

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.

Il purpose aziendale è il riferimento cardine per definire le linee guida alla strategia del Gruppo Hera. In particolare, il percorso di sviluppo del Gruppo per generare valore per gli azionisti e creare valore condiviso per i propri stakeholder è fondato su cinque riferimenti strategici e una leva abilitante:

- **profitabilità e sostenibilità finanziaria**, tramite la ricerca di efficienze e l'individuazione di iniziative di sviluppo con buone profittabilità, anche in scenari esogeni sfidanti e contemporaneamente la definizione di livelli di investimento che non compromettano l'equilibrio economico finanziario;
- **resilienza**, diversificando il portafoglio temperando attività a mercato con attività regolate e mitigando i rischi (anche climatici) a favore della resilienza dei servizi offerti;
- **neutralità carbonica**, perseguendo gli obiettivi di decarbonizzazione all'interno del perimetro del Gruppo e supportando la transizione energetica degli stakeholder;
- **rigenerazione delle risorse**, attraverso la promozione e l'adozione di modelli di business circolari per ridurre il consumo delle risorse naturali del Pianeta, facilitando comportamenti responsabili degli stakeholder;
- **equità sociale e prosperità**, contribuendo allo sviluppo degli ecosistemi territoriali, a favore delle imprese e dei cittadini, con particolare attenzione alle situazioni di vulnerabilità.

Il perseguimento di questi riferimenti strategici farà leva sul supporto offerto dall'**innovazione** e dalla **digitalizzazione**, per alimentare l'evoluzione delle attività del Gruppo, grazie alle opportunità offerte dalle più avanzate tecnologie, con l'obiettivo di accrescere efficienza e qualità 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

Programmazione finanziaria

La struttura di debito verso cui è orientato il Gruppo Hera risponde 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 orientata a minimizzare il profilo di onerosità, pur mantenendo una strategia prudentiale verso il rischio.

La struttura finanziaria è definita nell'ambito di un'attenta programmazione a lungo termine delle risorse finanziarie necessarie, che il Gruppo effettua tramite l'analisi e il monitoraggio dei flussi di cassa, prestando attenzione a mantenere una struttura finanziaria flessibile ed efficiente. Il costo medio del debito, in particolare, è costantemente attenzionato, sia attraverso attività di financial risk management che, allo scopo di limitare il rischio di fluttuazioni dei tassi d'interesse, contemplano anche il ricorso a strumenti derivati, sia grazie a valutazioni di operazioni di liability management volte a cogliere opportunità di mercato favorevoli e a mantenere un profilo di rimborso del debito omogeneamente distribuito nel tempo.

A fronte di una struttura finanziaria del Gruppo che oggi presenta una quota di debito a tasso fisso pari al 96%, al termine del periodo dell'attuale piano industriale, nel 2027, si prevede che il debito residuo sarà pari al 59% dell'attuale, di cui il 58% a tasso fisso e l'1% a tasso variabile. È stato pianificato il rifinanziamento del debito in scadenza. Il Gruppo, in uno scenario di tassi ancora elevati e di un mercato ancora incerto sulle future decisioni di politica monetaria delle Banche centrali, intende ottimizzare il costo del debito sottoscrivendo, in relazione al fabbisogno residuo, finanziamenti la cui tipologia di tasso sarà definita in base alle condizioni di mercato future nel rispetto dei limiti della policy sui rischi finanziari.

Il piano conferma la volontà di far fronte al fabbisogno finanziario tramite emissioni obbligazionarie, anche di tipo green e/o sustainable, e tramite linee di finanza agevolata (tra i quali i finanziamenti erogati dalla Banca europea degli investimenti), al fine di rispondere con ulteriori incrementi di efficienza alle necessità di investimento del Gruppo e garantire così la realizzazione di progetti innovativi e sostenibili nei settori ambientale, idrico ed energetico. La strategia di funding è riflessa nelle azioni inserite nel piano industriale relative a progetti per la riduzione delle emissioni di gas serra e l'aumento dei quantitativi di plastica riciclata.

La maggior parte del business del Gruppo è concentrato sul territorio nazionale, pertanto, il rating di Hera è strettamente connesso al rating, al trend macroeconomico e allo scenario politico del paese. Le azioni e le strategie di Hera si confermano orientate a prefigurare il mantenimento e il miglioramento di adeguati livelli di rating; la consueta attività di comunicazione con le agenzie di rating Moody's e Standard & Poor's (S&P) ha confermato riscontri positivi in termini di solidità e ottimo equilibrio del portafoglio di business, nonché in termini di eccellenti performance operative, gestione efficiente e proattiva del rischio e resilienti indicatori di merito creditizio. Nel 2023, il rating di Moody's è stato confermato a Baa2, con miglioramento dell'outlook da negativo a stabile, in linea con l'outlook del rating sovrano aggiornato in novembre 2023 (nonostante il riconoscimento della solidità e sostenibilità del business, il rating di una società non può essere superiore di 1 notch rispetto a quello del Paese in cui opera). Il rating di S&P è stato anch'esso confermato a BBB+ con outlook stabile. I livelli di rating del Gruppo sono superiori di un notch al rating sovrano e tra i migliori rispetto ad altre utility nazionali ed estere, a conferma dell'importante percorso di crescita attuato nel corso degli anni e dei risultati sempre allineati alle previsioni pluriennali.

**Il merito
creditizio**

In arco piano, la continua adozione delle best practice di rendicontazione finanziaria sostenibile supporterà il Green financing e i rating del Gruppo. Hera è già impegnata da tempo nel green funding: è stata infatti la prima società italiana a emettere un green bond nel 2014, per poi dotarsi, nel 2019, di un vero e proprio Green financing framework (Gff). Nel 2022 il Green financing framework è stato aggiornato e allineato alle ultime novità normative in materia di sostenibilità, diventando Taxonomy compliant. Ad ottobre 2021, Hera ha pubblicato il Sustainability-linked financing framework, aggiornato a dicembre 2023, che prevede due indicatori ambientali e i relativi target intermedi e di lungo periodo. In particolare, il primo indicatore riguarda le emissioni di gas serra del Gruppo (Scopo 1+2+3 da vendita energia elettrica e gas downstream), mentre il secondo è relativo al quantitativo di plastiche riciclate dal Gruppo. Nell'ambito di tale framework, il Gruppo ha emesso nel 2021 e nel 2023 due Sustainability-linked bond, ampliando il proprio portafoglio di debito con strumenti di funding sostenibili. In coerenza con tali indirizzi, le raccomandazioni della Task force on climate-related financial disclosures (TCFD) del financial stability board sono già state recepite da parte del Gruppo e prevedono la definizione di scenari climatici, rischi e opportunità legati al cambiamento climatico, dei processi di gestione di tali rischi, nonché la definizione di target di riduzione delle emissioni climalteranti.

**Rendiconta-
zione
finanziaria
sostenibile**



In questo contesto, la presenza nel Dow Jones Sustainability Index (DJSI), primo indice in grado di tracciare le performance finanziarie delle società leader a livello mondiale in tema di sostenibilità,

attesta la bontà e la credibilità del percorso intrapreso dal Gruppo Hera. Riconoscimenti di questo tipo, infatti, fungono anche e soprattutto da stimolo e consentono a Hera di individuare le aree da sviluppare per un ulteriore miglioramento delle proprie performance e, insieme, per includere nella platea degli investitori anche i soggetti impegnati nel Socially responsible investing (Sri), segmento, come detto, in grande e continua espansione.

Ambito di business: la strategia industriale

Il piano industriale 2023-2027 del Gruppo Hera ha confermato le dimensioni strategiche che soddisfano il purpose aziendale: generare valore sostenibile per tutti gli stakeholder attraverso la realizzazione di progetti che bilancino la crescita dell'azienda con lo sviluppo del territorio, favorendo una transizione giusta. Il quadro delineato mira ad affrontare le sfide del contesto geopolitico, in armonia con le politiche comunitarie e rispondendo alle contingenze specifiche del settore delle utility, appoggiandosi sui pilastri di transizione ecologica, innovazione, coesione e sviluppo sociale.

Il Gruppo conferma il proprio impegno alla decarbonizzazione e alla rigenerazione delle risorse, per favorire e supportare la transizione ecologica dei territori serviti: il 60% degli investimenti complessivi nel quinquennio verranno destinati a iniziative che contribuiscono alla neutralità carbonica e all'economia circolare.

Con l'obiettivo di garantire qualità e continuità dei servizi, il Gruppo continuerà a investire sulla resilienza delle reti e sugli impianti per rispondere agli eventi esogeni di origine climatica o informatica, anche di magnitudo estrema, implementando piani di sviluppo e interventi di efficienza per le infrastrutture dei sistemi territoriali.

L'innovazione rappresenta una leva abilitante per accelerare il raggiungimento degli obiettivi ambientali, sociali ed economico-finanziari che il Gruppo si è prefissato, attraverso l'impiego di tecnologie e sistemi all'avanguardia per ottimizzare e riorganizzare i processi e gli asset delle unità organizzative, supportando le filiere nell'evoluzione e nello sviluppo dei rispettivi business. L'implementazione di modelli predittivi, di nuovi sistemi e applicativi basati sull'intelligenza artificiale consentirà un monitoraggio e una gestione da remoto avanzata delle reti, garantendo al contempo la qualità e la continuità dei servizi. Il piano investimenti del Gruppo dedicherà oltre il 30% delle risorse a iniziative di innovazione e digitalizzazione.

Business a mercato

La strategia nei business a libero mercato ha l'obiettivo di sostenere lo sviluppo della customer base promuovendo la transizione ecologica dei clienti e del territorio, anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali, mediante l'offerta di soluzioni integrate.

Nel settore energia il Gruppo si pone come partner per la transizione energetica dei propri clienti affiancando alla vendita delle commodity l'offerta di un portafoglio ricco di servizi a valore aggiunto (Vas), tra cui soluzioni rinnovabili o votate al risparmio energetico (fotovoltaico e relativo sistema di accumulo, mobilità elettrica, interventi sulla climatizzazione degli edifici), nonché servizi di assistenza e manutenzione. La capacità della multiutility di cogliere le opportunità commerciali permetterà di raggiungere i 4,3 milioni di clienti energy al 2027, anche grazie all'acquisizione di 1,1 milioni di clienti in esito alla gara del servizio a tutele gradualità, conclusa ad inizio 2024.



Il ruolo di Hera nella proposizione di servizi di decarbonizzazione include anche le proposte tecnologiche e di sostenibilità ambientale delle Esco del Gruppo: terminata la fase degli incentivi previsti dal SuperEcobonus 110% per i condomini, nei prossimi anni ci si attende una crescente attenzione alle offerte di riqualificazione energetica, in particolare degli edifici della Pubblica amministrazione, e alla fruizione di servizi integrati, anche da parte di altri segmenti di mercato.

L'impegno verso il perseguimento della neutralità carbonica attiene anche al percorso di efficientamento dei consumi del Gruppo, facendo leva su progettualità in grado di promuovere la produzione e l'impiego di vettori energetici rinnovabili. L'obiettivo in arco piano è favorire lo sviluppo fotovoltaico di proprietà, prediligendo soluzioni impiantistiche che non prevedono l'ulteriore consumo di suolo, come gli impianti agrivoltaici e i parchi fotovoltaici su siti del Gruppo.

Nel settore del trattamento e recupero dei rifiuti la crescente sensibilità per la tutela dell'ambiente e la rigenerazione delle risorse ha dato impulso alla progettazione e allo sviluppo di nuovi servizi e soluzioni impiantistiche di ultima generazione.

In particolare, nella gestione dei rifiuti speciali il Gruppo intende ampliare e diversificare il portafoglio di servizi di trattamento con proposte global waste a 360°, che coprano l'intero ciclo di vita dei rifiuti, al fine di assicurare la circolarità del sistema. Inoltre, facendo leva sulla leadership di mercato e sulla capacità operativa della nuova acquisita A.C.R. di Reggiani Albertino Spa, il piano prevede di sviluppare nuove tecnologie per la gestione delle bonifiche e dei servizi di decommissioning per gli impianti industriali, anche attraverso la partecipazione a nuove gare e il consolidamento di partnership con grandi operatori.

Anche nel mercato del recupero delle plastiche la strategia del Gruppo prevede lo sviluppo di nuove progettualità, sia per ampliare la capacità impiantistica nei segmenti già presidiati, come la produzione di PET e di polimeri riciclati per cosmetica e uso alimentare, sia nei segmenti di nicchia e più innovativi. In particolare, a livello infrastrutturale, in arco Piano verranno avviati l'impianto di Modena per il recupero delle plastiche rigide e quello di Imola (Bologna) per il riciclo delle fibre di carbonio.

La strategia di Hera per i business regolati farà leva sull'incremento della resilienza degli asset gestiti grazie al supporto delle tecnologie digitali e l'impiego di modelli di manutenzione predittiva, oltre all'impegno a evolvere le reti per adeguarle alla transizione energetica.

**Business
regolati**

Nella distribuzione elettrica l'installazione entro il 2025 di circa 450 mila contatori elettrici di seconda generazione (2G) consentirà una misurazione più puntuale dei consumi e interventi di controllo e manutenzione da remoto. Per accompagnare i territori serviti verso l'elettrificazione dei consumi, il Gruppo ha in programma investimenti volti ad adeguare le cabine primarie, secondarie e le reti elettriche per sostenere le sempre maggiori richieste di connessione.



Nella distribuzione gas grazie a circa 310 mila smart meter gas NexMeter, brevettati dalla multiutility nel 2019 e utilizzabili anche per miscele con green gas, sarà possibile migliorare le funzioni di sicurezza in caso di fughe o terremoti e offrire ai clienti una maggiore consapevolezza sui consumi, portando a un aumento del risparmio energetico.

Per contribuire alla decarbonizzazione e alla transizione energetica attraverso la rigenerazione delle risorse e la riduzione delle emissioni climateranti, nel business della distribuzione gas si procederà all'adattamento degli asset per accogliere vettori alternativi a quelli tradizionali come i green gas.

In arco piano sarà avviato l'impianto Power to methane di Bologna, collegato a uno dei principali depuratori del ciclo idrico, che utilizzerà acqua reflua ed energia elettrica originata da fonte rinnovabile per produrre biometano da immettere in rete e ossigeno che, in futuro, potrà essere utilizzato per aumentare la capacità ed efficacia depurativa dell'impianto.

Ulteriori asset abilitanti la trasformazione ecologica dei territori serviti sono le reti di teleriscaldamento, per cui il Gruppo prevede ulteriori sviluppi e investimenti destinati a massimizzare l'impiego di calore di origine rinnovabile, attraverso l'efficientamento tecnico delle reti (tramite l'interconnessione di più sistemi tra loro, come ad esempio nei comuni di Bologna e Forlì), il potenziamento della geotermia e lo sviluppo della rete di Ferrara.



Nel settore idrico le sfide climatiche impongono di fronteggiare i temi della siccità attraverso lo sviluppo infrastrutturale delle reti, a cui è affidato il compito di garantire un servizio di qualità e un approvvigionamento affidabile e sostenibile, tramite interventi di resilienza e l'introduzione di innovazioni tecnologiche volte a migliorare l'efficienza operativa. Agli obiettivi di riduzione degli sprechi si affiancano quelli di riuso delle acque reflue e della gestione sostenibile delle risorse idriche, contribuendo così a ridurre gli effetti dell'impronta sul cambiamento climatico, promuovendo al contempo comportamenti responsabili e sostenibili.

In particolare, in arco piano, saranno perseguite attività per incrementare la resilienza delle infrastrutture al fine di ridurre le perdite di rete, dove gli interventi di distrettualizzazione garantiranno un controllo costante nelle porzioni della rete, potendo controllare e intervenire da remoto sulla regolazione della pressione o sulla presenza di perdite occulte. Per rendere le reti più smart ed efficienti verranno installati circa 310 mila contatori intelligenti, in grado di automatizzare la gestione e la manutenzione della risorsa idrica. Sono inoltre previste diverse iniziative di economia circolare sia presso gli stabilimenti dei nostri clienti, sia con riferimento alle attività e alle sedi del Gruppo, anche mediante un'efficace ottimizzazione della gestione dei fanghi da depurazione e al riciclo di materia dai rifiuti del ciclo idrico con un'impiantistica dedicata e strumenti innovativi.

Nell'ambito della gestione dei rifiuti urbani, il Gruppo ribadisce il proprio impegno a raggiungere gli ambiziosi obiettivi di riciclo, anche attraverso l'incremento della qualità e quantità della raccolta differenziata che aumenterà fino a raggiungere il 77,7% nel 2027, in incremento di 10 punti percentuali rispetto al 67,8% registrato nel 2022.

Riferimenti numerici del Gruppo

La strategia industriale fin qui delineata consente di proiettare al 2027 una crescita del margine operativo lordo (Mol) del Gruppo di oltre 350 milioni di euro rispetto al consuntivo 2022, per riguardare i 1.650 milioni di euro in uscita di piano.

Il piano degli investimenti è pari a 4,4 miliardi di euro, di cui il 48% riservato a iniziative di sviluppo e operazioni di acquisizione. Il 55% degli investimenti sarà destinato ai business regolati mentre il restante 45% sarà riservato ad alimentare la crescita dei business a mercato. Agli investimenti finanziati dal Gruppo Hera in arco piano si deve poi aggiungere il valore sociale ed economico delle ulteriori opere che verranno realizzate nei territori serviti, grazie ai quasi 400 milioni di contributi ricevuti, equamente ripartiti tra risorse del Pnrr e altri istituti.

La marginalità generata nel piano quinquennale permetterà di far fronte all'importante impegno finanziario richiesto in termini di investimenti, consentendo anche di riportare il rapporto tra Pfn ed Ebitda fino a 2,7x al 2027, a conferma della solidità del Gruppo.

A dimostrazione dell'impegno della multiutility verso la crescita sostenibile, si prevede che il margine operativo lordo a valore condiviso salirà fino al 64% del totale del Mol di Gruppo al 2027, per un valore superiore al miliardo di euro (circa 1.049 milioni rispetto ai 670 milioni nel 2022), in linea con il target del 70% al 2030.

Infine, il Piano al 2027 conferma la convergenza della traiettoria del Gruppo verso gli obiettivi al 2030 relativi a neutralità carbonica ed economia circolare, tra cui si annoverano l'ambizioso target di riduzione delle emissioni del 37% (rispetto all'anno 2019, con validazione SBTi) e l'incremento del 150% delle plastiche riciclate (rispetto ai riferimenti 2017).



Climatico e ambientale: lo sviluppo sostenibile

Framework del valore condiviso

Il framework del valore condiviso Hera, introdotto nel 2016, ha orientato la strategia del Gruppo verso una crescita basata sulle risposte ai problemi del contesto esterno, capace di massimizzare il valore condiviso, sia per l'azienda sia per la comunità. L'obiettivo del Gruppo è quello di creare valore condiviso tramite le attività di business fortemente integrate nel tessuto socio-economico del territorio, che generano margini operativi e che rispondono ai driver dell'Agenda Globale, ossia quelle call to action al cambiamento, indicate dalle politiche a livello mondiale, europeo, nazionale e locale.

Nell'ultima revisione del modello sono stati inclusi i temi della resilienza e dell'adattamento ai cambiamenti climatici, quello dell'acqua potabile (incluso all'interno dell'ambito che riguarda la gestione sostenibile della risorsa idrica) e quello della biodiversità, fronti su cui il Gruppo è di fatto impegnato da anni, che vanno a integrare le altre dimensioni in cui si articola il framework Hera (come l'economia circolare e la gestione sostenibile della risorsa idrica). Anche il 2023 ha confermato la bontà delle iniziative già avviate dall'Agenda Globale ONU al 2030 per rispondere ai megatrend in essere: pianeta fragile, disruption tecnologica e urbanizzazione accelerata sono stati considerati i più strettamente legati al business di Hera e con un impatto diretto sulle attività aziendali. Il contributo di Hera è preponderante in sette sustainable development goals dell'Agenda 2030: 6. acqua pulita e servizi igienico-sanitari, 7. energia pulita e accessibile, 9. imprese, innovazione e infrastrutture, 11. città e comunità sostenibili, 12. consumo e produzione responsabili, 13. lotta contro il cambiamento climatico e 17. partnership per gli obiettivi.

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



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



Si rimanda al sito web del Gruppo (www.gruppohera.it/gruppo/sostenibilita) e al bilancio di sostenibilità (sezione Strategia sostenibile e Valore condiviso) per il maggior dettaglio delle azioni che il Gruppo intende promuovere contribuendo in senso ampio ai 17 Goal dell'Agenda ONU 2030. Il Gruppo si è posto chiari obiettivi industriali sia al 2027 che al 2030 per portare un significativo contributo al raggiungimento della neutralità carbonica. Come già esposto nella rappresentazione della strategia industriale, si segnala il forte impegno a ridurre le emissioni di anidride carbonica della filiera industriale del 37% entro il 2030 (rispetto al 2019), calcolato secondo i riferimenti Science Based Target. I contributi più rilevanti per il raggiungimento di tali obiettivi sono rappresentati dalle soluzioni di efficienza energetica offerte a ogni tipologia di clientela (valorizzando asset multibusiness) oltre a quelle adottate all'interno del Gruppo, lo sviluppo di progettualità in grado di promuovere produzione e impiego di vettori energetici rinnovabili e la pianificazione di investimenti per l'adeguamento infrastrutturale delle reti.

Al fine di diffondere tra l'intera popolazione del Gruppo una cultura legata agli SDGs, sono stati resi disponibili sulla piattaforma formativa aziendale eventi formativi dedicati, in particolare all'economia circolare; l'Agenda ONU, inoltre, rientra nella formazione per tutti i neoassunti. Tra le principali azioni si annoverano quelle orientate alla promozione dell'efficienza energetica, alla gestione sostenibile della risorsa idrica, alla selezione di fornitori con qualificazione in termini di aspetti di sostenibilità ambientale e sociale, allo sviluppo dell'occupazione e delle nuove competenze e alla diffusione dell'innovazione e della digitalizzazione. La consapevolezza della rilevanza del fenomeno di cambiamento climatico è ritenuta dal Gruppo il primo necessario passo verso l'incorporazione nella strategia aziendale di puntuali risposte ai rischi e alle opportunità che ne derivano e al conseguente riflesso degli effetti di tali risposte nella redazione dei piani pluriennali.

Tra le iniziative individuate per cogliere le opportunità emergenti dall'analisi degli scenari climatici ipotizzati, le più promettenti sono state incluse nel piano industriale al 2027, che riflette altresì le azioni di mitigazione identificate in risposta ai rischi identificati. In particolare, la strategia del Gruppo per favorire la promozione dell'efficienza energetica e la transizione energetica verso la neutralità carbonica si concretizza principalmente nelle seguenti azioni indicate sinteticamente nell'ambito della strategia industriale:

- incremento della quota di energia elettrica rinnovabile venduta ai clienti finali e promozione dell'efficienza energetica tramite l'offerta di soluzioni, servizi e prodotti green dedicati ai clienti domestici e industriali;
- riduzione di consumi energetici del Gruppo in continuità con le iniziative rientranti nel piano di miglioramento energetico (obiettivo al 2027 di ridurre i propri consumi di energia del 9% rispetto ai consumi rilevati nell'anno 2019);
- sviluppo del fotovoltaico con l'obiettivo di presidiare le attività di produzione delle rinnovabili elettriche, anche attraverso l'installazione di impianti sui siti del Gruppo, non consumando suolo insistendo su fabbricati, aree dismesse, discariche o inseriti in iniziative di riqualificazione urbana (es. parchi energetici);



Promozione dell'efficienza energetica e transizione energetica



- sviluppo di energie rinnovabili mediante la realizzazione di impianti dedicati alla produzione di idrogeno (Hydrogen Valley e Power to Methane);
- aumento della quota di energia termica rinnovabile prodotta grazie al potenziamento della fonte geotermica e da termovalorizzazione.

Resilienza e rigenerazione delle risorse

La resilienza delle reti e degli impianti, il riciclo, la raccolta differenziata, le attività di depurazione e fognatura, il risparmio della risorsa idrica rappresentano alcuni dei principali ambiti che indirizzano la rigenerazione delle risorse nelle diverse filiere. A titolo esemplificativo, le fasi di progettazione ed esecuzione delle opere di ingegneria mostrano un'attenzione rilevante alle tematiche della sostenibilità, della riduzione dell'impronta ambientale e della minimizzazione dell'impiego di suolo vergine. La realizzazione della nuova impiantistica dedicata al trattamento è sempre più orientata a dare valore alla frazione organica del rifiuto solido urbano. Viene prestata, inoltre, particolare attenzione al mercato del riciclo della plastica, in termini di aumento di capacità di riciclo delle plastiche flessibili, oltre alla realizzazione di impianti per il riciclo di nuove tipologie di plastiche (rigide e fibre di carbonio). Le logiche della circolarità coinvolgono, inoltre, i principali processi di acquisto del Gruppo: l'approccio strategico di Hera prevede sempre maggiore attenzione a materiali o beni che rispondono ai principi dell'economia circolare ed estende l'adozione di criteri ambientali minimi (Cam) per la determinazione delle caratteristiche merceologiche, non solo alle componenti per gli allacciamenti acquedottistici bensì ad altri elementi standard delle reti quali riduttori gas, acqua e sollevamenti fognari.



Il Gruppo pone la rigenerazione delle risorse quale asset portante della propria strategia, adottando e diffondendo soluzioni di economia circolare, con obiettivi industriali di medio e lungo termine, e progettualità basate su scadenze definite, tramite soluzioni tecnologiche e comportamentali. Tali soluzioni sono orientate a migliorare volumi e qualità della raccolta differenziata, a consentire nuova capacità impiantistica per il trattamento, recupero e riciclo dei rifiuti urbani speciali, alla rigenerazione del suolo attraverso attività di bonifica e decommissioning di impianti industriali, alla riduzione dei consumi idrici interni grazie all'adozione di soluzioni idro-efficienti e all'aumento dei volumi di acque reflue riutilizzate promuovendo iniziative in ambito agricolo e industriale. Gli interventi volti a incrementare la resilienza delle attività del Gruppo prevedono altresì l'installazione di accessori e sensoristica telecontrollati in tutte le reti (per garantire monitoraggio e gestione da remoto), l'installazione di contatori intelligenti per ogni business, l'implementazione di strumenti di programmazione e modellazione basati sull'intelligenza artificiale per anticipare eventi critici o ottimizzare la manutenzione.

A beneficio della diffusione dei modelli circolari verrà poi dedicata maggiore attenzione ai tanti strumenti di engagement del cliente, in modo da utilizzare i vari canali di comunicazione/diffusione in base alla vocazione dei diversi territori, nonché di migliorare e ampliare gli strumenti già esistenti ponendo attenzione alle differenti tipologie di clienti. La campagna di sensibilizzazione e consapevolezza delle sfide ambientali continuerà a coinvolgere i giovani alunni delle scuole (progetti di educazione ambientale) e verrà portata avanti attraverso i principali media a livello locale (press tour sui temi dell'ambiente).

Idrogeno come nuovo vettore energetico

Le politiche di decarbonizzazione riducono la dipendenza dai combustibili fossili e pertanto contribuiscono a garantire anche la sicurezza del sistema. Gli asset del parco impiantistico del Gruppo presentano poi ulteriori potenzialità per cogliere opportunità legate allo sviluppo di nuovi vettori energetici rinnovabili, come l'idrogeno. Il Gruppo intende presidiare le diverse fasi di questa filiera e ha già avviato progetti sperimentali in tal senso. Nella fase di produzione di idrogeno sostenibile, una soluzione circolare è rappresentata dalle sinergie tra processo elettrolitico e processo di depurazione delle acque, con molteplici flussi circolari di materia tra le due attività (ossigeno come input per la depurazione e biogas da fanghi di depurazione come materia per la metanazione dell'idrogeno). Gli impianti waste-to-energy del Gruppo potranno destinare la quota di energia elettrica biogenica (considerata rinnovabile) all'alimentazione di elettrolizzatori in grado di ottenere idrogeno da destinare alla clientela industriale, alla mobilità o alla rete di distribuzione. Proprio con riferimento alla distribuzione del gas si è conclusa positivamente la seconda fase della sperimentazione sugli asset del Gruppo per vagliare la percentuale di blending tra metano e idrogeno ottimale per il funzionamento degli asset di cogenerazione e degli impianti per le utenze industriali e domestiche. La sperimentazione, prima in Italia, coinvolge tutti gli operatori della filiera del gas, dal trasporto ai costruttori di equipment tecnologici, fino ai produttori di apparecchi domestici.



Per Hera, la necessità di garantire qualità e continuità dei servizi essenziali in un contesto così mutevole e soggetto a un incremento dei rischi climatici, rappresenta un costo ma allo stesso tempo

un'opportunità. Il necessario incremento degli investimenti per aumentare la resilienza dei propri asset pone il Gruppo, grazie alla sua solidità e capacità finanziaria, in una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti di minori dimensioni, che potrebbero presentare maggiori difficoltà nell'affrontare tale mole di investimenti. Il rafforzamento delle competenze interne, inoltre, accompagnato da crescita per linee esterne e gare, consente di cogliere nel modo più efficace le opportunità di sviluppo.

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

Tecnologico e del capitale umano: l'innovazione

Il Gruppo intende fare leva sulle evoluzioni tecnologiche dell'industria chimica e dell'ingegneria, al fine di individuare processi di riciclo delle plastiche complementari a quello meccanico e di rendere il processo efficace anche per le frazioni plastiche meno pure e meno pregiate. Gli stessi progressi consentono, ad esempio, di sperimentare soluzioni che utilizzano l'eccesso di energia elettrica rinnovabile (altrimenti inutilizzabile) per scindere la molecola dell'acqua in idrogeno e ossigeno e convertirla poi in gas metano sintetico con l'aggiunta di carbonio (da CO₂).

La strategia verso l'innovazione verde

Hera si è dotata di una strategia di Gruppo per sfruttare tutte le informazioni disponibili e poter garantire qualità e scambio di flussi di dati. I principi che hanno guidato l'implementazione della strategia sono quelli di un approccio organizzativo per l'architettura dei dati, che si articola nell'organizzazione delle informazioni per domini, nello sviluppo secondo una strategia di prodotto, su una piattaforma tecnologica self-service e con l'adozione di un modello di governance federato.

La strategia digitale

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



Al fine di consolidare il proprio ruolo nel settore delle utility italiane, Hera intende far leva sulle specializzazioni costruite nel tempo, attraverso l'implementazione di nuovi metodi analitici e lo sviluppo di progetti di automazione e digitalizzazione dei processi. I principali assi di sviluppo per la digitalizzazione delle attività del Gruppo prevedono:

- maggiori sensori sul campo di operatività e pertanto maggiore capacità di controllo, tramite il potenziamento del telecontrollo, l'installazione di smart meter nei diversi business e l'ampliamento dei sistemi di manutenzione predittiva;

- clientela digitale, sia in termini di elaborazione di offerte personalizzate ai clienti tramite la gestione dei contatori 2G, sia tramite l'Intelligenza artificiale applicata ai canali di vendita e nell'interazione coi clienti;
- data strategy, intesa come strategia sui dati orientata a sfruttare tutte le informazioni disponibili e garantire qualità e scambio di flussi di dati, ovvero in termini di realizzazione dei data product;
- la rendicontazione delle iniziative di trasformazione digitale secondo il framework Corporate digital responsibility (Cdr);
- l'avvio di una pratica strutturata di Open Innovation, come ulteriore leva per accelerare la digitalizzazione del Gruppo, per intercettare e valutare opportunamente i trend di innovazione globali e per favorire l'adozione di innovazioni già presenti sul mercato. Tutto ciò viene realizzato anche grazie a una più capillare azione di scouting di start up negli hub di innovazione nel mondo e una sempre maggior attenzione alla crescita di un ecosistema di partner di innovazione.

Come ulteriori sviluppi alla digitalizzazione, si segnalano la definizione di un articolato piano formativo specifico dedicato a rafforzare le competenze dei dipendenti in ambito innovazione e sostenibilità, la prosecuzione dei progetti di data analytics e l'Intelligenza artificiale a supporto della digitalizzazione dei processi di tutti i business del Gruppo e in particolare degli ambiti di economia circolare e transizione energetica, come verranno successivamente illustrati nelle strategie di sviluppo del capitale umano.

Tecnologia

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

Anche nel 2023 è stato confermato il trend globale di aumento degli attacchi cyber. Oltre agli effetti dell'instabilità geopolitica internazionale, che ha aumentato le azioni di cyberwar con particolare attenzione al settore energetico e alle infrastrutture critiche nazionali, le azioni criminali sono proseguite generando una crescita di incidenti di cybersecurity in tutti i settori. A fronte di questo scenario esterno, confermato anche dai numerosi bollettini emanati dall'Agenzia per la cybersicurezza nazionale, nel 2023 sono stati mantenuti livelli elevati di allerta dei monitoraggi in ambito cybersecurity, con un conseguente aumento delle attività di gestione di eventi anomali da parte del Soc (Security operation center) di Gruppo. Sono proseguite le attività relative al miglioramento della cybersecurity, aumentando il coordinamento tra le iniziative dei singoli Gestori It (information technology) e Ot (operational technology) e quelle di Gruppo, mantenendo un bilanciamento tra i macroambiti relativi alle tecnologie, ai processi e alle persone.

Con riferimento ai processi, nel corso dell'anno è stata fatta una revisione e condivisione con tutti i gestori It e Ot delle procedure per la gestione della cybersecurity di Gruppo che riguardano sistemi, reti e utenti. La revisione ha interessato principalmente l'ambito cloud, oltre ad altri aspetti di carattere più tecnico legati agli sviluppi tecnologici sempre più veloci, come la possibilità di adottare soluzioni passwordless o l'introduzione dell'intelligenza artificiale nelle applicazioni IT del Gruppo.

Il percorso di convergenza del monitoraggio centralizzato degli ambienti It e Ot si affianca all'assoggettamento di nuove fonti, ad esempio gli agenti su smartphone e tablet introdotti nel 2022 e una nuova piattaforma di monitoraggio degli ambienti cloud di Gruppo. Nell'ambito del monitoraggio sono stati eseguiti nel corso dell'anno vulnerability assessment su tutta la superficie esterna del Gruppo, ovvero scansioni di tutti gli indirizzi ip pubblici ed esposti su Internet, indirizzati a individuare vulnerabilità presenti sui sistemi e sui dispositivi in produzione e due assessment di cybersecurity su impianti industriali. Anche nel 2023 è continuata l'attività di aumento della consapevolezza e della cultura della cybersecurity attraverso campagne informative e di informazione per tutta la popolazione aziendale e interventi specifici per i profili tecnici in ambito It e Ot. È proseguita inoltre l'attività periodica di campagne di Ethical Phishing, con il coinvolgimento di circa 7 mila dipendenti per ogni campagna, per un totale di oltre 70 mila mail nel corso dell'anno. Per quanto riguarda invece le attività dedicate ai profili tecnici sono state eseguite esercitazioni di simulazione di incidente sfruttando apposite piattaforme in grado di simulare l'ambiente It aziendale ed effettuare in ambiente protetto le attività effettive che dovrebbero essere messe in atto in caso di incidente reale.

L'evoluzione della tecnologia e della digitalizzazione, sollecitando uno sviluppo continuo delle competenze dei dipendenti e delle conseguenti esigenze formative, conferma come strategica la scelta del Gruppo di introdurre piattaforme cloud-based per l'incremento della produttività individuale e come principali strumenti di collaborazione, poiché la cooperazione tra uomo e tecnologia richiede una

continua evoluzione del modo di lavorare. In quest'ottica i progetti di automazione di processo (virtual factory e digital lab) favoriscono la diffusione della cultura dell'integrazione tecnologica, focalizzandosi in iniziative di applicazione di intelligenza artificiale, in particolare quella generativa, e potenziamento della community, attraverso gli strumenti del digital workplace.

Il Gruppo intende utilizzare i dati per generare valore per le persone e per il business; la progressiva digitalizzazione dei processi di gestione delle risorse umane, nonché la realizzazione dell'architettura di riferimento per l'integrazione di sistemi e dati disponibili in logica prescriptive analytics confermano tale intenzione.

In un contesto in cui emerge un progressivo aumento del ritmo di innovazione, un progressivo innalzamento dell'età media della popolazione lavorativa e la necessità di riconversione professionale massiccia in tempi molto brevi, la formazione diventa sempre di più un asset strategico, anche per compensare il gap tra fabbisogno industriale e sistema educativo.

**Risorse
umane**

L'Employee value proposition (Evp) del Gruppo Hera in risposta a questo contesto è pertanto quello di sviluppare un'organizzazione agile che incoraggi l'apprendimento continuo dove ogni persona è protagonista della crescita e partecipa alla creazione di valore condiviso, all'interno di una strategia guidata dal purpose e integrata con l'evoluzione del business. Si tratta, quindi, di una strategia orientata a riconoscere alle persone un ruolo da protagonista nello sviluppo personale e collettivo, abilitato e favorito da un forte allineamento culturale e dallo sviluppo di processi sempre più avanzati, fruibili e coerenti con gli obiettivi attesi.

Dal contesto e dall'indirizzo strategico definito con l'Evp discendono cinque azioni prioritarie:

- guidare l'evoluzione del modo di lavorare valorizzando lo sviluppo di ciascuna persona, favorendo una cultura ispirata alla fiducia, alla trasparenza, al senso di comunità e orientata da una leadership diffusa e autentica;
- favorire comportamenti e rafforzare competenze che consentano alle persone di affrontare in modo consapevole ed efficace le opportunità e le sfide collegate alle transizioni energetica, ambientale e digitale;
- sviluppare la capacità di riconfigurare rapidamente strategia, modelli di business, struttura, processi, competenze e tecnologie a supporto del business;
- creare un ambiente di lavoro che accolga le diversità e incoraggi ciascuno a essere autenticamente sé stesso, dando piena espressione alle proprie potenzialità;
- mettere le esigenze delle persone al centro dell'evoluzione delle tecnologie collegate ai processi di gestione delle risorse umane per renderle partecipi, consapevoli e responsabili, facilitandole nell'esercizio del proprio ruolo.



Al fine di far emergere valori e comportamenti etici che possano rappresentare un modello distintivo per il Gruppo, l'obiettivo è quello di favorire una cultura orientata al risultato, alla relazione tra gli individui e a una leadership diffusa guidata dal purpose. I programmi del Gruppo su cultura e approccio agile per il miglioramento delle performance, attraverso il radicamento di fiducia, responsabilità, motivazione, autonomia ed etica del lavoro, sono guidati dal continuo sviluppo della cultura work by objectives. Nella strategia di Gruppo è fondamentale far percepire a ognuno quanto il proprio lavoro e il proprio senso di appartenenza siano correlati ai risultati e alle performance complessive dell'azienda e, coerentemente, è fondamentale lo sviluppo di una strategia di attraction dei talenti guidati dal purpose.

aziendale. Al fine di permettere a ognuno di esprimere il proprio potenziale e accelerare la crescita dell'organizzazione, favorendo l'armonia tra vita lavorativa e privata e garantendo un approccio etico al lavoro, proseguiranno le iniziative di welfare dedicate al benessere individuale fisico, psicologico e finanziario, in coerenza con le priorità individuate dall'ascolto continuo delle persone e con l'obiettivo di valorizzare il loro benessere.

Sul fronte della transizione digitale il Gruppo si è dotato di uno specifico programma formativo HER@futura con focus sulla reputazione digitale; come riportato tra i precedenti assi di sviluppo per la digitalizzazione, verranno realizzate iniziative sempre più innovative e customizzate per sviluppare cultura, processi e competenze digitali, incrementando la digital proficiency a tutti i livelli dell'organizzazione e integrando gli aspetti di Corporate digital responsibility nell'esecuzione dei progetti e dei processi aziendali.

Un approccio integrato tra transizione ecologica e transizione digitale verrà adottato per migliorare il livello di Energy e Green transition proficiency, accelerando l'implementazione del programma ecoHERA per il rafforzamento di competenze diffuse e/o specialistiche collegate all'impatto della transizione energetica e ambientale sul business.

Altrettanto importante sarà focalizzarsi sui processi di knowledge management per abilitare la diffusione e l'innovazione del know-how legato alle transizioni, nonché far evolvere le partnership e i progetti con il sistema educativo (scuole, istituti, università, business school, ecc.) per favorire approcci di ecosistema e affrontare efficacemente le sfide collegate alle transizioni.

Allo scopo di superare il concetto di uguaglianza, per arrivare a una sostanziale equità di trattamento e riconoscendo quindi le specificità individuali, il Gruppo proseguirà con l'evoluzione del performance management, con l'obiettivo di rendere sempre più efficace il dialogo tra team leader e team member, orientandolo sulla responsabilizzazione verso obiettivi misurabili e su una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle attività lavorative. I processi di gestione e sviluppo delle risorse umane sono disegnati per preservare le competenze e i valori distintivi costruiti nel tempo e, contemporaneamente, per sviluppare i talenti individuali, indipendentemente dal genere e dall'età, ricercando innovazione in tutti gli aspetti che possono generare valore aggiunto e sostenibile nel tempo. Al fine di sviluppare le caratteristiche uniche delle persone, sono previste politiche e programmi mirati a valorizzare l'inclusività e la diversità, orientati a favorire una cultura di innovazione e di miglioramento continuo. Creare momenti di ascolto più frequenti e immediati (es. pulse survey, focus group, ecc.) volti a cogliere l'intersezionalità delle caratteristiche delle persone, sviluppare programmi formativi specifici su riconoscimento e rimozione dei bias, promuovere un linguaggio ampio che eviti pregiudizi e stimolare forme di comunicazione differenziate e accessibili sono una priorità per creare un ambiente di lavoro che accolga le diversità e incoraggi ciascuno a essere autenticamente sé stesso.

Non a caso, oltre a mantenere il gruppo di lavoro del Diversity management (introdotto nel 2011), Hera, firmataria del Patto Utilitalia – La Diversità fa la differenza, continuerà a promuovere politiche inclusive a tutti i livelli delle organizzazioni, affinerà progressivamente le misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro e continuerà ad adottare una gestione del merito non soltanto trasparente, ma anche e soprattutto neutra rispetto alle diversità di genere, età e cultura, con l'adozione congiunturale di sistemi tesi a monitorare i progressi conseguiti e di politiche di sensibilizzazione interne ed esterne. Ne è testimonianza il raggiungimento della certificazione di genere secondo la prassi di riferimento UNI PDR 125 conseguita nel 2023 per le principali società del Gruppo.

