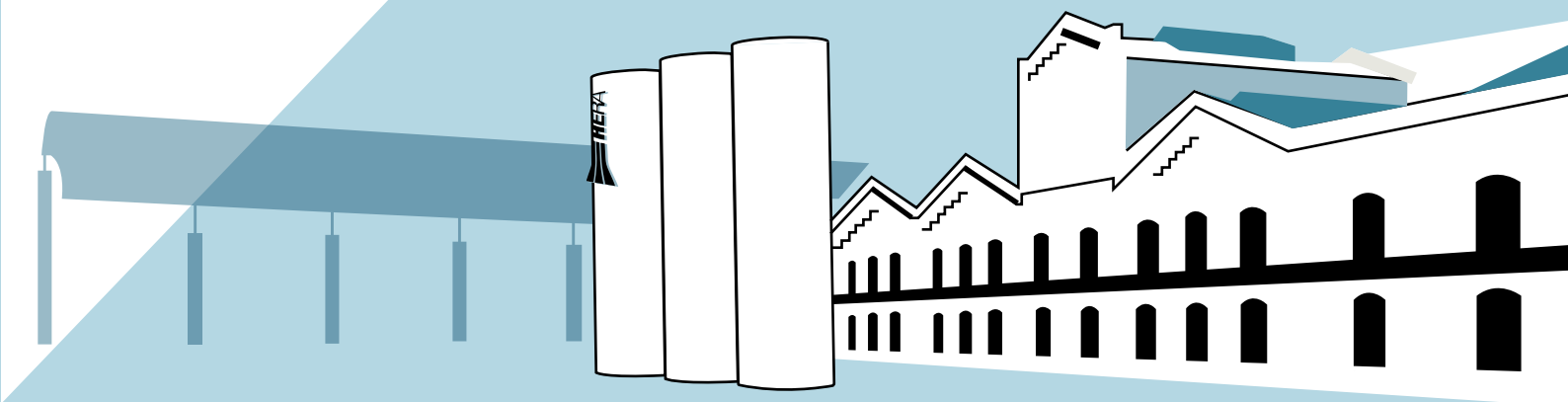


La creazione
di valore condiviso 2025

CSV/25



Avevamo detto di fare, abbiamo fatto,
faremo: rendicontiamo obiettivi e risultati
per la sostenibilità di oggi e di domani



La creazione
di valore condiviso 2025

CSV/25

SOMMARIO

Identità del Gruppo Hera e presenza sul territorio	4
--	---

Introduzione

1. Strategia sostenibile e valore condiviso	Il valore condiviso	8
	Indicatori chiave del valore condiviso	10

La creazione di valore condiviso

2. Perseguire la neutralità di carbonio	Promozione dell'efficienza energetica	14
	Transizione energetica e rinnovabili	16
3. Rigenerare le risorse e chiudere il cerchio	Transizione verso un'economia circolare	22
	Gestione sostenibile della risorsa idrica	27
	Tutela dell'aria, del suolo e della biodiversità	29
4. Abilitare la resilienza e innovare	Innovazione e digitalizzazione	34
	Sviluppo economico e inclusione sociale	36
	Sviluppo dell'occupazione e delle nuove competenze	37
	Resilienza e adattamento	40

Con gli attori del cambiamento

5. Governance e valore per gli stakeholder	Governance	44
	Dialogo con gli stakeholder	46
	Azionisti e finanziatori	48
6. Clienti	Clienti	52
	Qualità del servizio	53
	Sicurezza e continuità del servizio	54
	Relazioni con i clienti	56
7. Persone	Lavoratori	60
	Welfare	61
	Gestione delle competenze, formazione e sviluppo delle persone	62
	Salute e sicurezza	64
8. Fornitori	Fornitori	68
	Gestione dei contratti	69
	Qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori	70

IDENTITÀ DEL GRUPPO HERA E PRESENZA SUL TERRITORIO

Nato nel 2002 dall'aggregazione di 11 aziende municipalizzate emiliano-romagnole, prima esperienza nazionale di questo tipo, nel tempo il Gruppo Hera ha intrapreso un cammino di crescita costante ed equilibrata, incorporando altre società attive negli stessi ambiti. Quotata dal 2003, Hera dal 18 marzo 2019 è entrata a far parte del FTSE MIB, il principale indice di Borsa Italiana, che include i 40 maggiori titoli di Piazza Affari. Dal 2020 è la prima multiutility

italiana inclusa negli indici Europe e World del Dow Jones Best-in-Class. È attiva prevalentemente sui territori di Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Abruzzo; opera principalmente nei settori ambiente (gestione rifiuti), idrico (acquedotto, fognatura e depurazione) ed energia (distribuzione e vendita di energia elettrica, gas e servizi energia), a cui si aggiungono l'illuminazione pubblica e la telecomunicazione.

3,6

**MILIONI DI CITTADINI
SERVITI**
servizio idrico



3,3

**MILIONI DI CITTADINI
SERVITI**
distribuzione gas
o energia elettrica



2,5

MILIONI CLIENTI
vendita energia elettrica



1,9

MILIONI DI CLIENTI
vendita gas



3,2

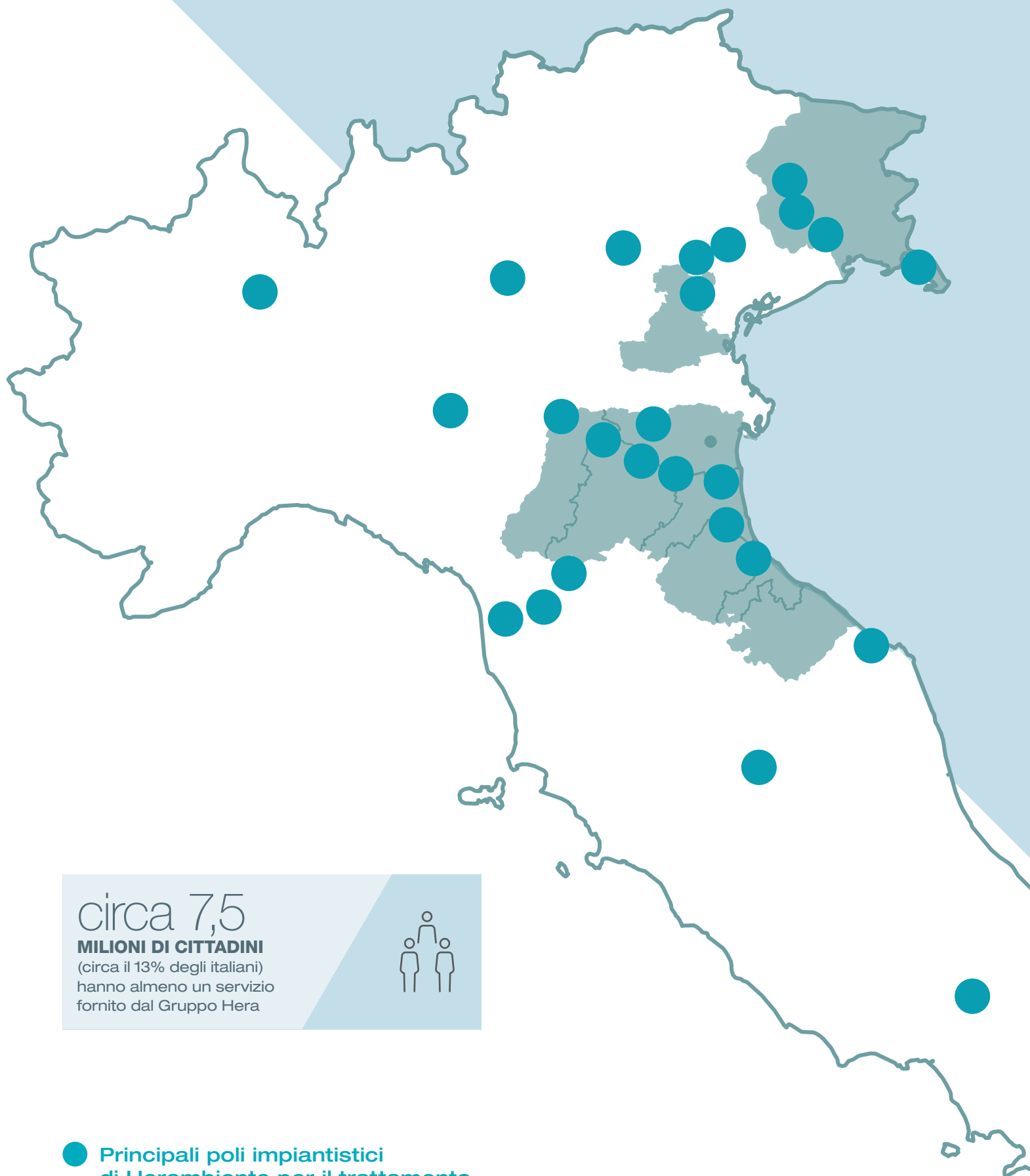
**MILIONI DI CITTADINI
SERVITI**
servizi ambientali



94

IMPIANTI
di trattamento rifiuti
per l'economia circolare
in Italia e in Europa





● Principali poli impiantistici
di Herambiente per il trattamento
dei rifiuti

Il posizionamento del Gruppo in Italia



1° OPERATORE AMBIENTE

per rifiuti trattati (7,6 milioni di tonnellate)

2° OPERATORE NEL CICLO IDRICO

per volumi di acqua erogata (285,8 milioni di metri cubi)

3° OPERATORE NELLA VENDITA DI ENERGIA

per clienti energy serviti (4,4 milioni)

3° OPERATORE NELLA DISTRIBUZIONE GAS

per volumi erogati (2,3 miliardi di metri cubi)

5° OPERATORE NELLA DISTRIBUZIONE DI ENERGIA ELETTRICA

per volumi erogati (2,7 mila GWh)

5° OPERATORE NELL'ILLUMINAZIONE PUBBLICA

in 229 comuni (661 mila punti luce)



STRATEGIA SOSTENIBILE E VALORE CONDIVISO



Una pluralità di servizi essenziali e un modello di impresa finalizzato a creare valore nel lungo termine per i propri azionisti attraverso la creazione

di valore condiviso. Il purpose aziendale è entrato nello statuto ed è il punto di riferimento per la strategia e la rendicontazione di sostenibilità.

Il purpose aziendale è il riferimento per definire le linee guida alla strategia del Gruppo Hera. Sono cinque i riferimenti strategici che caratterizzano il percorso di sviluppo per generare valore per gli azionisti e creare valore condiviso: profittabilità e sostenibilità finanziaria; resilienza rispetto ai sempre più frequenti e intensi fenomeni esogeni; neutrali-

tà carbonica; rigenerazione delle risorse; equità sociale e prosperità. Il perseguimento di questi riferimenti strategici fa leva sul supporto offerto dall'innovazione e dalla digitalizzazione. La sostenibilità pervade quindi la strategia del Gruppo Hera e una rendicontazione di sostenibilità fondata sul purpose aziendale ne supporta il perseguimento.



IL VALORE CONDIVISO

Il nostro approccio alla sostenibilità: la creazione di VALORE CONDIVISO

Dal 2016 il nostro approccio all'integrazione della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità nella strategia e nella gestione dell'azienda si è arricchito della prospettiva della creazione di valore condiviso.

Creare valore condiviso significa generare margini per l'impresa, e quindi remunerare gli azionisti, producendo contestualmente **benefici sociali e ambientali che rispondono agli obiettivi dell'Agenda globale**. Per Agenda globale intendiamo l'insieme delle priorità delle politiche mondiali, europee, nazionali e regionali; tra queste spiccano gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. Il Gruppo Hera crea valore condiviso con attività di business che mirano a:

- perseguire la **neutralità di carbonio**;
- **rigenerare le risorse** e chiudere il cerchio;
- abilitare la **resilienza** e **innovare**.

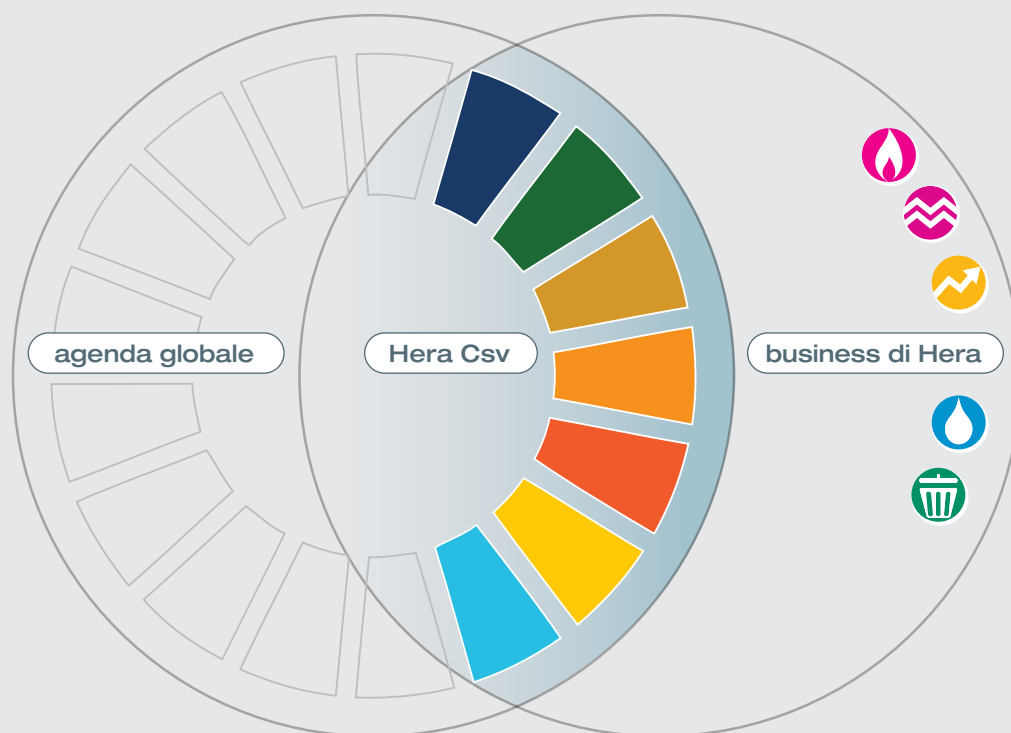
Hera ha da sempre integrato la responsabilità sociale di impresa e la sostenibilità nella propria strategia e gestione aziendale. Ciò significa considerare le aspettative e le preoccupazioni degli stakeholder e ridurre al minimo gli impatti negativi aumentando quelli positivi sull'ambiente e sulle persone. La creazione di valore condiviso rappresenta un'importante evoluzione di questo approccio, diventandone parte integrante ed emergendo come

Il purpose nello statuto

Ad aprile 2021, l'Assemblea dei Soci ha approvato l'introduzione del concetto di scopo, ovvero del perché Hera esiste, nello statuto. Il nuovo paragrafo introdotto nell'art. 3 Durata e Scopo recita così: La Società attua un modello di impresa con l'obiettivo di creare valore nel lungo termine per i propri azionisti attraverso la creazione di valore condiviso con i propri stakeholder. A tal fine la Società organizza e svolge attività di impresa anche con la finalità di favorire l'equità sociale e di contribuire al raggiungimento della neutralità di carbonio, alla rigenerazione delle risorse e alla resilienza del sistema dei servizi gestiti, a beneficio dei clienti, dell'ecosistema territoriale di riferimento e delle generazioni future (Hera per il Pianeta, per le Persone e per la Prosperità).

tratto fondante dell'identità di Hera e del suo scopo. Per questo motivo nel 2021 **il concetto di corporate purpose è stato introdotto nello statuto**. Una scelta strategica per formalizzare, al più alto livello possibile, l'impegno della società per una gestione responsabile e orientata al lungo periodo, rispondendo alle priorità dell'Agenda globale e in generale alle priorità sociali e ambientali delle comunità in cui opera.

Lo statuto così aggiornato – in linea con il nuovo Codice di corporate governance di Borsa Italiana e le best practice a livello di disciplina europea – permette al Gruppo Hera di ribadire con forza l'impegno per la **transizione energetica** e l'**economia circolare** attraverso l'innovazione e la digitalizzazione, nonché per la promozione dell'**equità sociale**. Come emerge dall'infografica sottostante, Hera potrà aumentare il valore condiviso generato (Hera Csv), agendo sulla sovrapposizione tra le attività di business e le priorità dell'Agenda globale.



Il margine operativo lordo e gli investimenti a VALORE CONDIVISO

810,9 mln/euro
INVESTIMENTI CSV
il 78% degli investimenti totali



Hera misura dal 2016 la creazione di valore condiviso attraverso il margine operativo lordo a valore condiviso (**Mol Csv**) ovvero la quota parte del margine operativo lordo derivante dalle attività di business che generano benefici sociali e ambientali nei tre ambiti di creazione di valore condiviso definiti nel proprio **framework Csv**. **Nel 2025 il 60% del Mol totale è stato a valore condiviso** (con l'obiettivo di arrivare al 68% nel 2029): 915,6 milioni di euro, il 7% in più rispetto al 2024. Il Mol a valore condiviso è l'indicatore più importante per misurare la sostenibilità nel Gruppo e viene sottoposto alla verifica di una società di revisione esterna.

Oltre al Mol Csv, vengono quantificati anche gli investimenti del Gruppo Hera che creano valore condiviso e nel 2025 sono stati il 78% del totale degli investimenti, 810,9 milioni di euro, collegati ai tre driver Csv: **Abilitare la resilienza e innovare** 484,3 milioni, **Rigenerare le risorse e chiudere il cerchio** 434,6 milioni, **Perseguire la neutralità di carbonio** 203,0 milioni*. I principali investimenti hanno riguardato interventi di manutenzione e resilienza delle reti, gestione del servizio idrico integrato, diffusione di tecnologie innovative legate a transizione energetica e trasformazione digitale, progetti di transizione verso un'economia circolare.

MOL A VALORE CONDIVISO (MOL CSV)*

2024

856,6
milioni di euro

54%
del Mol totale

2025

915,6
milioni di euro

60%
del Mol totale

2025 vs 2024

+59,0
milioni di euro (+7%)

Il **framework Csv** si compone di tre driver del cambiamento e nove aree di impatto a loro volta collegate agli 11 obiettivi dell'Agenda ONU a cui il Gruppo contribuisce. Di questi, sette sono prioritari per il Gruppo Hera perché più direttamente correlati alle attività di business e sui quali ha un impatto diretto. Gli altri quattro invece sono obiettivi su cui il Gruppo ha un impatto indiretto.

*Il totale del Mol e degli investimenti Csv non corrisponde alla somma del Mol e degli investimenti dei singoli driver, a causa di attività riconducibili a più driver.

Driver e aree di impatto del valore condiviso

483,8 milioni di euro

53%
del Mol Csv

driver

**RIGENERARE
LE RISORSE E CHIUDERE
IL CERCHIO**

aree di impatto

290,1 milioni di euro
Gestione sostenibile della risorsa idrica

145,1 milioni di euro
Transizione verso un'economia circolare

48,6 milioni di euro
Tutela dell'aria, del suolo e della biodiversità



333,8 milioni di euro

36%
del Mol Csv

**PERSEGUIRE
LA NEUTRALITÀ
DI CARBONIO**

37,2 milioni di euro
Promozione dell'efficienza energetica

296,6 milioni di euro
Transizione energetica e rinnovabili



297,0 milioni di euro

32%
del Mol Csv

**ABILITARE
LA RESILIENZA
E INNOVARE**

171,3 milioni di euro
Resilienza e adattamento

84,6 milioni di euro
Innovazione e digitalizzazione

41,1 milioni di euro
Sviluppo economico e inclusione sociale



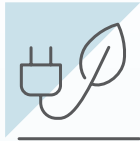
INDICATORI CHIAVE DEL VALORE CONDIVISO

CREAZIONE DI
VALORE CONDIVISO



Mol a valore
condiviso

PERSEGUIRE
LA NEUTRALITÀ
DI CARBONIO



Transizione
energetica
e rinnovabili



Mitigazione
dei cambiamenti
climatici

RIGENERARE
LE RISORSE
E CHIUDERE
IL CERCHIO



Transizione verso
un'economia
circolare



Gestione
sostenibile della
risorsa idrica

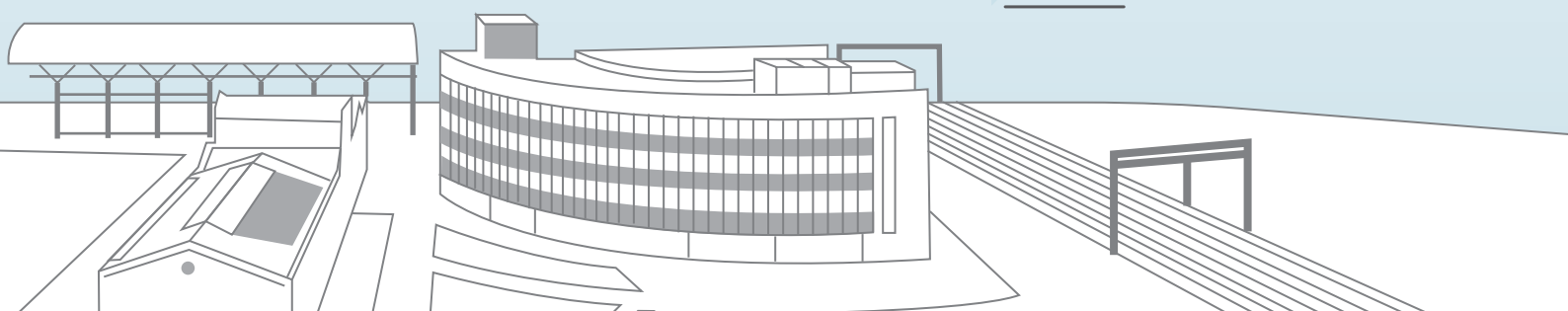
ABILITARE
LA RESILIENZA
E INNOVARE



Sviluppo
di occupazione
e di nuove
competenze



Resilienza
e adattamento



	2024	2025	2029
Mol a valore condiviso (% su totale)	54%	60%	68%
Energia elettrica rinnovabile venduta a clienti a mercato libero (% sui volumi venduti totali a mercato libero)	49,1%	52,5%	58%
Gas rinnovabili prodotti (GWh)	95,4	101,2	147
Capacità fotovoltaica installata (di proprietà e venduta) (MW)	44,1	71,5	370
Emissioni gas serra con metodologia di calcolo SBTi* (variazione % rispetto al 2019)	-14%	-18%	-35%
Raccolta differenziata (%)	74,3%	75,8%	78%
Plastica riciclata da Aliplast (variazione % rispetto al 2017)	+41%	+63%	+145%
Perdite idriche (perdite fisiche e amministrative dell'acquedotto civile) (mc/km di rete/giorno)	8,4	7,8	7,4
Consumi idrici di Gruppo (variazione % rispetto al 2017) **	-25,5%	-27,9%	-26,5%
Dipendenti con competenze per la transizione digitale (% su totale)	63%	70%	85%
Dipendenti con competenze per la transizione energetica (% su totale)	46%	51%	58%
Dipendenti con competenze per la transizione ambientale (% su totale)	47%	54%	58%
Hosting Capacity (MW)	1.581	1.584	2.044
Rete acquedotto con manutenzione predittiva (% sul totale)	85%	86%	99%

* I dati a consuntivo di Scopo 3 relativi alla vendita di gas metano non considerano gli aumenti transitori dei volumi collegati ai servizi di ultima istanza del gas.

** Dato riferito ai consumi di acqua da acquedotto civile e industriale delle unità di business del Gruppo maggiormente idroesigenti servite da Hera Spa in Emilia-Romagna. Target previsto nel piano industriale 2025-29 e definito sulla base del consuntivo 2024.





avevamo detto di fare...



**Promozione
dell'efficienza
energetica**

-10% CONSUMI ENERGETICI

di Gruppo al 2028, rispetto al 2013



**Transizione
energetica
e rinnovabili**

OLTRE 300 MW POTENZA FOTOVOLTAICA

installata al 2028 (di proprietà e venduta, come energy park e impianti agrivoltaici), di cui 177 MW in siti Hera

58% ENERGIA ELETTRICA RINNOVABILE

venduta a mercato libero al 2028

147 GWh GAS RINNOVABILI

prodotti entro il 2028: 12 milioni di metri cubi di biometano e 770 tonnellate di idrogeno verde



**Mitigazione
dei cambiamenti
climatici**

-32% EMISSIONI DI GAS SERRA

al 2028 con metodo SBTi rispetto al 2019 grazie alle iniziative di decarbonizzazione interne e a favore dei clienti. Circa 90% la riduzione al 2050, anche con la rimozione di tutte quelle residue, per raggiungere il Net Zero

PERSEGUIRE LA NEUTRALITÀ DI CARBONIO

L'ambiente come patrimonio da conservare e proteggere è al centro della nostra strategia orientata alla creazione di valore condiviso.

Per questo abbiamo elaborato il piano di transizione climatica, che traccia il percorso per raggiungere emissioni nette zero entro il 2050, con tappa intermedia al 2030. Il nostro obiettivo prevede una riduzione intorno al 90% delle nostre emissioni e di quelle dei clienti e la rimozione di quelle residue, agendo su tre livelli: diminuire i nostri consumi (continuando ad alimentarli



con energia elettrica 100% rinnovabile) e l'impronta delle nostre attività; offrire soluzioni per accompagnare i nostri clienti nella transizione energetica; continuare a investire nelle energie rinnovabili. Azioni che non solo riducono le emissioni prodotte, ma evitano di produrne di nuove, coniugando sviluppo economico e mitigazione dei cambiamenti climatici.

abbiamo fatto...

-8,8% CONSUMI ENERGETICI

di Gruppo al 2025 (-8% al 2024), rispetto al 2013, grazie agli interventi effettuati

71,5 MW POTENZA FOTOVOLTAICA INSTALLATA

di proprietà o venduta al 2025 (era 44,1 MW al 2024)

52,5% ENERGIA ELETTRICA RINNOVABILE

venduta a mercato libero nel 2025 (era il 49,1% nel 2024)

101 GWh GAS RINNOVABILI

prodotti nel 2025 grazie ai 10,7 milioni di metri cubi di biometano da rifiuti organici (erano rispettivamente 95,4 GWh e 10,1 milioni di metri cubi al 2024). Proseguiti i lavori per la realizzazione dell'impianto power-to-methane al depuratore di Bologna Corticella e avviata la realizzazione degli impianti di produzione di idrogeno verde di Modena e Trieste

-18% EMISSIONI DI GAS SERRA

al 2025, rispetto al 2019. Pubblicato nel 2024 il Piano di transizione climatica a 1,5 °C con l'impegno Net Zero del Gruppo Hera

faremo...

-10,3% CONSUMI ENERGETICI

di Gruppo al 2029, rispetto al 2013

370 MW POTENZA FOTOVOLTAICA

installata al 2029 (di proprietà e venduta, come energy park e impianti agrivoltaici), di cui 200 MW in siti Hera

58% ENERGIA ELETTRICA RINNOVABILE

venduta a mercato libero al 2029

147 GWh GAS RINNOVABILI

prodotti all'anno al 2029: 12,3 milioni di metri cubi di biometano e 622 tonnellate di idrogeno verde

-35% EMISSIONI DI GAS SERRA

al 2029 con metodo SBTi rispetto al 2019 grazie alle iniziative di decarbonizzazione interne e a favore dei clienti



PROMOZIONE DELL'EFFICIENZA ENERGETICA

L'EFFICIENZA ENERGETICA per Hera



Da sempre Hera attua politiche e strategie volte a **incrementare l'efficienza energetica** delle proprie attività, come testimonia la certificazione ISO 50001 sui sistemi di gestione dell'energia per 12 società del Gruppo: il **96% dei consumi energetici** avviene in società con questa certificazione.

Il Gruppo si è posto l'obiettivo di **ridurre di oltre il 10%** entro il 2029 i consumi energetici rispetto al 2013, attraverso specifici interventi negli ambiti di ciclo idrico, teleriscaldamento, reti di distribuzione del gas, impianti di trattamento e riciclo, sedi, automezzi e servizi ambientali.

Gli **857 interventi realizzati** al 2025 hanno permesso una **riduzione dell'8,8% dei consumi** rispetto all'anno base, corrispondente a circa 27 mila tonnellate equivalenti di petrolio. Tale risparmio si può equiparare ai consumi energetici annuali di **22 mila famiglie** (con consumi di 2.700 kWh e 1.200 metri cubi di gas) e a **minori emissioni di gas serra per 46 mila tonnellate** (corrispondenti all'anidride carbonica assorbita in un anno da un bosco di circa cinquemila ettari, o settemila campi da calcio).

EFFICIENZA ENERGETICA per condomini, aziende e Pubblica amministrazione

Il Gruppo Hera è impegnato anche per l'efficientamento di condomini, aziende e Pubblica amministrazione, grazie alle controllate Hera Servizi Energia (Hse), Hera Luce, Triveneta Luce e Marche Multiservizi.

Nei **condomini**, Hse effettua interventi di **riqualificazione energetica** sulle superfici e di **sviluppo e ammodernamento degli impianti** termici ed elettrici, anche da fonti rinnovabili, permettendo ai clienti (circa 100 condomini nel 2025) di risparmiare dal 30% a oltre il **50% dei consumi**.

Nel **settore industriale**, Hse offre **servizi di decarbonizzazione** mediante la realizzazione e conduzione di **unità di produzione energetica** (rinnovabile fotovoltaica, in assetto cogenerativo o trigenerativo e centrali termiche ad alta efficienza) dedicate a garantire i fabbisogni energetici primari dei clienti. A fine 2025 sono attivi **contratti di decarbonizzazione** con 29 clienti.

Per la **Pubblica amministrazione**, Hse propone interventi per la **produzione di energia** elettrica (fotovoltaico) e termica (impianti solari, caldaie a condensazione e pompe di calore), nonché l'**isolamento degli edifici**, consentendo **risparmi dal 6% al 74%**.



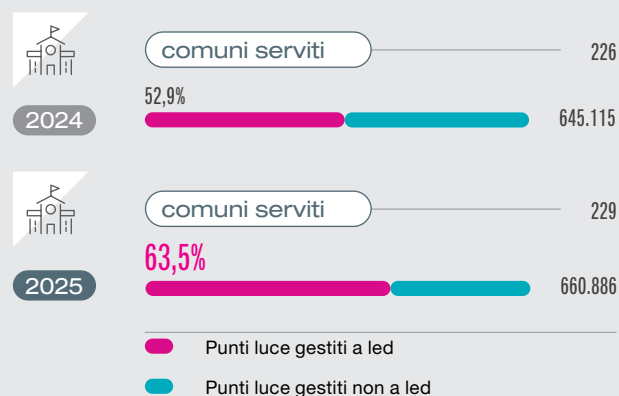
Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo



Inoltre, **Hera Luce** (anche attraverso la controllata Triveneta Luce) e **Marche Multiservizi** gestiscono 661 mila punti luce garantendo l'efficienza del servizio di **illuminazione pubblica** in 229 comuni. A fine 2025, l'88% dei punti luce è in funzione con sistemi di ottimizzazione dei consumi mentre i **punti luce a led** salgono al 63,5% (53% al 2024).

Grazie alle attività di efficientamento energetico presso terzi di Hera Servizi Energia, Hera Luce, Triveneta Luce e Marche Multiservizi, nel 2025 sono stati ottenuti risparmi tali da **evitare l'emissione di 26 mila tonnellate di gas serra** (corrispondenti all'anidride carbonica assorbita in un anno da un bosco di circa 2.800 ettari, o quattromila campi da calcio).

Illuminazione pubblica: comuni serviti e punti luce gestiti



TRANSIZIONE ENERGETICA per i clienti

Anche nel 2025 si conferma l'impegno di Hera Comm e delle sue società controllate verso **l'efficienza e la transizione energetica dei propri clienti** con l'offerta di numerosi servizi e prodotti a valore aggiunto per il monitoraggio e la riduzione dei consumi e la promozione delle rinnovabili.

Tutti i clienti a mercato libero possono richiedere gratuitamente l'attivazione del **Diario dei consumi** (direttamente in fase di apertura del contratto o successivamente in autonomia sui servizi online o via app MyHera), un servizio digitale che permette di avere una visione dettagliata e personalizzata dei propri consumi, utile per **identificare opportunità di risparmio energetico**. Al 2025 i contratti a mercato libero con Diario dei consumi attivo sono circa 1,2 milioni e rappresentano il **43%** della base clienti (31% nel 2024). Inoltre prosegue l'offerta anche degli altri **strumenti per controllare e ridurre i propri consumi**, quali kit di lampadine led

ad alta efficienza (**Hera Led**), termostati intelligenti e telecomandabili (**Hera Thermo**), climatizzatori ad alta efficienza in pompa di calore (**Hera Clima**) e caldaie a condensazione di ultima generazione o ibride con pompa di calore (**Hera Caldaia**), così da rispondere alle diverse esigenze dei clienti.

Completano la gamma di soluzioni **per la transizione energetica Hera Ricarica** (vendita e installazione di stazioni di ricarica elettrica) ed **Hera Fotovoltaico** (vendita di pannelli fotovoltaici).

Dal 2023 sono stati venduti circa **61 mila** di questi prodotti e soluzioni (39 mila al 2024), grazie ai quali nel 2025 è possibile stimare un beneficio in termini di **gas serra evitati pari a circa 25 mila tonnellate** (corrispondenti all'anidride carbonica assorbita in un anno da un bosco di circa 2.750 ettari, o 3.900 campi da calcio).



Soluzioni di transizione energetica per i clienti

	2024	2025
Contratti energia elettrica e gas a fine anno con Diario dei consumi (% sul totale dei contratti famiglie a mercato libero)	30,9%	43,1%
Prodotti e soluzioni per la transizione energetica venduti (cumulato dal 2023 - migliaia)	39,3	60,9

-8,8%

CONSUMI ENERGETICI INTERNI

di Gruppo al 2025 rispetto al 2013



61

MILA PRODOTTI E SOLUZIONI

per la transizione energetica
venduti dal 2023 al 2025





TRANSIZIONE ENERGETICA E RINNOVABILI

GLI IMPIANTI per la produzione di energia

Il Gruppo Hera gestisce **oltre un centinaio di impianti** di produzione di energia, con una potenza totale installata di circa 345 MW. Di questi, **69 sono per la produzione di energia rinnovabile** (126,5 MW la potenza installata, il 37% del totale) ovvero la combustione dei rifiuti urbani (62 MW) o di biogas (20,5 MW), il fotovoltaico (15,5 MW) e il biometano (14 MW) e la geotermia (14 MW).

A questi si aggiungono gli impianti di cogenerazione industriale (36,5 MW), le centrali termiche (86 MW) e il fotovoltaico (1 MW) **installati presso terzi** da Hera Servizi Energia.

Da questi impianti nel 2025 sono stati generati **2.259 GWh di energia elettrica**, energia termica e biometano, **di cui 737 GWh da fonti rinnovabili** (il 33% circa del totale).

L'**energia elettrica** prodotta è stata pari a 1.246 GWh, di cui 513 GWh da rinnovabili (il 41% del totale), mentre l'**energia termica** 912 GWh, di cui 123 GWh da rinnovabili (il 13,5%). La produzione di **biometano** ha raggiunto i 10,7 milioni di metri cubi (101 GWh).

Nei prossimi anni è previsto un ulteriore miglioramento del profilo di sostenibilità della produzione di energia del Gruppo, grazie ad ulteriori iniziative di sviluppo di fotovoltaico e idrogeno verde.

10,7
**MILIONI DI METRI CUBI
DI BIOMETANO**
prodotti da rifiuti organici



71,5 MW
**POTENZA FOTOVOLTAICA
INSTALLATA**
(di proprietà o vendita)



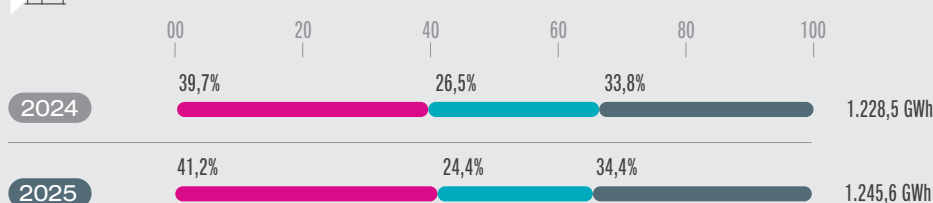
52,5%
**ENERGIA ELETTRICA
RINNOVABILE VENDUTA**
a mercato libero



Produzione di energia elettrica e termica



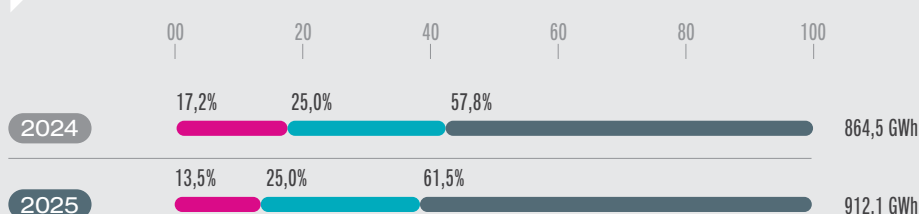
Energia elettrica lorda prodotta



L'energia elettrica lorda prodotta dagli impianti del Gruppo considera anche l'energia necessaria a soddisfare i consumi funzionali alla produzione stessa (consumi ausiliari).



Energia termica prodotta



¹ Fonti rinnovabili¹

² Cogenerazione e turboespansione²

³ Fonti tradizionali³

¹ Termovalorizzazione (quota rinnovabile 51%); Geotermia; Combustione biogas da discarica, digestori e depuratori; Fotovoltaico presso terzi; Solare termico

² Cogenerazione; Cogenerazione industriale presso terzi; Turboespansione

³ Termovalorizzazione (quota non rinnovabile 49%); Centrali termiche; Centrali termiche presso terzi; Incenerimento fanghi di depurazione

LO SVILUPPO DEL BIOMETANO

Nel 2025 la **produzione di biometano** ha raggiunto **10,7 milioni di metri cubi**: 7,5 dall'impianto di Sant'Agata Bolognese (Bo) e 3,2 dall'impianto di Spilamberto (Mo), grazie al trattamento di circa 167 mila tonnellate di rifiuti organici urbani, scarti lignocellulosici, fanghi e altri rifiuti liquidi agroindustriali. Il biometano prodotto viene immesso in rete e destinato all'autotrazione. Inoltre, presso il depuratore di Bologna è in corso di realizzazione un **innovativo impianto power-to-methane** strettamente integrato con il processo di trattamento delle acque reflue urbane, dove sarà possibile produrre **ulteriore biometano**. L'obiettivo del Gruppo al 2029 è di produrre complessivamente oltre 12 milioni di metri cubi all'anno di questo combustibile rinnovabile.

LO SVILUPPO DEL FOTOVOLTAICO

Hera ha previsto iniziative per raggiungere **370 MW installati in fotovoltaico entro il 2029** tra impianti di proprietà (sedi e impianti, discariche esaurite, hydrogen valley, energy park, impianti agrivoltaici, ecc.) e venduti a clienti. Al 2025 la **capacità di proprietà installata** è di **16,5 MW**, mentre proseguono i lavori per l'installazione di ulteriori impianti. Tra i progetti in realizzazione più rilevanti si segnalano: gli energy park di Faenza (Ra) e Bologna, entrambi da 14 MW; due impianti su altrettante discariche esaurite da 11,7 MW complessivi; tre impianti a servizio del ciclo idrico da 6,2 MW complessivi; gli impianti a servizio della produzione di idrogeno presso le hydrogen valley di Modena (6,3 MW) e Trieste (5 MW); l'impianto agrivoltaico avanzato di Horowatt da 5,1 MW a Cesena. A questi impianti si sommano quelli **venduti da Hera Comm, per 55 MW** complessivi al 2025. Complessivamente la potenza fotovoltaica installata al 2025 tra impianti di proprietà o venduti è di 71,5 MW.

LO SVILUPPO DELL'IDROGENO

Il Gruppo Hera sta realizzando nuove opportunità nell'ambito dello **sviluppo dell'idrogeno** per il suo utilizzo nel settore civile, nel trasporto pubblico e nei settori hard-to-abate. A Modena e a Trieste sono in corso attività di **riconversione delle aree industriali dismesse in hydrogen valley**, con l'obiettivo di raggiungere una produzione complessiva di 622 tonnellate di **idrogeno verde** all'anno. L'avvio è previsto nel 2026. A Castelfranco Emilia (Mo) proseguono le attività relative all'immissione di idrogeno nelle reti di distribuzione gas urbane dove sono avvenute diverse **sperimentazioni nazionali** dell'idrogeno per uso civile con quattro immissioni temporanee avvenute nel 2022, nel 2023 e nel 2025, per studiare tutti gli aspetti connessi all'utilizzo di miscele di idrogeno e gas naturale nelle reti esistenti.

IL SUPPORTO ALL'AUTOCONSUMO DIFFUSO

Hera Comm supporta pubblica amministrazione, condomini e aziende nello sviluppo di **progetti di condivisione dell'energia**. Nel 2025 è stato fornito supporto a tre Comuni del riminese per l'ottenimento dei contributi Pnrr per la realizzazione di una **comunità energetica rinnovabile** servita da un impianto fotovoltaico da 15 kW, ed è in fase di installazione un impianto da circa 1 MW sulla discarica di Tavullia (Pu) sempre a servizio di una comunità energetica rinnovabile. Nell'ambito dell'**autoconsumo collettivo condominiale**, al 2025 risultano costituiti sei Gruppi, di cui quattro operativi con altrettanti impianti dalla potenza complessiva di circa 100 kW (circa 60 famiglie coinvolte). Infine, nell'ambito dell'**autoconsumo individuale a distanza**, è stato realizzato un impianto da 1 MW presso un'impresa alimentare nel cesenate.

ENERGIA ELETTRICA RINNOVABILE (E NON SOLO) PER I CLIENTI HERA

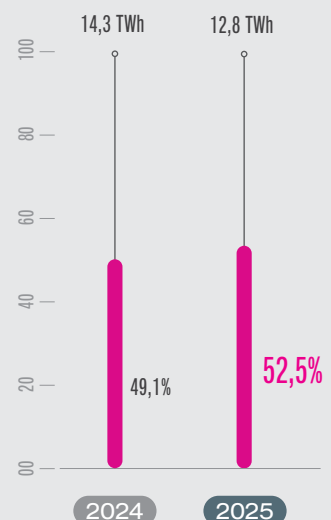
Anche nel 2025 Hera Comm e le sue società controllate hanno garantito **soluzioni per la riduzione dell'impronta di carbonio dei clienti** attraverso la fornitura di **energia elettrica da fonti rinnovabili** (certificate tramite Garanzia di origine) e la **vendita di impianti fotovoltaici**. Nel 2025 sono stati venduti a mercato libero 6,7 TWh di energia rinnovabile, **il 52,5% del totale**, pari a 12,8 TWh (era il 49% nel 2024), e sono stati venduti 111 impianti fotovoltaici per una potenza

totale di oltre 16 MW (3.001 impianti dall'avvio dell'offerta per una potenza complessiva di **55 MW**). Inoltre, Hera Comm **compensa le emissioni derivanti dalla vendita di gas metano** ai clienti che sottoscrivono offerte che prevedono tale opzione (per una durata esplicitata nelle condizioni contrattuali) mediante l'acquisto di crediti di carbonio certificati da standard internazionali che finanziano progetti di riduzione delle emissioni nei

paesi in via di sviluppo. Nel 2025 sono stati annullati **oltre 690 mila crediti di carbonio**, corrispondenti a pari tonnellate di gas serra e al 14% del gas totale venduto a mercato libero, relativi a progetti in Brasile, India e Turchia.

La fornitura di energia elettrica rinnovabile e la compensazione delle emissioni dalla vendita di gas sono **opzioni già comprese** in tutte le offerte per i clienti domestici a mercato libero.

Energia elettrica rinnovabile
venduta a mercato libero
(% sui volumi venduti totali
a mercato libero)



LE EMISSIONI DI GAS SERRA DEL GRUPPO HERA

L'infografica sulla destra rappresenta le **emissioni di gas serra** del Gruppo Hera, comprese quelle indirette prodotte da fornitori e clienti.

Nel 2025 le emissioni totali di Gruppo (Scopo 1+2+3) sono risultate pari a **circa 13 milioni di tonnellate di gas serra**. Di queste, le emissioni derivanti dalle attività di fornitori e clienti lungo la catena del valore (Scopo 3) sono state circa 11,8 milioni, che corrispondono al 91% del totale.

I TARGET SCIENCE-BASED DI HERA

Sulla base dell'approfondimento degli scenari climatici futuri, Hera ha definito **obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra al 2030** rispetto ai livelli del 2019 coerenti con la metodologia della **Science Based Targets initiative (SBTi)**, in particolare con il livello well-below 2 °C volto a limitare l'incremento delle temperature medie terrestri ben al di sotto di questa soglia. Il perimetro considerato per gli obiettivi comprende **sia le emissioni del Gruppo** (Scopo 1 e 2), **sia quelle dei clienti** (Scopo 3 dalla vendita di energia elettrica e gas metano), e riguarda l'86,5% delle emissioni complessive del Gruppo del 2019.

Questi obiettivi permetteranno di **ridurre del 37% le emissioni** relative al perimetro sopra indicato.

IL PIANO DI TRANSIZIONE CLIMATICA VERSO IL NET ZERO

Il Gruppo Hera ha definito un percorso per arrivare ad avere **emissioni nette zero al 2050**, in linea con le indicazioni della scienza per limitare il riscaldamento globale entro **1,5 °C** a fine secolo. Questo traguardo sarà perseguito con una **riduzione complessiva delle emissioni intorno al 90%** (rispetto al 2019) e la **rimozione di tutte quelle residue** al termine del percorso di decarbonizzazione.

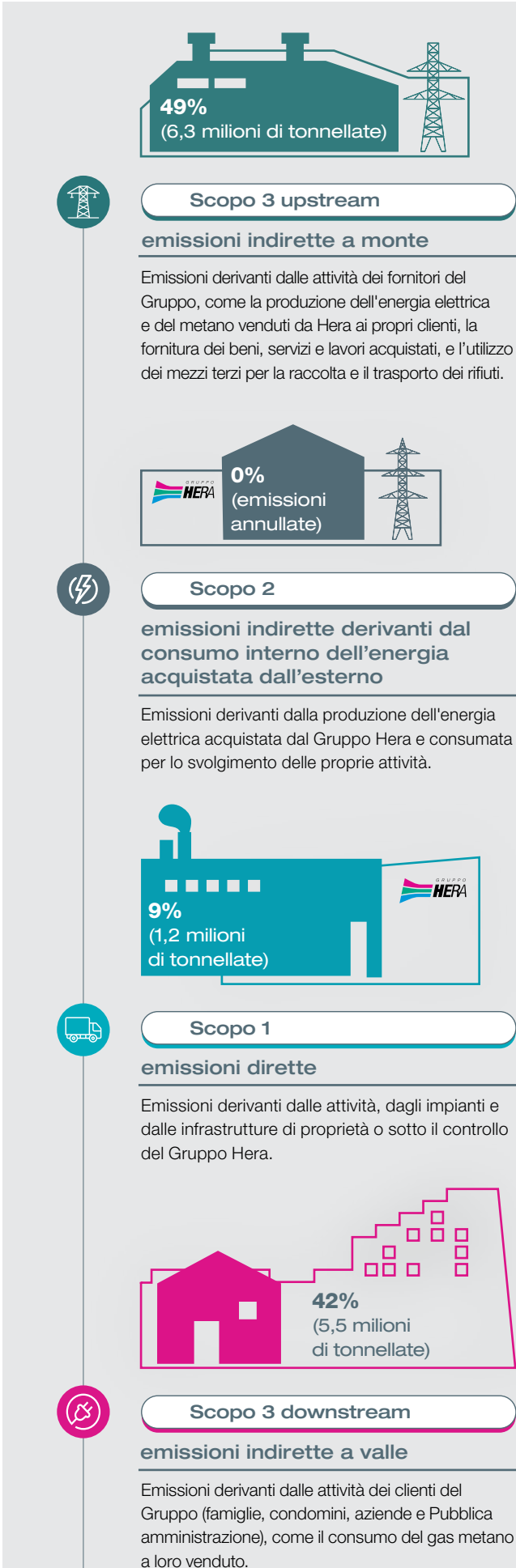
Tra le **leve** individuate per ridurre le proprie emissioni e quelle dei clienti ci sono: l'efficienza energetica; il mantenimento della totale copertura dei consumi elettrici interni con energia rinnovabile certificata; la produzione di energia rinnovabile; la cattura e lo stoccaggio di anidride carbonica su diversi impianti di termovalorizzazione dei rifiuti; la progressiva elettrificazione della base clienti con conseguente fornitura di energia da fonti rinnovabili; la proposta di soluzioni per il risparmio energetico e per l'autoproduzione di energia fotovoltaica.

Il raggiungimento dell'obiettivo comporterà una riduzione delle emissioni di gas serra Scopo 3 per ogni cliente energy da 3,3 tonnellate del 2019 a meno di 0,2 tonnellate al 2050.

-18%

EMISSIONI DI GAS SERRA
rispetto al 2019 con metodologia di calcolo SBTi (escluso aumento servizi ultima istanza gas)





DIMINUISCONO LE EMISSIONI DI GAS SERRA DEL GRUPPO HERA

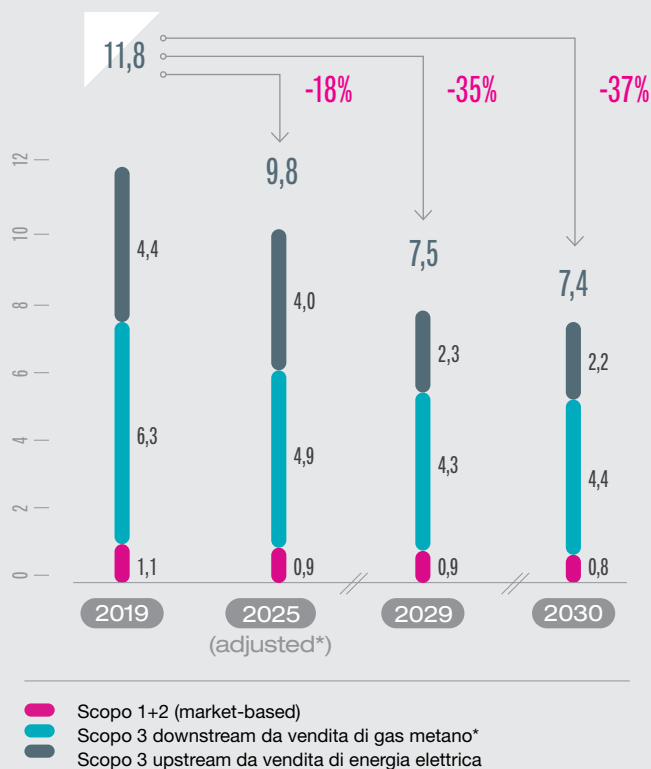


Nel 2025 le emissioni complessive relative al perimetro dei **target SBT e Net zero** sono **diminuite del 18%** circa rispetto al 2019 (il risultato non considera gli aumenti straordinari e transitori dei volumi venduti ai servizi di ultima istanza del gas). In dettaglio, le emissioni di Scopo 1+2 sono diminuite del 24% (grazie all'energia elettrica rinnovabile che alimenta il 100% dei consumi interni, ai minori consumi di combustibili negli impianti interni, nel teleriscaldamento

to e negli impianti installati presso terzi, e alla riduzione delle emissioni dagli impianti di trattamento rifiuti e dalla rete gas) mentre quelle di Scopo 3 sono diminuite del 23% per quanto riguarda la vendita di gas (grazie a temperature più miti e comportamenti più virtuosi dei clienti) e del 31% per l'indice di intensità del carbonio della vendita di energia elettrica (i volumi di rinnovabile venduta a mercato libero sono aumentati dal 30% del 2019 al 52,5% del 2025).

*I dati di Scopo 3 relativi alla vendita di gas metano per il 2025 non considerano gli aumenti transitori delle emissioni collegate ai servizi di ultima istanza del gas. Considerando tali incrementi la riduzione delle emissioni totali rispetto al 2019 sarebbe del 16%.

Emissioni di gas serra del Gruppo Hera relative al perimetro del Science-based target
(in milioni di tonnellate di CO₂e)

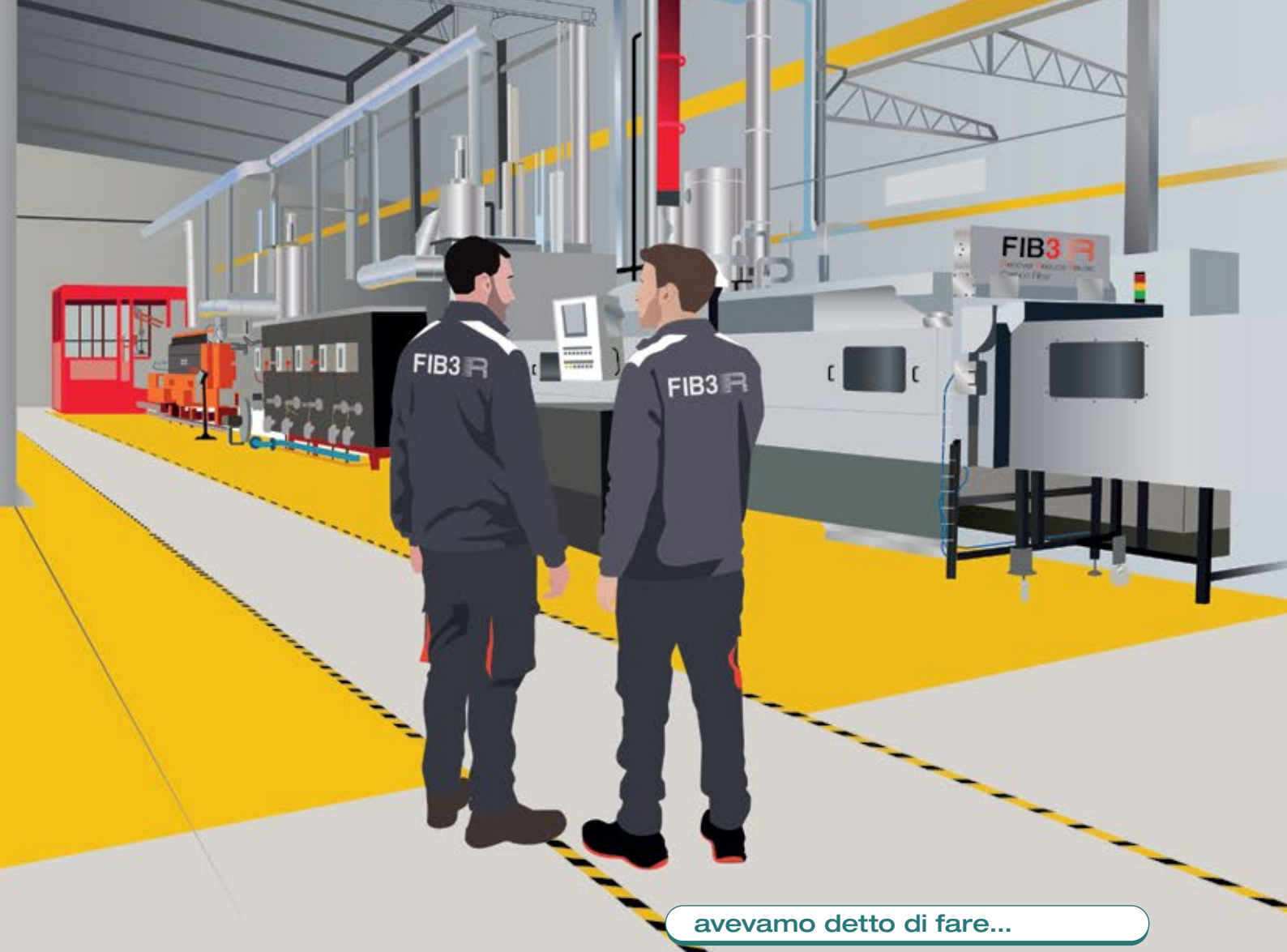


LE EMISSIONI EVITATE O COMPENSATE

Grazie alle attività gestite, nel 2025 sono state complessivamente **evitate o compensate circa 1,2 milioni di tonnellate di gas serra**, pari a 272 chilogrammi per cittadino servito. Nel calcolo, che include anche le compensazioni delle emissioni derivanti dalla vendita di gas metano ai clienti e il sequestro di anidride carbonica dagli alberi piantumati per iniziative del Gruppo, vengono considerate le seguenti attività: vendita di plastica riciclata di Aliplast; produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili ceduta alla rete; utilizzo del teleriscaldamento; produzione di biometano; interventi di efficientamento energetico di Hse presso edifici terzi; sviluppo delle infrastrutture di ricarica pubblica con fornitura di energia elettrica rinnovabile.

272 KG
DI GAS SERRA EVITATI
O COMPENSATI
per cittadino servito





avevamo detto di fare...



**Transizione
verso un'economia
circolare**

78% RACCOLTA DIFFERENZIATA

al 2028 anche grazie al coinvolgimento di cittadini e imprese

+165% PLASTICA RICICLATA

da Aliplast al 2028 (rispetto al 2017). Nel 2026: avviare l'impianto per il recupero delle plastiche rigide a Modena; realizzare una seconda linea all'impianto per il riciclo delle fibre di carbonio a Imola e un impianto per il riciclo di LDPE (polietilene a bassa densità)

-26,2% CONSUMI INTERNI DI ACQUA

al 2028 rispetto ai consumi 2017

**14,4% ACQUE REFLUE RIUTILIZZABILI/
RIUTILIZZATE**

al 2028



**Gestione sostenibile
della risorsa idrica**

-10% PERDITE IDRICHE LINEARI

al 2028 rispetto al 2024



**Tutela dell'aria,
del suolo e della
biodiversità**

>35% MEZZI ELETTRICI

o compatibili con biocarburante (HVO - Hydrotreated Vegetable Oil) nella flotta aziendale al 2028

RIGENERARE LE RISORSE E CHIUDERE IL CERCHIO

Essere il motore della transizione verso un'economia circolare fa parte del nostro purpose.

Guardiamo al futuro dei nostri stakeholder, puntando su recupero e rigenerazione a 360°. Sui rifiuti urbani abbiamo già superato gli obiettivi di riciclo fissati dall'Unione europea destinando alla discarica una quota residuale del raccolto, ma non solo: oltre la metà di quelli industriali viene recuperata sotto forma di materia ed energia. Lo facciamo con attenzione alla qualità dell'aria, anche



grazie a impianti con emissioni molto inferiori ai limiti di legge. Rigeneriamo il suolo, bonificandolo e riutilizzandolo per le nostre nuove strutture impiantistiche, e siamo impegnati a ridurre i nostri consumi di acqua e a promuovere il riuso e la rigenerazione delle acque reflue, in un'azione circolare che mira a contenere l'estrazione di nuove risorse dall'ambiente.

abbiamo fatto...

76% RACCOLTA DIFFERENZIATA

nel 2025 (79% Hera, 58% AcegasApsAmga, 73% Marche Multiservizi), in crescita rispetto al 74% del 2024

+63% PLASTICA RICICLATA

da Aliplast nel 2025 (rispetto al 2017; era +41% nel 2024). Completato a Modena l'impianto per il riciclo delle plastiche rigide; in funzione a Imola la prima linea per recupero fibra di carbonio; in costruzione a Novara un nuovo comparto per aumentare la capacità di riciclo di LDPE

-27,9% CONSUMI INTERNI DI ACQUA

nel 2025 rispetto ai consumi del 2017 (era -25,5% nel 2024) grazie a iniziative specifiche di risparmio idrico

12% ACQUE REFLUE RIUTILIZZABILI/RIUTILIZZATE

nel 2025 (in linea con 2024)

7,8 PERDITE IDRICHE LINEARI

mc/km di rete/giorno nel 2025
(-8% rispetto al 2024)
(24 mc/km/gg la media italiana al 2024)

31,4% MEZZI ELETTRICI

o compatibili con biocarburante (HVO - Hydrotreated Vegetable Oil) nella flotta aziendale al 2025 (era il 23,4% nel 2024)

faremo...

78% RACCOLTA DIFFERENZIATA

al 2029 anche grazie al coinvolgimento di cittadini e imprese

+145% PLASTICA RICICLATA

da Aliplast al 2029 (rispetto al 2017). Avviare nel 2026 l'impianto per il recupero delle plastiche rigide a Modena; avviare nel 2026 una seconda linea a Imola e nel 2027 un impianto per il riciclo di LDPE (polietilene a bassa densità) a Novara

-26,5% CONSUMI INTERNI DI ACQUA

al 2029 rispetto ai consumi 2017*

14,5% ACQUE REFLUE RIUTILIZZABILI/RIUTILIZZATE

al 2029

-12% PERDITE IDRICHE LINEARI

al 2029 rispetto al 2024

39% MEZZI ELETTRICI

o compatibili con biocarburante (HVO - Hydrotreated Vegetable Oil) nella flotta aziendale al 2029

* Target previsto nel piano industriale 2025-29 e definito sulla base del consuntivo 2024.



TRANSIZIONE VERSO UN'ECONOMIA CIRCOLARE

Il sistema di GESTIONE INTEGRATA dei rifiuti urbani a supporto dell'economia circolare

La gestione dei rifiuti, pur non esaurendo le misure necessarie a garantire una transizione verso un'economia circolare, rappresenta uno dei temi più urgenti su cui si concentrano le direttive europee degli ultimi anni. Raccolte territoriali, domiciliari e centri di raccolta (o stazioni ecologiche attrezzate) rappresentano i perni del **sistema di gestione dei rifiuti urbani di Hera, sempre più orientato al recupero di materia.**

61%

TASSO DI RICICLO

dei rifiuti urbani, già raggiunto l'obiettivo UE al 2030 pari al 60%

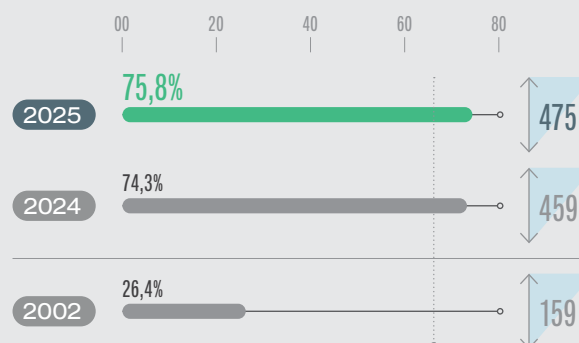


RACCOLTA DIFFERENZIATA: 75,8% in un territorio con 3,2 milioni di abitanti



Per i servizi ambientali, il Gruppo Hera serve 3,2 milioni di cittadini residenti in 188 comuni di quattro regioni. Nel 2025 i volumi di raccolta differenziata hanno registrato un incremento rispetto all'anno precedente attestandosi a 1.524 mila tonnellate. **La raccolta differenziata cresce al 75,8% (rispetto a una media nazionale del 67,7%),** principalmente grazie alle ottime performance dei territori di Modena, Pesaro, Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini, che hanno migliorato significativamente le loro percentuali di raccolta differenziata.

Raccolta differenziata (% e kg/pro capite)



Media nazionale 2024: 67,7% e 344 kg/pro capite (fonte: Ispra)



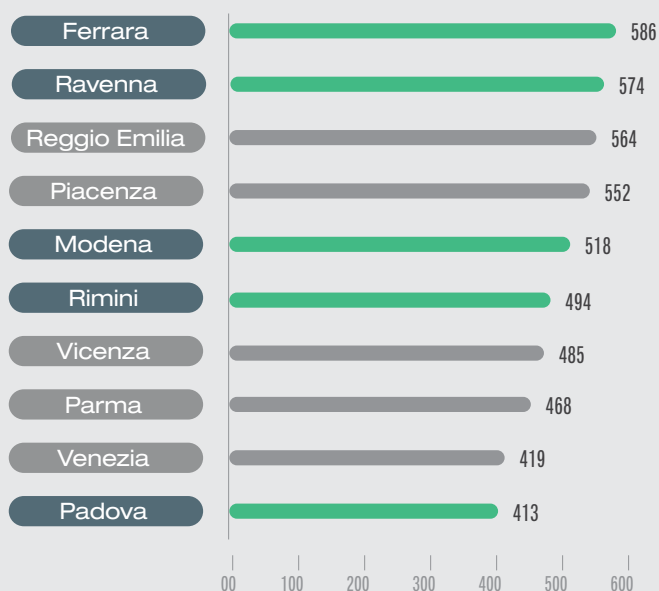
Raccolta differenziata
kg/pro capite



RACCOLTA DIFFERENZIATA: OTTIMO POSIZIONAMENTO NELLA TOP TEN PER LE CITTÀ GESTITE DA HERA

Tra le migliori dieci città con più di 100 mila abitanti in Italia nel 2024 per raccolta differenziata pro capite, cinque sono gestite da Hera: Ferrara al primo posto, che risulta prima anche per tasso percentuale di raccolta differenziata pari all'88,3%, Ravenna al quarto posto, Modena al quinto, Rimini al sesto e Padova al decimo posto. Se si considerano i capoluoghi di provincia con più di 300 mila abitanti, Bologna è la migliore città in Italia sia per raccolta differenziata pro capite sia per percentuale di raccolta differenziata (72%).

Raccolta differenziata pro capite (kg/abitanti) comuni con più di 100 mila abitanti (2024)



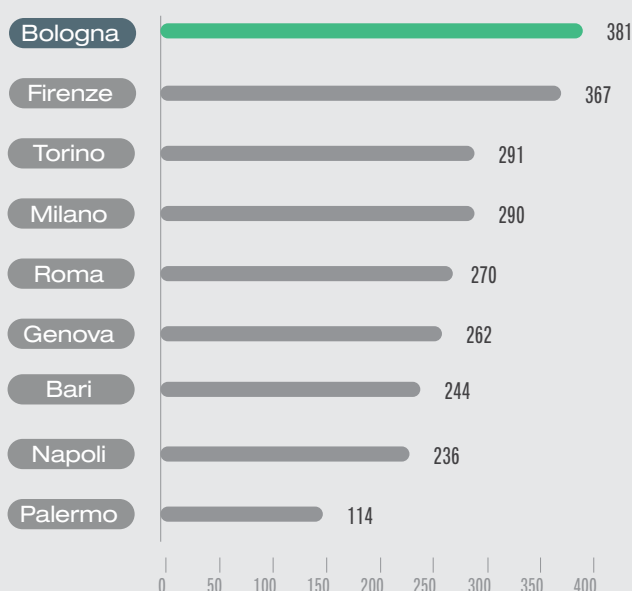
5

CITTÀ GESTITE DA HERA

nella top 10 Italia per kg pro capite di raccolta differenziata

Fonte: elaborazione su dati Legambiente, Ecosistema urbano 2025.

Raccolta differenziata pro capite (kg/abitanti) comuni con più di 300 mila abitanti (2024)



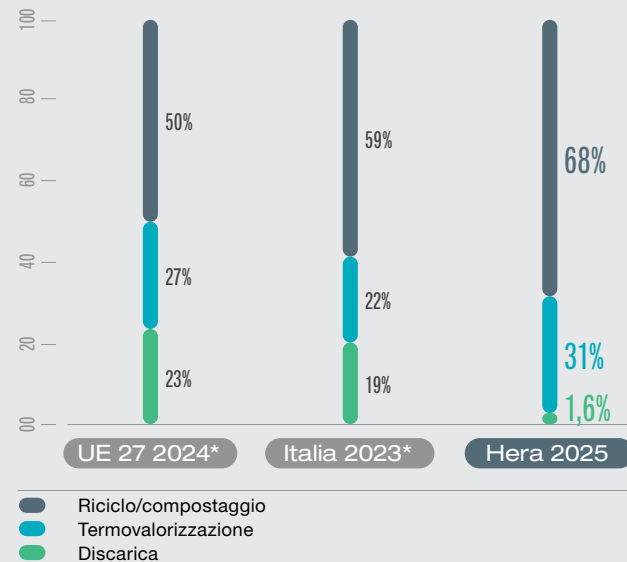
RIFIUTI URBANI: IL TERRITORIO HERA IN LINEA CON I PAESI EUROPEI PIÙ VIRTUOSI

I Paesi più virtuosi in Europa per maggior riciclo di rifiuti e recupero di energia, e quindi con conferimenti in discarica pari a zero o molto bassi, sono Belgio, Finlandia, Estonia, Svezia, Germania e Olanda alle quali Hera è allineata.

Le direttive europee sull'economia circolare prevedono di arrivare a meno del 10% di rifiuti urbani in discarica entro

il 2035. **Nel territorio servito, questo obiettivo è stato già raggiunto e con largo anticipo: nel 2025 Hera è scesa all'1,6%** di rifiuti urbani conferiti in discarica su 1,9 milioni di tonnellate di rifiuti gestiti. Al contrario, la media italiana si è attestata al 19% su 25 milioni di tonnellate di rifiuti urbani trattati più bassa comunque di quella europea (23%).

La gestione dei rifiuti urbani in Europa e in Italia e il posizionamento di Hera



* Fonte: elaborazione su dati Eurostat (ultimo dato disponibile).



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

1,6%

RIFIUTI URBANI CONFERITI IN DISCARICA

media italiana 19%



Prevenzione rifiuti con organizzazioni no-profit: 90 mila confezioni di farmaci, 1.582 tonnellate di ingombranti e 13 mila pasti recuperati

FarmacoAmico è il progetto di Hera per la raccolta di medicinali con almeno sei mesi di validità residua da riutilizzare in maniera solidale sul territorio. Il progetto coinvolge 63 comuni, 267 farmacie e 36 enti no-profit: nel 2025 sono state avviate al riuso 90 mila confezioni di farmaci (circa 700 mila da inizio progetto) per un valore complessivo che supera il milione di euro (8,6 milioni da inizio progetto).

Cambia il finale, invece, coinvolge 16 no-profit locali e ritira beni ingombranti ancora in buono stato, evitando che diventino rifiuti. Nel 2025 sono state raccolte 1.582 tonnellate, attraverso settemila ritiri, di cui il 75% avviato al riuso. Da inizio progetto sono state evitate oltre 7.800 tonnellate di rifiuti.

Infine, **CiboAmico** recupera i pasti non consumati da otto mense aziendali: nel 2025 sono stati 13 mila (5,6 tonnellate di cibo pari a circa 50 mila euro) a favore di otto enti no-profit del territorio che assistono 320 persone. Da inizio progetto sono stati donati più di 168 mila pasti, per un valore di oltre 684 mila euro, evitando la produzione di 74 tonnellate di rifiuti.

Tutti i progetti sono svolti in collaborazione con Last Minute Market.

Hera ed Eni Live insieme per trasformare l'olio esausto in biocarburante

Dal 2018 è attivo un servizio finalizzato alla raccolta stradale degli **oli alimentari esausti** da utenze domestiche: avviato in Emilia-Romagna, e ora esteso a tutto il Gruppo, nel 2025 ha portato alla raccolta di 1.075 tonnellate di olio che vengono avviate a bioraffineria, per la **produzione di biocarburante**.

A partire dal 2021 Hera ha implementato l'attività di raccolta di oli vegetali esausti anche per le utenze commerciali sul territorio nazionale, consentendo la raccolta nel 2025 di ulteriori 1.534 tonnellate di oli.

Inoltre nel 2025 Hera ha alimentato parte della propria flotta aziendale con biocarburante, impiegandone 1,2 milioni di litri, in sostituzione del carburante di origine fossile.

L'iniziativa genera **importanti benefici ambientali**, tra cui il risparmio di energia di circa 2.310 Tep e 7.400 tonnellate di emissioni di gas serra evitate.



HERA ANTICIPA LE TAPPE SULL'ECONOMIA CIRCOLARE: SULLE TRACCE DEI RIFIUTI

Hera ha confermato l'ottimo posizionamento sul fronte del riciclo degli imballaggi e sul minor ricorso alla discarica, raggiungendo in anticipo, nel territorio servito dal Gruppo, tutti e tre gli obiettivi europei relativi ai rifiuti urbani:

- **discarica al 1,6%** nel 2025, rispetto all'obiettivo europeo del 10% al 2035;
- **riciclo imballaggi al 71%** nel 2024, rispetto agli

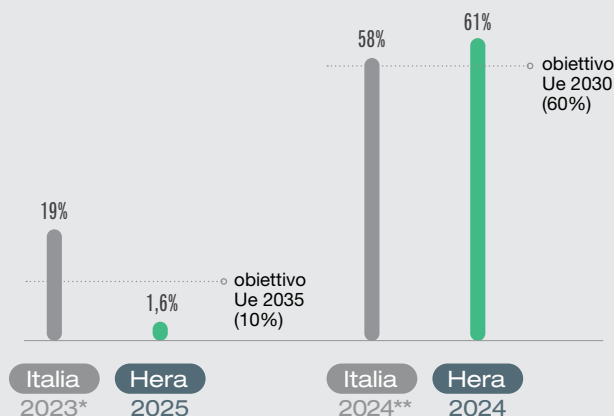
obiettivi europei del 65% al 2025 e del 70% al 2030;

- **riciclo complessivo al 61%** nel 2024, rispetto agli obiettivi europei del 55% al 2025, 60% al 2030 e 65% al 2035.

I dati 2025 relativi a questi ultimi due obiettivi saranno aggiornati nei prossimi mesi e pubblicati nel report tematico *Sulle tracce dei rifiuti*.

Rifiuti urbani in discarica già raggiunto l'obiettivo UE al 2035

Tasso di riciclo già raggiunto l'obiettivo UE al 2030



* Fonte: elaborazione su dati Eurostat (ultimo dato disponibile).
** Fonte: Ispra, Rapporto rifiuti urbani 2025.

Un'importante DOTAZIONE IMPIANTISTICA a supporto dell'economia circolare

Il Gruppo Hera gestisce **94 impianti di trattamento** per il recupero e lo smaltimento di rifiuti urbani, ma anche degli speciali, pericolosi e non pericolosi prodotti dalle imprese. La dotazione include termovalorizzatori, impianti di compostaggio/digestori, impianti di selezione e recupero di materia, impianti chimico-fisici, di inertizzazione e soil-washing, alcuni di questi adibiti esclusivamente al trattamento dei rifiuti speciali per fornire **servizi sempre più completi e puntuali alle imprese**.

Nel 2025 Hasi ha rafforzato la propria leadership nel settore ambiente grazie all'acquisizione del 100% di Ambiente Energia, società attiva nel trattamento dei rifiuti liquidi industriali tramite il proprio impianto a Schio (Vi). L'impianto, con una capacità annua oltre le 120 mila tonnellate e dotazioni tecnologiche all'avanguardia, è in grado di trattare numerose tipologie di rifiuti liquidi e fangosi, sia pericolosi che non pericolosi. L'acquisizione di Ambiente Energia estende l'offerta di global waste management di Hasi in una delle aree più produttive e dinamiche del Paese. Oltre ai servizi di global service e bonifica sviluppati attraverso la propria controllata ACR Reggiani, Hasi offre inoltre a grandi gruppi manifatturieri servizi di Operations and maintenance di impianti privati di trattamento rifiuti, di implementazione di piani di miglioramento/efficientamento, soluzioni di massimizzazione del recupero e di riduzione complessiva dei rifiuti prodotti, quali la gestione di alcuni flussi come sottoprodotti.

Nel corso del 2025, **Hasi ha gestito circa 2,0 milioni di tonnellate di rifiuti industriali** solidi e liquidi (erano 1,8 milioni nel 2024) di cui il **58% avviate a recupero di materia (comprensive di rifiuti liquidi) o di energia o recuperate direttamente come materia prima seconda**, mentre la restante parte è avviata a smaltimento. Del totale dei rifiuti gestiti, oltre un milione di tonnellate sono solidi, sostanzialmente +9% rispetto al 2024, di cui il 65,4% viene destinato a recupero di materia o energia (64,7% nel 2024). Inoltre, 466,6 mila tonnellate del totale dei rifiuti gestiti sono composti da liquidi (-12% rispetto al 2024), di cui il 49,3% destinato a recupero a seguito del processo di depurazione e di rilascio in ambiente (34,6% nel 2024).



Il contributo di Aliplast alla plastica del futuro



Il Gruppo Aliplast, acquisito nel 2017 da Herambiente, è la prima realtà in Italia ad aver raggiunto la piena integrazione lungo tutto il ciclo di vita della plastica. Dispone di nove impianti: sei in Italia e tre in Francia, Polonia e Spagna.

Nel 2025 Aliplast ha venduto 119,1 mila tonnellate di prodotti in plastica, in crescita del 19% rispetto allo scorso anno. Aumenta di molto rispetto al 2024 anche la quota di plastica riciclata contenuta nei prodotti venduti: 97,1 mila tonnellate nel 2025 (+63%) rispetto alle 60 mila tonnellate del 2017 (base di riferimento per il New Plastics Economy Global Commitment). Nonostante un contesto di mercato non semplice, aggredito da flussi di materiali riciclati extra UE e caratterizzato dal rallentamento della domanda di materie plastiche per il raffreddamento della produzione industriale mondiale, Aliplast è riuscita a consolidare la propria quota di mercato. L'obiettivo è arrivare ad aumentare del 150% (rispetto al 2017) entro il 2030 la plastica riciclata contenuta nei prodotti venduti da Aliplast.

FIB3R, un nuovo impianto per rigenerare la fibra di carbonio



FIB3R, inaugurato dal Gruppo Hera a Imola nel marzo 2025, è il primo impianto europeo su scala industriale per la rigenerazione della fibra di carbonio con processo di pirogassificazione, con un investimento parzialmente finanziato dal Pnrr.

L'impianto è composto da due linee produttive parallele, ciascuna con una capacità nominale di 160 tonnellate all'anno, per un totale di 320 tonnellate all'anno, e funziona a ciclo continuo. Nel 2025 sono stati trattati 37,3 tonnellate di rifiuti compositi e prodotti 17,9 tonnellate di fibra di carbonio riciclata, qualificata come materia prima seconda e pronta per la commercializzazione. Il processo garantisce la massima tracciabilità e promuove un modello di economia circolare, consentendo alle aziende di reintegrare la fibra riciclata nei propri cicli produttivi.

L'analisi del ciclo di vita, condotta dall'Università di Bologna, ha evidenziato che la produzione di 1 chilogrammo di fibra riciclata richiede il 95% in meno di energia e riduce del 92% le emissioni di CO₂ rispetto alla fibra vergine; il sistema di integrazione termica migliora notevolmente l'efficienza energetica. FIB3R ha ricevuto numerosi riconoscimenti per transizione ecologica e innovazione tecnologica, affermandosi come riferimento internazionale per la sostenibilità industriale e la riduzione dell'impatto ambientale.





PERDITE IDRICHE IN RIDUZIONE E PIÙ BASSE RISPETTO ALLA MEDIA NAZIONALE

I dati pubblicati dalla Fondazione Utilitatis nel Blue Book 2026 relativi alle perdite idriche in Italia nel 2024, mostrano una media di 24 mc/km/giorno persi. Il Gruppo Hera nel 2025 ha registrato un **valore di 7,8 mc/km/giorno nei propri territori**. Questi importanti risultati di miglioramento sono riscontrabili in tutto il territorio gestito e sono riconducibili alle iniziative comuni messe in campo. Anche il dato percentuale relativo alle perdite fisiche e amministrative dell’acquedotto civile mostra risultati migliori della media italiana: il 29,3% contro il 37,9% della rete nazionale nel 2024 (fonte: Blue Book 2026 pubblicato dalla Fondazione Utilitatis).

Rispetto ad altri gestori del servizio idrico a livello nazionale (Acea, Iren, Acquedotto Pugliese, Metropolitana Milanese, Smat Torino, Publicacqua e Acque Veronesi), il Gruppo registra performance migliori sia per quanto riguarda le perdite lineari (valore medio peers: 20,6 mc/km/gg) sia per quanto riguarda le perdite percentuali (valore medio peers: 36,6%). I dati sono stati elaborati internamente recuperando i dati pubblicati nei bilanci di sostenibilità delle suddette società.

Tra le principali iniziative realizzate dal Gruppo **per contrastare le perdite** ci sono la **distrettualizzazione delle reti** (estesa a oltre 24 mila km di rete, il 69% di quella gestita) e la **manutenzione con algoritmi predittivi** (estesa all’86% della rete gestita).

Perdite idriche percentuali e lineari

	2024	2025
Perdite idriche percentuali (%)	31,0%	29,3%
Perdite idriche lineari (mc/km/gg)	8,4	7,8

L’IMPEGNO PER RIDURRE I CONSUMI DI ACQUA DEI CLIENTI

Il Diario dei consumi, servizio introdotto nel 2019, è stato esteso a più di 380 mila clienti (pari al 43,9% del totale), per supportare la riduzione dei consumi domestici. Il progetto è stato sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Milano. L’attivazione sarà estesa nei prossimi anni a tutti gli utenti che hanno comunicato al Gruppo Hera il proprio indirizzo email. Per i clienti business idroesigenti è stato invece realizzato il portale “gestione acqua”, che consente di **monitorare le modalità di utilizzo dell’acqua e di valutare strategie di ottimizzazione di processo**.

43,9%

CLIENTI DOMESTICI ACQUEDOTTO
con Diario dei consumi
per il risparmio idrico



GESTIONE CIRCOLARE DELLA RISORSA IDRICA:
-27,9% NEI CONSUMI INTERNI RISPETTO AL 2017



Hera si è data da tempo l’obiettivo di **diminuire i consumi di acqua da acquedotto civile e industriale** delle unità di business maggiormente idroesigenti servite in Emilia-Romagna. Nel 2025 la riduzione è stata del 27,9% (circa 427 mila metri cubi all’anno dal 2017).

IL RECUPERO DELLE ACQUE DI DEPURAZIONE
A BENEFICIO DEL TERRITORIO



Nel 2025, l’**acqua reflua riutilizzabile a scopi irrigui sulla base degli accordi sottoscritti e quella riutilizzata negli impianti del Gruppo o presso altre aziende è stata di 43,0 milioni di metri cubi, pari all’11,8% del totale di acqua reflua depurata**, stabile rispetto al 2024.

Tale valore si ottiene considerando l’acqua reflua depurata riutilizzabile destinata in modo indiretto all’agricoltura e l’acqua reflua depurata riutilizzata direttamente in impianti industriali interni o esterni al Gruppo.

In particolare, 33,7 milioni di metri cubi sono destinati all’uso indiretto in agricoltura, 5,6 milioni di metri cubi nel riuso industriale di cui 3,6 milioni di metri cubi in impianti del Gruppo. Si precisa che i dati consuntivi e gli obiettivi relativi al riuso a scopi irrigui fanno riferimento al riuso indiretto di acqua reflua depurata nel rispetto del D.Lgs. 152/2006 e non al riuso diretto, per il quale la normativa è in corso di definizione.

5

ACCORDI

per il riuso delle acque reflue



Obiettivo “faremo...” in apertura di capitolo

GESTIONE SOSTENIBILE DELLA RISORSA IDRICA



Da dove prendiamo L'ACQUA E COME

Il Gruppo Hera gestisce il servizio idrico integrato in 228 comuni, per un **bacino di utenza di oltre 3,6 milioni di abitanti**.

Il volume totale dell'acqua immessa in rete nel 2025 è di circa 410 milioni di metri cubi. L'acqua per le forniture idriche del Gruppo è prelevata da falde sotterranee, fonti superficiali e, in misura minore, da sorgenti. Il mix delle fonti di approvvigionamento mostra una variazione minima, con una prevalenza dell'acqua di falda (52,0%), seguita dalle acque superficiali (40,1%) e infine dalle sorgenti e fonti minori (7,9%).

Tutta la qualità dell'acqua di rubinetto in un report: In buone acque

Nel 2025 Hera ha pubblicato la diciassettesima edizione del report **In buone acque**, che rappresenta il primo e unico esempio in Italia di report tematico sulla qualità dell'acqua di rubinetto. Il documento illustra, territorio per territorio, i dati delle analisi relative a **37 parametri** normati e non normati (oltre ad ulteriori contaminanti come le fibre di amianto) e dimostra che **bere l'acqua di rubinetto è una scelta sicura, sostenibile per l'ambiente e conveniente**: il suo consumo permette di evitare la produzione, il trasporto e lo smaltimento di 460 milioni di bottiglie di plastica e fa risparmiare in media 600 euro l'anno a una famiglia di tre persone. Per tutti i contenuti del report: www.gruppohera.it/report

L'ADOZIONE DEI PIANI DI GESTIONE DELLA SICUREZZA DELL'ACQUA



Negli ultimi anni il quadro normativo sulle acque destinate al consumo umano si è evoluto, rafforzando un approccio sempre più orientato alla prevenzione e alla tutela della salute. Questo nuovo contesto promuove una visione integrata dell'intera filiera idropotabile, basata sull'analisi dei rischi e sull'attenzione ai fattori emergenti, come i contaminanti di nuova generazione e gli effetti dei cambiamenti climatici. In questo scenario assumono un ruolo centrale i Piani di sicurezza dell'acqua, strumenti che consentono di pianificare e aggiornare nel tempo i controlli, rendendoli più mirati ed efficaci. Le indicazioni normative più recenti hanno inoltre chiarito le modalità di adeguamento e di approvazione dei piani, prevedendo la trasmissione della documentazione attraverso una piattaforma nazionale dedicata.

Nel 2025 il Gruppo Hera prosegue l'implementazione dei Piani di sicurezza dell'acqua raggiungendo una copertura del 76,5% degli utenti finali serviti sull'intero territorio gestito. In Emilia-Romagna la percentuale sale al 78,8%, grazie anche al completamento, da parte di Hera Spa, di quattro nuovi piani: uno nell'area bolognese (Mirandola) e tre nell'Alta Valmarecchia riminese. Tra i piani sviluppati, solo una parte risulta approvabile, ossia conforme ai nuovi requisiti previsti dal D.Lgs. 18/2023 e dalle Linee guida ISTISAN n. 22/33 e n. 25/4; in particolare, risultano approvabili sei piani per Hera Spa, e uno per HERAAcqua Modena. I restanti piani già implementati dovranno essere allineati alle nuove richieste normative entro il 2029, anno termine fissato dalla UE.

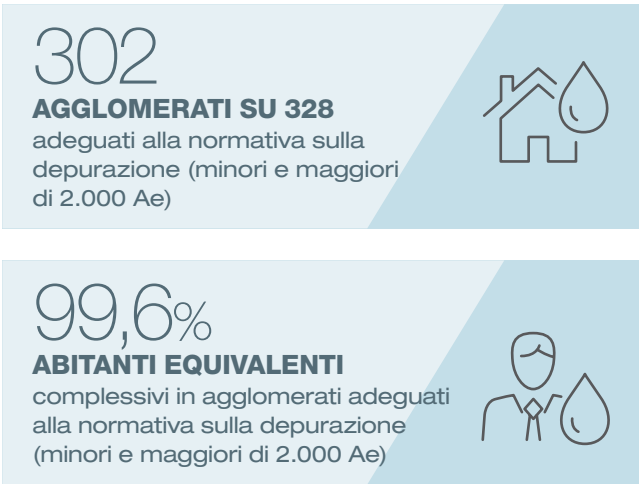


Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo



LA COPERTURA DEI SERVIZI DI DEPURAZIONE E FOGNATURA

Nel 2025 il Gruppo Hera ha gestito il servizio di fognatura e depurazione in **228 comuni** in Emilia-Romagna, Toscana, Triveneto e Marche.



Il piano di salvaguardia della balneazione di Rimini prosegue

Il piano, nato nel 2013, si pone l'obiettivo di **eliminare i divieti alla balneazione** e ridurre del 90% l'impatto inquinante (misurato in termini di Domanda chimica di ossigeno (Cod) non scaricato nell'ambiente) attraverso la realizzazione di interventi strutturali sul sistema fognario-depurativo della città di Rimini.

Gli interventi pianificati sono in tutto 14, in grado di determinare sinergie tali da **ridurre in modo significativo anche il rischio di allagamenti** in gran parte delle zone abitate, intervenendo sulla mitigazione del rischio idraulico.

Al 2025 Hera ha **completato 11 dei 14 interventi**, liberando dai divieti di balneazione ottomila metri di spiaggia, corrispondenti a quasi il 75% del litorale cittadino.

QUALITÀ DELL'ACQUA DEPURATA RISPETTO AI LIMITI DI LEGGE

Nel 2025 l'indicatore che esprime l'**efficacia di rimozione delle principali sostanze inquinanti degli impianti con più di diecimila abitanti equivalenti** (rapporto tra le concentrazioni di Bod5, Cod, Sst, azoto ammoniacale, fosforo e azoto totale e le relative concentrazioni massime ammesse dal D.Lgs. 152/2006 o dalle autorizzazioni vigenti

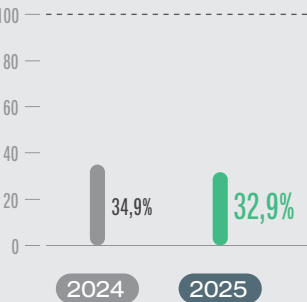
per i singoli impianti) è pari al **33%**: un dato molto soddisfacente perché significa che la presenza dei principali inquinanti è mediamente **inferiore del 67% ai limiti** fissati dalla legge o dalle autorizzazioni.

L'indicatore risulta ottimo anche a livello di singole aree gestite. In Emilia-Romagna si evidenzia una conferma delle

prestazioni depurative su tutte le province gestite, con valori del 35% rispetto ai limiti di legge per Hera Spa e 30% per HERAcquaModena. Nel Triveneto l'indicatore fa registrare un ulteriore miglioramento (24% rispetto ai limiti) grazie agli interventi attivati negli ultimi anni. Anche nelle Marche si evidenzia un risultato molto positivo, 29% rispetto ai limiti.

Inquinanti in uscita dai depuratori

(% rispetto ai limiti di legge; valori ottimali: <100%)



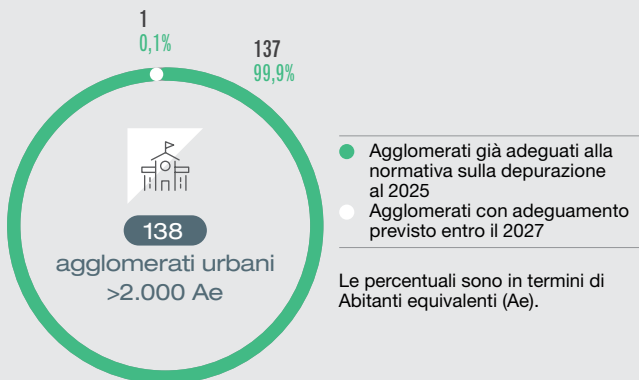
L'ADEGUAMENTO DELLA DEPURAZIONE ALLA NORMATIVA È UNA PRIORITÀ

Gli agglomerati urbani serviti dal Gruppo con più di 2.000 Abitanti equivalenti che rispettano la normativa sulla depurazione sono **137**

su 138, e vi risiede il **99,9%** degli abitanti serviti (100% in Emilia-Romagna e Triveneto). Entro il 2027 saranno il 100%.

Gli agglomerati con carico tra 200 e 2.000 Abitanti equivalenti serviti in Emilia Romagna, Toscana e Triveneto sono **190** di cui **165** ade-

guati, pari all'**89,2%** degli Abitanti equivalenti. Anche in questo ambito l'obiettivo è di adeguare tutti gli agglomerati entro il 2027.



TUTELA DELL'ARIA, DEL SUOLO E DELLA BIODIVERSITÀ



Le flotte di HERA E DEI FORNITORI



Al 2025 l'**88% dei mezzi** del Gruppo Hera è di più recente direttiva anti-inquinamento (Euro 5, Euro 6 o elettrici), in aumento di 3 punti percentuali rispetto al 2024.

Anche nel 2025 è proseguita l'estensione dell'**utilizzo di Hvo (biocarburante di origine rinnovabile) in sostituzione di diesel tradizionale** nei mezzi compatibili. Complessivamente nel 2025 sono stati consumati 1,2 milioni di litri di Hvo, il 9,5% del totale del diesel consumato (era il 4% nel 2024), con benefici anche in termini di riduzione delle emissioni di gas serra. I **mezzi compatibili con Hvo o ad alimentazione elettrica** raggiungono quota 31% al 2025 (erano il 23% al 2024).

L'impegno di Hera si estende **anche nei criteri di scelta dei fornitori**, premiando quelli più virtuosi in tal senso: nel 2025 il **95%** dei loro mezzi è di tipo Euro 5, 6 o elettrico.

Hera per la mobilità elettrica

Anche nel 2025 Hera ha proseguito lo sviluppo della rete infrastrutturale di **ricarica elettrica** attraverso la posa di 20 nuove infrastrutture pubbliche, per un totale di **680 punti di ricarica pubblici (circa 340 colonnine)** oggi installati. L'obiettivo è di raggiungere le 950 unità entro il 2029 grazie all'aggiudicazione di nuovi bandi e alla sottoscrizione di ulteriori protocolli d'intesa.

L'impegno nell'ambito della mobilità elettrica si estende anche alla ricarica privata attraverso offerte rivolte a cittadini e aziende per la fornitura di wallbox e colonnine. Nel corso dell'anno sono stati venduti oltre 230 punti di ricarica privati, per un totale di circa **2.300 unità**.

Complessivamente al 2025 risultano **attivi 2.971 punti di ricarica** tra pubblici e privati. L'obiettivo al 2029 è di **superare quota 5.700**.

LA TUTELA DELLA BIODIVERSITÀ

Le attività degli **impianti del Gruppo localizzati internamente e/o in prossimità di aree protette e/o di siti Rete Natura 2000**, così come i loro eventuali ampliamenti o ammodernamenti, vengono pianificate in modo tale da non arrecare disturbi sulla fauna locale o incidenze negative sugli habitat e le risorse essenziali per la loro sopravvivenza. Il Gruppo Hera adotta un approccio strutturato e integrato alla tutela della biodiversità e degli ecosistemi nell'ambito di tutti i procedimenti autorizzativi avviati sugli impianti in gestione, ovvero in parti-

colare nei procedimenti di Valutazione di impatto ambientale e di Valutazione di incidenza, in conformità con la normativa vigente, combinando il rispetto degli obblighi normativi con misure volontarie di monitoraggio e mitigazione; inoltre, per garantire una gestione ambientale responsabile e sostenibile delle attività impiantistiche, attiva sempre uno **screening di incidenza** ogni qualvolta un nuovo progetto o una modifica di impianto in istruttoria autorizzativa evidenzia potenziali fattori di disturbo su uno o più siti della rete.

Impianti/comparti impiantistici con prescrizioni attive nel 2025 e Rete Natura 2000

COMPARTO E IMPIANTO GRUPPO HERA	ESTENSIONE COMPARTO IMPIANTISTICO (HA)	DISTANZA DAL SITO NATURA 2000 (KM)	SITO NATURA 2000 (SIC/ZPS/ZSC)
Comparto km 2,6 Ravenna (discariche in gestione post operativa, impianto di disidratazione fanghi, termovalorizzatore non più attivo, centro di stoccaggio per rifiuti industriali)	90	adiacente	ZSC/ZPS IT4070003 Pineta di San Vitale, Bassa del Pirottole
Centro Ecologico Baiona e piattaforma polifunzionale Cà Ponticelle in fase di realizzazione (termovalorizzazione rifiuti industriali, depuratore acque industriali, trattamento rifiuti)	20	0,1	ZSC/ZPS IT4070003 Pineta di San Vitale, Bassa del Pirottole
Discarica di Finale Emilia (Mo)	24	1,6	ZPS IT4040018 Le Melegghine
Discarica di Cordenons (Pn)	18	adiacente	ZPS IT3311001 Magredi di Pordenone





Termovalorizzatori rifiuti: EMISSIONI AL MINIMO

Grazie ad **avanzati sistemi di abbattimento delle emissioni e di depurazione dei fumi**, i dieci termovalorizzatori del Gruppo Hera (Granarolo dell'Emilia, Ferrara, Forlì, Modena, Montale, Rimini, Padova, Pozzilli, Ravenna e Trieste) e la centrale a biomasse di Faenza (gestita dalla società Enomondo) confermano ogni anno elevati standard di prestazione. Anche nel 2025 infatti le concentrazioni delle emissioni in atmosfera dei parametri monitorati in continuo sono state **sensibilmente al di sotto dei limiti di legge** (D.Lgs. 125/2006), risultando **inferiori dell'87%** rispetto ad essi. Anche i parametri che non prevedono il monitoraggio in continuo hanno registrato livelli emissivi notevolmente inferiori al limite di legge (tra il 97% e il 99,8%).

I risultati sono eccellenti anche nei casi in cui sono previsti **limiti di autorizzazione più stringenti** rispetto ai limiti di legge, con concentrazioni mediamente inferiori dell'**88%**.

II TELERISCALDAMENTO: una risposta ai problemi dell'inquinamento dell'aria

Il servizio di teleriscaldamento è un sistema alternativo alle tradizionali caldaie autonome o condominiali e fornisce una **risposta ai problemi di inquinamento dell'aria** nelle città: permette infatti di concentrare la generazione di calore in poli di produzione più efficienti e meglio controllati; inoltre, per fornire il calore necessario al riscaldamento domestico e all'acqua calda sanitaria si possono sfruttare **fonti energetiche ad alta efficienza, rinnovabili o recuperate da altri processi**, con conseguenti minori emissioni di inquinanti e di gas serra rispetto a quelle derivanti dalle più numerose caldaie domestiche distribuite nelle città (a volte ancora alimentate a gasolio o a gpl).

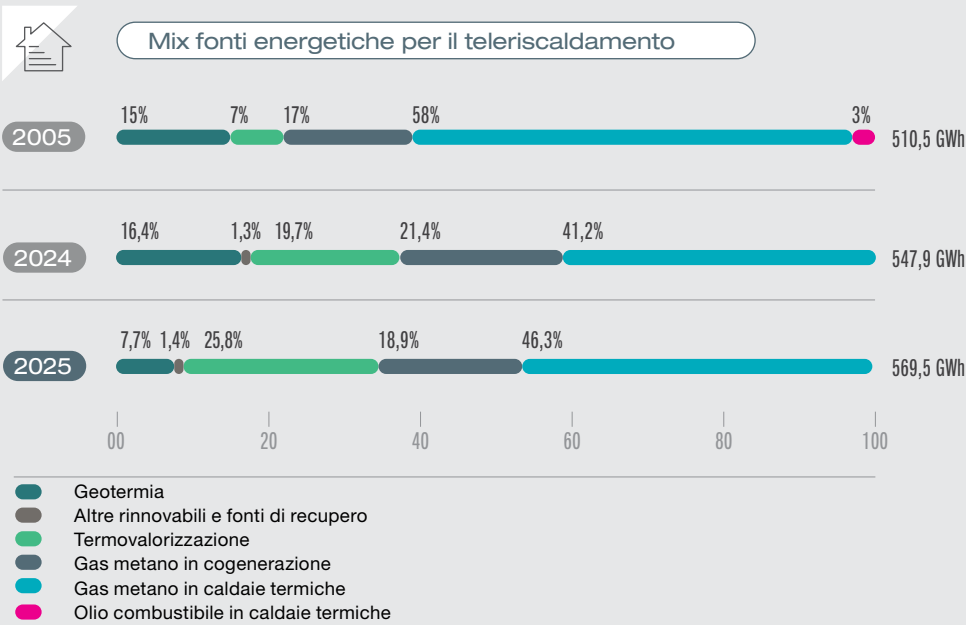
Grazie al teleriscaldamento Hera, nel 2025 sono state **evitate** 15 tonnellate di ossidi di azoto, 13 mila tonnellate equivalenti di petrolio e 26 mila tonnellate di gas serra.

L'impianto di cogenerazione di Imola, di grande modernità sotto il profilo tecnico e architettonico, è il polo di produzione principale del calore per la rete di teleriscaldamento cittadina che si caratterizza per performance ad alto rendimento dal punto di vista energetico e ambientale, in quanto associa importanti risparmi energetici a bassi livelli di emissioni in atmosfera: anche nel 2025, nell'unico mese di funzionamento dopo un lungo periodo di fermo impianto, le emissioni specifiche assolute si sono mantenute su livelli **estremamente bassi** (ad esempio, -33% per gli ossidi di azoto e -99,6% per le polveri sottili rispetto ai limiti).



TELERISCALDAMENTO A BENEFICIO DELL'AMBIENTE

Hera gestisce 22 sistemi di teleriscaldamento nei territori di Bologna, Cesena, Ferrara, Forlì, Imola, Modena e Ravenna, che nel 2025 hanno venduto circa 435 GWh di energia termica. La quota prodotta da fonti rinnovabili, recupero o cogenerazione è del 54%, in riduzione rispetto al 59% dell'anno precedente per i lavori di potenziamento della fonte geotermica a Ferrara che, insieme ai lavori di interconnessione a Bologna e a Forlì, porteranno tale quota al 76% al 2029.



L'ATTIVITÀ di BONIFICA a tutela del territorio e della biodiversità

Il Gruppo offre un servizio di **bonifica ambientale** a 360°, comprendendo tutte le attività che accompagnano il **recupero di aree urbane o industriali dismesse**, con attenzione ad approcci sostenibili e a basso impatto ambientale.

A fine 2025 gli interventi attivi di bonifica (escludendo quindi quelli in cui viene effettuata solo un'attività di sorveglianza) conclusi o in corso sono 500, di cui quattro in Siti di interesse nazionale (l'area di Bussi sul Tirino a Pescara, il sito Caffaro a Brescia, il petrolchimico a Mantova e la discarica di Val del Rio a Chioggia).

Nel 2025 nelle attività di bonifica e global service sono state trattate 270 mila tonnellate di rifiuti.

270

MILA TONNELLATE DI RIFIUTI
trattati in ambito bonifiche
e global service



RIUTILIZZO di SUOLO nella realizzazione di infrastrutture

Il Gruppo Hera adotta **strategie per ridurre l'uso di suolo vergine**, favorendo il riutilizzo di aree già urbanizzate o occupate. Nel 2025, con riferimento alle progettazioni a cura di HeraTech, circa 197 mila dei 255 mila metri quadrati di suolo utilizzato per nuove infrastrutture sono **stati riutilizzati (il 77%)**, prevalentemente per interventi in ambito acquedottistico, gas e fognario. Dal 2018 al 2025 è stato riutilizzato **il 76% del suolo totale** coinvolto nei progetti.

500

**SITI CON BONIFICHE
AMBIENTALI**
in corso o concluse



76%

SUOLO RIUTILIZZATO
dal 2018 al 2025 nella
realizzazione di infrastrutture





avevamo detto di fare...



**Diffusione
dell'innovazione
e digitalizzazione**

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

sviluppare ulteriori soluzioni di IA generativa grazie all'impiego di funzionalità in diversi processi di business



**Sviluppo dell'occupazione
e delle nuove
competenze.
Sviluppo economico
e inclusione sociale**

80% DIPENDENTI CON COMPETENZE

per la transizione digitale. 56% della popolazione aziendale con competenze per la transizione energetica e ambientale al 2028. 62% con competenze in ambito intelligenza artificiale entro il 2025

RATEIZZAZIONI E AGEVOLAZIONI

continuare a garantire le rateizzazioni e rinnovare i protocolli per prevenire le sospensioni delle forniture



**Resilienza
e adattamento**

67,5 KM RETE ELETTRICA ADEGUATA

al 2025 (pari al 100% del Piano complessivo di resilienza energia elettrica in provincia di Modena). 12,3 km di rete rafforzati a Bologna e Modena nel 2025

RESILIENZA DEL SERVIZIO IDRICO

99% della rete sottoposta a manutenzione predittiva e 89% della rete distrettualizzata al 2028 a livello di Gruppo

ABILITARE LA RESILIENZA E INNOVARE

Abilitare la resilienza significa per noi contribuire allo sviluppo sostenibile delle comunità e dei territori serviti e fronteggiare le sfide che abbiamo davanti, prima tra tutte quella del cambiamento climatico.

Ogni anno generiamo valore economico che viene distribuito prevalentemente agli stakeholder locali e sosteniamo i clienti in difficoltà economica con rateizzazioni e altre iniziative. Investiamo da sempre anche in un'occupazione stabile e di qualità con una forte attenzione alla



catena di fornitura, consapevoli del nostro impatto significativo in termini di indotto occupazionale. L'innovazione è un fattore abilitante della transizione ambientale e digitale ed è per questo che investiamo in nuove tecnologie e nello sviluppo delle competenze necessarie.

abbiamo fatto...

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

nel 2025 avviati cinque progetti pilota; esteso l'utilizzo di Microsoft Copilot a una quota di popolazione aziendale sempre maggiore (duemila dipendenti), per favorire l'utilizzo di strumenti di IA nel lavoro quotidiano

70% DIPENDENTI CON COMPETENZE DIGITALI

nel 2025. Il 51% e il 54% della popolazione aziendale hanno raggiunto rispettivamente competenze per la transizione energetica e ambientale

RATEIZZAZIONI E AGEVOLAZIONI

187 milioni di euro le bollette rateizzate (+4% rispetto al 2024) e 164 Comuni con protocolli d'intesa attivi (erano 143 nel 2024) per prevenire le sospensioni delle forniture

69,1 KM RETE ELETTRICA ADEGUATA

al 2025, pari al 103% del Piano complessivo di resilienza energia elettrica in provincia di Modena. 5,8 km di rete potenziati a Bologna e Modena nel 2025

RESILIENZA DEL SERVIZIO IDRICO

86,2% della rete sottoposta a manutenzione predittiva e 68,6% della rete distrettualizzata al 2025

faremo...

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

consolidamento del modello operativo di gestione dei progetti di AI generativa, sviluppo delle soluzioni prioritarie e monitoraggio di quelle adottate e degli strumenti di produttività individuale (Co-pilot)

85% DIPENDENTI CON COMPETENZE

per la transizione digitale. 58% della popolazione aziendale con competenze per la transizione energetica e ambientale al 2029

RATEIZZAZIONI E AGEVOLAZIONI

continuare a garantire le rateizzazioni, rinnovare i protocolli con i Comuni per prevenire le sospensioni delle forniture e proporre dei nuovi

RESILIENZA RETE ELETTRICA ED ELETTRIFICAZIONE

12,3 km di rete rafforzata a Bologna e Modena al 2026, 1.774 cabine robotizzate al 2029 (+16% rispetto al 2025), 2.044 hosting capacity al 2029 (+29% rispetto al 2025)

RESILIENZA DEL SERVIZIO IDRICO

99% della rete sottoposta a manutenzione predittiva e 82% della rete distrettualizzata al 2029



INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

Un modello di INNOVAZIONE APERTO

Nel 2025 il Gruppo Hera ha accelerato il percorso di **open innovation**, rendendo più semplici, rapidi e standardizzati i processi di **ingaggio di startup e Pmi innovative** con l'obiettivo di testare con maggiore agilità ed efficacia tecnologie nuove e ad alto valore per i business del Gruppo. Nel 2025 si sono consolidati gli ambiti in cui l'open innovation porta soluzioni integrabili nei processi industriali del Gruppo: oggi vengono infatti **presidiate in modo continuativo** oltre 40 opportunità di innovazione da startup e Pmi innovative, intercettate grazie all'ecosistema costruito negli ultimi anni.

Tra i casi più promettenti, quello di una start up locale che usa algoritmi di AI per regolare i sistemi di pompaggio **in ambito acquedottistico** in base alla domanda, con simulazioni sull'impianto testato che stimano una riduzione fino al 30% dei consumi energetici. Il prossimo passo è quello di estendere la soluzione anche ad altri impianti e misurarne i benefici.

In ambito **Smart city**, per tagliare consumi e inquinamento luminoso, sono stati installati sui pali di un'area trafficata di Ferrara 36 sistemi di illuminazione adattiva con sensori acustici e AI per l'analisi delle tracce audio. La soluzione, che segue l'approccio Tai (Traffic adaptive installation) promosso dall'Unione europea, ha permesso di ridurre i consumi di oltre il 30%. La stessa tecnologia consente anche di monitorare il rumore per fascia oraria e confrontarlo con le soglie definite a livello comunitario.

Infine, in ambito **recupero di materia**, una società selezionata nell'ecosistema del Gruppo Hera elabora dati satellitari per effettuare report di monitoraggio agronomico, a supporto di un uso più consapevole del compost da parte delle aziende agricole servite da Herambiente (in base al vigore vegetativo). Un'altra soluzione, che integra satelliti, cloud e algoritmi predittivi, ha attivato l'analisi del **rischio alluvione** nel comune di Ravenna, supportando la modellazione digitale del drenaggio urbano e l'individuazione di interventi per mitigare il rischio idraulico.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA



Il contesto tecnologico attuale ha ormai consolidato l'**intelligenza artificiale generativa** come leva strategica per le imprese. Negli ultimi anni, la crescente intensità degli investimenti, il continuo miglioramento delle prestazioni dei modelli di AI e la progressiva diffusione di casi d'uso verticali hanno consentito il raggiungimento di un livello di maturità tecnologica tale da favorire l'avvio di programmi di adozione di tali soluzioni su larga scala.

In questo scenario, dopo le prime fasi di studio, analisi e sperimentazione, Hera ha intrapreso un **percorso strutturato di sviluppo** di tali progetti che si fonda sulla consapevolezza delle scelte tecnologiche, sull'attenta gestione dei rischi di compliance normativa e su un approccio responsabile alla trasformazione organizzativa, coinvolgendo sia i business sia le persone, accompagnandone l'evoluzione delle competenze e dei modelli operativi.

Nel corso del 2025 sono stati avviati cinque progetti pilota, tre dei quali confermati per la successiva fase di industrializzazione. L'esperienza sviluppata ha portato alla creazione di una piattaforma tecnologica enterprise finalizzata a garantire i requisiti di governance delle soluzioni, compliance normativa e di sicurezza e gestione applicativa. Il percorso di adozione si completa con un sempre maggior proficuo impiego di Microsoft Copilot, strumento per la produttività individuale oggi esteso a duemila dipendenti del Gruppo. Infine, le linee guida comportamentali diffuse nel 2023 e ancora in vigore orientano i dipendenti verso un utilizzo consapevole dei rischi degli strumenti di AI di più facile e immediato accesso.

L'Azienda conferma un forte impegno verso l'integrazione dell'AI generativa nei propri processi aziendali, mantenendo il valore del proprio capitale umano al centro di questa fondamentale trasformazione e focalizzandosi nella generazione di valore per tutti gli stakeholder del Gruppo.

>40

OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE

da startup e Pmi innovative, intercettate grazie all'Open innovation



5

PROGETTI PILOTA

di intelligenza artificiale generativa avviati nel 2025



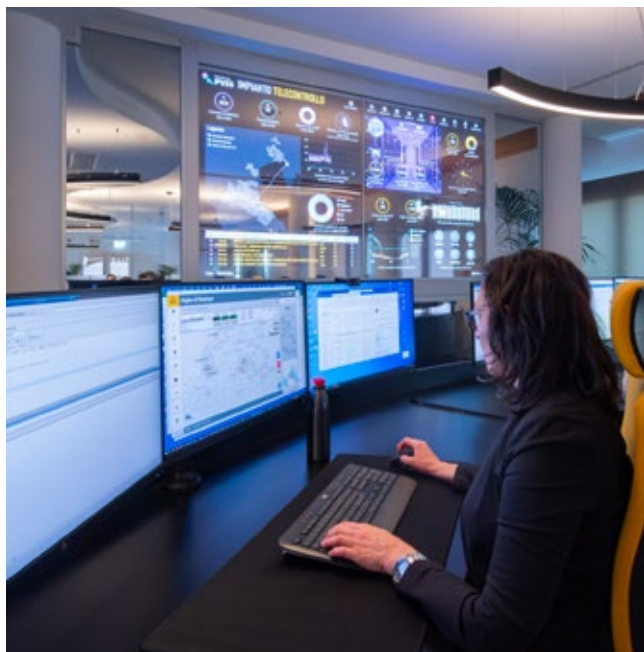
Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

HERA E I SUOI CLIENTI INSIEME PER LA DIGITALIZZAZIONE

Il Gruppo Hera continua il percorso finalizzato a rendere sempre più digitali i propri clienti attraverso lo sviluppo, l'aggiornamento e il rafforzamento di **servizi online** e **applicazioni per tablet e smartphone** (Rifiutologo, Acquologo, MyHera).

Tra queste, **MyHera** è l'app che permette di gestire le forniture in modo semplice e integrato: è infatti possibile pagare le bollette e consultarne l'archivio, effettuare l'autolettura, monitorare i consumi, visualizzare la mappa di sportelli, stazioni ecologiche e infrastrutture di ricarica elettrica più vicini, e attivare richieste di assistenza e segnalazioni circa il ritiro dei rifiuti ingombranti a domicilio e le perdite idriche.

Nel corso del 2025 è stata progettata una nuova versione dell'app, con un layout rinnovato e una presentazione delle funzionalità che favorisce una navigazione intuitiva e l'accesso immediato alle informazioni di maggiore rilevanza per il cliente.



UN PIANO PER LA SICUREZZA INFORMATICA

Anche nel 2025 è proseguito il piano di iniziative relative al **rafforzamento della cybersecurity** di Gruppo. In particolare:

- è stato adeguato il processo di gestione degli incidenti con approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- è proseguito il monitoraggio della cybersecurity dei sistemi informatici gestionali e fisici industriali;
- è stato portato a termine il piano di valutazione delle vulnerabilità, estendendo le analisi trimestrali a tutto il perimetro esposto su Internet;
- è proseguita l'attività di messa in sicurezza dei sistemi attraverso analisi puntuali e l'individuazione di misure adeguate (o la dismissione dei sistemi dove necessario).

Inoltre, è continuata la campagna di sensibilizzazione estesa a tutta la popolazione aziendale, anche con esercitazioni e simulazioni di incidenti cyber.

Nel 2025 sono stati registrati sei incidenti cyber, prevalentemente di bassa severità e senza impatti sulle attività industriali produttive.

Digi e Lode, il progetto di Hera per la digitalizzazione delle scuole

Digi e Lode, giunto alla **nona edizione**, vede i clienti ed Hera collaborare per la **digitalizzazione delle scuole** attraverso la promozione dei servizi digitali del Gruppo (ad esempio, l'iscrizione a #genHERAZIONI, l'attivazione della bolletta elettronica, l'iscrizione ai servizi online). Il progetto in corso comprende tutte le scuole primarie e secondarie di primo grado, sia pubbliche che paritarie, dei territori coinvolti in Emilia-Romagna, Marche, Abruzzo, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Liguria, Toscana, Umbria e Puglia.

Per partecipare è sufficiente che i clienti attivino uno o più servizi digitali gratuiti offerti dal Gruppo Hera: in questo modo donano punti che saranno ripartiti equamente tra le scuole del proprio Comune. In alternativa, possono scegliere di assegnarli a una specifica scuola: in questo caso i punti verranno moltiplicati per cinque. Nell'anno scolastico 2025/2026 Digi e Lode mette in palio un totale di 157,5 mila euro destinati a progetti di digitalizzazione per 63 scuole. Dall'inizio del progetto (nel 2017), il Gruppo ha già elargito 1,1 milioni di euro a favore di **456 scuole**.

Digi e Lode consolida il contributo che il Gruppo vuole portare al territorio, in continuità con le strategie aziendali che individuano proprio nell'innovazione, nello sviluppo sostenibile del territorio e nell'attivazione di partnership i **driver centrali per lo sviluppo di valore condiviso** in coerenza con gli obiettivi dettati dall'Agenda Globale 2030 dell'ONU.

IL RUOLO DI HERABIT PER LA DIGITALIZZAZIONE DEL TERRITORIO E DEL GRUPPO HERA

Herabit è la **digital company** del Gruppo Hera che offre **servizi di telecomunicazione** di nuova generazione per privati e aziende. È proprietaria di **tre data center** e **oltre 320 mila km di rete a banda ultra-larga in fibra ottica** che assicurano elevati livelli di performance e sicurezza per tutti i servizi offerti.

L'offerta dei servizi si sviluppa su quattro macro-ambiti:

- **data & voice communication:** servizi voce avanzati e soluzioni per traffico dati, con elevati standard di sicurezza e performance;
- **hybrid multicloud:** servizi in cloud affidabili, sicuri, semplici e flessibili grazie ai tre data center;
- **cyber & physical security:** servizi di protezione dagli attacchi informatici e di sicurezza fisica tesi a preservare la continuità dei servizi;
- **smart solutions:** soluzioni tecnologiche e innovative che utilizzano l'intelligenza artificiale, l'Internet of things, l'analisi dei dati e altre tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza, l'automazione, la sicurezza e la qualità dei servizi.

Herabit coordina anche i fabbisogni tecnologici delle società e delle business unit del Gruppo Hera, offrendo soluzioni avanzate in connettività, sicurezza, cloud e digitalizzazione.



SVILUPPO ECONOMICO E INCLUSIONE SOCIALE



Lo sviluppo economico del TERRITORIO



Nel 2025 il **valore economico distribuito** dal Gruppo agli stakeholder del territorio è stato di **2.101,9 milioni di euro**, pari al 65% del totale distribuito.

La categoria di stakeholder che ne ha beneficiato maggiormente è quella dei fornitori. In questo ambito, gli acquisti da aziende locali sono stati pari a circa 1 miliardo di euro (il 61 % del totale del valore acquistato). In particolare, il **valore delle forniture commissionate a cooperative sociali è stato di circa 94 milioni di euro**, consentendo l’inserimento lavorativo di mille persone svantaggiate.

164 PROTOCOLLI SOTTOSCRITTI CON I COMUNI

In aggiunta alle rateizzazioni, Hera prevede anche altri strumenti di sostegno alle utenze deboli come l’applicazione dei **protocolli di intesa** siglati con i Comuni per **prevenire le sospensioni dei servizi** (o ripristinarli in caso di interruzioni) alle persone assistite segnalate dai servizi sociali dei Comuni e dagli enti che si occupano di servizi alla persona. Tali protocolli rappresentano un elemento distintivo di Hera nel panorama delle multiutility e delle società di vendita.

Sono **164 i Comuni** con i quali ne è stato sottoscritto uno e, grazie ad essi, nel 2025 le sospensioni delle forniture sono state **evitate nell’80% dei casi**.

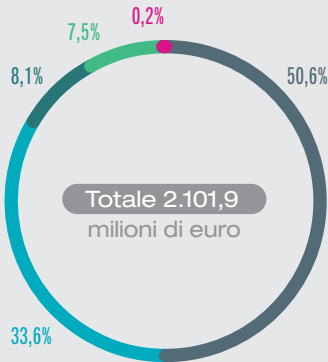
BOLLETTE RATEIZZATE PER 187 MILIONI DI EURO

Nel rispetto e a integrazione delle misure adottate da Arera a sostegno delle utenze deboli, Hera garantisce la **rateizzazione delle bollette** ai clienti residenziali in difficoltà economica. Piani di rateizzazione sono possibili anche per i clienti a partita Iva, condomini e aziende, previa verifica di solvibilità.

Nel corso del 2025 sono stati 257 mila i piani concordati, per un valore complessivo di **187 milioni di euro**, in aumento rispetto al 2024 (erano 179 milioni).

Valore economico distribuito agli stakeholder del territorio (mln euro)

STAKEHOLDER	2025
Fornitori (valore delle forniture locali)	1.062,5
Lavoratori (stipendi ai lavoratori del territorio)	707,1
Azionisti (dividendi agli azionisti di Hera Spa del territorio)	156,8
Pubblica amministrazione (imposte, tasse e canoni agli enti del territorio)	172,2
Comunità locale (liberalità e sponsorizzazioni locali)	3,3
Totale	2.101,9



65%
DEL VALORE ECONOMICO TOTALE
distribuito agli stakeholder del territorio

- Fornitori
- Lavoratori
- Pubblica amministrazione
- Azionisti
- Comunità locale

SVILUPPO DELL'OCCUPAZIONE E DELLE NUOVE COMPETENZE



LAVORO STABILE, anche negli appalti



Lo sviluppo dell'occupazione non si riflette solamente nel numero di lavoratori impiegati nel Gruppo Hera, ma anche nella creazione di occupazione indiretta e nello sviluppo di iniziative di responsabilità sociale negli appalti.

Per il Gruppo la stabilità del posto di lavoro è importante: il **96% dei lavoratori medi è inquadrato con contratto a tempo indeterminato**. Le ricadute sociali si estendono anche all'indotto occupazionale delle forniture, con la creazione di circa diecimila posti di lavoro, prevalentemente nei territori serviti.

Con il nuovo Protocollo Appalti, firmato nel 2025, sono state consolidate maggiori tutele per i lavoratori dell'indotto, mediante l'applicazione vincolante dei Ccnl di settore per contrastare il dumping salariale e contrattuale e garantendo la continuità occupazionale mediante la previsione delle clausole sociali in caso di cambio appalto, rafforzando così le prassi già in atto nel Gruppo Hera.

2.712 INGRESSI A TEMPO INDETERMINATO NELL'ULTIMO TRIENNIO

Nell'ultimo triennio sono stati 2.712 gli ingressi a tempo indeterminato, di cui 773 nel 2025. Escludendo gli ingressi per acquisizioni societarie, le assunzioni nel triennio 2023-

2025 sono 2.219. Le lavoratrici assunte con qualifica di dirigente, quadro e impiegato sono il 41% del totale. Il 25% dei nuovi ingressi ha meno di 30 anni.

NUMERO INGRESSI PER QUALIFICA

	2023	2024	2025
Dirigenti	4	0	0
Quadri	20	8	11
Impiegati	548	457	326
Operai	486	416	436
Totale	1.058	881	773

96%

LAVORATORI MEDI
con contratto a tempo
indeterminato



10

MILA

posti di lavoro creati grazie
alle forniture attivate



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

L'EDUCAZIONE AMBIENTALE

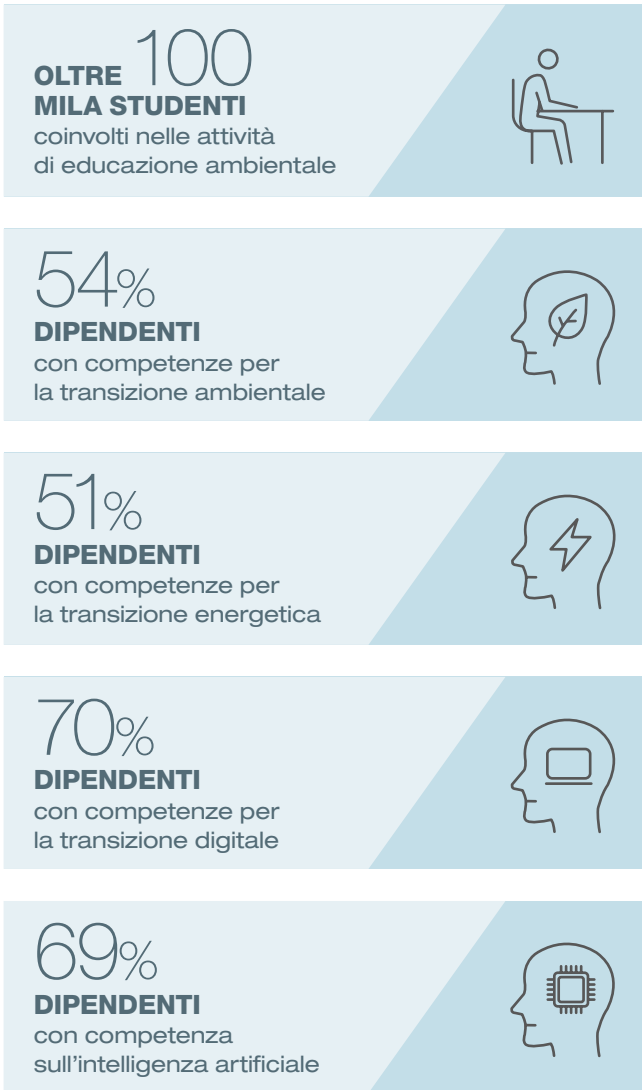
Il Gruppo Hera offre da quasi 20 anni alle scuole dei territori serviti numerose attività didattiche gratuite, con l'obiettivo di favorire tra i più giovani la conoscenza delle risorse del Pianeta sensibilizzandoli al rispetto dell'ambiente e all'adozione di stili di vita più sostenibili. Ogni anno i programmi de **La grande macchina del mondo** e **un pozzo di scienza** vengono aggiornati con nuove attività, tematiche e metodologie innovative per rendere i laboratori più efficaci e coinvolgenti per i ragazzi. Nel 2025 le attività di educazione ambientale hanno coinvolto complessivamente 100.243 studenti e 7.377 insegnanti in 1.252 scuole.

Sono state complessivamente 76 le attività didattiche proposte, di cui 35 rivolte agli alunni dai quattro ai 13 anni. Tra queste: laboratori esperienziali, ludici, digitali e artistico-creativi, eventi online in occasione delle giornate mondiali simbolo per l'ambiente. Tra le attività che anche nel 2025 Hera si è impegnata a mantenere per le scuole, ci sono anche le visite guidate agli impianti del Gruppo, in presenza e virtuali, per rendere visibile l'invisibile e mostrare ai ragazzi da vicino il ciclo tecnologico e l'importanza dell'innovazione nella gestione sostenibile di acqua, energia e rifiuti.



LO SVILUPPO DELLE NUOVE COMPETENZE

Anche nel 2025, il Gruppo Hera ha sviluppato progettualità e iniziative formative per affrontare l'evoluzione delle competenze connesse alle principali transizioni in atto, valorizzando le evidenze emerse dal processo di Strategic workforce planning che definisce l'evoluzione attesa di ruoli e competenze in coerenza con il contesto e gli obiettivi di sviluppo del business. Le iniziative hanno riguardato: l'aggiornamento delle competenze manageriali; il rafforzamento della cultura della salute e sicurezza; lo sviluppo delle competenze digitali attraverso il programma Her@futura; l'aggiornamento delle competenze legate alle filiere e alla transizione energetica e ambientale tramite ecoHERA; altri programmi di change management tra cui Venture Building e Rise4Hera. Nell'ambito di ecoHERA è proseguita l'erogazione di contenuti formativi e corsi specialistici nel settore ambientale e nel 2025 il 51% e il 54% della popolazione di riferimento ha raggiunto rispettivamente la energy transition proficiency e la green transition proficiency. Con riferimento a Her@futura è continuato il piano di change rivolto alla popolazione aziendale con contenuti personalizzati e un percorso dedicato a Microsoft Copilot e nel 2025 il 70% e il 69% delle persone considerate ha raggiunto rispettivamente la digital proficiency e l'artificial intelligence proficiency.

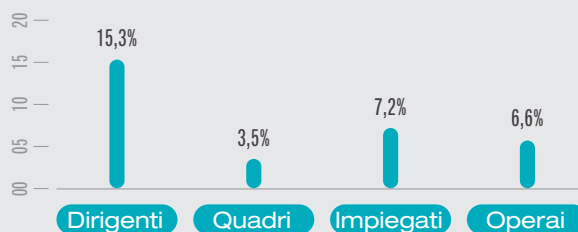


DIVERSITÀ e INCLUSIONE

Il **divario retributivo di genere** (retribuzione degli uomini rispetto a quella delle donne) tra i dirigenti è pari al 15,3%, influenzato prevalentemente dai fattori oggettivi quali i differenti livelli di responsabilità associati alle posizioni ricoperte. A parità di ruolo e responsabilità, infatti, il divario si riduce significativamente arrivando ad essere inferiore al 2%. Il divario è più contenuto per i quadri, gli impiegati e gli operai. Il divario tra impiegati e impiegate è motivato dal fatto che il 63% degli impiegati direttivi sono uomini. In questi casi il differenziale è influenzato dal livello di anzianità aziendale oltre che, per le qualifiche di impiegati e operai, dal livello di inquadramento. **Il divario retributivo complessivo del Gruppo, confrontando la media delle retribuzioni orarie di uomini e donne, è del -4,4% a favore delle donne** per effetto dell'alta presenza di popolazione maschile nella qualifica di operaio.

Tale dato è comunque migliorativo, perché più vicino alla parità, rispetto al benchmark del settore delle utilities pari -9,8% (fonte Gender Gap Report 2025 – Osservatorio Job Pricing). Tuttavia, si tratta di un dato grezzo, che non confronta uomini e donne a parità di posizione ricoperta, responsabilità, seniority e livello di performance individuale. **Considerando questi fattori, il divario retributivo adjusted si attesta a 3,45% a favore degli uomini a livello di Gruppo.** Nel 2025 il percorso di sensibilizzazione e riconoscimento si è consolidato grazie al ciclo di incontri Parole come spazio comune. Nel corso degli appuntamenti sono stati approfonditi i temi della disabilità e della neurodivergenza, affrontando il riconoscimento e il superamento dell'abilismo nel linguaggio; del sessismo linguistico, con un focus sull'uso delle forme professionali e sul rapporto tra lingua e cambiamento sociale; della razionalizzazione, promuovendo una maggiore consapevolezza sulle dinamiche di esclusione e sull'uso di un linguaggio rispettoso delle diversità culturali; e infine dell'ageismo, analizzando stereotipi legati all'età e favorendo il dialogo intergenerazionale.

Divario retributivo di genere (%)



PERSONALE FEMMINILE PER QUALIFICA

	2024	2025
Dirigenti	23,1%	22,2%
Quadri	36,5%	37,2%
Totale dirigenti e quadri	33,8%	34,2%
Impiegati direttivi	36,5%	36,5%
Totale dirigenti, quadri e impiegati direttivi	35,6%	35,7%
Impiegati non direttivi	47,2%	47,2%
Totale impiegati	44,4%	44,4%
Operai	2,0%	2,5%
Totale personale femminile	28,3%	28,3%

34,2%

DONNE

in ruoli di responsabilità
(dirigenti e quadri)



11

SOCIETÀ DEL GRUPPO

con certificazione sulla parità di genere (prassi UNI PDR 125)



Certificazione sulla parità di genere

Nell'ambito del percorso di certificazione sulla parità di genere secondo la prassi UNI PDR 125 (che coinvolge 11 società del Gruppo) è stato definito un piano strategico che contiene una serie di azioni e obiettivi volti al miglioramento degli indicatori previsti dalla certificazione. Nel 2024, anno di ottenimento della certificazione, sono stati identificati 12 obiettivi relativi alle seguenti aree: selezione e assunzione; gestione della carriera; equità salariale; conciliazione dei tempi vita-lavoro; genitorialità e cura; attività di prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale (molestia) sui luoghi di lavoro.

Personale femminile, Hera al top tra le aziende utility

Il Rapporto di Sostenibilità 2025 predisposto dalla Fondazione Utilitatis per conto di Utilitalia, la Federazione delle imprese di acqua, ambiente ed energia, presenta le performance di sostenibilità delle principali aziende utilities italiane.

Nel 2025 i valori percentuali del personale femminile di Hera sono superiori di 5,2 punti percentuali per la qualifica dirigenti e di 8,2 punti percentuali per la qualifica quadri rispetto alla media nazionale delle aziende analizzate.



RESILIENZA E ADATTAMENTO

La gestione resiliente DELL'ACQUEDOTTO



La resilienza dei sistemi acquedottistici rappresenta un elemento chiave per affrontare gli impatti dei cambiamenti climatici, sempre più evidenti negli ultimi anni attraverso fenomeni estremi come periodi di scarsità idrica ed eventi alluvionali. In questo contesto, **la qualità delle relazioni con gli enti istituzionali e con gli stakeholder del territorio** riveste un ruolo fondamentale, sia nella pianificazione sia nella gestione delle emergenze.

Su queste basi si inseriscono le attività di pianificazione e gli investimenti finalizzati a rendere i sistemi più robusti e flessibili. I piani nazionali, insieme ai programmi di investimento del servizio idrico integrato, orientano le risorse non solo al mantenimento delle infrastrutture ma anche al rafforzamento della **capacità di risposta a situazioni critiche**. Un ruolo rilevante è svolto inoltre dal coordinamento tra Regioni, Protezione civile ed enti locali e da iniziative di cooperazione sul territorio, come gli accordi per il riuso delle acque depurate, che contribuiscono a ridurre la pressione sulle fonti tradizionali.

In questo quadro si collocano **importanti interventi infrastrutturali** volti a potenziare e interconnettere i sistemi acquedottistici, aumentando la disponibilità di risorsa, migliorando la qualità dell'acqua distribuita e garantendo una maggiore continuità del servizio anche in condizioni di stress climatico.

Le interconnessioni tra acquedotti, rafforzate in diverse aree del territorio, consentono di diversificare le fonti, aumentare la ridondanza delle reti e assicurare alimentazioni alternative in caso di emergenze, guasti o manutenzioni.

Accanto alle opere strutturali, un contributo decisivo alla resilienza deriva dagli interventi di manutenzione straordinaria, dal rinnovo delle reti e dall'adozione di sistemi avanzati di monitoraggio e gestione. La riduzione delle perdite idriche, sostenuta anche da investimenti legati al Pnrr e ad altri programmi nazionali, rappresenta uno degli strumenti più efficaci per migliorare **l'efficienza complessiva e la sostenibilità del servizio**. In tale contesto rientrano: il potenziamento del sistema di approvvigionamento idrico dell'area di Castel Bolognese (Ra); la costruzione del nuovo serbatoio e potenziamento dell'adduttrice a servizio della rete idrica di Borgo Tossignano (Bo); il potenziamento del sistema di adduzione dalla pianura alla montagna nei comuni di Prignano sul Secchia e Sassuolo (Mo); in provincia di Padova il completamento del terzo acquedotto mediante il collegamento tra la centrale idrica Brentelle e la centrale idrica Montà e l'interconnessione tra l'adduttrice DN900 e la centrale idrica Brentelle; nelle Marche sono state completate le progettazioni esecutive dei serbatoi di Ca Dondo nel comune di Urbino e di Ganga nel comune di San Lorenzo in Campo.

-97,5%

L'ACQUA DISTRIBUITA

mediante autobotti in Emilia-Romagna rispetto al 2021



100%

DELLA RETE IDRICA

sottoposta a manutenzione predittiva in Emilia-Romagna e Triveneto



I MASTERPLAN ACQUEDOTTO

Per rafforzare la resilienza del servizio idrico integrato e supportare una pianificazione efficace degli investimenti nel medio-lungo periodo, Hera ha **avviato un approccio di pianificazione integrata basato su masterplan territoriali**. Tali strumenti consentono di analizzare lo stato attuale dei sistemi, valutare gli impatti degli scenari socio-economici,

ambientali e climatici e individuare interventi infrastrutturali prioritari, anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholder locali. In questo quadro si collocano le attività avviate su diversi territori e i progetti di ricerca e **ottimizzazione dei sistemi acquedottistici**, orientati a migliorare efficienza, affidabilità e capacità di risposta alle future sollecitazioni.

LA PIATTAFORMA DI MONITORAGGIO DELLO STATO DI SICITÀ

Per un maggiore presidio dello stato di siccità nei sistemi acquedottistici gestiti, è stata consolidata una **piattaforma di monitoraggio in tempo quasi reale dello stato di siccità** (resilient dashboard), che calcola un Global score siccità per valutare la criticità del sistema idrico. Attraverso un sistema di pesatura dinamica, **la resilient**

dashboard permette di monitorare lo stato di criticità idrica dei macroareali, anche in relazione al trend della domanda idrica.

Nel 2025 lo strumento è stato ampliato per creare scenari prospettici che permettano di avere una visione di medio termine sullo stato di siccità di un sistema acquedottistico.



Resilienza delle reti di FOGNATURA E DEPURAZIONE

Anche la resilienza del sistema di fognatura e depurazione delle acque reflue è un **aspetto cruciale** per garantire la sostenibilità e l'efficienza nella **gestione del servizio idrico integrato**.

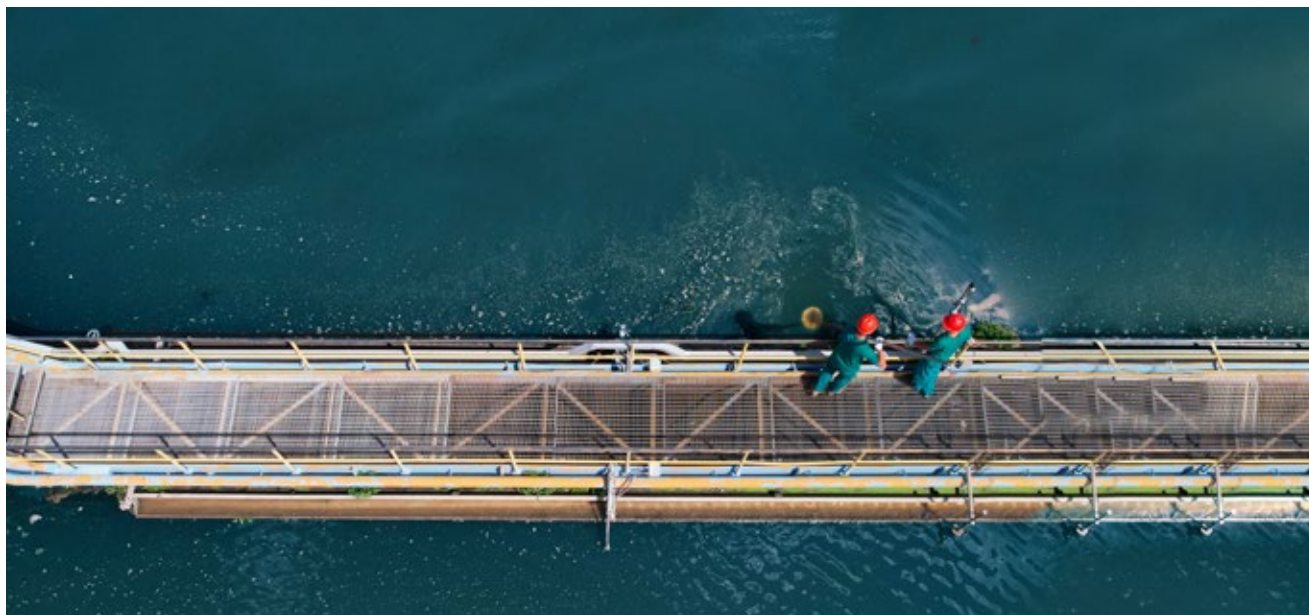
L'evoluzione dello scenario climatico e la conseguente maggiore frequenza e magnitudo degli eventi alluvionali negli ultimi anni hanno evidenziato la necessità di un importante **sforzo di coordinamento tra tutti gli attori coinvolti** nella pianificazione, programmazione e gestione del reticolo idrografico (autorità di bacino, Regioni, consorzi di bonifica, gestori del servizio idrico integrato, Comuni).

A livello di azioni operative, viene assicurata la corretta gestione dei sistemi anche grazie all'ampia **copertura del telecontrollo sugli impianti** di sollevamento e di depurazione oltre che alle attività di conduzione e manutenzione ordinarie e straordinarie.

In particolare, in **Emilia-Romagna** sono proseguiti i numerosi interventi pianificati per la mitigazione del rischio allagamento e l'efficientamento dei sistemi su tutti i territori gestiti (adeguamento dei sistemi fognari, rifacimento di collettori e potenziamento degli impianti di sollevamento) e sono stati avviati numerosi interventi di ripristino e messa in sicurezza degli impianti e delle reti danneggiate dalle alluvioni degli ultimi anni.

Nel padovano AcegasApsAmga ha avviato diversi interventi di risoluzione delle criticità idrauliche e di adeguamento, estensione e potenziamento delle reti fognarie con lo scopo di mitigare gli effetti dei rischi climatici soprattutto in termini di allagamenti nei contesti urbani.

Nelle Marche sono stati avviati i lavori per la messa in sicurezza di alcuni sistemi fognari gestiti, ad esempio realizzando nuovi depuratori, impianti di sollevamento e condotte per migliorare la sicurezza e l'efficienza delle reti.



LA RESILIENZA DELLE RETI ELETTRICHE

Inrete Distribuzione Energia ha avviato un piano di 54 interventi per incrementare la **resilienza del sistema elettrico** di 12 comuni dell'Appennino modenese contro la formazione di manicotti di ghiaccio e neve e ridurre il rischio di disservizi. Al 2025 sono stati **completati 50 interventi**, per un totale di 69 km di linee in media tensione

che coincidono con il 102,5% del totale previsto (grazie a sinergie occorse nel corso degli anni durante le fasi autorizzative e realizzative).

Sono in corso di realizzazione **ulteriori interventi** su 12 km di rete elettrica nei comuni di Imola (Bo), Mordano (Bo), Pavullo nel Frignano (Mo) e Zocca (Mo) per rafforzare i tratti di

rete più deboli che potrebbero pregiudicare la resilienza della rete complessiva a cui afferiscono. Tali interventi impatteranno positivamente su un totale di 84 km di rete **anche di altri comuni** oltre a quelli citati. Al 2025 sono stati **completati otto interventi**, per un totale di circa sei km di linee in media tensione che coincidono con il 47% del totale previsto.

Infine, verranno introdotte nuove modalità operative di ispezione e di gestione da remoto, come l'uso di droni e gli interventi di robotizzazione ed estensione del comando da remoto delle cabine secondarie per interventi senza attivazione di squadre operative.



avevamo detto di fare...



Valore per gli stakeholder

TASSONOMIA UE

57% investimenti operativi lordi 2024-2028 in attività ammissibili (96% allineati su ammissibili)

2,2 MILIARDI DI EURO

il valore economico medio annuo distribuito agli stakeholder del territorio nel quinquennio 2024-2028



Governance e condotta d'impresa

DIFFUSIONE DEL CODICE ETICO

dare continuità alla formazione dei neoassunti con AlfabEtico, attraverso il coinvolgimento dei lavoratori in qualità di formatori: 900 lavoratori formati entro i primi mesi del 2026



Dialogo con gli stakeholder

HERALAB

dare continuità all'ascolto e al coinvolgimento degli stakeholder sul tema della neutralità carbonica. Avviare nel 2025 HeraLAB in due territori

GOVERNANCE E VALORE PER GLI STAKEHOLDER

Siamo una multiutility con un azionariato ampiamente diversificato e un forte radicamento nel territorio in cui operiamo.

Abbiamo una governance solida, pensata per generare valore nel tempo per i nostri azionisti attraverso la creazione di valore condiviso. Il dialogo con i nostri stakeholder fa parte del nostro DNA e si esplicita in numerose iniziative consolidate. Tra queste si collocano HeraLAB, un consiglio locale multistakeholder con cui affrontare le tematiche prioritarie per i territori, e gli incontri periodici con gli enti locali per recepirne le istanze; i progetti di

educazione ambientale nelle scuole, per promuovere la sostenibilità; le indagini sulla soddisfazione di lavoratori e clienti volte a migliorare il clima interno e la qualità dei servizi. La relazione con gli investitori e i finanziatori è indirizzata a promuovere la sostenibilità, come dimostrato dalla presenza del titolo Hera in numerosi indici di borsa Esg, tra cui il Dow Jones Best-in-Class Index, e l'emissione periodica di green bond.

abbiamo fatto...

TASSONOMIA UE

67% investimenti operativi lordi nel 2025 in attività ammissibili (95% allineati su ammissibili)

2,1 MILIARDI DI EURO

il valore economico distribuito agli stakeholder del territorio nel 2025 (65% del totale)

DIFFUSIONE DEL CODICE ETICO

proseguito nel 2025 il percorso formativo AlfabEtico rivolto a tutti i neoassunti a tempo indeterminato.
405 lavoratori formati nel 2025

HERALAB

confermato il proprio focus sulla neutralità carbonica, attraverso la conclusione delle attività progettuali del LAB di Ravenna e lo svolgimento del LAB di Forlì-Cesena

faremo...

TASSONOMIA UE

2,9 miliardi di euro di investimenti lordi 2025-29 allineati (pari al 95% degli ammissibili)

2,3 MILIARDI DI EURO

il valore economico medio annuo distribuito agli stakeholder del territorio nel quinquennio 2025-2029

DIFFUSIONE DEL CODICE ETICO

dare continuità alla formazione dei neoassunti con AlfabEtico, attraverso il coinvolgimento dei lavoratori in qualità di formatori e rinnovando il format in occasione del sesto aggiornamento del Codice etico

HERALAB

nel 2026 avviare il progetto Educazione all'uso razionale dell'energia (HeraLAB Ravenna) e valutare fattibilità del progetto Verso la comunità termica (HeraLAB Forlì-Cesena); progettare quarta edizione di HeraLAB per rispondere meglio alle esigenze dei territori e rafforzare il suo ruolo come spazio di confronto e networking

GOVERNANCE

Una governance sempre PIÙ SOSTENIBILE

Gli organi sociali che formano il sistema di governance di Hera sono il Consiglio di Amministrazione, il Collegio sindacale, il Comitato esecutivo, il Comitato per la remunerazione, il Comitato controllo e rischi e il Comitato etico e sostenibilità. In misura sempre maggiore, anche grazie alla normativa europea sul reporting di sostenibilità (Direttiva UE 2022/2464 - Corporate sustainability reporting directive - CSRD), tali organi sono chiamati a formarsi e intervenire su questioni legate alla sostenibilità. In particolar modo, nel 2025 il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Dirigente Preposto responsabile della rendicontazione di sostenibilità e approvato il Codice di condotta - Patto di sostenibilità con i fornitori.

La gestione della SOSTENIBILITÀ

Nel Gruppo Hera, la **Direzione Valore Condiviso e Sostenibilità** (Dvcs) ha la responsabilità di proporre e definire le linee guida aziendali sulla responsabilità sociale d'impresa e sulla creazione di valore condiviso, nonché le politiche in materia di rendicontazione sul valore condiviso e sulla sostenibilità; Dvcs presidia inoltre il sistema **balanced scorecard**, redige la **rendicontazione su sostenibilità e valore condiviso**, propone iniziative e progetti pilota in questi ambiti ed è responsabile del periodico aggiornamento del Codice etico del Gruppo. Nel corso del Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2026 è stata approvata la seconda rendicontazione consolidata di sostenibilità del Gruppo Hera, pubblicata sul sito web istituzionale il 7 aprile.



UNA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ RADICATA E CERTIFICATA

La quasi totalità dei lavoratori opera in società certificate ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. L'energia consumata in società con certificazione energetica ISO 50001 è il 96% del totale. Il 100% dei rifiuti è stato trattato in impianti con certificazione ambientale ISO 14001.

CERTIFICAZIONE	NUMERO SOCIETÀ	% DI LAVORATORI
ISO 9001 – Qualità	29	99%
ISO 14001 – Ambiente	27	88%
ISO 45001 – Salute e sicurezza	25	87%
ISO 50001 – Energia	12	68%
UNI/PDR 125:2022 – Parità di genere	11	76%

L'attività del COMITATO ETICO E SOSTENIBILITÀ

Per garantire l'attuazione e la diffusione del Codice etico, il Consiglio di Amministrazione nomina un apposito Comitato etico e sostenibilità che esercita anche **funzioni di supervisione degli aspetti di sostenibilità** connessi all'esercizio dell'attività dell'impresa.

L'organo è composto da almeno un Consigliere indipendente di Hera Spa, dal Direttore della Direzione Valore Condiviso e Sostenibilità e da almeno un componente esterno esperto in materia di responsabilità sociale e sostenibilità. Nel 2025 sono pervenute al Comitato etico e sostenibilità **sei segnalazioni**: tre da lavoratori, due da clienti e una da un fornitore. Le tematiche segnalate dai lavoratori hanno riguardato i seguenti articoli del Codice: responsabilità nella diffusione e nell'attuazione del Codice; valore delle diversità e impegno all'inclusione; tutela della persona e relazione fra colleghi; ascolto, dialogo e coinvolgimento; tutela della salute e della sicurezza; condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori dei fornitori; azioni per l'ambiente. Le tematiche segnalate dai clienti hanno invece riguardato gli articoli: valorizzazione delle diversità e impegno all'inclusione; attenzione ai bisogni del cliente; qualità, continuità e sicurezza del servizio e correttezza nei contratti e nei rapporti commerciali. La tematica segnalata dal fornitore ha riguardato i criteri di selezione e gare e correttezza nella gestione dei contratti.

Nel rispetto del piano di lavoro condiviso, nel corso del 2025 il Comitato ha esaminato la rendicontazione di sostenibilità in via preventiva rispetto al Consiglio di Amministrazione, compresi i risultati dell'analisi di doppia rilevanza e supervisionato i lavori di aggiornamento triennale del Codice etico e sostenibilità - VII edizione. Inoltre, ha condiviso e approfondito: il Codice di condotta - Patto di sostenibilità con i fornitori; i report tematici di sostenibilità; il Green financing framework 2025; le attività formative in ambito sostenibilità incluse quelle relative al Codice etico; le funzioni dei Comitati di sostenibilità in altre società italiane ed estere.

Approvata la settima edizione del CODICE ETICO



La **settima edizione del Codice etico** è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nel febbraio 2026.

Come in passato, per il sesto aggiornamento si è scelto di coinvolgere le **persone di Hera** attraverso un questionario indirizzato a tutta la popolazione aziendale e un workshop a cui ha partecipato un gruppo di ambassador che negli anni ha concorso alle attività di aggiornamento. Sono state inoltre interpellate le organizzazioni sindacali.

Di seguito sono riportate le parole chiave di questo sesto aggiornamento: **responsabilità condivisa** (nell'attuazione e diffusione del Codice); **fiducia**; **responsabilità nella trasformazione digitale**; **ruolo sociale** dell'impresa; **benessere** delle persone; **patto di sostenibilità con i fornitori**; **valore condiviso** e **Net zero**.



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

La prevenzione della CORRUZIONE E DELLE FRODI

Il Consiglio di Amministrazione di Hera Spa e delle principali società controllate del Gruppo hanno adottato il modello 231 di organizzazione, gestione e controllo con l'intento di **assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali**. Sono stati definiti anche specifici protocolli da seguire nello svolgimento dei processi aziendali sensibili, in quanto esposti al rischio potenziale di commissione dei reati 231. La loro applicazione è analizzata e monitorata durante la fase di audit. L'insieme delle società dotate di un modello 231 raccoglie il 97,2% dei dipendenti del Gruppo.

La corruzione e la frode rappresentano un rischio importante in quanto possono compromettere in maniera significativa la reputazione e l'immagine aziendale e procurare danni economici rilevanti. Hera ne promuove il contrasto facendo proprio l'impegno alla **tolleranza zero nei confronti della corruzione e delle frodi sotto qualsiasi forma, ribadita sia nel Codice etico sia nel Modello per la prevenzione di corruzione e frode**. Inoltre, sono tre le società del Gruppo in possesso di un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione certificato ISO 37001 (Hera Spa, Marche Multiservizi Spa, ACR Reggiani Spa).



DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

L'approccio gestionale, improntato alla **responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità**, richiede di tenere in considerazione tutte le aspettative legittime e spesso divergenti delle varie categorie di stakeholder. Queste attese devono essere bilanciate tra loro e integrate nelle strategie aziendali. Per ogni categoria di interlocutori vengono identificate **specifiche attività di ascolto, dialogo e consultazione**, che in alcuni casi sono parte ordinaria dell'attività gestionale e patrimonio dell'azienda. Tra queste attività spiccano gli HeraLAB, le attività di coinvolgimento delle comunità locali vicine agli impianti di nuova realizzazione, e quelle dei fornitori attraverso diverse iniziative di capacity building.

175

**OPINION LEADER E
STAKEHOLDER LOCALI**

coinvolti da HeraLAB dal 2013
al 2025



HERALAB un modello di open innovation e di ascolto delle comunità locali



Il forte impegno di Hera per coinvolgere i portatori di interesse si è consolidato con le diverse categorie di stakeholder ed è proseguito per tutto il 2025. Tra le varie iniziative, **HeraLAB è un consiglio consultivo multi-stakeholder** finalizzato a creare un canale strutturato di ascolto e dialogo con le comunità locali.

Anche nel 2025 il progetto di HeraLAB si è concentrato sul tema della neutralità carbonica. Nel mese di giugno si sono conclusi i lavori del LAB di Ravenna, avviati a fine 2024, con la visita all'impianto FIB3R a Imola. Dai tre tavoli di lavoro dedicati a comunità energetiche, efficienza energetica e agrivoltaico sono emerse tre progettualità condivise dai 16 stakeholder coinvolti. Nel secondo semestre 2025 sono stati avviati i lavori di HeraLAB Forlì-Cesena, terminati nel mese di dicembre. Il laboratorio si è focalizzato su tre ambiti principali (teleriscaldamento, efficienza energetica ed energie rinnovabili) e si è concluso con una visita al polo di telecontrollo delle reti di Forlì. Nel corso dei primi due incontri, i 14 membri di HeraLAB hanno lavorato su due aree progettuali. Dal 2013 al 2025, sono stati realizzati 133 incontri, coinvolgendo 175 stakeholder locali. La partecipazione ai LAB è gratuita, ma Hera eroga un gettone di presenza destinato a progetti locali di sostenibilità: a fine 2025 sono stati devoluti 142.700 euro a 28 enti pubblici e no-profit.

STAKEHOLDER	PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO E CONSULTAZIONE
Persone	89% la popolazione aziendale che ha partecipato nel 2025 all'indagine biennale di soddisfazione dei dipendenti; - dialogo sulla performance tra responsabile e collaboratore nell'ambito del processo di sviluppo; - coinvolgimento del personale attraverso i rappresentanti dei lavoratori sulla sicurezza per garantire un sistema di gestione della sicurezza efficace; - primo evento di onboarding di Gruppo nel 2025.
Clienti	- Circa 14 mila clienti residenziali intervistati per l'indagine di soddisfazione dei clienti; - oltre 1.700 richieste di conciliazione; - portale web dedicato alle associazioni dei consumatori e quattro incontri con le associazioni dei consumatori locali e nazionali; 165 mila interviste per il monitoraggio dei canali di contatto.
Azionisti e finanziatori	387 contatti con investitori.
Fornitori	- Partecipazione di oltre 400 fornitori alla convention Crescere insieme; 76 fornitori coinvolti in iniziative di capacity building Hera_Pro Empower e 509 alla Supplier sustainability school per supportare la crescita e lo sviluppo delle capacità tecnico-realizzative e qualitative dei fornitori (capacity building); - prima edizione dei Supplier Awards, con la premiazione di 13 fornitori che si sono distinti in diverse categorie per qualità del servizio, puntualità, affidabilità e attenzione alla sicurezza; - oltre 90 incontri one to one con più di 80 fornitori, selezionati in base ai volumi e alla criticità dei servizi o prodotti forniti.
Pubblica amministrazione	- Oltre 4.500 relazioni presidiate dagli Area Manager con gli stakeholder locali; - iniziativa di ascolto straordinaria dedicata a oltre 200 amministratori dei Comuni serviti in Emilia-Romagna; - circa 450 occasioni di contatto con più di 210 Comuni in Triveneto.
Comunità locale	133 incontri svolti da HeraLAB da inizio progetto (2013) e 175 partecipanti coinvolti (30 nel 2025); - oltre 100 mila studenti partecipanti alle iniziative di educazione ambientale nelle scuole del territorio; - il Rifiutologo: app per fare bene la raccolta differenziata ed effettuare segnalazioni ambientali (e non solo); - oltre 12 mila persone coinvolte in Emilia-Romagna tramite iniziative di engagement in occasione di modifiche dei sistemi di raccolta differenziata: 600 mila utenti attivi e 224 mila segnalazioni nel 2025; - coinvolgimento delle comunità locali vicine agli impianti di nuova realizzazione a cura di Heratech e Herambiente; - coinvolgimento dei cittadini per lo sviluppo della raccolta differenziata.



IL DIALOGO con le pubbliche amministrazioni e i clienti

Gli Area Manager rappresentano l'interfaccia degli enti locali rispetto a tutte le attività del Gruppo: presidiano la relazione istituzionale, con particolare riferimento agli amministratori pubblici, facilitano le relazioni operative tra le competenti tecnostutture, supportano le attività di HeraLAB.

Il disegno organizzativo ha l'obiettivo di semplificare il rapporto tra i Comuni e l'organizzazione articolata di Hera, attraverso un dialogo privilegiato e una vista complessiva dei punti di attenzione e delle sensibilità dei territori rispetto ai business.

Dopo le elezioni amministrative del 2024, che hanno coinvolto circa l'80% dei Comuni serviti in Emilia-Romagna, nel 2025 gli Area Manager hanno attivato un'iniziativa straordinaria di ascolto dedicata a oltre 200 amministratori, attraverso un'indagine quali-quantitativa che ha permesso di identificare le aree operative dei servizi a rete e ambientali su cui indirizzare le iniziative di dialogo. Nel 2025 sono state circa 4.500 le relazioni presidiate con gli stakeholder locali. La maggior parte di queste ha riguardato il servizio idrico integrato (36%) e i servizi ambientali (26%), altri servizi a rete (9%) seguiti dall'area mercato (8%) e tematiche aziendali generali (13%).

Attraverso il portale web dedicato alle associazioni dei consumatori, nel 2025 sono state gestite pratiche relative a 341 clienti (384 nel 2024), tutte risolte positivamente e con un tempo medio di gestione di 3 giorni lavorativi. Anche nel 2025 Hera ha organizzato incontri dedicati ai referenti delle associazioni dei consumatori. Complessivamente si sono tenute due riunioni che hanno coinvolto un totale di 24 rappresentanti delle principali associazioni operanti sul territorio.

Coinvolgere i cittadini per una raccolta differenziata più efficace e consapevole

Il coinvolgimento di clienti e comunità si esplicita in modo significativo nell'ambito della gestione rifiuti, in particolare nelle occasioni in cui si promuove lo sviluppo di una cultura del rispetto ambientale per migliorare il sistema di raccolta dei rifiuti urbani, al fine di raggiungere determinati obiettivi di quantità e qualità della raccolta differenziata. Per esempio, per accompagnare i cittadini in un percorso di consapevolezza e migliorarne la partecipazione, si utilizzano strumenti di coinvolgimento e di comunicazione che permettono di compiere azioni mirate e di ricevere informazioni specifiche, come nel caso dell'app Il Rifiutologo, finalizzata anche al miglioramento del decoro urbano.

Questa app offre, infatti, diverse funzionalità per la gestione dei rifiuti. Nel 2025, sono state segnalate circa 224 mila problematiche ambientali tramite fotografie georeferenziate. La funzione di scansione barcode ha permesso di identificare i materiali degli imballaggi e il loro corretto conferimento (circa 203 mila richieste effettuate). Ad oggi risultano censiti più di 1,9 milioni di codici a barre di prodotti circolanti in Italia. Inoltre, l'app consente di prenotare gratuitamente il ritiro a domicilio dei rifiuti ingombranti.

73/100 L'INDICE DI SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

Dal 2005 la qualità dei servizi erogati è valutata con indagini annuali sulla soddisfazione dei clienti residenziali. Nel 2025 l'indice di soddisfazione conferma il trend positivo degli ultimi anni stabilizzandosi a 73, e confermandosi così oltre la soglia di elevata soddisfazione.

Il livello di soddisfazione complessivo per i servizi è pari a 75 punti.

Il livello di soddisfazione per i servizi mostra un leggero ridimensionamento: nel dettaglio, energia elettrica 77 punti, gas 76 punti, servizio idrico 74, servizi ambientali 72.

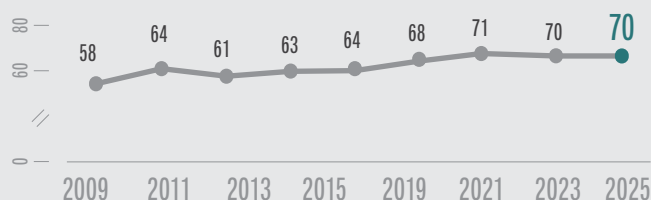
INDICE DI CUSTOMER SATISFACTION (ICS) (DA 0 A 100)

	2024	2025
Indice di soddisfazione complessivo (Ics)	74	73
Indice di soddisfazione complessivo dei servizi (Ics Servizi)	77	75

70/100 L'INDICE DI SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI

Nel 2025 si è svolta l'indagine biennale di misurazione della soddisfazione dei dipendenti, alla quale ha partecipato l'89% della popolazione aziendale. L'indicatore di soddisfazione dei dipendenti continua a mostrare un punteggio positivo: la soddisfazione è, infatti, pari a 70 punti su 100. Dopo la realizzazione di dieci indagini (la prima risale al 2005) si può attestare la bontà del percorso intrapreso dal Gruppo Hera. Nel 2025 i principali investimenti a valle dell'indagine di soddisfazione del 2023, sono stati orientati a garantire la condivisione di pur-

pose, missione e valori, la tutela della sicurezza dei lavoratori, il rinnovo delle facilities, il miglioramento della comunicazione interna e lo sviluppo delle leve HR, tra cui formazione, leadership, welfare, agilità organizzativa e performance management. A seguito dell'indagine di soddisfazione 2025, il Gruppo lavorerà per dare risposta alle indicazioni emerse, assicurando continuità al percorso di miglioramento intrapreso e definendo un piano strutturato di azioni che verranno progressivamente implementate nel corso del 2026.



AZIONISTI E FINANZIATORI

Sin dalla sua costituzione il Gruppo Hera ha garantito una **crescita costante dei risultati economico-finanziari, anche in condizioni di contesto avverse**. Ciò è stato possibile grazie a un impianto strategico focalizzato su qualità, efficienza dei servizi gestiti, crescita per linee sia interne che esterne, sviluppo bilanciato delle aree strategiche del proprio portafoglio di business, bassa propensione al rischio e solidità della governance.

Al 31 dicembre 2025 il patto di sindacato soci pubblici deteneva il 46% delle azioni: la quota pubblica sale al 49% considerando anche il flottante detenuto dai soci pubblici (3%). L'allargamento della compagine sociale ha mantenuto un **costante bilanciamento tra le componenti pubblica e privata** e ha ampliato la diversificazione degli azionisti sia in termini di numero sia di provenienza geografica.

L'organo amministrativo di Hera è da sempre attento ai temi del buon governo e della **tutela degli interessi degli azionisti**. Con questo proposito nel 2015 è stato istituito il voto maggiorato, uno strumento che permette di attribuire fino a due voti per ogni azione detenuta da un medesimo azionista per almeno 24 mesi per la nomina e/o revoca del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale, per la modifica del limite al possesso azionario, nonché per la modifica dello stesso articolo che istituisce il voto maggiorato.

LA TASSONOMIA delle attività ecosostenibili



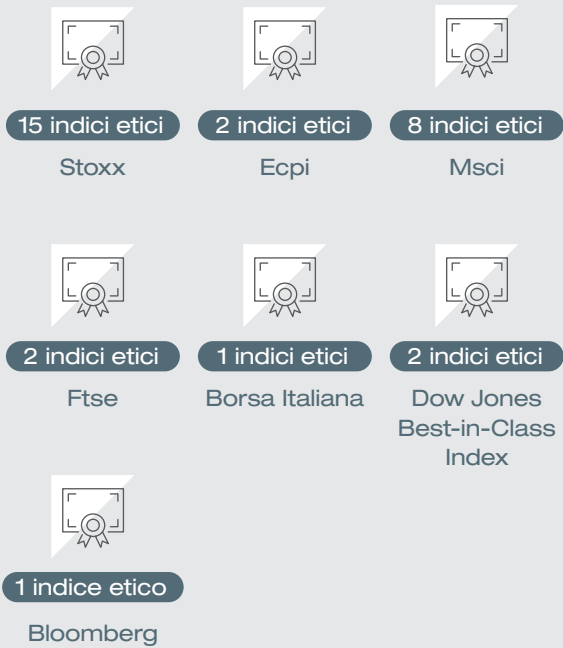
La Tassonomia è il sistema di classificazione delle attività economiche ecosostenibili secondo criteri comuni a livello europeo introdotto con il Regolamento 2020/852, con l'obiettivo di supportare gli investimenti necessari per le transizioni green. Un'attività economica è considerata ecosostenibile se rispetta i criteri di vaglio tecnico previsti dal Regolamento, contribuendo sostanzialmente ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali definiti, non arreca danno significativo agli altri e rispetta le garanzie minime di salvaguardia sociale.

Il 67% degli investimenti operativi lordi, pari a 1.057 milioni di euro, sono ammissibili alla Tassonomia ovvero sono relativi alle attività economiche previste dal Regolamento. Di questi il 95% è allineato e riguarda principalmente le seguenti attività: acquedotto, fognatura e depurazione, reti gas hydrogen-ready, distribuzione elettrica, riciclo plastica, installazione e gestione di smart meter gas, teleriscaldamento efficiente.

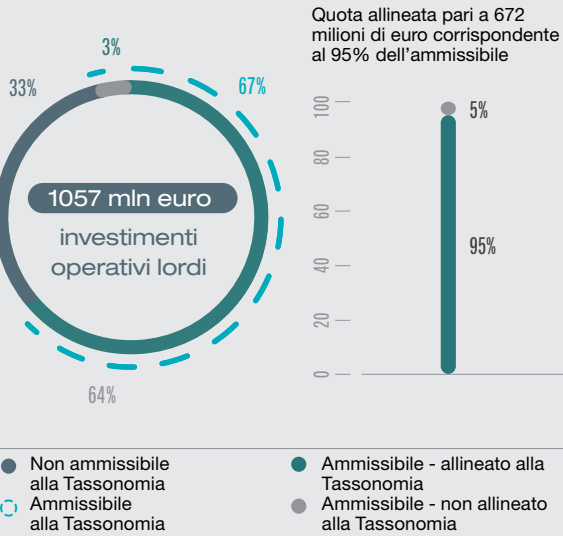
 Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

FINANZA ETICA: IL TITOLO HERA IN 31 INDICI

Gli indici etici (Esg) che includono titoli di società eccellenti per sostenibilità d'impresa, hanno la funzione di facilitare le scelte di investimento dei fondi socialmente responsabili (Sri). L'organizzazione di questi indici considera che le società con una gestione sostenibile dal punto di vista ambientale, dei rapporti con gli stakeholder e della corporate governance, ottengano risultati nel lungo periodo significativamente superiori rispetto ai propri competitor.



Investimenti ecosostenibili (Tassonomia UE)



I green e sustainability-linked bond: IL PERCORSO SOSTENIBILE di Hera

Nel 2025 la **quota dei bond sostenibili emessi da Hera Spa** sul totale dei bond in circolazione è pari al 63,5%, in aumento rispetto al 56% del 2024.

Nel 2022, Hera aveva aggiornato il suo **Green financing framework (Gff)** del 2019 allineandolo ai principi della Tassonomia europea e alle best practices di mercato. In seguito, Hera ha emesso il **primo Green bond allineato alla Tassonomia europea** diventando la prima multiutility europea ad emettere un bond di questo tipo certificato dalla società esterna Sustainalytics.

Nel 2023 Hera ha pubblicato il **Sustainability-linked financing framework** e i relativi target intermedi, a seguito del quale ha emesso il suo secondo Sustainability-linked bond da 600 mi-

lioni di euro. A gennaio 2026, Hera ha aggiornato il suo Green financing framework includendo gli altri quattro obiettivi della Tassonomia europea e allineandolo al EU Green bond standard (il nuovo regolamento europeo di dicembre 2024) e alle Blue Finance Guidelines, così da poter emettere Green bond secondo la nuova normativa europea e anche Blue bonds e Blue loans per il ciclo idrico. Contestualmente Hera ha inoltre pubblicato il suo European Green Bond Facsheet, come richiesto dall'EU Green bond standard. Negli anni, Hera ha emesso quattro Green bond (2014, primo Green bond italiano, 2019, 2022, 2025) e due Sustainability-linked bond (2021, 2023).

TOP 1%

NELLO S&P GLOBAL

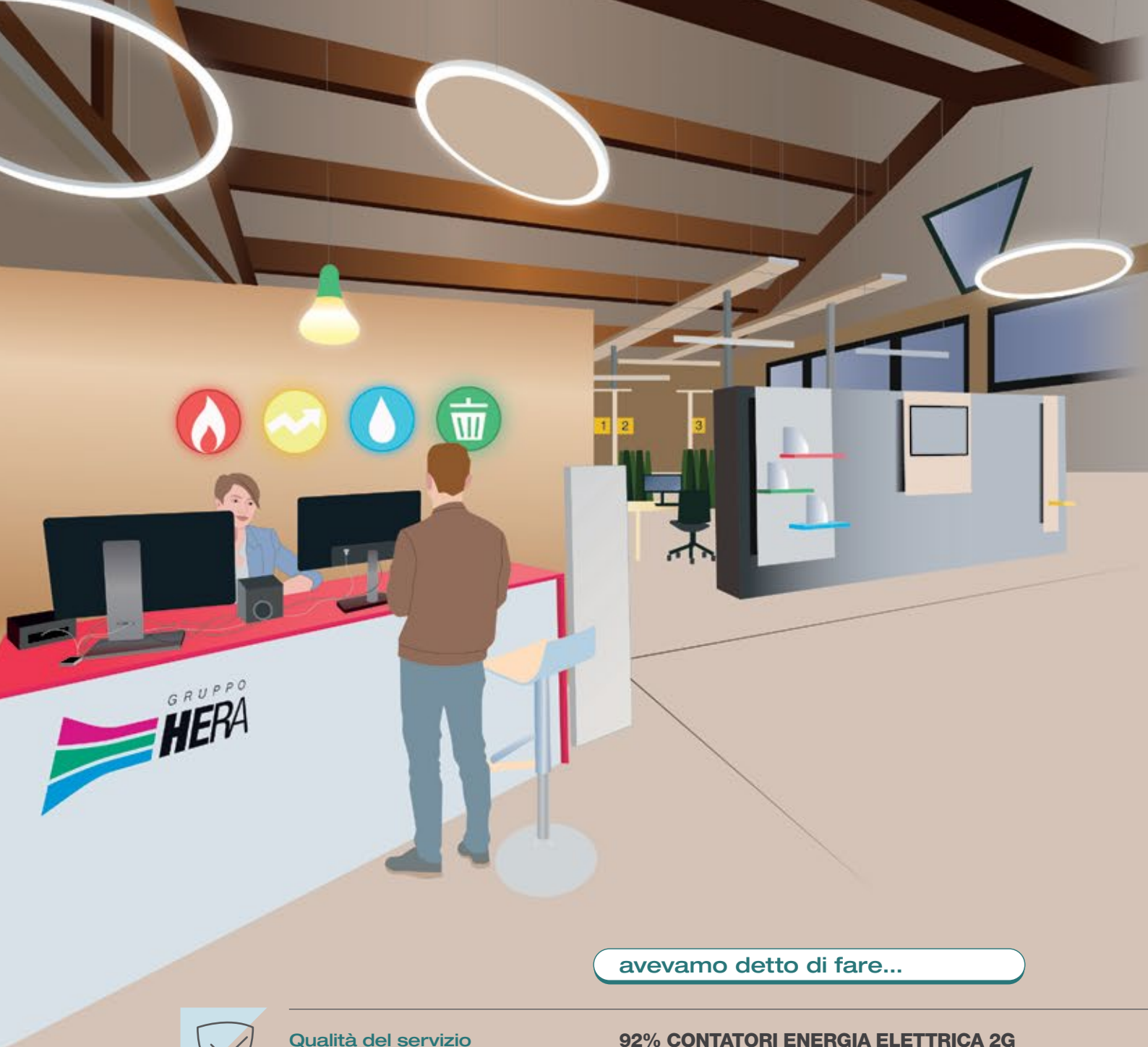
SUSTAINABILITY YEARBOOK 2026

tra le aziende più performanti al mondo nel proprio settore



Principali score Esg del titolo Hera

SOCIETÀ	SCORE	COMMENTO
S&P Sustainability yearbook	83/100	Hera ha conseguito un punteggio complessivo di 83/100, un risultato che la posiziona come leader mondiale nel settore multi e water utility (37/100 la media del settore) nel questionario CSA (Corporate Sustainability Assessment). Di conseguenza Hera ottiene l'inclusione nel Dow Jones Best-in-Class Index per il sesto anno consecutivo (aprile 2026) e la label Top 1% del Global Sustainability Yearbook di S&P, insieme a 71 aziende con il punteggio più elevato su oltre 9200 valutate (febbraio 2026).
S&P Global - Dow Jones Best-in-Class (ex Dow Jones Sustainability Index)	Top 1% (febbraio e aprile 2026)	
CDP Climate change	A List (gennaio 2026)	Hera confermata in A List per il secondo anno su oltre 22.100 aziende partecipanti nel mondo che hanno ricevuto massimo score (Top 4%) e migliore tra le multi-utility italiane.
Ftse 4 Good Index Series	4/5 (luglio 2025)	Hera è stata confermata per il sesto anno consecutivo nell'indice etico di Ftse Russell. Hera ha conseguito un punteggio di 4, un valore che la posiziona nella Top 5 a livello mondiale nel suo settore, superando anche la media delle società italiane.
ISS	B-, Status Prime (febbraio 2026)	Hera si conferma tra le migliore società del suo settore e in particolare nel QualityScore di ISS si posiziona ai vertici negli ambiti ambientale e sociale.
Ethifinance	79/100 (dicembre 2025)	Con un punteggio di 79, in crescita di +4 rispetto all'anno precedente, Hera ottiene una performance superiore al benchmark in tutte le dimensioni: ambientale, sociale e della governance.
Msci	A (gennaio 2026)	Msci ha confermato il rating A. In particolare, lo score evidenzia una outperformance nelle categorie Carbon emissions e Human Capital Development.
ETicaNews - Identity Corporate Index	2° posto (giugno 2025)	Nel 2025 Hera è salita nuovamente per il quinto anno sul podio per l'integrazione dei principi Esg nelle strategie aziendali.
Ftse Diversity&Inclusion Index	Top 10 globale (ottobre 2025)	Nel 2025 Hera raggiunge il decimo posto a livello globale nel Diversity & Inclusion Index elaborato da Ftse Russell. È l'unica azienda italiana nella Top 10, su oltre 16.500 società quotate, segnando la decima presenza consecutiva nell'indice che seleziona le 100 aziende del mondo più attive nelle politiche di diversità e inclusione.
Bloomberg Gender Equality Index	Inclusione	Hera continua ad essere inclusa nell'indice stilato da Bloomberg che misura le performance delle società mondiali sulle politiche nel campo dell'inclusione.
Equileap	Top 10 globale (novembre 2025)	Equileap ha incluso Hera nella Top 10 globale nel settore Utility e ha attribuito il nono posto a livello complessivo per la performance Esg.



avevamo detto di fare...



Qualità del servizio

92% CONTATORI ENERGIA ELETTRICA 2G

installati al 2028

97% CONTATORI GAS ELETTRONICI

installati e teleletti a fine 2028. 523 mila contatori NexMeter installati a fine 2028, il 31% del totale

642 MILA CONTATORI IDRICI SMART

installati al 2028, il 40% del totale



Sicurezza e continuità del servizio

PRONTO INTERVENTO GAS

mantenere a un livello significativamente superiore agli obblighi Arera la percentuale di chiamate con arrivo entro i 60 minuti



Relazioni con i clienti

12 MINUTI TEMPO MEDIO DI ATTESA

agli sportelli e 95% le chiamate al call center andate a buon fine nel 2025

CLIENTI

I clienti sono attori chiave del cambiamento ed è anche insieme a loro che creiamo valore condiviso.

I nostri servizi mirano al pieno rispetto degli standard di qualità commerciale, coinvolgono oltre 7,5 milioni di cittadini e sono offerti nell'ambito di un modello di impresa sostenibile che persegue obiettivi di crescita, promuovendo l'equità sociale, la rigenerazione delle risorse e la transizione verso la neutralità di carbonio.

Questo si traduce anche nell'adozione di principi di economia circolare e tecnologie innovative a garanzia della qualità, continuità e sicurezza dei servizi, sia per le imprese che per le famiglie, con l'obiettivo finale di migliorare continuamente le prestazioni aziendali a beneficio dei nostri clienti.

abbiamo fatto...

86% CONTATORI ENERGIA ELETTRICA 2G
installati a fine 2025 (erano il 74% al 2024)

94% CONTATORI GAS ELETTRONICI
installati e teleletti a fine 2025 (erano l'89% al 2024).
262 mila contatori Nexmeter installati a fine 2025, il 16% del totale (erano 290 mila al 2024)

256 MILA CONTATORI IDRICI SMART
installati al 2025, il 15,8% del totale (erano 89 mila al 2024)

96,2% ARRIVO NEL LUOGO DI CHIAMATA
entro 60 minuti, a fronte di un obbligo di servizio del 90%

8 MINUTI TEMPO MEDIO DI ATTESA
agli sportelli (erano 9 minuti nel 2024) e 94,5%
le chiamate a buon fine nel 2025

faremo...

91% CONTATORI ENERGIA ELETTRICA 2G
installati al 2029

98% CONTATORI GAS ELETTRONICI
installati e teleletti a fine 2029. 479 mila contatori
NexMeter installati a fine 2029, il 29% del totale

538 MILA CONTATORI IDRICI SMART
installati al 2029, il 33% del totale

PRONTO INTERVENTO GAS
mantenere a un livello significativamente superiore agli
obblighi Arera la percentuale di chiamate con arrivo
entro i 60 minuti

10 MINUTI TEMPO MEDIO DI ATTESA
agli sportelli e 95% le chiamate al call center
andate a buon fine nel 2026

CLIENTI

Servizi e offerte per la TRANSIZIONE ECOLOGICA E DIGITALE

Hera si propone come partner chiave per **guidare il cliente attraverso la transizione ecologica**, focalizzandosi su diverse aree di sviluppo:

- **servizi e prodotti a valore aggiunto** per il monitoraggio e la riduzione dei consumi, l'autoproduzione energetica rinnovabile, la manutenzione degli impianti domestici e la ricarica dei veicoli elettrici;
- **offerte con energia elettrica rinnovabile** certificata e **compensazione delle emissioni** di gas serra nelle forniture di gas (per una durata esplicitata nelle condizioni contrattuali), entrambe opzioni già comprese in tutte le offerte per i clienti domestici a mercato libero;
- **digitalizzazione** dell'esperienza cliente attraverso l'evoluzione dei canali digitali che permettono anche di azzerare l'utilizzo della carta e ridurre gli spostamenti grazie alla bolletta elettronica e all'addebito in conto corrente.

LA CONDOTTA COMMERCIALE: integrità e correttezza

La strategia commerciale di Hera Comm prevede il ricorso a partner commerciali che operano su differenti canali. Prima dell'apertura di un rapporto contrattuale con un'agenzia di vendita, **il personale viene formato** su mercati energetici, portafoglio di offerta e normative vigenti (come il Codice di condotta commerciale e la normativa privacy): in questo ambito, Hera Comm ha siglato una partnership con una associazione nel settore dell'utility management per ottenere la **certificazione di manager delle utenze** secondo la norma UNI 11782, non solo per vincolare i venditori agli standard qualitativi e al Codice etico del Gruppo, ma anche per **iscriverli nei registri pubblici** e farli **certificare da un organismo indipendente**, a ulteriore garanzia che la rete di vendita operi secondo rigidi principi di **eticità e trasparenza**.

Per Hera è fondamentale acquisire il consenso del cliente in modo **chiaro e consapevole**, motivo per cui **monitora puntualmente la qualità del canale di vendita**, ad esempio effettuando audit sulle agenzie o chiamando i clienti per verificarne la consapevolezza delle condizioni dei servizi sottoscritti e la volontà a contrarre, **sanzionando** gli agenti eventualmente non conformi. Nel 2025 è continuata da parte di Hera Comm l'attività di **audit sulle agenzie di vendita**: 78 sopralluoghi effettuati presso le sedi di un campione di agenzie selezionate



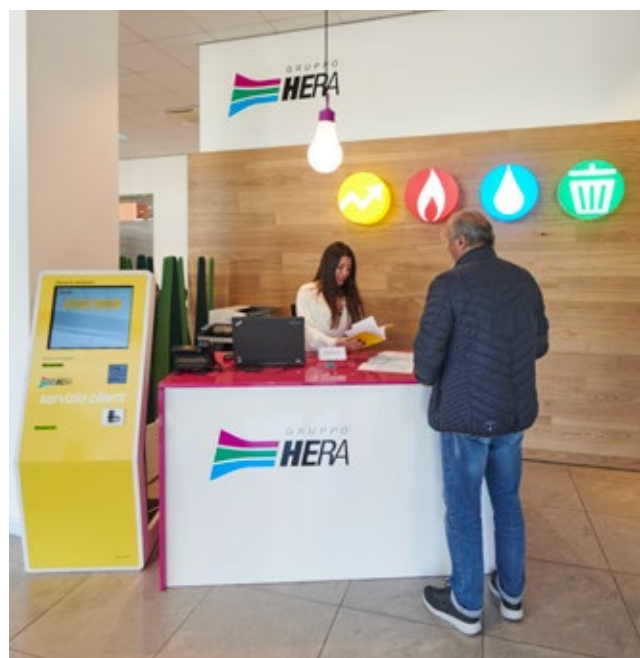
Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

LA BASE CLIENTI

Nel 2025 c'è stato un lieve decremento della base clienti per energia elettrica (-3,5%, per effetto del servizio tutele graduali e delle gare Consip, mentre

aumentano i clienti della salvaguardia), e gas (-9%, nei mercati tradizionali e per il termine della gara per il servizio di fornitura di ultima istanza).

SERVIZIO (MIGLIAIA)	2024	2025
Clienti gas	2.026,0	1.844,8
Clienti energia elettrica	2.597,4	2.507,7
Clienti teleriscaldamento	13,0	13,0
Clienti servizio idrico integrato	1.500,1	1.505,8
Cittadini servizio igiene urbana	3.207,9	3.209,3



sulla base di parametri di rischio per oltre mille verifiche portate a termine.

Si confermano inoltre le **tutele aggiuntive** attuate da Hera, che si affiancano a quelle già previste dall'Autorità, come l'esercizio del ripensamento facilitato.

Infine, Hera Comm non applica ai clienti modifiche unilaterali delle condizioni economiche.

QUALITÀ DEL SERVIZIO

I CONTATORI ELETTRONICI: più qualità e sicurezza



Le attività di installazione dei **contatori elettronici** sono proseguite anche nel 2025. In ambito gas la sostituzione massiva dei contatori è quasi terminata, con il **94%** del parco contatori gas ormai dotati di **telelettura**. Anche in ambito energia elettrica la sostituzione dei contatori con quelli di nuova generazione è in pieno svolgimento e l'**85,5%** di quelli gestiti è già stato sostituito con i **nuovi sistemi 2G** (di cui il 54% in plastica riciclata).

Infine, in ambito idrico i contatori elettronici sono oltre 255 mila, pari al **16%** del totale e a copertura del 24% dell'acqua venduta. Grazie a questi contatori, gli utenti hanno a disposizione dati aggiornati quasi in tempo reale sull'andamento dei consumi e avvisi tempestivi su eventuali perdite negli impianti.

59,5%

CONTATORI ELETTRONICI
gas, energia elettrica e acqua



NexMeter: il contatore gas 4.0 con funzioni avanzate di sicurezza

L'innovativo contatore gas NexMeter ideato dal Gruppo Hera è dotato di **funzioni di sicurezza evolute** grazie alle quali è possibile monitorare **in tempo reale** i parametri di fornitura e di rete, segnalando immediatamente eventuali anomalie (come scosse sismiche e perdite) e interrompendo l'erogazione per mettere subito in sicurezza il sistema. È inoltre già predisposto per il biometano e le miscele di metano e idrogeno. A fine 2025 sono stati installati **262 mila NexMeter**, il 16% del totale contatori gas.

Contatori elettrici 2G: dati in tempo reale, più efficienza per tutta la filiera energetica

I contatori elettrici 2G permettono di disporre di **dati completi e tempestivi** sui consumi, consentendo una **gestione della rete più efficiente**, affidabile ed economica da parte del distributore, con benefici per tutta la filiera dell'energia: grazie a dati dettagliati e tempestivi il venditore può avanzare proposte e servizi sempre più aderenti alle esigenze e specificità dei clienti, mentre l'utente può avere una maggiore consapevolezza dei consumi, quindi raggiungere risparmi energetici ed economici.

RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Nel 2025 il Gruppo Hera ha effettuato un totale di 11,9 milioni di prestazioni richie-

ste dai clienti, nel 99,8% dei casi realizzate entro i tempi previsti dall'Autorità (Arera).

%	2024	2025
Vendita gas	97,3%	97,9%
Distribuzione gas	99,1%	99,1%
Vendita energia elettrica	97,2%	97,1%
Distribuzione energia elettrica	97,4%	97,9%
Servizio idrico integrato	99,9%	99,9%
Teleriscaldamento	94,7%	95,9%
Totale	99,8%	99,8%



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

SICUREZZA E CONTINUITÀ DEL SERVIZIO

La sicurezza del servizio DISTRIBUZIONE GAS

Il Gruppo Hera gestisce il servizio di distribuzione gas garantendo elevati livelli di sicurezza e continuità del servizio, ad esempio tramite le **attività di ispezione della rete** e di ricerca fughe. In quest'ambito, dal 2019 è attivo un sistema basato sull'intelligenza artificiale per **ottimizzare la ricerca fughe programmata** della rete in termini di dispersioni rilevate e tempi di percorso e manutenzione. La **maggiore efficacia** del sistema di ricerca fughe programmata è evidente analizzando la costante riduzione del valore relativo alle dispersioni rilevate a seguito di ispezioni per chilometro di rete ispezionata: nel 2019 tale valore era di 104,5 dispersioni ogni mille km di rete ispezionata, **ridottosi a 63 nel 2025** (era circa 78 nel 2024). Relativamente alle dispersioni segnalate da terzi, nel 2025 se ne sono registrate 45,6 ogni mille chilometri di rete, in aumento rispetto alle 25,9 del 2024.

Inrete Distribuzione Energia e AcegasApsAmga hanno realizzato **Siris gas**, un sistema di **simulazione di comportamento della rete** che, tramite modelli previsionali basati sull'intelligenza artificiale, consente la modellazione delle reti con dati praticamente in tempo reale e la stima dei consumi e delle

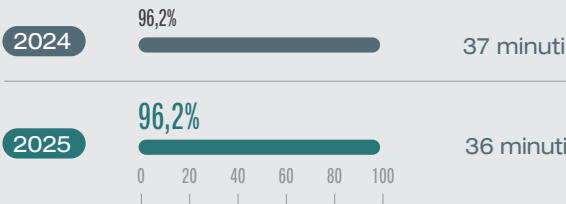
PRONTO INTERVENTO GAS: SEMPRE ALTO IL LIVELLO DI SERVIZIO



Anche nel 2025 le chiamate con tempo di arrivo sul posto entro 60 minuti si sono attestate al **96%** del totale (a fronte di un obbligo di servizio Arera pari al 90%).



Chiamate con tempo di arrivo sul posto entro 60 minuti e tempo medio di arrivo



portate nei punti più critici della rete, fornendo importanti elementi di valutazione utili anche a ridurre i rischi e aumentare l'efficacia delle attività di distribuzione del gas.

ISPEZIONI DELLA RETE GAS SUPERIORI AGLI STANDARD RICHIESTI

La rete gas ispezionata dal Gruppo rimane **significativamente al di sopra** dello standard minimo richiesto da

Arera (100% di quella in alta e media pressione in tre anni e 100% in bassa pressione in quattro anni). Infatti, nel solo

2025 la rete in alta e media pressione ispezionata è il 55% e quella in bassa pressione il 72,5%.

ISPEZIONI E DISPERSIONI DELLA RETE GAS

	2024	2025
Rete in alta e media pressione ispezionata sul totale (obbligo di servizio: 100% in tre anni)	61,8%	55,1%
Rete in bassa pressione ispezionata sul totale (obbligo di servizio: 100% in quattro anni)	70,6%	72,5%
Numero di dispersioni sulla rete di distribuzione localizzate a seguito di ispezione per mille km di rete ispezionata	77,6	63,0
Numero di dispersioni sulla rete di distribuzione localizzate a seguito di segnalazione di terzi per mille km di rete	25,9	45,6



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo



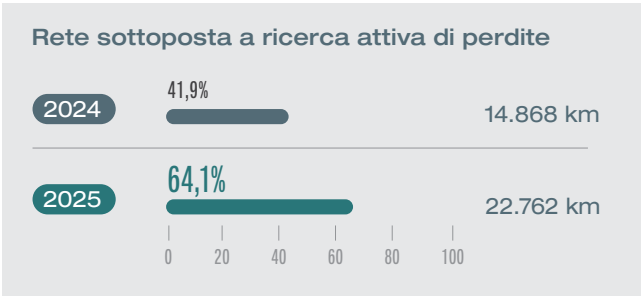
La continuità del SERVIZIO ELETTRICO

Il dato del 2025 conferma un buon livello della continuità del servizio di distribuzione dell'energia elettrica, pur non attestandosi per la totalità degli indicatori di riferimento al di sotto dei livelli obiettivo fissati da Arera.

L'indice di **durata media di interruzione del sistema** (ovvero la somma di tutte le durate di interruzione dei clienti divisa per il numero totale dei clienti serviti) migliora a 0,22 ore/utente nel 2025 (era 0,26 ore/utente nel 2024).

Ispezione della RETE IDRICA

Nel 2025 sono stati complessivamente ispezionati dal Gruppo **oltre 23 mila chilometri di rete idrica**, il **64% del totale** con un incremento di oltre il 50% rispetto al 2024. L'attività di ricerca delle perdite viene effettuata anche con **tecnologie all'avanguardia e sperimentali**.



LE PERFORMANCE DEL CALL CENTER TECNICO CHE RISPONDE A 14 NUMERI VERDI

Il servizio di **call center tecnico** del Gruppo Hera, situato nel polo di telecontrollo di **Forlì**, è **attivo 24 ore su 24** e offre **14 numeri verdi** distinti per i diversi servizi (gas, acqua, teleriscaldamento, mobilità elettrica, illuminazione pubblica) e aree geografiche (Emilia-Romagna, Triveneto, Marche), inclusi due numeri dedicati agli enti pubblici. Nel 2025 sono state ricevute 514

mila chiamate di cui oltre 385 mila per i servizi gas e idrico. La percentuale di chiamate risolte entro 120 secondi è rimasta sostanzialmente stabile per il servizio gas (96%) mentre è diminuita per il servizio idrico (da 92,3% a 84%), quest'ultimo dovuto all'introduzione di un nuovo applicativo gestionale che ha influito sulle dinamiche di risposta per diversi mesi dell'anno. La ricezione e

la diagnosi delle chiamate al servizio di pronto intervento del call center tecnico è fondamentale nel caso in cui queste si traducessero in effettive anomalie. Nel call center tecnico vengono svolte anche le attività di **telecontrollo delle reti e degli impianti** del Gruppo (11 mila al 2025, +500 rispetto al 2024) in tutti i territori gestiti dell'Emilia-Romagna, in tre comuni toscani, nelle Marche e

nel Triveneto, per monitorarne lo stato in tempo reale. Al call center tecnico di Forlì si affianca il **call center tecnico energia elettrica di Modena**, che gestisce 24 ore su 24 le segnalazioni provenienti dagli utenti di Emilia-Romagna e Friuli-Venezia Giulia. Ogni territorio ha a disposizione un numero verde di pronto intervento e un numero dedicato agli enti pubblici.

PERFORMANCE DEL CALL CENTER TECNICO DI FORLÌ

	2024	2025
Pronto intervento gas (n. chiamate)	94.685	91.745
% di chiamate risolte entro 120 secondi (percentuale minima richiesta da Arera: 90%)	96,4%	95,9%
Pronto intervento servizio idrico (n. chiamate)	282.120	293.896
% di chiamate risolte entro 120 secondi (livello generale: 90%)	92,3%	83,9%

RELAZIONI CON I CLIENTI

CANALI DI CONTATTO sempre più flessibili

La gestione del **rapporto con cittadini e clienti** avviene con un sistema articolato di sportelli fisici, call center differenziati per target e canali digitali.

Nel 2025 i **252 sportelli del Gruppo Hera** hanno registrato un lieve aumento degli afflussi, concentratosi nei territori nei quali è avvenuto il passaggio a Tariffa a corrispettivo puntuale (Tcp) per i servizi ambientali. Nonostante ciò, si è assistito a una ulteriore **diminuzione dei tempi medi di attesa** grazie all'ingresso di nuove risorse, il potenziamento dei desk di accoglienza e a comunicazioni sulla Tcp mirate ed efficaci inviate ai cittadini.

Nel corso del 2025 è proseguita l'opera di **rinnovo** degli sportelli, realizzando ambienti con spazi più ampi per le sale d'attesa, nuove tecnologie fonoassorbenti per tutelare la privacy, una nuova postazione di accoglienza per ricevere e dare risposte più veloci e mirate alle esigenze di cittadini e clienti e spazi espositivi per condividere l'obiettivo dell'efficienza e del risparmio energetico. Si tratta di un impegno che conferma la concreta volontà del Gruppo di investire anche sul canale di contatto fisico del proprio servizio clienti, nel quale svolge-

re servizi di assistenza personalizzata, consulenza tariffaria e presidio dei servizi fondamentali per le comunità.

Relativamente ai **call center**, si segnala che dal 2025 sono gestiti esclusivamente da personale esterno di società specializzate con sedi operative e legali in Italia. A seguito del fatto che a metà anno sono avvenute le nuove gare di Gruppo per l'assegnazione della gestione dei call center ai fornitori esterni, si è determinata una fisiologica fase iniziale di adattamento e temporaneo calo delle performance complessive che ha portato ad un aumento dei tempi medi di attesa e quindi una diminuzione delle chiamate con risposta entro 120 secondi, rimanendo comunque a livelli elevati.

Le attività di promozione commerciale sono affidate ad agenzie italiane con unità operative in Italia e personale direttamente dipendente da queste strutture, in base a regolari mandati di agenzia con le società commerciali di Hera Comm.

49

SECONDI

il tempo medio di attesa
al call center residenziale



SEMPRE ALTO IL LIVELLO DI SERVIZIO DEL CALL CENTER



Nel 2025 le chiamate ai call center residenziali diminuiscono dell'8% rispetto al 2024 (-618 mila); nonostante ciò, per i motivi segnalati in precedenza i tempi medi di attesa aumentano da 38 a 49 secondi e le chiamate con risposta entro 120 secondi diminuiscono leggermente da 95,8% a 94,5%, rimanendo comunque a **livelli elevati**.

CHIAMATE AL CALL CENTER RESIDENZIALE	2024	2025
Tempo medio di attesa (secondi)	38	49
Percentuale di chiamate andate a buon fine (risposta entro 120 secondi)	95,8%	94,5%
Contatti al call center (migliaia)	7.952	7.334



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo



La gestione dei RECLAMI

Nel 2025 il Gruppo Hera ha gestito **54.670 reclami**, in calo del 19% rispetto al 2024. I reclami sono diminuiti del 22% nella vendita di gas, del 21% nella vendita di energia elettrica, dell'1% nell'idrico e del 34% nell'ambiente, mentre sono aumentati del 52% per il teleriscaldamento. **Hera Comm ed EstEnergy** hanno gestito 48.414 pratiche, registrando un calo del 18% rispetto al 2024. Di conseguenza anche il tempo medio di risposta è diminuito, da dieci a nove giorni, anche a dimostrazione dei benefici derivanti dalla **piena adozione** nel 2025 del **nuovo sistema di Customer relationship management** da parte di tutte le strutture e società del Gruppo. Anche il rapporto tra reclami e contratti è diminuito rispetto all'anno precedente. In **AcegasApsAmga** i tempi medi di risposta sono aumentati, da 12 giorni solari a 20, mantenendo comunque il **100% dei reclami risposti entro lo standard** (40 giorni). In **Marche Multiservizi** sono leggermente aumentati i tempi medi di risposta, da due a tre giorni solari, sempre garantendo risposte **entro lo standard per il 100% dei reclami**.

Nel 2025 sono pervenute 1.694 richieste di **conciliazione**, la maggior parte delle quali relative ai servizi energetici. Nel corso dell'anno se ne sono concluse 1.525, di cui 1.204 con accordo conciliativo. I tempi medi di conclusione si attestano a 59 giorni.

252

SPORTELLI IN TUTTA ITALIA

di cui 72 dotati di sistemi di rilevazione delle code



AUMENTANO CLIENTI E CITTADINI AGLI SPORTELLI DEL GRUPPO



Nonostante nel 2025 si sia registrato un leggero aumento degli afflussi agli sportelli del Gruppo

Hera (+1%), si è assistito a un **miglioramento dei tempi medi di attesa** da 9 minuti a circa 8.



Tempo medio di attesa agli sportelli e numero di contatti (migliaia)

2024

9 minuti

1.134

2025

8 MINUTI

1.149

0 3 6 9 12



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo





avevamo detto di fare...



Lavoratori

HEXTRA

proseguire l'impegno del Gruppo per sviluppare nuove iniziative di welfare dedicate al benessere individuale dei lavoratori



Gestione delle competenze e formazione/ Sviluppo delle persone

27 ORE MEDIE PRO CAPITE DI FORMAZIONE

nel 2028 per attuare il Piano di apprendimento finalizzato a potenziare competenze diversificate

≥40% MOBILITÀ INTERNA

i fabbisogni coperti con la mobilità interna nel 2025

LINGUAGGIO INCLUSIVO

realizzare quattro eventi destinati a tutti i lavoratori nel 2025. Attuare il piano strategico nell'ambito del percorso di certificazione sulla parità di genere



Salute e sicurezza

≤10 L'INDICE DI FREQUENZA DEGLI INFORTUNI

al 2028. Proseguire con le iniziative formative e di sensibilizzazione sulla Cultura della sicurezza anche attraverso nuove forme di comunicazione e formazione. Programmare e realizzare ulteriori eventi di sensibilizzazione

PERSONE

Ogni persona che lavora con noi è protagonista della crescita e partecipa alla creazione di valore condiviso.

Puntiamo sulle persone e ne sosteniamo lo sviluppo professionale e personale, in un percorso che vede tra i capisaldi l'inclusione, la parità di genere e l'attenzione alla sostenibilità. Le più importanti società del Gruppo sono certificate per la parità di genere; in costante crescita le donne che ricoprono ruoli di responsabilità; a tutti i livelli, la parte variabile delle retribuzioni è

collegata a obiettivi di sostenibilità e di creazione di valore condiviso. Proprio con lo scopo di unire prosperità economica, benessere collettivo e tutela del nostro pianeta è nato anche il Patto del Buon Lavoro, un documento programmatico sviluppato con le Organizzazioni Sindacali di riferimento che declina impegni concreti per vincere insieme questa sfida.

abbiamo fatto...

HEXTRA

proseguito l'impegno del Gruppo per il benessere dei dipendenti e avviato un percorso strutturato di educazione finanziaria

30 ORE MEDIE PRO CAPITE DI FORMAZIONE

erogate nel 2025

42,6% MOBILITÀ INTERNA

i fabbisogni coperti con la mobilità interna nel 2025

LINGUAGGIO INCLUSIVO

realizzato nel 2025 un ciclo di quattro incontri di sensibilizzazione rivolto a tutti i lavoratori per stimolare una riflessione consapevole sul ruolo delle parole nella costruzione di ambienti di lavoro più inclusivi

9,8 L'INDICE DI FREQUENZA DEGLI INFORTUNI

nel 2025 (9,5 nel 2024). Nel 2025 completate le iniziative previste di sensibilizzazione su salute e sicurezza, anche con attività di confronto e di gamification; promossi eventi dedicati ai dirigenti

faremo...

HEXTRA

proseguire l'impegno del Gruppo per sviluppare nuove iniziative di welfare dedicate al benessere individuale dei lavoratori, all'educazione finanziaria e alla prevenzione

27 ORE MEDIE PRO CAPITE DI FORMAZIONE

nel 2029 per attuare il Piano di apprendimento finalizzato a potenziare competenze diversificate

42% MOBILITÀ INTERNA

i fabbisogni coperti con la mobilità interna nel 2026

LINGUAGGIO INCLUSIVO

proseguire nel 2026 il percorso di sensibilizzazione e formazione sulla violenza di genere: due nuovi corsi sulla piattaforma MyAcademy; iniziative su neurodiversità, longevity e multiculturalità; aggiornamento del documento sul linguaggio inclusivo e incontri dedicati

9,3 L'INDICE DI FREQUENZA DEGLI INFORTUNI

al 2029. Adottare ulteriori iniziative formative e di sensibilizzazione sulla Cultura della sicurezza anche con l'utilizzo della realtà virtuale, aumentandone coinvolgimento ed efficacia

LAVORATORI

LAVORO STABILE PER PIÙ DI 10 MILA PERSONE

Al 31 dicembre 2025 i lavoratori con contratto a tempo indeterminato sono 10.144, quelli a tempo determinato o con contratto di somministrazione lavoro sono 312. Il 2025 ha visto una crescita di 223 risorse, di cui 20 per effetto di nuove società entrate nel perimetro di Gruppo. Considerando i lavoratori medi, nel 2025 il **96% è a tempo indeterminato**.

LAVORATORI A FINE ANNO	2024	2025
Dirigenti	156	158
Quadri	612	632
Impiegati	5.593	5.672
Operai	3.560	3.682
Lavoratori dipendenti a tempo indeterminato	9.921	10.144
Lavoratori dipendenti a tempo determinato	273	281
Contratti di somministrazione lavoro	47	31
Totale lavoratori a fine anno	10.241	10.456

SMART WORKING per il 77% dei lavoratori

Lo smart working, nel modello Hera, significa lavorare su quattro aspetti differenti: **cultura, tempo e performance, spazi e tecnologie**. Dopo l'avvio pilota nel 2017 con 370 lavoratori, il progetto smart working in Hera è stato progressivamente esteso. Al 2025 sono **circa cinquemila i dipendenti coinvolti** in maniera stabile nel progetto: la percentuale è pari al 77% del totale dei dipendenti a tempo indeterminato, escluso gli operai. In coerenza con quanto previsto nel Patto del buon lavoro, da novembre 2024, la possibilità di fruire del remote working è passata da una logica di programmazione settimanale a una mensile, favorendo maggiore flessibilità nella pianificazione delle giornate. È stata inoltre prevista l'estensione delle giornate mensili per particolari casistiche e situazioni (es. temporanei impedimenti fisici/motori; genitori fino al compimento del primo anno di età del figlio, ecc.).

96%
LAVORATORI MEDI A TEMPO
INDETERMINATO



Patto del buon lavoro e nuovo protocollo appalti

Nel 2024 il Gruppo Hera e le organizzazioni sindacali hanno sottoscritto il Patto del Buon Lavoro, un accordo concreto, innovativo e programmatico che ridefinisce le relazioni industriali. Il Patto è fondato su cinque pilastri strategici: salute e sicurezza; filiere integrate e appalti; equità e inclusione; benessere; sviluppo professionale e produttività; sostenibilità e valore condiviso. Nel 2025 sono stati sottoscritti numerosi accordi e avviati diversi progetti, tra cui: il miglioramento della disciplina del riposo fisiologico per il personale reperibile, l'armonizzazione degli istituti contrattuali di secondo livello per le società di recente acquisizione e la sottoscrizione del nuovo Protocollo Appalti. Quest'ultimo, in continuità con il Patto del Buon Lavoro, è stato firmato nel 2025 con l'obiettivo di promuovere lungo la filiera condizioni di lavoro etiche, tutele rafforzate, controlli più efficaci e una partecipazione strutturata delle rappresentanze sindacali. L'integrazione tra Patto del Buon Lavoro e Protocollo Appalti testimonia la strategia del Gruppo Hera di rendere le persone protagoniste del cambiamento e di guidare una transizione giusta, generando valore sostenibile e condiviso per tutti gli stakeholder.



WELFARE

CIRCA 8 MILIONI DI EURO per i lavoratori attraverso Hextra



Nel 2025 è proseguita l'esperienza di **Hextra**, il sistema di welfare del Gruppo Hera creato per accelerare la crescita dell'organizzazione investendo sul binomio benessere-produttività. A ogni dipendente è stata assegnata la **quota welfare flessibile** di 395 euro e la possibilità di convertire parte del proprio **premio di risultato** erogato nel 2025 in un'ulteriore quota di welfare. Hextra ha raggiunto oltre 9 mila iscritti, con circa 8 milioni di euro fruiti dai dipendenti. In ambito salute e benessere, nel corso degli ultimi anni è stato adottato un approccio ampio e sistemico, con una crescente attenzione alla sostenibilità delle scelte individuali e al benessere lungo l'intero arco della vita lavorativa.

È proseguito l'impegno sulla salute e la prevenzione, con il **progetto Autunno della prevenzione** realizzato in collaborazione con LILT, che ha coinvolto oltre 2.400 persone in percorsi gratuiti di screening. Parallelamente, sono state rafforzate le **iniziative di educazione finanziaria** e confermati i progetti storici di Hextra, come il sostegno all'istruzione dei figli, la mobilità sostenibile e le promozioni dedicate ai servizi energetici e al benessere, accompagnati da un potenziamento della comunicazione sul piano welfare.



1,5

MILIONI DI EURO

quota per l'istruzione
dei figli dei dipendenti



69

MILA EURO

quota per la mobilità
sostenibile dei dipendenti



Quinta edizione di Herasolidale: al 2025 raccolti 344 mila euro

Nel 2025 è proseguito HeraSolidale, il progetto del Gruppo Hera che si pone l'obiettivo di promuovere la solidarietà e il sostegno a progetti sociali con il coinvolgimento dei lavoratori del Gruppo e dell'azienda stessa. A settembre 2023 ha preso avvio la **quinta edizione del progetto** che si concluderà a marzo 2026. Questa ultima edizione ha visto i dipendenti del Gruppo scegliere, attraverso la votazione, quattro delle dieci organizzazioni selezionate dall'Azienda secondo i seguenti criteri: notorietà e trasparenza delle attività, contributo a uno o più obiettivi dell'Agenda ONU al 2030 e ambiti di intervento afferenti ai servizi Hera (criterio accessorio). Le **quattro organizzazioni scelte dai lavoratori** sono Fondazione Ant Italia Onlus, Ageop Ricerca, Fondazione Airc e Medici Senza Frontiere. A queste è stata aggiunta Unhcr per proseguire la raccolta a sostegno del popolo ucraino, dato il perdurare del conflitto.

A partire da settembre 2023 fino a dicembre 2025, sono stati devoluti circa 344 mila euro alle cinque organizzazioni partner della quinta edizione del progetto grazie al contributo dei dipendenti, che donano tramite busta paga e Hextra, il piano di welfare aziendale, e delle società Hera Comm, Hera Comm Marche ed EstEnergy.



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

GESTIONE DELLE COMPETENZE, FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE

Le iniziative DI FORMAZIONE

Il piano formativo di Gruppo si sviluppa lungo i seguenti sei assi:

- commerciale e mercato;
- istituzionale e manageriale;
- qualità, sicurezza e ambiente;
- sistemi informativi;
- tecnico-professionale;
- valori etici e cultura d'impresa.

Nell'ambito del **Piano di apprendimento 2026** sono rappresentati progetti e interventi formativi volti a potenziare: le competenze per la transizione culturale e manageriale con focus sulle future skills e l'evoluzione dei team manager; la cultura e le competenze per la salute e sicurezza sul lavoro con focus sulla compliance normativa e l'ingaggio continuo; le competenze per la transizione digitale, energetica e ambientale con focus sui nuovi trend e le nuove rilevazioni; le competenze nell'eco-sistema con focus sulle nuove partnership e l'esplorazione di nuovi territori; le competenze legate all'evoluzione dell'esperienza di apprendimento delle persone con focus su format integrati orientati all'esperienza delle persone.

68%

ORE DI FORMAZIONE EROGATE

nelle aree tecnico professionali
e qualità, sicurezza e ambiente

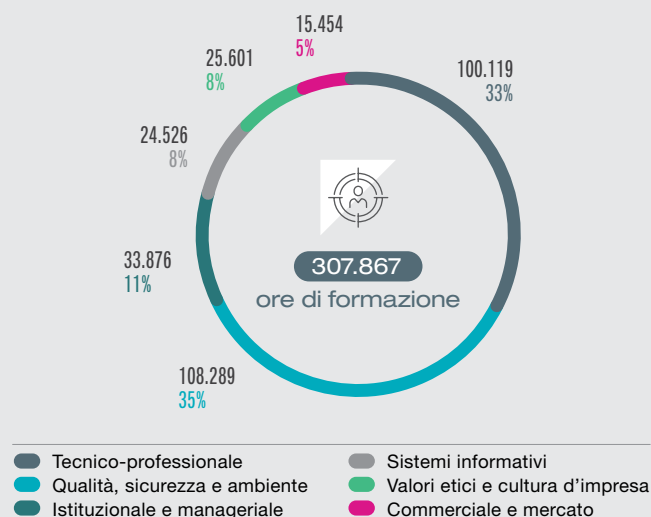


29,8 ORE DI FORMAZIONE MEDIE PRO CAPITE



Nel Gruppo le ore di formazione complessivamente erogate sono state 307.867 (in media 29,8 pro capite), suddivise nelle seguenti aree di intervento: qualità, sicurezza e ambiente (108.289 ore), tecnico-professionale (100.119 ore), istituzionale e manageriale (33.876 ore), valori etici e cultura d'impresa (25.601 ore), sistemi infor-

mativi (24.526 ore), commerciale e mercato (15.454 ore). Si registra una prevalenza delle ore di formazione nelle aree tecnico-professionale e qualità, sicurezza e ambiente, pari al 68% sul totale delle ore erogate. Inoltre, qualità, sicurezza e ambiente è quello che ha registrato l'incremento maggiore rispetto all'anno precedente (+35%).



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo

Il processo DI SVILUPPO

Il processo di sviluppo si basa sulla **valutazione annuale della performance e delle competenze manageriali** e si applica in modo omogeneo al perimetro dell'intera azienda. Fino al 2024 ha riguardato le persone con qualifica di impiegati, impiegati direttivi, quadri e dirigenti. Dalla campagna di valutazione 2025, sono ricomprese anche le persone con qualifica di operaio, traguardando così la piena copertura della popolazione aziendale. Elemento distintivo del processo è il **dialogo sulla performance**: uno scambio a due vie tra responsabile e collaboratore, nel quale la responsabilità di chiarezza ed efficacia da parte dei manager si accompagna all'impegno dei singoli nell'utilizzare il feedback come strumento di apprendimento continuo. Nel 2025 sono stati valutati circa **8.685 lavoratori** del Gruppo.

8.685
LAVORATORI COINVOLTI
nel processo di sviluppo



PIÙ OPPORTUNITÀ PROFESSIONALI con la mobilità interna



La velocità dei cambiamenti, accentuata dalla trasformazione digitale, sta modificando il modo di lavorare. Molti ruoli cambieranno ed è sempre più importante favorire l'aggiornamento delle competenze. La realtà multi-business di Hera è il contesto ideale per accedere a un **ampio ventaglio di opportunità professionali**. Nel 2025 si sono realizzate 349 mobilità, contribuendo a ricoprire il 42,6% dei fabbisogni complessivi, e sono stati pubblicati 266 annunci interni. L'obiettivo è quello di continuare a coprire almeno il 42% dei fabbisogni attraverso la mobilità interna.

42,6%
FABBISOGNI COPERTI
con la mobilità interna



Il modello DI LEADERSHIP

Dal 2010 il Gruppo Hera applica quotidianamente nei propri processi aziendali e di people management un **modello di leadership strutturato e in costante evoluzione**. Il modello si fonda su alcuni elementi distintivi: partecipazione diffusa, sviluppo continuo delle competenze, chiarezza del purpose e integrazione concreta nei processi di funzionamento aziendale.

Nel 2025 l'impegno si è concentrato sulla diffusione capillare del modello di leadership aggiornato nel 2023. Tutte le persone dell'Azienda sono state raggiunte attraverso contenuti multimediali e interattivi in modalità e-learning, sono stati realizzati video e podcast con il contributo di colleghe e colleghi, diffusi durante tutto l'anno, inoltre 700 dirigenti e quadri sono stati coinvolti in percorsi in presenza, finalizzato ad approfondire e interiorizzare i principi del modello.

Nel corso dell'anno è proseguita anche la diffusione della **Leadership app**, pensata per supportare i responsabili nell'osservazione dei comportamenti di leadership agiti dalle persone del proprio team. L'app supporta le persone attraverso l'utilizzo di intelligenza artificiale generativa che consente di registrare osservazioni, collegarle alle competenze del modello di leadership e attribuire valutazioni, restituendo tempo di valore da dedicare al dialogo costante tra le persone dell'organizzazione sull'adozione quotidiana dei comportamenti di leadership.

Gli incentivi dipendono anche DALLA SOSTENIBILITÀ

Il sistema incentivante per quadri e dirigenti collegato alla **balanced scorecard** prevede fin dal 2006 che **una parte dell'incentivo sia connessa anche al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità**. Nel 2025, il 42% della retribuzione variabile dei dirigenti e quadri del Gruppo è associata a progetti-obiettivo di sostenibilità, con un peso di **quelli orientati alla creazione di valore condiviso pari al 19%**. Nel 2025 i dirigenti e quadri coinvolti in progetti-obiettivo Csv e di sostenibilità sono 636, circa l'80% del totale.

42%
DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE
dei dirigenti e quadri del Gruppo
è collegata a progetti-obiettivo
di sostenibilità



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo



SALUTE E SICUREZZA

FREQUENZA INFORTUNI, indice in lieve aumento rispetto al 2024



L'andamento dell'indice di frequenza degli infortuni (calcolato considerando gli infortuni con un periodo di assenza superiore ai tre giorni) pari a 9,8 è risultato in lieve aumento rispetto allo scorso anno. Tale incremento è dovuto a un lieve aumento del numero di infortuni con assenza superiore ai 3 giorni. Si tratta di un risultato migliore degli anni 2021-2022-2023 e in linea con il target previsto a livello di Gruppo per i prossimi anni, che prevede un indice di frequenza pari a 9,3.

Invece, considerando l'indice di frequenza che include anche gli infortuni con un periodo di assenza inferiore ai tre giorni l'andamento è in miglioramento rispetto al 2024 (12,5 nel 2024 e 12,3 nel 2025).

Anche per l'indice di gravità, dopo il 2021 col miglior risultato di sempre per il Gruppo Hera, si evidenzia una sostanziale stabilità.

INFORTUNI (CON ASSENZA SUPERIORE AI TRE GIORNI)	2024	2025
Indice di frequenza	9,5	9,8
Indice di gravità	0,3	0,3
Numero di infortuni	160	167

9,8

INDICE DI FREQUENZA degli infortuni con assenza superiore ai tre giorni

Hera registra meno infortuni rispetto alle altre utility

Il **Rapporto di Sostenibilità 2025** predisposto dalla **Fondazione Utilitatis** per conto di Utilitalia, la Federazione delle imprese di acqua, ambiente ed energia, presenta le performance di sostenibilità delle principali aziende utilities italiane. Considerando l'indice di frequenza degli infortuni con durata uguale o superiore a un giorno il **valore 2025 di Hera (11,5) è inferiore del 36% rispetto alla media delle aziende analizzate (18).**

Indici di frequenza DEGLI INFORTUNI PER OPERAI

L'indice di frequenza di infortunio tra gli operai, la categoria professionale più esposta al rischio, **è in miglioramento rispetto al 2024**. Nel 2026 è previsto un continuo presidio dell'effort formativo e di addestramento della componente operativa, anche con l'apertura della sezione del training center di Ferrara, relativa ai rischi a gravità maggiore.

INFORTUNI	2024	2025
Indice di frequenza degli infortuni per operai	25,0	23,3
di cui servizi a rete	22,4	19,3
di cui servizi ambientali	26,5	26,0



MIGLIORARE I COMPORTAMENTI per ridurre gli infortuni

Accrescere la **cultura aziendale** a tutti i livelli organizzativi in **materia di salute e sicurezza** è un obiettivo costante del Gruppo, come previsto dal Codice etico di Hera.

Iniziative, interventi specifici di miglioramento di mezzi, impianti, macchine e attrezzature, e una puntuale attività di analisi e investigazione degli infortuni e dei near miss, hanno permesso di raggiungere importanti risultati in termini di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali.

Il progetto Hera cardioprotetta, che prevede l'installazione di defibrillatori semi automatici (Dae), prosegue con la gestione di **35 defibrillatori semiautomatici** installati presso le principali sedi del Gruppo. Tutti i Dae installati hanno un sistema di telecontrollo per monitorarne la corretta funzionalità e la eventuale necessità di interventi di manutenzione preventiva. È proseguito anche un importante progetto tecnologico per la sicurezza, in particolare per le attività degli operatori in strada con presenza di traffico veicolare. L'iniziativa prevede **l'installazione di un pannello luminoso** con un messaggio di testo variabile sui

mezzi operativi: a fine 2025 è stato installato circa il 90% dei 334 pannelli sui mezzi delle reti previsti nel progetto.

Nel 2025, dopo una prima fase di test, è stato **avviato il progetto di miglioramento dei mezzi in area ambiente** che prevede un sistema di allertamento per presenza di ostacoli nell'angolo cieco, migliorando così la sicurezza non solo per gli operatori Hera ma anche per tutti gli utenti della strada, in particolare per quelli più vulnerabili come pedoni e ciclisti. È ancora in fase di test il progetto per un sistema di allertamento per presenza di persone sul percorso del mezzo per i carrelli elevatori dei magazzini, mentre è già stata attivata una soluzione per i carrelli presenti negli impianti di smaltimento rifiuti.

Nel corso dell'anno è proseguito, infine, lo sviluppo dell'app **Uomo a terra**, progetto avviato nel 2020 con la finalità di creare uno strumento informatico (un'app utilizzabile sui telefoni cellulari aziendali dei lavoratori) per poter allertare la centrale di telecontrollo di Forlì nel caso in cui chi lavora in solitaria si trovi in condizione di emergenza o abbia un malore e cada a terra.

35

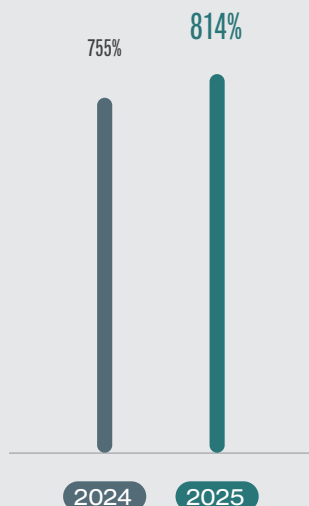
DEFIBRILLATORI

semiautomatici installati presso le principali sedi del Gruppo



L'IMPORTANZA DI SEGNALARE I MANCATI INFORTUNI

Nel 2025 il rapporto fra mancati infortuni segnalati e infortuni verificatisi (con assenza superiore o uguale ai tre giorni), per il perimetro di rendicontazione del Gruppo Hera, è stato pari al 814%. Le principali tipologie di near miss analizzati dal servizio prevenzione e protezione hanno riguardato eventi che hanno avuto come causa i fattori comportamentali (come ad esempio la distrazione), difetti a veicoli o attrezzature e l'ambiente di lavoro.





avevamo detto di fare...



Fornitori

MONITORAGGIO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA DEI FORNITORI

nei confronti dei loro lavoratori: continuare a effettuare in modo sistematico audit/visite ispettive presso i fornitori (sedi e cantieri) ritenuti più critici



Qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori

PUNTEGGIO MEDIO RILEVANTE

assegnato agli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale negli affidamenti effettuati con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa

CAPACITY BUILDING

incentivare il miglioramento della maturità Esg dei fornitori al 2028, oltre che delle loro capacità tecnico-realizzative e qualitative, attraverso la promozione di Hera_Pro Empower e della Supplier sustainability school

ELABORARE UN CODICE DI CONDOTTA

per i fornitori nel 2025, attraverso il loro diretto coinvolgimento, stimolando la consapevolezza e la crescita sui temi di sostenibilità



Gestione dei contratti

ANALIZZARE TUTTI GLI EVENTI INFORTUNISTICI

comunicati da fornitori di servizi e lavori. Rendicontare i relativi indici infortunistici

FORNITORI

La collaborazione con i fornitori è un elemento strategico per la creazione di valore condiviso, sostenuto dal Patto di sostenibilità definito con un gruppo rappresentativo di loro.

Selezioniamo i fornitori tenendo conto del loro profilo di sostenibilità, grazie a un sistema di qualifica che monitora il loro livello di maturità Esg. Privilegiamo la selezione dei fornitori attraverso il metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa, integrando valutazioni ambientali e sociali a quelle economiche, supportandoli nella

crescita e nel miglioramento delle loro performance di sostenibilità. Con il Patto di sostenibilità li incoraggiamo ad adottare buone pratiche (nice to have) e andare oltre i requisiti obbligatori (must have) per rafforzare il contributo della filiera al raggiungimento dei nostri obiettivi di sostenibilità.

abbiamo fatto...

MONITORAGGIO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA DEI FORNITORI

nei confronti dei propri lavoratori: effettuati 53 audit/visite ispettive presso fornitori (sedi e cantieri) nel 2025

32/100 PUNTEGGIO MEDIO

riservato alla sostenibilità negli affidamenti con il criterio della migliore offerta tecnico-economica nel 2025

CAPACITY BUILDING

promossi i programmi di capacity building: Hera_Pro Empower con 27 convenzioni attive per supportare la crescita dei 76 fornitori aderenti; Supplier sustainability school con 20 seminari e oltre 500 fornitori coinvolti

CODICE DI CONDOTTA

pubblicato il Codice di condotta dei fornitori per una crescita etica e sostenibile della catena del valore. L'adesione al Codice è necessaria per collaborare con il Gruppo Hera

15,2 INDICE DI FREQUENZA DEGLI INFORTUNI

dei fornitori di servizi e lavori (era 16,6 nel 2024)

faremo...

MONITORAGGIO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA DEI FORNITORI

nei confronti dei propri lavoratori: nel 2026 continuare ad effettuare in modo sistematico audit/visite ispettive presso i fornitori (sedi e cantieri) ritenuti più critici

PUNTEGGIO MEDIO RILEVANTE

assegnato agli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale negli affidamenti effettuati con il criterio della migliore offerta tecnico-economica

CAPACITY BUILDING

incentivare il miglioramento della maturità Esg dei fornitori, oltre che delle loro capacità tecnico-realizzative e qualitative, attraverso la promozione di Hera_Pro Empower e della Supplier sustainability school

CODICE DI CONDOTTA

aggiornare questionario Esg di qualifica e relativo rating e valorizzare ulteriormente le buone pratiche promosse dal Codice di condotta

ANALIZZARE TUTTI GLI EVENTI INFORTUNISTICI

comunicati da fornitori di servizi e lavori. Rendicontare i relativi indici infortunistici

FORNITORI

Le relazioni con I FORNITORI



Nel 2025 è stato approvato il nuovo Codice di condotta – Patto di sostenibilità con i fornitori del Gruppo Hera, la cui adesione costituisce condizione necessaria per l'iscrizione all'elenco fornitori e parte integrante dei rapporti contrattuali. L'Azienda ha continuato a riproporre le iniziative di engagement e **capacity building Hera_Pro Empower** e **Supplier sustainability school**, strumenti dedicati allo sviluppo delle competenze e alla diffusione di pratiche responsabili lungo la filiera che si inseriscono in una visione strategica orientata alla collaborazione con i partner della catena del valore e alla creazione di valore condiviso. Attraverso l'adesione al programma **Hera_Pro Empower** il Gruppo mette a disposizione dei fornitori una serie di servizi a condizioni riservate a supporto di una crescita sostenibile, includendo strumenti per lo sviluppo delle capacità tecnico-realizzative e qualitative, per la formazione e la ricerca del personale e per il rafforzamento delle competenze in materia di sostenibilità e fattori Esg. A fine 2025 hanno aderito al programma 76 fornitori e sono state attivate 27 convenzioni con 14 provider.

Nell'ambito della **Supplier sustainability school** sono state inoltre promosse iniziative formative dedicate alla salute e sicurezza sul lavoro, all'evoluzione del quadro normativo e ai nuovi standard di rendicontazione di sostenibilità, oltre a workshop e webinar operativi a supporto dei fornitori. Le attività durante il 2025 hanno coinvolto oltre 500 aziende, con circa 1.800 lavoratori partecipanti.

A luglio si è tenuta l'annuale **convention Crescere insieme**, con oltre 400 partecipanti, dedicata ai fornitori strategici del Gruppo, che rappresenta un importante momento di confronto grazie a interventi su tematiche specifiche da parte di relatori sia interni sia esterni. L'edizione 2025 ha avuto come tema centrale L'eccellenza è un gioco di squadra, con interventi e focus mirati a valorizzare una nuova visione del rapporto con i fornitori, basata su collaborazione, fiducia e crescita reciproca.

PIÙ DI QUATTROMILA FORNITORI ATTIVI

I fornitori che nel 2025 hanno avuto ordini o contratti attivi con consumi sono 4.340. Tra queste aziende, il 66% sul totale è qualificato per forniture di servizi. I principali servizi esternalizzati dal Gruppo Hera riguardano i servizi ambientali

(es. raccolta meccanizzata dei rifiuti, il servizio di raccolta dei rifiuti porta a porta, lo spazzamento e il lavaggio strade, ecc.) e i servizi a rete (es. attività ad alta specializzazione manutentiva e impiantistica, prestazioni di servizi al contatore, ecc.).

Il monitoraggio della catena di fornitura



Il Gruppo Hera ha implementato un sistema integrato di controllo per garantire che l'intera catena di fornitura operi nel rispetto di rigorosi standard ambientali e sociali. Tale monitoraggio include:

- all'interno del sistema di vendor management la verifica dei requisiti di qualificazione sia in fase di iscrizione all'albo fornitori sia in fase di selezione/contrattualizzazione;
- in fase esecutiva dei contratti monitoraggi continui effettuati dai referenti aziendali;
- ispezioni di terze parti presso le sedi dei fornitori condotte da auditor certificati per assicurare trasparenza e indipendenza.

Da luglio 2024 è stato revisionato il modello di monitoraggio e valutazione performance fornitori, digitalizzando le check list e prevedendone la compilazione da parte dei referenti aziendali con frequenza differenziata in base alla criticità del gruppo merce interessato.

Nel 2025 sono stati svolti **18 audit presso le sedi dei fornitori**, effettuati da auditor certificati, **26 verifiche congiunte** presso i referenti di contratto e nei cantieri del Gruppo in collaborazione con le Direzioni Qualità, Sicurezza e Ambiente (con anche un focus specifico su aspetti di sostenibilità) e nove controlli ispettivi interfunzionali a fornitori di materiali.

Queste attività di monitoraggio integrano le **verifiche periodiche dei referenti aziendali** di contratto, anche in merito alla corretta gestione di subappalti/subcontratti, se presenti. Inoltre, sono state organizzate **sessioni di training on the job** per garantire la corretta e coerente compilazione delle check list.



GESTIONE DEI CONTRATTI

La gestione dei CONTRATTI DI SUBAPPALTO

L'**autorizzazione al subappalto** pone in capo ai direttori dei lavori e ai referenti contrattuali aziendali la verifica documentale, e alla funzione Audit e Monitoraggio Catena di Fornitura di Hera Spa la validazione del processo, la verifica della regolarità contributiva, il controllo dell'elenco dei fornitori qualificati e il loro punteggio, la visura del casellario informatico dell'Anac e, quando necessario, la richiesta di informazione prefettizia antimafia e del Casellario giudiziale.

La documentazione riguardante la richiesta, verifica e autorizzazione è stata **standardizzata a livello di Gruppo** e resa disponibile alle imprese, sul portale fornitori, e a tutti i dipendenti, tramite l'intranet aziendale.

Nel 2025 è stato subappaltato circa il 16% dell'importo di lavori e servizi esternalizzati dal Gruppo.

Il monitoraggio degli INFORTUNI DEI FORNITORI



Nel 2025 hanno risposto all'**indagine di monitoraggio degli infortuni** 775 fornitori (erano 544 nel 2024) per un totale di 890,1 milioni di euro di valore dei contratti (631 milioni di euro nel 2024), pari al 77% del valore delle forniture di servizi e lavori. Complessivamente sono stati comunicati **232 infortuni**. L'elaborazione dei dati ha evidenziato un indice di frequenza **medio pari a 15,2** (era 16,6 nel 2024) e un **indice di gravità** pari a 0,38 (0,34 nel 2024). L'indice di frequenza è quindi in miglioramento e quello di gravità in lieve peggioramento rispetto allo scorso anno.

I dati relativi alle categorie merceologiche evidenziano i seguenti indici: per la categoria lavori l'indice di frequenza è 14,8 e l'indice di gravità 0,53 (nel 2024 erano rispettivamente 10,8 e 0,22); per la categoria servizi ambientali l'indice di frequenza è di 17,0 e l'indice di gravità 0,33 in costante diminuzione negli anni (nel 2024 erano rispettivamente 26,0 e 0,43).

OLTRE 500

FORNITORI

partecipanti alla Supplier sustainability school



76

FORNITORI

aderenti al programma di capacity building Hera_Pro Empower



QUALIFICAZIONE, SELEZIONE E VALUTAZIONE DEI FORNITORI

LA MATURITÀ ESG nel processo di qualifica dei fornitori

Il modello del sistema di vendor management prevede un processo di qualificazione e monitoraggio graduato in base al livello di criticità delle merceologie di interesse e l'introduzione di un vendor rating di qualificazione che tiene conto di criteri basati sulla **compliance economico finanziaria** e sulla **maturità Esg**. Con l'obiettivo di migliorare il livello di affidabilità e qualità dell'elenco fornitori, in aggiunta alla qualifica amministrativa, è stata introdotta la valutazione dei requisiti tecnico-finanziari e reputazionali, raccogliendo informazioni su certificazioni, solidità economico-finanziaria e parametri Esg, da cui scaturisce un rating di qualifica che incide sulla frequenza di invito alle gare a trattativa privata. Il risultato finale è l'**attribuzione di un rating predittivo** (punteggio variabile da 0 a 100) che quantifica il possesso dei fattori tecnico-economici ritenuti indispensabili per determinare l'affidabilità dell'impresa e garantire il buon andamento del rapporto contrattuale.

Il vendor rating predittivo di qualifica tiene conto di tre fattori: il livello di maturità Esg del fornitore (55/100), un Kpi di tipo economico-finanziario (40/100), e il possesso della certificazione di qualità ISO 9001 (5/100).

Il livello di maturità Esg viene misurato attraverso 11 indicatori obbligatori e ulteriori 36 quesiti di dettaglio facoltativi. Nel 2025 sono state raccolte risposte al questionario facoltativo da circa 3 mila fornitori registrando un tasso di risposta in crescita rispetto al 2024 (+8%) assestandosi al 56% del totale dei fornitori qualificati. Il 24% dei fornitori rispondenti (17% nel 2024) ha registrato un livello di maturità Esg totale medio-alto. I volumi d'acquisti generati da fornitori con un livello di maturità Esg medio-alto è stato pari a circa 700 milioni di euro (40% del totale; era il 24% nel 2024).

L'IMPEGNO PER UNA GOVERNANCE ETICA e sostenibile della supply chain

Nel 2025 è stato approvato il nuovo **Codice di condotta – Patto di sostenibilità con i fornitori** del Gruppo Hera. Il documento poggia le proprie basi sul purpose, sulla missione, sui valori, sui principi di funzionamento e sul Codice etico dell'Azienda: rappresenta un vero e proprio patto di sostenibilità, attraverso il quale si richiede ai propri fornitori di condividere gli stessi riferimenti etici, per garantire una corrispondenza tra gli impegni assunti dal Gruppo e quelli che i fornitori si impegnano a rispettare, nella prospettiva comune della creazione di valore condiviso e della tutela dell'ambiente e delle persone. In questo senso, il documento promuove una crescita etica e sostenibile della catena del valore sulle tre dimensioni fondamentali Esg (Environment, Social, Governance), incoraggiando l'**adozione di buone pratiche** (nice to have) che vanno **oltre i requisiti obbligatori** (must have).

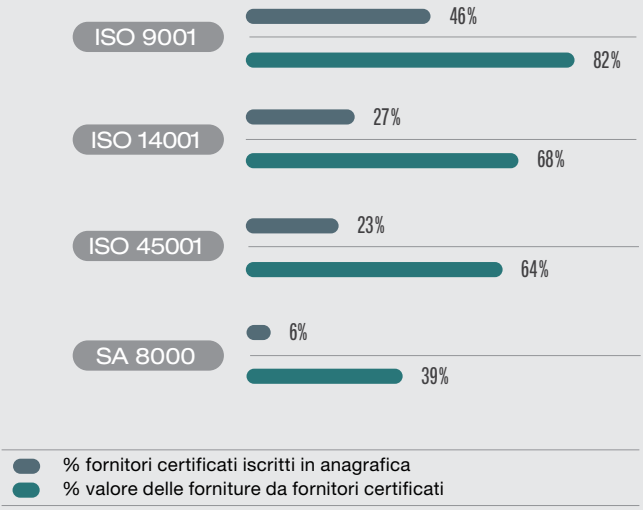
L'adesione al Codice di condotta costituisce condizione necessaria per l'inserimento nell'elenco fornitori dell'Azienda e rappresenta parte integrante dei rapporti contrattuali; la sua violazione può comportare la risoluzione del contratto e la sospensione temporanea o il blocco permanente dall'elenco fornitori.



PIÙ VALORE ALLE FORNITURE CERTIFICATE

Come emerge dal grafico, la percentuale del valore delle forniture da fornitori certificati è sempre maggiore della percentuale di fornitori certificati presenti in anagrafica. I dati

rendono evidenti gli effetti della sistematica richiesta del possesso delle certificazioni come requisito nei bandi o nella fase di qualificazione e selezione dei fornitori.



Le gare aggiudicate con il criterio della migliore offerta TECNICO-ECONOMICA

La Linea Guida sugli approvvigionamenti del Gruppo Hera privilegia dal 2008 il metodo della migliore offerta tecnico-economica, definendo **criteri di sostenibilità** in base all'esperienza acquisita, alla normativa in materia e in coerenza con gli obiettivi dell'Azienda.

Tra i principali criteri adottati si evidenziano: la gestione delle emissioni in atmosfera e del rumore; la prevenzione, il riuso e la riciclabilità dei rifiuti; l'economia circolare; l'efficienza energetica; la riduzione della pericolosità di sostanze utilizzate; la riduzione dei consumi idrici; l'adozione di un proprio Codice etico; l'inserimento di lavoratori disabili e svantaggiati; la prevenzione degli infortuni e la formazione in materia di sicurezza (impegno sociale); la qualità di materiali, mezzi d'opera e attrezzature; titoli e competenze professionali e prestazioni tecniche e rendimento.

64%

AFFIDAMENTI TOTALI
con il criterio della migliore offerta tecnico-economica



32/100

VALORE DEGLI AFFIDAMENTI
coerente con i criteri tecnici di sostenibilità

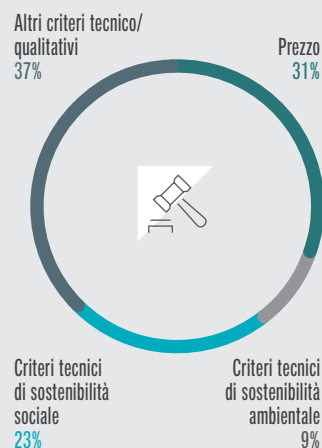


LA MIGLIORE OFFERTA TECNICO-ECONOMICA È IL CRITERIO PREVALENTE: 32/100 PUNTI ALLA SOSTENIBILITÀ



Nel 2025 il 64% degli affidamenti ha previsto il metodo di aggiudicazione con la migliore offerta tecnico-economica. Il 96% di questi affidamenti è stato assegnato preveden-

do tra i criteri tecnici anche criteri di sostenibilità. Il 32% del valore di tali affidamenti è coerente con criteri tecnici di sostenibilità ambientale e sociale.



Totale punti componente tecnica: 68 di cui 32 alla sostenibilità



Obiettivo "faremo..." in apertura di capitolo



Progetto: Koan multimedia

Responsabilità progetto editoriale:

Direzione Centrale Comunicazione e Relazioni Esterne Hera Spa

Giuseppe Gagliano, Cecilia Bondioli, Elena Marchetti

Direzione Valore Condiviso e Sostenibilità Hera Spa

Filippo Bocchi, Karin Bartolotti, Alessandro Dal Grande, Andrea De Crescenzo,

Pasquale De Gaetano, Gianluca Principato, Gaëlle Ridolfi, Erika Vignoli

Consulenza editoriale: Cristina Sagliocco

Soggetti ritratti nelle illustrazioni di apertura dei capitoli:

Capitolo 1: Sede centrale del Gruppo Hera, Bologna

Capitolo 2: Impianto fotovoltaico presso biodigestore, Rimini

Capitolo 3: Impianto FIB3R, Imola (Bo)

Capitolo 4: Cabina primaria, Modena

Capitolo 5: Palazzo Podestà, Bologna

Capitolo 6: Sportello clienti Hera

Capitolo 7: Heracademy, Bologna

Capitolo 8: Cantiere Hera

Hera Spa

Sede legale: Viale C. Berti Pichat 2/4 - 40127 Bologna
tel.: +39.051.28.71.11 fax: +39.051.28.75.25

www.gruppohera.it

Cap. Soc. i.v. € 1.489.538.745,00

C.F. / Reg. Imp. 04245520376

Gruppo Iva "Gruppo Hera" P. IVA 03819031208