

# COLLABORARE PER INNOVARE

---

## Il ruolo delle imprese nel modello HERA

4 Dicembre 2025





# 1

## GLI ACQUISTI IN HERA

- La Direzione Acquisti Appalti
- I principali indicatori



# La Direzione Acquisti Appalti

PRESIDENTE ESECUTIVO  
**C. Fabbri**

Direttore Servizi Corporate  
**M. Guerrini**

Direttore Acquisti Appalti  
**M. Del Giaccio**

Audit e monitoraggio  
catena di fornitura  
Gasperini Cristina

Governance  
approvvigionamenti  
Guizzardi Valeria

Vendor management

Governance processi e  
compliance normativa

Sostenibilità  
approvvigionamenti

Strategic sourcing e  
eccellenza operativa

Acquisti Operations e  
logistica  
Corradini Michele

Inrete

Acqua

Heratech

Materiali

Gestione Magazzini

Mercato Servizi Staff e SI  
Guzzoni Simone

Mercato e IT

Servizi e staff

Ambiente e flotte  
Armuzzi Alessandro

Herambiente

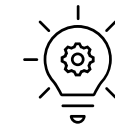
Uniflotte

Servizi ambientali

Un team dedicato di **125** risorse,  
organizzato in:

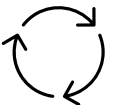
- 3 **lines acquisti** organizzate per segment di business
- 2 funzioni staff trasversali
- 1 struttura dedicata alla gestione del magazzino(40 risorse)

## La mission degli acquisti di Hera



**Gestione** dell'intero **processo** di acquisto, dallo sviluppo della **strategia** alla selezione e monitoraggio dei fornitori, garantendo la piena conformità al quadro normativo applicabile..

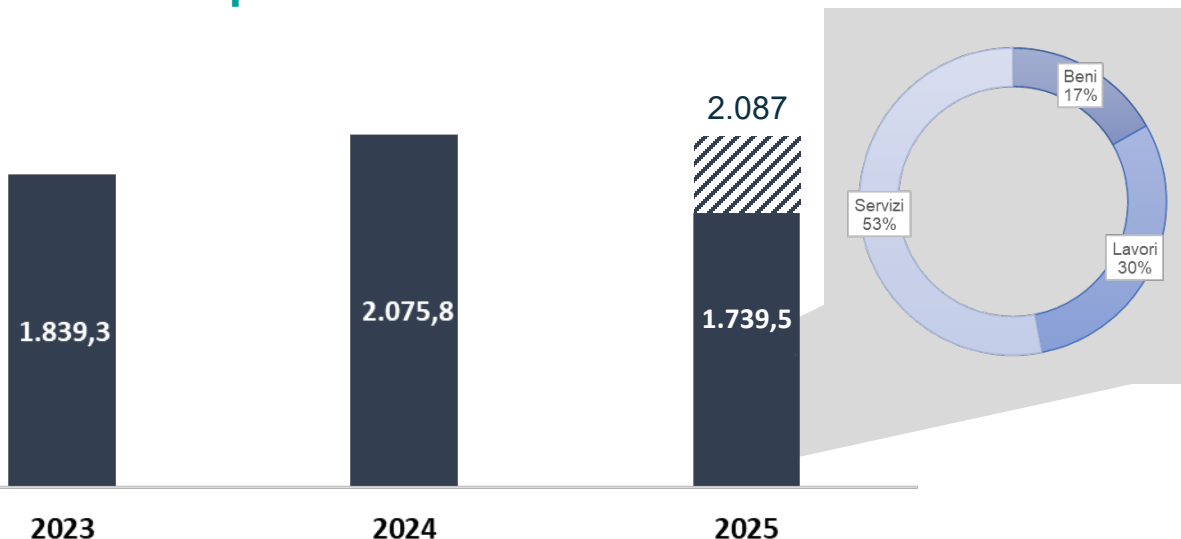
Garantire la **continuità operativa**, assicurando elevati standard di **qualità e consegne puntuali** di materiali e servizi



Contribuire alla creazione di **valore condiviso** per tutti gli stakeholder del Gruppo, supportando i fornitori nella loro transizione verso modelli di business più sostenibili, attraverso un approccio positivo e incentivante (nudging)

# I principali indicatori - Volumi d'acquisto nell'ultimo triennio

## Volumi acquistati\*



**5.654mln€**

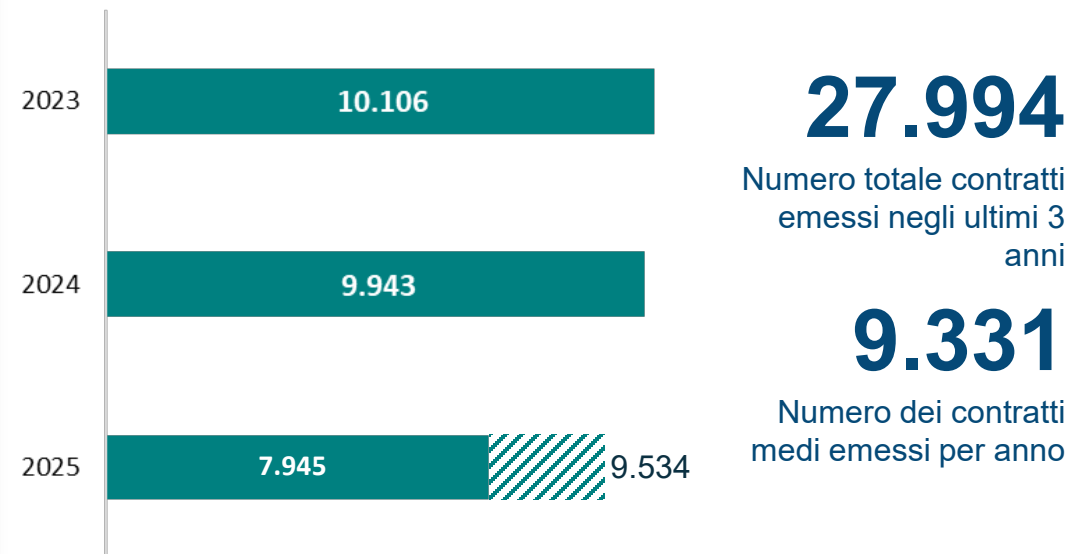
Volumi totali acquistati  
negli ultimi 3 anni

**1.884mln€**

Volumi medi acquistati  
per anno

Forecast lineare al 31/12/25  
\* Dati al 31/10/25

## Contratti emessi\*



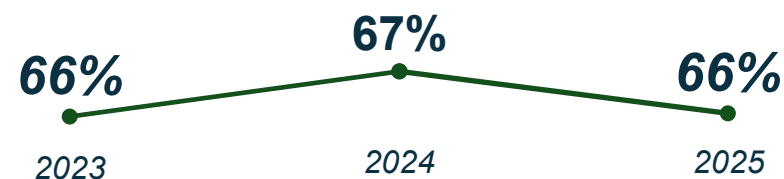
**27.994**

Numero totale contratti  
emessi negli ultimi 3  
anni

**9.331**

Numero dei contratti  
medi emessi per anno

## Volumi acquistati tramite Offerta Economicamente più Vantaggiosa



# I principali indicatori - Principali categorie di spesa

## Servizi

1. Raccolta e trasporto dei rifiuti urbani
2. Trattamento e smaltimento dei rifiuti
3. Call center
4. Spurghi
5. Facility Management
6. Fatturazione e postalizzazione
7. Manutenzione impianti
8. Selezione dei rifiuti
9. Sostituzione contatori acqua e gas
10. Spazzamento stradale manuale e meccanizzato



## Lavori

1. Pronto intervento acqua , gas ed elettricità
2. Ristrutturazione edifici civili
3. Estensione reti alta / media tensione
4. Estensione reti gas e acqua
5. Realizzazione impianti trattamento rifiuti
6. Asfalti
7. Allacciamenti a reti gas
8. Realizzazione e revamping impianti trattamento acque
9. Strutture in acciaio
10. Installazione e manutenzione impianti elettrici



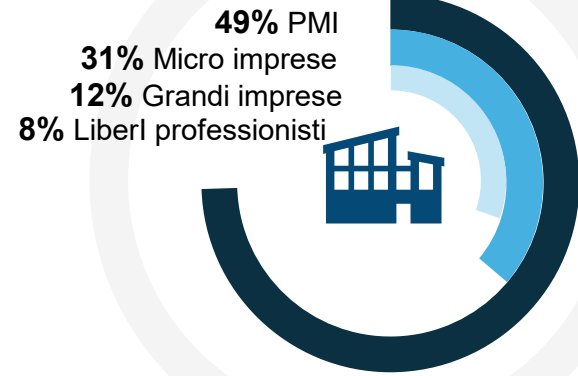
## Beni

1. Carburanti
2. Cassonetti per i rifiuti
3. Contatori acqua, gas ed elettricità
4. Prodotti chimici per trattamento acqua
5. Attrezzature per la selezione e triturazione rifiuti
6. Automezzi (oltre 3,5 tons)
7. Automezzi (fino a 3,5 tons) e veicoli elettrici
8. Generatori di vapore per WTE (Waste to Energy)
9. Impianti semaforici e illuminazione pubblica
10. Materiale elettrico



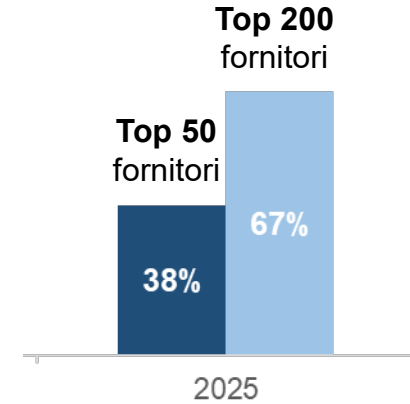
# I principali indicatori - I fornitori del Gruppo

 **5.899**  
Fornitori qualificati

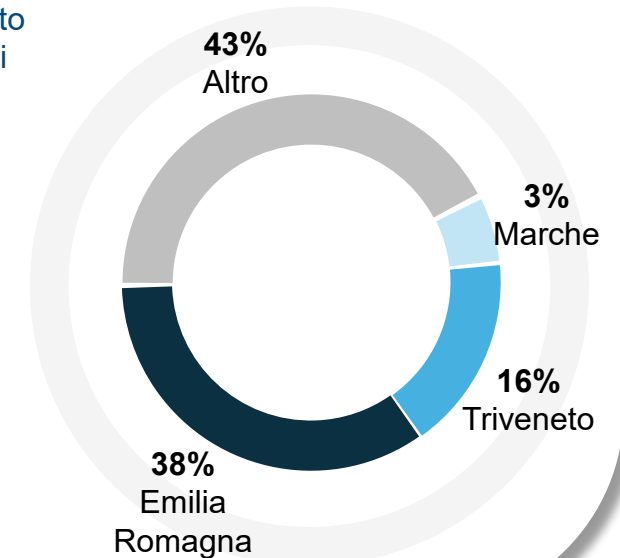


## Volumi acquistati su principali fornitori

 **54,8**  
Giorni medi di pagamento contrattualmente previsti



## Volumi acquistati per territorio





## 2

### COME LAVORARE CON NOI

- Il modello di vendor management e il processo di qualifica
- Gestione delle gare e processo di selezione dei fornitori



# Il modello di vendor management e il processo di qualifica

## Risk assessment su gruppi merce

Valutazione criticità impatti attesi su:



## Qualificazione fornitori differenziata per livello di criticità

### Requisiti amministrativi e reputazionali

Verifiche antimafia, correttezza retributive, regolarità fiscal e contributiva

### Stabilità economico-finanziaria

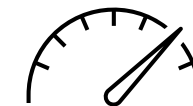
Rating finanziario fornito da infoprovider esterno

### ESG

Indice di maturità ESG basato su questionario interno

### Requisiti e referenze tecniche

Assessment tecnici e referenze da altri clienti



**Vendor rating di qualifica**

## Monitoraggio fornitori



- Gestione Non-Conformità
- Audit in campo
- Audit di qualifica
- Audit RSI
- Gestione fornitori ad alto rischio con "Vendor Tool"
- Piani di miglioramento

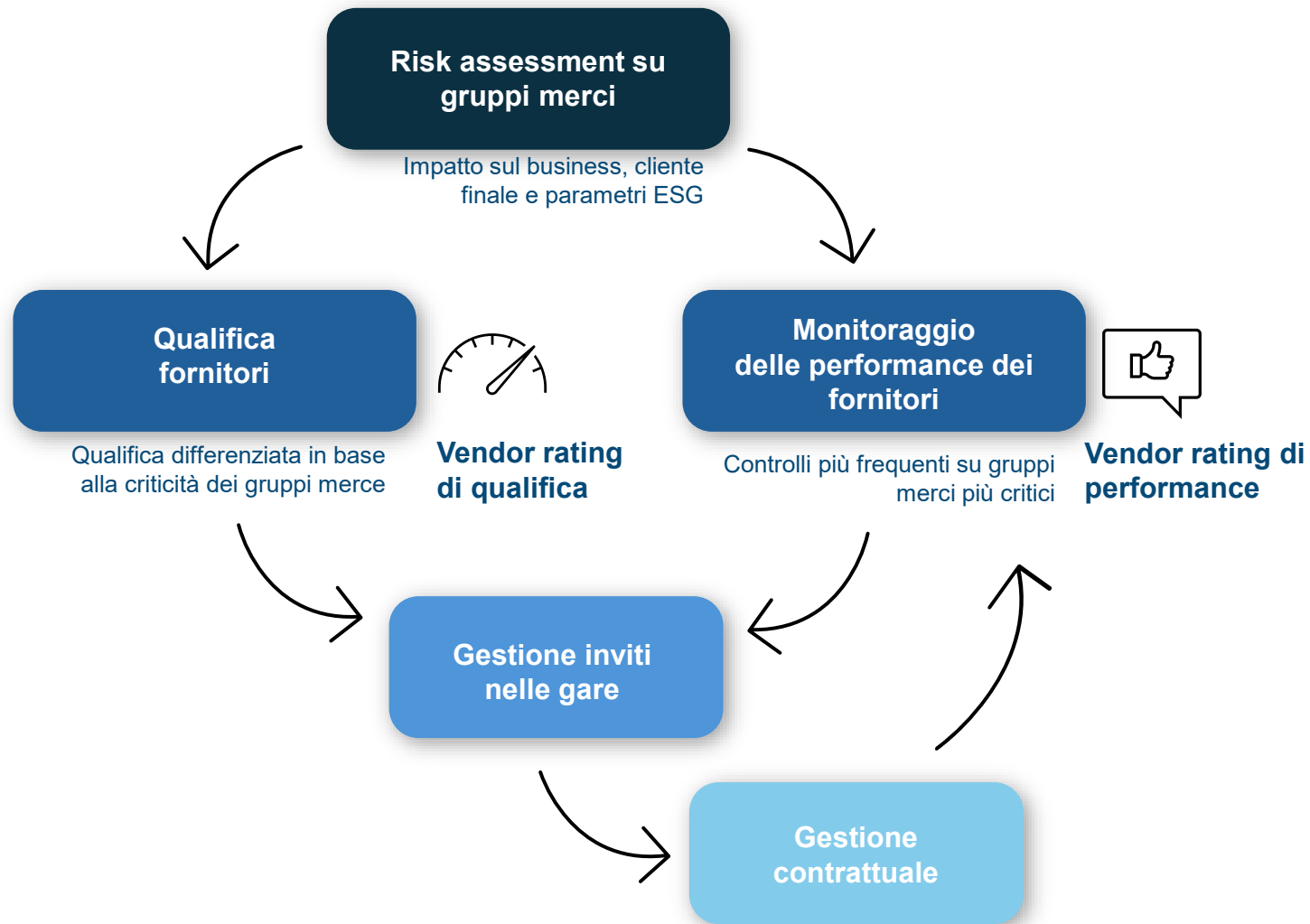
Monitoraggio intera catena di fornitura inclusi subappaltatori e subcontraenti



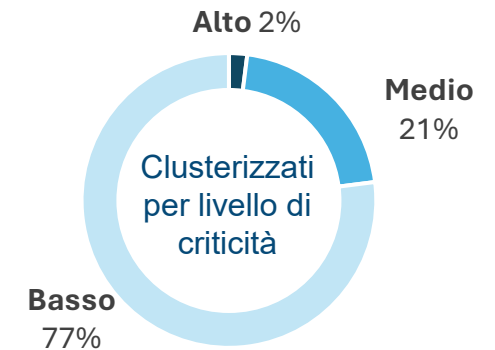
**Vendor rating di performance**



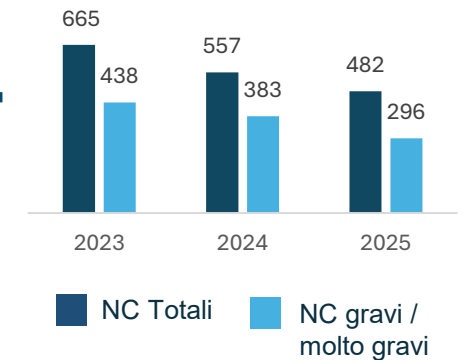
# Il modello di vendor management e il processo di qualifica



oltre **800**  
Gruppi merce attivi



**1.704**  
Non-Conformità gestite nell'ultimo triennio



oltre **180** Audit su fornitori negli ultimi 3 anni

# Gestione delle gare e processo di selezione dei fornitori

Ogni attività di approvvigionamento viene svolta secondo principi di correttezza, equità, trasparenza e non discriminazione, garantendo la piena **applicazione** delle **normative europee e nazionali** pertinenti – ove applicabili – nonché delle politiche del Gruppo Hera.

## Quadro normativo sugli appalti pubblici

Direttiva **UE 2014/25** su settore utility  
Direttiva **UE 2014/23** sulle **concessioni**  
Direttiva **UE 2014/24** sui **pubblici contratti**  
**D.lgs. 36/2023** Codice appalti

## Settori regolati - gare sopra soglia comunitaria

### Gare pubbliche

Pubblicate nella **gazzetta ufficiale dell'Unione Europea**, nella **piattaforma ANAC** (BDNCP), e sul **sito** del Gruppo Hera

I concorrenti possono **partecipare** alla gara **registrandosi** sulla **piattaforma di e-procurement** Hera (Hera\_Pro) selezionando il numero di gara di loro interesse

**180**

Gare pubbliche gestite negli ultimi 3 anni

## Settori regolati – gare da Sistema di Qualificazione Pubblica (SQ), gare sotto soglia comunitaria e Settore a libero mercato

### Gare su invito

Le aziende **invitate** alle gare sono selezionate **esclusivamente** dall'elenco dei **fornitori qualificati** che hanno completato l'iter portale del Gruppo Hera.

Per le gare sottosoglia la **rotazione** dei fornitori viene garantita attraverso un sistema che tiene conto di:

- **Frequenza di invito**
- **Vendor rating di qualifica**
- **Vendor rating di performance**

**2.786**

Gare su invito gestite negli ultimi 3 anni

Categoria	Settori ordnari	Settori speciali
<b>Lavori</b>	5,537 €mln	5,537 €mln
<b>Beni e servizi</b>	221 €k	443 €k

# Gestione delle gare e processo di selezione dei fornitori – Gare OEV

**67%** volumi assegnati con il metodo dell' **offerta economicamente più vantaggiosa – miglior offerta tecnico economica**

Di cui **99%** con criteri di **Sostenibilità** e/o criteri **Circolari**

Valutazione e selezione  
offerte sulla base di

Qualità prestazioni  
e / o prodotti

Inoneità tecnico-  
professionale

Economicità  
complessiva

Sostenibilità e  
circularità

Punteggi medi previsti per  
la selezione delle offerte



#### criteri ambientali e circolari:

- eco-efficienza, riciclabilità, dematerializzazione e rinnovabilità,
- efficienza e risparmio energetico,
- utilizzo di materiali riciclati,
- gestione delle emissioni in atmosfera e del rumore,
- eco-design, prevenzione, riuso e riciclabilità dei rifiuti,
- riduzione dei consumi idrici.

#### criteri sociali:

- inserimento di personale svantaggiato,
- adozione di un Codice Etico,
- gestione sicurezza e prevenzione infortuni,
- modelli gestionali per la responsabilità sociale d'impresa.

#### criteri tecnico qualitativi :

- valutazione know-how e capacità tecniche,
- qualità materiali, mezzi d'opera e attrezzature,
- formazione, titoli e competenze professionali,
- performance tecniche e rendimento.

\*Sustainability Report Data (2024)



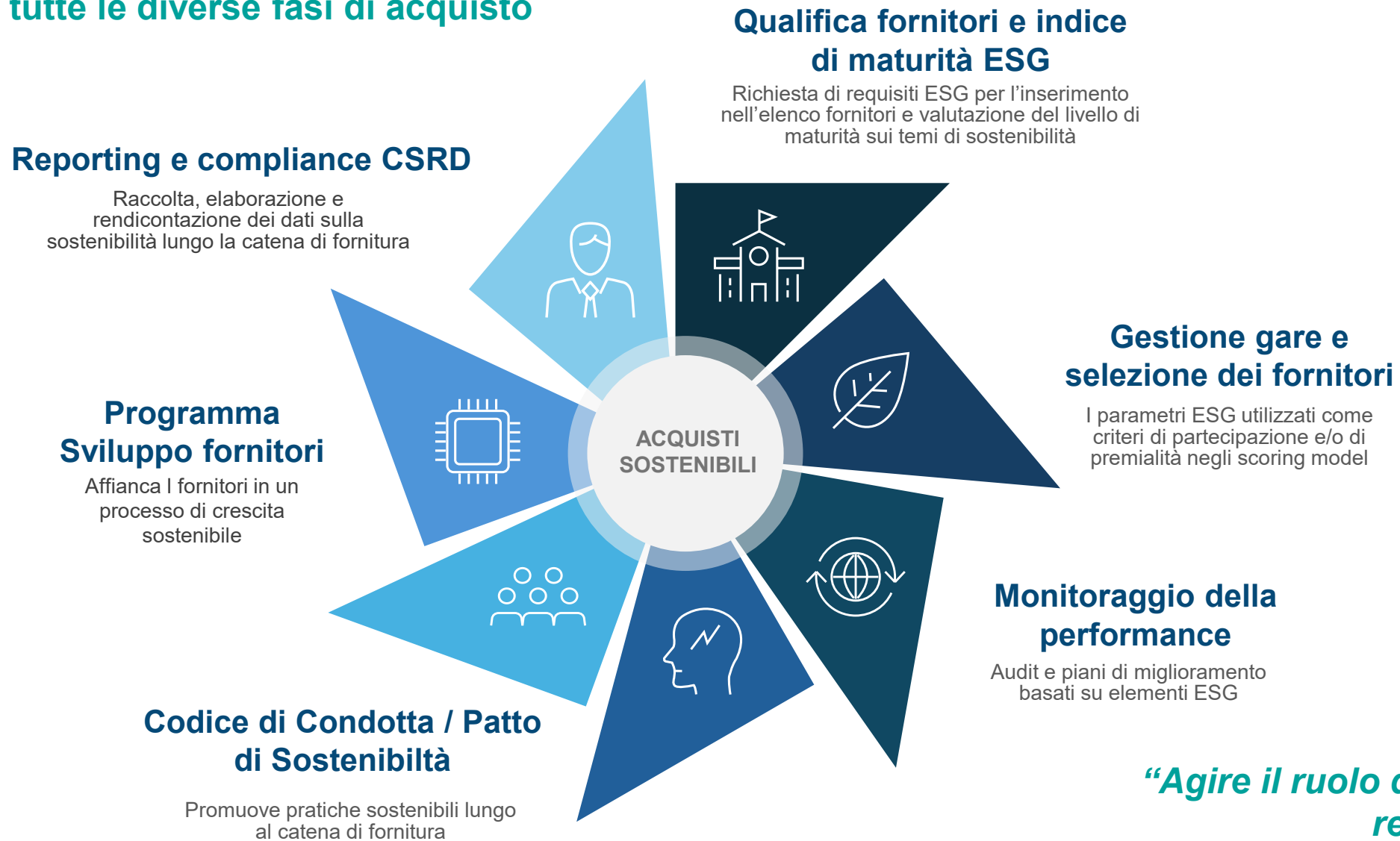


## **3 UN PROCUREMENT SOSTENIBILE**

- La sostenibilità come leva competitiva negli acquisti
- Iniziative strategiche per la sostenibilità lungo la catena di fornitura

# La sostenibilità come leva competitiva negli acquisti

Un modello a 360 gradi, che integra i principi ESG lungo tutte le diverse fasi di acquisto



**Mission:**  
“*Agire il ruolo di capofiliera responsabile*”

# Iniziative strategiche per la sostenibilità lungo la catena di fornitura



## Patto di sostenibilità con i fornitori

Co-progettato con i fornitori e obbligatori per lavorare con il Gruppo Hera, il codice di condotta promuove una **crescita etica e sostenibile della catena del valore** sulle tre dimensioni fondamentali ESG (Environment, Social, Governance) incoraggiando l'adozione di buone pratiche allineate agli obiettivi ESG del Gruppo

**Hera\_Pro** *EMPOWER*  
*Insieme, per la crescita dei fornitori*

## Programma di sviluppo e fidelizzazione fornitori

una set di **strumenti** rivolti alla **crescita sostenibile** delle imprese a condizioni agevolate, messi a disposizione direttamente dal Gruppo Hera o tramite convenzioni dedicate con la finalità di stimolare il **capacity building** della filiera realizzativa



## Supplier Sustainability School

Un' **academy** dedicata ai fornitori del Gruppo Hera con percorsi formativi su temi di tutti gli ambiti della sostenibilità, **sicurezza, CSRD e circolarità**



# Hera\_Pro **EMPOWER**

Insieme, per la crescita dei fornitori

27 | Convenzioni disponibili per i fornitori

13 | Provider attivi (5 società del Gruppo )

## Programma di sviluppo fornitori



Attivati seminari / workshop su

- Sicurezza sul lavoro
- CSRD reporting
- ESG & Sustainability

oltre 300 | Fornitori raggiunti

oltre 1.000 | Lavoratori partecipanti

### Energy & Gestione rifiuti



- Energy & Gas
- Pannelli fotovoltaici
- Gestione rifiuti
- Impianti aereazione industriale
- Illuminazione circolare



### Data & cybersecurity



- Internet
- Land-line & mobile
- Cybersecurity



### Certificazioni



- Certificazioni
- Risk Management & Business continuity



### Formazione



- Formazione tecnica
- Formazione sulla sicurezza



### Servizi finanziari e assicurativi



- Assicurazioni
- Green financing



### Ricerca e selezione personale



- Manodopera specializzata
- Manodopera non specializzata





## 4

## CONCLUSIONI

- Come diventare fornitori del Gruppo Hera
- Oltre il contratto

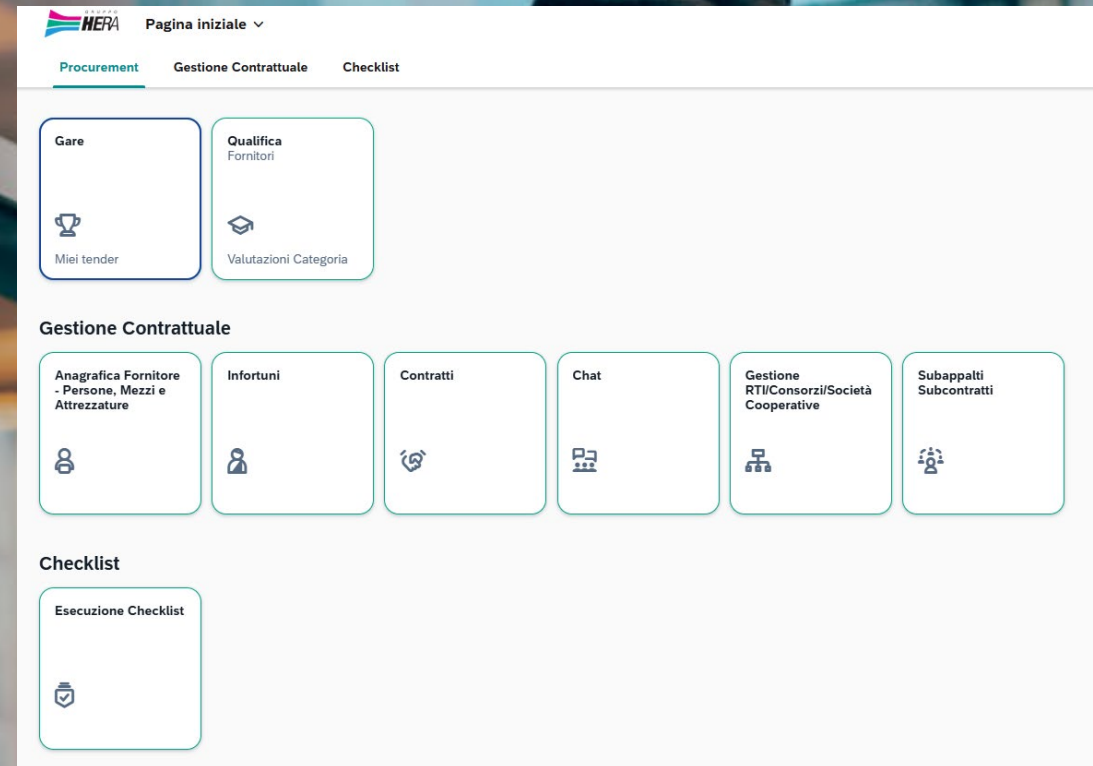


# Come diventare fornitori del Gruppo Hera

## Hera\_Pro

Al tuo fianco con una nuova e più efficiente piattaforma

Un unico punto di accesso per gestire la tua collaborazione con il Gruppo Hera



Qualifica  
fornitori

Partecipazione  
alle gare

Gestione  
contratti

Valutazione  
performance

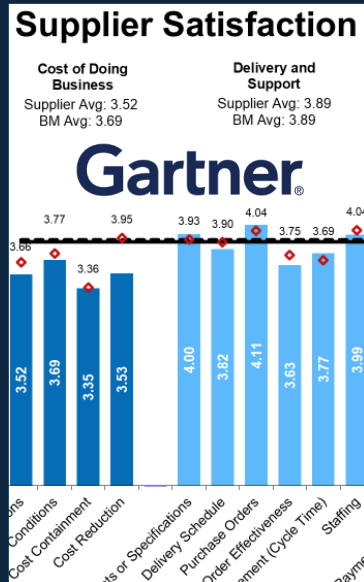
Gestione subappalti  
e subcontratti





**Incontri periodici con fornitori strategici**

Gli incontri periodici con i fornitori strategici mirano a rafforzare la collaborazione, monitorare le performance, affrontare le criticità e allinearsi sugli obiettivi comuni per garantire continuità, efficienza e valore lungo l'intera catena di fornitura



**Supplier satisfaction survey**

Valutare come Hera è percepita come cliente, identificare le aree di miglioramento nello SRM e raccogliere feedback per migliorare la collaborazione



**Programma sviluppo fornitori**

Un ecosistema di servizi a tariffe agevolate, pensato per supportare la competitività e la crescita sostenibile dei fornitori qualificati



**Supplier sustainability school**

Un'accademia di formazione dedicata a sviluppare consapevolezza, maturità e conoscenza sui temi legati alla sostenibilità



**Convention fornitori**

La convention annuale dei fornitori rappresenta un'opportunità per rafforzare la collaborazione, condividere i risultati e delineare le strategie future, inclusi gli aggiornamenti del piano industriale quinquennale e le gare previste



**Supplier awards**

Il premio dedicato ai migliori fornitori del Gruppo in termini di qualità, sicurezza, puntualità nelle consegne e collaborazione