



Il monitoraggio degli obiettivi strategici nel Gruppo Hera

Maurizio Chiarini – Amministratore Delegato di Hera S.p.A.
Milano – 23 gennaio 2007

Il Gruppo Hera

Il Gruppo Hera è nato il 1° novembre 2002 dall'aggregazione di 13 aziende di servizi pubblici operanti in Emilia Romagna.

In seguito all'acquisizione di Agea Ferrara nel 2004 e Meta Modena nel 2005, Hera diventa la prima multiutility in Italia per fatturato.

Il Gruppo Hera offre servizi energetici, idrici e ambientali in 6 province dell'Emilia Romagna: Bologna, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini, Ferrara e Modena.

Alcuni dati significativi (anno 2005):

Ricavi: 2,1 miliardi di €

Popolazione servita: circa 2,5 milioni

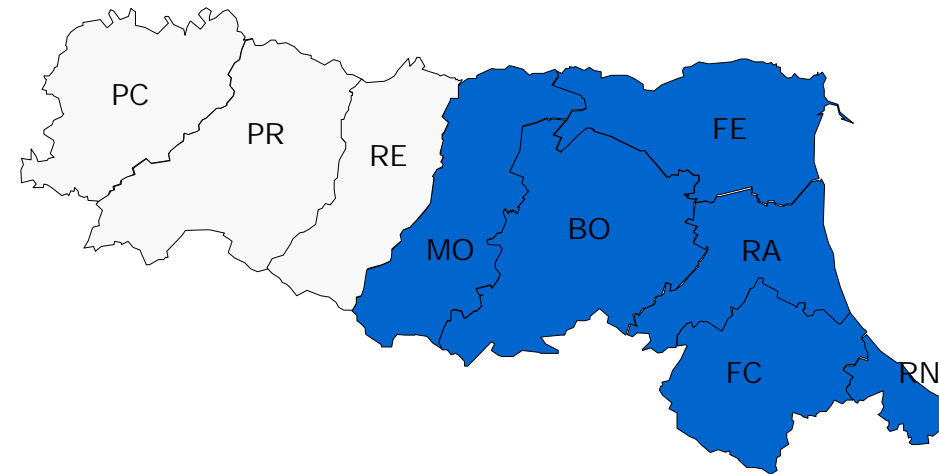
Gas venduto: circa 2,8 miliardi di m³

Acqua fatturata: oltre 228 milioni di m³

Rifiuti raccolti: oltre 1,6 milioni di t

Rifiuti trattati: circa 4,0 milioni di t

Lavoratori: circa 6.000



Hera SpA è quotata in borsa dal giugno 2003.

I pilastri della strategia di Hera

Missione

"Hera vuole essere la migliore multiutility italiana per i suoi clienti, i lavoratori e gli azionisti, attraverso l'ulteriore sviluppo di un originale modello di impresa capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente."

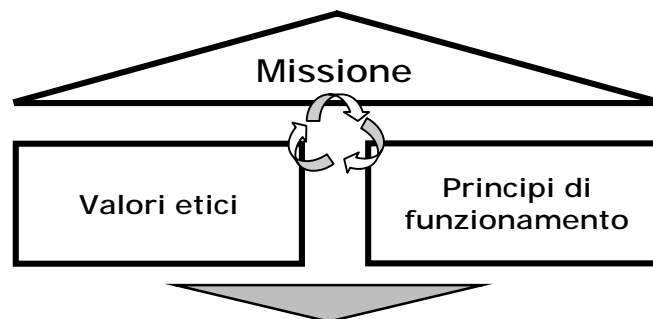
Valori etici

- **Integrità:** *"orgogliosi di essere un gruppo di persone corrette e leali"*
- **Trasparenza:** *"Sinceri e chiari verso tutti gli interlocutori"*
- **Responsabilità personale:** *"Impegnati per il bene dell'azienda insieme"*
- **Coerenza:** *"Impegnati nel fare ciò che diciamo"*

Principi di funzionamento

- **Creazione del valore e responsabilità sociale ed ambientale:** *"Essere un'impresa costruita per durare nel tempo e per arricchire la società e l'ambiente delle generazioni future"*
- **Qualità ed eccellenza nel servizio:** *"Essere focalizzati sul cliente e mostrargli sempre una sola faccia"*
- **Efficienza:** *"Valorizzare e non sprecare le risorse disponibili"*
- **Innovazione e miglioramento continuo:** *"Sentirsi parte di una squadra che genera idee e migliora le cose"*
- **Coinvolgimento e valorizzazione:** *"Condividere conoscenze per migliorare e migliorarsi"*
- **Volontà di scegliere:** *"Scegliere la soluzione più utile per crescere"*

Dai Pilastri alle linee strategiche



Linee Strategiche

Crescita core business: Sviluppo della redditività attraverso il rafforzamento della presenza upstream nei core business energia e ambiente, per il conseguimento di un equilibrio industriale con le attività downstream, e il consolidamento della copertura commerciale della base clienti e del presidio dei ricavi nei business regolati

Sviluppo sostenibile: Ulteriore sviluppo del modello di impresa orientato al rispetto dei principi di Responsabilità Sociale e alla continua ricerca di un equilibrio sostenibile tra gli interessi dei diversi stakeholders per il miglioramento della competitività nel lungo periodo

Innovazione e razionalizzazione: Ottimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'assetto operativo, attraverso l'applicazione di soluzioni innovative e il miglioramento continuo.

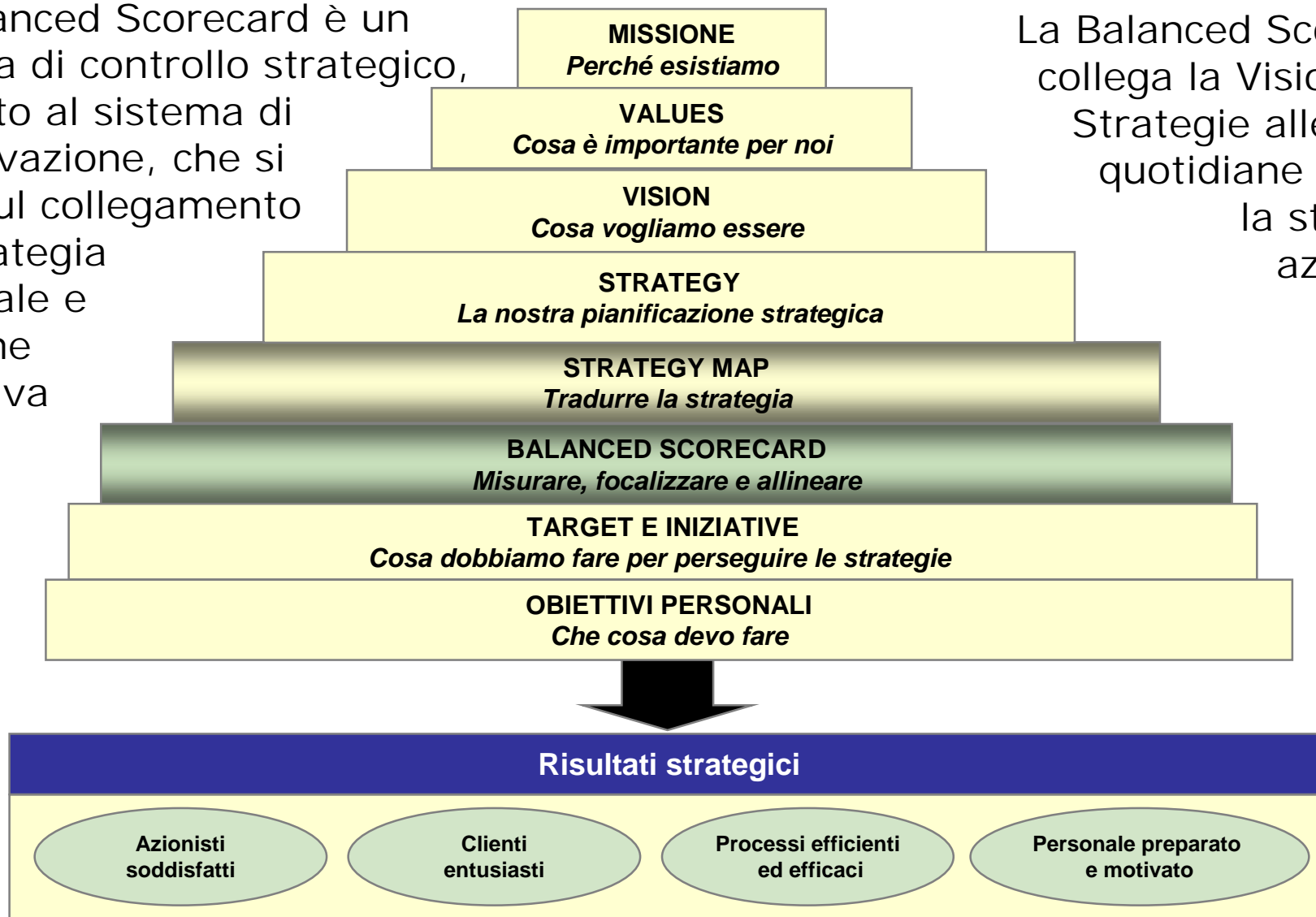
I principali Stakeholder e le linee guida di piano



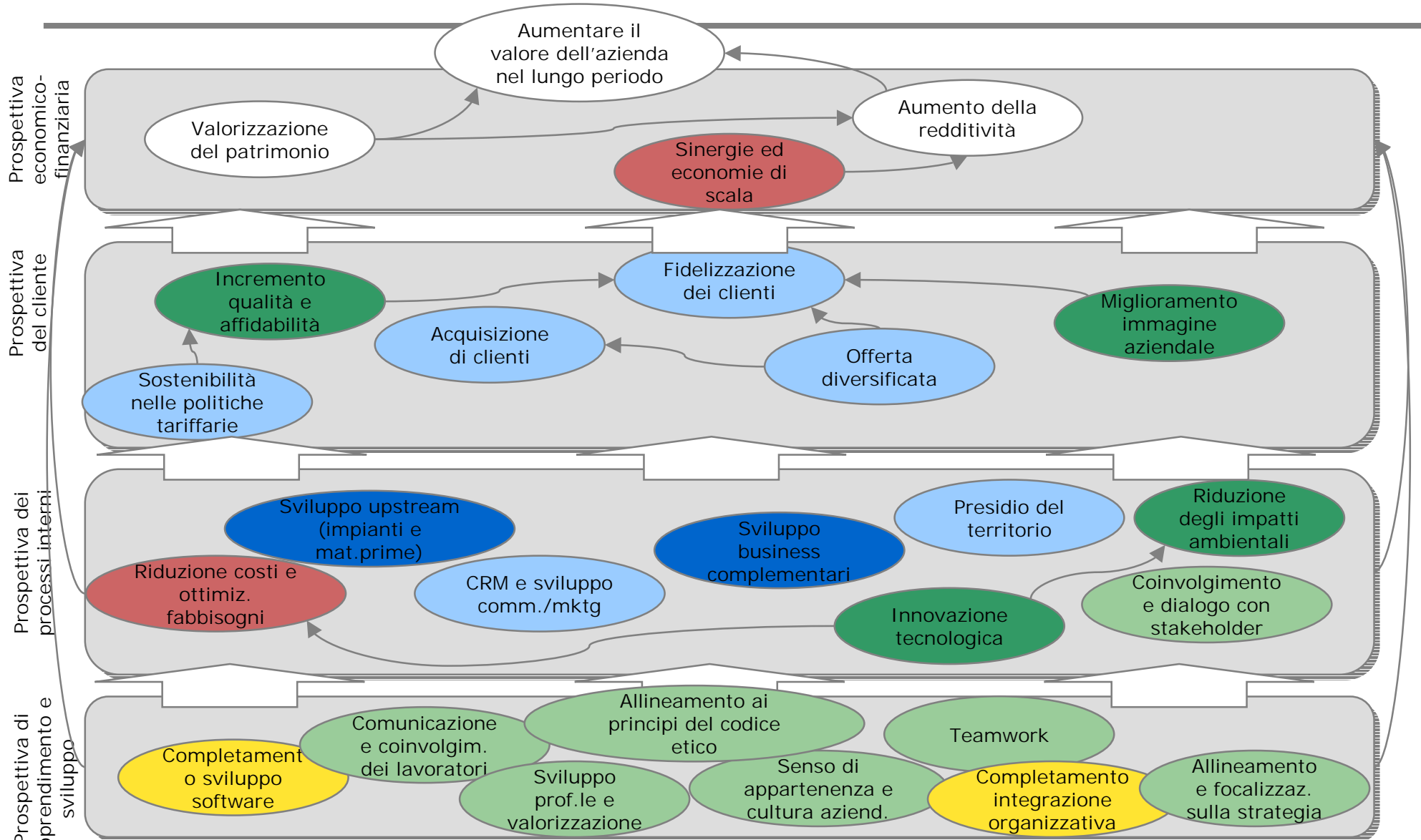
La Balanced Scorecard per raggiungere i risultati strategici

La Balanced Scorecard è un sistema di controllo strategico, allineato al sistema di incentivazione, che si basa sul collegamento tra strategia aziendale e gestione operativa

La Balanced Scorecard collega la Visione e le Strategie alle azioni quotidiane di tutta la struttura aziendale

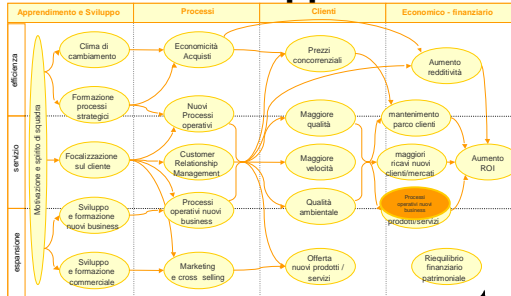


La mappa strategica del Gruppo Hera



- Sviluppo impianti, materie prime e business complementari
- Sviluppo commerciale e politiche tariffarie
- Miglioramento qualità, impatti ambientali e immagine aziendale
- Coinvolgimento del personale, sviluppo professionale, dialogo con stakeholder
- Efficienza e razionalizzazione
- Completamento integrazione organizzativa e sviluppo software

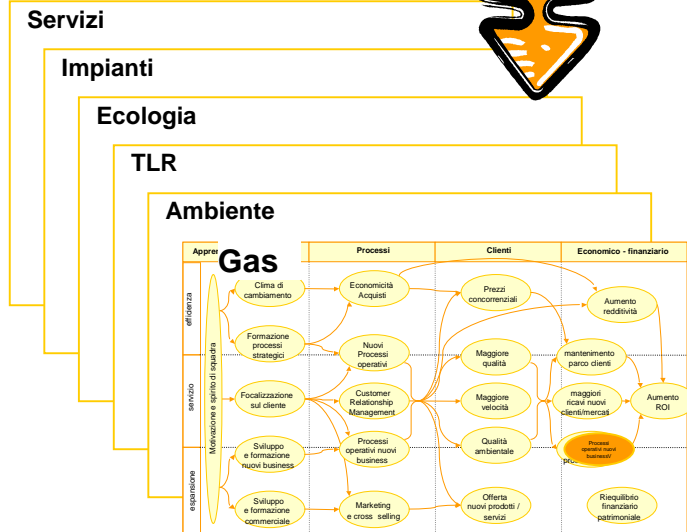
BSC livello Gruppo HERA



BSC personale

Mario Rossi		Peso
Economico - finanziari		40%
fatturato		10%
marginie ..%		10%
costi gestione		...
Cliente		20%
tempo di attesa ...		5%
% carta servizi ...		5%
numero reclami		...
Processi		10%
% errori		5%
tempo di elaborazione		5%
Apprendimento e sviluppo		30%
formazione ...		5%
clima interno.....		10%
Tecnologia		15%

BSC 2° livello



Obiettivo : Vendita Servizio Postcontatori

Obiettivo

Consolidamento del rapporto con i clienti dei servizi tecnici ed aumento del fatturato mediante lancio di nuovi servizi di controllo e manutenzione degli impianti interni dei clienti.

Risultati

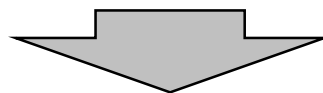
Indicatore	Attuale	Target 2002	Target 2003	Responsabili
N° Nuovi clienti acquisiti				
- Beghelli	0	500	1000	Gamma
- Domustec	0	500	1000	Gamma
- Collaudo caldaie	0	500	1000	Gamma - Ferraresi

Azioni

Azione	Periodo	Responsabili
Sviluppo nuovi prodotti	gen 02 - feb 02	Gamma - Ferraresi
Piano commerciale	feb 02 - mar 02	Gamma
Area test	apr 02 - giu 02	Gamma - Ferraresi
Lancio	set-02	Gamma - Ferraresi

Il sistema di gestione Qualità, Sicurezza, Ambiente

Ambiti	Certificazioni	Descrizione	Oggi	Obiettivi
Qualità	ISO 9001	Capacità di fornire prodotti e servizi conformi ai requisiti richiesti dai clienti, alle prescrizioni regolamentari ed alla filosofia del miglioramento continuo	96% del MOL di Gruppo prodotto da società certificate	mantenimento dei risultati raggiunti
	OHSAS 18001	Certificazione del sistema di gestione della sicurezza dei lavoratori	in fase di conseguimento	2007
Ambiente	ISO 14001	Certificazione del sistema di gestione ambientale	63% rifiuti smaltiti dal Gruppo in impianti certificati -tutti i termovalorizzatori hanno la certificazione-	2006: 86% rifiuti smaltiti dal Gruppo in impianti certificati
	EMAS	Registrazione ambientale degli impianti. - Premio EMAS Award – assegnato nel Novembre 2005 dal comitato per l'Ecolabel e l'Ecoaudit come "Esperienza di eccellenza"	5% dei rifiuti trattati in impianti Hera S.p.A. registrati EMAS	2006: 20% rifiuti trattati in impianti EMAS (+6 impianti) 2010: 32 siti registrati (53 impianti di trattamento e smaltimento rifiuti)



Forte impegno per il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati, per prevenire impatti negativi sull'ambiente e sulla salute dei cittadini