

1.01 TREND DI CONTESTO, APPROCCIO STRATEGICO E POLITICHE DI GESTIONE DEL GRUPPO

1.01.01 I trend di contesto

Hera rivolge costante impegno a interpretare i segnali dei contesti in cui opera. Tale impegno è finalizzato a catturare una visione d'insieme del proprio futuro e di quello dei propri stakeholder. Al fine di anticiparne gli sviluppi, di seguito sono rappresentati i principali driver dei fenomeni di cambiamento e la loro inestricabile correlazione; in particolare, sono identificati i macrotrend dei contesti di riferimento, le principali politiche di gestione del Gruppo ovvero la strategia industriale e la correlata sostenibilità (ambientale, tecnologica e relativa al capitale umano).

Macroeconomico e finanziario

Il tessuto economico-sociale mondiale, inficiato dalla pandemia diffusasi nel 2020, nel 2021 ha restituito segnali sempre più incoraggianti, all'insegna dell'espansione economica, favorita altresì dalle misure adottate dai vari Stati. Le stime più recenti del Fondo Monetario Internazionale (FMI) relative all'anno appena concluso, mostrano un incremento del Prodotto interno lordo mondiale del 5,9% rispetto all'anno precedente. Tutte le economie globali sono cresciute in maniera sostenuta: le economie avanzate segnano un aumento del 5,0%, mentre per le economie in via di sviluppo si prevede un incremento superiore al 6,5% rispetto all'anno precedente. Dalle prime stime disponibili, India e Cina hanno trainato la ripresa, con un aumento del 9,0% e dell'8,1% rispetto al 2020; Regno Unito e Stati Uniti si attestano su uno sviluppo rispettivamente del +7,2% e +5,6%.

Economia mondiale: andamento consuntivo



Le misure di contenimento della pandemia e le azioni straordinarie adottate da parte delle istituzioni nazionali e internazionali a sostegno dell'economia hanno permesso e favorito la ripartenza dei consumi e del commercio globale, nonostante la presenza di alcune criticità. La nuova variante Omicron, più contagiosa delle precedenti, l'aumento dei prezzi dell'energia e la crisi di approvvigionamento delle materie prime per l'industria hanno rappresentato sul finire dell'anno, e rappresentano ancora, sfide di fondamentale importanza per proseguire nel percorso di ripresa economica avviato nel 2021.

Nell'area Euro, la forte espansione economica del primo semestre 2021, ha subito un deciso rallentamento nell'ultima parte dell'anno, principalmente a causa della nuova ondata di contagi e del perdurare delle criticità nell'approvvigionamento di materie prime da parte delle imprese, che hanno messo in difficoltà la produzione manifatturiera. Complessivamente il 2021 si è comunque dimostrato un anno di ripresa per tutti i paesi dell'Unione Europea facendo registrare, secondo le più recenti stime del FMI, una crescita media del 5,2%. Di particolare rilevanza la ripresa francese (+6,7% vs 2020) e italiana (+6,2%), seguite da quella spagnola (+4,9%) e tedesca (+2,7%).

Economia europea: andamento consuntivo

L'inflazione media per l'anno 2021 si attesta intorno al +2,6%. In particolare, già dall'inizio dell'anno, la dinamica inflattiva ha mostrato una spiccata evoluzione, continuando a crescere a ritmi sostenuti soprattutto nel secondo semestre, fino a raggiungere, a dicembre 2021, una variazione del +5% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, valore più alto dalla nascita dell'Unione monetaria. L'aumento del prezzo della componente energetica, pari al +26% rispetto ai valori del 2020, è stato determinante ai fini di tale incremento. La Banca centrale europea ha confermato il ricorso agli interventi straordinari legati all'emergenza sanitaria, tra i quali il Pandemic emergency purchase programme o Pepp (1.536 miliardi di euro di titoli pubblici acquistati alla fine di novembre) e il programma Next Generation EU, per cui sono state avviate le prime sovvenzioni a seguito dell'approvazione dei Piani nazionali di ripresa e resilienza dei paesi dell'Unione.

Le più recenti proiezioni del FMI per il prossimo biennio (elaborate prima dell'intervento militare russo in Ucraina) confermano il trend di ripresa iniziato nel 2021. Per l'anno 2022 è previsto un rialzo dell'economia globale pari al 3,9%, mentre per il 2023 l'incremento stimato sarà del 2,6%. Queste prospettive si realizzeranno in maniera non omogenea nei diversi paesi: le economie avanzate, già nel corso del 2022, dovrebbero raggiungere i livelli pre-pandemici di crescita, mentre le economie in via di

Andamento economico previsionale economia mondiale ed europea

**Dati
nazionali:
andamento
consuntivo e
previsionale**

sviluppo potrebbero mostrare una ripresa più fragile. Secondo le stime dell'Eurosistema, lo sviluppo nell'area Euro dovrebbe attestarsi al +3,9% nel 2022 e al +2,5% nel 2023, superando il drastico calo avvenuto nel 2020 e ritornando così ai livelli del 2019 già a partire dal primo trimestre 2022.

A differenza delle altre economie dell'area Euro, l'economia italiana ha continuato a crescere anche durante il terzo trimestre del 2021 (+2,6% rispetto ai tre mesi precedenti), trainata soprattutto dai consumi delle famiglie, mentre ha iniziato a mostrare segni di rallentamento nell'ultimo trimestre dell'anno. Secondo le prime stime della Banca d'Italia, la crescita del Pil durante questo trimestre è stata di circa mezzo punto percentuale; l'incremento positivo, tra i migliori nell'area Euro, ha raggiunto il 6,2% su base annua rispetto all'anno precedente. La produzione industriale è cresciuta a un tasso di circa l'1,0% a trimestre nel corso dei primi nove mesi del 2021, indebolendosi nell'ultima parte dell'anno. Questo rallentamento, come esposto in precedenza, riflette principalmente le difficoltà di approvvigionamento da parte delle imprese. Relativamente agli altri indicatori, le esportazioni e i consumi delle famiglie hanno continuato a crescere e il mercato del lavoro ha restituito segnali positivi: il tasso di occupazione si è attestato al 59% nel quarto trimestre, in crescita rispetto ai precedenti tre mesi.

**Politiche
monetarie,
mercato
finanziario,
e tassi
d'interesse**

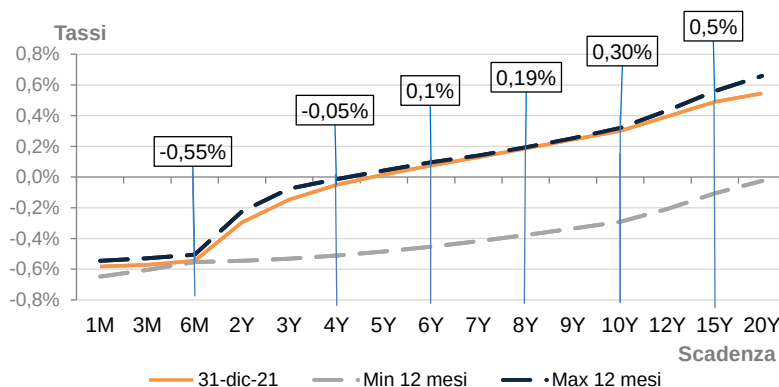
Le più recenti stime elaborate dal FMI proiettano per l'Italia una ripresa del 3,8% nel 2022 e del 2,2% nel 2023. Nonostante l'aumento dei contagi registrati a inizio 2022, l'economia dovrebbe continuare a crescere sostenuta dalle favorevoli condizioni finanziarie e dall'espansione del commercio mondiale.

La spinta inflazionistica illustrata precedentemente ha portato le principali banche centrali a rivedere le proprie politiche monetarie, prospettando una graduale riduzione delle misure emergenziali e degli stimoli monetari. A dicembre 2021, la Banca centrale statunitense (Fed), ha annunciato l'accelerazione del processo di riduzione degli acquisti di titoli, anticipandone la conclusione a marzo 2022 (anziché a giugno dello stesso anno), a seguito del quale ci si attende la risalita dei tassi d'interesse. La Banca d'Inghilterra, in modo analogo, ha varato il primo aumento post-pandemia del tasso ufficiale, da 0,10% a 0,25% nel corso del 2021, e ha annunciato all'inizio del 2022 un ulteriore incremento dei tassi dello 0,5%. Nel corso dell'anno appena trascorso, la Bce, diversamente da Stati Uniti e Regno Unito, ha confermato un orientamento accomodante, senza tuttavia escludere un rialzo dei tassi in futuro. A marzo 2022, il Pepp si concluderà in base alle previsioni, mentre proseguiranno, almeno fino al 2024, il programma di quantitative easing (ovvero acquisti di titoli ordinari e reinvestimento dei titoli a maturazione atti a impedire situazioni di crisi di liquidità) e operazioni di agevolazione al credito. La flessibilità rimarrà un elemento fondamentale della politica monetaria europea: in caso di ulteriore frammentazione del mercato connessa alla pandemia, il Pepp consentirà eventuali reinvestimenti fra le varie classi di attività e i vari paesi.

Il miglioramento congiunturale, generato dal rafforzamento del quadro macro-finanziario del 2021 e dal rialzo delle prospettive di crescita per il 2022, ha favorito il minor ricorso a misure di sostegno per l'accesso al credito di famiglie e imprese. Le condizioni di liquidità sui mercati finanziari sono attualmente prive di criticità, tuttavia il rialzo delle curve dei tassi di interesse subito nel corso dell'esercizio, unitamente alle pressioni inflazionistiche e a modalità e tempistiche di riduzione dell'accomodamento monetario nelle principali economie avanzate, rappresentano un fattore di rischio per la liquidità sui mercati finanziari stessi. Nel breve termine, quindi, i rischi per la stabilità finanziaria nazionale sono previsti moderati, mentre risultano più incerti nel medio termine, in caso di andamenti meno favorevoli rispetto alle attese.



Al fine di assicurare che l'inflazione si stabilizzi al target del 2% nel medio termine, nell'ultimo meeting di febbraio 2022 la Bce ha confermato come pari a zero il tasso di interesse di riferimento, come negativo quello sui depositi (-0,5%) e si è dichiarata in grado di adeguare i suoi strumenti ove opportuno. Il 2021 ha registrato un incremento della curva dei tassi di interesse di circa 50 bps sulle scadenze di medio lungo termine (tassi swap), segnando il passaggio da tassi negativi a livelli di tassi positivi per le scadenze superiori a 5 anni.



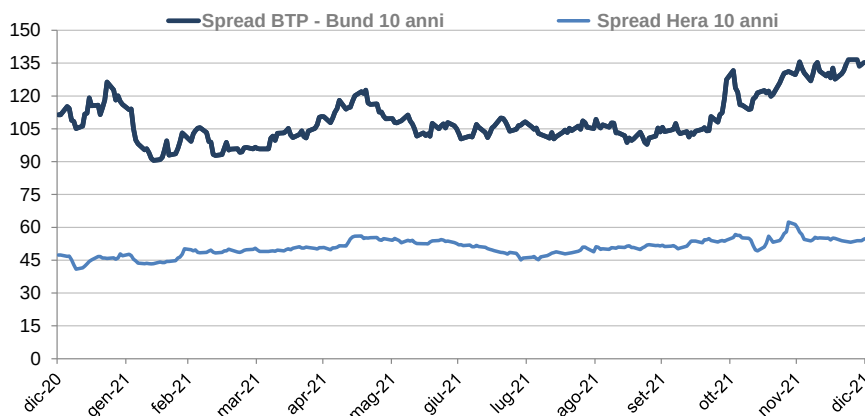
In questo contesto, le condizioni sui mercati dei titoli di Stato dell'area dell'euro non hanno subito fluttuazioni e riscontrano condizioni di buona liquidità degli scambi, grazie anche alla prosecuzione dei programmi di acquisto della Bce. La volatilità infra-giornaliera dei rendimenti si è mantenuta in media su valori moderati e l'abbondante liquidità disponibile, accompagnata da bassi costi di transazione, ha sostenuto l'attività del mercato.

Mercato obbligazionario e spread

Il mercato obbligazionario corporate e le misure di sostegno riconducibili a politica monetaria e fiscale hanno consentito una rapida ripresa della raccolta obbligazionaria nel corso del 2021, soprattutto per le imprese con merito creditizio elevato. Le emissioni obbligazionarie per finanziare progetti con caratteristiche di sostenibilità ambientale (green bond) e l'impegno verso i temi ambientali, sociali e di governance (Environment, social and governance, Esg) sono proseguiti e divenuti criteri sempre più rilevanti per l'accesso delle imprese ai mercati dei capitali.

Nell'ultimo trimestre dell'anno, gli spread sovrani di alcuni paesi, tra cui l'Italia, hanno registrato un incremento, attribuibile principalmente al timore che un'eventuale riduzione degli stimoli monetari, più rapida delle attese, possa accompagnarsi al riemergere di frammentazioni nei mercati. Gli spread sulle obbligazioni private sono rimasti su livelli storicamente bassi, sia nel comparto investment grade sia in quello high yield.

Per quanto riguarda il Gruppo, gli spread del portafoglio obbligazionario del Gruppo sono rimasti su livelli contenuti, intorno a 40/60 Bps in funzione della scadenza, con andamento abbastanza costante nel corso dell'anno. Lo spread decennale di Hera, mostrato nel grafico seguente, ha confermato il trend positivo di merito creditizio del Gruppo, mantenendosi sempre su livelli inferiori dello spread Btp-Bund di medesima durata, e mostrando al tempo stesso una significativa minore volatilità.



Si segnala che le previsioni di sviluppo delle economie mondiali sono state elaborate prima dell'intervento militare russo in Ucraina pertanto tali stime dovranno essere aggiornate dai principali istituti internazionali nei prossimi mesi. Le incertezze inerenti l'evoluzione del conflitto e l'impatto delle

sanzioni economiche imposte alla Russia rendono difficilmente quantificabili gli effetti sull'economia globale, pertanto non è stato possibile stimarne gli impatti.

Business e regolazione

Andamenti di business

La ripresa economica nazionale registrata nel corso dell'anno ha influito anche sui consumi di energia elettrica: i dati elaborati dalla società operatrice delle reti nazionali di trasmissione (Terna) restituiscono per il 2021 un consumo nazionale complessivo di 318,1 TWh, in aumento del 5,6% rispetto al 2020. Circa l'87% della richiesta di energia è stata soddisfatta dalla produzione nazionale, 3 punti percentuali in meno rispetto all'anno precedente. Questo calo è stato compensato dal saldo estero (+32,9%), all'interno del quale si è registrato il doppio effetto di calo dell'export e incremento dell'import.



La produzione nazionale netta da fonti rinnovabili è stata pari al 40,9% del totale per un valore di 113,8 TWh, in linea rispetto al 2020, traducendosi in una quota di consumi soddisfatti dalle rinnovabili pari al 36%. La produzione idrica si conferma la fonte di energia rinnovabile principale (39%), seppure in riduzione di 2 punti percentuali rispetto al contributo dell'anno precedente. La produzione eolica, al contrario, guadagna 2 punti percentuali sul 2020, mentre si confermano stabili la produzione fotovoltaica (22%), la produzione da biomasse (16%) e geotermica (5%).

Secondo le prime elaborazioni del Gestore dei mercati energetici (Gme), i consumi di gas naturale sono pari a 76,2 miliardi di metri cubi (+8,1% sul 2020), il livello più alto degli ultimi dieci anni. La ripresa dei consumi è stata particolarmente concentrata nei mesi primaverili, che nello stesso periodo del 2020 erano stati duramente colpiti dal lockdown nazionale indotto dall'emergenza sanitaria. I settori termoelettrico e civile, pari rispettivamente a 26,0 e 33,4 miliardi di metri cubi, hanno raggiunto i massimi livelli dal 2012, registrando una crescita rispettivamente del 6,4% e dell'8,4% rispetto all'anno precedente. Anche i consumi del settore industriale segnano un forte incremento (+6,7%), riportandosi ai livelli pre-pandemici.

La produzione annuale in Italia dei rifiuti urbani che emerge dall'ultima elaborazione dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale (Ispra), relativa all'esercizio 2020, è di 28,9 milioni di tonnellate, in calo del 3,6% rispetto al 2019, ed equivalente a una produzione media pro-capite di 489 kg. La causa del basso volume di rifiuti urbani prodotti è imputabile essenzialmente agli effetti connessi all'emergenza sanitaria da Covid-19, in particolare alle chiusure degli esercizi commerciali e alle misure di restrizione degli spostamenti adottate a più riprese nel corso dell'anno.

Per quanto concerne i rifiuti speciali, nel suo report più aggiornato l'Ispra ha stimato una produzione di 154 milioni di tonnellate nel 2020, in aumento del 7,3% rispetto all'anno precedente. L'incremento è imputabile principalmente ai rifiuti non pericolosi, e in particolare a quelli da operazioni di costruzione e demolizione che aumentano di oltre 8,5 milioni di tonnellate (+14,2%). Circa il 70% della produzione totale di rifiuti speciali è ascrivibile ai settori delle costruzioni (45,5%) e del trattamento rifiuti e attività di risanamento (25,1%), a seguire dalle attività manifatturiere (18,9%) e altri settori (circa il 10%).

Ad oggi non sono disponibili informazioni relative alla produzione di rifiuti urbani e speciali nel 2021, ma è plausibile supporre che la ripresa economica registrata nel corso dell'anno e la riapertura delle attività commerciali abbiano determinato un incremento della produzione dei rifiuti a livello nazionale rispetto al 2020.



In occasione della Giornata Mondiale dell'Acqua 2021, l'Istat ha presentato il rapporto aggiornato sulle statistiche del settore idrico nazionale. In Italia il consumo di acqua dolce prelevata per uso potabile si attesta a poco più di 9 miliardi di metri cubi, in linea con gli anni precedenti. Tale valore posiziona ancora una volta l'Italia quale primo paese nell'UE (a 27) per acqua dolce prelevata per uso potabile da corpi idrici superficiali o sotterranei.

Con riferimento agli utilizzi a cui l'acqua è destinata a livello nazionale, secondo quanto riportato nel Blue Book, il 54% dell'uso idrico è destinato all'agricoltura, il 21% all'uso industriale, il 20% all'uso civile e il 5% all'uso energetico. Da queste evidenze emerge con chiarezza l'importanza degli interventi finalizzati a incentivare il riuso della risorsa idrica in ambito agricolo e industriale.

Nel 2021 tutti i settori presidiati dalle utility si confermano caratterizzati da forte competizione, sia per quanto riguarda i business a libero mercato sia rispetto a quelli regolati.



Contesto
competitivo



Per quanto concerne il mercato energy, la pressione commerciale si conferma su livelli molto elevati, sia con riferimento al mercato retail che alle gare nei mercati di ultima istanza. I player hanno dimostrato forte interesse per le gare indette per il superamento del servizio di maggior tutela elettrica di piccole e microimprese. Un'ulteriore conferma della pressione competitiva del mercato retail è riscontrabile negli elevati tassi di churn rate (fonte Arera) sia per la vendita di energia elettrica che di gas. Le società di vendita stanno spostando sempre più la competizione verso prodotti a valore aggiunto (Vas) più complessi, quali possono essere le apparecchiature per l'efficientamento energetico (Hvac), da abbinare alla vendita di commodity, al fine di fidelizzare il cliente e orientarlo a nuove esigenze. L'esperienza legata all'emergenza sanitaria ha accelerato il cambio di comportamento nei clienti, sempre più inclini a sfruttare i canali digitali per scegliere le offerte e interagire con i fornitori dei servizi. Questo cambiamento ha comportato l'affacciarsi sul mercato di numerose società di vendita che stanno sperimentando una nuova modalità di comunicazione al cliente, basata su rapporti completamente digitali.

Nei mercati di ultima istanza, l'interesse dimostrato negli ultimi anni dagli operatori ha fatto registrare una progressiva erosione delle marginalità. Nel corso del 2021, in particolare, si sono svolte le gare per l'assegnazione dei servizi di Ultima Istanza nel settore gas (Default gas e Fornitore Ultima Istanza gas, da ora in avanti svolte con cadenza biennale e non più annuale) ed elettrico (Salvaguardia con durata biennale).



Con riferimento alle attività di trattamento e recupero rifiuti, il contesto competitivo ha assunto una dimensione europea, con grandi player integrati lungo tutta la filiera di riferimento e attivi in operazioni di espansione impiantistica o di aggregazione tra operatori. Ne è un esempio la fusione ormai prossima tra i due colossi francesi Veolia e Suez, la cui integrazione modificherà gli attuali equilibri tra gli operatori del settore. A livello nazionale, nel settore dei rifiuti industriali si registra un aumento degli investimenti destinati ad ampliare le capacità di trattamento degli impianti esistenti, nonché la tipologia di rifiuti trattati e l'integrazione delle attività lungo la filiera. In coerenza con questo trend, la domanda di materiale riciclato è in forte crescita, spinta dalla crescente attenzione da parte dei consumatori verso materiali sostenibili, dagli impegni presi dai grandi produttori internazionali sull'uso di plastica riciclata e dalla normativa europea a favore del riciclo. I player del mercato stanno rispondendo a queste tendenze espandendo progressivamente la propria capacità impiantistica, alimentando di conseguenza una pressione competitiva più spiccata rispetto al passato.

Sul versante dei business regolati, il Gruppo Hera opera all'interno del mercato regolato dall'Autorità di regolazione per energia, reti e ambiente (Arera), la quale gestisce e monitora le regole relative alle condizioni di accesso al mercato, il relativo funzionamento e il rispetto degli obblighi di trasparenza. Nel corso del 2021 sono proseguite le attività connesse alle procedure di gara per gli affidamenti dei servizi di distribuzione gas, ciclo idrico e igiene ambientale. Per quanto riguarda quest'ultimo business, sono state aggiudicate definitivamente, con efficacia da gennaio 2022, le gestioni per gli ambiti di Modena e Bologna, che hanno visto il Gruppo Hera confermarsi quale gestore. Con riferimento al business della distribuzione gas, anche il 2021 si caratterizza per un numero esiguo di gare effettivamente aggiudicate a livello nazionale: tra queste le principali sono gli Atem di Milano 1, Torino 1 e 2, Belluno, Napoli 1, Aosta (quasi tutte oggetto di impugnazione), nonché l'aggiudicazione dell'Atem di Udine 2 da parte del Gruppo Hera (gestore uscente). Con riferimento ai territori nei quali Hera svolge attualmente il servizio, è terminato l'iter di approvazione degli atti di gara per gli Atem di Forlì-Cesena, Modena 1 e Trieste (per il quale attualmente il bando è stato ritirato). Per quanto riguarda il ciclo idrico, a fine 2021 è stata aggiudicata la gara per l'affidamento della provincia di Rimini, con nuova scadenza prevista a fine 2039. Nello stesso anno è stata confermata in regime di proroga all'attuale gestore la concessione (scaduta a fine anno) del servizio idrico per l'ambito bolognese. L'Autorità, infine, ha approvato le istanze di proroga quinquennale delle concessioni di servizio per gli ambiti di Ravenna e di Forlì-Cesena, le scadenze delle quali sono state posticipate dal 2023 al 2028.



In ambito regolatorio, i provvedimenti di maggior rilievo per il Gruppo Hera approvati nel corso del 2021, risultano essere:



- la revisione del Wacc (weighted average cost of capital) delle attività infrastrutturali energy;
- i primi orientamenti della nuova regolazione per obiettivi di spesa e servizio (Ross-base);
- la nuova regolazione dell'energia reattiva;
- la sperimentazione per l'approvvigionamento dei servizi ancillari locali nel dispacciamento energia elettrica da parte del distributore, prefigurando per esso un nuovo ruolo rispetto a quelli tradizionalmente di competenza;
- i piani di messa in servizio dei misuratori di energia elettrica 2G presentati ad Arera;
- il ristoro dei mancati ammortamenti dei misuratori tradizionali di gas dismessi;
- la regolazione del servizio di misura sulla rete di trasporto del gas naturale;
- gli orientamenti finali di Arera sul riassetto dell'attività di misura e sulle sperimentazioni per innovare le infrastrutture di trasporto e di distribuzione gas;
- la comunicazione alla società di vendita delle cause di mancata maturazione della prescrizione biennale nei casi previsti dal Codice Civile;
- la rateizzazione delle bollette per le utenze domestiche energy emesse tra gennaio e aprile 2022;
- l'integrazione alla disciplina della misura e della qualità tecnica del servizio idrico integrato;
- il conguaglio delle tariffe 2022-2033 nel servizio idrico integrato;
- la prescrizione biennale nel servizio idrico integrato;
- l'approvazione del secondo metodo tariffario (cd Mtr2) che disciplina i criteri di riconoscimento dei costi efficienti di esercizio e di investimento per il periodo 2022-2025 per il servizio integrato rifiuti;
- la prima disciplina della qualità del servizio integrato rifiuti.



In vista dell'avvio del secondo periodo regolatorio del Wacc, attraverso la delibera 614/2021/R/com, pubblicata a fine 2021, Arera ha adeguato i criteri per la determinazione e l'aggiornamento del tasso di remunerazione del capitale investito per i settori infrastrutturali energetici (gas ed energia elettrica). Il nuovo periodo regolatorio avrà ancora una durata di sei anni (2022-2027) e prevede, oltre all'aggiornamento infra-periodo di cadenza triennale, la possibilità di un eventuale aggiornamento annuale qualora alcuni parametri di controllo dovessero subire forti oscillazioni rispetto ai valori disposti; la delibera 614/2021 quindi, formalmente, definisce i tassi per il solo anno 2022. A fronte della congiuntura macroeconomica e dell'andamento dei mercati finanziari, i livelli di Wacc hanno subito una contrazione rispetto ai valori 2021 nella misura di 70 Bps: il tasso di remunerazione della distribuzione gas passa dal 6,3% riconosciuto nel 2021 al 5,6% del 2022, mentre il Wacc della distribuzione elettrica passa dal 5,9% riconosciuto nel 2021 al 5,2% del 2022. La flessione dei tassi di remunerazione è riconducibile, essenzialmente, all'abolizione del floor del parametro risk free rate, alla revisione del parametro a copertura del rischio paese, alla nuova metodologia per il costo del debito e all'aggiornamento del livello di tassazione riconosciuto.

Revisione del Wacc dei settori infrastrutturali energetici

A fine 2021, con il documento 615/2021/R/com, Arera ha posto in consultazione i primi orientamenti di natura metodologica sulla nuova regolazione per obiettivi di spesa e servizio (Ross). Nelle prospettazioni di Arera, il passaggio verso una regolazione che elimina le distorsioni nelle scelte di investimento dei distributori, e aumenta la produttività totale dei servizi infrastrutturali, sarà graduale e inizierà con l'applicazione di un primo schema tariffario chiamato Ross-base. Tale schema verrà applicato in modo trasversale a tutti gli operatori dei settori infrastrutturali, con decorrenza a partire dai prossimi periodi regolatori (dal 2024 per la distribuzione elettrica e dal 2026 per la distribuzione gas). L'approccio Ross-base sarà incentrato sul controllo della spesa totale dei distributori, sulla definizione di coefficienti di capitalizzazione fissati dal regolatore e sull'estensione dell'efficienza anche ai costi di capitale. Il riconoscimento dello stock di capitale esistente alla data di passaggio al nuovo criterio verrà gestito in sostanziale continuità di criteri. L'approccio più evoluto, cosiddetto Ross-integrale, oltre a includere lo schema Ross-base, comprenderà un'analisi dei business plan delle imprese e una vista integrata con la regolazione output-based. Tale approccio avanzato sarà riservato al gestore della trasmissione elettrica, al principale operatore del trasporto gas e ai principali operatori della distribuzione elettrica (con soglia dimensionale ancora da definire) a decorrere dall'anno 2024.

Primi orientamenti della nuova regolazione per obiettivi di spesa e servizio (Ross)

Con riferimento al settore della distribuzione dell'energia elettrica, si segnala che, nel corso dell'anno 2021, Arera si è espressa in merito all'esigenza di una modifica della regolazione tariffaria dell'energia reattiva. Con l'ultimo documento di consultazione, il 515/2021/R/eel, il Regolatore ha:

Nuova regolazione dell'energia reattiva per il settore energia elettrica

- posticipato al 1° luglio 2022 il completamento della regolazione tariffaria dell'energia reattiva, inclusa la decorrenza dell'applicazione dei corrispettivi anche all'energia reattiva immessa;
- proposto un affinamento del metodo di valorizzazione dei corrispettivi e l'applicazione di corrispettivi per energia reattiva immessa nella sola fascia oraria F3;
- proposto nel medio termine (dal 2023 o dal 2024) un approccio tariffario per macroaree omogenee che tenga conto delle peculiarità tecniche locali nella gestione della reattiva;
- auspicato un coinvolgimento attivo di clienti finali e produttori nella gestione dei transiti di reattiva e nel conseguente controllo della regolazione della tensione.

In tema di misura dell'energia elettrica, al fine di richiedere l'ammissione al riconoscimento individuale degli investimenti ai sensi della delibera 306/2019/R/eel, si segnala che le imprese distributrici di energia elettrica del Gruppo Hera, Inrete Distribuzione Energia Spa e AcegasApsAmga Spa, hanno inviato ad Arera, nel mese di giugno 2021, i rispettivi piani di messa in servizio dei misuratori di energia elettrica 2G (Pms2). I Pms2 illustrano le tempistiche previste per la sostituzione dei misuratori, i benefici attesi dalla nuova tecnologia smart e le spese previste. Il procedimento istruttorio di Arera è attualmente in corso di svolgimento.

Misuratori 2G energia elettrica: presentati ad Arera i piani di messa in servizio dei distributori del Gruppo

Per quanto attiene l'attività di distribuzione gas, attraverso la delibera 559/2021/R/gas, Arera è intervenuta sul tema degli effetti delle dismissioni dei misuratori tradizionali di piccolo calibro, sancendo che i gestori siano ristorati delle quote ammortamento dei contatori tradizionali indipendentemente dal momento, nell'arco della loro vita utile, in cui avviene la dismissione. Gli importi a recupero dei mancati ammortamenti (c.d. Irma) vengono riconosciuti alle imprese in cinque quote annuali, a partire dall'anno tariffe 2020.

Distribuzione gas: copertura dei mancati ammortamenti misuratori tradizionali dismessi

Regolazione del servizio di misura sulla rete di trasporto del gas naturale

Con delibera 512/2021/R/gas, Arera, al termine di un percorso di consultazione che si è concentrato, tra gli altri aspetti, sul riassetto del servizio di misura ai punti di uscita dalla rete di trasporto (Remi), ha approvato la regolazione del servizio di misura sulla rete di trasporto del gas naturale (Rmtg). La responsabilità dell'attività di metering è mantenuta in capo ai distributori e l'attività di meter reading in capo all'operatore del trasporto. Sono stati introdotti requisiti minimi e ottimali di carattere impiantistico, prestazionale e manutentivo e definiti specifici livelli di qualità del servizio di misura (espressi da opportuni indicatori) e corrispettivi di penalità in caso di mancato rispetto degli stessi. La decorrenza del monitoraggio dei livelli di servizio è prevista dal 2023 mentre l'introduzione dei corrispettivi relativi ai casi di mancato rispetto degli standard dal 2024.



Orientamenti finali di Arera sul riassetto dell'attività di misura e sulle sperimentazioni per innovare le infrastrutture di trasporto e distribuzione gas

In ambito distribuzione gas, si segnalano ulteriormente il documento per la consultazione (Dco) 167/2021/R/gas, relativo agli orientamenti finali dell'Autorità in merito al riassetto dell'attività di misura nei punti di entrata e uscita della rete di trasporto gas, e il Dco 250/2021/R/gas, relativo all'avvio dei progetti pilota per l'innovazione delle infrastrutture di trasporto e distribuzione del gas. Con gli orientamenti del primo Dco, Arera ambisce a garantire che le misure del gas in entrata e uscita dalla rete di trasporto rispondano a predefiniti canoni di accuratezza e affidabilità, attraverso un'adeguata responsabilizzazione di tutti i soggetti della filiera. A tale scopo è intenzione dell'Autorità introdurre requisiti impiantistici, prestazionali e manutentivi dei sistemi di misura, standard di servizio e adeguati meccanismi di incentivazione che si traducono in corrispettivi economici in caso di mancato rispetto degli standard. Con il Dco 250/2021/R/gas, Arera prospetta invece le modalità di avvio dei progetti pilota per la sperimentazione di soluzioni per la gestione ottimizzata e per utilizzi innovativi delle infrastrutture di trasporto e distribuzione del gas, in termini di tipologie di intervento e soggetti interessati, criteri generali di valutazione e copertura dei costi delle sperimentazioni.

Prescrizione biennale nelle filiere energetiche: nuove informative nelle bollette energetiche e introduzione del meccanismo di compensazione degli oneri del settlement

In tema di prescrizione biennale nei settori dell'energia elettrica e nel gas, con la deliberazione 603/2021/R/com, Arera ha ottemperato alle sentenze del Tar Lombardia, disponendo, a partire dal 2023, un assetto definitivo del flusso informativo dai distributori alle società di vendita, in cui il distributore, contestualmente alla messa a disposizione di una misura ultrabiennale per il tramite del sistema informativo integrato, dovrà comunicare agli Utenti della distribuzione (Udd) e del trasporto (Udt) anche le eventuali cause di mancata maturazione della prescrizione nei casi previsti dal Codice Civile (cause non espressamente previste dalla precedente regolazione). Nelle more degli upgrade sui sistemi informativi, che porteranno tale assetto a regime, per il 2022 è previsto un assetto transitorio in cui la società di vendita, ricevuta una richiesta di eccepimento della prescrizione da parte del cliente finale, dovrà richiedere sollecitamente al distributore se sussistono cause di mancata maturazione della stessa; il mancato riscontro entro i successivi 7 giorni lavorativi sarà considerato come risposta negativa, con la conseguenza che il venditore dovrà rinunciare al credito ormai prescritto, ma avrà diritto a rivalersi sul distributore per i corrispettivi di trasporto e di vettoriamento, e sarà altresì legittimato a partecipare al meccanismo di compensazione degli oneri del settlement, come stabilito con delibera 604/2021/R/com. In particolare, nel caso dell'energia elettrica, gli oneri per il finanziamento del meccanismo sono posti a carico dei distributori, a meno che il distributore non compri una causa di mancata maturazione della prescrizione biennale; nel caso del gas, invece, gli oneri per il finanziamento del meccanismo compensativo sono al momento posti a carico del sistema, senza alcun effetto economico a carico dei distributori.

Sempre in tema di vendita energy, con delibera 636/2021/R/com Arera ha definito le modalità per la rateizzazione delle bollette emesse nell'arco temporale gennaio-aprile 2022 per le utenze domestiche prevista dalla Legge di Bilancio 2022. Le misure si estendono sia ai servizi di tutela che al mercato libero e dovranno essere offerte ai clienti domestici di energia elettrica e gas naturale che risultino inadempienti al pagamento delle fatture emesse nel periodo considerato. Il piano di rateizzazione dovrà essere senza applicazione di interessi e prevedere una periodicità di rateizzazione pari a quella di fatturazione ordinariamente applicata, con prima rata di valore pari al 50% dell'importo oggetto del piano di rateizzazione.

Rateizzazione delle bollette per le utenze domestiche energy emesse tra gennaio e aprile 2022

Con riguardo al servizio idrico integrato, le principali novità regolatorie intervenute nell'anno 2021 concernono le integrazioni alla disciplina del servizio di misura, alcune modifiche alla qualità tecnica (delibera 609/2021/R/idr) e, con riguardo alla regolazione tariffaria, i criteri e i parametri alla base del conguaglio biennale valevole per gli anni 2022-2023 (disciplinati dalla delibera 639/2021/R/idr). La misura idrica sarà impattata dall'introduzione di indicatori prestazionali relativi all'efficacia del servizio (che serviranno per incrementare le valutazioni delle performance dei gestori nel meccanismo incentivante la qualità tecnica), di indicatori di diffusione delle tecnologie smart meter (al momento introdotti solo per una finalità di monitoraggio), di standard specifici correlati al mancato rispetto dei tentativi di lettura e dei preavvisi di passaggio, con alcuni aspetti legati anche alla valenza delle autoletture degli utenti, al fine di rispondere agli obblighi di servizio relativi ai tentativi di lettura, nella direzione di una maggiore efficienza gestionale. Al fine di comprendere la lunghezza delle derivazioni d'utenza (allacci), a seguito di alcuni ricorsi e sentenze del Consiglio di Stato, la qualità tecnica ha inoltre conosciuto una modifica nella costruzione dell'indicatore delle perdite di rete lineari ("M1a").

Servizio idrico integrato: integrazione alla disciplina della misura e della qualità tecnica

Tra le nuove regole relative al conguaglio biennale delle tariffe 2022 e 2023, approvate con delibera 639/2021/R/idr, oltre a una rideterminazione del tasso di riconoscimento degli oneri fiscali e finanziari (che dal 5,24% del biennio 2020-2021, passa al 4,8% per il 2022 e il 2023), merita menzione l'introduzione di un sistema di incentivi o copertura di costi alle utenze condominiali (o utenze raggruppate in unico contatore centralizzato) che opereranno interventi di individualizzazione della fornitura o di creazione di contatori divisionali interni, con un processo di lettura degli stessi organizzato (c.d. divisionalizzazione organizzata). Tale incentivo/copertura dei costi sarà riconosciuto dal gestore idrico il quale, a sua volta, risulterà compensato attraverso l'introduzione di una precisa componente tariffaria (Op_{mis}).

Conguaglio tariffario del biennio 2022-2023 nel settore idrico

Ancora per il settore idrico, si evidenzia, infine, la delibera 610/2021/R/idr, in materia di prescrizione biennale introdotta dalla Legge di Bilancio 2018 per alcune tipologie di utenza, che modifica la precedente disciplina e prevede esplicitamente, come per i settori energetici, l'esistenza di cause sospensive della prescrizione (citando gli articoli 2935 e 2941 del Codice Civile), ricordando che queste ultime debbano essere, a decorrere dal 2022, individuate e comunicate puntualmente al singolo utente nelle fatture contenenti importi relativi a conguagli ultra-biennali.

Prescrizione biennale nel settore idrico



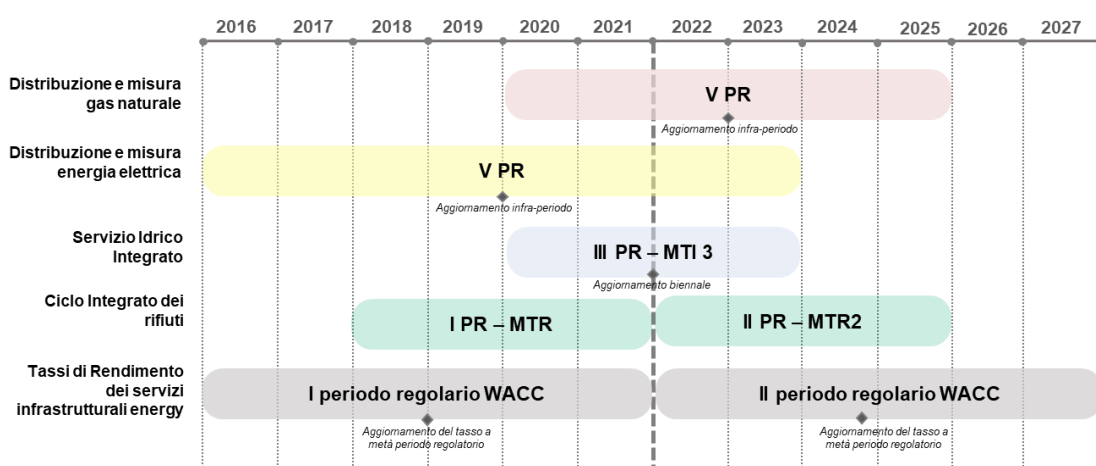
Servizio integrato rifiuti: approvazione del secondo metodo tariffario (cd Mtr2)

Relativamente al servizio integrato dei rifiuti, la principale novità regolatoria dell'anno 2021 riguarda l'approvazione del secondo metodo tariffario (delibera 363/2021/R/rif, cd Mtr2) che disciplina i criteri di riconoscimento dei costi efficienti di esercizio e di investimento per il periodo 2022-2025, aggiornando il precedente metodo e introducendo la regolazione tariffaria per il trattamento, laddove si tratti di impianti minimi, ossia essenziali alla chiusura del ciclo (determinati dalle Regioni sulla base delle condizioni definite da Arera), con la sola esclusione degli impianti che trattano la frazione secca della raccolta differenziata. La delibera introduce una durata quadriennale del periodo regolatorio, con aggiornamento annuale dei parametri della tariffa. È stata introdotta, inoltre, la possibilità di compensazioni in arco quadriennale di costi ammessi a riconoscimento che eccedano il limite di crescita tariffaria (stabilito dalla regolazione). Per quanto attiene specificatamente le tariffe degli impianti di trattamento, varranno le logiche Rab-based già individuate per i gestori integrati, con strumenti tariffari e di incentivazione al recupero di materia ed energia, analoghi a quelli applicati alle società di raccolta e ai gestori integrati. Anche per il servizio di trattamento è previsto un limite alla crescita annuale, basato sul livello di inflazione programmata, ma aumentabile fino al 4% annuo per tenere conto delle caratteristiche tecnologiche e ambientali degli impianti. Sono previsti, inoltre, segnali di prezzo all'utenza finale, che permettano benefici maggiori ai fruitori del servizio che si trovano in contesti in cui prevalgono scelte impiantistiche di recupero di materia ed energia e, parallelamente, benefici alle comunità delle aree limitrofe agli impianti. Per quanto concerne il livello del rendimento del capitale investito, per il biennio 2022-2023 il Wacc relativo all'attività di raccolta è fissato, in via almeno provvisoria, pari al 6,3% (delibera 459/2021/R/rif). Il tasso relativo all'attività di trattamento non è ancora stato definito, benché sia prevista omogeneità con i parametri fondamentali alla base del tasso del servizio di raccolta, con differenze legate alla rischiosità specifica del settore.

Servizio integrato rifiuti: prima disciplina della qualità del servizio

Sempre per quanto attiene il settore dei rifiuti, il percorso regolatorio della qualità del servizio ha visto susseguirsi nell'esercizio due documenti di consultazione, l'ultimo dei quali (Dco 422/2021/R/rif) dispone l'entrata in vigore dal 1 gennaio 2023 del primo periodo regolatorio (2022-2025), prevedendo un set di obblighi di servizio di qualità contrattuale (regole omogenee su richieste attivazione, fatturazione, presentazione reclami, ecc) e tecnica (continuità, regolarità e sicurezza del servizio), affiancati da indicatori e relativi standard generali. Sono ipotizzati, infine, futuri meccanismi incentivanti (premi/penalità).

Si riporta di seguito lo schema temporale dei principali periodi regolatori e correlati provvedimenti di riferimento di Arera per i settori di attività del Gruppo.



Nella tabella seguente si riportano infine i principali riferimenti tariffari per ciascun settore regolato, sulla base del quadro normativo in vigore nell'anno 2021 e previsti fino alla fine degli attuali periodi regolatori.

	 Distribuzione e misura gas naturale	 Distribuzione e misura energia elettrica	 Servizio idrico integrato	 Ciclo integrato rifiuti
Periodo regolatorio	2014-2019 IV periodo regolatorio (delibera 573/13) 2020-2025 V periodo regolatorio (delibera 570/19)	2016-2019 I sottoperiodo del V periodo regolatorio (delibera 654/15) 2020-2023 II sottoperiodo del V periodo regolatorio (delibera 568/19)	2016-2019 II periodo regolatorio (delibera 664/15) 2020-2023 III periodo regolatorio (delibera 580/19)	2018-2021 I periodo regolatorio (delibera 443/19) (1) 2022-2025 II periodo regolatorio (delibera 363/21) (2)
Governance regolatoria	Singolo livello (Arera)	Singolo livello (Arera)	Doppio livello (Ente di governo d'ambito, Arera)	Doppio livello (Ente territorialmente competente, Arera)
Capitale investito riconosciuto ai fini regolatori (Rab)	Costo storico rivalutato (distribuzione) Media tra costo standard e costo effettivo (misura) Riconoscimento parametrico (capitale centralizzato)	Riconoscimento parametrico per asset fino al 2007 Costo storico rivalutato per asset dal 2008	Costo storico rivalutato	Costo storico rivalutato
Lag regolatorio riconoscimento investimenti	1 anno	1 anno	2 anni	2 anni
Remunerazione del capitale investito (3) (real, pre-tax)	Anno 2019 6,3% Distribuzione 6,8% Misura Anni 2020-2021 6,3% Distribuzione e misura Anno 2022 5,6% Distribuzione e misura	Anni 2019-2021 5,9% Anno 2022 5,2% Distribuzione e misura	Anni 2018-2019 5,31% Anni 2020-2021 5,24% Anni 2022-2023 4,8% +1% per investimenti dal 2012, a copertura del lag regolatorio	Anni 2020-2021 6,3% +1% per investimenti dal 2018, a copertura del lag regolatorio Anni 2022-2023 In corso di definizione da parte di Arera. Si attende una rischiosità maggiore per il servizio di trattamento e recupero
Costi operativi riconosciuti	Valori medi costi effettivi per raggruppamenti di imprese (dimensione/densità), su base 2011 (per ricavi fino al 2019) e 2018 (per ricavi dal 2020) (4) Sharing delle efficienze conseguite rispetto ai costi riconosciuti Aggiornamento con price-cap	Valori medi costi effettivi di settore su base 2014 (per ricavi fino al 2019) e (2018 per ricavi dal 2020) Sharing delle efficienze conseguite rispetto ai costi riconosciuti Aggiornamento con price-cap	Costi efficientabili: valori effettivi del gestore 2011 inflazionati Costi aggiornabili: valori effettivi con lag 2 anni Oneri aggiuntivi per specifiche finalità (natura previsionale)	Costi effettivi gestore con lag regolatorio di 2 anni (a partire dalle tariffe 2020 su costi 2018) Costi aggiuntivi per miglioramento qualità e modifiche perimetro gestione (natura previsionale) Conguagli per gli anni 2018-2019 su base costi 2017 in ottica di gradualità Dal 2022: Conguagli per gli anni 2020-2021 su base costi 2019 in ottica di gradualità
Efficientamento annuale costi operativi	X-factor annuale Anno 2019 Distribuzione: 1,7% imprese grandi 2,5% imprese medie Misura e commercializzazione: 0% Dal 2020 Distribuzione: 3,53% imprese grandi 4,79% imprese medie Misura: 0% Commercializzazione: 1,57%	X-factor annuale Anno 2019 Distribuzione: 1,9% Misura: 1,3% Dal 2020: Distribuzione: 1,3% Misura: 0,7%	Meccanismo di efficientamento basato su: sharing efficienze 2016 del gestore Livello di sharing differenziato rispetto alla distanza tra costo effettivo e costo efficiente del gestore	
Meccanismi incentivanti		Sharing sui ricavi netti derivanti dal transito della fibra ottica nelle infrastrutture elettriche	Sharing sui costi dell'energia elettrica in base ai risparmi energetici conseguiti; Riconoscimento del 75% della marginalità da attività volte alla sostenibilità ambientale ed energetica	Sharing sui ricavi derivanti dalla vendita di materiale ed energia (range 0,3-0,6) e da corrispettivi Conai
Limite annuale alla crescita tariffaria			Su base asimmetrica e in funzione di: - fabbisogno investitorio - economicità della gestione - variazioni di perimetro Facoltà di istanza a garanzia dell'equilibrio economico finanziario	Su base asimmetrica e in funzione della presenza di: - variazioni perimetro - miglioramenti livello di qualità del servizio Facoltà di istanza a garanzia dell'equilibrio economico finanziario

(1) La delibera 443/19 viene applicata ai gestori del ciclo integrato dei rifiuti, comprendendo l'attività di trattamento (a smaltimento o recupero) solo nel caso in cui tali attività siano incluse nel perimetro societario del gestore. È invece rinviata a dedicato provvedimento la regolazione tariffaria dei corrispettivi al cancello degli impianti.

(2) La delibera 363/21 ha aggiornato il precedente periodo regolatorio e ha introdotto la regolazione tariffaria per il trattamento laddove si tratti di impianti minimi, ossia essenziali alla chiusura del ciclo dei rifiuti urbani

(3) Per i settori energetici e il settore rifiuti si fa riferimento alla metodologia Wacc, mentre per il servizio idrico integrato i valori si riferiscono al tasso di copertura degli oneri finanziari e fiscali

(4) In merito alla rilevante contrazione del riconoscimento dei costi operativi operata dalla delibera 570/2019, nel mese di febbraio 2020, Inrete Distribuzione Energia Spa, principale distributore del Gruppo, alla stregua di altri operatori del settore, ha impugnato il provvedimento innanzi al Tar Lombardia-Milano.

Climatico e ambientale

Cambiamento climatico

Gli interventi normativi ed economici per la gestione del cambiamento climatico e la concretizzazione delle opportunità derivanti dalla presa in carico dei rischi a esso collegati sono priorità delle istituzioni internazionali e nazionali, nonché degli operatori economici di ogni settore. Le priorità del Gruppo per il perseguimento della sostenibilità ambientale sono rappresentate dai 17 obiettivi dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile 2030 (SDGs), ma anche dalle indicazioni dell'accordo di Parigi per contenere il riscaldamento globale al di sotto dei 2° C, nonché dalla strategia climatica di lungo periodo A clean planet for all (adottata dall'Unione Europea) per conseguire, entro il 2050, la neutralità carbonica e contenere l'aumento delle temperature al di sotto di 1,5° C. Rappresentano ulteriori indirizzi rilevanti in tale direzione: il cambiamento auspicato dal Green Deal, il piano della Commissione Europea per un'Europa più competitiva nella lotta ai cambiamenti climatici e sempre più capace di trasformare l'economia e la società indirizzandole su un percorso di sviluppo sostenibile e, nel solco di questo, il piano d'azione per l'economia circolare (Ceap). Le azioni messe in campo dalle istituzioni europee e nazionali sono coordinate e convergenti verso gli obiettivi di una transizione equa, sostenibile e inclusiva. L'adozione del Green Deal e delle relative iniziative, volte ad affrontare i problemi climatici e ambientali per il raggiungimento della neutralità carbonica e la transizione verso un modello di crescita rigenerativo e circolare, ambisce a sollecitare una strategia industriale che implementi l'economia circolare in tutti i settori.



Piano d'azione per l'economia circolare

Il piano d'azione per l'economia circolare, presentato dalla Commissione lo scorso anno, ha consentito di dipingere il quadro strategico che coniuga in senso circolare lo sviluppo economico dell'Unione Europea e, così facendo, è orientato ad accelerare la transizione e rendere possibile il cambiamento riguardato dal Green Deal.

Le iniziative incentivanti, il riutilizzo e la riciclabilità nei prodotti, la riduzione dell'overpackaging e le regole per le bioplastiche, a tal proposito, hanno assunto sempre maggiore rilievo. Al di là del settore delle plastiche, la promozione dell'economia circolare è incoraggiata anche rispetto alla gestione delle acque, sia in termini di riuso delle acque reflue depurate per l'irrigazione in agricoltura, che in termini di requisiti minimi per l'utilizzo delle acque di recupero.

Opportunities

Le policy nazionali si stanno sviluppando in un contesto europeo dove le priorità sono definite e le risorse disponibili conseguentemente allocate. In questo senso, il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), che si avvale dei fondi europei resi disponibili dal dispositivo compreso all'interno del pacchetto NextGenerationEU integrati da un fondo complementare nazionale, orienta l'Italia nella fase esecutiva del Green Deal europeo e, dal momento che ha evidenziato la necessità di introdurre obiettivi climatici progressivamente più sfidanti, è stato aggiornato il piano d'azione con lo scopo di:

- accelerare il raggiungimento della riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, portando l'obiettivo al 55% entro il 2030;
- accelerare la transizione verso un modello di crescita rigenerativo e circolare;
- predisporre uno strumento per aiutare gli investitori nella transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

Una nuova spinta a decarbonizzare l'economia europea è stata affidata al pacchetto Fit for 55, tuttora in discussione presso le istituzioni UE. Il Fit for 55 intende, in particolare, aumentare gli obiettivi di riduzione dei consumi energetici e di penetrazione delle energie rinnovabili nel mix produttivo. In termini di efficienza energetica, gli attuali obiettivi al 2030, rivisti al rialzo per raggiungere l'ambizioso target di riduzione delle emissioni, saranno avvicinati tramite un ruolo guida dell'edilizia pubblica nel processo di efficientamento del parco immobiliare europeo. In termini di energie rinnovabili, il cui incremento della produzione è determinante per sostituire le fonti fossili e ridurre l'intensità carbonica, l'elettrificazione dei consumi richiederà ingenti investimenti lungo tutta la filiera e il recupero del calore

di scarto dei processi industriali rappresenterà un potenziale rilevante per la programmazione energetica territoriale. Lo sviluppo dei gas rinnovabili, un ulteriore tassello della strategia di decarbonizzazione elaborata a livello europeo, e lo sviluppo dell'idrogeno rinnovabile, tramite la realizzazione di elettrolizzatori alimentati da Fonti di energia rinnovabile (Fer), rappresenteranno inoltre ulteriori priorità.

Nei primi mesi del 2018 la Commissione Europea aveva pubblicato il piano d'azione per la finanza sostenibile che mirava a rispondere a tre obiettivi: riorientare i flussi di capitale verso investimenti sostenibili al fine di realizzare una crescita sostenibile e inclusiva, gestire i rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici, l'esaurimento delle risorse, il degrado ambientale e le questioni sociali e promuovere la trasparenza e la visione a lungo termine delle attività economico-finanziarie.

La prima azione concreta si è sostanziata nella definizione, da parte dell'UE stessa, di una Tassonomia per gli investimenti sostenibili, finalizzata a indirizzare i fondi degli investitori verso iniziative sostenibili.

Al fine di risultare allineate a tale Tassonomia, le attività economiche devono rispettare tre principi individuati dal Regolamento:

- contribuire positivamente ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali previsti tra la mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento al cambiamento climatico, l'uso sostenibile e la protezione delle risorse idriche e marine, la transizione verso l'economia circolare, la prevenzione e riduzione dell'inquinamento e la protezione della biodiversità e della salute degli ecosistemi;
- non produrre impatti negativi sull'ambiente;
- rispettare garanzie sociali minime.

Dal 1° gennaio 2022, inoltre, le società sottoposte alla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria dovranno indicare la quota delle proprie attività eligibili nella Tassonomia europea.

Le sei missioni strategiche declinano i sei pilastri di intervento previsti dal Regolamento europeo per la ripresa e la resilienza e sono accompagnate da specifiche riforme settoriali. La Missione 2: "rivoluzione verde e transizione ecologica", la più consistente in termini di dotazione di risorse, indirizza le iniziative di maggiore interesse per il Gruppo Hera.

Per il ciclo idrico e il settore dei rifiuti, il Pnrr punta a modernizzare reti e impianti e a ridurre il divario infrastrutturale fra nord e sud del Paese. Tra gli strumenti in questo senso vale la pena sottolineare il ruolo centrale del piano nazionale del settore idrico ai fini dell'erogazione dei finanziamenti pubblici e l'adozione del programma nazionale per la gestione dei rifiuti.

Nel settore energia, il Pnrr si concentrerà sullo sviluppo delle fonti rinnovabili, sull'ammodernamento delle reti e sulle soluzioni di risparmio energetico. Tra i principali interventi si annoverano quelli sulle reti per aumentarne la digitalizzazione e la resilienza rispetto agli eventi climatici, lo sviluppo integrato della filiera dell'idrogeno, con l'adeguamento delle infrastrutture di trasporto e distribuzione, e il principio dell'efficienza energetica come primo combustibile a emissioni zero.

Nel corso degli ultimi mesi sono stati pubblicati i primi bandi del Pnrr: quelli di interesse per il Gruppo riguardano in particolare l'economia circolare, tra cui il miglioramento e la meccanizzazione della rete di raccolta differenziata urbana, la costruzione, l'ammodernamento e l'ampliamento degli impianti di trattamento per la raccolta differenziata urbana, nonché per prodotti assorbenti, fanghi di acque reflue, rifiuti di pelletteria e tessuti, progetti "faro" di economia circolare relativi a reti di raccolta e impianti di trattamento e particolare attenzione alle filiere strategiche: Rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche (Raee), carta e cartone, plastiche, tessile.



Strategia per la decarbonizzazione

A valle dell'accordo di Parigi, la Commissione UE ha imposto agli stati membri la redazione di una strategia per la riduzione delle emissioni climateranti al 2050. Sebbene il documento sia stato pubblicato con un anno di ritardo rispetto agli obblighi normativi, esso non recepisce ancora i più recenti indirizzi del Green Deal. Lo scopo della strategia è quello di individuare un percorso di cambiamento verso la piena decarbonizzazione del sistema italiano al 2050, ovvero di intensificare le azioni volte ad accrescere la resilienza. La strategia proseguirà verso un miglioramento delle conoscenze in materia di impatti climatici, un'intensificazione della pianificazione e della valutazione del rischio climatico, un'accelerazione delle azioni di adattamento e uno sviluppo della resilienza rispetto ai cambiamenti climatici a livello globale. Le persone, mostrandosi sempre più sensibili ai temi dell'ambiente e dell'inclusione sociale, sono promotrici della crescita della domanda di interventi in tema green & digital, in modo coerente con le raccomandazioni dell'Unione Europea su ripresa economica e resilienza. Al fine di coinvolgere i diversi stakeholder e la società civile nell'adozione di comportamenti sostenibili, la Commissione Europea ha dato corpo al Patto europeo per il clima. Tale iniziativa offre alle persone e alle organizzazioni opportunità per conoscere il problema del cambiamento climatico e trovare soluzioni, e mette a disposizione uno spazio per l'interazione tra individui e per promuovere un movimento europeo per il clima. Le organizzazioni, a tal proposito, possono individuare i propri ambasciatori con una particolare attenzione alla parità di genere e, al fine di supportare l'avvio di azioni concrete, la piattaforma del Patto offrirà la condivisione di esperienze, possibilità di finanziamento e know how.

Opportunità del settore delle utility

L'ineluttabilità del cambiamento climatico, che ha indotto la Commissione Europea ad anticipare gli obiettivi di riduzione delle emissioni già al 2030, con l'auspicio di pervenire a una piena decarbonizzazione al 2050, costringe anche gli enti locali a rivedere priorità e linee d'azione. La pandemia, inoltre, avendo reso urgente l'attuazione di azioni capaci di rendere più resilienti le città e i programmi locali, li ha orientati sempre più verso iniziative di economia circolare, mobilità sostenibile, adattamento climatico e digitalizzazione. Lo scenario è sempre più sfidante e offre nuove opportunità al settore delle utility. Tutte le tipologie di clientela (domestica, industriale e pubblica amministrazione) saranno chiamate a introdurre miglioramenti tecnologici in grado di ridurre i loro fabbisogni energetici. La promozione e la vendita di prodotti e servizi per l'efficientamento dei consumi energetici e il supporto all'efficienza energetica degli edifici sono alcune delle iniziative incentivate.



Dimensioni ambientale e socio-economica

Gli stakeholder, finanziari e non, sempre più orientati alle tematiche di sostenibilità e, pertanto, anche ai rating di sostenibilità delle aziende, indirizzano sempre più verso opportunità di financing verso prodotti verdi, in grado di raccogliere liquidità sul mercato dei capitali a tassi potenzialmente inferiori alle alternative.

Nella logica di condivisione del valore tra azienda e comunità, orientata alla ricerca di soluzioni a vantaggio di entrambe, l'engagement della comunità e delle singole persone assume un ruolo sempre maggiore. I principali megatrend sono quelli che si innestano sulla Agenda ONU al 2030, sui riferimenti teorici e sulle esperienze di successo di approcci basati sul valore condiviso e sulle nuove opportunità di business.

Le nuove linee di sviluppo continueranno a non poter prescindere da un pieno sfruttamento dei dati (intesi come un vero e proprio asset aziendale) e da una maggiore attenzione alla cybersicurezza, per proteggere l'impresa e i suoi dati. La velocità del cambiamento rende fondamentale definire piani di formazione che permettano alla popolazione aziendale di gestire al meglio il cambiamento (in primis quello digitale), anche – ove serve – nel quadro di una formazione che, benché parcellizzata, sappia darsi la necessaria continuità (autosviluppo).

Tecnologico e del capitale umano

L'evoluzione tecnologica digitale comporta una continua accelerazione di alcuni principali trend dell'Ict e, oltre a superare i paradigmi dei contesti economici e sociali con velocità crescente, altera interi segmenti di mercato e le modalità di relazione sociale. Il potenziamento di Intelligenza artificiale, automazione, Robotic Process Automation, raccolta e gestione dei dati (Internet of Things, data governance e data analytics), cybersecurity e, infine, piattaforme in cloud favorisce l'incremento di dati prodotti e la rapidità di disponibilità degli stessi, generando ulteriori opportunità per le aziende. L'Internet of Things e l'interazione digitale delle persone (esemplificata dall'automazione delle relazioni più standardizzabili con i clienti mediante chatbot) rendono disponibile un flusso continuo e crescente di dati, che consente non soltanto diagnosi tempestive delle diverse situazioni (real time analytics), ma



anche una definizione più puntuale delle decisioni e delle azioni da intraprendere, spesso con il supporto dell'Intelligenza artificiale. In questa direzione, la Commissione UE ha definito il percorso per uno sviluppo etico del digitale in Europa, con target chiari al 2030 a beneficio di cittadini e imprese, quali ad esempio: l'80% della popolazione adulta con competenze digitali di base, il 75% delle imprese che favoriscono l'utilizzo di servizi di cloud computing, big data e Intelligenza artificiale, più del 90% delle piccole medie imprese con un livello di base di intensità digitale, il 100% di servizi pubblici digitali disponibili online e il 100% delle famiglie con connettività gigabit e zone abitate coperte dal 5G. L'Italia, pur scontando un ritardo rispetto agli altri paesi europei sulla digitalizzazione, mostra un deciso miglioramento rispetto al passato. Lo smart working è una consolidata modalità di lavoro per il 75% delle grandi aziende del settore pubblico e per il 58% delle piccole e medie imprese. Sono in essere 13,5 milioni di identità Spid per gestire le comunicazioni da e verso le pubbliche amministrazioni. L'Italia si classifica inoltre come terzo Paese per la preparazione al 5G. Gli investimenti in telecomunicazioni, reti, software, automazione e altre infrastrutture tecnologiche, propedeutici al raggiungimento dei target europei, devono essere accompagnati dalla diffusione di una cultura e di una formazione che abilitino alle nuove tecnologie, che devono a loro volta essere orientate verso l'economia sostenibile e circolare, oltre a essere incardinate a digitalizzazione e Intelligenza artificiale. Il Pnrr intende indirizzare, tramite il 22% dei fondi a disposizione, un'accelerazione digitale importante sul territorio nazionale, quale leva per dare un impulso decisivo alla competitività del Paese. Le diverse iniziative mirano a favorire la migrazione al cloud, la piena interoperabilità tra i dati delle amministrazioni, il miglioramento dei servizi digitali offerti ai cittadini, il rafforzamento delle difese di cybersecurity, l'arricchimento delle competenze digitali. Ciò sarà possibile anche grazie agli incentivi fiscali per la trasformazione digitale (industria 4.0), ai contributi per investimenti per produzioni di avanguardia tecnologica, alla copertura di tutto il territorio con reti in banda ultralarga e all'avvio di una riforma del sistema relativo alla proprietà intellettuale. In virtù del loro rapporto con la Pubblica amministrazione e con le Pmi, le utility ricoprono un importante ruolo di supporto alla trasformazione digitale, tramite in particolare modo servizi digitali per l'ottimizzazione della resa dei processi produttivi, ma anche attraverso i sensori installati per la raccolta e l'analisi dati, senza dimenticare i macchinari connessi per lo svolgimento automatico di mansioni e la manutenzione predittiva. Ne sono un esempio le diverse applicazioni nei business di riferimento, quali le soluzioni di energy management guidate dai dati, grazie agli impianti e dispositivi connessi e dotati di sensoristica intelligente all'interno degli edifici pubblici, oppure i sensori e i dispositivi intelligenti distribuiti sul territorio, coordinati e integrati da piattaforme digitali che ne rielaborano i big data generati per la pianificazione delle risorse e l'ottimizzazione dei servizi. La diffusione capillare della tecnologia digitale investe tutti gli aspetti dell'operatività aziendale, estendendone i cambiamenti al punto da tradursi in ulteriori e nuovi servizi a valore aggiunto. L'aumento delle esigenze infrastrutturali, che continua a orientare la domanda di investimenti su connettività e strumenti di collaborazione a distanza, per le utility ha a oggetto le necessità di connessione e di sicurezza applicate allo smart working e altresì l'interazione multicanale con il cliente, senza dimenticare la gestione e la sensorizzazione delle infrastrutture sul territorio. Il processo di digitalizzazione, inoltre, viene alimentato dagli investimenti incrementali in -Intelligenza artificiale e iperautomazione, Internet of Things e Internet of Behaviors (IoB), cloud distribuito e 5G. L'operation technology (ot) o telegestione, che nel corso degli anni passati si era sviluppata come area di nicchia limitata all'efficacia impiantistica e poco attenta ad aspetti di sicurezza informatica, ha richiesto alle aziende un incremento di investimenti volti a ridurre la fragilità dei sistemi. Il 2021 ha confermato il trend crescente di attacchi di cybersecurity, sia in termini di numerosità che di gravità di impatto. In questo contesto risulta fondamentale continuare a mettere in campo tutte le competenze tecnologiche e le risorse disponibili per aumentare il livello di protezione e l'attenzione verso i rischi di cybersecurity, al fine di contrastare le minacce e minimizzare le possibili conseguenze. I clienti di ogni settore, sempre più inclini all'interazione mediante canali digitali, si attendono risposte in tempo reale e l'ininterrotta disponibilità del servizio, pertanto premiano i fornitori più propositivi in termini di attenzione ai comportamenti e ottimizzazione dei consumi, ma anche, in misura crescente, servizi aggiuntivi come smart house ed e-mobility.



Le piattaforme in cloud hanno reso disponibile connettività ad alta performance e consentito la realizzazione di importanti economie di scala infrastrutturali per uno sviluppo esponenziale della tecnologia, ottimizzando al massimo l'impiego del tempo. La disponibilità di potenze di elaborazione, inoltre, guida la diffusione di applicazioni di Intelligenza artificiale e Robotic Process Automation con integrata Intelligenza artificiale (Irpa), utili per assumere le decisioni di volta in volta più adeguate sulle azioni da compiere. L'identificazione e la formalizzazione di processi operativi che coniugano attività umane e attività automatizzate, bilanciandole in funzione del valore aggiunto al processo, si

confermano quindi uno dei temi su cui tutte le organizzazioni dovranno porre particolare attenzione, non soltanto in termini di disegno organizzativo, ma anche dal punto di vista della pratica formativa e del monitoraggio operativo.



**Il valore
aggiunto della
forza lavoro
resiliente**

La valorizzazione della componente umana risulta altresì fondamentale per un equilibrio tra tecnologia e persone, focalizzando l'organizzazione delle risorse sulle attività a valore aggiunto, secondo uno schema di integrazione intelligente, che non si limita al mero efficientamento dei costi e alle logiche esclusivamente sostitutive, inscrivendosi piuttosto nel più ampio orizzonte della Just Transition trapiantata dall'Unione Europea. L'attuale momento storico e l'emergenza sanitaria hanno enfatizzato la necessità di indirizzare le priorità verso cui orientare la cultura aziendale, gli stili e i modelli di leadership. La forte accelerazione della trasformazione digitale e la progressiva alfabetizzazione tecnologica delle persone confermano la necessità di un approccio sempre più sensibile agli aspetti relazionali. A fronte del consolidamento del remote working, pertanto, la capacità delle imprese di sviluppare comunità distintive e inclusive sarà un fattore critico di successo e il suo consolidamento ridurrà il rischio di indebolimento del capitale relazionale derivante da un utilizzo non consapevole del lavoro a distanza. La digital workplace transformation e l'interconnessione su un'unica piattaforma permettono di interagire, condividere informazioni e guadagnare conoscenze e competenze. Alcune ricerche del World Economic Forum in ambito energy e utility, tuttavia, evidenziano che una quota pari all'11,8% di lavoratori risulta essere a rischio ricollocamento, con un tasso di reimpiego di successo pari solo al 51%. I ruoli emergenti su cui indirizzare gli investimenti formativi dipenderanno da competenze legate alla trasformazione digitale, alla transizione energetica (con focus su decarbonizzazione ed energie rinnovabili), alla transizione ambientale (con focus su economia circolare, climate change e green finance) e, non ultimi, al problem solving e al self management, dunque nel segno di un'accresciuta importanza delle cosiddette soft skills. La capacità tecnologica di acquisire ingenti moli di dati rende ulteriormente importante investire sulla capacità umana di leggerli e renderli "parlanti", affinché possano generare il valore atteso. Al tempo stesso, mentre l'adozione sempre più pervasiva di strumenti per la collaborazione a distanza ha creato un cambiamento del modo di lavorare e di misurare le performance, la capacità di offrire un ambiente che risulti connesso anche in termini di relazioni umane diventa, proprio per questo, ricercata e apprezzata. La diffusione della capacità di performance management, necessaria per assicurare il raggiungimento degli obiettivi in un contesto in cui il fattore tempo di lavoro acquisisce sempre minore importanza rispetto al risultato, si è rivelata dirimente. L'employer branding, inoltre, sarà determinante per attrarre e mantenere ingaggiati i talenti; l'engagement e l'inclusione, interconnessi tra loro dall'idea che ogni persona deve essere valorizzata e incoraggiata ad esprimere il proprio potenziale, sono fondamentali per la massimizzazione della performance.

Al fine di generare valore per le persone, appare sempre più necessaria un'evoluzione verso una data governance strutturata e verso lo sviluppo di comportamenti sostenibili e orientati alla circolarità. Abilitare esperienze e percorsi di formazione e sviluppo sempre più determinati da logiche di responsabilizzazione individuale e collettiva consentirà di affrontare scenari futuri mutevoli e non sempre prevedibili. Modelli organizzativi flessibili per aumentare l'agilità e la resilienza, azioni di responsabilizzazione individuale, accompagnate dal ripensamento delle modalità di lavoro, dalla reinterpretazione di spazio e tempo, e dal benessere delle persone, sono pertanto driver per la valorizzazione del capitale umano e, così facendo, verso l'incremento della produttività. A tale proposito, la creazione di contesti equi e inclusivi è imprescindibile per la comunità finanziaria



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

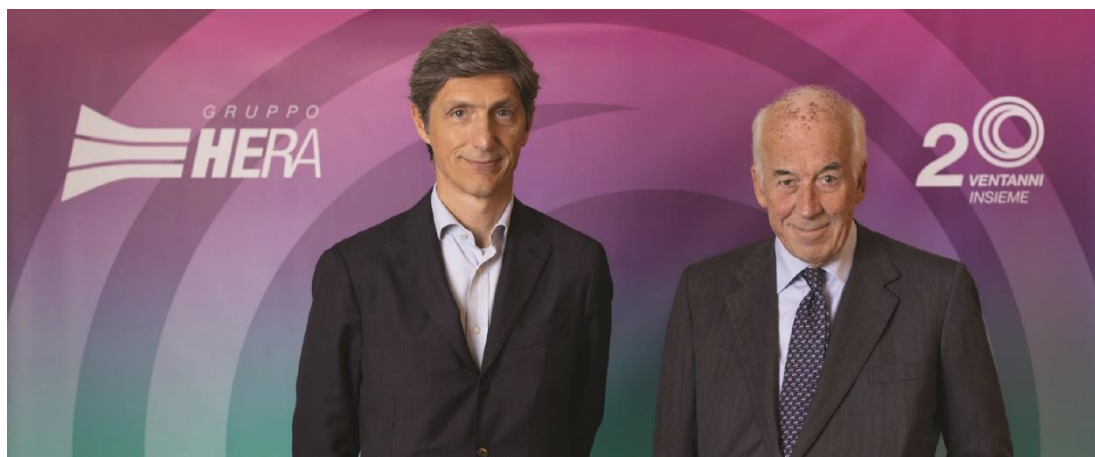
L'analisi di scenario è una metodologia per la definizione di input utili ai piani strategici per incrementare l'efficacia del modello di business nel tempo.

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**

