

responsabile e l'impegno per la promozione di politiche di inclusione e tutela della diversità devono tradursi sempre di più in una lotta contro la discriminazione sul luogo di lavoro.

1.01.02 L'approccio strategico e le politiche di gestione

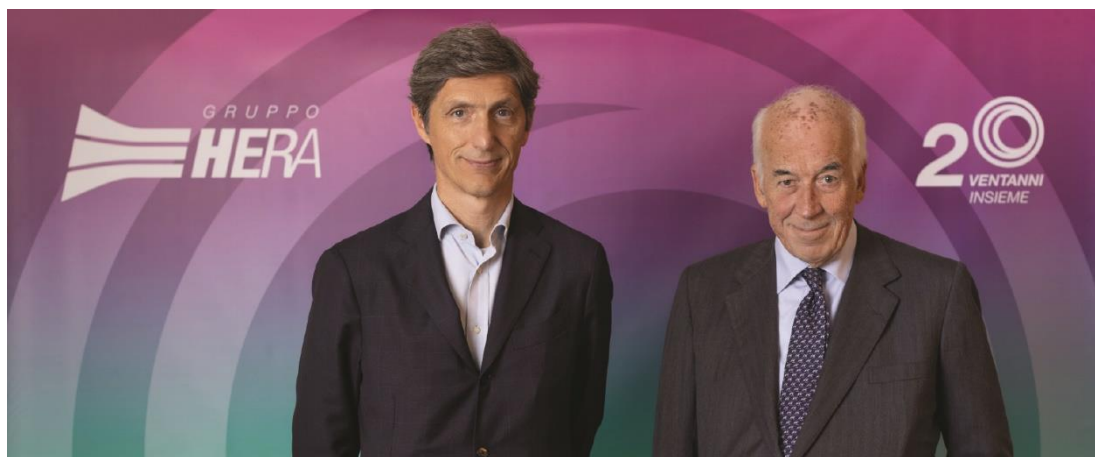
L'analisi di scenario è una metodologia per la definizione di input utili ai piani strategici per incrementare l'efficacia del modello di business nel tempo.

Questo tipo di analisi consiste in un processo volto a testare la resilienza della strategia sotto diverse assunzioni che descrivono possibili stati futuri. Per il Gruppo Hera è fondamentale analizzare il potenziale impatto, positivo o negativo, di diversi scenari economico-finanziari, di business, normativi, competitivi, ambientali, tecnologici e del capitale umano che siano differenti tra loro, ma ugualmente plausibili e internamente coerenti.

Lo studio degli scenari è stato declinato anche con riferimento ai cambiamenti climatici, al fine di comprendere come le opportunità e i rischi climatici fisici e di transizione possono plausibilmente condizionare il business e i relativi ambiti dello stesso nel tempo.

Lo schema di riferimento entro cui è stata sviluppata la strategia nei diversi ambiti di riferimento si compone di tre dimensioni:

- **ambientale**, al fine di rispondere in modo concreto alle minacce legate al cambiamento climatico, attraverso la rigenerazione delle risorse e il potenziamento della resilienza degli asset gestiti, favorendo la transizione energetica e traguardando la neutralità di carbonio;
- **socio-economica**, al fine di coniugare lo sviluppo dimensionale del Gruppo con la generazione di quote crescenti di valore condiviso, per incidere positivamente sul benessere e sulla prosperità di stakeholder e territorio servito;
- **innovazione**, per alimentare l'evoluzione delle attività del Gruppo, grazie alle opportunità offerte dalle più avanzate tecnologie e dalla digitalizzazione, con l'obiettivo di accrescere efficienza e qualità e dei servizi erogati, moltiplicando le occasioni per l'engagement degli stakeholder e accelerando la diffusione di comportamenti e competenze capaci di rispondere alle sfide di un contesto in continua evoluzione.



Ambito macroeconomico e finanziario

La struttura di debito verso cui è orientato il Gruppo Hera è funzionale alle esigenze di business, non soltanto per quanto riguarda la durata dei finanziamenti, ma anche per l'esposizione ai tassi di interesse; la strategia finanziaria, a sua volta, è adeguata al rischio e orientata a massimizzare il profilo di rendimento pur mantenendo una strategia prudentiale verso il rischio.

Lo scenario di piano prevede un incremento della componente a tasso variabile di breve termine e a tasso fisso sul lungo termine; in questo senso mostra che la struttura finanziaria del Gruppo raggiungerà il 72% di indebitamento a tasso fisso nel 2025, rispettando i limiti della policy sui rischi finanziari. Tali proiezioni si inseriscono nel quadro di un'attenta programmazione a lungo termine delle risorse finanziarie necessarie, che Hera effettua tramite l'analisi e il monitoraggio dei flussi di cassa,

**Program-
mazione
finanziaria**



prestando attenzione anche alla struttura dell'indebitamento. Il costo medio del debito, in particolare, è costantemente efficientato, sia attraverso attività di financial risk management, che contemplano anche il ricorso a strumenti derivati, sia grazie a valutazioni di operazioni di liability management volte a cogliere opportunità di mercato favorevoli. In arco piano, il costo medio del debito è proiettato in riduzione di circa lo 0,3%. Nell'arco del quinquennio non sono previsti significativi importi in scadenza, a garanzia della tenuta del costo medio del debito anche in scenari maggiormente volatili. Nella stessa direzione, il piano conferma la volontà di far fronte al fabbisogno finanziario tramite emissioni obbligazionarie a tasso fisso, anche di tipo green e/o sustainable, al fine di rispondere con ulteriori incrementi di efficienza alle necessità di investimento del Gruppo e garantire così la realizzazione di progetti innovativi e sostenibili nei settori ambientale, idrico ed energetico. In coerenza con quanto esposto, nel mese di ottobre 2021 Hera ha lanciato il suo primo Sustainability-linked bond del valore di 500 milioni di euro, come parte della strategia di funding della società e rappresentando ancora una volta l'impegno di Hera per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. Il Sustainability-linked bond è legato alle azioni inserite nel piano industriale relative a progetti per la riduzione delle emissioni di gas serra e l'aumento dei quantitativi di plastica riciclata. Il prestito obbligazionario ha riscontrato grande interesse da parte degli investitori internazionali, che hanno effettuato sottoscrizioni per circa quattro volte superiori all'offerta. Il nuovo bond crea valore sia da un punto di vista economico finanziario, attraverso la riduzione degli oneri finanziari e l'allungamento delle scadenze del debito, sia da un punto di vista di immagine perché diffonde nel mercato un concreto segnale di impegno ambientale, ancorando il rendimento del bond al raggiungimento degli obiettivi.



Il merito creditizio

La maggior parte del business del Gruppo è concentrato sul territorio nazionale, pertanto il rating dello stesso è strettamente connesso al rating, al trend macroeconomico e allo scenario politico del paese. Le azioni e le strategie di Hera si confermano orientate a prefigurare il mantenimento e il miglioramento di adeguati livelli di rating; la consueta attività di comunicazione con le agenzie di rating Moody's e Standard & Poor's (S&P) ha confermato riscontri positivi in termini di solidità e ottimo equilibrio del portafoglio di business, nonché in termini di eccellenti performance operative, gestione efficiente e proattiva del rischio e resilienti indicatori di merito creditizio. Nel 2021, in particolare, il rating di Moody's è stato confermato a BAA2 con outlook stabile, mentre l'Agenzia di Rating S&P ha ulteriormente migliorato il rating a BBB+ con outlook stabile. Tali riconoscimenti riflettono il percorso di crescita attuato nel corso degli anni e i risultati superiori alle aspettative ottenuti dal Gruppo nel 2020. Il rating ottenuto è fra i più alti del settore delle multiutility a livello europeo e superiore al rating sovrano.

Rendicontazione finanziaria sostenibile

In arco piano, la continua adozione delle best practice di rendicontazione finanziaria sostenibile supporterà il Green financing e i rating del Gruppo. Hera è già impegnata da tempo nel green funding: la multiutility è stata infatti la prima società italiana a emettere un green bond nel 2014, cui ha fatto seguire un finanziamento Esg linked nel 2018, per poi dotarsi, nel 2019, di un vero e proprio Green financing framework (Gff), accompagnato da un'ulteriore emissione obbligazionaria di tipo green. L'atteso e ulteriore miglioramento dei rating di sostenibilità, a sua volta, permetterà di accedere ancora più facilmente alle linee dedicate ai finanziamenti sostenibili, caratterizzati da costi potenzialmente inferiori a quelli delle linee di credito tradizionali. In coerenza con tali indirizzi, è poi in corso il recepimento (da parte del Gruppo) delle raccomandazioni della Task force on climate-related financial disclosures (TCFD) del financial stability board, che prevedono la definizione di scenari climatici, rischi e opportunità legate al cambiamento climatico, così come dei processi di gestione di tali rischi, nonché la definizione di target di riduzione delle emissioni climalteranti.



In questo contesto, l'ingresso nel Dow Jones Sustainability Index (DJSI), primo indice in grado di tracciare le performance finanziarie delle società leader a livello mondiale in tema di sostenibilità, attesta la bontà e la credibilità del percorso intrapreso dal Gruppo Hera, schiudendo ulteriori sviluppi. Riconoscimenti di questo tipo, infatti, fungono anche e soprattutto da stimolo e consentono a Hera di individuare le aree da sviluppare per un ulteriore miglioramento delle proprie performance e, insieme, per includere nella platea degli investitori anche i soggetti impegnati nel socially responsible investing (Sri), segmento, come detto, in grande e continua espansione.



Ambito di business: la strategia industriale

A gennaio 2022 è stato presentato il nuovo piano industriale 2021-2025 del Gruppo, il quale definisce per i prossimi anni una strategia in grado di alimentare una crescita economica, industriale e sempre

attenta alla sostenibilità, in coerenza con le policy europee, nazionali e con gli obiettivi dell'Agenda ONU al 2030. Lo schema di riferimento adottato conferma l'impostazione strategica precedente, ponendo ancora maggiore attenzione alla sua implementazione. Tutti i progetti sottostanti il piano industriale sono stati declinati puntualmente in modo tale da rispondere a tre dimensioni, in particolare:



- **Clima e Ambiente:** comprende tutte le iniziative che indirizzano la transizione energetica, la promozione dell'economia circolare e la resilienza delle attività e dei servizi;
- **Economia e Società:** vi rientrano tutti quei progetti che verranno implementati per promuovere il benessere e la prosperità dell'ecosistema territoriale del Gruppo;
- **Innovazione e Competenze:** è l'area che supporta in modo trasversale lo sviluppo dei business, offrendo soluzioni tecnologiche e digitali, e le iniziative a favore dei dipendenti chiamati ad accrescere le proprie capacità in modo coerente e tempestivo rispetto ai processi di digitalizzazione.



Con riferimento ai business a libero mercato, la strategia del Gruppo si concentra in particolare sulle dimensioni dello sviluppo industriale e commerciale, in chiave di decarbonizzazione e di contributo all'economia circolare.

Business a mercato



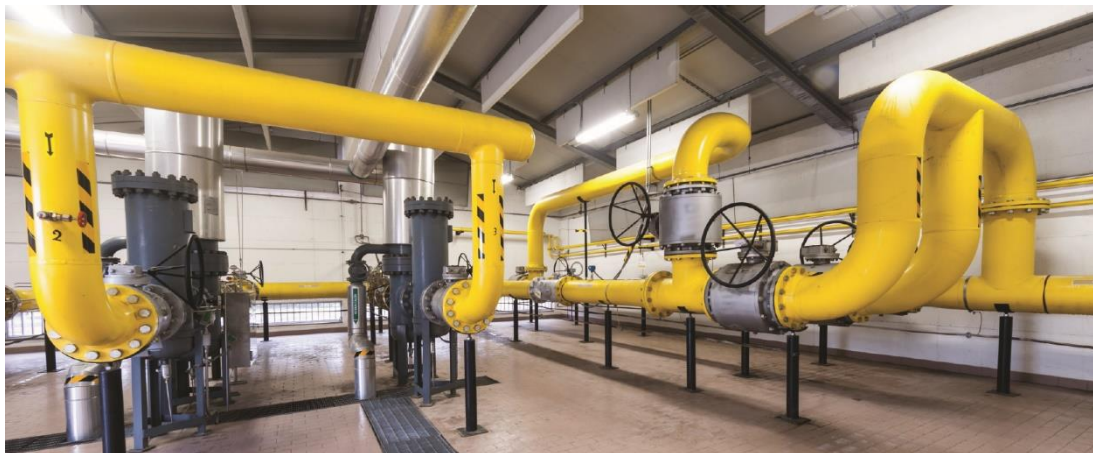
Nei business a mercato del settore energia, il Gruppo punta a consolidare il proprio posizionamento a livello nazionale ampliando la base clienti, fino a raggiungere un target di 4,5 milioni di clienti energy al 2025. In coerenza con lo scenario climatico transizionale che prevede una crescente elettrificazione dei consumi, il Gruppo si è posto l'obiettivo di aumentare la propria base clienti soprattutto nel segmento elettrico, con una crescita di oltre 1 milione di clienti, mantenendola sostanzialmente stabile nel segmento gas. Sulla base delle pianificazioni effettuate, nel 2025 la base clienti relativa all'energia elettrica supererà la base clienti relativa al gas. Tale traguardo sarà perseguito attraverso la crescita commerciale da una parte, e le opportunità derivanti dalla liberalizzazione del mercato di maggior tutela elettrica dall'altra, di cui il Gruppo conta di conquistare una porzione di clienti coerente con la propria quota di mercato. Con riferimento alla crescita commerciale, Heracomm amplierà nei prossimi anni la gamma di Servizi a valore aggiunto (Vas), rafforzando le soluzioni per la riduzione degli sprechi e le proposte per tutelare l'ambiente e risparmiare sui consumi, come la generazione fotovoltaica e la mobilità elettrica e realizzando pertanto importanti sinergie commerciali. Al fine di potenziare la comunicazione tra il fornitore e il cliente e stimolare l'engagement di quest'ultimo verso comportamenti sostenibili, verranno realizzate iniziative orientate alla customer experience, con attenzione agli aspetti economici e di evoluzione digitale, attraverso dedicati programmi di green loyalty. Nei prossimi anni Hera indirizzerà la transizione energetica dei propri clienti anche continuando a valorizzare le opportunità offerte dal superbonus per i condomini, la cui efficacia è stata recentemente prolungata a tutto il 2025, se pur con una rimodulazione delle aliquote e dei soggetti interessati. Rimane infine confermato l'interesse da parte del Gruppo nella partecipazione alle gare nei mercati di ultima istanza, con l'obiettivo di riconfermarsi quale player di riferimento nel panorama nazionale.



Per quanto concerne il business del trattamento e recupero dei rifiuti, il Gruppo Hera intende consolidare la propria posizione di leadership facendo leva sullo sviluppo impiantistico e industriale in ottica di economia circolare, nonché sullo sviluppo commerciale nei settori dei rifiuti industriali e del recupero. In quest'ultimo ambito Hera estenderà la capacità degli impianti dedicati al trattamento delle plastiche flessibili (PET e LDPE), e valorizzerà le partnership strette con importanti operatori del



settore, entrando nel segmento delle plastiche rigide, con la realizzazione di un impianto innovativo per la produzione di polimeri riciclati di alta qualità. Sul fronte dello sviluppo industriale in ottica sostenibile il Gruppo prevede di realizzare anche due nuovi impianti di produzione di biometano, replicando il successo conseguito con l'impianto di Sant'Agata Bolognese, per arrivare a raddoppiare la produzione di biometano al 2025 rispetto ai livelli attuali. Sul versante dello sviluppo commerciale verranno rafforzate le soluzioni di Global Waste Management offerte ai clienti industriali, con servizi personalizzati che coprono l'intero ciclo dei rifiuti, la gestione della risorsa idrica e i servizi energetici, andando a valorizzare appieno le sinergie tra i diversi business presidiati dalla multiutility. Il continuo impegno nel raggiungimento di target di sostenibilità trova ulteriore conferma nell'obiettivo di riduzione nell'utilizzo delle discariche per rifiuti urbani al di sotto del 3%. Questo consentirà prospetticamente di mitigare i rischi fisici di questa filiera correlati al cambiamento climatico, per il cui approfondimento si rimanda al capitolo 1.02 "Fattori di rischio: attori, metodologia e ambito di gestione".



Business regolati

Per quanto riguarda i business regolati, gli assi di sviluppo dei prossimi anni verteranno sul potenziamento della resilienza adattiva e reattiva ai cambiamenti climatici e della asset readiness delle infrastrutture, in termini di ammodernamento, evoluzione digitale, ridondanza e predisposizione per la distribuzione di gas verdi, e sulla riconferma di Hera quale gestore di riferimento nei servizi della distribuzione gas e igiene urbana nei territori attualmente presidiati che si prevede andranno a gara in arco piano.



Nella distribuzione gas ed elettrica, in chiave di prevenzione e mitigazione dei rischi esogeni e a favore del potenziamento e di una maggiore digitalizzazione delle infrastrutture, sono state stanziato risorse in aumento rispetto alla precedente pianificazione. Tra i titoli progettuali più rilevanti in arco piano, rientra il piano di installazione di contatori sempre più evoluti, che oltre a consentire una misurazione più puntuale dei consumi, offriranno alle società di vendita l'opportunità di valorizzare le numerose informazioni relative alle utenze. Nell'ambito della distribuzione gas si prevede l'installazione di 300 mila NexMeter, contatori intelligenti sviluppati da Hera con Panasonic, che permettono di ottenere benefici in termini di sicurezza operativa e tutela ambientale, grazie alla riduzione delle dispersioni di gas in atmosfera. Di questi ne è già stata sviluppata una versione green predisposta per la misurazione dei green gas, in particolare per la miscela di gas metano e idrogeno, e le cui componenti sono realizzate con percentuali significative di plastica riciclata. In relazione alla distribuzione elettrica è in programma la sostituzione completa dei vecchi contatori installati in tutti i territori gestiti dal Gruppo con dispositivi di nuova generazione (2G).



A piano industriale è previsto inoltre l'avvio dell'impianto Power-to-gas, realizzato presso il depuratore Idar di Bologna Corticella, che consentirà di valorizzare le sinergie su diversi business presidiati dal Gruppo (non solo gas ed energia elettrica, ma anche ciclo idrico), e al contempo di avviare le sperimentazioni per la produzione e distribuzione di idrogeno o altri gas verdi.

Nel ciclo idrico proseguiranno gli interventi per rendere le reti più resilienti ai cambiamenti climatici, più intelligenti in termini di automazione e monitoraggio da remoto degli asset e più efficienti nella gestione della risorsa idrica. Coerentemente a questi obiettivi verranno potenziate le dorsali appenniniche, saranno implementati modelli predittivi in grado di anticipare gli approvvigionamenti in caso di rischio siccità prolungata e verrà potenziata la manutenzione predittiva in ottica di rinnovo selettivo della rete. Continua altresì l'attenzione del Gruppo anche nella fase di depurazione a beneficio dell'economia



circolare, che è da sempre un obiettivo importante per il Gruppo e sarà ulteriormente perseguito in arco piano. L'estensione dei programmi per il riutilizzo della risorsa idrica in agricoltura agli altri impianti dei territori gestiti permetterà di incrementare l'attuale volume di acque reflue avviate a riuso, fino a raggiungere l'8,5% sul totale riutilizzabile al 2025.

Anche al teleriscaldamento saranno destinati investimenti incrementali rispetto al piano precedente a beneficio della business continuity e dell'evoluzione smart delle infrastrutture. Il progetto di interconnessione fisica di due sistemi di teleriscaldamento a Bologna sarà l'iniziativa più rilevante del business nel prossimo quinquennio e consentirà di ottimizzare la capacità impiantistica fornendo al contempo benefici importanti in termini di riduzione delle emissioni di CO₂.



Nel business dell'igiene urbana, infine, si conferma l'impegno del Gruppo per raggiungere gli obiettivi di riciclo, concentrando l'impegno sul miglioramento della qualità della raccolta differenziata. A tal fine verranno avviate nuove campagne di comunicazione e azioni di engagement dei cittadini, con particolare attenzione verso le plastiche monouso e gli imballaggi, nonché alla lotta agli abbandoni e al degrado. A sostegno dei comportamenti virtuosi dei cittadini verranno messi a disposizione 62 mila cassonetti Smarty (informatizzati), che interesseranno oltre la metà dell'attuale dotazione impiantistica, i quali potranno essere monitorati da remoto e in tempo reale (control room) al fine di migliorare il servizio e ottimizzare gli interventi degli operatori.



Il percorso di crescita tracciato dalla strategia fin qui descritta consentirà al Gruppo di raggiungere i 1.400 milioni di euro di margine operativo lordo (Mol) al 2025, in aumento di 277 milioni di euro rispetto al consuntivo 2020, grazie al contributo sia della crescita organica sia di quella per linee esterne. Un volume di investimenti per oltre 3,8 miliardi di euro stanziati in arco piano sarà alla base dell'evoluzione della marginalità e della realizzazione dei progetti previsti nei prossimi anni, in significativo aumento sia rispetto alla media degli ultimi cinque anni (+59%) che al montante previsto nella precedente pianificazione (+20%). Di tali investimenti circa 1,2 miliardi saranno destinati alla resilienza degli impianti, in ottica di adattamento dei rischi climatici individuati, come ad esempio il rafforzamento della rete di distribuzione elettrica, lo sviluppo di interconnessioni delle reti idriche e delle reti gas. Nonostante il rilevante impegno finanziario il rapporto tra debiti finanziari netti e Mol si manterrà costantemente al di sotto della soglia limite del 3x, grazie alla sostenuta generazione di cassa, nonché all'ottimizzazione della gestione finanziaria e fiscale.

Riferimenti
numerici del
Gruppo



Il Gruppo conferma anche in questo piano industriale la coerenza della propria strategia con le più recenti e ambiziose policy europee, nonché con le raccomandazioni dell'Agenda ONU. Al 2025 il 55% del Mol complessivo di Gruppo contribuirà alla creazione di valore condiviso, alimentato da circa 2,5 miliardi di euro di investimenti in arco piano (pari al 66% sul totale). Da quest'anno è stato fissato anche l'obiettivo al 2030, con un target pari al 70% del Mol totale, in coerenza con la dinamica di crescita registrata negli anni. Prosegue altresì il percorso di Hera verso i target industriali al 2030 fissati e comunicati al mercato un anno fa. Il piano al 2025 conferma, infatti, la convergenza della traiettoria verso gli obiettivi al 2030, su neutralità carbonica, economia circolare e valore condiviso.

La strategia di Hera è stata da sempre fondata su uno stretto rapporto con il territorio e con il proprio ecosistema. L'evoluzione del contesto nelle dimensioni economica, politica, locale e tecnologica, si riverbera sulle attività trasversali del Gruppo e sulle direttrici che caratterizzeranno l'evoluzione delle



Growth

stesse, stimolandone una sempre maggiore resilienza e accelerando l'evoluzione della cultura aziendale. "Growth", in particolare, rappresenta la sintesi della strategia del Gruppo ed è declinata in diversi ambiti di azione:

- il percorso di crescita economica e di sostenibilità per la transizione verde;
- la resilienza confermata e rafforzata tramite l'evoluzione del modello di enterprise risk management;
- l'incremento della rigenerazione, con riferimento al quale si annovera il progetto per il riuso del suolo e dei materiali di demolizione;
- lo sviluppo dei green gas, opportunità che consente di sfruttare sinergie tra diversi business presidiati;
- lo sviluppo dei laboratori verso il mercato esterno sfruttando l'esperienza e il know how maturati;
- gli strumenti di ascolto e dialogo col territorio di riferimento, ritenuti fondamentali per il benessere, e finalizzati a consolidare il rapporto con gli stakeholder e generare l'engagement necessario al successo delle iniziative;
- l'aggiornamento del framework del valore condiviso sulla base delle evoluzioni della Tassonomia Ue per la finanza sostenibile;
- la valorizzazione dell'enorme quantità di dati disponibili e il loro utilizzo in progetti di Intelligenza artificiale;
- il potenziamento degli strumenti di monitoraggio della cyber sicurezza;



Si rimanda ai paragrafi seguenti per maggiori dettagli circa le azioni strategiche sopracitate e per l'attenzione al capitale umano implicata da ognuna di esse.

Climatico e ambientale: lo sviluppo sostenibile

Framework del valore condiviso

Il framework del valore condiviso Hera, introdotto nel 2016, ha orientato la strategia del Gruppo verso una crescita basata sulle risposte ai problemi del contesto esterno, capace di massimizzare il valore condiviso, sia per l'azienda sia per la comunità. Creare valore condiviso è la prospettiva che integra l'orientamento alla sostenibilità nel cuore stesso dell'approccio strategico del Gruppo.

Nella revisione 2020 del modello sono stati inclusi i temi della resilienza e dell'adattamento ai cambiamenti climatici, quello dell'acqua potabile (incluso all'interno dell'ambito che riguarda la gestione sostenibile della risorsa idrica, insieme alla depurazione già presente) e quello della biodiversità, fronti su cui il Gruppo è di fatto impegnato da anni, che vanno a integrare le altre dimensioni in cui si articola il framework Hera (come l'economia circolare e la gestione sostenibile della risorsa idrica). L'obiettivo del Gruppo è quello di creare valore condiviso tramite le attività di business fortemente integrate nel tessuto socio-economico del territorio, che generano margini operativi e che rispondono ai driver



SDGs prioritari direttamente collegati alle attività di business sui quali il Gruppo ha un impatto diretto



Altri SDGs importanti sui quali il Gruppo ha un impatto indiretto grazie a processi interni o alle attività di business



dell'Agenda Globale, ossia quelle call to action al cambiamento, indicate dalle politiche a livello mondiale, europeo, nazionale e locale. Il 2021 ha confermato la bontà delle iniziative già avviate dall'Agenda Globale ONU al 2030 per rispondere ai megatrend in essere: pianeta fragile, disruption tecnologica e urbanizzazione accelerata sono stati considerati i più strettamente legati al business di Hera e con un impatto diretto sulle attività aziendali. Il contributo di Hera è preponderante in sette sustainable development goals dell'Agenda 2030: 6. acqua pulita e servizi igienico-sanitari, 7. energia pulita e accessibile, 9. imprese, innovazione e infrastrutture, 11. città e comunità sostenibili, 12. consumo e produzione responsabili, 13. lotta contro il cambiamento climatico e 17. partnership per gli obiettivi.

Green

Si rimanda al sito web del Gruppo (www.gruppohera.it/gruppo/sostenibilità) e al bilancio di sostenibilità (sezione Strategia sostenibile e Valore condiviso) per il maggior dettaglio delle azioni che il Gruppo intende promuovere contribuendo in senso ampio ai 169 target ovvero ai 17 Goal dell'Agenda ONU 2030. Si segnala, inoltre, che il Gruppo si è posto chiari obiettivi industriali sia al 2025 che al 2030 per portare un significativo contributo al raggiungimento della neutralità carbonica. Tra i principali contributi si annoverano le soluzioni di efficienza energetica applicate sia al perimetro del Gruppo che ai clienti



(valorizzando asset multibusiness), lo sviluppo di nuova impiantistica rinnovabile, la vendita ai clienti di energia verde e il forte impegno a ridurre le emissioni di anidride carbonica della filiera industriale del 37% entro il 2030 (rispetto al 2019) calcolata secondo i riferimenti Science Based Target.

Al fine di diffondere tra l'intera popolazione del Gruppo una cultura legata agli SDGs, sono stati resi disponibili sulla piattaforma formativa aziendale eventi formativi dedicati, in particolare all'economia circolare; l'agenda ONU, inoltre, rientra nella formazione per tutti i neoassunti. Tra le principali azioni si annoverano quelle orientate alla promozione dell'efficienza energetica, alla gestione sostenibile della risorsa idrica, alla selezione di fornitori con qualificazione in termini di aspetti di sostenibilità ambientale e sociale, allo sviluppo dell'occupazione e delle nuove competenze e alla diffusione dell'innovazione e della digitalizzazione. Per far sì che i principi del Green Deal, declinati operativamente nel piano di azione di economia circolare e nel Next Generation EU, diventino sempre più elementi di consapevolezza per tutte le persone del Gruppo, è programmata l'erogazione di percorsi formativi specifici, che prevedono la valorizzazione delle competenze interne per sviluppare progetti coerenti con il framework SDGs. La consapevolezza della rilevanza del fenomeno di cambiamento climatico è ritenuta dal Gruppo il primo necessario passo verso l'incorporazione nella strategia aziendale di puntuali risposte ai rischi e alle opportunità che ne derivano, e al conseguente riflesso degli effetti di tali risposte nella redazione dei piani pluriennali.



Tra le iniziative individuate per cogliere le opportunità definite attraverso l'analisi degli scenari climatici ipotizzati, le più promettenti sono state incluse nel piano industriale al 2025, che riflette altresì le azioni di mitigazione identificate in risposta ai rischi individuati. In particolare la strategia del Gruppo per attuare la mitigazione dei cambiamenti climatici si concretizza principalmente in:



- scelta di energia elettrica rinnovabile per alimentare le proprie attività e per la vendita ai clienti;
- incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili (in particolare geotermia e biometano, in relazione al quale, con riferimento all'impianto di Sant'Agata Bolognese, si sono registrate performance superiori alle aspettative);
- offerta di soluzioni per la riduzione dell'impronta di carbonio dei clienti in tutti i segmenti (famiglie, condomini, imprese e Pubblica amministrazione, ad esempio tramite la fissazione di obiettivi commerciali in arco piano che mirano a coinvolgere i clienti in interventi di sostituzione caldaie con forte impatto ambientale);
- iniziative e progetti per la riduzione dell'impronta di carbonio, come l'avvio di studi di fattibilità tecnologica e normativa per produrre l'idrogeno verde mediante elettrolisi dell'acqua, utilizzando la quota di energia rinnovabile generata dai Wte, o il collegamento dei due sistemi di teleriscaldamento nel territorio del comune di Bologna ad oggi distinti, dal quale emergerà un'unica rete di teleriscaldamento più resiliente, più efficiente e dalla migliore saturazione;
- promozione e attuazione dei principi dell'economia circolare (meglio declinati nel proseguo);
- realizzazione di progetti e iniziative di innovazione tecnologica per una più alta sostenibilità ambientale delle attività.



Anche l'approccio all'economia circolare del Gruppo, guida specifici progetti delle diverse filiere. A titolo esemplificativo, le fasi di progettazione ed esecuzione delle opere di ingegneria mostrano una progressiva attenzione alle tematiche della sostenibilità, della riduzione dell'impronta ambientale e della minimizzazione dell'impiego di suolo vergine. La tecnologia building information modeling (Bim), che rende possibili analisi materiche (anche al momento di demolizione degli impianti), prevede la massimizzazione del riciclo e riutilizzo ed estende l'approccio circolare anche nel fine-vita dell'opera. Lo sviluppo delle attività di riciclo della plastica e l'incremento della produzione di biometano, previsti in arco piano, sono sempre più orientati a dare nuovo valore alla frazione organica del rifiuto solido urbano. Le logiche della circolarità coinvolgono, inoltre, i principali processi di acquisto del Gruppo: l'approccio strategico di Hera prevede sempre maggiore attenzione a materiali o beni che rispondono ai principi dell'economia circolare ed estende l'adozione di criteri ambientali minimi (Cam) per la determinazione delle caratteristiche merceologiche, non solo alle componenti per gli allacciamenti acquedottistici bensì ad altri elementi standard delle reti quali riduttori gas, acqua e sollevamenti fognari. Il Gruppo conferma il proprio impegno nell'adozione e diffusione di soluzioni di economia circolare con obiettivi industriali di medio e lungo termine e progettualità basate su scadenze definite, tramite soluzioni tecnologiche e comportamentali per migliorare volumi e qualità della raccolta differenziata, nuova capacità impiantistica per il trattamento, recupero e riciclo dei rifiuti urbani speciali, (anche attraverso partnership sul territorio locale) e infine tecnologia per massimizzare il riuso della risorsa idrica e per impiantistica evoluta per la qualità della depurazione. Gli interventi volti a incrementare la resilienza delle attività del Gruppo prevedono altresì l'installazione di accessori e

**Economia
circolare e
territorio**



**Regeneration
& resilience**

sensoristica telecontrollati in tutte le reti (per garantire monitoraggio e gestione da remoto), l'installazione di contatori intelligenti per ogni business, piuttosto che l'implementazione di strumenti di programmazione e modellazione basati sull'intelligenza artificiale per anticipare eventi critici o ottimizzare la manutenzione. In arco piano, a titolo esemplificativo, sono programmati interventi di revamping e automazione delle cabine primarie di energia elettrica, oltre alla robotizzazione di circa 1.400 cabine secondarie ("piano resilienza appennino", che indirizzerà la resilienza in ottica di mitigazione dei rischi individuati nell'ambito della distribuzione di energia elettrica). Per ulteriori dettagli si rimanda al paragrafo successivo "Tecnologico e del capitale umano: l'innovazione".

A beneficio della diffusione dei modelli circolari verrà poi dedicata maggiore attenzione ai vari strumenti di engagement del cliente, in modo da utilizzare i diversi canali di comunicazione/diffusione in base alla vocazione dei diversi territori, nonché di migliorare e ampliare gli strumenti già esistenti ponendo attenzione alle diverse tipologie di clienti.

La campagna di sensibilizzazione e consapevolezza delle sfide ambientali, continuerà a coinvolgere anche i giovani alunni delle scuole (progetti di educazione ambientale), anche nelle declinazioni per la didattica a distanza pensate in ragione della congiuntura sanitaria, e verrà portata avanti attraverso i principali media a livello locale (press tour sui temi dell'ambiente).



Il contributo alla transizione energetica

Per supportare la transizione energetica cui è chiamata l'intera Società, il Gruppo Hera prevede azioni mirate a incrementare l'incidenza dell'efficienza energetica presso le diverse categorie di utenza, nonché a sfruttare ogni forma possibile di energia rinnovabile.

Le azioni per ridurre i consumi energetici all'interno del perimetro del Gruppo (-8% al 2025 rispetto al 2013) così come quelle condotte nei confronti di clienti industriali, clienti domestici e pubblica amministrazione proseguiranno pertanto con rinnovato slancio. Il quadro legislativo, mantenendo interessanti opportunità sul settore domestico, faciliterà gli interventi di rinnovamento degli edifici ritenuti necessari per una transizione energetica pienamente efficace. Similmente anche il patrimonio immobiliare della pubblica amministrazione dovrà assistere a un progressivo efficientamento dei consumi di energia.



Il contributo alla decarbonizzazione

Gli asset del parco impiantistico del Gruppo presentano poi ulteriori potenzialità per cogliere opportunità legate allo sviluppo di nuovi vettori energetici rinnovabili, come l'idrogeno. Il Gruppo intende presidiare le diverse fasi della filiera idrogeno, e sta avviando progetti sperimentali in tale senso. Nella fase di produzione di idrogeno sostenibile una soluzione circolare è rappresentata dalle sinergie tra processo elettrolitico e processo di depurazione delle acque, con molteplici flussi circolari di materia tra le due attività (ossigeno come input per la depurazione e biogas da fanghi di depurazione come materia per la metanazione dell'idrogeno). Ancora, gli impianti Waste-to-Energy del Gruppo potranno destinare la quota di energia elettrica biogenica (considerata rinnovabile) all'alimentazione di elettrolizzatori in grado di ottenere idrogeno da destinare alla clientela industriale, alla mobilità o alla rete di distribuzione. Proprio con riferimento alla distribuzione del gas sono in corso sperimentazioni sugli asset del Gruppo per vagliare la percentuale di blending tra metano e idrogeno, ottimale per il funzionamento degli asset di cogenerazione e degli impianti per le utenze industriali e domestiche. Si segnala infine il progetto relativo all'installazione dei contatori NexMeter di ultima generazione, predisponibili per la misurazione di miscele idrogeno/metano, come dettagliato nei paragrafi precedenti.



Opportunity Per Hera la necessità di garantire la qualità e la continuità dei servizi essenziali in un contesto così mutevole e soggetto a un incremento dei rischi climatici, rappresenta un costo, ma allo stesso tempo un'opportunità. Il necessario incremento degli investimenti per aumentare la resilienza dei propri asset pone il Gruppo, grazie alla sua solidità e capacità finanziaria, in una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti di minori dimensioni, che potrebbero presentare maggiori difficoltà nell'affrontare tale mole di investimenti.



Il Gruppo, in altri termini, ambisce a sfruttare le opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica e dalla digitalizzazione per estrarre innovazioni, miglioramenti operativi, efficienze di costo e sinergie collegate alla gestione di dati, così da rispondere alle esigenze del territorio e degli stakeholder, assumere un ruolo di rilievo nell'erogazione di servizi e accompagnare le città verso nuovi modelli di sviluppo, presidiando ogni upgrade tecnologico attraverso l'analisi dei suoi impatti e la mitigazione dei suoi effetti collaterali.

Tecnologico e del capitale umano: l'innovazione

Capofila delle evoluzioni tecnologiche sono i progressi dell'industria chimica e dell'ingegneria che interessano la filiera dell'ambiente (plastica in primis) o dell'energia (biocarburanti e biocombustibili) alla ricerca di soluzioni concrete che possono rivelarsi abilitanti nella sfida dell'adattamento al cambiamento climatico o nel contrasto al depauperamento del patrimonio di risorse naturali. Il Gruppo sfrutta strategicamente tali progressi al fine di individuare processi di riciclaggio delle plastiche complementari a quello meccanico e di rendere il processo efficace anche per le frazioni plastiche meno pure e meno pregiate. Gli stessi progressi consentono, ad esempio, di sperimentare soluzioni che utilizzano l'eccesso di energia elettrica rinnovabile (altrimenti inutilizzabile) per scindere la molecola dell'acqua in idrogeno e ossigeno e convertirla poi in gas metano sintetico con l'addizione di carbonio (da CO₂).

La strategia verso l'innovazione verde



Hera si è dotata di una strategia di Gruppo per sfruttare tutte le informazioni disponibili e per poter garantire qualità e scambio di flussi di dati. I principi che hanno guidato l'implementazione della strategia sono quelli di un approccio organizzativo per l'architettura dei dati, che si articola in quattro punti di indirizzo:

La strategia digitale



- organizzare l'informazione per "domini";
- sviluppare secondo una strategia di prodotto;
- poggiare su una piattaforma tecnologica selfservice;
- adottare un modello di governance federato.

Il modello di data strategy del Gruppo e le relative linee guida sono stati oggetto di percorsi di formazione dedicati alle singole unità aziendali, con lo scopo di diffondere il piano strategico su tutti i livelli. Al fine di aumentare la capacità di intercettare eventi anomali, le fonti dati utilizzate con la convergenza tra ambiente gestionale (applicativi) e industriale (impianti del Gruppo) devono essere continuamente estese. Le attività di vulnerability assessment su entrambi gli ambienti, finalizzate alla prevenzione di attacchi ai sistemi e agli impianti, sono fondamentali; a tal fine il modello prevede azioni e responsabilità distribuite e lo stesso sarà ulteriormente rafforzato in arco piano mediante progetti volti all'incremento della capacità di monitoraggio e all'evoluzione degli strumenti di prevenzione.

Il settore utility è frammentato e caratterizzato da forti gap tecnologici, la cui risoluzione risulta essere necessaria per adeguarsi alle nuove direttive europee. Al fine di consolidare il proprio ruolo nel settore delle utility italiane, Hera intende far leva sulle specializzazioni costruite nel tempo attraverso l'implementazione di nuovi metodi analitici e lo sviluppo di progetti di automazione e digitalizzazione dei processi. Nello specifico in arco piano sono previsti diversi interventi tra i quali: l'implementazione di ulteriori tipologie di preventivi parametrizzati da inviare ai clienti a seguito dell'inserimento della richiesta nei canali di front office, la realizzazione di uno sportello tecnico che filtri le richieste di preventivo prima del sopralluogo e assista il cliente, con l'obiettivo di ridurre l'uscita in campo dei tecnici, anche grazie a eventuali sopralluoghi virtuali o preventivi online. Nei prossimi anni, inoltre, è previsto il potenziamento del telecontrollo, che gestirà un perimetro di attività considerevolmente più ampio, offrendo una notevole capacità operativa. I processi di trasformazione digitale copriranno diversi ambiti aziendali, per cogliere al meglio le opportunità delle nuove tecnologie. Nei business di vendita (energia e gas), ad esempio, le attività di acquisizione clienti saranno supportate da strumenti avanzati di digital marketing, le infrastrutture tecnologiche dei processi di fatturazione saranno rinnovate per ottimizzare il processo meter to cash, le offerte sull'energia elettrica saranno proposte

con scontistiche personalizzabili grazie alle funzionalità dei contatori di nuova generazione (2G) e, a potenziamento della customer centricity, sarà messa a regime una nuova piattaforma di customer relationship management. Nei business di distribuzione (reti acqua, gas, ed energia elettrica) e di raccolta (rifiuti) è pianificata l'implementazione di funzionalità evolute volte al miglioramento dell'efficacia del servizio, come ad esempio la manutenzione predittiva, la condivisione dell'andamento delle attività operative con i comuni attraverso lo sviluppo di un sistema duale o la realizzazione di un controllo virtuale per i contenitori al fine di ottimizzarne la manutenzione.

Technology

La progettazione della data strategy è sempre più finalizzata a trasformare il Gruppo in un'azienda data driven, ove le decisioni guidate dai dati, valorizzati come asset aziendale e soggetti a una lettura etica e consapevole, evidenziano una crescente importanza della gestione del dato e delle risorse dedicate alla sua protezione.



Nel 2021 le iniziative di cyber security realizzate nel Gruppo hanno riguardato in modo omogeneo tre principali macrogruppi: le tecnologie, i processi e le persone. Gli interventi di cyber security sono stati distribuiti sia nell'ambito tradizionale Ict che nell'ambito Ics (Industrial control systems) o più in generale della cyber security negli impianti industriali (Operation Technology). Oltre a quanto imposto dalle normative nazionali in ambito Operation Technology, il Gruppo Hera ha adottato un paradigma di gestione della sicurezza che estende il perimetro a tutti i sistemi potenzialmente vulnerabili, non limitandosi all'ambito tradizionale delle infrastrutture applicative gestionali e di rete, ma estendendosi agli impianti industriali attraverso i quali vengono erogati i servizi del Gruppo. In questo senso, è stato avviato il percorso di convergenza del monitoraggio della cyber security in ambito IT e OT, che, oltre all'introduzione di nuove sonde di monitoraggio del traffico di rete nell'ambito gestionale, ha consentito l'attivazione di una prima sonda per l'analisi delle anomalie nei protocolli industriali dedicata al contesto OT. È inoltre proseguito il servizio di Threat Intelligence, consolidando la relazione con il Computer security incident response team (CSIRT) italiano ed i principali enti pubblici e privati. Il Gruppo ha inoltre esteso al contesto OT l'attività dei vulnerability assessment, che già copriva il contesto IT, analizzando alcuni dei principali impianti alla base dell'erogazione dei servizi del Gruppo.

Al fine di una maggiore capacità di reazione agli eventi di cyber security e per integrare le capacità di monitoraggio centralizzate e trasversali nei contesti IT e OT, il Gruppo ha esteso al contesto OT l'attività dei vulnerability assessment. Al fine di limitare gli incidenti informatici e proteggere gli accessi, ma al tempo stesso garantire il minimo impatto in termini di user experience (specie in termini di bilanciamento tra accesso agile alle risorse e adeguatezza dei requisiti di sicurezza) è inoltre proseguita l'attività di protezione delle identità digitali attraverso l'estensione dell'autenticazione a più fattori (multi factor authentication). E' proseguita la diffusione capillare di una cultura della cyber security attraverso una piattaforma di formazione online dedicata, estesa a tutta la popolazione aziendale, ed esercitazioni periodiche mensili di ethical phishing adattative.

Tali attività, su cui è concentrato il modello strategico Hera, contribuiscono alla riduzione del rischio complessivo, nonché una preparazione del Gruppo rispetto a possibili attacchi, che si concretizza in una maggiore velocità di azione e reazione.

L'evoluzione della tecnologia e della digitalizzazione, sollecitando uno sviluppo continuo delle competenze dei dipendenti e delle conseguenti esigenze formative, conferma come strategica la scelta del Gruppo di introdurre piattaforme cloud-based per l'incremento della produttività individuale e come principali strumenti di collaborazione, poiché la cooperazione tra uomo e tecnologia richiede una continua evoluzione del modo di lavorare. In quest'ottica i progetti di automazione di processo (virtual factory e digital lab) favoriscono la diffusione della cultura dell'integrazione tecnologica, focalizzandosi in iniziative di applicazione di intelligenza artificiale e potenziamento della community, attraverso gli strumenti del digital workplace.

Il Gruppo intende utilizzare i dati per generare valore per le persone e per il business; la progressiva digitalizzazione dei processi di gestione delle risorse umane, nonché la realizzazione dell'architettura di riferimento per l'integrazione di sistemi e dati disponibili in logica prescriptive analytics confermano tale intenzione. Infine, la visione strategica verso le tecnologie di digitalizzazione, in un incrocio logico con la dimensione di sostenibilità ambientale e sociale, ha portato all'introduzione nel 2020 di un framework strategico denominato Corporate digital responsibility (Cdr), di cui si dà ampia informativa all'interno del bilancio di sostenibilità.



Nel contesto caratterizzato dalle transizioni in atto, le direttrici di sviluppo delle risorse umane sono costantemente aggiornate per indirizzare le priorità all'interno dello schema Next GeneHERation Growth, e orientare le politiche aziendali. Al fine di far emergere valori e comportamenti etici che possano rappresentare un modello distintivo per il Gruppo, è sempre più favorita una cultura orientata al risultato, alla relazione tra gli individui e a una leadership diffusa. I programmi del Gruppo su cultura e approccio agile per il miglioramento delle performance, attraverso il radicamento di fiducia, responsabilità, autonomia ed etica del lavoro, sono guidati dal continuo sviluppo della cultura work by objectives. Nella strategia di Gruppo è fondamentale far percepire a ognuno quanto il proprio lavoro e il proprio senso di appartenenza siano correlati ai risultati e alle performance complessive dell'azienda. Allo scopo di superare il concetto di uguaglianza, per arrivare a una sostanziale equità di trattamento, riconoscendo quindi le specificità individuali, dal 2021 il Gruppo ha attivato un progetto di evoluzione del performance management, con l'obiettivo di rendere sempre più efficace il dialogo tra team leader e team member, orientandolo sulla responsabilizzazione verso obiettivi misurabili e su una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle attività lavorative. Il percorso orientato al Result management sarà ulteriormente consolidato attraverso una serie di iniziative previste in arco piano. Il Gruppo, anche a tal proposito, prosegue il percorso di progressiva digitalizzazione, che consente di abilitare esperienze, percorsi di formazione, sviluppo e carriera in modo sempre più autodeterminato, confermando la logica di responsabilizzazione individuale e collettiva guidata dal purpose. I processi di gestione e sviluppo delle risorse umane sono disegnati per preservare le competenze e i valori distintivi costruiti nel tempo e, contemporaneamente, per sviluppare i talenti individuali, indipendentemente dal genere e dall'età, ricercando innovazione in tutti gli aspetti che possono generare valore aggiunto e sostenibile nel tempo. La strategia di Hera è incardinata sullo sviluppo continuo di una cultura inclusiva delle diversità, intesa come motore per generare cambiamento, nel cui contesto i dipendenti possono giovare di un buon bilanciamento fra le azioni di sviluppo assegnate loro dal manager e le azioni di sviluppo in cui l'iniziativa parte invece dalla loro persona. Non a caso, oltre a mantenere la figura del Diversity Manager (introdotta nel 2011), Hera, firmataria del "Patto Utilitalia – La Diversità fa la differenza", promuove politiche inclusive a tutti i livelli delle organizzazioni, affina progressivamente le misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro e adotta una gestione del merito non

Il capitale umano Hera



soltanto trasparente, ma anche e soprattutto neutra rispetto alle diversità di genere, età e cultura, con l'adozione congiunturale di sistemi tesi a monitorare i progressi conseguiti e di politiche di sensibilizzazione interne ed esterne. L'intelligenza artificiale e gli strumenti digitali, inoltre, sono ormai consolidati per analizzare i dati emergenti da iniziative di ascolto che consentono di approfondire il livello di soddisfazione dei dipendenti sui temi legati all'ambiente di lavoro e ai valori aziendali, e tradurli in azioni correttive nella direzione di riferimento di ciascun dipendente, ma anche attraverso la mobilità interna tra più direzioni. Al fine di verificare il livello di soddisfazione e di engagement della popolazione aziendale, nel 2021 si è avviata un'ulteriore analisi accurata e quantitativa del fenomeno gender pay gap all'interno dell'azienda, approfondendo le diversità in relazione a ruoli agiti, performance raggiunte e anzianità aziendale.

La strategia del Gruppo concorre alla creazione di valore accelerando anche i processi di ri-progettazione delle attività formative in logica blended learning, la continua evoluzione dei percorsi di academy professionali, l'utilizzo sempre più diffuso di un learning center HerAcademy quale punto di riferimento per il knowledge sharing interno ed esterno al Gruppo, senza dimenticare altri progetti per migliorare ulteriormente i livelli di employee engagement. Dal 2022 sarà finalizzato il percorso di ingaggio degli ambassador con l'obiettivo di sviluppare l'engagement sui canali digitali interni ed esterni all'azienda.

Welfare

Coerentemente con il percorso aziendale, il Gruppo ha programmato iniziative multidisciplinari per sviluppare progetti coerenti con il framework SDGs, con particolare riferimento al filone dell'economia circolare, e lavorare in ottica di ecosistema con i diversi stakeholder per convergere verso obiettivi comuni in termini di green economy. La divulgazione di una cultura green e di un approccio orientato alla sostenibilità e circolarità è un elemento centrale del piano strategico e presuppone un percorso di cambiamento culturale che, già dall'anno precedente, è stato sostenuto da varie iniziative progettuali. Sta proseguendo l'intervento sulle competenze digitali, personalizzato per tutta la popolazione aziendale, per accompagnare altresì la transizione energetica e ambientale con l'aggiornamento dei ruoli, delle competenze e dell'offerta formativa del gruppo. L'obiettivo di raggiungimento dei risultati in termini di green economy in relazione alla riduzione della carbon footprint di Gruppo, a titolo esemplificativo, è condiviso tramite la valorizzazione del contributo del remote working, oppure tramite il potenziamento dell'offerta green all'interno degli strumenti di welfare aziendale o tramite la sensibilizzazione ai temi green già nel momento dell'assunzione. A partire dal 2022, la propensione a un approccio culturalmente coerente a tali principi diventerà un elemento dirimente dei percorsi di selezione, recruitment e sviluppo del Gruppo.

La visione integrata di evoluzione tecnologica ed esperienza dei dipendenti, accompagnata dall'applicazione di strumenti di Organizational Network Analysis, intelligenza artificiale e business intelligence, ha come obiettivo quello di favorire l'ottimizzazione dei processi organizzativi, di sviluppo del capitale umano e delle capacità decisionali individuali. L'evoluzione di competenze e ruoli in base alle esigenze del business, tramite un dialogo strategico tra le linee di business e la funzione delle risorse umane, consente una condivisione del significato delle sfide di business indirizzate in arco piano, ma anche il senso dei rischi e delle opportunità da esse implicate.

Dopo aver individuato quali sono i fattori di successo per le utility del futuro egli obiettivi di crescita industriale, circolarità e rischi vengono tradotti in altrettante e coerenti policy aziendali.

