



## L'integrazione del CSV nel reporting di sostenibilità del Gruppo Hera

Ebitda 2016 «a valore condiviso»

*Direzione Corporate Social Responsibility*  
Bologna, 14 marzo 2017

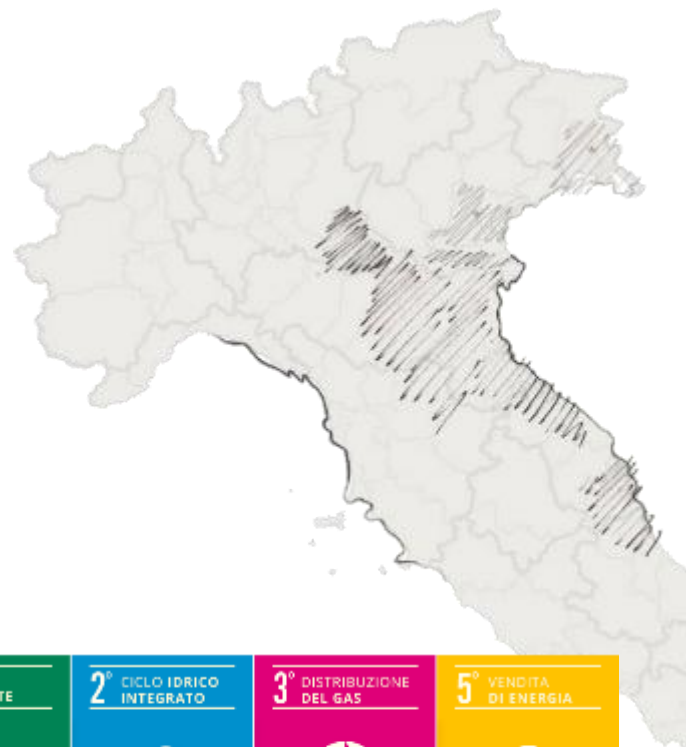


## Obiettivo della presentazione

Hera ha deciso di intraprendere un percorso di evoluzione del proprio **Bilancio di sostenibilità** con lo scopo di **rispondere in maniera più efficace** alle domande degli stakeholder locali e **rendere maggiormente tangibile il valore** generato sul territorio.

Per questa ragione ha scelto di sperimentare un nuovo approccio, basato sulla teoria del **Valore Condiviso (CSV, “Creating Shared Value”)** che evidenzia come un’azienda possa accrescere il proprio business generando nel contempo impatti positivi sulla società.

Lo scopo del presente documento è raccontare un primo risultato che sarà rendicontato nel Bilancio di sostenibilità 2016.



## Che cos'è il valore condiviso?



Porter e Kramer, nel noto articolo del 2011, affermano che le aziende possono creare Valore Condiviso con politiche e pratiche che rafforzano la **competitività dell'azienda**, rispondendo nel contempo ai **bisogni delle comunità** in cui questa opera e alle **sfide della società**.

**“ A shared value approach reconnects company success with social progress ”**

# Misurare il valore condiviso

*il framework di Porter e la rappresentazione di Nestlé*

MEASUREMENT FOCUS	WHAT TO MEASURE?	WHY MEASURE?	FOR WHOM?
Shared Value	Joint business and social value creation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grow the total shared value created</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primarily for management</li> <li>Targeted communication to external stakeholders</li> </ul>
Sustainability	Efficiency in the use of input factors (e.g. natural resources and labor) and improved product and community impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimize negative externalities and augment positive impacts</li> <li>Maintain a license to operate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management</li> <li>Communication to external stakeholders</li> </ul>
Impact Assessment	The long term social and economic development impacts of operations and/or philanthropy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Track progress on social and economic development impact</li> <li>Maintain a license to operate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication to external stakeholders</li> </ul>
Reputation	How societal impacts contribute to company reputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manage reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primarily for management</li> </ul>
Compliance	Compliance with laws and voluntary policies, standards, and codes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure adoption and compliance</li> <li>Maintain a license to operate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management</li> <li>Communication to external stakeholders</li> </ul>



Fonte: Porter et al. "Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results"

## Come Hera interpreta il CSV?

Hera crea **Valore Condiviso** tramite tutte quelle attività di business che generano **margin operativi** e che rispondono ai **driver dell'Agenda globale**, ossia quelle **“call to action” al cambiamento** per le aree di pertinenza, indicati dalle politiche di livello mondiale, europeo, nazionale e locale.



## Che relazione in Hera tra CSR e CSV?

L'approccio alla CSR di Hera prevede l'integrazione della sostenibilità nella propria strategia e nelle attività di business e, dunque, la creazione di Valore Condiviso.

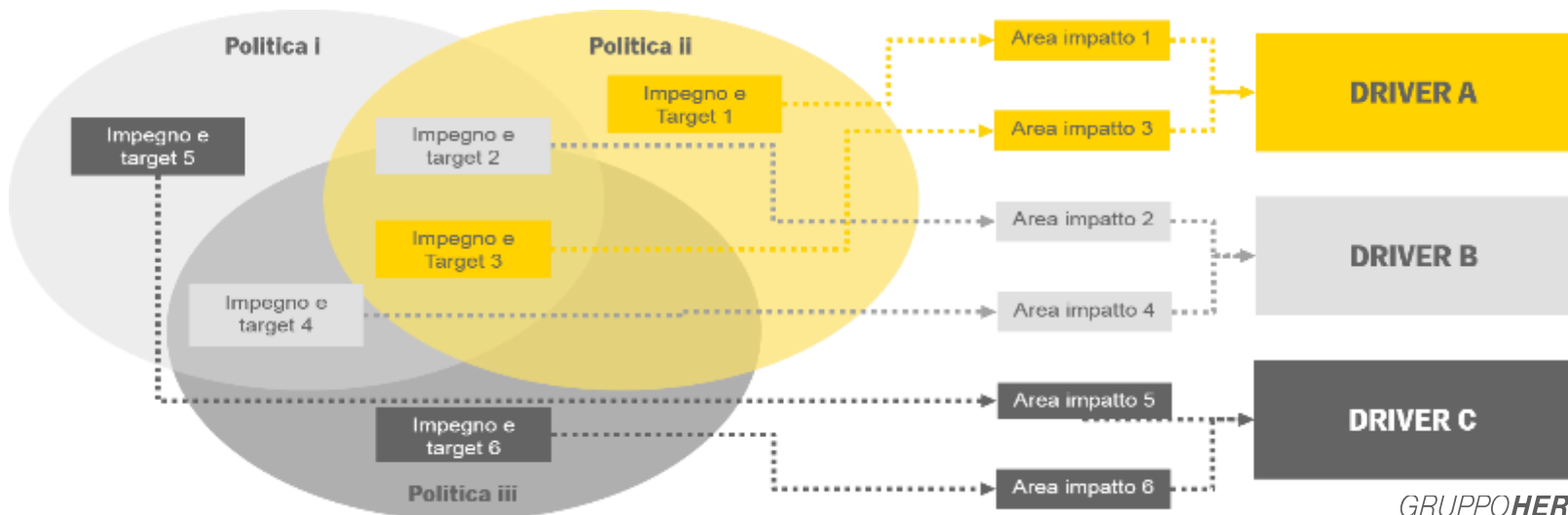
Si traduce quindi in attività e progetti che:

- migliorano le proprie performance di sostenibilità ambientale e sociale relative prevalentemente ai business gestiti (anche, ma non solo, in relazione alla legge e alla regolazione di settore);
- generano margini operativi rispondendo ai driver dell'Agenda globale.

Quest'ultimo punto rappresenta un'evoluzione dell'approccio «storico» alla CSR del Gruppo Hera. Hera potrà decidere strategicamente di **umentare il Valore Condiviso generato**, agendo sulla sovrapposizione tra business e priorità dell'Agenda globale.



# Come abbiamo identificato la "call to action"



# L'Agenda globale in sintesi:

## 3 Driver e 9 Aree di impatto di interesse per Hera

AREE DI IMPATTO DRIVER  
SDG's

### Energia

*uso intelligente dell'energia*

- Promozione dell'efficienza energetica
- Riduzione delle emissioni di gas serra
- Diffusione delle energie rinnovabili




### Risorse

*uso efficiente delle risorse*

- Transizione verso un'economia circolare
- Gestione sostenibile della risorsa idrica





### Territorio

*innovazione e contributo allo sviluppo*

- Sviluppo dell'occupazione e delle nuove competenze
- Sviluppo economico e inclusione sociale
- Diffusione dell'innovazione e digitalizzazione
- Tutela dell'aria e del suolo










# Come potrebbe diventare il Bilancio di Sostenibilità di Hera dal 2017?

## I driver del cambiamento

Tre capitoli articolati sui **driver** strutturati secondo il seguente schema:

Il Futuro  
(politiche e target)

Il presente  
(indicatori di stato)

La risposta di Hera al  
cambiamento  
(iniziative e indicatori)

Energia

Risorse

Territorio

## Le basi su cui stiamo costruendo il business del futuro

Raggruppa i **temi importanti per il business di Hera** ma non presenti nelle politiche:

Qualità, costo e  
sicurezza del servizio  
per i clienti

Oltre la  
normativa

Creazione di  
valore

## Le leve organizzative

Un **capitolo** iniziale che raggruppi i temi legati all'organizzazione, che non possono mancare dal Bilancio di Sostenibilità:

Governance

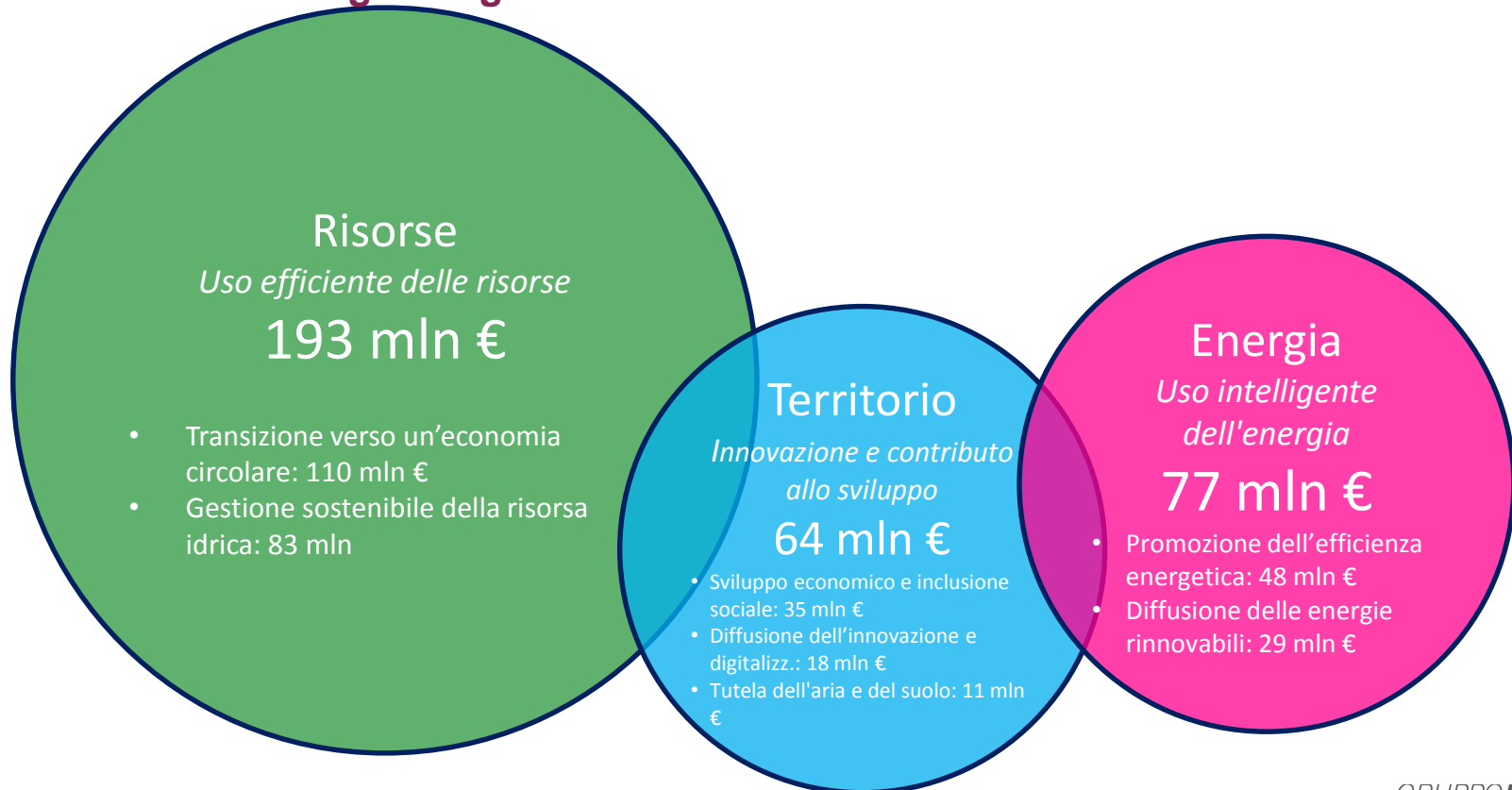
Persone

Dialogo con gli  
stakeholder

Gestione dei fornitori

# Ebitda 2016 "a valore condiviso": la vista per i Driver del cambiamento

300 milioni €, 33% del totale Ebitda 2016, deriva da attività che rispondono ai 3 Driver dell'Agenda globale

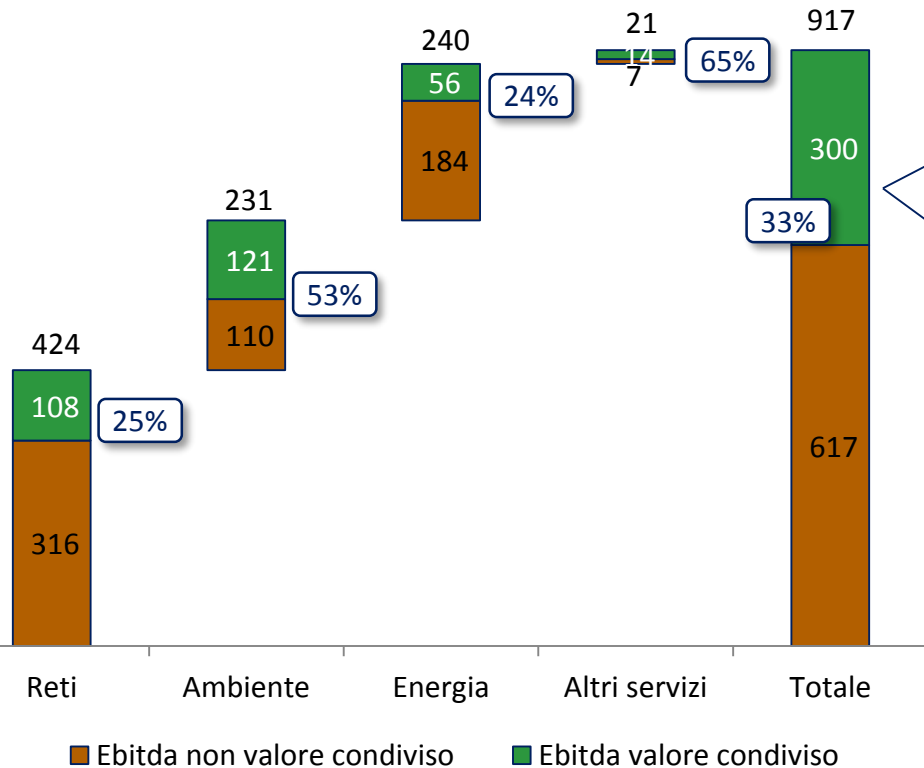


Il totale non corrisponde alla somma delle componenti a causa di attività che hanno effetti su più Driver

Riduzione delle emissioni di gas serra: somma di Diffusione delle energie rinnovabili e Promozione dell'efficienza energetica

# Ebitda 2016 "a valore condiviso": la vista per filiera

Contributo elevato della filiera Ambiente dove il 53% dell'Ebitda generato è «a valore condiviso»



## Filiera Reti

- Teleriscaldamento da fonte rinnovabile, da cogenerazione e da recupero
- Progetti di efficienza energetica (riduzione consumi interni)
- Remunerazione degli investimenti in innovazione
- Certificati bianchi
- Depurazione e fognatura a elevata performance ambientale
- Vendita acqua a clienti che usufruiscono della rateizzazione della bolletta

## Filiera Ambiente

- Riciclo e recupero di energia di rifiuti speciali
- Raccolta rifiuti urbani avviati a riciclo o recupero di energia
- Inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati
- Produzione di energia rinnovabile (biogas da discarica, digestione anaerobica)
- Flotte a basso impatto ambientale
- Progetti di efficienza energetica (riduzione consumi interni)
- Remunerazione degli investimenti in innovazione

## Filiera Energia

- Vendita energia da fonti rinnovabili (incluso offerte dedicate)
- Vendita gas con servizi di efficienza energetica
- Vendita gas ed energia a clienti che usufruiscono della rateizz. della bolletta
- Digitalizzazione

## Filiera Altri servizi

- Telecomunicazioni
- Illuminazione pubblica ad elevata efficienza energetica
- Progetti di efficienza energetica (riduzione consumi interni)

*Grazie per la partecipazione.*



**Direzione Corporate Social Responsibility**

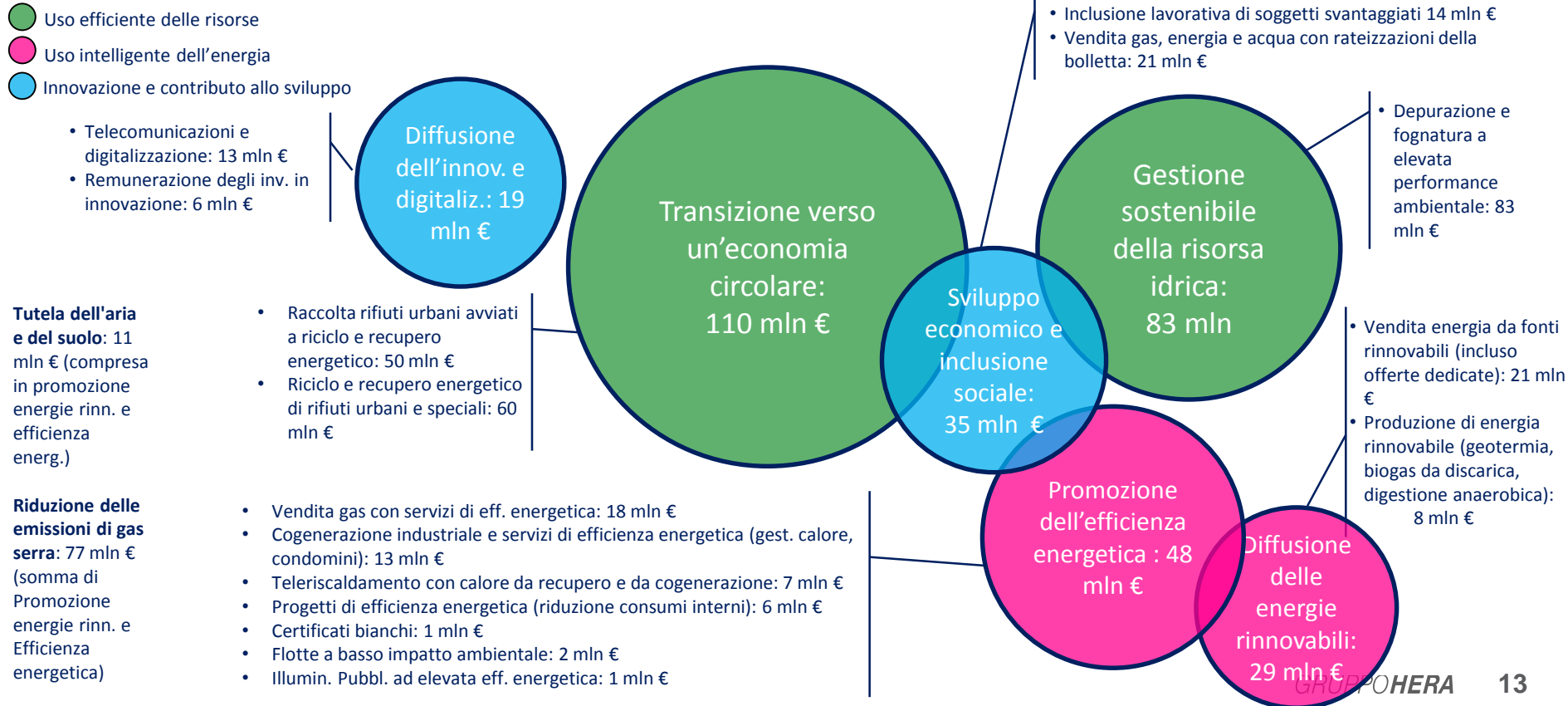
Via Berti Pichat 40127 Bologna

[www.gruppohera.it](http://www.gruppohera.it)



# Ebitda 2016 "a valore condiviso": la vista per Area di impatto

## 300 mln €, 33% del totale, deriva da attività riconducibili a 8 Aree di impatto riconducibili ai 3 Driver dell'Agenda globale



Il totale non corrisponde alla somma delle componenti a causa di attività che hanno effetti su più Aree di impatto

# Quantificazione del valore dell'Ebitda delle filiere riconducibile ad attività "a valore condiviso" – Criteri (1/2)

Driver	Area di impatto	Argomento	Driver	Razionale driver	Ebitda valore condiviso K€
Energia	Diffusione delle energie rinnovabili	Offerte commerciale con energia verde	8%	% clienti sottoscrittori di offerte pacchetto natura sul totale	4.768
		Vendita energia da fonti rinnovabili	Merc. Lib.: 27% Merc. vinc.: 30%	% fonti rinnovabili nella composizione del mix energetico relativo all'approvvigionamento del mercato libero e a tutela (anno 2015)	16.328
		Teleriscaldamento con produzione di calore da geotermia*	12%	% di calore da geotermia	1.682
		Digestori anaerobici	100%		5.004
		Biogas da discarica	100%		1.663
	Promozione dell'efficienza energetica	Cogenerazione industriale e gestione calore	100%		12.789
		Illuminazione pubblica	HL: 7% AAA: 8%	% di punti luce a LED	709
		Offerte commerciali efficienza energetica	Gas: 9% EE: 12%	% clienti sottoscrittori di offerte Nuova Idea sul totale (no TLR)	17.676
		Certificati bianchi	100%		1.217
		Saving da efficienza energetica	100%		6.063
		Mezzi a basso impatto ambientale*	8%	% gpl, metano, energia elettrica utilizzata dai mezzi	1.682
		Teleriscaldamento con produzione di calore da cogenerazione e da recupero WTE*	54%	% calore da cogenerazione e da WTE	7.570

\* Anche riconducibili all'Area di impatto Tutela dell'aria e del suolo

Riduzione delle emissioni di gas serra: somma di Diffusione delle energie rinnovabili e Promozione dell'efficienza energetica

# Quantificazione del valore dell'Ebitda delle filiere riconducibile ad attività "a valore condiviso" – Criteri (2/2)

Driver	Area di impatto	Argomento	Driver	Razionale driver	Ebitda valore condiviso K€
Risorse	Gestione sostenibile della risorsa idrica	Depurazione e fognatura	H: 100% AAA: 5% MM: 42%	% residenti in agglomerati di depurazione adeguati alla normativa	83.300
	Transizione verso un'economia circolare	Raccolta rifiuti urbani	H: 95% AAA: 100% MM: 59%	% rifiuti non smaltiti in discarica	50.347
		Riciclo e recupero energetico di rifiuti urbani e speciali	WTE: 100% Comp.: 100% Selez.: 79% Hasi: 25% WR: 16%	% di rifiuti riciclati o a recupero di energia	59.469
Territorio	Diffusione dell'innovazione e digitalizzazione	Telecomunicazioni	100%		12.208
		Investimenti in innovazione	Gas: 6,6% Reti: 5,7%	Investimenti in innovazione * WACC medio	5.268
		Digitalizzazione	100%		1.101
	Sviluppo economico e inclusione sociale	Rateizzazioni per clienti in difficoltà	6%	% clienti fruitori di almeno una rateizzazione	20.628
		Inclusione sociale	H: 30% AAA: 25%	% costi forniture da cooperative sociali sul totale affidamenti igiene urbana	14.072



# Ebitda 2016 "a valore condiviso": la vista per Driver del cambiamento

## 300 mln €, 33% del totale Ebitda 2016, deriva da attività che rispondono ai 3 Driver dell'Agenda globale

- Sviluppo economico e inclusione sociale: 35 mln €
- Diffusione dell'innovazione e digitalizzazione: 18 mln €
- Tutela dell'aria e del suolo: 11 mln €

193



Risorse

64



Territorio

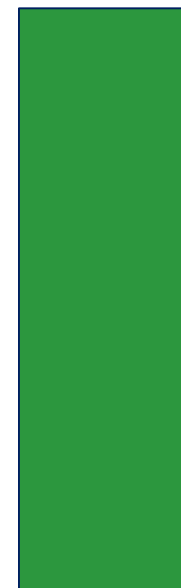
77



Energia

- Diffusione delle energie rinnovabili: 29 mln €
- Promozione dell'eff. energetica: 48 mln €

300



Totale

Riduzione delle emissioni di gas serra: 77 mln € (composta da promozione energie rinnovabili e efficienza energetica)  
 Il totale non corrisponde alla somma delle componenti a causa di attività che hanno effetti su più Driver

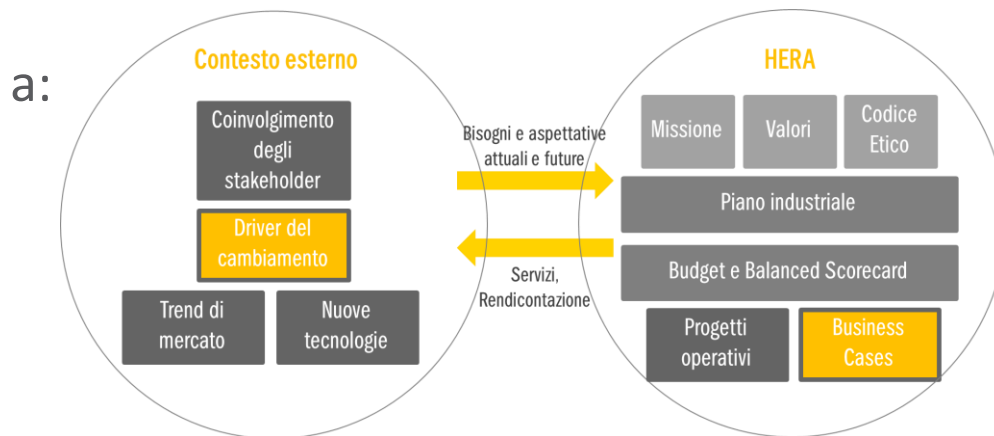


# Una prima riflessione verso un nuovo approccio di Hera alla CSR in ottica Valore Condiviso



Da un approccio che integra la CSR nella strategia e nelle attività quotidiane collegate ai business gestiti...

...ad una esplicita connessione tra priorità dell'Agenda globale e opportunità di business.



## Tre modi per creare valore condiviso

### Ripensare prodotti/servizi e mercati

---

- ▶ Ideare e progettare **prodotti e servizi e apertura di nuovi mercati** che rispondono a bisogni sociali non soddisfatti

### Ridefinire la produttività lungo la catena del valore

---

- ▶ Mettere a punto soluzioni che **massimizzano il valore sociale e ambientale** della propria catena del valore allo stesso tempo migliorandone l'**efficienza** e riducendo i **costi**

### Facilitare lo sviluppo di cluster locali

- ▶ Rafforzare e incrementare i propri **mercati territoriali** attraverso attività per promuovere lo **sviluppo locale** (nuove attività imprenditoriali, local procurement, ecc.)

## CSR vs CSV

L'integrazione su base **volontaria**, da parte delle imprese, delle **istanze sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate** (stakeholder). Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli **obblighi giuridici** applicabili, ma anche **andare oltre**, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate

*Libro Verde UE "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", 2001*

Un processo che integra preoccupazioni sociali, ambientali, etiche e di diritti umani nelle proprie attività e nella strategia, in stretta collaborazione con i propri stakeholder, con l'obiettivo di:

- **Massimizzare la creazione di valore condiviso** per i proprietari / azionisti e per gli altri stakeholder e la comunità in senso più ampio, attraverso un **approccio strategico di lungo termine alla RSI** e lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli d'impresa **innovativi**.
- **Identificare, prevenire e mitigare i suoi possibili impatti negativi**.

*Comunicazione UE "Una nuova strategia 2011-2014 per la RSI", 2011*

## CSR → CSV

■ Value: doing good	■ Value: economic and societal benefits relative to cost
■ Citizenship, philanthropy, sustainability	■ Joint company and community value creation
■ Discretionary or in response to external pressure	■ Integral to competing
■ Separate from profit maximization	■ Integral to profit maximization
■ Agenda is determined by external reporting and personal preferences	■ Agenda is company specific and internally generated
■ Impact limited by corporate footprint and CSR budget	■ Realigns the entire company budget
■ Example: Fair trade purchasing	■ Example: Transforming procurement to increase quality and yield

Source: "Creating Shared Value," by Michael E. Porter and Mark R. Kramer, in Harvard Business Review, January 2011

## Sovrapposizioni tra Aree di impatto

Argomento	Area di impatto principale	Area di impatto secondaria	Ebitda valore condiviso in sovrapposizione K€
Vendita energia da fonti rinnovabili	Diffusione delle energie rinnovabili	Promozione dell'efficienza energetica	1.345
Offerte commerciali efficienza energetica	Promozione dell'efficienza energetica	Diffusione delle energie rinnovabili	2.280
Inclusione sociale	Sviluppo economico e inclusione sociale	Transizione verso un'economia circolare	13.446
Rateizzazioni per clienti in difficoltà	Sviluppo economico e inclusione sociale	Diffusione delle energie rinnovabili Gestione sostenibile della risorsa idrica	6.793

# Metodologia di calcolo nei casi di sovrapposizione tra argomenti e Aree di impatto (1/2)

Centro di costo	Ebitda K€	Argomento	Ordine	Driver	Driver	Ebitda valore condiviso senza duplicazioni* K€	Ebitda valore condiviso con duplicazioni** K€	Area di impatto	Sovrapposizioni tra aree di impatto
Vendita ee (post allocazione) di Hera Comm e Amga Energia e Servizi	57.899	Offerte commerciale con energia verde	1	% clienti sottoscrittori di offerte pacchetto natura sul totale	8%	4.768	4.768	Diffusione delle energie rinnovabili	
		Vendita energia da fonti rinnovabili	2	% fonti rinnovabili nella composizione del mix energetico relativo all'approvvigionamento del mercato libero e a tutela (anno 2015)	Merc. lib.: 30% Merc. vinc.: 27%	14.983	16.328	Diffusione delle energie rinnovabili	1.345
		Offerte commerciali efficienza energetica	3	% clienti sottoscrittori di offerte Nuova Idea sul totale (no TLR)	12% (solo EE)	4.403	6.683	Promozione dell'efficienza energetica	2.280
Igiene urbana	54.915	Raccolta rifiuti urbani	1	% rifiuti non smaltiti in discarica	H: 95% AAA: 100% MM: 59%	50.347	50.347	Transizione verso un'economia circolare	
		Inclusione sociale	2	% costi forniture da cooperative sociali sul totale affidamenti igiene urbana	H: 30% AAA: 25%	626	14.072	Sviluppo economico e inclusione sociale	13.446

\* Valore utilizzato per calcolare i 300 milioni di euro di Ebitda a totale valore condiviso seguendo l'ordine evidenziato nella colonna e mettendo ad ogni passaggio il Mol già conteggiato.

\*\* Valori utilizzati per calcolare l'Ebitda per driver/area di impatto.

# Metodologia di calcolo nei casi di sovrapposizione tra argomenti e Aree di impatto (2/2)

Centro di costo	Ebitda K€	Argomento	Ordine	2Driver	Driver	Ebitda valore condiviso senza duplicazioni K€	Ebitda valore condiviso con duplicazioni K€	Area di impatto	Sovrapposizioni tra aree di impatto
Hera Comm Interale	168.783	Offerte commerciali energia verde ed efficienza energetica e vendita energia da fonti rinnovabili	1	Vedi sopra	Vedi sopra	24.154	27.779	Già conteggiate sopra	
		Rateizzazioni per clienti in difficoltà	2	% clienti fruitori di almeno una rateizzazione	6%	7.443	9.289	Sviluppo economico e inclusione sociale	1.846 ***
TLR	14.019	Teleriscaldamento con produzione di calore da geotermia	1	% calore da geotermia	12%	1.682	1.682	Diffusione delle energie rinn.	
		Teleriscaldamento con produzione di calore da recupero	2	% calore da recupero	54%	7.570	7.570	Promozione dell'effi. energ.	
		Rateizzazioni per clienti in difficoltà	3	% clienti fruitori di almeno una rateizzazione	6%	262	772	Sviluppo economico e inclusione sociale	510 ***
Servizio idrico integrato	192.003	Depurazione e fognatura	3	% residenti in agglomerati di depurazione adeguati alla normativa	H: 100% AAA: 5% MM: 42%	83.300	83.300	Gestione sostenibile della risorsa idrica	
		Rateizzazioni per clienti in difficoltà	1	% clienti fruitori di almeno una rateizzazione	6%	6.130	10.567	Sviluppo economico e inclusione sociale	4.437 ***

\* Valore utilizzato per calcolare i 300 milioni di euro di Ebitda a totale valore condiviso seguendo l'ordine evidenziato nella colonna e mettendo ad ogni passaggio il Mol già conteggiato.

\*\* Valori utilizzati per calcolare l'Ebitda per driver/area di impatto.

\*\*\* Totale: 6.793 K€