

1.02 FATTORI DI RISCHIO: ATTORI, METODOLOGIA E AMBITI DI GESTIONE

1.02.01 Governance dei rischi

La struttura organizzativa adottata dal Gruppo Hera è orientata a preservare l'efficacia e la redditività della gestione lungo l'intera catena del valore e contemporaneamente consente di gestire l'esposizione al rischio derivante dai propri business.

Il sistema di corporate governance adottato consente di indirizzare le strategie in modo unitario e coerente. Il principale organo manageriale di indirizzo, monitoraggio e informativa relativamente alle strategie di gestione dei rischi è il Comitato rischi. Accanto a esso, l'organo consiliare - che ha il compito, in applicazione dell'articolo sette del Codice di Autodisciplina, di vigilare sulla funzionalità del sistema di controllo interno, sull'efficienza delle operazioni aziendali, sull'affidabilità dell'informazione finanziaria, nonché sul rispetto delle leggi e dei regolamenti e sulla salvaguardia del patrimonio aziendale - è il Comitato controllo e rischi. Tali organi, al fine di assicurare la massima coerenza alla strategia di gestione, si riuniscono periodicamente. Nel corso del 2021, il Comitato rischi si è riunito quattro volte e il Comitato controllo e rischi si è riunito sette volte.

Il Gruppo ha adottato un approccio di difesa dei rischi articolato su tre livelli, definendo una opportuna separazione tra:

- il ruolo di gestione del rischio, affidato ai risk owner nelle varie articolazioni organizzative;
- il ruolo di indirizzo e controllo dei rischi, affidato al Comitato rischi, che si avvale dei risk specialist che effettuano controlli di secondo livello, ovvero che hanno il compito di definire, applicare e aggiornare le metodologie di analisi di rischio ed effettuare le attività di controllo per gli ambiti di propria competenza (review challenge and control);
- il ruolo di valutazione dell'adeguatezza dei processi di gestione del rischio e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi assegnato alla Direzione Internal Auditing.

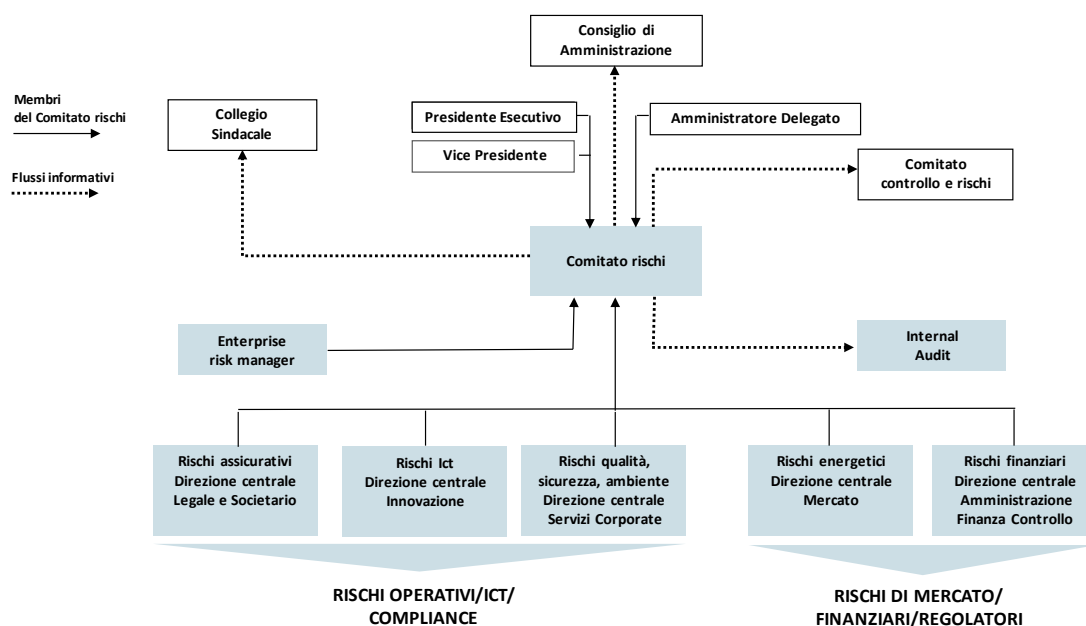
Il Comitato rischi definisce le linee guida generali per il processo di risk management, garantisce la mappatura e il monitoraggio dei rischi aziendali, assicura la definizione delle risk policy, definisce i protocolli informativi verso il Comitato controllo e rischi, la Direzione Internal Auditing e il Collegio sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione approva le risk policy e i parametri di misurazione, svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il Comitato controllo e rischi supporta il Consiglio di Amministrazione in merito alla definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato sovrintendono, per quanto di competenza, alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il Vice Presidente sovrintende al coordinamento tra Comitato rischi e Comitato controllo e rischi, preservando il suo stato di indipendenza.



Si rappresenta di seguito l'architettura della risk governance:



1.02.02 Metodologia di gestione

Al fine di fornire al Consiglio di Amministrazione gli elementi utili alla valutazione della natura dei rischi aziendali e alla definizione del profilo di rischio del Gruppo, in particolare nel medio-lungo termine, Hera ha adottato il processo dell'Enterprise risk management (Erm). La definizione del profilo di rischio è esplicitata dallo stesso Consiglio di Amministrazione attraverso l'approvazione della Group risk management policy e dei limiti di rischio in essa definiti.

Il risk management framework è declinato attraverso tre elementi fondamentali:

- il **modello dei rischi**, che identifica le tipologie di rischio esistenti ed emergenti alle quali il Gruppo risulta potenzialmente esposto ed è oggetto di periodica revisione;
- la **propensione al rischio** del Gruppo, che definisce il livello di rischio accettabile coerente con la strategia di risk management, definito mediante l'individuazione di:
 - dimensioni di rischio chiave;
 - metriche di rischio;
 - limiti associati a ciascuna dimensione di rischio chiave;
 - processi di monitoraggio, escalation e aggiornamento, volti a garantire l'individuazione e l'implementazione di azioni correttive;
- le **attività di risk management**, che garantiscono un efficace presidio dell'universo dei rischi ai quali il Gruppo è potenzialmente esposto e la loro gestione. Le attività sono articolate in:
 - gestione continua dei rischi, anche attraverso modalità settoriali di gestione affidate a risk specialist/risk owner dedicati;
 - Enterprise risk management, finalizzata all'analisi dell'evoluzione del profilo di rischio complessivo del Gruppo, a supporto dell'assunzione consapevole del rischio e della definizione degli obiettivi strategici.

In data 27 gennaio 2022 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione il sesto report Enterprise risk management relativo al piano industriale 2022-2025.

Nel corso del 2021, l'analisi Erm ha realizzato ulteriori approfondimenti e affinamenti metodologici:

- è stato eseguito il backtesting dell'analisi Erm relativa all'anno precedente, finalizzata a valutare la coerenza degli impatti effettivamente subiti rispetto a quelli stimati;
- l'analisi di resilienza del Gruppo effettuata negli anni precedenti a fronte di rischi che possono compromettere la continuità delle attività rilevanti ha consentito di pianificare ulteriori azioni di mitigazione nel piano industriale 2022-2025;

- è proseguita l'identificazione e l'analisi degli scenari di rischio da cambiamento climatico (fisici e transizionali) rilevanti per le attività del Gruppo, avviando la valutazione degli impatti e delle opportunità di sviluppo dei business relativamente ad alcuni fattori di rischio rilevanti, in coerenza con le raccomandazioni della Task force on climate-related financial disclosures (TCFD);
- sono stati effettuati ulteriori affinamenti metodologici dell'analisi Erm per una migliore intelligibilità dei rischi.

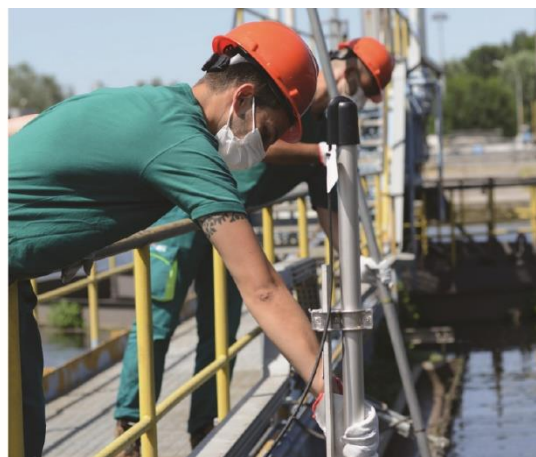
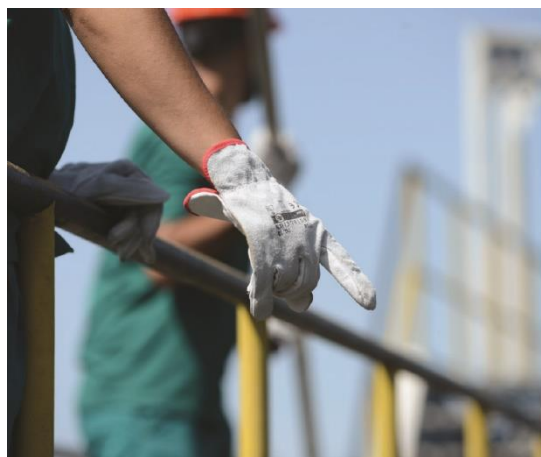
L'analisi Erm 2021 non ha evidenziato rischi in area critica né per impatto reputazionale né economico-finanziario.

In area di rischi rilevanti si conferma quello con impatto reputazionale derivante da possibili procedimenti di organi di vigilanza/regolazione/indagine, generati dai gradi di discrezionalità sull'avvio di procedure di verifica/indagine in presenza di orientamenti interpretativi non univoci (pur in presenza di comportamenti del Gruppo sempreconformi alle disposizioni di legge), e quello economico-finanziario derivante da eventi sismici ad alta intensità relativi alle reti. Il rischio derivante dalla possibilità di incendi a impianti di trattamento e recupero dei rifiuti è confermato, ma i relativi impatti in termini di conseguenze sui risultati di Gruppo sono valutati trascurabili, mentre quelli per l'ambiente e la continuità operativa sono a impatto nullo. A causa della crescente sensibilità sociale sul tema, tali eventi possono tuttavia determinare conseguenze reputazionali significative in ragione del rischio percepito. La difficile congiuntura economica, ascrivibile agli effetti di lungo periodo dell'emergenza sanitaria, riverberandosi in varie forme sull'agenda e sulle priorità di tutti gli operatori economici, potrebbe inficiare anche la piena conformità delle azioni intraprese dalle aziende che per conto di Hera sono impegnate tramite appalti esterni sulle reti gestite dal Gruppo. Hera si impegna tuttavia a contenere questo rischio confermando il proprio impegno a controllare in maniera capillare lo stato di salute delle catene del valore interessate dai propri business.

1.02.03 **Ambiti di rischio: identificazione e gestione dei fattori di rischio**

I rischi esistenti ed emergenti con cui Hera si deve confrontare appartengono a diverse tipologie, si tratta in particolare di rischi derivanti dall'evoluzione dei contesti macroeconomico e finanziario, di business (regolatorio e competitivo), tecnologico, ambientale e del capitale umano, declinati con una sempre maggior attenzione al cambiamento climatico e allo sviluppo sostenibile. Nel paragrafo 1.01 "Trend di contesto, approccio strategico e politiche di gestione del Gruppo" è riportata un'analisi puntuale dei fattori che costituiscono alcuni dei presupposti fondamentali per l'identificazione di questi rischi.

Per mitigare l'esposizione a tali rischi, introdurre misure di ottimizzazione (anche tecnologica e di efficientamento) delle strutture attuali e sviluppare una pianificazione strategica che dia risposte coerenti Hera svolge le specifiche attività di analisi, misurazione, monitoraggio e gestione che sono descritte nel proseguo.



TRATTAMENTO E GESTIONE DEI RISCHI

AMBITO	TIPOLOGIA	IDENTIFICAZIONE
ECONOMICO-FINANZIARIO	MERCATO DEL DEBITO	Fluttuazione dei tassi di interesse, dei tassi di cambio, credit spread e crisi di liquidità.
	PREZZO COMMODITY	Fluttuazione dei prezzi delle commodity.
	CONTROPARTE	Controparti non in grado di adempiere agli obblighi assunti, sia nel rispetto delle condizioni economiche che nell'esecuzione delle previsioni contrattuali.
BUSINESS E REGOLATORIO	COMPETITIVO E MACROECONOMICO	Attività di business con crescente concorrenza sul mercato libero, svolta in misura prevalente in ambito nazionale, con contesto economico di crescita limitata: ▪ Cambiamenti sui livelli di consumo di energia; ▪ Riduzione dei volumi di rifiuti trattati dagli impianti di Hera che inficia il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
	REGOLATORIO - NORMATIVO	▪ Interventi delle Autorità di regolazione dei settori in cui Hera opera; ▪ Interventi normativi con impatti possibili sia sul business a rete che su quelli di mercato e sul business di igiene urbana
	STRATEGICO	▪ Mancato conseguimento degli obiettivi strategici definiti dalla pianificazione di lungo termine; ▪ Perdita delle necessarie licenze, autorizzazioni e permessi per il regolare svolgimento della propria attività.
CLIMATICO-AMBIENTALE, TECNOLOGICO E DEL CAPITALE UMANO	AMBIENTALE-CATASTROFALE E DA CAMBIAMENTO CLIMATICO	▪ Mancato rispetto di standard ambientali e relativi limiti di legge, con peggioramento delle condizioni ambientali medesime ed esposizione a possibili sanzioni; ▪ Cambiamenti climatici che impattano in termini sia economici che di qualità del servizio, derivanti da scenari di tipo fisico e transizionale.
	SICUREZZA OPERATIVA E ICT	▪ Esternalità negative che compromettono la continuità dei business e possono accrescere il fabbisogno finanziario per il ripristino della regolare operatività del Gruppo; ▪ Ridotta sicurezza operativa delle reti di distribuzione (fluidi e elettricità), ridotta sicurezza logica delle informazioni, ridotta sicurezza delle reti di comunicazione e dei sistemi informativi e minore affidabilità dei sistemi di telecontrollo.
	SICUREZZA E SVILUPPO DELLE PERSONE	▪ Ridotta salute e sicurezza sul lavoro e limitata protezione sociale dei lavoratori; ▪ Mismatch di competenze; ▪ Ridotta attrattività del contesto lavorativo.

GESTIONE

- Struttura diversificata delle fonti di finanziamento e profilo di scadenze equilibrato;
- Attento monitoraggio degli indicatori finanziari del Gruppo e utilizzo di strumenti finanziari derivati.
- Efficace gestione delle attività di procurement e di hedging, con elevata focalizzazione delle competenze e un'unica interfaccia per il presidio costante del mercato.
- Strutturato processo di origination e selezione delle controparti mediante credit check;
- Costante monitoraggio delle posizioni verso le controparti;
- Eventuale trasferimento esterno del rischio mediante cessione del credito.

- Continua innovazione dell'offerta commerciale e tempestiva proposizione della stessa;
- Elevato grado di flessibilità nelle fonti di approvvigionamento di commodity energetiche, parallelamente alla gestione tempestiva delle attività di copertura;
- Dotazione impiantistica diversificata con tecnologie performanti in ambito ambientale, e strategia focalizzata sull'economia circolare, specificatamente nel ciclo industriale dei rifiuti: crescente presidio del processo di recupero e riciclo di materiali polimerici e nella produzione di biogas.
- Attività di interlocuzione con le autorità nazionali e locali attraverso una struttura organizzativa designata allo scopo;
- Allineamento tempestivo delle offerte commerciali agli indirizzi richiesti dal Regolatore;
- Valorizzazione della capacità tecnica e dell'efficienza di gestione per la soddisfazione delle aspettative dei clienti (in termini di gamma e qualità del servizio).
- Approccio strutturato di analisi dei rischi strategici, volto a misurare la solidità del piano industriale a molteplici scenari di rischio avversi in logica enterprise wide;
- Presidio costante dei processi autorizzativi e degli obblighi volti al loro mantenimento.

- Adeguato sistema di controllo ambientale, sia per quanto attiene la governance dei processi di certificazione ambientale e relativi audit, sia per quanto attiene la gestione operativa di controlli e rilevazioni;
- Rendicontazione delle proprie performance e dei propri impegni nei confronti del cambiamento climatico;
- Attivazione di progetti di promozione della produzione e consumo di energia da fonti rinnovabili e riduzione dei consumi energetici;
- Supporto ai clienti per la riduzione delle proprie emissioni di gas serra;
- Incentivazione delle strategie di recupero.

- Sistemi centralizzati di monitoraggio delle reti in costante attività, con rilevazione in tempo reale di potenziali fattori critici;
- Monitoraggio costante del livello di rischio della sicurezza informatica, con strutture di governance e organizzative mirate allo scopo;
- Costante engagement e formazione interna sui temi della sicurezza Ict.

- Attenta identificazione dei pericoli e valutazione dei bisogni emergenti;
- Iniziative continue e mirate di sensibilizzazione al miglioramento dei processi di protezione e prevenzione in tema di sicurezza, e formazione tecnico-normativa accompagnata da quella relativa allo sviluppo della consapevolezza nella percezione del rischio;
- Costante monitoraggio e individuazione dei fabbisogni evolutivi delle competenze, e adeguamento qualitativo delle competenze in essere e da acquisire;
- Creazione di un sistema di welfare fondato sull'attenzione alle persone.

Ambito economico-finanziario

Identificazione del rischio prezzo commodity

Il Gruppo opera in maniera integrata nella filiera di approvvigionamento e vendita di elettricità e gas nei diversi stadi della catena del valore. Hera, pertanto, è esposta ai rischi derivanti dalla volatilità dei mercati energetici, mitigabili da una valutazione integrata degli stessi e delle relative strategie di gestione.

I rischi del mercato energetico sono concentrati nella Direzione Centrale Mercato, responsabile delle attività di acquisto e vendita di energia elettrica e gas.



Gestione del rischio prezzo commodity

Con l'intento di uniformare l'approccio al rischio delle varie strutture aziendali coinvolte e con l'obiettivo di ottimizzare il ricorso al mercato per le operazioni di copertura, il Gruppo si è dotato di specifiche policy volte a definire linee guida e modalità operative del processo di controllo e gestione del rischio energetico. Hera ha strutturato i processi in modo da avere un'efficace gestione delle attività di procurement e di hedging, con elevata focalizzazione delle competenze. L'approccio adottato dal Gruppo prevede un'unica interfaccia per la gestione del rischio verso il mercato energetico rappresentata dalla società Hera Trading. Una gestione unitaria dei rischi nel rispetto delle policy assegnate consente vantaggi in termini di raggiungimento di livelli di copertura più elevati, ottimizzazione dei costi per il minor ricorso al mercato e maggiore flessibilità nella strutturazione del procurement e dell'offerta ai clienti.

Identificazione dei rischi relativi al mercato del debito

Il contesto economico-finanziario, oltre alla fluttuazione dei prezzi di energia e delle commodity, presenta variazioni dei tassi di interesse, dei tassi di cambio, credit spread e possibili crisi di liquidità. Tali fluttuazioni possono riverberarsi sui risultati di Gruppo, sulla futura crescita e sugli investimenti strategici (ad esempio per effetto di costi di rifinanziamento elevati).

Il Gruppo potrebbe non riuscire a far fronte ai propri impegni di pagamento per effetto delle difficoltà nel reperire nuovi fondi, o nell'eventualità che gli sia possibile farlo solo a condizioni economiche sfavorevoli, a causa dell'impossibilità di liquidare attività sul mercato, o della mutata percezione della sua rischiosità. Tra i fattori che definiscono tale rischiosità percepita, il merito creditizio assegnato a Hera dalle agenzie di rating riveste un ruolo determinante, poiché influenza la possibilità di accedere alle fonti di finanziamento e le relative condizioni economiche. La struttura dell'indebitamento del Gruppo non è soggetta a covenant finanziari sulle posizioni debitorie, a eccezione del limite di corporate rating definito su una quota di debito pari a circa 150 milioni di euro (ovvero nell'assegnazione di un rating di un livello inferiore a BBB-). Sulla quota ulteriore del debito in essere, invece, si prevede un rimborso anticipato obbligatorio solo in caso di un cambiamento significativo dell'assetto di controllo del Gruppo (change of control), revoca di una concessione (concession event) o della cessazione di un business rilevante (sale of assets event) che comporti un downgrade del Gruppo a un livello non-investment grade o inferiore, o la cessazione della pubblicazione del rating.



Gestione dei rischi relativi al mercato del debito

La gestione finanziaria di Hera è accentrata nella Direzione Centrale Amministrazione, Finanza e Controllo, che mira a mantenere un adeguato bilanciamento delle scadenze delle poste dell'attivo e del passivo, correlando gli impieghi a coerenti fonti di finanziamento in termini di durata e modalità di rimborso, tenendo conto delle necessità di rifinanziamento dell'attuale struttura di debito. Al fine di rispettare gli impegni di medio e lungo termine, Hera persegue una strategia che prevede una struttura diversificata delle fonti di finanziamento e un profilo di scadenze equilibrato, monitorando costantemente gli indicatori del rating e la disponibilità di linee di credito a lungo termine. Tale strategia è ritenuta efficace nel minimizzare il rischio di liquidità anche in caso di scenari particolarmente critici. I debiti finanziari del Gruppo sono per circa il 66% a lungo termine (oltre i cinque anni) e di questi l'86% è rappresentato da bond con rimborso a scadenza. Si rimanda alla nota 26 "Passività finanziarie non correnti e correnti" del bilancio consolidato per maggiori dettagli in termini di worst case scenario.

Le azioni e le strategie del Gruppo, inoltre, sono particolarmente attente e indirizzate a garantire il mantenimento del massimo livello di rating come confermato dall'upgrade del rating a BBB+ con outlook stabile da parte di S&P avvenuto nel mese di maggio 2021.

I processi di controllo e gestione dei rischi finanziari si basano su un attento monitoraggio degli indicatori finanziari del Gruppo, nonché su una costante presenza nei mercati di riferimento al fine di minimizzare l'impatto della volatilità dei tassi e spread per garantire un efficiente servizio del debito. Il Gruppo si avvale, inoltre, di strumenti finanziari derivati per ridurre la propria esposizione alle fluttuazioni dei tassi di interesse e dei tassi di cambio. Al 31 dicembre 2021, il Gruppo presenta un'esposizione al rischio di variazione dei tassi pari al 7%, mentre il restante 93% del debito è a tasso fisso. L'aumento dell'1% del tasso di interesse di riferimento rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale, basato sull'ipotesi di uno shift di tasso cedolare e sulla struttura del debito di Gruppo di piano, determinerebbe un aumento medio degli oneri finanziari pari a circa 7 milioni di euro all'anno.

Analisi di
sensibilità

Identificazione dei rischi da controparte

Hera opera con controparti che potrebbero essere incapaci di adempiere agli obblighi assunti, sia nel rispetto delle condizioni economiche che nell'esecuzione delle previsioni contrattuali (delivery del bene o servizio). Il rischio credito, inoltre, incide in modo trasversale nei vari ambiti ove l'attività commerciale è presente: vendita di commodity energetiche e servizi, attività di trattamento rifiuti e servizi di telecomunicazione.



Gestione dei rischi da controparte

In Hera è presente uno strutturato processo di origination, formalizzato in specifiche procedure di gestione del rischio credito; tale processo consente un'adeguata selezione delle controparti mediante credit check e, ove opportuno, richieste di garanzie. Viene inoltre svolto un costante monitoraggio delle posizioni verso le controparti, prevedendo articolate azioni proattive nella gestione delle stesse, che possono anche comportare il trasferimento esterno del rischio mediante cessione del credito. Le perdite attese sono costantemente stimate e monitorate; il Gruppo utilizza misure di probabilità di default, exposure at default e loss given default sviluppate sulle proprie serie storiche, sul comportamento di pagamento dei clienti e sulla base dei processi del credito vigenti. Al fine di testare la tenuta dei modelli, vengono utilizzate sia informazioni interne che esterne, le quali possono svolgere una funzione di benchmark sull'evoluzione del contesto macroeconomico.

Nell'esercizio 2021, l'unpaid ratio a 24 mesi delle principali società di vendita del Gruppo è pari allo 0,85%.

Ambito di business e regolatorio

Identificazione del rischio di natura competitiva ed economica

Hera opera prevalentemente in Italia, dove si è registrata una ripresa dei consumi di energia e dei volumi di rifiuti smaltiti in correlazione all'attenuarsi delle misure restrittive conseguenti alla situazione emergenziale pandemica. Il contesto economico di ripresa rimane tuttavia condizionato da fattori esterni; oltre alla pandemia, la repentina e anomala crescita dei prezzi dell'energia e di altre materie prime, nonché le difficoltà connesse alle catene logistiche globali, concorrono a esercitare una pressione sui margini di vendita che, sommata alla maggiore concorrenza sul mercato libero, può impattare sulla redditività del Gruppo. I cambiamenti sui livelli di consumo di energia al dettaglio, e l'aumentata difficoltà nel prevedere i volumi a copertura dei fabbisogni del portafoglio di vendita, inoltre, potrebbero richiedere a Hera di acquistare o vendere energia supplementare a condizioni sfavorevoli. La potenziale riduzione della produzione di rifiuti, che deriva non solo dal contesto economico e dagli orientamenti normativi europei e nazionali, ma anche da nuove tendenze comportamentali dei clienti, unita all'eventuale indisponibilità di infrastrutture di trattamento e recupero, potrebbe incidere negativamente sulla capacità del Gruppo di perseguire gli obiettivi prefissati. I rischi del business ambiente relativi alla direzione del parco impiantistico sono concentrati in Herambiente Spa.



Gestione del rischio di natura competitiva ed economica

Il Gruppo ha mantenuto un elevato grado di flessibilità nelle fonti di approvvigionamento di commodity energetiche, parallelamente allo sviluppo delle attività di copertura, minimizzando l'esposizione ai rischi operativi della generazione elettrica, consentendo un costante allineamento al mercato e massimizzando il natural hedging.

Nelle attività di gestione e trattamento dei rifiuti, la diversificata dotazione impiantistica del Gruppo è caratterizzata da tecnologie all'avanguardia e performanti in termini di impatto ambientale, che fino a oggi ha permesso di conseguire gli obiettivi strategici assegnati. L'attuazione della strategia in tema di circolarità - mediante il processo di riciclo di materiali polimerici svolto da Aliplast Spa - e lo sviluppo delle linee di riciclo verso ulteriori tipologie di plastiche, permettono inoltre di cogliere le opportunità offerte dall'evoluzione della normativa europea.



Nel corso degli anni, i business a mercato libero hanno assunto un peso crescente nel portafoglio del Gruppo, contribuendo in misura rilevante ai suoi risultati economici, ma esponendolo al tempo stesso a una crescente pressione competitiva. Il Gruppo affronta la sfida della competizione attraverso la continua innovazione dell'offerta commerciale e la tempestiva proposizione della stessa, aumentando la sua presenza e la base clienti sul mercato libero, e assicurando la soddisfazione delle aspettative in termini di gamma e qualità del servizio.



Le analisi del rischio derivanti da variazioni di contesto economico (Pil e inflazione) e dalle condizioni del mercato dell'energia (prezzo del gas e dell'energia elettrica) consentono di quantificare la sensibilità del Mol di Gruppo rispetto alla variazione delle grandezze economico-finanziarie primarie.

In particolare, la riduzione dell'1% di Pil rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale, determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 3 milioni di euro.

La riduzione dell'1% del tasso di inflazione rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 5 milioni di euro. La riduzione del prezzo dell'energia elettrica nel mercato all'ingrosso di 1 €/MWh rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 0,5 milioni di euro.

Infine, la riduzione del prezzo del gas di 1 €/smc rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 0,2 milioni di euro.



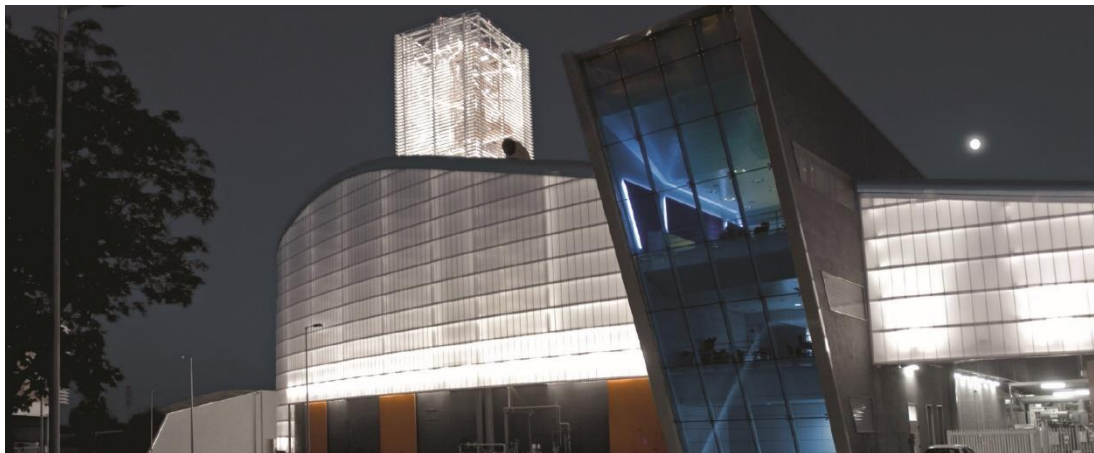
Analisi di
sensibilità

Identificazione del rischio di natura regolatoria

Hera svolge parte della sua attività in un mercato regolato, pertanto il suo operato è influenzato dagli interventi normativi delle autorità di settore e del legislatore (in particolare su tariffe e struttura di mercato), dagli incentivi governativi sulle rinnovabili, dalle concessioni messe a gara delle autorità locali (nel caso di attività regolate relative ai servizi di raccolta dei rifiuti, distribuzione di gas, servizio



idrico integrato e illuminazione pubblica) e nazionali (nel caso di distribuzione di energia elettrica), nonché dagli impatti attesi da mutamenti della struttura del mercato e dalla sua liberalizzazione, dall'evoluzione della domanda e dell'offerta nei settori energia e ambiente.



I periodici aggiornamenti del quadro normativo e regolamentare, sia a livello nazionale che europeo, possono avere un impatto rilevante, nei settori in cui Hera svolge la propria attività influenzandone la redditività.

I rischi regolamentari impattano sui business a rete (ciclo idrico, distribuzione gas ed energia elettrica) e sul business igiene urbana e si manifestano nell'introduzione o nella modifica di prescrizioni di natura economica, organizzativa e informatica cui Hera è tenuta ad adempiere, nonché su possibili variazioni di assetti di mercato da essi indotti.

Le gare per la distribuzione di gas, servizio idrico integrato e raccolta e spazzamento programmate in arco piano determinano un rischio di perdita di alcuni degli ambiti attualmente gestiti, specie in presenza di contesti competitivi significativi. Va comunque ricordato che, in caso di perdita della gestione, il Gruppo viene indennizzato della quota di capitale investito non ancora ammortizzato.

Si segnala, infine, il rischio derivante dall'incertezza normativa relativa alla fine del regime di maggior tutela, in termini di tempistica di realizzazione.

Gestione dei rischi di natura regolatoria

Il Gruppo si è dotato di una struttura organizzativa che gestisce i rapporti con le autorità nazionali e locali, svolgendo un'ampia attività di interlocuzione con i soggetti istituzionali, partecipando attivamente ai gruppi di lavoro istituiti dalle autorità e adottando un approccio di trasparenza, collaborazione e proattività verso eventuali situazioni di instabilità dell'assetto regolatorio.

Il Gruppo opera valorizzando la propria capacità tecnica e la propria efficienza di gestione. L'attenzione di Hera verso la qualità dei servizi, l'efficienza dei costi e le soluzioni innovative rappresenta, infatti, una leva competitiva in occasione delle gare per i servizi di distribuzione di gas, servizio idrico integrato e per i servizi di raccolta e spazzamento.

Identificazione dei rischi di natura strategica

I rischi strategici riguardano la pianificazione di lungo termine, la sostenibilità finanziaria, la partecipazione a iniziative di valenza strategica e le decisioni di investimento; tale tipologia di rischi incide sul grado di solidità dei risultati declinati per le varie filiere e unità di business. La capacità del Gruppo di raggiungere i propri obiettivi strategici, inoltre, potrebbe essere compromessa nel caso non si riuscisse a mantenere o ottenere le necessarie licenze, le autorizzazioni e i permessi per il regolare svolgimento delle attività.

La realizzazione dei risultati pianificati è pertanto condizionata dai differenti rischi endogeni ed esogeni opportunamente simulati, misurati e controllati.

Gestione dei rischi di natura strategica

Hera ha sviluppato un modello strutturato di analisi del rischio strategico (Erm) volto a misurare la solidità del piano industriale a molteplici scenari di rischio avversi, contribuendo alla rappresentazione integrata dei rischi in logica enterprise wide. Grazie a tale modello è possibile effettuare analisi di scenario, stress testing e what if delle ipotesi di piano, attraverso un'adeguata analisi dei fattori di

rischio e delle variabili a essi collegate, consentendo una valutazione opportuna del livello di rischio delle varie filiere di business.

Hera presidia costantemente i processi autorizzativi e partecipa proattivamente ai tavoli di lavoro per l'ottenimento di permessi, licenze e autorizzazioni, affinché venga meno la possibilità di compromettere il regolare svolgimento della propria attività.

Ambiti ambientale-catastrofale, climatico, tecnologico e del capitale umano

Eventi sismici, atmosferici e altri eventi climatici possono inficiare le risorse impiegate e conseguentemente le performance del Gruppo. Hera vuole valorizzare tali risorse garantendone la preservazione e lo sviluppo, allo scopo di continuare a goderne i benefici in futuro. In tale ambito, assumono particolare rilevanza i rischi di natura fisica e transizionale correlati ai cambiamenti climatici, nonché gli incidenti alla dotazione impiantistica di Gruppo che, a loro volta, possono generare potenziali danni all'ambiente. A tal proposito il Gruppo ha già sviluppato un'analisi dettagliata delle raccomandazioni della TCFD che ha portato da un lato all'implementazione a livello operativo e strategico delle migliori pratiche di gestione dei rischi e delle opportunità relative ai cambiamenti climatici, dall'altro ha consentito di avviare un graduale allineamento degli attuali strumenti di rendicontazione alle raccomandazioni. Assumono altresì crescente importanza i rischi derivanti da crimini informatici (cybercrime), che Hera valuta anche in termini di impatto sulla continuità del servizio. Diventa inoltre cogente determinare se gli incidenti possono comportare un rischio per i diritti e le libertà delle persone, ovvero se possono cagionare un danno fisico, materiale o immateriale, in base ai parametri e ai valori di soglia di accettabilità definiti dalle policy del Gruppo (pubblicate sul portale web aziendale).



L'approccio di gestione del rischio è articolato in funzione degli specifici ambiti in cui i rischi ambientali, tecnologici e del capitale umano si manifestano.

Identificazione dei rischi ambientali-catastrofali

Hera utilizza risorse naturali per assicurare servizi essenziali ai clienti. Poiché le proprie attività determinano un'impronta ambientale, idrica e di carbonio, il Gruppo è consapevole della necessità di preservare le risorse naturali ovvero di adottare iniziative di mitigazione e adattamento volte a ridurre tali rischi. Coerentemente con l'obiettivo sfidante di riduzione delle emissioni di gas serra rispetto al livello corrente, indicata dagli organismi internazionali, sono stati identificati gli scenari di rischio da climate change, fisici e transizionali, rilevanti per le proprie attività. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo seguente di "Identificazione dei rischi da cambiamento climatico".



Dal punto di vista degli standard ambientali che Hera deve assicurare nello svolgimento dei propri business, le attività del Gruppo sono sottoposte a diverse norme e regolamenti, tra i quali quelli relativi alle emissioni di CO₂, alle emissioni di altre sostanze prodotte da combustione, agli scarichi idrici e alla gestione dei rifiuti pericolosi e solidi. Il mancato rispetto dei limiti relativi alla CO₂ favorisce i cambiamenti ambientali, mentre il mancato rispetto dei limiti di legge relativamente agli altri aspetti ambientali determina un peggioramento delle condizioni ambientali medesime, oltre a esporre il Gruppo a sanzioni.



La scarsità di risorse idriche, o la possibile contaminazione delle relative riserve, possono influenzare la regolare fornitura di acqua e provocare interruzioni dei servizi o danni rilevanti sia di natura ambientale che di impatto economico e sociale, accrescendo anche lo stress idrico cui le risorse naturali, al fine di soddisfare la domanda di acqua, sono già costitutivamente sottoposte.

Si segnalano, inoltre, i rischi relativi all'impatto indotto sul Gruppo dalla variabilità delle condizioni meteorologiche sulla domanda di energia elettrica e gas derivante dai diversi scenari. Gli ambiti di impatto prevalente sono quelli della Direzione Centrale Mercato, esposta con l'attività di vendita di energia elettrica, gas e calore e alla variabilità della domanda derivante dai diversi scenari meteorologici.

Gestione dei rischi ambientali-catastrofali

Gli investimenti per la prevenzione e la riduzione della frequenza degli eventi dannosi, nonché quelli che consentono di ottenere misure di mitigazione per la riduzione della loro severità, assumono un ruolo fondamentale.



L'impegno del Gruppo nel ridurre la produzione di anidride carbonica si concretizza nella rendicontazione delle proprie performance e dei propri impegni nei confronti del cambiamento climatico, nei progetti attivati per promuovere la produzione di energia da fonti rinnovabili, per ridurre i consumi energetici e per fornire ai clienti opportunità finalizzate a ridurre le proprie emissioni di gas serra. Il Gruppo è impegnato a contribuire alla mitigazione dei rischi ambientali presentati ottemperando agli obiettivi di efficienza energetica fissati dal legislatore e dalle Nazioni Unite, proseguendo nel miglioramento continuo del parco produttivo e incentivando forme virtuose e responsabili di consumo da parte dei clienti. I fabbisogni elettrici per il funzionamento dei siti produttivi del Gruppo sono soddisfatti interamente mediante energia da fonte rinnovabile. In relazione alle conseguenze di eventi estremi per i quali è attesa una crescente frequenza di accadimento, quale possibile conseguenza dei cambiamenti climatici, Hera ha provveduto a sviluppare importanti azioni, quale ad esempio il piano di salvaguardia della balneazione di Rimini attualmente in corso che, oltre ad assicurare il mantenimento della qualità della risorsa marina, accresce la resilienza dell'infrastruttura di drenaggio delle acque meteoriche a fronte di eventi estremi. Per ulteriori approfondimenti sulle specifiche iniziative si rimanda al paragrafo "Mitigazione dei cambiamenti climatici" del bilancio di sostenibilità del Gruppo Hera.



Hera si è dotata di un adeguato sistema di controllo ambientale, sia per quanto attiene la governance dei processi di certificazione ambientale e relativi audit, sia per quanto attiene la gestione operativa di controlli e rilevazioni. Il Gruppo riesce a far fronte ai rischi ambientali mediante una continua attività di monitoraggio dei potenziali fattori di inquinamento, assicurando trasparenza nelle rilevazioni, nonché tramite significativi investimenti in impianti tecnologici per garantire una qualità dell'aria e dell'acqua costantemente migliore di quanto richiesto dai limiti di legge. Per maggiori dettagli si rimanda ai paragrafi "Tutela dell'aria, del suolo e della biodiversità" e "Gestione sostenibile della risorsa idrica" del bilancio di sostenibilità. Hera, inoltre, in coerenza con la propria strategia di economia circolare, ha già effettuato (e prosegue nella pianificazione di medio-lungo termine) investimenti in impianti di selezione, recupero e compostaggio, incrementando la quota di rifiuti trattati e al contempo riducendo il ricorso alle discariche, riuscendo ad anticipare quanto previsto dalle norme europee e nazionali. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Transizione verso un'economia circolare" del bilancio di sostenibilità.



Prosegue l'approfondimento della resilienza del sistema di approvvigionamento e distribuzione idrico del Gruppo in una prospettiva di medio-lungo periodo. La riduzione dell'impronta idrica, inoltre, viene perseguita attraverso il sistema di water management, volto a promuovere una gestione sostenibile della risorsa sia all'interno delle attività svolte dal Gruppo (attraverso il contrasto delle perdite di rete, la riduzione dei consumi diffusi, il recupero dell'acqua piovana per l'irrigazione delle aree verdi e il lavaggio dei mezzi) sia all'esterno (attraverso il controllo dei consumi domestici e l'offerta di consigli e soluzioni per ottimizzarli, il supporto di soluzioni tecnologiche per il cliente idroesigente, il servizio di supporto alla realizzazione di impianti di trattamento per il riuso/recupero dell'acqua).



L'implementazione del servizio idrico integrato dei water safety plan consente, inoltre, un approccio alla gestione della qualità della risorsa idrica basato su valutazione e gestione dei rischi, quindi su prevenzione e controllo.



Relativamente al rischio derivante dalla variabile meteorologica, il Gruppo dispone di avanzati strumenti di previsione della domanda tali da consentire l'ottimizzazione dell'utilizzo delle fonti disponibili. Inoltre, è dotato di adeguata flessibilità nelle fonti di approvvigionamento di commodity energetiche, che ne assicurano la disponibilità a condizioni di mercato. L'aumento di un grado di

temperatura media invernale rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale determina una diminuzione media annua di Mol pari a circa 13 milioni di euro.

Identificazione dei rischi da cambiamento climatico

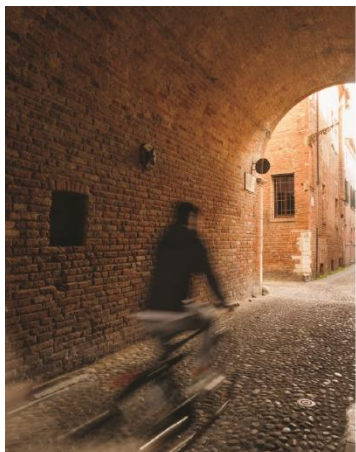
Gli scenari di rischio da climate change, fisici e transizionali, rilevanti per le proprie attività, sono stati declinati in funzione delle potenziali conseguenze sui business e sono stati oggetto di ulteriori valutazioni di impatto e di mitigazione, in relazione alla loro materialità (fenomeni meteorologici estremi quali alluvioni e siccità nonché rischi per la salute e per l'economia sono alcuni esempi).

L'analisi di scenario in ambito climatologico è una metodologia per testare la resilienza dei piani industriali in base a diverse assunzioni di sviluppi futuri. Hera ha selezionato due scenari più rilevanti tra i nove presi come punto di partenza. In particolare, lo scenario di transizione IEA ETP 2DS prodotto dall'International energy agency, scelto come scenario climatico ambizioso, prospetta un'evoluzione futura caratterizzata da forti processi di decarbonizzazione per mantenere l'incremento delle temperature al di sotto di 2°C: tale scenario è stato assunto per l'individuazione dei rischi di transizione. Lo scenario fisico IPCC RCP 8.5, scelto come scenario pessimista, prospetta invece una traiettoria "business-as-usual" e un conseguente forte incremento della temperatura (circa 4° C): tale scenario è stato assunto per l'individuazione dei rischi fisici. I suddetti scenari hanno consentito di individuare 8 rischi fisici e 8 rischi di transizione, associati a relativi impatti sul business. A ogni rischio e opportunità è stato associato un orizzonte temporale, un livello di priorità (definito come combinato disposto del livello di probabilità che il contesto in cui opera Hera si modifichi e dell'impatto del rischio/opportunità sul business) e le conseguenti modalità di gestione nel caso dei rischi identificata e iniziative di business nel caso delle opportunità individuate.



Tipologia	Cause
Rischi fisici	▪ ondate di calore; ▪ salti termici anomali invernali; ▪ allagamenti e alluvioni con conseguenti frane e smottamenti; ▪ fenomeni meteorologici estremi; ▪ aumento del livello del mare; ▪ cambiamenti nella distribuzione temporale delle precipitazioni annuali e dei quantitativi pluviometrici medi; ▪ inaridimento dei suoli; ▪ aumento delle temperature; il rischio associato al calo del consumo di gas e teleriscaldamento per uso civile conseguente all'incremento della temperatura è stato inoltre valutato come significativo nel lungo periodo.
Rischi di transizione	▪ elettrificazione dei consumi energetici; ▪ sviluppo delle fonti di energia rinnovabile; ▪ introduzione di misure che richiedono interventi strutturali e non strutturali di efficientamento; ▪ limiti sulla generazione di emissioni di gas serra; ▪ incremento dei costi delle materie prime e delle emissioni di gas serra; ▪ stigmatizzazione del settore in cui opera l'impresa; ovvero limitazione all'accesso al mercato dei capitali ▪ assenza e/o obsolescenza di competenze altamente specialistiche richieste dal mercato per lo sviluppo di nuove tecnologie o per la sostituzione di prodotti esistenti; ▪ contenziosi legali; ▪ obsolescenza degli impianti attualmente in essere con necessità di introdurre nuove soluzioni/tecnologie più sostenibili.

Nel corso del 2021 è stata svolta un'analisi di rischio da allagamento, con proiezione temporale sul medio-lungo termine, per valutare potenziali impatti sugli asset del Gruppo derivanti da fenomeni estremi correlati alle dinamiche del cambiamento climatico. La conclusione delle attività di analisi e il conseguente aggiornamento degli scenari sono previsti per l'esercizio 2022.



Si segnala che i rischi fisici sono distribuiti sui due orizzonti temporali di medio e lungo termine, con un numero maggiore di occorrenze nell'orizzonte 2031-2050, in coerenza con la nozione che gli impatti dei cambiamenti climatici diventeranno più evidenti nel lungo termine.

I rischi di transizione sono concentrati prevalentemente nell'orizzonte temporale di medio termine e distribuiti su tutte le categorie della classificazione suggerita dalla TCFD. A ciascun rischio è stata associata anche una o più modalità di gestione: sono state individuate 21 modalità di gestione per i rischi fisici e 12 per i rischi di transizione; alcune delle conseguenti azioni sono già state integrate negli investimenti effettuati, nonché riflesse nel piano industriale. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo “La strategia di Hera per il clima” riportato nel bilancio di sostenibilità. Gli investimenti e le azioni di mitigazione e adattamento ad oggi pianificati, orientati alla transizione energetica verso la carbon neutrality e alla transizione ambientale verso l'economia circolare, nonché per l'evoluzione tecnologica, in linea con le strategie europee e gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, sono stati realizzati nelle tempistiche stimate e talvolta accelerati alla luce dei risultati positivi del Gruppo.

Gli scenari del breve e medio termine analizzati dal Gruppo Hera potrebbero essere aggiornati sulla base delle conseguenze dell'intervento militare russo in Ucraina. Le incertezze inerenti l'evoluzione del conflitto potrebbero, infatti, non escludere un'accelerazione dei percorsi di transizione previsti dagli scenari, ovvero dei rischi e delle opportunità emergenti dalle analisi. Per le valutazioni relative ai potenziali effetti in termini di impairment test, specificatamente in relazione al consumo del gas, si rimanda alla nota 31 del bilancio consolidato al paragrafo 2.02.05 “Note di commento agli schemi di bilancio”.



Gestione dei rischi da cambiamento climatico

Hera ha avviato una serie di iniziative con l'obiettivo di mitigare gli effetti del cambiamento climatico e contemporaneamente ridurre la propria impronta di carbonio. Le attività di valutazione dei rischi stanno proseguendo con gli opportuni livelli di approfondimento, specie con riferimento ai rischi di transizione e alla loro modellizzazione. Il Gruppo sta sviluppando uno schema analitico ponendosi come obiettivo la quantificazione dei singoli impatti. A seguito degli esiti della prima fase di analisi, sono state individuate una serie di attività di mitigazione e adattamento, e non sono stati riscontrati rischi che –



con riferimento alla loro valutazione di manifestazione nell'orizzonte temporale del piano industriale – possano determinare la necessità di apportare svalutazioni agli asset del Gruppo.

Tipologia	Principali iniziative/azioni del Gruppo
Attività di mitigazione	- riduzione dei fabbisogni energetici interni mediante investimenti in efficienza; - investimenti specifici per il crescente ruolo della produzione di energia rinnovabile, come quelli pianificati in impianti per la produzione di biometano e le iniziative volte alla realizzazione di impianti di elettrolizzazione per la produzione di idrogeno verde; - vendita ai clienti di energia elettrica rinnovabile e di gas con emissioni compensate; - offerte di sistemi di generazione fotovoltaica; - offerte di servizi per l'efficienza energetica verso clienti retail e istituzionali; - accelerazione verso il riutilizzo di materia prima attraverso le attività di recupero e rigenerazione dei polimeri con conseguente riduzione della CO₂ emessa.
Attività di adattamento	- azioni volte a consolidare la resilienza delle proprie infrastrutture ai cambiamenti climatici, accrescendo la capacità di adattamento a condizioni fisiche avverse. A tal proposito, il piano di salvaguardia della balneazione ottimizzato di Rimini, assicurerà una migliore capacità di risposta delle infrastrutture del servizio idrico integrato, a fronte di eventi estremi di precipitazione nell'area; - sviluppo di ipotesi progettuali di integrazione e parziale sostituzione delle fonti idriche, oltre che di realizzazione delle interconnessioni tra le stesse, per far fronte a condizioni emergenziali entro l'orizzonte 2030; - interventi per la distrettualizzazione delle reti idriche e per il monitoraggio delle perdite idriche; - accordi e investimenti per il riutilizzo delle acque reflue depurate, riducendo la pressione sulle risorse idriche primarie e quindi lo stress idrico sul territorio, che sarà accentuato dai cambiamenti climatici nei prossimi decenni.



Come anticipato nel paragrafo 1.01.02 “L’approccio strategico e le politiche di gestione - climatico e ambientale: lo sviluppo sostenibile”, Hera attua una politica di gestione del rischio volta al raggiungimento della neutralità carbonica. Tra i principali contributi si annoverano le soluzioni di efficienza energetica tramite la valorizzazione di asset multibusiness, applicate sia al perimetro del Gruppo che ai clienti, 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.



Identificazione dei rischi sulla sicurezza operativa e Ict

Le esternalità negative che vengono generate da eventi eccezionali, nonostante attente pianificazioni e coperture assicurative, possono compromettere la continuità dei business e accrescere il fabbisogno finanziario per il ripristino della regolare operatività. L'erogazione dei servizi di pubblica utilità richiede pertanto lo svolgimento sia di attività preventive che di azioni per contrastare interruzioni, ritardi di servizio o livelli di servizio non adeguati. Tra i rischi in ambito tecnologico si annoverano la sicurezza operativa delle reti di distribuzione (fluidi ed elettricità), la sicurezza logica delle informazioni, la sicurezza delle reti di comunicazione e dei sistemi informativi e l'affidabilità dei sistemi di telecontrollo. Le principali minacce per i sistemi on premise (ospitati presso i data center aziendali) oppure in cloud comprendono il furto di identità, il phishing mirato a prendere il controllo di un personal computer per poi attaccare i sistemi centrali, gli attacchi sui servizi esposti, quali ad esempio i siti web pubblici.

La sicurezza delle informazioni utilizzate, prodotte e trasformate dall'azienda dipende dalle modalità con cui sono gestite e dalle risorse umane e tecnologiche coinvolte. La perdita di riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni aziendali, si tratti di informazioni critiche per il business o di informazioni personali (ovvero qualsiasi dato relativo a persone fisiche, come meglio definito dal Regolamento europeo GDPR e dal codice della privacy D.Lgs. 196/03 e smi) potrebbero causare serie perdite finanziarie con conseguente perdita di immagine sul mercato. È stata portata a termine una business impact analysis su tutti i sistemi ICT (BIA) in uso nel Gruppo e annualmente viene effettuata una Security risk analysis per l'identificazione e la valutazione del rischio attraverso la metodologia basata su un framework che considera le tre dimensioni di sicurezza: disponibilità, integrità e riservatezza.



Gestione dei rischi sulla sicurezza operativa e Ict

I sistemi centralizzati di monitoraggio delle reti (telecontrollo fluidi e rete elettrica) permettono una costante attività di monitoraggio e supervisione delle stesse in tempo reale e in alcuni ambiti la gestione da remoto, consentendo di segnalare con tempestività potenziali fattori critici alle strutture tecniche del pronto intervento e, ove possibile, di intervenire direttamente a risoluzione della potenziale criticità. Tali sistemi hanno avuto modo di essere applicati in molteplici situazioni, consentendo il ripristino del servizio in tempi adeguati e garantendo adeguata resilienza ai servizi offerti.

Il Gruppo effettua un monitoraggio costante del livello di rischio della sicurezza informatica, conduce test per valutare continuamente il livello di penetrabilità dei propri sistemi e di sicurezza delle reti, oltre a realizzare campagne di formazione per la sensibilizzazione di tutti gli utenti.

Nel corso del 2021 è proseguita l'esecuzione di interventi finalizzati a garantire la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei sistemi Hera; le principali iniziative, consolidate nella strategia e nella modalità di azione del Gruppo, sono descritte al paragrafo 1.01 "Trend di contesto, approccio strategico e politiche di gestione del Gruppo". A titolo esemplificativo, nel contesto degli impianti industriali è stato rafforzato il coordinamento delle iniziative di miglioramento della cyber security rivolte al modello di monitoraggio convergente della cyber security tra ambiti IT (information Technology) e OT (Operation Technology). Al fine di intercettare eventuali vulnerabilità presenti su sistemi o applicazioni che potrebbero essere sfruttate da un attaccante, sono state inoltre intensificate le attività di vulnerability assessment, estendendole all'ambito degli impianti industriali.

Nel corso del 2021, il Gruppo ha ricevuto due reclami aventi ad oggetto temi di privacy o di perdita dati dei propri clienti.

Identificazione dei rischi sulla sicurezza e sullo sviluppo delle persone

Gli ambiti climatico-ambientale, tecnologico, e del capitale umano hanno come comune denominatore le persone e i relativi comportamenti, che possono influenzare in modo sempre più rilevante l'efficacia delle strategie aziendali. La tutela delle persone resta pertanto elemento cardine, che deve declinarsi nella sicurezza sul lavoro e nella dimensione della protezione sociale. L'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi sono basate sull'analisi dei ruoli, delle attività lavorative, dei processi, dei luoghi di lavoro, delle attrezzature, dei mezzi, degli impianti e delle sostanze utilizzate. Le esigenze e i bisogni emergenti delle diverse categorie di dipendenti sono oggetto di continua attenzione del Gruppo. Con riferimento alla specificità del proprio business e alla sua presenza territoriale, il Gruppo ha stabilito dei criteri per l'individuazione degli scenari di rischio dovuti alla diffusione del virus Covid-19 in logica Enterprise risk management.

Le misure adottate e l'implementazione delle stesse sono periodicamente monitorate. A tal proposito è altresì stata sviluppata una check-list di controllo specifica per il monitoraggio periodico da parte dei responsabili delle varie unità organizzative. Infine, con lo scopo di identificare, misurare e monitorare i rischi che minacciano gli asset del Gruppo, prevenire e mitigare le minacce e gli impatti causati da incendi, indipendentemente dalle cause che possono provarli (dolosa, colposa o accidentale), è stato implementato un modello di valutazione dei rischi per la sicurezza fisica degli asset.

Gestione dei rischi sulla sicurezza e sullo sviluppo delle persone

Al fine di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e mitigare il rischio di infortuni, il Gruppo è impegnato costantemente verso iniziative finalizzate a un più efficace monitoraggio e miglioramento dei processi di protezione e prevenzione in tema di sicurezza, volti alla riduzione della frequenza e della severità degli incidenti. Le didattiche scelte per la formazione dei lavoratori non avranno più solo carattere tecnico-normativo ma saranno orientate allo sviluppo della consapevolezza di sé nella percezione del rischio e nel mettere in campo comportamenti sicuri e consapevoli. Le misure di prevenzione messe in atto dal Gruppo hanno l'obiettivo di abbassare il livello di probabilità di accadimento di un evento sfavorevole e le misure di protezione agiscono abbassando la gravità delle conseguenze a seguito dell'evento. Per l'azienda è di fondamentale importanza sviluppare nei lavoratori la consapevolezza dei rischi legati alla propria attività lavorativa. Hera individua sempre più percorsi formativi che inducono le persone a sviluppare una maggior consapevolezza, modificando i propri comportamenti nella percezione del rischio e nell'essere d'esempio virtuoso per gli altri colleghi. L'attenzione a tali aspetti è elemento imprescindibile dell'operatività per continuare a confermare il continuo decremento del numero di infortuni, dell'indice di frequenza degli stessi, di quello di gravità degli incidenti e del numero di giornate di assenza per infortunio. A tal proposito, sono stati ricevuti importanti riconoscimenti quali la Iso 9001 (sistema di gestione qualità), la Iso 14001 (sistema di gestione ambientale) e la Iso 45001 (salute e sicurezza sul lavoro). Il procedimento di identificazione dei pericoli e di valutazione e controllo dei rischi è eseguito in maniera preventiva e proattiva (piuttosto che reattiva) al fine dell'individuazione di adeguate misure di riduzione e controllo dei rischi.



L'impegno costante delle persone e l'integrazione della sicurezza nei processi e nella formazione sono gli elementi fondanti della cultura della sicurezza del Gruppo. Questo elemento strategico nella gestione del rischio si basa sul presupposto che ciascuno è responsabile della propria salute e sicurezza, così come di quella delle persone con cui interagisce. Tale principio è stato trasposto nella procedura di gestione del processo di identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori. Questa procedura prevede, in particolare, che ogni dipendente sia tenuto a segnalare e fermare tempestivamente qualsiasi situazione a rischio o comportamento non sicuro. I responsabili delle unità organizzative, inoltre, nel 2021 hanno completato e gestito circa 7 mila checklist di controllo strumentali al monitoraggio delle misure adottate e all'eventuale segnalazione di necessità di procedure specifiche per la gestione dei lavoratori. Con riferimento all'emergenza sanitaria legata al Covid-19, al fine di interrompere tempestivamente eventuali catene di trasmissione del virus negli ambienti di lavoro è stata prevista in determinate condizioni, ad esempio, l'effettuazione di test rapidi, sono state previste attività aggiuntive a quelle standard di pulizia e sanificazione dei locali aziendali, prevedendo l'uso di disinfettanti e intensificandone la frequenza, sono stati posizionati distributori di gel disinfettanti negli accessi e nei luoghi comuni, e sono anche state distribuite dotazioni di mascherine chirurgiche a ogni dipendente. Nei luoghi comuni è stata definita una logistica di gestione degli spazi che consente un congruo distanziamento tra le persone. Sono state definite, infine, le modalità di svolgimento dei servizi sul campo, quali la riduzione degli spostamenti, l'eliminazione dell'utilizzo degli spogliatoi o la rivisitazione dei turni di lavoro per ridurre la sovrapposizione delle squadre operative.

Al fine di mantenere elevata l'efficacia nello svolgimento delle proprie attività e garantire il più elevato livello di sicurezza sul lavoro, il rispetto degli standard ambientali e ridurre i rischi legati alla continuità dei servizi, Hera ha elaborato un progetto tecnico-gestionale che:

- garantisce un livello minimo di sicurezza uniforme per tutto il Gruppo, attraverso l'applicazione di contromisure omogenee, standardizzate e modulari;
- applica soluzioni tecnologiche evolute nel rispetto di normative, standard e buone prassi;
- gestisce centralmente i contratti (infrastrutture, manutenzione e servizi) garantendo una corretta standardizzazione e ottimizzazione dei costi degli interventi.

Per una migliore gestione degli eventi, ad esempio, sono state messe a frutto sinergie, competenze e risorse del Gruppo tramite la centralizzazione del punto ricezione allarmi presso una control room con visione di tutti gli allarmi/segnalazioni riguardanti gli asset, ma anche tramite la gestione di reti e sistemi del global contractor (per l'installazione, la manutenzione degli impianti, e l'attivazione dei servizi di vigilanza). Infine, con riferimento al benessere sociale, con l'obiettivo di favorire un ambiente di lavoro positivo, Hera ha creato un sistema di welfare fondato sull'attenzione alle persone. Tale sistema comprende interventi di natura monetaria e legati alla qualità della vita, quali servizi aventi a oggetto interventi su famiglia, istruzione, conciliazione vita-lavoro, benessere, tempo libero e salute.

