

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

### 1.01.01 I trend di contesto

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

#### Macroeconomico e finanziario

Nel 2020 l'economia globale ha registrato una forte contrazione economica, determinata in gran parte dagli effetti che la pandemia da Covid-19 ha provocato sul tessuto economico e sociale. Le stime più recenti elaborate dal Fondo Monetario Internazionale (FMI) mostrano un decremento della ricchezza mondiale del 3,5% rispetto al 2019. A questo risultato hanno contribuito in particolar modo le economie avanzate (-4,9% rispetto al 2019), mentre la flessione delle economie in via di sviluppo si mostra meno accentuata (-2,4% rispetto al 2019). Particolarmente negativi i dati relativi all'area Euro e al Regno Unito, che evidenziano riduzioni del Pil comprese tra il -7% e -10%, mentre gli Stati Uniti mostrano un decremento del -3,4% rispetto all'anno precedente. Di segno opposto, la Cina, che registra per il 2020 una crescita economica del 2,3%. Le misure di contenimento della diffusione dell'epidemia, introdotte nel corso dell'anno secondo gradi diversi di intensità, hanno determinato l'interruzione delle attività economiche e inibito la capacità di programmazione di tanti player, portando realtà produttive e commercio globale verso una sorta di sostanziale impasse, sbloccata solo in parte dalla marcata ripresa registrata durante i mesi estivi. Tale inversione di tendenza è ascrivibile alle misure di stimolo straordinarie adottate da tutte le principali economie mondiali.

**Economia mondiale**



Con riferimento all'area Euro, la flessione economica è rilevante (-7,2% rispetto al 2019) e particolarmente concentrata nel secondo e quarto trimestre dell'anno. Il calo del prodotto interno lordo risulta essere più consistente, con tassi vicini al -10%, in Spagna, Francia, Italia, mentre si mantiene su valori più contenuti in Germania (-5,4%).

**Economia europea**

La spesa domestica è crollata, quale esito delle misure di contenimento del virus e quale effetto di un aumento della propensione al risparmio delle famiglie europee. Sono risultate in sofferenza anche le esportazioni che, oltre alla contrazione della domanda, hanno dovuto fronteggiare le limitazioni al flusso di merci imposte dalle misure restrittive.

L'inflazione media del 2020 è negativa e si attesta al -0,3%, gravata dal calo dei prezzi energetici e dalla debolezza dei prezzi dei servizi e dei beni industriali non energetici.

Per il prossimo biennio il FMI prevede una generale ripresa a livello mondiale (+5,5% nel 2021 e +4,2% nel 2022), da confermare sulla base dell'evoluzione delle condizioni sanitarie, della diffusione dei vaccini su scala mondiale e dell'efficacia degli straordinari stimoli economico-finanziari adottati a livello europeo. L'area Euro dovrebbe seguire lo stesso percorso di recupero: in particolare, si attendono tassi di crescita del 4,2% nel 2021 e del 3,6% nel 2022, che tuttavia non permetteranno di recuperare i livelli di Pil di fine 2019 entro il 2021.

**Andamento economico previsionale**

La gran parte delle considerazioni effettuate sull'area Euro vale anche per la situazione economica italiana: le misure restrittive, infatti, hanno procurato una notevole riduzione del Pil nel secondo e nel quarto trimestre (rispettivamente del 13,0% e del 3,5% sul trimestre precedente), mentre il terzo trimestre - in concomitanza con un generale allentamento delle misure di contenimento - ha fatto registrare una solida ripresa (+15,9% rispetto al secondo trimestre), che tuttavia non ha evitato al Paese una contrazione del Pil intorno al 9% su base annua.

**Dati nazionali**

Nel 2020, le esportazioni hanno registrato una flessione del -9,7% e altrettanto netto è stato il calo dei consumi delle famiglie. Il tasso di occupazione, grazie alle misure straordinarie adottate dal Governo, si è attestato a novembre 2020 al 58,3%, su livelli relativamente vicini a quelli di inizio anno (58,9%): il blocco dei licenziamenti e il largo ricorso agli ammortizzatori sociali, in particolare, hanno permesso di arginare temporaneamente gli impatti negativi del contesto esogeno.

Le più recenti proiezioni elaborate dal FMI stimano che l'Italia possa andare incontro a una ripresa del 3,0% nel 2021 e del 3,6% nel 2022, a condizione però di un efficace contenimento della pandemia e di un altrettanto efficace utilizzo delle risorse straordinarie stanziata a livello europeo.

#### La volatilità dei mercati finanziari

Il 2020 è stato caratterizzato, a livello globale, da incertezza e volatilità dei mercati finanziari. Benché la pandemia da Covid-19 sia stata senza dubbio l'evento dominante, non vanno dimenticati gli effetti della guerra commerciale fra Usa e Cina, nonché quelli riferibili alle elezioni presidenziali americane. Nel primo trimestre 2020, in particolare, la volatilità dei mercati ha raggiunto livelli comparabili a quelli registrati nella crisi finanziaria del 2008, ridimensionandosi però già dal secondo trimestre. Nell'ambito delle principali economie emergenti, il mercato azionario cinese ha mostrato invece una reazione più contenuta, ascrivibile ad alcune caratteristiche strutturali di tale piazza finanziaria e alle robuste misure monetarie e fiscali adottate da Pechino per sostenere l'attività economica.

#### Il supporto delle banche centrali

Il debito pubblico ha subito gli effetti della crisi, manifestandoli in modo più immediato rispetto al passato, ed esponendo così i paesi alla necessità di dover fronteggiare il combinato dato da un aumento della spesa corrente e da una concomitante riduzione delle entrate tributarie. Lo stock del debito dei paesi avanzati si è collocato in media sopra il 100% del Pil, in netto aumento rispetto al 74% registrato nel 2007.

Al fine di far fronte al quadro di recessione economica e alla conseguente spirale deflazionistica, le banche centrali hanno adottato politiche monetarie estremamente espansive, che hanno azzerato o reso negativi i tassi, tramite misure di credit easing e quantitative easing volte a fornire liquidità a supporto dei prestiti bancari verso famiglie e imprese. Il tasso di crescita della liquidità globale è conseguentemente aumentato da un livello medio annuo del 7% a un tasso di oltre il 26%.

A seguito dell'emergenza pandemica, in particolare, la Bce ha introdotto fin da subito un programma straordinario di acquisto di titoli pubblici e privati (Pepp - Pandemic emergency purchase programme) finalizzato a ripristinare il corretto funzionamento dei mercati dei titoli europei e assicurare l'efficace trasmissione degli impulsi di politica monetaria. Tale misura, che si protrarrà fino all'esaurirsi della crisi, ha attenuato le tensioni sui mercati secondari dei titoli di Stato, che hanno registrato una rapida riduzione dei rendimenti rispetto al picco di inizio marzo. La Bce, in questo senso, ha comunicato che non farà venire meno il proprio sostegno economico e monetario, sottolineando al tempo stesso l'importanza di politiche fiscali coordinate che facciano fronte alla contrazione dell'economia dell'area Euro, ma anche il ruolo chiave cui è chiamato il fondo Next Generation EU, approvato dal Consiglio europeo, che fornirà un deciso sostegno (750 miliardi di euro per il rilancio e la resilienza delle economie europee) sfruttando il bilancio e la capacità di prestito dell'Unione.

#### Tassi d'interesse in riduzione

Tali politiche monetarie hanno determinato il perdurare del trend di discesa dei tassi di interesse, anche sulle scadenze di lungo periodo; la curva dei tassi di interesse euro swap, in particolare, ha registrato una riduzione media di circa 40 punti base rispetto all'anno precedente, portandosi su livelli negativi anche su scadenze fino a 15 anni, con andamento forward che non evidenzia un percorso di risalita. La Bce, nell'orizzonte di proiezione di medio periodo, si aspetta che i tassi rimangano ai livelli attuali o inferiori, fino a quando le prospettive di inflazione non convergeranno a un livello sufficientemente vicino al 2%.

#### Le misure di sostegno nazionali

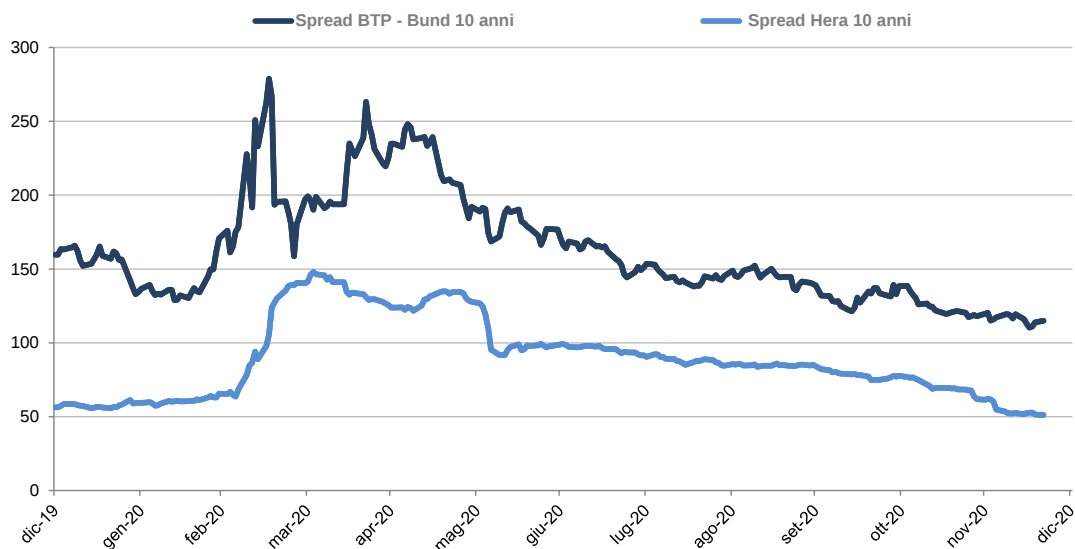
In questo contesto, il mercato azionario italiano ha mostrato dinamiche analoghe a quello globale. Nei primi sei mesi del 2020 il Ftse Mib è infatti calato del 18%, per poi recuperare lentamente a seguito degli annunci di importanti misure di contrasto alla crisi in ambito europeo e nazionale. In base a quanto emerge dal rapporto sulla stabilità finanziaria della Banca d'Italia, inoltre, il debito pubblico italiano resta sostenibile anche in considerazione della natura temporanea delle misure espansive di bilancio. Le misure di sostegno nazionali finora adottate, tra cui l'espansione della Cassa integrazione guadagni, la moratoria sui prestiti, il posticipo degli adempimenti fiscali, i contributi a fondo perduto e gli schemi di garanzia sui nuovi finanziamenti sono destinate a contenere situazioni di stress economico-finanziario di famiglie e imprese. Nel mese di marzo i mercati obbligazionari avevano cominciato a scontare i livelli di indebitamento delle imprese, in tutti i settori di attività, ma le misure di politica monetaria intervenute hanno soddisfatto il bisogno di liquidità delle stesse e hanno contribuito ad



attenuare le conseguenze economiche della pandemia. Il mercato italiano delle obbligazioni emesse da società private ha evidenziato un calo dei prezzi e l'incremento dei rendimenti sui titoli di Stato italiano è risultato particolarmente marcato; i rendimenti delle obbligazioni con scadenza a dieci anni hanno raggiunto valori prossimi al 2,5%, in crescita rispetto al 1,3% registrato all'inizio dell'anno. Lo spread tra i rendimenti dei titoli di Stato italiani con scadenza a dieci anni (Btp) e il benchmark tedesco è salito velocemente a metà marzo, raggiungendo il picco di quasi 300 punti base (da una media di circa 145 punti base registrata nei due mesi precedenti); analoghe dinamiche sono state osservate con riferimento ai credit default swap (Cds) sul debito sovrano.



Gli spread dei titoli obbligazionari di Hera hanno risentito dell'effetto pandemico con un repentino incremento dei livelli. Lo spread decennale, mostrato nel grafico seguente, ha infatti toccato un massimo di 150 punti base, con un rialzo di circa 100 bps rispetto all'anno precedente. Tuttavia, grazie al buon merito creditizio del Gruppo, si è sempre mantenuto su livelli inferiori dello spread Btp-Bund di medesima durata, mostrando al tempo stesso una minore volatilità.



## Business e regolazione

Tra gli effetti che l'emergenza sanitaria ha provocato sul tessuto produttivo nazionale, va registrata anche la flessione dei consumi di energia elettrica. Le stime più aggiornate elaborate dalla società di trasmissione rete nazionale (Terna) mostrano per il 2020 una richiesta nazionale di energia pari a 302,8 TWh, in calo del 5,3% rispetto al 2019. Nel complesso la domanda è stata soddisfatta per circa il 90% dalla produzione nazionale, che ha segnato una flessione del 3,8% rispetto all'anno precedente, mentre il saldo con l'estero si è attestato a 32,2 TWh.

Andamenti  
di business



Nel 2020 le fonti rinnovabili hanno contribuito al 41,7% della produzione elettrica netta totale, per un valore di 114,0 TWh, in aumento dell'1% rispetto al 2019. Tale contributo si traduce in un incremento della quota di consumi finali soddisfatti da fonti rinnovabili (fino al 38%, superiore di oltre due punti percentuali rispetto al contributo sul totale dell'esercizio precedente): significativo, in questo senso, il contributo fornito dalla produzione fotovoltaica (+9,6% rispetto al 2019) ma anche, benché in misura più contenuta, quello ascrivibile alla produzione idroelettrica (+0,7% sul 2019). Nel loro insieme i due vettori hanno più che compensato la generale flessione registrata dalle altre fonti rinnovabili.

Analogo il trend riferito ai consumi di gas naturale, con volumi nazionali che nel 2020 – in base ai dati del Gestore dei mercati energetici (Gme) – sono diminuiti del 4,4% rispetto al 2019, per un totale di 70,7 miliardi di metri cubi consumati. La dinamica è principalmente riconducibile alla debolezza della domanda registrata durante i mesi del lockdown e all'andamento climatico della prima parte dell'anno. I consumi dei settori industriale e termoelettrico si sono attestati rispettivamente a 24,4 e 13,2 miliardi di metri cubi (-5,7% e -6,1% rispetto a quelli dell'esercizio precedente). Più tenue, invece, il calo della domanda del settore civile, che si è attestato a 31,0 miliardi di metri cubi (-2,4% rispetto al 2019).

Per quanto concerne il settore dei rifiuti, l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (Ispra) aveva stimato per il 2019 una produzione nazionale di rifiuti urbani pari a 30,1 milioni di tonnellate, in lieve calo dello 0,3% sull'anno precedente, e una produzione nazionale di rifiuti speciali di 143 milioni di tonnellate, in aumento del 3,3% sull'anno precedente. I rifiuti speciali derivano principalmente dai settori delle costruzioni e del trattamento rifiuti e attività di risanamento (vi contribuiscono rispettivamente per il 42,5% e il 26,5%); il settore delle attività manifatturiere vi contribuisce invece per il 20%.

A oggi non sono disponibili evidenze relative alla produzione di rifiuti urbani e speciali nel 2020, ma considerando la correlazione con i tradizionali indicatori socio-economici (su tutti Pil e spesa per consumi) e gli effetti straordinari legati all'emergenza sanitaria, è verosimile aspettarsi un calo nazionale della produzione dei rifiuti. Sulla base delle prime evidenze nei territori serviti dal Gruppo la produzione di rifiuti non si è ridotta di valori simili alla contrazione della domanda elettrica, mentre nell'ambito dei rifiuti speciali hanno avuto una forte incidenza anche le condizioni meteorologiche caratterizzate da ridotte precipitazioni.



Il più recente rapporto dell'Istat sulle statistiche del settore idrico nazionale conferma un prelievo complessivo di circa nove miliardi di mc di acqua, equivalenti a 419 litri giornalieri per abitante. Quasi l'85% della risorsa viene prelevata da acque sotterranee, circa il 15% da acque superficiali e in via residuale da acque marine e salmastre. Dall'ultimo aggiornamento del Blue Book risulta come circa la metà dell'acqua prelevata in Italia venga destinata all'agricoltura, che si conferma perciò il comparto economico più idrovoro, seguito dall'industria. Emerge pertanto l'importanza degli interventi finalizzati a incentivare il riutilizzo della risorsa idrica in ambito agricolo e industriale.

#### Contesto competitivo

La forte pressione concorrenziale che caratterizza ormai da diversi anni i settori tipicamente presidiati dalle utility, sia con riferimento ai business a libero mercato che a quelli regolati, si conferma anche per il 2020.

Nel mercato energy, la serrata competizione tra i venditori per l'incremento della base clienti trova conferma in churn rate sempre più elevati, come peraltro rilevato dalla stessa Autorità di regolazione



per energia reti e ambiente - Arera. Al fine di rispondere alle sfide e alle difficoltà provocate dalla crisi pandemica, le imprese hanno adottato in tempi rapidi nuove soluzioni di gestione e contatto con il cliente in chiave digitale, accelerando in molti casi alcuni trend già in atto. Le società di vendita hanno altresì accompagnato la fornitura di commodity con la vendita di Servizi a valore aggiunto. Nell'autunno 2020, infine, si sono svolte le gare per l'assegnazione dei servizi di Ultima Istanza nel settore gas (Default gas e Fornitore Ultima Istanza gas con cadenza annuale) ed elettrico (Salvaguardia con durata biennale).

Sul versante delle attività di trattamento e recupero dei rifiuti industriali, il panorama competitivo si estende ai grandi player europei. Il mercato per la gestione e il trattamento dei rifiuti urbani e speciali di derivazione urbana si caratterizza per una forte domanda, legata soprattutto alla situazione emergenziale del centro-sud Italia, capace di esprimere volumi tali su cui sta convergendo una competizione di livello internazionale. Nel mercato dei rifiuti industriali, gli impianti di trattamento esistenti sono spesso oggetto di strategie d'acquisizione, secondo un trend che – nel condurre a una marcata industrializzazione dei servizi – dovrebbe ragionevolmente avvantaggiare gli operatori più grandi. Nel mercato del recupero è in atto l'evoluzione del settore verso una struttura di carattere più industriale, la sola che possa rispondere in maniera adeguata ai target sfidanti indicati a livello comunitario.

Con riferimento ai business regolati, Hera svolge la propria attività nei business di competenza di Arera, che ne determina le condizioni di accesso e le modalità di funzionamento, nel rispetto degli obblighi di trasparenza.

Nel 2020 sono proseguite le attività connesse alle procedure di gara per gli affidamenti dei servizi di distribuzione gas, igiene ambientale e ciclo idrico. Per quanto riguarda la distribuzione gas, le gare a oggi effettivamente aggiudicate a livello nazionale sono ancora un numero esiguo (tra le principali si ricordano gli Atem di Milano 1, Torino 2 e Belluno), e quasi tutte le aggiudicazioni sono state oggetto di impugnazione. Relativamente ai territori nei quali il Gruppo svolge attualmente il servizio, è terminato l'iter di verifica della documentazione di gara predisposta dagli Enti concedenti da parte di Arera per gli Atem Forlì-Cesena, Modena 1, Rimini e Trieste, mentre sono ancora in corso di valutazione le offerte presentate per l'Atem di Udine 2. Con riferimento al business di igiene ambientale, si è conclusa la procedura, con l'aggiudicazione a favore del Gruppo del servizio nell'ambito di Ravenna-Cesena, mentre risultano ancora aperte le procedure per gli ambiti di Modena e Bologna. Nel ciclo idrico, infine, è in corso l'esame dell'offerta dei concorrenti partecipanti alla gara per l'affidamento in concessione del servizio idrico integrato per la provincia di Rimini, a esclusione del Comune di Maiolo.

In ambito regolatorio, i provvedimenti di maggior rilievo per il Gruppo Hera approvati nel corso del 2020 risultano essere:

- le misure legislative e regolatorie adottate per fronteggiare l'emergenza Covid-19;
- le misure introdotte dalla Legge di Bilancio 2020 e adottate dall'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (Arera);
- la ridefinizione delle tappe per il superamento della maggior tutela elettrica, in virtù del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico e del correlato provvedimento Arera sul nuovo servizio a tutele gradualmente destinato alle piccole imprese.

**Evoluzione  
del quadro  
normativo di  
riferimento**

A fronte della situazione di lockdown diffusa sul territorio nazionale, Arera è intervenuta con misure dapprima a favore dei clienti finali dei servizi energetici e idrici, e a seguire a favore dei venditori e dei distributori delle filiere energy.

Per il periodo dal 10 marzo al 3 maggio 2020, gli utenti finali hanno beneficiato della temporanea sospensione delle procedure di blocco delle forniture per morosità, agevolazione che dal 4 al 17 maggio 2020 è stata riservata ai soli utenti domestici (delibera 60/2020/R/com e successive integrazioni). Nella filiera energy, al fine di mitigare gli effetti conseguenti ai benefici riconosciuti ai clienti in difficoltà, è stata concessa ai venditori la possibilità di pagare parzialmente le fatture emesse dai distributori di energia elettrica e gas con scadenza nei mesi di aprile-giugno (nei limiti di soglie minime rispettivamente pari al 70% e all'80%) ed evitare così le procedure di inadempimento da parte dei distributori (delibera 116/2020/R/com). Con la delibera 248/2020/R/com, Arera ha infine stabilito le modalità e i termini con cui i venditori devono saldare ai distributori le partite economiche ancora non corrisposte.

Con la delibera 190/2020/R/eel e in attuazione del D.L. Rilancio, Arera ha disposto la riduzione delle bollette elettriche per le utenze non domestiche connesse in bassa tensione con potenza superiore a 3



**Covid-19:  
filiera  
energetiche**

KW. In altre parole, al fine di ridurre la spesa sostenuta da piccoli esercizi commerciali, artigiani, bar, ristoranti, laboratori, professionisti e altri fornitori servizi, per le competenze dei mesi di maggio, giugno e luglio 2020, l'Autorità ha ridefinito provvisoriamente corrispettivi e componenti tariffarie unitarie. Attraverso la Cassa per i servizi energetici e ambientali (Csea), Arera ha già provveduto a ristorare i minori incassi dei distributori. Con delibera 432/2020/R/com, la stessa Arera ha poi introdotto modifiche straordinarie in materia di regolazione output-based dei servizi di distribuzione dell'energia elettrica e del gas. Per l'energia elettrica, le modifiche coinvolgono le regolazioni premi-penalità relative alla durata e al numero di interruzioni, alla resilienza e all'ammodernamento delle colonne montanti vetuste; per il settore gas, le modifiche hanno invece a oggetto la sostituzione dei tratti di rete in materiale non conforme, riducendo il target di sostituzione al 2022 dal 40 al 30% e, da ultimo, lo slittamento dell'istanza di deroga. In altri termini, per entrambi i settori, Arera ha formalizzato la applicabilità della clausola di forza maggiore per la qualità commerciale.

Infine, con delibera 501/2020/R/gas, Arera è intervenuta anche sugli obblighi di messa in servizio degli smart meter gas G4-G6: il raggiungimento dell'obbligo di roll out all'85%, infatti, è stato posticipato al 31 dicembre 2021 per le grandi imprese (con più di 200 mila punti di riconsegna) e al 31 dicembre 2022 per le medie imprese (con Pdr tra 100 e 200 mila).

Per quanto riguarda il servizio idrico integrato, la delibera 235/2020/R/idr ha introdotto alcune deroghe alle disposizioni vigenti, sia in ambito tariffario che di qualità del servizio, al fine di salvaguardare l'equilibrio economico e finanziario delle gestioni.

In ambito tariffario, il percorso di riduzione del riconoscimento degli oneri finanziari per le immobilizzazioni in corso relative alle opere non strategiche è stato posticipato al 2022, mantenendo per gli anni tariffari 2020 e 2021 il saggio di copertura pari a quello previsto per le opere strategiche. Per l'anno 2020 sono state inoltre introdotte specifiche componenti per la copertura di costi legati all'emergenza, ivi inclusi i costi legati alle dilazioni e alle rateizzazioni dei pagamenti concesse nel periodo emergenziale. In ragione della ricerca di una maggiore sostenibilità tariffaria, infine, l'Ente di governo d'ambito può rinviare ad annualità successive (non però successive al 2023) il recupero della quota parte degli oneri ammissibili al riconoscimento tariffario 2020, con correlata possibilità di anticipazione finanziaria erogata da parte della Csea.

Con riferimento alla regolazione della qualità del servizio, gli obiettivi di qualità tecnica e contrattuale saranno considerati cumulativamente sul biennio 2020 e 2021.

Covid-19:  
servizio  
idrico  
integrato



Covid-19:  
servizio  
integrato  
rifiuti

Come per gli altri settori di sua competenza, con delibera 443/2019/R/rif Arera ha introdotto modifiche e integrazioni alla regolazione tariffaria del servizio integrato rifiuti. Per assicurare la necessaria continuità ai servizi ambientali, in particolare, il Regolatore ha introdotto una serie di leve volte a garantire la sostenibilità sociale ed economica del sistema tariffario. I termini per la determinazione delle tariffe e della Tari sono stati prorogati al 30 giugno 2020 (D.L. 18/2020, c.d. Cura Italia (convertito nella L. 27 del 24 aprile 2020), disponendo, in deroga, la possibilità di approvare anche per l'anno 2020 – fino al 31 ottobre – le tariffe o la Tari già adottate per l'anno 2019. Arera ha altresì introdotto misure di agevolazione tariffaria per gli utenti finali non domestici penalizzati dalle chiusure delle attività economiche, prevedendo una rimodulazione delle quote variabili per i servizi ambientali, ma anche ulteriori forme di tutela per le utenze domestiche in stato di disagio economico (delibera 158/2020/R/rif). Con delibera 238/2020/R/rif, al fine di garantire l'equilibrio economico e finanziario delle gestioni, Arera ha poi completato il quadro della regolazione emergenziale disponendo temporanee modifiche al metodo tariffario rifiuti, garantendo meccanismi di copertura degli oneri

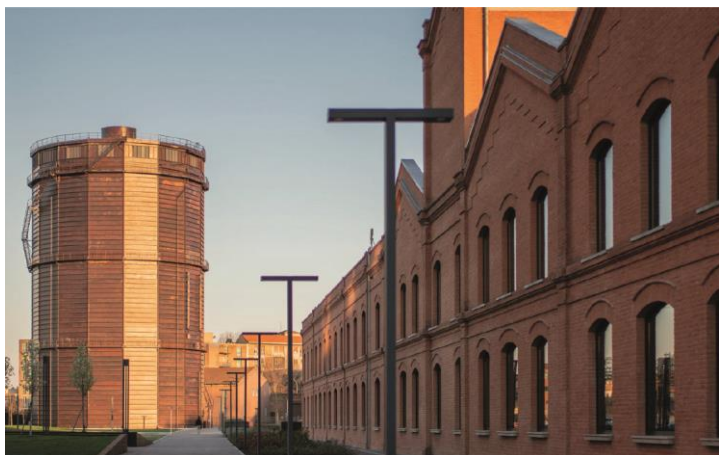
economici e finanziari sostenuti per adottare le misure a tutela delle utenze. In aggiunta, è stata concessa la possibilità di acquisire con anticipo il riconoscimento in tariffa 2020 degli oneri differenziali sostenuti per far fronte all'emergenza.

Sempre in esito all'emergenza epidemiologica, con riferimento al settore del teleriscaldamento, la regolazione della qualità tecnica del servizio (delibera 548/2019/R/tlr) che avrebbe dovuto entrare in vigore il 1° luglio 2020, è stata differita al 1° gennaio 2021 (delibera 188/2020/R/tlr).

**Covid-19:**  
teleriscaldamento

La Legge di Bilancio 2020 (L. 160 del 27 dicembre 2019) ha introdotto alcune misure significative per i servizi energetici e idrici. La causa di esclusione dalla prescrizione biennale dei crediti conseguenti a conguagli per consumi risalenti a oltre due anni, per esempio, è stata stralciata anche in caso di accertata responsabilità del cliente nella mancata rilevazione della misura. Nella regolazione dei settori energetici, inoltre, Arera ha successivamente implementato tale disposizione di legge con delibera 184/2020/R/com. Analogo il caso dell'idrico, dove la misura è stata recepita con delibera 186/2020/R/idr, introducendo anche specifici obblighi informativi a favore degli utenti finali. Si è poi intervenuto sul termine di preavviso di sospensione fornitura per morosità che è stato incrementato a 40 giorni dalla ricezione della comunicazione da parte dell'utente finale. Per i settori energetici, dove a favore degli operatori è stato contemporaneamente introdotto un potenziamento della disciplina del sistema indennitario per contrastare fenomeni di turismo energetico, tale disposizione è stata attuata da Arera con delibera 219/2020/R/com. A sua volta, la delibera 221/2020/R/idr, con cui la misura è stata declinata anche per il settore idrico, ha previsto un opportuno monitoraggio degli effetti derivanti dalla sua adozione, nell'interesse ultimo dell'equilibrio economico finanziario delle gestioni. La L. 160/2019 ha infine previsto l'introduzione di specifiche penali a favore di utenti finali nei casi di violazioni relative a modalità di rilevazione dei consumi, esecuzione dei conguagli o di fatturazione da parte dei venditori o gestori.

**Legge di Bilancio 2020**



Per quanto riguarda l'assetto di mercato della vendita ai clienti finali delle filiere energetiche, le modalità di superamento delle tutele di prezzo sono attualmente prefigurate con esclusivo riferimento al settore elettrico. Con il D.L. 162/2019, c.d. Milleproroghe, convertito con la L. 8/2020, sono state ridefinite le tappe per il superamento della maggior tutela elettrica, rinviandole al 1° gennaio 2021 per le piccole imprese e al 1° gennaio 2022 per i clienti domestici e le microimprese.

**Superamento della maggior tutela elettrica**

In tale quadro legislativo è intervenuta Arera: con la delibera 491/2020/R/ee, infatti, l'Autorità definisce la regolazione delle condizioni economiche e contrattuali di erogazione del servizio a tutele graduali destinato alle piccole imprese che non abbiano un contratto a mercato libero e, a partire dal 1° gennaio 2021, le modalità di assegnazione del servizio stesso. L'individuazione dei soggetti che erogano il servizio deve avvenire a seguito di procedure concorsuali (periodo di assegnazione definitiva) e, in considerazione delle tempistiche relative al perfezionamento delle attività necessarie allo svolgimento delle procedure di affidamento, il suddetto periodo è preceduto da un periodo transitorio in cui la fornitura è erogata dagli esercenti la maggior tutela (periodo di assegnazione provvisoria, intercorrente fino al 30 giugno 2021). L'aggiudicazione dei lotti avverrà mediante il meccanismo delle aste a doppio turno con aggiudicazione dell'area all'operatore che offre il prezzo più basso, entro i limiti di una soglia minima (floor) e massima (cap) al prezzo offerto, stabiliti da Arera.

Nella fase di assegnazione provvisoria, le condizioni economiche del servizio a tutele graduali saranno sostanzialmente analoghe a quelle del servizio di maggior tutela, assicurando perciò sostanziale

continuità alla remunerazione degli esercenti provvisori. Nella fase di assegnazione definitiva, al cliente finale sarà applicato un prezzo derivante dalla somma delle seguenti voci:

- un corrispettivo variabile soggetto ad aggiornamenti periodici per la parte approvvigionamento;
- specifici corrispettivi a copertura dei costi di sbilanciamento e dei costi di commercializzazione, definiti prudenzialmente dal Regolatore prima dello svolgimento delle procedure concorsuali;
- un prezzo unico a livello nazionale definito in base agli esiti dei prezzi di aggiudicazione emersi in sede di gara (che incorpora le restanti voci di costo).

Gli esercenti del servizio a tutele graduali riceveranno quindi una remunerazione allineata al prezzo offerto in sede di gara a mezzo di uno specifico meccanismo di perequazione rispetto al prezzo unico applicato al cliente.

Il Decreto MiSE 31 dicembre 2020 presenta le modalità per favorire l'ingresso consapevole nel mercato libero e quelle per il superamento del regime dei prezzi regolati per le piccole imprese e definisce che, ciascun partecipante alle procedure di gara dovrà aggiudicarsi una quota massima del 35% del volume assegnabile sull'intero territorio nazionale. Al fine di adeguare la disciplina al suddetto decreto, con la delibera 14/2021/R/eel, il Regolatore ha pertanto disposto il differimento temporaneo a fine gennaio 2021 della pubblicazione del Regolamento di gara per l'affidamento del servizio da parte di Acquirente Unico Spa.

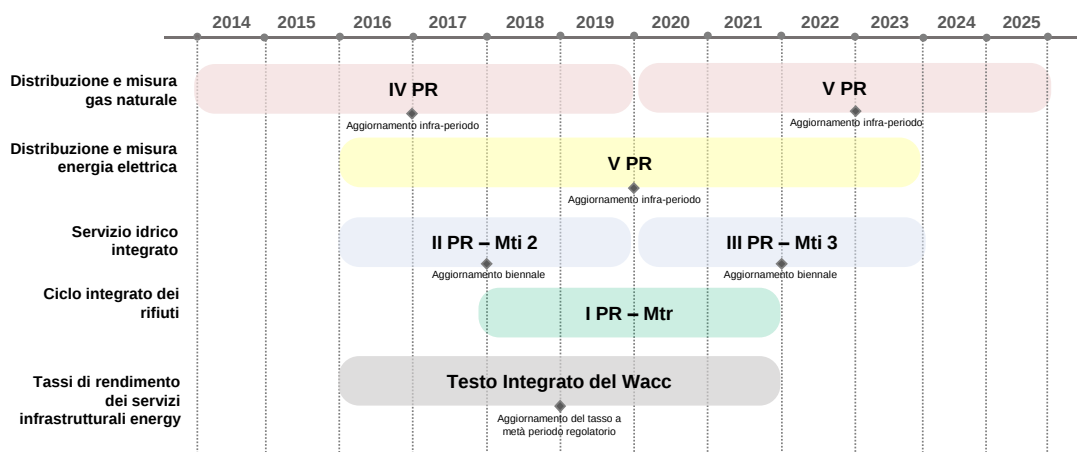
#### Reintegro degli Ogds

Con il documento per la consultazione 445/2020/R/eel, Arera ha condiviso i suoi orientamenti finali relativamente al meccanismo per il riconoscimento dell'eventuale mancato incasso delle componenti tariffarie a copertura degli Oneri generali di sistema (Ogds). L'iniziativa è volta a dare ottemperanza alle sentenze della giurisdizione amministrativa, le quali hanno sancito che le imprese di vendita non devono sostenere oneri economici relativi agli Ogds che, versati alle imprese distributrici, non sono stati riscossi dai clienti finali a causa della morosità di questi ultimi.

#### Qualità della misura per gli operatori Tlr

Infine, Arera ha pressoché completato la regolazione del servizio di teleriscaldamento (Tlr), approvando anche il Testo integrato misura teleriscaldamento (Timt) con delibera 478/2020/R/tlr, che entrerà in vigore il 1° gennaio 2022 a valere per il triennio 2022-2024. La regolazione affronta diverse tematiche tra cui la lettura dei misuratori, le modalità di stima e ricostruzione dei dati di misura e gli standard di qualità e indennizzi automatici.

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



Nella tabella seguente si riportano infine i principali riferimenti tariffari per ciascun settore regolato, sulla base del quadro normativo in vigore nell'anno 2020 e previsti fino alla fine degli attuali periodi regolatori.

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

(1) La delibera 443/19 viene applicata ai gestori del ciclo integrato dei rifiuti, comprendendo l'attività di trattamento (a smaltimento o recupero) solo nel caso in cui tali attività siano incluse nel perimetro societario del gestore. È invece rinviata a dedicato provvedimento la regolazione tariffaria dei corrispettivi al cancello degli impianti. Gli effetti del provvedimento assumeranno efficacia, a valere dall'annualità tariffaria 2020, a valle della procedura di approvazione prevista nel provvedimento stesso, fatte salve le disposizioni di deroga previste dal D.L. 18/2020 Cura Italia commentate nella sezione di approfondimento

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

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

## Climatico e ambientale

### Climate change



Gli interventi normativi ed economici per la gestione del cambiamento climatico e la concretizzazione delle opportunità derivanti dalla presa in carico dei rischi a esso collegati sono priorità delle istituzioni internazionali e nazionali, nonché degli operatori economici di ogni settore. Le priorità del Gruppo per il perseguimento della sostenibilità ambientale sono rappresentate da: i 17 obiettivi dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030 (SDGs), le indicazioni dell'accordo di Parigi per contenere il riscaldamento globale al di sotto dei 2°C e la strategia climatica di lungo periodo A Clean Planet for all (adottata dall'Unione Europea) per conseguire, entro il 2050, la decarbonizzazione totale tramite la neutralità carbonica e contenere l'aumento delle temperature al di sotto di 1,5°C. Il cambiamento auspicato dal Green Deal e, nel solco di questo, il nuovo piano d'azione per l'economia circolare (Ceap) rappresentano ulteriori indirizzi rilevanti in tale direzione.

Una leva ulteriore deriva dalla società civile ed è rappresentata dal numero crescente di persone che, mostrandosi sempre più sensibili ai temi dell'ambiente e dell'inclusione sociale, danno corpo a una domanda crescente di interventi in tema green & digital, coerenti con le raccomandazioni dell'Unione Europea su ripresa economica e resilienza.

I fondi messi a disposizione con il Next Generation EU per far fronte alla crisi indotta dalla pandemia da Covid-19 sono accessibili dagli stati membri, a condizione che essi presentino un piano per la ripresa e resilienza che rispetti determinate condizioni di ammissibilità.

L'adozione del Green Deal, ovvero dell'insieme delle iniziative volte ad affrontare i problemi climatici e ambientali per il raggiungimento della neutralità carbonica, è a sua volta declinata in 11 azioni che ambiscono a creare una società che si rapporti al tema delle risorse in modo equo e competitivo. Tra queste, emergono l'adozione di una strategia industriale che implementi l'economia circolare in tutti i settori, a partire da quelli a maggiore intensità di risorse, e la promozione di energia pulita, decisiva per garantire l'approvvigionamento di energia verde, economica e sicura.

### Piano d'azione per l'economia circolare

Il nuovo piano d'azione per l'economia circolare, presentato dalla Commissione nel marzo 2020, delinea un rinnovato quadro strategico per coniugare in senso circolare lo sviluppo economico dell'Unione Europea e, così facendo, per accelerare la transizione e rendere possibile il cambiamento riguardato dal Green Deal.

Tra le iniziative previste dal Ceap assumono particolare rilievo quelle che incentivano non soltanto il riutilizzo e la riciclabilità nei prodotti ma anche la riduzione dell'overpackaging, misure a cui si aggiungono le regole per le bioplastiche.

Nell'ambito del nuovo Ceap, inoltre, si prevede l'elaborazione di ulteriori misure di policy che prescrivono obblighi di contenuto minimo di plastica riciclata per determinate categorie di prodotti e valutano la possibile introduzione di misure di prevenzione (per i rifiuti di imballaggi) e di riciclaggio (per ulteriori categorie di rifiuti in plastica).

Le policy di gestione dei rifiuti, finalizzate a ridurre gli impatti ambientali dei prodotti in plastica, invece, sono estese agli stakeholder di tutta la value chain, interessando cioè anche le fasi di progettazione, produzione e consumo dei prodotti stessi, affinché entro il 2025 sia raggiunto l'obiettivo di immettere nel mercato dell'Unione Europea almeno dieci milioni di tonnellate di plastiche riciclate all'anno in nuovi prodotti. Al di là del settore delle plastiche, la promozione dell'economia circolare è incoraggiata anche rispetto alla gestione delle acque.

Al fine di favorire un uso più sostenibile dell'acqua, nonché di mitigare la carenza di acqua nel territorio dell'Unione Europea, è stato adottato il Regolamento (UE) 2020/741, che contiene prescrizioni per il riutilizzo dell'acqua, incoraggia il riuso delle acque reflue depurate per l'irrigazione in agricoltura e definisce i requisiti minimi per l'utilizzo delle acque di recupero.

Nell'ordinamento nazionale è stata recepita la disciplina europea e sono state apportate sostanziali modifiche al Testo unico ambientale, con l'obiettivo di ottenere un miglioramento delle performance nella gestione dei rifiuti e incrementare la circolarità. Fra queste, si può citare il nuovo registro elettronico per la tracciabilità dei rifiuti, una definizione rinnovata del rifiuto urbano e di rifiuti simili che

si basa su criteri di natura qualitativa e non più quantitativa, così come l'estensione della responsabilità del produttore, configurata da requisiti minimi amministrativi, finanziari e informativi. A tali misure si aggiungono il recepimento degli obiettivi europei di riciclaggio e smaltimento in discarica per rifiuti urbani, nonché la riforma del sistema di ammissibilità in discarica.

Le novità introdotte in tale ambito saranno accompagnate dall'adozione di un sistema di gestione sostenibile della risorsa idrica, che faccia sintesi fra le necessità di stoccaggio e conservazione, l'efficienza nei consumi e la possibilità di riutilizzo delle acque reflue e che, al contempo, permetta la rigenerazione degli ecosistemi naturali. Il depauperamento delle risorse idriche rappresenta, infatti, una delle principali minacce alla crescita economica e proprio la produzione di energia è una delle maggiori cause di consumo di risorse di acqua dolce.

Al fine di conseguire una piena decarbonizzazione del settore energetico al 2050, la Commissione Europea ha pubblicato la system integration strategy, articolata sulla base di sei pilastri, che mirano a superare la contrapposizione tra singole filiere energetiche, al fine di realizzare un sistema virtuoso e in grado, come tale, di far dialogare tra loro le differenti infrastrutture.

**Strategia  
per la decar-  
bonizzazione**

La strategia adottata vuole sviluppare:

- un sistema energetico circolare guidato dall'efficienza energetica in una logica di risparmio della materia;
- l'elettrificazione dei consumi attraverso una crescente generazione da fonti rinnovabili (Fer EE);
- la promozione dei biocombustibili (compreso l'idrogeno) nei settori difficili da elettrificare (ad esempio l'industria ad elevato consumo di gas o il trasporto pesante);
- mercati energetici idonei a favorire la decarbonizzazione e la decentralizzazione della produzione di energia;
- l'integrazione e la piena valorizzazione delle differenti infrastrutture energetiche esistenti (elettriche, gas e sistemi di teleriscaldamento), volta a scongiurare il rischio di lock-in tecnologico connesso alla realizzazione delle nuove tecnologie;
- lo sviluppo di un sistema energetico digitale e innovativo.

L'ineluttabilità del cambiamento climatico ha indotto la Commissione Europea a riconsiderare gli obiettivi di riduzione delle emissioni già al 2030, con l'auspicio di pervenire a una piena decarbonizzazione al 2050. Questi trend globali, uniti all'emergenza sanitaria e alla crisi economico-sociale che ne è scaturita, hanno costretto anche gli enti locali a rivedere priorità e linee d'azione. La pandemia ha reso quanto mai urgente l'attuazione di azioni capaci di rendere più resilienti le città e i programmi locali, proprio per questo, sono sempre più coerenti con le iniziative di economia circolare, mobilità sostenibile, adattamento climatico e digitalizzazione. Lo scenario è sfidante e offre nuove opportunità al settore delle utility. Tutte le tipologie di clientela saranno chiamate a introdurre miglioramenti tecnologici in grado di ridurre i loro fabbisogni energetici: clienti domestici, industrie e pubblica amministrazione.

**Opportunità  
del settore  
delle utility**

La promozione e la vendita di prodotti e servizi per l'efficientamento dei consumi energetici e il supporto all'efficienza energetica degli edifici sono alcune delle iniziative incentivate.



## Dimensioni ambientale e socio-economica

Gli stakeholder, finanziari e di altra natura, mostrano crescente attenzione alle tematiche di sostenibilità e, pertanto, anche ai rating di sostenibilità delle aziende. Ne consegue che le opportunità di financing saranno sempre più focalizzate su prodotti verdi, in grado di raccogliere denaro sul mercato dei capitali a tassi potenzialmente inferiori alle alternative.

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

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

## Tecnologico e del capitale umano

I principali trend dell'Ict consistono nell'Intelligenza artificiale, nell'automazione e, quindi, nel software, nella Robotic Process Automation, nella raccolta e nella gestione dei dati (Internet of Things, data governance e Data analytics), nelle piattaforme in cloud e, infine, nella cybersecurity e costituiscono elementi abilitanti capaci di accelerare l'evoluzione tecnologica digitale.



L'evoluzione tecnologica, nei suoi aspetti più disruptive, sta cambiando i paradigmi dei contesti economici e sociali con velocità crescente, alterando interi segmenti di mercato e le modalità di relazione sociale. Tale trend di accelerazione rischia di allargare il divario fra gli attori che mantengono il passo dell'evoluzione tecnologica e quelli che, per risorse o competenze, non riescono a farlo in tutti i comparti.

## L'evoluzione tecnologica

Gli investimenti in telecomunicazioni, reti, software e automazione e altre infrastrutture tecnologiche sono sempre più urgenti e devono essere accompagnati dalla diffusione di una cultura e una formazione che abiliti alle nuove tecnologie, a loro volta orientate verso l'economia sostenibile e circolare e incardinate a digitalizzazione e Intelligenza artificiale. Metaforicamente, questi due filoni vengono identificati con il verde e con il blu: il verde dell'ambiente, da proteggere con pratiche di sostenibilità estensive e pervasive, e poi il blu dell'elettronica, coniugato in tutte le sue sfumature di information and communication technology (Ict).

La robotizzazione e l'Intelligenza artificiale possono potenziare le capacità del capitale umano in termini di efficienza e produttività, consentendo di assegnare alle persone attività intraprendenti e ad alto valore aggiunto, per le quali il pensiero umano risulta la migliore risorsa possibile. Fra queste attività, vi sono senz'altro quelle da intraprendere per ripensare gli scenari organizzativi e metodologici alla luce delle nuove tecnologie e in funzione di sfidanti obiettivi ambientali e sociali.

Il processo di diffusione delle tecnologie digitali è stato accelerato dalla pandemia, che ha amplificato le necessità di connessione e di sicurezza applicate allo smart working, qualificandolo non più come semplice diritto residuale ma come pratica strategica di flessibilità, produttività e work-life balancing. Tutto ciò ha aumentato le esigenze infrastrutturali, orientando la domanda di investimenti su connettività e strumenti di collaborazione a distanza. Ne è derivato un ripensamento dei confini stessi dell'organizzazione, irriducibili a quelli fisici della sede aziendale o a quelli logici dello stretto business, e, piuttosto, da estendersi alle interrelazioni che interessano l'organizzazione stessa in funzione degli obiettivi di sviluppo sostenibile tragsuardati.

Le utility, in particolare, sono chiamate a cogliere le opportunità digitali in termini di efficienza procedurale e di workforce management, ma anche rispetto all'interazione multicanale con il cliente, senza dimenticare la gestione e la sensorizzazione delle infrastrutture sul territorio.

La diffusione capillare della tecnologia digitale sollecita tutti gli aspetti dell'operatività aziendale, estendendone i cambiamenti al punto da tradursi in ulteriori e nuovi servizi a valore aggiunto.

La necessità di sicurezza informatica si è acuita con la diffusione dell'informatizzazione e l'ultimo anno di pandemia ha evidenziato un incremento esponenziale di attacchi e rischi a essi conseguenti. L'operation technology (Ot) o telegestione, che nel corso degli anni passati si era sviluppata come area

di nicchia limitata all'efficacia impiantistica e poco attenta ad aspetti di sicurezza informatica, ha dovuto fare i conti con l'impreparazione culturale degli utilizzatori e con la vulnerabilità di molte componenti delle infrastrutture tecnologiche. Un'altra area delle infrastrutture delle utility potenzialmente soggetta a rischi di sicurezza è rappresentata dagli oggetti connessi mediante sensori, come smart objects e smart meters, in cui la lassità dei protocolli di comunicazione rischia di favorire intrusioni illecite. Per rispondere alla crescente domanda di sicurezza informatica, le aziende si trovano a non poter più rimandare l'incremento di quegli investimenti che, riducendo la fragilità dei sistemi, costituiscono l'unico viatico possibile per recuperare le situazioni disomogenee maturate nel passato.



L'incremento di dati prodotti e la rapidità di disponibilità degli stessi generano potenzialità per le aziende: l'Internet of Things e l'interazione digitale delle persone (l'automazione delle relazioni più standardizzabili con i clienti mediante chatbot ne è un esempio) possono infatti abilitare un flusso continuo e crescente di dati, che consente non soltanto diagnosi tempestive delle diverse situazioni (real time analytics) ma anche profilazioni più puntuali delle decisioni e delle azioni da intraprendere, spesso con il supporto dell'Intelligenza artificiale.

I clienti di ogni settore, a loro volta, sono sempre più inclini all'interazione mediante canali digitali e, per questo, si attendono risposte in tempo reale e l'ininterrotta disponibilità del servizio, premiando i fornitori più propositivi in termini di attenzione ai comportamenti e ottimizzazione dei consumi, ma anche, in misura crescente, servizi aggiuntivi come smart house ed e-mobility.

Per quanto concerne la componente più tecnologica della digitalizzazione, le piattaforme in cloud sono il principale abilitatore e acceleratore dell'intero ecosistema. La disponibilità di connettività ad alta performance ha consentito di realizzare importanti economie di scala infrastrutturali per uno sviluppo esponenziale della tecnologia, che in ogni parte del mondo – a cascata – mettono i sistemi nelle condizioni di esprimere una capacità elaborativa che fino a pochi anni fa non era nemmeno ipotizzabile. La diffusione rapidissima delle tecnologie in cloud e la crescita delle grandi aziende operanti nel settore si spiegano proprio con i benefici addotti agli utenti da tali infrastrutture, che a fronte di costi contenuti sono in grado di ottimizzare al massimo l'impiego del tempo, una delle risorse più preziose del periodo storico in corso.

La diffusione di una modalità di fruizione dei servizi informatici in ottica as a service e pay per use, proprio per questo, appare un processo inarrestabile e destinato a diventare statisticamente l'unico di fatto possibile, con l'eccezione – al più – di applicazioni estremamente specifiche.

Tale disponibilità di potenze elaborative spiega e incentiva la diffusione di applicazioni di Intelligenza artificiale e Robotic Process Automation con integrata Intelligenza artificiale (Irpa), utili per assumere le decisioni di volta in volta più adeguate sulle azioni da compiere. Queste innovazioni porteranno a una progressiva automazione dei processi, specie laddove tali processi si compongono di attività esauribili in termini di regole e/o procedure. L'identificazione e la formalizzazione di processi operativi ibridi, che coniugano attività umane e attività automatizzate, bilanciandole in funzione del valore aggiunto al processo, è quindi uno dei temi su cui tutte le organizzazioni dovranno porre particolare attenzione, non soltanto in termini di disegno organizzativo, ma anche dal punto di vista della pratica formativa e del monitoraggio operativo.

### Il valore aggiunto della forza lavoro resiliente

La valorizzazione della componente umana risulta altresì fondamentale per un equilibrio tra tecnologia e persone, focalizzando 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