

Il valore aggiunto della forza lavoro resiliente

La valorizzazione della componente umana risulta altresì fondamentale per un equilibrio tra tecnologia e persone, focalizzando gli effort antropici 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. La digital workplace transformation e l'interconnessione su un'unica piattaforma permettono di interagire, condividere informazioni e guadagnare conoscenze e competenze. 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.



L'attuale momento storico e l'emergenza sanitaria hanno enfatizzato la necessità di valore aggiunto addotto da una forza lavoro resiliente e sollecitata dallo sviluppo continuo di competenze che consentono di affrontare scenari futuri mutevoli e non sempre prevedibili. A fronte della necessaria rivisitazione dell'organizzazione delle persone, anche in termini di spazi da adeguare alle indicazioni delle autorità sanitarie, il consolidamento del remote working si è rivelato dirimente. I trend dei sistemi economico, politico, ambientale e sociale – combinandosi con la forte accelerazione della trasformazione digitale e la progressiva alfabetizzazione tecnologica delle persone – richiedono inoltre un approccio sempre più sensibile agli aspetti relazionali. Alcune ricerche del World Economic Forum evidenziano che i ruoli emergenti dipenderanno da competenze legate alla tecnologia ma anche al problem solving e al self management. Il reskilling, l'apprendimento continuo attivo e adattivo, nonché la progettazione stessa delle attività formative, diventano quindi fondamentali per aumentare la resilienza delle organizzazioni. L'ambiente esterno caratterizzato da incertezza investe le persone di responsabilità crescenti, ed è fondamentale che la connessione tra contributo individuale e impatto organizzativo diventi sempre più percepibile, dando maggiore forza all'orientamento di tutte le risorse verso uno scopo comune. Le azioni di responsabilizzazione individuale, accompagnate dal ripensamento delle modalità di lavoro e dal benessere delle persone, sono pertanto indirizzate verso la valorizzazione delle persone e, così facendo, verso l'incremento della produttività. A tale proposito, le politiche di inclusione e la tutela della diversità si traducono anche in una lotta contro la discriminazione sul luogo di lavoro e, accompagnate dall'impegno per la promozione e la creazione di contesti equi e inclusivi, stanno diventando riferimenti sempre più imprescindibili per la comunità finanziaria responsabile.

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.



**Programmazione
finanziaria**

Lo scenario, caratterizzato da tassi negativi anche per scadenze di lungo termine, consentirà a Hera di incrementare la quota di debito a tasso fisso. Il piano industriale presentato a gennaio 2021, in questo senso, mostra che la struttura finanziaria del Gruppo raggiungerà l'83% dell'indebitamento a tasso fisso al 2024, nel rispetto dei limiti indicati dalla 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, prestando attenzione anche alla struttura dell'indebitamento. Il costo medio del debito, in particolare, è costantemente efficientato, sia attraverso attività di financial risk management, che contemplano anche il ricorso a strumenti derivati, sia grazie a valutazioni di operazioni di liability management volte a cogliere opportunità di mercato favorevoli. Proprio in questa direzione, il piano prevede di far fronte al fabbisogno finanziario tramite emissioni obbligazionarie a tasso fisso, anche di tipo green e/o sustainable, lungo una traiettoria che si propone di ottimizzare il costo medio del debito attraverso la gestione proattiva delle operazioni summenzionate, in modo tale che, al 2024, il tasso medio del debito raggiunga il 2,6%. Le condizioni di emissione particolarmente favorevoli, inoltre, consentiranno di rispondere con ulteriori incrementi di efficienza alle necessità di investimento del Gruppo, soprattutto per garantire la realizzazione di progetti innovativi e sostenibili nei settori ambientale, idrico ed energetico.

Il rating del Gruppo è strettamente connesso al rating del Paese, al trend macroeconomico e allo scenario politico dello stesso, poiché la maggior parte del perché la maggior parte del business è concentrato sul territorio domestico. Nonostante la crisi economico-finanziaria scatenata dalla pandemia, tuttavia, le azioni e le strategie poste in essere sono tali da prefigurare il mantenimento e il miglioramento di adeguati livelli di rating. Nel corso dell'esercizio, peraltro, è proseguita la consueta attività di comunicazione con le agenzie di rating Moody's e Standard & Poor's (S&P), che, in considerazione della congiuntura, ha fornito riscontri incoraggianti. Il profilo di rischio del Gruppo, infatti, è valutato positivamente in termini di solidità e buon equilibrio del portafoglio di business, nonché in termini di buone performance operative, di rischio di liquidità e di resilienti indicatori di merito creditizio. Entrambe le agenzie, in particolare, hanno mantenuto un giudizio positivo sul merito creditizio del Gruppo rispettivamente pari a Baa2, outlook stabile e BBB/A-2 outlook positivo, valutazioni cui hanno giovato anche i risultati positivi raggiunti nel 2020 relativamente alle metriche di credito.

**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, già impegnata nel green funding, continua lungo un percorso che parte da lontano: prima società italiana a emettere un green bond nel 2014, la

**Rendicontazione
finanziaria
sostenibile**

multiutility, cui ha fatto seguire un finanziamento Esg linked nel 2018, per poi dotarsi, nel 2019, di un vero e proprio Green financing framework (Gff) accompagnato da un'ulteriore emissione obbligazionaria di tipo green. L'atteso e ulteriore miglioramento dei rating di sostenibilità, a sua volta, permetterà di accedere ancora più facilmente alle linee dedicate ai finanziamenti sostenibili, interessanti anche perché caratterizzate da costi potenzialmente inferiori a quelli delle linee di credito tradizionali. In coerenza con tali indirizzi, è poi in corso il recepimento delle raccomandazioni della Task force on climate-related financial disclosure (TCFD) del financial stability board, che prevedono la definizione di scenari climatici, rischi e opportunità legate al cambiamento climatico, così come dei processi di gestione di tali rischi, nonché la definizione di target di riduzione delle emissioni climateranti.



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

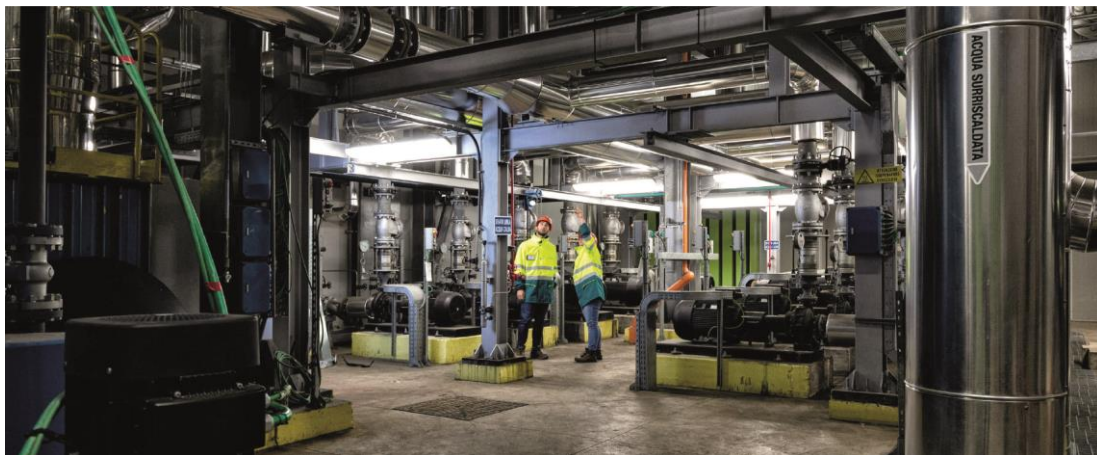
Ambito di business: la strategia industriale

La strategia presentata nell'ultimo piano industriale del Gruppo prospetta un percorso di crescita economica e industriale pienamente sostenibile, in coerenza con gli obiettivi previsti dall'Agenda ONU al 2030 e con le direttrici della più recente politica europea.

La ricerca di uno sviluppo sostenibile è perseguibile tramite l'applicazione dei principi dell'economia circolare non solo all'ambito di business del Gruppo, ma anche coinvolgendo gli stakeholder esterni per influenzare anche il contesto.

Business a mercato

Per quanto riguarda i business a libero mercato, la strategia del Gruppo prevede l'ulteriore sviluppo della propria base clienti e della propria impiantistica, in ottica di decarbonizzazione e di contributo all'economia circolare.



Per i business a mercato del settore energia è stato fissato il traguardo dei quattro milioni di clienti al 2024, target che verrà perseguito attraverso la valorizzazione della customer base del nord-est e alle opportunità offerte dal superamento del regime di maggior tutela del mercato elettrico. Lo sviluppo commerciale sarà alimentato dall'offerta di nuovi Servizi a valore aggiunto, che arricchiranno la proposta commerciale del Gruppo e offriranno al cliente una gamma di servizi complementari per il risparmio energetico e la riduzione degli sprechi. Ne sono esempi la vendita e l'installazione di pannelli fotovoltaici, l'offerta di apparecchiature a led e di termostati intelligenti o la vendita di caldaie efficienti abbinata alla fornitura delle commodity energetiche.

La personalizzazione delle offerte commerciali sarà ulteriormente migliorata attraverso la progressiva diffusione su scala nazionale dei contatori di energia di nuova generazione (2G), che permettono di

monitorare le abitudini di consumo dei clienti e, perciò, di definire offerte commerciali che possano premiare in maniera sempre più rilevante l'adozione di comportamenti sostenibili (green loyalty).

L'offerta ai clienti condominiali, inoltre, potrà integrare il menu dei servizi energia proposti, forte – già oggi – delle attività di riqualificazione energetica degli edifici e degli impianti termici, che beneficiano delle misure fiscali previste dal Governo.

Infine, il Gruppo intende rinnovare il proprio impegno nella partecipazione alle future gare per i mercati di ultima istanza, con l'obiettivo di continuare ad affermarsi tra i player di riferimento nazionale, facendo leva sull'esperienza pluriennale già maturata.

Nei business a mercato del trattamento e recupero dei rifiuti, la strategia sarà indirizzata allo sviluppo dell'attuale base impiantistica, essenziale per dare seguito al percorso intrapreso da Hera verso la gestione dei rifiuti in logica circolare, in linea con le migliori best practice internazionali.

In questo senso, sono in fase di sviluppo nuove soluzioni impiantistiche per la produzione di biometano dalla frazione organica dei rifiuti solidi urbani: un nuovo impianto, ad esempio, sarà realizzato nelle Marche, con l'obiettivo di rispondere anche alle esigenze di trattamento e recupero espresse dal bacino geografico del medio Adriatico e dell'Italia centrale.



Specifiche iniziative sono inoltre previste nel settore del riciclo delle plastiche, al fine di incrementare l'uso della plastica riciclata e rispondere all'introduzione della Plastic Tax. Aliplast, società di riferimento del Gruppo, continuerà infatti a incrementare la propria capacità di trattamento, avviando l'ingresso nel mercato delle cosiddette plastiche rigide.

Per quanto riguarda i business regolati, importanti investimenti saranno dedicati a incrementare ulteriormente resilienza, efficienza e business continuity degli asset del Gruppo e a realizzare un ampio spettro di soluzioni sostenibili e circolari, che caratterizzeranno la gestione delle reti Hera nei prossimi anni. Parte dell'impegno finanziario sarà inoltre dedicato alla partecipazione del Gruppo alle gare per l'assegnazione delle concessioni dei servizi regolati che interesseranno alcuni business a rete (igiene urbana, distribuzione gas e ciclo idrico) prioritariamente nelle aree già presidiate dal Gruppo.

**Business
regolati**



Nel ciclo idrico proseguirà l'impegno del Gruppo a favore delle soluzioni per il riuso e la rigenerazione della risorsa idrica. Il progetto che prevede il reimpiego delle acque in uscita dal depuratore per finalità agricole o di mantenimento dell'equilibrio idrogeologico del territorio, già realizzato a Bologna, sarà esteso ad altri territori. Proseguirà inoltre l'azione di contrasto alle perdite idriche, consolidando un approccio integrato che punta su tecnologie e metodiche di rilevazione sempre più avanzate, ma anche sulla manutenzione predittiva e bonifica delle reti. A tutela della qualità della risorsa idrica, verranno utilizzate nuove tecnologie per il controllo e la rimozione degli inquinanti: il progetto Water Fingerprint, ad esempio, prevede di creare una specifica impronta digitale dell'acqua, realizzando uno spettro che viene associato a varie sostanze nel campo organico, grazie al quale sarà possibile segnalare eventuali situazioni in cui la risorsa idrica non si dimostrasse conforme alle sue regolari proprietà. Sempre in coerenza con le logiche dell'economia circolare, il Gruppo lavorerà all'installazione di elettrolizzatori presso i propri impianti di depurazione, con l'obiettivo di produrre idrogeno verde (o gas di sintesi nella configurazione power-to-gas) e sfruttare la produzione di ossigeno, valorizzando pienamente l'esistenza di flussi di materia circolari tra gli impianti di depurazione e gli elettrolizzatori stessi.

Per i business gas ed energia elettrica, nei prossimi anni il Gruppo rinnoverà l'attenzione al processo di digitalizzazione delle reti di distribuzione e al loro potenziamento in chiave di prevenzione e mitigazione dei rischi esogeni, consolidando in questo modo la business continuity. Per entrambi i business è previsto un importante piano di sostituzione dei contatori: nel settore elettrico verranno installati i contatori di energia di seconda generazione (2G), mentre nel settore gas saranno posati i nuovi contatori intelligenti – denominati NexMeter e oggetto di un brevetto proprietario – in grado di interrompere il flusso di gas e mettere in sicurezza l'impianto di utenza in caso di eventi sismici rilevanti, fughe di gas o piccole perdite latenti.

Per il business teleriscaldamento, si prevede un piano investimenti volto a rafforzare la business continuity del servizio, perseguire una digitalizzazione degli asset e sviluppare l'estensione della rete in aree chiave, come nel caso dell'interconnessione tra due sistemi di teleriscaldamento della città di Bologna.

Per il business dell'igiene urbana, l'impegno del Gruppo si concentrerà sul miglioramento della quantità e qualità della raccolta differenziata e sul contenimento dei costi del servizio. Con questa finalità progetti come campagne di comunicazione, strumenti digitali e cassonetti intelligenti supporteranno il cittadino nello sviluppo di migliori e più corrette abitudini di raccolta e differenziazione dei rifiuti. Al fine di garantire qualità ed efficienza del servizio, saranno inoltre sviluppate nuove soluzioni, come il controllo da remoto dei contenitori dotati di apposita tecnologia (denominato Smarty).

La strategia adottata permetterà al Gruppo di aumentare il proprio margine operativo lordo di 215 milioni di euro tra il 2019 e 2024, raggiungendo il traguardo di 1,3 miliardi di euro. Tale crescita sarà alimentata in modo equilibrato sia dalla componente organica che da quella per linee esterne. Gli obiettivi economici e industriali previsti saranno raggiunti grazie a un volume di investimenti stimato in circa 3,2 miliardi di euro nel quinquennio 2020-2024, valore significativamente superiore rispetto alla media degli ultimi cinque anni. Tali risorse saranno destinate ai territori serviti in modo coerente con l'attuale presenza del Gruppo e saranno concentrate soprattutto nelle attività regolate, in ragione della loro natura capital intensive.

La marginalità generata in arco piano e un'attenta politica finanziaria permetteranno al Gruppo di far fronte al volume di investimenti stanziato, pur riguardando una riduzione del rapporto tra debiti finanziari netti e Mol al 2,8x al 2024.

La sostenibilità continua a rappresentare un obiettivo del tutto integrato alla strategia del Gruppo. Si prevede, in particolare, che al 2024 circa la metà del margine operativo lordo sarà imputabile ad attività che creano valore condiviso, rafforzando l'impegno di Hera per gli obiettivi declinati nell'Agenda Globale ONU al 2030, ma anche per l'efficace recepimento delle più recenti indicazioni europee (Next Generation EU). Inoltre, il Gruppo ha fissato un set di obiettivi industriali che arrivano fino al 2030, proprio per disegnare fin d'ora un percorso di sviluppo che risulti coerente con le linee d'azione implicate da economia circolare e decarbonizzazione.



Riferimenti
numerici del
Gruppo

Next
GenHERAtion
Growth

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

aziendale. Next GenHERation Growth, in particolare, rappresenta la sintesi della strategia del Gruppo ed è declinata in diversi ambiti di azione:

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

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

Climatico e ambientale: lo sviluppo sostenibile

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

Framework
del valore
condiviso



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



Globale, ossia quelle call to action al cambiamento, indicate dalle politiche a livello mondiale, europeo, nazionale e locale. Il 2020 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.

Si rimanda al sito web del Gruppo (www.gruppohera.it/gruppo/sostenibilita) e al Bilancio di sostenibilità (sezione valore condiviso) per il maggior dettaglio delle azioni che il Gruppo intende promuovere contribuendo in senso ampio ai 169 target ovvero ai dieci Goals dell'Agenda ONU 2030 mappati nel corso del 2017 a cui è stato aggiunto l'obiettivo 17 (l'unico trasversale ai tre driver del valore condiviso). Si segnala, inoltre, che nel corso del 2020 si sono resi disponibili sulla piattaforma formativa aziendale eventi formativi dedicati agli SDGs, in particolare all'economia circolare, e l'Agenda ONU è stata inserita nella formazione a tutti i neoassunti. Tra le principali azioni si annoverano quelle orientate alla promozione dell'efficienza energetica, alla gestione sostenibile della risorsa idrica, alla selezione di fornitori con qualificazione in termini di aspetti di sostenibilità ambientale e sociale, allo sviluppo dell'occupazione e delle nuove competenze e alla diffusione dell'innovazione e della digitalizzazione. Per far sì che i principi del Green Deal, declinati operativamente nel piano di azione di economia



circolare e nel Next Generation EU, diventino sempre più elementi di consapevolezza per tutte le persone del Gruppo, verranno erogati programmi formativi specifici, che prevedono la valorizzazione delle competenze interne per sviluppare progetti coerenti con il framework SDGs.

L'economia circolare e territorio

L'approccio all'economia circolare del Gruppo, oltre a guidare specifici progetti di filiera, è divenuto un paradigma trasversale, irriducibile al mondo del waste e capace, come tale, di ispirare e orientare progetti di ampio respiro, cui concorrono filiere fra loro diverse.

A titolo esemplificativo, nei prossimi anni le fasi di progettazione ed esecuzione delle opere di ingegneria saranno sempre più attente alle tematiche della sostenibilità, della riduzione dell'impronta ambientale e della minimizzazione dell'impiego di suolo vergine. La tecnologia building information modeling (Bim) consentirà infatti di condurre analisi materiche e prevedere la massimizzazione del riciclo e riutilizzo (così da estendere l'approccio circolare anche nel fine-vita dell'opera). Il piano industriale ha pianificato di estendere l'approccio a una pluralità di interventi di dismissione e demolizione degli impianti Hera, mirando a ottenere il massimo riciclo/riuso/recupero possibile. Tra gli interventi previsti in questo ambito, sono rilevanti gli obiettivi fissati in arco piano per lo sviluppo delle attività di riciclo della plastica e l'incremento della produzione di biometano orientati a dare nuovo valore alla frazione organica del rifiuto solido urbano. Le logiche della circolarità verranno poi applicate ai principali acquisti del Gruppo, con una sempre maggiore attenzione da riservare a materiali o beni che rispondono ai principi dell'economia circolare, mentre l'adozione di criteri ambientali minimi (Cam) con cui determinare le caratteristiche merceologiche delle varie componenti per gli allacciamenti acquedottistici verrà estesa anche ad altri elementi standard delle reti quali riduttori gas, acqua e sollevamenti fognari.

Con l'obiettivo di stimolare l'adozione di modelli di business circolari nel territorio servito, saranno avviate nuove iniziative e progetti volti al riuso dei materiali grazie a collaborazioni con importanti partner presenti sul territorio locale. I progetti pilota di tali azioni improntate alla sostenibilità saranno disciplinati all'interno di specifici accordi quadro pluriennali.

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

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

Il contributo alla transizione energetica

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



Le azioni per ridurre i consumi energetici all'interno del perimetro del Gruppo (-7% al 2024 rispetto al 2013) così come quelle condotte nei confronti di clienti industriali, clienti domestici e pubblica amministrazione proseguiranno pertanto con rinnovato slancio. Il quadro legislativo, infatti, offre interessanti opportunità sul settore domestico, facilitando gli interventi di rinnovamento degli edifici

ritenuti necessari per una transizione energetica pienamente efficace. Similmente anche il patrimonio immobiliare della pubblica amministrazione dovrà assistere a un progressivo efficientamento dei consumi di energia.

La decarbonizzazione del settore industriale, invece, potrà fondarsi anche sullo sfruttamento di nuovi vettori energetici rinnovabili, come l'idrogeno pulito. A tal proposito, il Gruppo sta studiando e sperimentando le opportunità legate allo sviluppo della filiera idrogeno per gli asset del proprio parco impiantistico.



In tale senso, una soluzione circolare è quella che coinvolge gli impianti di depurazione: dall'installazione di elettrolizzatori presso i siti di depurazione è possibile ottenere idrogeno pulito (o gas metano di sintesi) alimentando flussi circolari di materia: l'acqua depurata come feedstock del processo di elettrolisi, l'ossigeno di risulta dell'elettrolisi come input del processo di depurazione, il biogas da fanghi di depurazione come input per il processo di metanazione dell'idrogeno pulito.

Le opportunità legate al vettore dell'idrogeno coinvolgono anche altri asset del Gruppo, come gli impianti Waste-to-Energy: l'energia elettrica prodotta dalla combustione della frazione biogenica, considerata rinnovabile, potrà essere utilizzata per alimentare impianti di elettrolizzazione e ottenere idrogeno verde da destinare alla clientela industriale, alla mobilità o all'immissione nella rete di distribuzione.

Sempre nella logica di pieno sfruttamento delle opportunità rinnovabili, nei prossimi anni acquisiranno maggiore rilievo tutti i processi di trasformazione di matrici di rifiuti, scarti o di prodotti della filiera agricola in biometano, pienamente compatibile con le reti esistenti di metano.



Il Gruppo Hera potrà quindi valorizzare alcuni scarti e residui delle proprie attività per ottenere biometano, attraverso diversi processi tecnologici a seconda della matrice di rifiuto/feedstock utilizzata (ad es. fanghi da depurazione, sfalci e potature, rifiuti organici dalla raccolta urbana, eluati da rifiuti organici).

Attraverso un pieno sfruttamento delle opportunità di produzione del biometano, il Gruppo contribuirà anche alla progressiva decarbonizzazione della filiera del gas, operando così per favorire la creazione di un consenso motivato e resiliente attorno a un settore che riveste particolare importanza nel nostro Paese.



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

Tecnologico e del capitale umano: l'innovazione

Capofila delle evoluzioni tecnologiche sono i progressi dell'industria chimica e dell'ingegneria che interessano la filiera dell'ambiente (plastica in primis) o dell'energia (biocarburanti e biocombustibili) alla ricerca di soluzioni concrete che possono rivelarsi abilitanti nella sfida dell'adattamento al

La strategia
verso
l'innovazione
verde

cambiamento climatico o nel contrasto al depauperamento del patrimonio di risorse naturali. Il Gruppo sfrutta strategicamente tali progressi al fine di individuare processi di riciclaggio delle plastiche complementari a quello meccanico e di rendere il processo efficace anche per le frazioni plastiche meno pure e meno pregiate. Gli stessi progressi consentono, ad esempio, di sperimentare soluzioni che utilizzano l'eccesso di energia elettrica rinnovabile (altrimenti inutilizzabile) per scindere la molecola dell'acqua in idrogeno e ossigeno e convertirla poi in gas metano sintetico con l'aggiunta di carbonio (da CO₂).



La strategia di adozione delle tecnologie digitali di Hera è incardinata su quattro assi:

- data governance, ovvero ruoli, policy, standard e metriche finalizzati a stabilire processi e responsabilità che assicurano la qualità e la sicurezza dei dati;
- data platform, strumenti e tecnologie abilitanti la realizzazione di progetti di analisi dei dati;
- data culture, una comunità digitale (composta da 162 membri) di divulgazione e networking sulle metodologie ed esperienze legate all'analisi dei dati;
- data factory, ovvero l'elaborazione della struttura organizzativa per la messa a terra delle iniziative di analisi dati (modello, competenze, change management).

La strategia digitale



La progettazione della data strategy è finalizzata a trasformare il Gruppo in un'azienda data driven, dove le decisioni vengono guidate dai dati, valorizzati come asset aziendale e soggetti, come tali, a una lettura etica e consapevole. L'importanza crescente della gestione del dato, infatti, implica anche una coerente evoluzione del livello di attenzione e di risorse dedicate alla sua protezione.

Il modello organizzativo del Gruppo presenta una gestione rinnovata dei rischi cyber allargando la platea degli interlocutori; in particolare, esso ha definito un paradigma nelle relazioni tra i vari business aziendali e chi si occupa di cybersecurity, favorendo l'incremento dei controlli relativi agli accessi in modalità virtual private network (vpn) e pianificando altresì l'evoluzione di controlli automatici.

Il modello Hera è concentrato su tre aspetti principali:

- l'aumento della consapevolezza della popolazione aziendale in materia di cybersecurity attraverso l'attivazione, tramite piattaforme dedicate, di politiche di awareness e campagne di ethical phishing;
- il passaggio da un modello reattivo della gestione degli incidenti di cybersecurity a un modello il più possibile predittivo, aumentando significativamente il perimetro di monitoraggio e estendendo il servizio verso gli ambiti relativi all'operation technology;
- l'identificazione e l'adozione di soluzioni tecnologiche mirate e in continua evoluzione quali la nuova piattaforma di Web application firewall (Waf), strumenti evoluti per la protezione delle postazioni di lavoro (Edr – Endpoint detection & response) e dei server (Atp – Advanced threat protection) e funzionalità volte a rendere la gestione delle identità digitali e dei relativi accessi informatici sempre più sicura come la multi-factor authentication, il conditional access e l'identity protection.

Queste attività consentono una riduzione del rischio complessivo, un netto innalzamento della cultura aziendale sulla cybersecurity e sui rischi connessi, nonché una "postura" del Gruppo, rispetto a possibili attacchi, che si concretizza in una maggiore velocità di azione e reazione.

Per quanto concerne il dettaglio della gestione dei rischi cyber si rimanda al paragrafo 1.02.03 "Ambiti di rischio: identificazione e gestione dei fattori di rischio".

Verso
l'innovazione
blu

L'evoluzione della tecnologia e della digitalizzazione sollecita altresì uno sviluppo continuo delle competenze dei dipendenti e dei conseguenti percorsi formativi. Quest'ultimo aspetto si è confermato strategico durante la pandemia, con l'utilizzo massivo obbligato di strumenti di lavoro e comunicazione alternativi che hanno consentito lo svolgimento delle attività da remoto. In funzione delle crescenti esigenze di smart working (già attivo per centinaia di dipendenti), le opportunità di evoluzione tecnologica e digitalizzazione sono state accompagnate dalla dotazione di device a tutta la popolazione aziendale e da una formazione approfondita.



La scelta strategica di introdurre piattaforme cloud-based per l'incremento della produttività individuale e come principali strumenti di collaborazione si è rivelata tempestiva e fruttuosa, conseguendo con piena efficienza tutti gli sfidanti obiettivi che la situazione epidemiologica ha improvvisamente richiesto di soddisfare. Al fine di accelerare la trasformazione digitale, del resto, la cooperazione tra uomo e tecnologia richiede una continua evoluzione del modo di lavorare e degli spazi sia fisici che virtuali, permettendo di ridurre gli sforzi a minor valore aggiunto. L'evoluzione del rapporto tra persone e tecnologie all'interno del Gruppo continuerà pertanto a essere affrontata con progetti di automazione di processo che favoriscono la diffusione della cultura dell'integrazione tecnologica, virtual factory e digital lab focalizzati in iniziative di applicazione di Intelligenza artificiale e potenziamento della community di agenti del cambiamento, attraverso gli strumenti del digital workplace. La strumentazione digitale apre nuove opportunità di sviluppo per i business: i processi operativi, resi più fluidi e digitali,



presentano i presupposti per nuove soluzioni basate su Intelligenza artificiale, la valutazione e la misurazione dei benefici attesi dalle soluzioni stesse. Il Gruppo intende utilizzare i dati per generare valore per le persone e per il business; la progressiva digitalizzazione dei processi human resources, piuttosto che la realizzazione dell'architettura di riferimento per l'integrazione di sistemi e dati disponibili in logica prescriptive analytics ne sono alcuni esempi.

Nel corso dell'esercizio il Gruppo ha creato una nuova struttura Data analytics e intelligent automation destinata a raccogliere i dati e a supportarne l'analisi, a guidare la strategia aziendale relativa ai dati (data strategy), a divulgare esperienze e conoscenza attraverso laboratori e partnership con aziende, osservatori e università sui temi dell'Intelligenza artificiale. Infine, la visione strategica verso le tecnologie di digitalizzazione, in un incrocio logico con la dimensione di sostenibilità ambientale e sociale, ha portato all'introduzione nel 2020 di un framework strategico denominato Corporate Digital Responsibility (Cdr), di cui si dà ampia informativa all'interno del Bilancio di Sostenibilità nella sezione "Innovazione e Digitalizzazione".



L'estensione del remote-working a oltre quattromila dipendenti, modalità di lavoro consolidata delle persone del Gruppo, è stata accompagnata da una serie di misure volte a salute, sicurezza e responsabilità verso se stessi e verso gli altri, ovvero indirizzate a valorizzare e arricchire i servizi per i dipendenti. Per affrontare efficacemente il contesto attuale, in cui molti lavoratori stanno sperimentando modalità di lavoro nuove, nella strategia di Gruppo è diventato sempre più importante far percepire a ognuno quanto il proprio lavoro e il proprio senso di appartenenza siano correlati ai risultati e alle performance complessive dell'azienda. Il Gruppo prosegue in una strategia di sviluppo del capitale umano attenta a generare valore nel tempo: per la persona e per l'intera organizzazione. Per favorire il miglioramento continuo e la propensione all'innovazione, ad esempio, Hera ha attivato iniziative di ascolto che consentono di approfondire il livello di soddisfazione dei dipendenti sui temi legati all'ambiente di lavoro e ai valori aziendali. I dati emersi, analizzati anche grazie a strumenti digitali e Intelligenza artificiale, possono essere tradotti in azioni correttive nella direzione di riferimento di ciascun dipendente, ma anche attraverso la mobilità interna tra più direzioni. La strategia del Gruppo concorre alla creazione di valore accelerando anche i processi di ri-progettazione delle attività formative in logica blended learning, il consolidamento del percorso di implementazione di academy professionali, la realizzazione di un learning center HerAcademy quale punto di riferimento per il knowledge sharing interno ed esterno al Gruppo, senza dimenticare altri progetti per migliorare ulteriormente i livelli di employee engagement. Il tutto in una logica di armonizzazione del rapporto uomo-macchina, allo scopo di rendere pienamente operativi i processi di automazione e digitalizzazione che coinvolgono tutta la popolazione aziendale; le diverse iniziative formative sono pertanto integrate allo sviluppo di percorsi di reskilling tesi a valorizzare l'employability delle risorse impiegate in attività caratterizzate da rilevante automazione e alta intensità tecnologica.

Il capitale umano Hera



Il Gruppo Hera è inoltre impegnato nel continuo sviluppo di programmi formativi specifici per far sì che i principi dei Green Deal, Circular Economy Action Plan e Green Recovery Fund entrino nell'universo valoriale di riferimento di tutte le persone del Gruppo e, in una necessaria logica di lungo periodo, di quelle che vi entreranno; l'obiettivo di raggiungimento dei risultati in termini di green economy in relazione alla riduzione della carbon footprint di Gruppo, a titolo esemplificativo, è condiviso tramite la valorizzazione del contributo del remote working, oppure tramite il potenziamento dell'offerta green all'interno degli strumenti di welfare aziendale o, altresì, tramite la sensibilizzazione ai temi green già nel momento dell'assunzione.



Più in generale, il consolidato utilizzo dello strategic workforce planning, accorda l'evoluzione di competenze e ruoli alle esigenze del business tramite un dialogo strategico tra le linee di business e la funzione delle risorse umane, grazie al quale è possibile analizzare i più significativi trend in corso, condividere il significato delle sfide di business indirizzate in arco piano, ma anche il senso dei rischi e delle opportunità da esse implicate. L'obiettivo è quello di tradurre su tutti i processi delle risorse umane un piano di azione coerente, che seguiti a mostrarsi capace di identificare le migliori soluzioni per orientare la propria attuazione e coprire così i gap in termini di qualità, quantità, tempistiche e location della forza lavoro, nonché di farsi carico dei rischi profilati dall'adozione stessa di tali soluzioni. I processi di gestione e sviluppo delle risorse umane sono disegnati per preservare le competenze e i valori distintivi costruiti nel tempo e, contemporaneamente, per sviluppare i talenti individuali, indipendentemente dal genere e dall'età, ricercando innovazione in tutti gli aspetti che possono generare valore aggiunto e sostenibile nel tempo. La strategia di Hera è incardinata allo sviluppo continuo di una cultura inclusiva delle diversità, intesa come motore per generare cambiamento, nel cui contesto i dipendenti possono giovare di un buon bilanciamento fra le azioni di sviluppo assegnate loro dal manager e le azioni di sviluppo in cui l'iniziativa parte invece dalla loro persona. Non a caso, oltre a mantenere la figura del Diversity Manager (introdotta nel 2011), Hera, firmataria del "Patto Utilitalia – La Diversità fa la differenza", promuove politiche inclusive a tutti i livelli delle organizzazioni, affina progressivamente le misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro e adotta una gestione del merito non 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.



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

