, video analisi servizio idrico, coordinamento scavi, operation center, mappe energetiche). In fase di prototipo l'isola ecologica smart.

(H)

69 stakeholder partecipanti ai 22 incontri HeraLab in sei territori e 14 iniziative realizzate nel 2016.

(H)

15 i comuni dove è stato esteso nel 2016 FarmacoAmico. L'estensione dei progetti in AcegasApsAmga è pianificata nel 2017.

(H) (A)

TARGET FUTURI

Proseguire sull'alternanza scuola-lavoro: 180 stage entro il 2019.

(H)

Proseguire gli incontri degli HeraLab e attuare nel 2017 le 12 iniziative proposte e approvate da Hera. Avvio nuovo modello HeraLab.

(H) (A)

Estendere FarmacoAmico al 45% dei cittadini serviti in Emilia-Romagna. Estendere Cambia il finale nel Triveneto e rilanciarlo in Emilia-Romagna.

(H) (A)

HERA VALORIZZA IL PATRIMONIO LOCALE DI CULTURA E AMBIENTE CON 2,5 MILIONI DI EURO

Hera valorizza il territorio con sponsorizzazioni culturali e promuovendo iniziative locali (2,5 milioni di euro nel 2016). Così ha contribuito alla fruizione del patrimonio artistico e archeologico, a diffondere comportamenti sostenibili e a sensibilizzare alla cura della salute, anche attraverso lo sport.

Migliaia di euro	2016
Attività ricreative	202
Cultura	1.152
Sport	484
Sociali	44
Ambientali	387
Altro	209
Totale	2.478
<i>di cui nel territorio</i>	<i>2.319</i>
<i>di cui fuori territorio</i>	<i>159</i>



PARTECIPAZIONE RECORD AI PROGETTI HERA DI EDUCAZIONE AMBIENTALE: +23%

I progetti Hera di educazione ambientale hanno registrato nuovi record nel 2016, coinvolgendo 1.833 scuole (+55%) e oltre 96 mila studenti (+23%). Il progetto Un pozzo di scienza è sempre più consolidato nell'offerta didattica; al Triveneto è stato esteso La grande macchina del mondo. A tutte le iniziative hanno collaborato cooperative, centri di educazione ambientale e fondazioni culturali e scientifiche.

AcegasApsAma ha portato le iniziative di educazione ambientale a oltre 15 mila studenti e ha registrato così l'incremento maggiore nel Gruppo (+48% rispetto al 2015). I progetti principali realizzati da Marche Multiservizi sono stati gli incontri multidisciplinari #IoTifoPulito per coniugare sport, educazione e ambiente, e i laboratori dedicati al riciclo creativo a Pesaro.

Numero	2014	2015	2016
Scuole coinvolte	992	1.181	1.833
Studenti partecipanti	65.675	78.127	96.034
Insegnanti coinvolti	5.087	6.098	7.942

HeraLab, 14 iniziative concluse e 12 avviate nel 2016

Nel 2016 sono state concluse 14 iniziative e ne sono state avviate altre 12, proposte dai sei Lab e approvate da Hera. Sono stati realizzati 22 incontri. Ai sei Lab attualmente attivi partecipano 69 rappresentanti di stakeholder. L'avanzamento dei lavori dei Lab è disponibile sul sito web dedicato www.heralab.gruppohera.it

LE PRINCIPALI INIZIATIVE GIÀ CONCLUSE



Al passo coi tempi

Nuova sezione nel sito web Hera sui servizi di efficienza energetica offerti da Hera Servizi Energia, con consigli per ridurre i consumi e informazioni sulla contabilizzazione individuale del calore.



Bologna Green Welcome

Due opuscoli multilingue che informano sulle modalità della raccolta differenziata nei quartieri del comune di Bologna. Un opuscolo come "benvenuto ambientale" è consegnato ai neo residenti dagli uffici anagrafe.



Promuovere l'uso corretto dei centri di raccolta

Campagna informativa nel distretto ceramico. Proposta ai Comuni della provincia di Modena di una nuova scontistica omogenea e maggiormente incentivante. Inseriti ne il Rifiutologo sconti Tari per i conferimenti ai centri.



Recupero delle eccedenze (alimentari e non)

Avvio di un progetto pilota a Modena per recuperare le eccedenze alimentari e donarle alle onlus.



Promuoviamo il Riciclandino

Dopo Ravenna e Modena, è stata attivata a Ferrara la premialità per le scuole attraverso la raccolta differenziata nei centri di raccolta: chi conferisce ai centri ottiene uno sconto sulla Tari e procura un equivalente premio in denaro per le scuole.



60

stage realizzati (180 al 2019) per l'alternanza scuola-lavoro

69

rappresentanti di stakeholder nei sei Lab attivi

CASE STUDY

Gli impatti dei termovalorizzatori: studi e monitoraggio per la qualità dell'aria

L'incenerimento dei rifiuti è soggetto a numerosi studi e monitoraggi e importanti miglioramenti tecnologici, legati anche a normative sempre più stringenti, che hanno permesso di raggiungere elevatissime performance nel **contenimento di emissioni e impatti sull'ambiente**: dal 2001 rappresenta la sorgente meno rappresentativa per emissioni di diossine e furani, al contrario dell'industria di ferro, acciaio e di tutto il comparto residenziale (es. riscaldamento domestico); dal 1990 al 2011 sono inoltre diminuite del 55% le emissioni di PM_{10} , le cui principali fonti sono il settore residenziale, il traffico veicolare, i processi di combustione con contatto (es. fonderie) e l'agricoltura.

Le autorizzazioni dei termovalorizzatori Hera prevedono studi e monitoraggi continui sul loro potenziale impatto verso l'ambiente circostante. I monitoraggi effettuati da Arpa sul impianto di **Rimini** non hanno evidenziato differenze significative tra la qualità dell'aria ante e post-operam. Dalla stazione di monitoraggio continuo, gestita da Arpa nell'area industriale in cui insiste l'impianto di Forlì, non emerge alcuna differenza sostanziale tra un sito cittadino e l'area circostante l'impianto. A **Modena** lo studio di sorveglianza sanitaria condotto dal 2003 al 2014, per valutare il rischio sanitario per la popolazione residente e per quella lavoratrice in prossimità dell'inceneritore, non ha evidenziato relazioni tra esposizione e rischio relativo di aborto spontaneo e malformazioni. A **Ferrara** studi biennali successivi hanno tutti confermato che il contributo del termovalorizzatore, in termini di qualità dell'aria, non è discriminabile dal fondo ambientale. Il termovalorizzatore di **Padova** è stato oggetto di un'indagine terminata a dicembre 2015 che non ha evidenziato correlazioni tra la salute delle persone e le emissioni dell'impianto. Anche il monitoraggio triennale dell'aria, scaduto a fine 2016, attraverso due centraline fisse e un mezzo mobile non ha evidenziato impatti ambientali significativi e l'Azienda ha già espresso la propria disponibilità a prolungare l'accordo.



Con l'Acquologo tutto il servizio idrico a portata di smartphone

Nel 2016 Hera ha dedicato un'app, l'**Acquologo**, al **servizio idrico**, con tante funzionalità utili per i cittadini serviti, come l'autolettura del contatore, la consultazione della qualità dell'acqua, gli avvisi di interruzioni idriche per manutenzioni, la segnalazione di rotture o fughe d'acqua su suolo pubblico (sperimentale a Bologna).

Biometano dai rifiuti a Bologna

← a pagina 59

Risparmio ed efficienza energetica dalla cogenerazione

← a pagina 60

Il satellite per la ricerca delle perdite di rete

Prima in Italia, Hera si è dotata di un nuovo sistema per la ricerca delle perdite idriche, con la **scansione del suolo tramite satellite**. Sperimentato nel 2016 a Ferrara, nel 2017 sarà utilizzato nel bolognese e in Romagna portando da 600 a tremila chilometri la rete ispezionata.

Teleriscaldamento, per una migliore qualità dell'aria

← a pagina 61

Nasi elettronici per controllare i depuratori

← bs.gruppohera.it

Dal 2017 solo energia elettrica rinnovabile per Hera Spa

← a pagina 62

Risparmio energetico in Herambiente e Hse

← a pagina 63



A Bologna una nuova tecnologia per una depurazione più efficiente

Al depuratore di Bologna è stata applicata una tecnologia innovativa che comporta la **depurazione con ossigeno puro** anziché con aria, con un **risparmio di energia del 60%** sui consumi precedenti, pari a 1.300 Tep/annue. Avvio primavera 2017.

Il recupero dei rifiuti industriali con Waste Recycling e Hasi

L'obiettivo "discarica zero" rientra nei piani di sostenibilità dei grandi gruppi internazionali e con alcuni di questi il Gruppo Hera ha intrapreso con successo questo percorso. È per questo che Herambiente Servizi Industriali, la società del Gruppo che offre soluzioni per il corretto smaltimento dei rifiuti industriali, ha sviluppato un sistema per **tracciare la destinazione dei rifiuti industriali** gestiti e indicare la percentuale di rifiuti avviati a recupero mettendo tutto a disposizione dei clienti attraverso un portale web dedicato. **Herambiente Servizi Industriali** ha gestito nel 2016 oltre 566 mila tonnellate di rifiuti industriali (+15% rispetto al 2015) di cui il 25% avviati a recupero di materia o di energia, dato che registra una diminuzione rispetto all'anno scorso anche per l'ingresso di alcuni clienti produttori di significative quantità di rifiuti non recuperabili. L'obiettivo per il 2017 è di aumentare il tasso di recupero dei rifiuti industriali attraverso uno sviluppo commerciale integrato con soluzioni di **economia circolare**.

	Quantità trattate (000 t)	Quota di rifiuti recuperati
Herambiente Servizi Industriali	566	25%
<i>di cui grandi clienti</i>	409	12%
<i>di cui grandi clienti global waste management</i>	53	72%
<i>di cui Pmi</i>	156	58%

Nel 2016 **Waste Recycling** ha trattato oltre 137 mila tonnellate di rifiuti speciali, di cui 16 mila rifiuti liquidi, 78 mila non pericolosi e 44 mila pericolosi con un tasso di riciclo e recupero del 16%. Waste Recycling è anche proprietaria del marchio **Best Recycling**, che certifica l'effettivo recupero dei rifiuti prodotti dalle aziende che lo utilizzano.



La nuova centrale di cogenerazione a Bologna

← bs.gruppohera.it

La riqualificazione dell'illuminazione pubblica a Modena

← a pagina 65

Depuratore di Servola, in avvio nel 2017

← a pagina 68

Con Riciclandino aiutiamo l'ambiente e la scuola

Riciclandino è il progetto dedicato al mondo della scuola, che **sensibilizza alla raccolta differenziata nei centri di raccolta** (centri di raccolta e stazioni ecologiche). Coinvolge ragazzi, insegnanti e famiglie nella corretta gestione dei rifiuti: aumenta infatti la consapevolezza della sostenibilità dei **conferimenti separati** evidenziando la **buona qualità merceologica**. Maggiore è la raccolta differenziata, più rifiuti si portano alle stazioni ecologiche, e quindi più punti si ottengono con Riciclandino, che dà alle scuole **incentivi economici** e alle famiglie la possibilità di ottenere **sconti in bolletta**. Gli studenti (dalle materne alle superiori) ricevono la **tessera Riciclandino** con il codice a barre assegnato a ogni istituto che aderisce al progetto. La famiglia dello studente può utilizzare la tessera per il conferimento dei rifiuti alla stazione ecologica ottenendo uno sconto sulla propria bolletta Tari, e procurando un incentivo di pari importo per la scuola. Il progetto è stato avviato nove anni fa a Ravenna: a fine 2016 copre 41 comuni nelle province di **Ferrara, Modena e Ravenna**, e ha coinvolto 361 scuole per un totale di 75.890 studenti. Nel 2016 sono stati riconosciuti alle scuole 60 mila euro e oltre tremila risme di carta. In Emilia-Romagna si prevede un'ulteriore estensione del progetto.

A Rimini la più grande opera di risanamento idrico

Il piano di salvaguardia della balneazione a Rimini comprende **11 interventi**: l'investimento supera i 160 milioni di euro, per **eliminare i divieti alla balneazione e ridurre del 90% l'impatto delle sostanze organiche** (Cod) entro il 2020. L'avanzamento dei lavori è coerente con la pianificazione. I lavori in via di completamento del secondo stralcio al depuratore di Rimini Marecchiese, la separazione delle reti fognarie della zona nord e la realizzazione della dorsale sud sono tra i cinque cantieri aperti. Altrettanti sono conclusi al 2016: depuratore Santa Giustina; dorsale nord; vasca laminazione ospedale; risanamento fognario Isola; tombamento AUSA. È in progettazione la vasca di laminazione della fossa Colonnella I, e resta da progettare il completamento della separazione dei bacini Roncasso e Pradella. Per la zona sud della città è in corso l'approfondimento per eventuali opere supplementari o diverse modalità di gestione per ridurre il rischio allagamenti.

CASE STUDY

Wte, impatto minore degli altri settori ed emissioni trasparenti

↩ a pagina 70 e 71

Emissioni di gas serra evitate

↩ a pagina 73

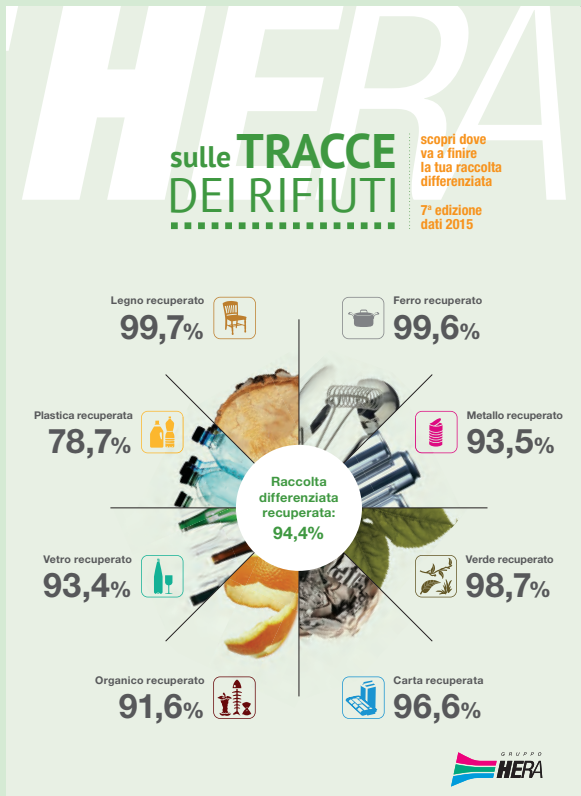
Economia circolare: già raggiunto l'obiettivo europeo sul conferimento in discarica

A dicembre 2015 la Commissione Europea ha adottato un nuovo e ambizioso pacchetto di misure per **incentivare lo sviluppo di un'economia circolare**, dove le risorse vengono utilizzate in modo più sostenibile. La proposta riguarda **l'intero ciclo di vita dei prodotti**, dalla produzione, al consumo fino alla gestione dei rifiuti e al mercato per le materie prime secondarie. Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, in particolare, vengono definiti obiettivi precisi riferiti al 2030:

- arrivare a un tasso di riciclaggio complessivo del 65%;
- riciclare il 75% degli imballaggi (con obiettivi specifici per i vari materiali);
- smaltire in discarica non più del 10% dei rifiuti urbani.

Sono previsti obiettivi intermedi al 2020 e al 2025. In questo scenario l'Italia si trova distante dagli obiettivi relativi all'utilizzo della discarica e al riciclaggio complessivo, mentre si trova in buona posizione rispetto al riciclaggio degli imballaggi.

Nel territorio servito dal Gruppo è stato **già raggiunto l'obiettivo relativo alla discarica** (7,6% rispetto a un obiettivo del 10% al 2030), mentre è vicino agli obiettivi di riciclaggio complessivo al 2020 (48% rispetto a un obiettivo del 50%) e di riciclo degli imballaggi al 2025 (64% rispetto a un obiettivo del 65% al 2025). Gli obiettivi del Gruppo per il 2020 sono di raggiungere il **57% per il tasso di riciclaggio complessivo** (risultato prossimo all'obiettivo UE 2025) e il **74% per gli imballaggi** (risultato prossimo all'obiettivo UE 2030).



Cambia il finale: insieme per il riuso

↩ a pagina 76

Prevenzione rifiuti: buone pratiche Hera nella lotta allo spreco

↩ a pagina 76

FarmacoAmico: per il recupero e riutilizzo solidale dei farmaci non scaduti

FarmacoAmico è il progetto che dal 2013 Hera promuove con Last Minute Market per **raccolgere medicinali non scaduti** e **creare una rete solidale sul territorio**. I farmaci con ancora almeno sei mesi di validità e in uno stato di conservazione adeguato vengono riutilizzati da enti non profit per progetti locali di assistenza alle fasce deboli della comunità o di cooperazione decentrata. Nel 2016 FarmacoAmico ha raccolto e redistribuito circa **40.500 confezioni di farmaci** per un valore economico di oltre **520 mila euro**.

Il progetto è attivo a Bologna, Imola, Medicina, Faenza, Ravenna, Forlì e nell'Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia (94 le farmacie complessivamente coinvolte) e la percentuale di copertura dei cittadini serviti in Emilia-Romagna e che usufruiscono del servizio di igiene ambientale di Hera è passata dal 31% al 36%.



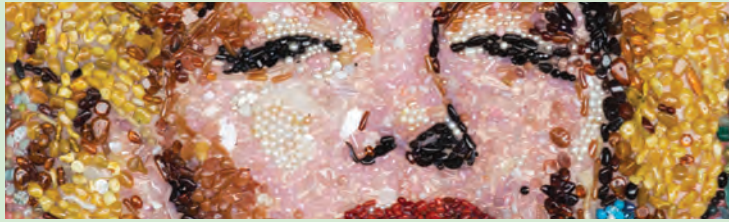
noi li raccogliamo

I medicinali ancora utilizzabili sono preziosi. **Introdurre solo farmaci ancora in confezioni integre e con scadenza superiore ai 6 mesi.** Se hai dubbi chiedi al tuo farmacista.

strategia e valore
clienti
lavoratori
azionisti e finanziatori
ambiente
fornitori

Scart®: il lato bello e utile del rifiuto

← a pagina 77



Il mobility management

← bs.gruppohera.it

Economia circolare: il recupero in 191 impianti

← a pagina 78

Con CiboAmico recuperati oltre 10 mila pasti nelle mense Hera

CiboAmico è il progetto che il Gruppo Hera ha avviato nel 2009, con il supporto di Last Minute Market, per recuperare i pasti preparati ma non consumati nelle cinque mense dell'Azienda. Gli alimenti non utilizzati sono recuperati e distribuiti gratuitamente a sei enti non profit, che assistono circa 140 persone in otto strutture sul territorio servito da Hera.

I benefici sono sociali, economici e ambientali: CiboAmico evita sprechi d'acqua, energia e consumo di terreno, e previene la produzione di rifiuti. Solo nel 2016 sono stati recuperati **10.449 pasti**, pari a un valore economico di oltre **44 mila euro**, e sono stati evitati, così, sia 4,6 tonnellate circa di rifiuti sia l'utilizzo dei circa 10 cassonetti che sarebbero stati necessari allo smaltimento.

Dall'avvio di CiboAmico alla fine del 2016, sono stati donati circa **67.400 pasti complessivamente** (valore economico 273 mila euro), ed è stata evitata la produzione di oltre **29 tonnellate di rifiuti**, pari a circa 64 cassonetti.

La raccolta differenziata nel centro storico di Bologna

← a pagina 79



Il Rifiutologo sempre più smart: ecco le nuove funzionalità

Il Rifiutologo è l'app gratuita realizzata da Hera per semplificare il modo di fare la raccolta differenziata nei comuni in cui svolge i servizi ambientali: al 31 dicembre 2016 sono già **oltre 118 mila i download**.

Nel 2016 è stata aggiunta la possibilità di visualizzare gli **sconti sulla tassa rifiuti**, ove previsti, per i materiali portati alle stazioni ecologiche.

Molto apprezzata la funzionalità "**segnalazioni ambientali**" (19.750 quelle arrivate nel 2016, +89% sul 2015) per inviare a Hera in tempo reale un messaggio personalizzato o una foto che evidenzia un problema nei servizi svolti dall'azienda. L'app comunica poi all'utente la data di avvenuta soluzione. In via sperimentale, i cittadini di Bologna hanno fruito di altre due funzionalità: la visualizzazione sullo smartphone della posizione delle mini isole interrate del centro città, compreso indirizzi e materiali conferibili, e la consultazione del calendario di raccolta porta a porta in centro.

La "**scansione barcode**", invece, permette di riconoscere i materiali tramite il codice a barre stampato sui prodotti per differenziare correttamente ciascun imballaggio. In archivio ci sono 1.120.093 prodotti tra i più diffusi e il suo utilizzo è cresciuto del 44% (72.081 scansioni nel 2015, 104.081 nel 2016). Se un codice non dovesse essere riconosciuto il cittadino può comunicarlo affinché possa essere inserito nel sistema: le segnalazioni arrivate sono state 11.850 (+45% rispetto al 2015).

Sostenibilità ambientale e sociale a braccetto

← bs.gruppohera.it

VedoHera, la sostenibilità di Hera a portata di email

← bs.gruppohera.it

La riqualificazione della sede di Bologna

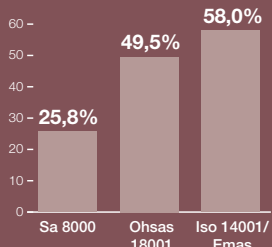
← bs.gruppohera.it

HeraLab, 14 iniziative concluse e 12 avviate nel 2016

← a pagina 81



FORNITORI



Forniture da aziende certificate

71%

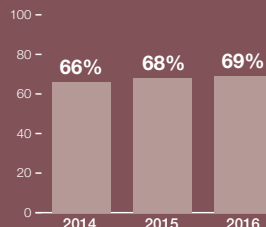
valore delle forniture con monitoraggio degli indici di infortunio

97%

valore gare pubbliche affidato con offerta economicamente più vantaggiosa

26/100

punteggio medio assegnato alla sostenibilità negli affidamenti



Valore delle forniture da fornitori locali



HIGHLIGHTS

743

persone svantaggiate inserite

grazie alle forniture da cooperative sociali per oltre 57,2 milioni di euro.

15

fornitori invitati

in media alle gare negoziate: competizione aperta e trasparente.

Responsabilità negli appalti

Confermata la clausola di salvaguardia dell'occupazione e di limitazione della percentuale di sconto. Introdotta altre azioni e protocollo con i sindacati.

6.000

lavoratori

l'indotto occupazionale generato da Hera nel 2016.

63%

degli affidamenti totali

con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

Sa 8000

Certificazione sociale: svolti 17 audit, 6 nelle sedi dei fornitori e 11 nei cantieri di Hera.



OBIETTIVI

avevamo detto di fare...

RISULTATI

abbiamo fatto...

TARGET FUTURI

faremo...





FORNITORI

60	questionari e 14 audit di monitoraggio per la Sa 8000 (sedi e cantieri Hera). (H)	66	questionari di valutazione Sa 8000 nel 2016, e 17 audit svolti sui fornitori e sui cantieri Hera. (H)
	Adesione di Marche Multiservizi alla piattaforma di Gruppo nel 2016. (M)		L'adesione di Marche Multiservizi alla piattaforma avverrà nel 2017. (M)
	Realizzare la 3ª convention con i principali fornitori (focus su sicurezza sul lavoro). (H) (A)		La 3ª convention sarà realizzata nel 2017. (H) (A)

70 ulteriori questionari e 21 audit Sa 8000 sui fornitori.
(H)

Entro il 2017 piena adesione da parte di Marche Multiservizi alla piattaforma di Gruppo di qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori.
(M)

QUALIFICAZIONE E SELEZIONE


	Continuare a privilegiare il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa: 100% gare pubbliche per servizi e lavori; >70% valore affidamenti totali nell'anno; 20/100 punteggio medio sostenibilità. (H) (A) (M)	63%	affidamenti totali nel 2016 aggiudicati con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, e il 97% delle gare pubbliche. 26/100 punteggio medio riservato alla sostenibilità. (H) (A) (M)
	Continuare a prevedere la clausola sociale a garanzia dell'occupazione negli appalti di pronto intervento reti e di servizi correlati alla gestione cliente (casi di internalizzazione esclusi). (H)		Clausola inserita in 10 gare, tra le più rilevanti del 2016. Tra queste: global service, pronto intervento e manutenzione reti, servizi ambientali. (H)
	Proseguire nel valorizzare i sistemi di gestione qualità, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale nella scelta dei fornitori. (H) (A)	87%	del valore delle forniture Iso 9001, 58% Emas/Iso14001, 50% Ohsas 18001, 26% Sa 8000: valori tutti in aumento dal 2015. (H) (A)

Privilegiare l'offerta economicamente più vantaggiosa, in continuità con il passato e con le novità normative; garantire almeno 20/100 di punteggio medio riservato alla sostenibilità.
(H) (A) (M)

Prevedere anche nel 2017 la clausola sociale a garanzia dell'occupazione per appalti di pronto intervento reti e servizi correlati alla gestione clienti (casi di internalizzazione esclusi).
(H) (A) (M)

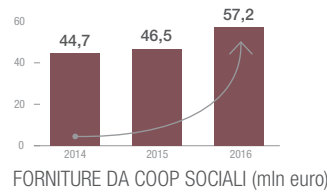
Continuare la valorizzazione dei sistemi di gestione qualità, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale nella scelta dei fornitori.
(H) (A) (M)

GESTIONE DEI CONTRATTI

70%	del valore delle forniture con monitoraggio infortuni e sensibilizzare sulla sicurezza. (H)	71%	il valore delle forniture di servizi e lavori con monitoraggio degli infortuni. (H)
	Continuare a incentivare i fornitori attivi a generare idee in logica win-win. (H)	9	iniziative attuate (25 fornitori coinvolti): 8 per acquisti più "digitalizzati", 1 di ottimizzazione gestionale. (H)

Monitorare gli infortuni per il 70% del valore delle forniture di servizi e lavori e sensibilizzare i fornitori alla sicurezza sul lavoro.
(H) (A)

FORNITORI



5.139

fornitori,
di cui 3.076 attivi

I fornitori iscritti nell'anagrafica di Hera a fine 2016 sono oltre 5.100 e più del 60% ha sede nel territorio di riferimento, a conferma del rilevante ruolo del Gruppo per il tessuto economico locale.

Si ricorre alle **esternalizzazioni** principalmente per alcune attività dei servizi di raccolta rifiuti e, nei servizi a rete, per la manutenzione specializzata, l'impiantistica e le attività di servizi al contatore. In ambito trasversale, i conferimenti ad aziende esterne riguardano il facility management (global service), il call center commerciale e i recapiti.

Il **valore delle forniture** richieste a cooperative sociali o relativi consorzi è aumentato del 23% dal 2015 e ha superato

i 57 milioni di euro: sono stati quasi interamente affidati per servizi ambientali. L'aumento significativo in Emilia-Romagna (+25%) è collegato ai nuovi contratti di affidamento dei servizi ambientali.

Cooperative e consorzi (50 complessivamente) hanno realizzato l'inserimento lavorativo di 743 **persone svantaggiate**: 533 con contratti a tempo indeterminato e 328 di questi a tempo pieno. Nell'area Emilia gli inserimenti sono stati 300, in Romagna 345, nel Triveneto 66 e nelle Marche 32.

IL VALORE DELL'INCLUSIONE SOCIALE CON GLI APPALTI HERA

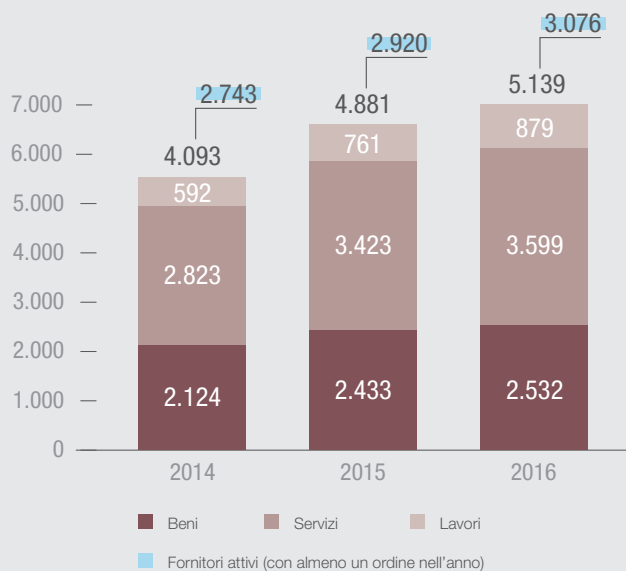
L'economia sociale è un fattore sempre più rilevante nella crescita del Gruppo Hera, e anche nel 2016 il valore dell'inclusione è rilevante. Agli inserimenti lavorativi di persone svantaggiate conseguono anche benefici economici per la collettività derivanti in prevalenza dai minori costi assistenziali.

	2014	2015	2016
Cooperative sociali o consorzi (numero)	44	44	50
Valore forniture (migliaia di euro)	44.703	46.527	57.180
Soggetti svantaggiati inseriti (numero)	642	686	743

Tra i soggetti svantaggiati inseriti sono stati conteggiati anche lavoratori impiegati per periodi inferiori all'anno.

OLTRE 5.100 FORNITORI IN UNA SOLA ANAGRAFICA

Cresce a 5.139 (+5%) il numero dei fornitori iscritti nell'anagrafica del Gruppo Hera: più del 60% è qualificato per servizi e lavori. Quasi la stessa percentuale ha avuto almeno un contratto attivo nel 2016.



Escluso Marche Multiservizi.

Alcuni fornitori possono essere presenti in più di una classe merceologica: per questo la somma delle voci non è uguale al numero complessivo.

Sa 8000, aumenta l'attenzione al monitoraggio dei fornitori

La capacità dei fornitori di rispondere ai requisiti della norma Sa 8000 è stata verificata nel 2016 con **17 audit**: sei sono stati svolti direttamente nelle sedi dei fornitori e in tre casi è stata necessaria una seconda verifica, per controllare l'effettivo avvio del **percorso di miglioramento** concordato e l'attivazione delle **azioni correttive**.

Gli elementi critici riscontrati hanno permesso di definire il nuovo piano formativo per i referenti aziendali: è stato illustrato a quasi 130 persone in Hera Spa e a oltre 150 persone in AcegasApsAmga.

Dai fornitori ritenuti critici per attività e per importo contrattuale sono stati raccolti **66 questionari di valutazione Sa 8000**: anche questo risultato è migliorativo rispetto alle attività di monitoraggio completate nel 2015 (60 questionari).

OBIETTIVI

Monitoraggio Sa 8000: raccogliere ulteriori 60 questionari e 14 audit sui fornitori (sedi e cantieri Hera). (H)

RISULTATI

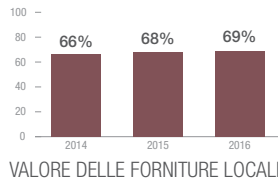
66 questionari di valutazione Sa 8000 nel 2016, e 17 audit svolti sui fornitori (sedi e cantieri Hera). (H)

TARGET FUTURI

70 ulteriori questionari e 21 audit Sa 8000 sui fornitori (sedi e cantieri). (H)

AMBITO TERRITORIALE OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (H) Hera (A) AcegasApsAmga (M) Marche Multiservizi

RICADUTA SUL TERRITORIO



6.037

lavoratori nell'indotto generato da Hera

Il Gruppo Hera continua a generare **ricadute economiche sul territorio e sulle comunità locali**: la tendenza si consolida nel 2016, con il 69% del valore totale di acquisti (pari a 560,2 milioni) commissionati ad aziende con sede nel territorio dove opera il Gruppo.

Più del 60% dei fornitori in anagrafica (60,4%) ha sede commerciale nel territorio di riferimento dell'Azienda: tra i fornitori di Marche Multiservizi il dato è pari al 56%.

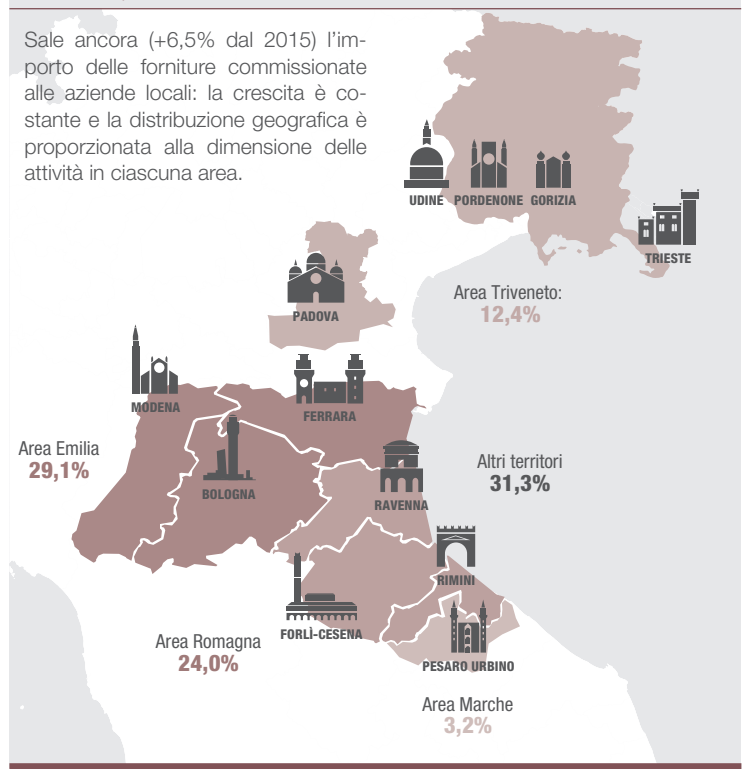
Dal 2014 l'incidenza delle forniture locali è aumentata di tre punti percentuali, con una ricaduta di oltre 560 milioni di euro per il territorio in cui sono attive le società comprese nel perimetro societario, e un indotto di **4.477 lavoratori** impiegati nelle aziende fornitrici (+9,3% dal 2015).

Gli acquisti al di fuori dell'Unione Europea sono avvenuti da fornitori con sede commerciale in Svizzera, Stati Uniti, Israele, Canada, Messico e Repubblica di San Marino.

A disciplinare la qualificazione, la selezione e la valutazione dei fornitori interviene anche il sistema di **vendor management**: è integrato alla piattaforma di e-procurement, e nel rapporto con i fornitori qualificati promuove la trasparenza, il monitoraggio e la razionalizzazione all'interno del sistema certificato di Gruppo.

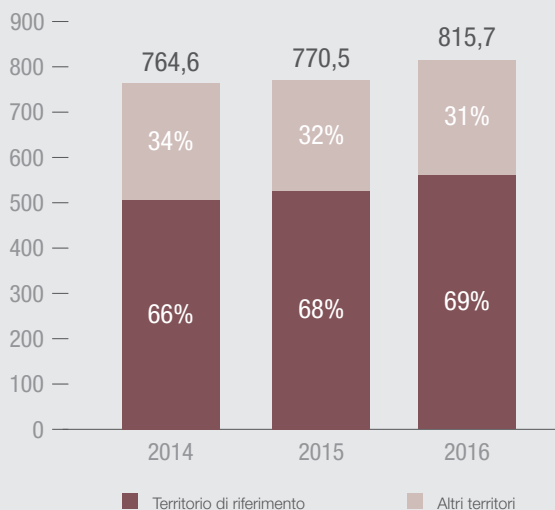
FORNITURE LOCALI, CRESCITA COSTANTE E BILANCIATA NELLE AREE: +6,5%

Sale ancora (+6,5% dal 2015) l'importo delle forniture commissionate alle aziende locali: la crescita è costante e la distribuzione geografica è proporzionata alla dimensione delle attività in ciascuna area.



PIÙ VALORE AL TERRITORIO CON IL 69% DELLE FORNITURE

Le forniture dal territorio hanno superato la quota di 560 milioni di euro, pari al 69% circa del totale, e sono in ulteriore aumento dal 2015 (526 milioni di euro).



GRUPPO HERA, LAVORO PER OLTRE 14.500 PERSONE CON 6 MILA POSTI NELL'INDOTTO

L'indotto occupazionale nel 2016 è pari a 6.037 lavoratori: sommato al numero di dipendenti del Gruppo alla fine dell'anno (8.487), l'impatto occupazionale complessivo vale 14.524 posti di lavoro creati dalle attività del Gruppo e attraverso beni, servizi e lavori commissionati ai fornitori. L'occupazione misurata nell'indotto è aumentata di quasi il 7% dal 2015 a livello complessivo e di oltre il 9% a livello locale.

8.487 dipendenti del Gruppo Hera

+
6.037 lavoratori impiegati dai fornitori (indotto occupazionale)

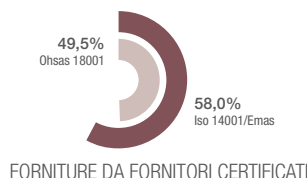
=

14.524

IMPATTO OCCUPAZIONALE



QUALIFICAZIONE E SELEZIONE



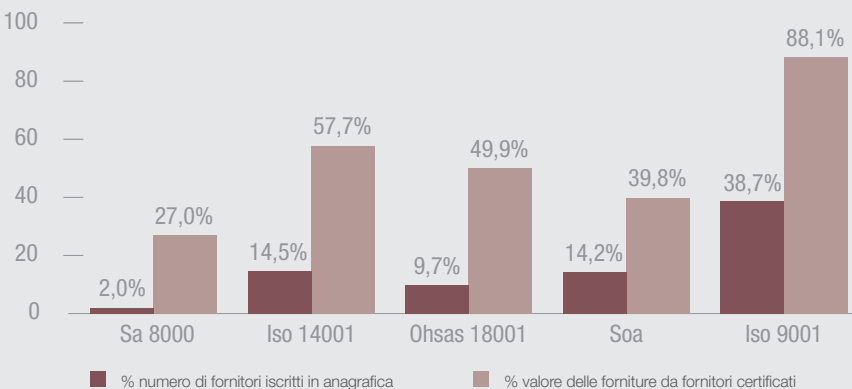
63,0%
affidamenti
non al massimo ribasso

Il modello di monitoraggio e gestione della valutazione dei fornitori ha introdotto nel 2016 ulteriori **miglioramenti di codifica e rintracciabilità**, che hanno implementato la reportistica: il monitoraggio così è più completo, e migliora il governo degli acquisti perché i meccanismi di valutazione e controllo previsti dalle procedure di Gruppo si estendono alle aziende mandanti, consorziate esecutrici, subappaltatrici e subcontraenti.

La **piattaforma digitale di e-procurement**, che gestisce il sistema di qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori, ha permesso nel 2016 di negoziare in modo digitale ed efficace il 99% dei volumi totali (esclusa Marche Multiservizi) con la verifica dei **requisiti di qualità tecnica**, economica e organizzativa, il rispetto delle norme ambientali, di sicurezza e di responsabilità sociale d'impresa e anche l'accettazione del codice etico del Gruppo.

DIAMO PIÙ VALORE ALLE FORNITURE CERTIFICATE

Il possesso di sistemi di gestione certificati è un fattore di maggiore competitività, come dimostra nel 2016 l'aumento del valore di forniture affidate dal Gruppo a fornitori "certificati". Si registrano incrementi per tutte le certificazioni e, in particolare, per lo standard di gestione della sicurezza sul lavoro (Ohsas 18001). Questi risultati derivano anche dall'inserimento dei requisiti di certificazione nei bandi o nella fase di qualificazione. Nel secondo semestre 2016 è iniziato l'aggiornamento delle autodichiarazioni di qualifica di tutti i fornitori, a seguito delle novità normative del nuovo Codice Appalti (D.Lgs. 50/2016).



OBIETTIVI

RISULTATI

TARGET FUTURI

Adesione alla piattaforma di Gruppo di qualificazione e selezione dei fornitori entro il 2016. (M)	A inizio 2017, avviata l'adesione di Marche Multiservizi alla piattaforma. (M)
Continuare a privilegiare il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa: 100% gare pubbliche per servizi e lavori; >70% valore affidamenti totali nell'anno; 20/100 punteggio medio sostenibilità. (H) (A) (M)	63% affidamenti totali nel 2016 aggiudicato con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa e il 97% delle gare pubbliche. 26/100 punteggio medio riservato alla sostenibilità. (H) (A) (M)
Continuare a prevedere la clausola sociale a garanzia dell'occupazione negli appalti di pronto intervento reti e di servizi correlati alla gestione clienti (casi di internalizzazione esclusi). (H)	Clausola inserita in dieci gare, tra le più rilevanti del 2016. Tra queste: global service, pronto intervento e manutenzione reti, servizi ambientali. (H)
Continuare a valorizzare i sistemi di gestione di qualità, sicurezza e ambiente nella scelta dei fornitori. (H) (A)	87% del valore delle forniture Iso 9001, 58% Emas/Iso14001, 50% Ohsas 18001, 26% Sa 8000: valori tutti in aumento dal 2015. (H) (A)

Proseguire nel privilegiare l'offerta economicamente più vantaggiosa; garantire almeno 20/100 di punteggio medio riservato alla sostenibilità. (H) (A) (M)
Prevedere anche nel 2017 la clausola sociale a garanzia dell'occupazione per appalti di pronto intervento reti e servizi correlati alla gestione clienti (internalizzazioni escluse). (H) (A) (M)
Continuare a valorizzare i sistemi di gestione certificati. (H) (A) (M)
Entro il 2017 piena adesione alla piattaforma del Gruppo. (M)

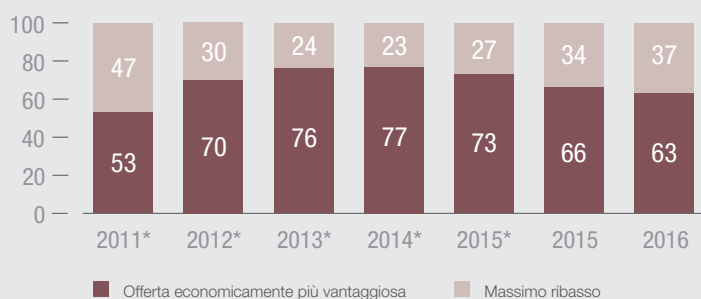
La linea guida del Gruppo privilegia dal 2008 il criterio dell'**offerta economicamente più vantaggiosa** al posto del massimo ribasso nella procedura di valutazione delle offerte per l'assegnazione degli affidamenti: ha anticipato, così, i contenuti del **nuovo Codice Appalti**, entrato in vigore da aprile 2016 con la previsione che questo criterio sia obbligatorio ed esclusivo in alcuni casi, come i servizi ad alta intensità di manodopera.

In coerenza con la normativa in materia e con gli obiettivi e i principi del codice etico, la linea guida individua **quattro aree per la selezione dei fornitori** con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa: rispetto dell'ambiente, impegno sociale, qualità delle prestazioni e valore economico. L'esperienza nella gestione delle gare appaltate con il metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa ha portato a individuare per ogni area un **numero minimo di criteri di sostenibilità**, in base all'importo e alla criticità dell'appalto. I criteri principali sono: gestione delle emissioni in atmosfera e del rumore; prevenzione, riuso e riciclabilità dei rifiuti; efficienza energetica; riduzione della pericolosità di sostanze utilizzate e riduzione dei consumi idrici (per il rispetto dell'ambiente); adozione di un proprio codice etico; inserimento di lavoratori disabili e svantaggiati; prevenzione degli infortuni e formazione in materia di sicurezza (per l'impegno sociale); qualità di materiali, mezzi d'opera e attrezzature; titoli e competenze professionali, prestazioni tecniche e rendimento (per la qualità delle prestazioni).

È continuato in coerenza con gli obiettivi del Gruppo anche il **progressivo allineamento** delle modalità di gestione. Dopo l'adesione nel 2015 di AcegasApsAmga sia alla modalità di approvvigionamento sia alla qualifica e valutazione dei fornitori, a inizio 2017 è stata avviata quella di Marche Multiservizi. La piena adesione di Marche Multiservizi alla piattaforma di Gruppo di qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori si completerà entro il 2017.

MASSIMO RIBASSO: IN PROGRESSIVA RIDUZIONE NEL GRUPPO (%)

Il 63% del valore degli affidamenti di Gruppo è stato assegnato con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Escluse AcegasApsAmga e Marche Multiservizi, la percentuale è stabile (73%). A livello di Gruppo il trend è in aumento al netto dell'appalto straordinario del depuratore di Trieste: escludendo l'effetto straordinario sui dati 2015 dell'appalto per il depuratore di Trieste effettuato non al massimo ribasso, il trend passa dal 59% del 2015 al 63% del 2016.



*Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

GARE PUBBLICHE, QUASI 28 PUNTI SU 100 PER LA SOSTENIBILITÀ

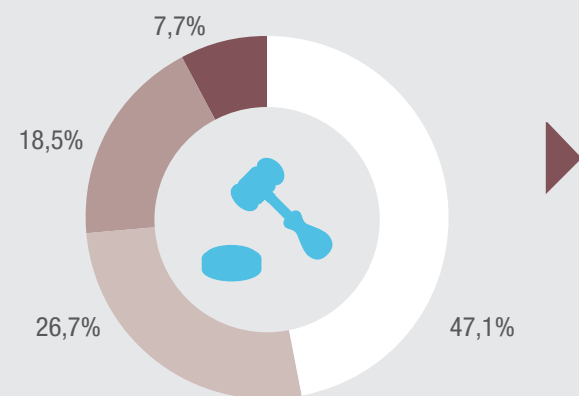
Nel 2016 sono stati pubblicati 37 bandi di gara pubblica: il 97% del valore totale, pari a 195 milioni di euro, ha previsto l'aggiudicazione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Se si escludono AcegasApsAmga e Marche Multiservizi, la percentuale resta al 100% come l'anno precedente.

	2014*	2015	2016
N. bandi di gara pubblicati	13	18	37
N. bandi di gara con offerta economicamente vantaggiosa	11	18	31
Valore dei bandi di gara pubblicati (milioni di euro)	91,5	306,6	201,9
% delle gare con offerta economicamente più vantaggiosa sul totale (valore dei bandi)	98%	100%	97%
Punteggio medio per aspetti relativi alla sostenibilità nelle gare aggiudicate nell'anno	26,0	25,3	27,6

*Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

AFFIDAMENTI COMPLESSIVI: 26 PUNTI SU 100 PER LA SOSTENIBILITÀ

Il 95,4% del valore degli affidamenti con offerta economicamente più vantaggiosa è assegnato con criteri di valutazione ambientali e/o sociali. Nel punteggio medio assegnato alla componente tecnica (quasi 53 su 100), 26,2 punti sono relativi a criteri di sostenibilità (23,5 nel 2015). Nel 2017 è riconfermato l'obiettivo di effettuare almeno il 70% del valore degli affidamenti con il metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa.



■ Ambientale
■ Sociale
■ Altri aspetti tecnico-qualitativi
■ Prezzo

GESTIONE DEI CONTRATTI

73%

non conformità
chiuse nel 2016

71%

valore delle forniture
con monitoraggio infortuni

La procedura di scelta dei fornitori fa riferimento alle **linee guida del Gruppo** sugli approvvigionamenti di beni, servizi e lavori per le attività sia nei settori liberalizzati sia regolamentati.

I fornitori sono valutati periodicamente con il modello di **monitoraggio** (migliorato anche nel 2016) che rendiconta le loro prestazioni contrattuali rispetto a quattro dimensioni, derivate dalle principali certificazioni che il Gruppo Hera ha ottenuto: qualità (Iso 9001), sicurezza sul lavoro (Ohsas 18001), ambiente (Iso 14001) e responsabilità sociale d'impresa (Sa 8000). Gli audit interni per verificare la corretta applicazione delle procedure sono aumentati a 11 (da 4 nel 2015).

Le **verifiche** sono svolte dai **referenti aziendali** e avvengono con la composizione e l'aggiornamento di apposite **check-list di monitoraggio**, che coinvolgono anche gli eventuali subappaltatori: la presenza o meno di **avvisi di qualità** sulle quattro dimensioni

porta a un incremento dei punteggi in caso di totale assenza di anomalie o viceversa al decremento (in relazione alla gravità delle anomalie riscontrate). Nel 2016 è continuata l'attività di diversi gruppi di lavoro aziendali per standardizzare ulteriori otto check-list di prestazioni: l'obiettivo è di garantire una sempre maggiore coerenza ed equità delle valutazioni.

La piena operatività del sistema di monitoraggio anche in Acegas-ApsAmga ha inciso sull'aumento delle non conformità: al 31 dicembre 2016 ne sono state **chiuse 584** delle **799 rilevate** (+33% rispetto al 2015); in dettaglio, **295** erano riferite al rispetto della normativa sulla sicurezza, **27** al rispetto dell'ambiente e **11** all'impegno sociale.

Il Gruppo ha attuato concretamente la responsabilità sociale negli appalti anche sottoscrivendo con le organizzazioni sindacali nazionali di categoria un protocollo d'intesa sugli affidamenti all'esterno.

Tra Hera e sindacati intesa sugli appalti esterni

Il protocollo d'intesa che il Gruppo Hera ha siglato il 26 ottobre 2016 con i sindacati, conferma la **forte attenzione alle condizioni di lavoro nella catena di fornitura**. Il documento, infatti, considera il nuovo Codice Appalti, definisce un sistema di regole per la tutela del personale alle dipendenze dei fornitori, sia per quanto riguarda la continuità occupazionale sia per i trattamenti economici e normativi loro spettanti. Il sistema di regole definisce anche le modalità di scelta dell'impresa attraverso un sistema improntato in coerenza con le linee guida Anac, al codice etico di Gruppo e al sistema di certificazione Sa 8000. Secondo l'intesa, il fornitore, anche in tutti i casi non espressamente previsti, sarà obbligato ad applicare ai propri dipendenti il contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto dalle organizzazioni più rappresentative a livello nazionale, e l'eventuale contrattazione collettiva territoriale. Per la **continuità occupazionale e professionale** in alcuni appalti il nuovo aggiudicatario sarà tenuto a formulare un'offerta di lavoro al personale assunto a tempo indeterminato dal precedente appalto.

SICUREZZA SUL LAVORO: FORTE ATTENZIONE ANCHE NEGLI APPALTI

Il monitoraggio di Hera sugli indici infortunistici dei fornitori nel 2016 copre il 71% del valore forniture. Le prime 38 imprese per fatturato hanno un indice di frequenza pari a 39, in aumento dal 2015 ma inferiore al 2014 (43,6).

	2014*	2015*	2016**
Valore delle forniture di servizi e lavori (milioni di euro)	480,0	495,0	634,6
Valore commissionato a fornitori coinvolti nel monitoraggio (milioni di euro)	386,0	495,0	634,6
Valore commissionato a fornitori coinvolti nel monitoraggio (%)	80%	100%	100%
Importo ordinato nell'anno a fornitori che hanno inviato il monitoraggio	360,0	392,0	450,6
Valore commissionato a fornitori che hanno inviato il monitoraggio sul valore delle forniture di servizi e lavori (%)	75%	79%	71%

*Escluso AcegasApsAmga e Marche Multiservizi. **Escluso Marche Multiservizi.

OBIETTIVI

70% del valore delle forniture con monitoraggio infortuni e sensibilizzare sulla sicurezza. (H)

Realizzare la 3ª convention con i principali fornitori (focus su sicurezza e lavoro). (H) (A)

Continuare a incentivare i fornitori attivi a generare idee in logica win-win. (H)

RISULTATI

71% il valore delle forniture di servizi e lavori con monitoraggio degli infortuni. (H)

La 3ª convention sarà realizzata nel 2017. (H) (A)

Novem iniziative win-win attuate (25 fornitori coinvolti): otto per acquisti più "digitalizzati" e una per l'ottimizzazione gestionale. (H)

TARGET FUTURI

Monitorare gli infortuni per il 70% del valore delle forniture di servizi e lavori, e sensibilizzare i fornitori alla sicurezza sul lavoro. (H) (A)

AMBITO TERRITORIALE OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (H) Hera (A) AcegasApsAmga (M) Marche Multiservizi

CASE STUDY



Appalti responsabili: le azioni di Hera continuano

Il Gruppo Hera ha confermato anche nel 2016 la serie di interventi avviati dal 2013 per realizzare la **responsabilità sociale negli appalti**. Le azioni si svolgono in coerenza con i principi del codice etico di Gruppo e con le richieste dello standard Sa 8000 per l'attenzione alle condizioni di lavoro nella catena di fornitura.

È proseguita l'applicazione di specifiche **clausole a tutela dei lavoratori** successivamente inserite nel protocollo d'intesa in materia d'appalti sottoscritto nel 2016.

La **clausola sociale di salvaguardia** è stata prevista in dieci gare rilevanti del Gruppo Hera, tra cui: manutenzione e gestione delle sedi (global service), pronto intervento e manutenzione reti idrico e gas in Emilia-Romagna. La clausola ha previsto l'obbligo per il nuovo fornitore che si aggiudica l'appalto di formulare un'offerta di lavoro al personale operativo impiegato dal fornitore precedente.

Il riferimento **all'utilizzo del Contratto collettivo nazionale di settore** è stato previsto in cinque gare. La **clausola** relativa alla **limitazione della percentuale di sconto** è stata utilizzata in tre gare. Nei capitolati standard per le categorie di lavori e servizi utilizzati nelle procedure di gara, oltre alla **clausola di richiesta di autorizzazione per l'utilizzo di lavoratori somministrati**, è stata inserita la **clausola che vieta il ricorso a prestazioni di lavoro accessorio** (cosiddetto voucher) nell'ambito dell'esecuzione di appalti di opere o servizi. Per quanto riguarda la tutela dei dipendenti dei fornitori, inoltre, si segnala che Hera è intervenuta in diverse occasioni con azioni di rimedio nei confronti dei fornitori per risolvere criticità relative alla continuità dei trattamenti economici e normativi spettanti ai lavoratori dell'indotto.

Sa 8000, aumenta l'attenzione al monitoraggio dei fornitori

← a pagina 88

Tra Hera e sindacati intesa sugli appalti esterni

← a pagina 92



L'indotto di Hera supera nel 2016 i seimila posti di lavoro

Il Gruppo Hera ha generato nel 2016 un **indotto di oltre seimila posti di lavoro** (6.037) attraverso le forniture affidate ad aziende che hanno prestato beni, servizi e lavori, o che hanno supportato alcune fasi del processo aziendale. Le ricadute occupazionali nei territori di riferimento sono stimate in 4.477 posti di lavoro in Emilia-Romagna, 760 nel Triveneto e 162 nelle Marche. Questo dato è stato ottenuto analizzando i bilanci dei primi 365 fornitori del Gruppo, che coprono il 79% del volume acquistato nel 2016. Per stimare l'indotto occupazionale generato è stato considerato il rapporto tra il valore commissionato da Hera e il fatturato totale del fornitore: questa percentuale è stata moltiplicata per il numero di dipendenti totali dichiarati nei bilanci dei fornitori. L'indotto e i lavoratori diretti, a fine 2016 pari a 8.374 dipendenti a tempo indeterminato e 113 a tempo determinato, registrano per il Gruppo Hera e i fornitori l'**impiego complessivo di 14.524 lavoratori** di cui l'89% nel territorio di riferimento.

GUIDA METODOLOGICA AL BILANCIO

Uno strumento fondamentale
di gestione, rendicontazione e dialogo

Il bilancio di sostenibilità 2016 presenta il nuovo approccio di Hera al valore condiviso, per **rispondere in modo più efficace alle priorità** dell'“Agenda globale” e **rendere più tangibili i traguardi raggiunti**. Riporta i principi che sono alla base delle azioni del Gruppo, gli obiettivi annunciati, i risultati ottenuti e i target futuri, per valutare e far conoscere le attività del Gruppo e il valore generato sul territorio. Il ruolo del bilancio di sostenibilità nel sistema di pianificazione e controllo dell'Azienda è primario: per questo dal 2007 è **approvato dal Consiglio di Amministrazione** di Hera Spa contestualmente al bilancio di esercizio ed è presentato all'Assemblea dei Soci.

Il processo di rendicontazione

Il processo di rendicontazione ha seguito una **procedura formalizzata** (aggiornata nel 2015) che descrive tutte le fasi necessarie all'approvazione e diffusione del bilancio. Gli **obiettivi di miglioramento** indicati sono coerenti con gli strumenti di pianificazione e controllo utilizzati da Hera: il piano industriale, il budget e la balanced scorecard (sistema di incentivazione dei dirigenti e quadri del Gruppo). Il piano industriale 2016-2020 contiene ulteriori indicatori collegati alla sostenibilità per i quali sono stati definiti target quantitativi.

Le linee guida utilizzate

La progettazione, realizzazione e approvazione di questo bilancio ha seguito la linea guida **AccountAbility 1000 (Aa 1000)**, che definisce le caratteristiche essenziali della rendicontazione etico-sociale. I contenuti del bilancio sono stati predisposti in conformità alle linee guida del **Global Reporting Initiative (Gri)**, per la prima volta in base allo standard approvato nell'ottobre 2016, con due anni di anticipo rispetto all'obbligatorietà, secondo l'opzione “in Accordance-Comprehensive”, e sono corrispondenti al supplemento settoriale dedicato alle aziende del settore elettrico (Electric Utilities Sector Disclosure). È fatta un'attenta valutazione anche della linea guida del **Gruppo di studio per il bilancio sociale (Gbs)** e delle informazioni rilevanti per gli stakeholder aziendali.

Hera ha sottoscritto già dal 2004 il **Global Compact**, iniziativa promossa dall'Onu sui temi dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente, e il reporting di sostenibilità è la Communication on Progress annuale inviata al Global Compact.

La versione integrale di questo bilancio è stata sottoposta a revisione esterna: la relazione della società di revisione (Deloitte) è disponibile on-line.

Questo bilancio è anche lo strumento di comunicazione esterna

e di supporto al coinvolgimento delle parti interessate secondo lo **standard Sa 8000**, applicato in Hera dal 2012.

La definizione dei contenuti

Secondo il principio della “**materialità**”, le informazioni contenute in questo bilancio considerano gli effetti economici, sociali e ambientali e la loro rilevanza per gli stakeholder e per il Gruppo. Anche nel 2016 sono stati particolarmente presi in esame i risultati dei sei **HeraLab** (consigli locali multistakeholder), così come la rassegna stampa, la presenza sui social media, l'indagine annuale sulla soddisfazione dei clienti e l'indagine biennale sul clima interno. Gli aspetti che l'analisi svolta complessivamente ha qualificato “materiali”, per la rilevanza maggiore sia per il Gruppo sia per gli stakeholder, sono stati:

- per i **clienti**, attenzione alle utenze in difficoltà economica, efficienza e risparmio dei consumi energetici, sicurezza e affidabilità del servizio gas, presenza di sportelli, servizi on-line;
- per i **lavoratori**, retribuzioni e incentivi, comunicazione interna, sviluppo professionale;
- per l'**ambiente** e le **generazioni future**, impatti ambientali degli impianti (nuovi ed esistenti), raccolta differenziata e prevenzione dei rifiuti, qualità e costi del servizio di raccolta rifiuti e decoro urbano;
- per i **fornitori**, sviluppo locale del territorio, modalità di selezione, gestione degli appalti dei servizi ambientali.

Questi aspetti sono rendicontati nel bilancio di sostenibilità, assieme agli altri argomenti che, pur non avendo superato la soglia di elevata rilevanza, sono considerati importanti nella relazione con i vari stakeholder aziendali.

Hera segue i requisiti richiesti dalle linee guida e lavora per la sostenibilità anche da associata a Impronta Etica, associazione di imprese per la promozione della responsabilità sociale. Per rendere più accessibile la rendicontazione, il bilancio di sostenibilità 2016 è stampato in versione sintetica, accompagnata da **maggiori approfondimenti on-line all'indirizzo bs.gruppohera.it**.

Il comitato guida

Il bilancio di sostenibilità è stato redatto dalla **Direzione Corporate Social Responsibility** di Hera Spa con il coinvolgimento di numerosi referenti. Il processo di impostazione dei lavori, supervisione e approvazione è stato svolto dal **Comitato di Management Review**, composto da Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato e 15 Direttori del Gruppo.

Si ringraziano le altre **116 persone** che sono state coinvolte a vario titolo nella redazione di questo bilancio.

INDICE ANALITICO

INDICE ANALITICO

A					
AccountAbility 1000	94	F	Premio di risultato	48	
Agenda Onu al 2030	10	FarmacoAmico	76	Pronto intervento gas	33
Agevolazioni tariffarie	26	Fondo fughe acqua	37	Q	
Alternanza scuola-lavoro	50	Fonti rinnovabili e assimilate	60	Qualità dell'acqua di rubinetto	30
Appalti responsabili	93	Formazione professionale	44	R	
Assunzioni	41	Forniture locali	89	Raccolta differenziata	78
B					
Balanced scorecard	10, 48	G		Regala un albero alla tua città	37
Biometano	59	Gare pubbliche	91	Rete idrica	67
Bolletta elettronica	35	Gestione dei rischi	16	Riciclandino	83
Bollette rateizzate	26	Global Reporting Initiative (Gri)	94	Rifiutologo	85
Bollette	26	Governo dell'Azienda	16	S	
C					
Call center	35	Green bond	53	Sa 8000	41
Cambia il finale	76	Gruppo di studio per il bilancio sociale (Gbs)	94	Scart (progetto)	77
Carburanti	72	H		Selezione dei fornitori	90
Case dell'acqua	37	Hasi	83	Selezione rifiuti	77
Categorie protette	43	HerAcademy	45	Servizi on-line	35
Cemento-amianto	30	HeraLab	80, 81	Sicurezza sul lavoro	46
Centri estivi	51	HeraSolidale	51	Sistemi di gestione certificati	15
Certificati bianchi	63	Heureka	50	Smaltimento rifiuti urbani	74
CiboAmico	76	I		Soddisfazione dei clienti (indagine di)	29
Clienti in difficoltà	26	Illuminazione pubblica	65	Soddisfazione dei lavoratori	49
Clima interno (indagine di)	49	Impronta di carbonio della produzione di energia	73	SOSTegno Hera	36
Cogenerazione industriale	60	In buone acque	31	Sportelli	34
Comitato etico	17	Indicatori chiave	11	Stabilità del lavoro	40
Conciliazione vita-lavoro	42, 43	Indici etici	55	Standard di qualità	28
Condotta commerciale	24	Indotto occupazionale	89	Stipendi	48
Contratti non richiesti	25	Infortuni (indici)	46	Sulle tracce dei rifiuti	78
Controllo dei fornitori	90	Infortuni fornitori (indici)	92	T	
Cooperative sociali	88	Innovazione	14	Tariffa ambientale puntuale	36
Customer experience	29	Investimenti	21	Tassa rifiuti	27
D					
Depuratore di Servola	68	Ispezioni sulla rete gas	32	Teleriscaldamento	61
Depurazione	68	M		Termovalorizzatori	70, 71
Dispersioni della rete gas	33	Mancati infortuni	47	Top Employers	8
Diversità e welfare	42	Mezzi aziendali	72	Turn over	41
Diversity and inclusion index	43	Modello di leadership	44, 48	V	
Diversity manager	42	O		Valore aggiunto	18
Dividendo per azione	54	Offerta economicamente più vantaggiosa	91	Valore all'energia	65
E					
Economia circolare	78, 83, 84	Offerte innovative di Hera Comm	24	Valore condiviso	12
Educazione ambientale	81	P		Valore del titolo azionario	55
Efficienza energetica	62	Part time	43	Valore economico prodotto	19
Emissioni di gas serra	73	Patto di sindacato	16, 54	W	
Emissioni evitate	61, 65, 73	Perdite di rete idrica	67	Waste Recycling	83
Emissioni in atmosfera	70	Persone svantaggiate	88	Welfare (piano di)	42
Energia elettrica prodotta	58	Piano di miglioramento energetico	64		
Energia termica prodotta	58	Piano di salvaguardia della balneazione di Rimini	83		
E-procurement	90	Politiche commerciali	24		

Progetto: Koan multimedia

Stampa: Faenza Printing Industries

Fotografie: Ippolito Alfieri, Alessandro Gaja, Filippo Pincolini, Damiano Rotondi, Roberto Serra
Archivio Hera, Archivio AcegasApsAmga, iStock.

Responsabilità progetto editoriale:

Direzione Centrale Relazioni Esterne Hera Spa
Giuseppe Gagliano, Cecilia Bondioli, Elena Marchetti.
Direzione Corporate Social Responsibility Hera Spa
Filippo Bocchi, Gianluca Principato.

Hera è socia di Impronta Etica, associazione per la promozione della responsabilità sociale d'impresa.



Per la realizzazione di questo bilancio abbiamo usato carta ecologica riciclata al 100%
Cyclus Offset (copertina), Cyclus Print (pagine interne) e fotografie digitali.

Le emissioni di gas serra relative alla realizzazione di questo bilancio sono state neutralizzate
con un progetto di riforestazione nel parco del Delta del Po in Emilia-Romagna.



Finito di stampare nell'aprile 2017.



Hera Spa

Sede: Viale C. Berti Pichat 2/4 - 40127 Bologna
tel: +39 051.28.71.11 fax: +39 051.28.75.25

www.gruppohera.it

Capitale Sociale int. vers. 1.489.538.745 euro
C.F./P. Iva Reg. Imp. BO 04245520376