

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

1.01.01 - I trend di contesto

Il Gruppo Hera (nel seguito anche Hera o Gruppo) 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, in modo da poter conseguentemente declinare le principali politiche di gestione del Gruppo, ovvero la strategia industriale coerente al purpose aziendale.

Lo scenario di gennaio 2025 elaborato dal Fondo monetario internazionale (Fmi) nel World economic outlook report (Weo) evidenzia un aumento del +3,2% del Prodotto interno lordo globale (Pil) per il 2024 (in lieve riduzione rispetto al +3,3% del 2023). La crescita mondiale appare quindi stabile anche se debole, influenzata da diversi elementi di rischio e incertezza, come l'inasprimento delle tensioni di natura geopolitica, l'indebolimento dell'interscambio commerciale, le crisi debitorie e uno sviluppo inferiore alle attese di grandi potenze come la Cina, condizionata in particolare dalla fragilità del settore immobiliare e da un rallentamento della produzione industriale.

L'inflazione globale, dopo il picco del 9,4% raggiunto nel terzo trimestre del 2022, è gradualmente diminuita grazie agli effetti delle politiche monetarie restrittive adottate dalle principali banche centrali, raggiungendo il 5,8% al termine del 2024. Seppur il percorso discendente dell'inflazione possa favorire altri tagli dei tassi d'interesse, il Fmi sottolinea che le banche centrali dovranno rimanere vigili e pronte ad adeguare le loro politiche monetarie in base all'evoluzione delle condizioni economiche globali che possono variare molto rapidamente e invertire i trend attuali.

L'area euro, penalizzata dalla scarsa vivacità di consumi e investimenti nonché dalla flessione delle esportazioni, registra la crescita più modesta tra le economie avanzate, con un incremento del Pil del +0,8% nel 2024 (seppur in miglioramento rispetto al +0,4% registrato nel 2023). A partire dal secondo semestre del 2024, l'inflazione nell'area euro, in linea con l'andamento globale, è scesa progressivamente fino a posizionarsi a un livello prossimo all'obiettivo di riferimento definito dalla Banca centrale europea (Bce) del 2% (rispetto al 3% dello stesso mese del 2023).

Secondo le stime del Fmi, nel prossimo biennio, la crescita dell'economia mondiale rimarrà modesta per via dei rischi legati all'acuirsi delle tensioni internazionali, che potrebbero aumentare la volatilità dei mercati e rendere il contesto economico meno stabile, tra cui l'inasprimento della politica commerciale statunitense appena annunciato dalla nuova amministrazione. Il Pil mondiale è previsto in aumento del +3,3% sia nel 2025 che nel 2026, in linea con lo sviluppo registrato nell'ultimo biennio, ma ancora al di sotto della media storica (+3,7%) riferita al decennio precedente la pandemia. Nell'eurozona, invece, si prevede che la crescita rimarrà più contenuta con un Pil che si espanderà del +1,1% nel 2025 e del +1,4% nel 2026, risentendo di una lenta ripresa delle esportazioni e delle spese delle famiglie.

L'aspettativa per i prossimi due anni è che l'inflazione globale continuerà la sua discesa, attestandosi al 4,2% nel 2025 e al 3,5% nel 2026, mentre quella europea si stabilizzerà intorno all'obiettivo del 2%, con i mercati che prospettano nuove riduzioni dei tassi d'interesse da parte della Bce.

A livello nazionale, le più recenti proiezioni di Banca d'Italia stimano un incremento dell'attività economica del +0,5% nel 2024, risentendo come nel resto dell'area euro della persistente debolezza del settore manifatturiero e del rallentamento del terziario. Nel prossimo biennio le previsioni indicano un aumento modesto del Pil italiano, stimando un +0,8% nel 2025 e un +1,1% nel 2026. Tali prospettive di crescita contenuta sono principalmente riconducibili al rallentamento degli investimenti per effetto del ridimensionamento degli incentivi all'edilizia residenziale e al lento recupero della domanda sia estera che interna (determinata da una riduzione della fiducia di famiglie e imprese).

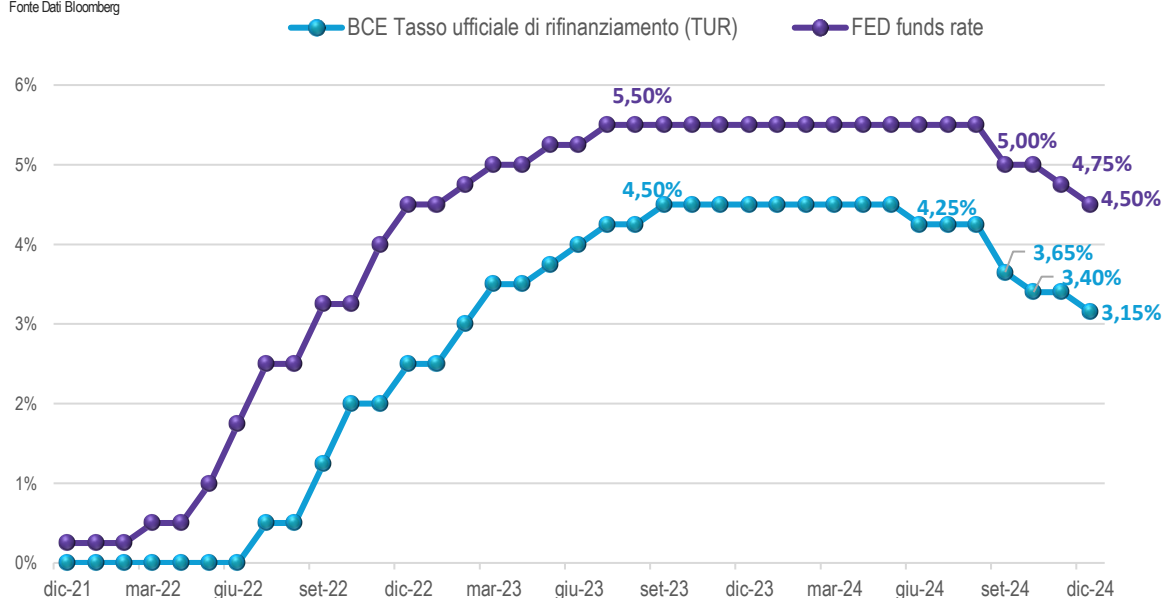
Secondo le stime preliminari di Banca d'Italia, nel 2024 l'inflazione media in Italia è stata leggermente superiore all'1%, principalmente a causa della diminuzione dei prezzi dell'energia e dei beni intermedi. Per il biennio 2025-2026, le previsioni indicano un incremento dell'inflazione all'1,5%, attribuibile prevalentemente a un'accelerazione delle retribuzioni, che potrebbe esercitare pressioni al rialzo sui prezzi al consumo.

Il 2024 si chiude con un bilancio complesso per i mercati finanziari globali, segnato da eventi significativi che hanno determinato oscillazioni rilevanti sui principali indici e asset. Nonostante i momenti di turbolenza e le tensioni geopolitiche, è stato un anno particolarmente positivo nel settore tecnologico, sostenuto dalla crescente domanda di soluzioni di intelligenza artificiale e dalle innovazioni nella blockchain per le criptovalute. Gli indici azionari hanno

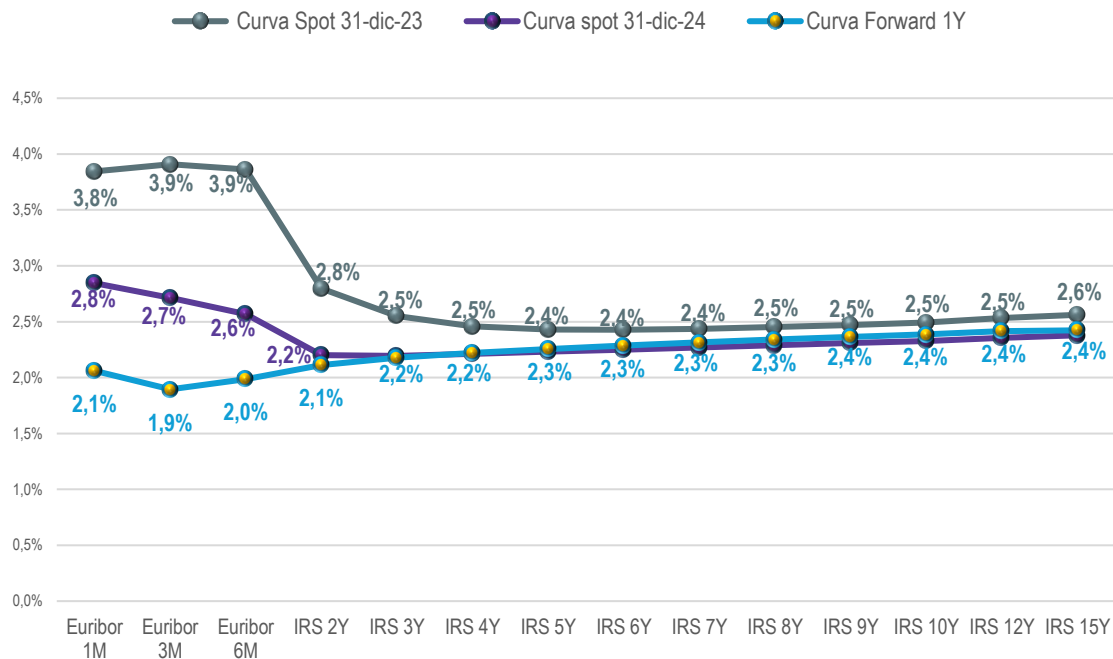
proseguito la dinamica di forte ascesa già iniziata nel 2023, anche se con rilevanti differenze geografiche: se infatti la borsa statunitense ha realizzato un incremento pari al +25%, l'area euro si è attestata a un +10% (Borsa Italiana ha registrato un rendimento del +18%) e i mercati emergenti, in aggregato, a poco meno del +14%. Anche gli indici obbligazionari governativi hanno registrato, seppur con andamenti altalenanti, risultati positivi, beneficiando di un restringimento degli spread e di un contesto favorevole di crescita economica. Sul mercato dei cambi si è assistito a un marcato indebolimento dell'euro nei confronti del dollaro (-6,7%) e della sterlina (-4,8%), e a un significativo apprezzamento verso lo yen (+4,5%) e il franco svizzero (+1%). La dinamica inflattiva, commentata precedentemente, ha influenzato la quotazione dell'oro, che ha registrato delle ottime performance per effetto dell'incremento di domanda da parte delle banche centrali, al fine di diversificare le proprie riserve.

Le decisioni di politica monetaria di Federal Reserve (Fed) e Banca centrale europea (Bce), seppur con diverse valutazioni prospettiche, hanno influenzato in maniera importante gli andamenti dei mercati finanziari. Infatti, se la Bce ha considerato percorribile il raggiungimento del target del 2% dell'inflazione, la Fed si è mostrata invece molto prudente sul futuro percorso di diminuzione dei tassi, data anche la resilienza dell'economia statunitense all'elevato costo del denaro. Dopo circa un anno di rialzi dei tassi, mirati a contrastare la crescita dell'inflazione e una fase di arresto nella prima parte dell'anno, le banche centrali hanno gradualmente cambiato direzione, inaugurando nel secondo semestre del 2024 una stagione di tagli dei tassi di riferimento per la trasmissione della loro politica monetaria, pur mantenendo un approccio cauto e dipendente dai dati. La Bce, per la prima volta nella propria storia, ha anticipato la Fed e il 12 giugno ha iniziato a ridurre il costo del denaro di 25 punti base, per poi tagliare i tassi altre 3 volte nel corso dei mesi successivi, così da portare a fine anno il livello del tasso di rifinanziamento ufficiale dal picco di 4,50% al 3,15% e il tasso sui depositi dal 4% al 2,75%. La Fed, invece, ha iniziato a tagliare i tassi di 50 punti base in settembre, a cui sono seguiti altri 2 tagli in novembre e dicembre fino a portare il tasso di riferimento al 4,5%.

Fonte Dati Bloomberg



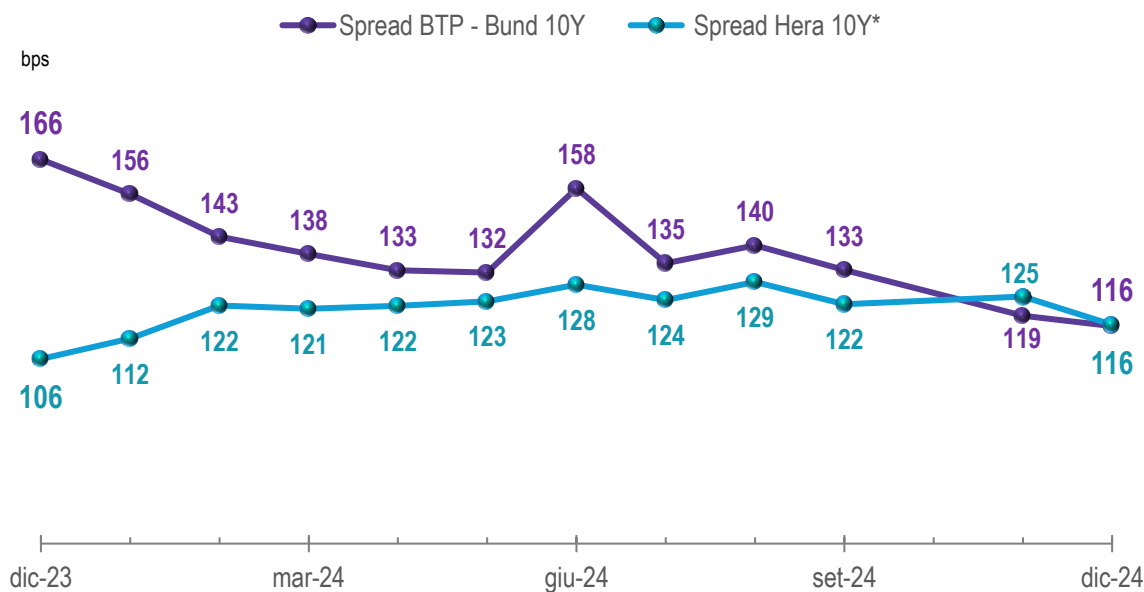
Il taglio dei tassi da parte della Bce ha avuto un effetto immediato sui tassi euribor di breve termine che, a fine anno, hanno chiuso con un livello più basso di circa 120 punti base medi, rispetto alla chiusura dell'anno precedente. Sul fronte dei tassi euro-swap (Irs) di medio-lungo termine, il 2024 è stato caratterizzato da una forte volatilità, per le incertezze alimentate sia dalle tensioni geopolitiche, sia da un contesto in cui nella prima parte dell'anno non è stato ben chiaro l'orientamento di politica monetaria da parte delle banche centrali, oltre alle preoccupazioni sulle prospettive di crescita, messe a rischio anche da un possibile ritorno a politiche più protezionistiche in alcune economie avanzate. Nel corso dell'anno, i tassi Irs hanno registrato una variabilità nel range tra il 2% minimo a un valore di oltre il 3%, per chiudere poi a fine anno intorno a un livello medio del 2,3%, in riduzione, ancorché contenuta, di circa 20 punti base medi rispetto alla chiusura di dicembre 2023. Per quanto riguarda le stime future sui possibili livelli dei tassi di interesse, il consensus di mercato vede il ritorno, fra un anno, di una curva di tassi non più invertita, e quindi con tassi a breve termine più bassi dei tassi di medio-lungo termine. In particolare, si prevedono tassi euribor (1-6 mesi) intorno al 2% medio e tassi euro-swap (2-15 anni) sostanzialmente flat intorno al 2,3% medio e quindi in linea con i valori medi di chiusura del 2024.



Fonte dati Bloomberg

Lo spread decennale tra Btp italiano e Bund tedesco si è ridotto rispetto all'anno precedente di 50 punti base (Bps), arrivando a 116 punti base, grazie al miglioramento delle prospettive di crescita del Paese, anche alla luce dell'allentamento della politica monetaria da parte della Bce. Al 31 dicembre 2024 il rendimento del Bund a dieci anni è sceso a quota 2,36% rispetto al rendimento del decennale italiano che si attesta al 3,52%. Sul mercato secondario le quotazioni hanno subito l'effetto della volatilità dei tassi di rendimento sul medio-lungo termine che, seppur con impatto limitato, ha comportato un incremento degli spread dei Bond Hera in alcuni momenti, per poi ritornare verso livelli sostanzialmente allineati alle quotazioni di mercato. In particolare, lo spread del Bond Hera con scadenza 2034 (10 anni benchmark) registra, al 31 dicembre 2024, un livello di 116 Bps, in crescita di 10 Bps rispetto alla chiusura di dicembre 2023, ma comunque in linea con i livelli attesi dagli investitori e con lo spread Sovrano, rispetto al quale risulta annullato il differenziale di 60 punti base registrato nella chiusura del 2023.

Fonte Dati Bloomberg



*Spread Bond Hera con maturity 2034

Il mercato europeo del gas resta fragile, con elevata volatilità dei prezzi dovuta principalmente alla crescita insufficiente dell'offerta di gas naturale liquefatto (Gnl) e alle tensioni geopolitiche. Il 2024 si è chiuso con prezzi del gas all'ingrosso in rialzo fino a circa 50 euro/MWh, il doppio dei minimi registrati a febbraio 2024 e con la conferma,

a partire dal 1° gennaio 2025, della fine del transito del gas russo attraverso l'Ucraina. Il nostro Paese nell'ultimo anno ha registrato una diminuzione del consumo di gas del 2,5%, stabilizzandosi a 61,7 miliardi di metri cubi, portandosi al riferimento più basso degli ultimi 15 anni per effetto sia delle temperature più miti sia delle spinte contenitive indotte dai livelli dei prezzi. Il calo dei consumi appare assorbito principalmente dalle forniture Gnl (-10,1%) e dall'import via gasdotto (-0,9%), in particolare per il minor contributo del gas proveniente dal Nord Africa.

Nel 2024, il mercato elettrico europeo ha registrato un significativo incremento della produzione da fonti rinnovabili che, nei primi sei mesi dell'anno, hanno generato circa il 50% dell'energia elettrica nell'UE, contribuendo così a una maggiore stabilità dei prezzi dell'energia. Sul fronte nazionale, i dati elaborati da Terna hanno registrato per l'anno 2024 un aumento dei consumi del 2,2% rispetto al 2023, per un consumo nazionale di 312,3 TWh. In linea con la dinamica europea, emerge una produzione nazionale di energia rinnovabile in significativa crescita (+13,4% rispetto all'anno precedente), in grado di coprire il 41,2% del totale dei consumi energetici (rispetto al 37,1% del 2023), grazie al contributo positivo di tutte le fonti, in particolare di idroelettrico e fotovoltaico.

Con riferimento ai business dell'ambiente e dell'idrico, non essendo ancora disponibili i dati riferiti all'anno 2024, si riportano qui di seguito i valori più recenti pubblicati dai principali istituti nazionali.

Per il settore ambiente, le ultime elaborazioni dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale (Ispra, Rapporto Rifiuti Urbani 2024) riportano una produzione nazionale di rifiuti urbani in Italia nel 2023 di 29,3 milioni di tonnellate, evidenziando un aumento di 211 mila tonnellate rispetto al 2022 (+0,7%), per un valore medio pro capite di 496 kg di rifiuti prodotti. Questo aumento è in parte legato alla crescita del Pil nazionale (+0,7%) e all'aumento dei consumi delle famiglie, che storicamente influenzano la produzione dei rifiuti. Il dato sulla raccolta differenziata è migliorato, salendo al 66,6%, con un aumento di 1,4 punti percentuali rispetto al 2022. La suddivisione territoriale evidenzia un divario ancora significativo fra Nord (73,4%) e Sud (58,9%), seppur in progressiva riduzione.

Il Blue Book 2024, rapporto completo dei dati nazionali del settore idrico integrato realizzato dalla Fondazione Utilitatis, evidenzia come la gestione del servizio in Italia sia ancora fortemente frammentata, soprattutto al Sud. Nonostante l'83% della popolazione (48 milioni di abitanti) sia servito da un unico soggetto, il restante 17% risiede in comuni in cui la gestione è suddivisa tra più operatori o avviene in economia, con l'amministrazione comunale che gestisce direttamente almeno uno dei tre servizi: acquedotto, fognatura o depurazione. Il rapporto rileva come il superamento della frammentazione sia determinante per incrementare gli investimenti nel settore idrico e migliorare la gestione della risorsa e la qualità del servizio.

Nel 2022, l'acqua immessa nelle reti di distribuzione è stata di circa 8 miliardi di metri cubi (dati Istat), cifra stabile rispetto agli anni precedenti. Tuttavia, le perdite nelle reti continuano a rappresentare una problematica significativa, con circa il 42,4% dell'acqua immessa (pari a 3,4 miliardi di metri cubi) che va sprecata a causa di inefficienze infrastrutturali. A queste sfide si aggiunge l'effetto del cambiamento climatico che sta intensificando la frequenza di eventi estremi come siccità e alluvioni. Le estati sempre più calde e le precipitazioni irregolari riducono la disponibilità di risorse idriche in diverse regioni, con conseguenti impatti sugli approvvigionamenti per uso civile, agricolo e industriale.

Nel settore energy si è registrato un crescente livello di competitività, alimentato dal progressivo superamento dei regimi di tutela. Dal 1° gennaio 2024, il servizio di maggior tutela per i clienti non vulnerabili gas è stato definitivamente superato e tutti i consumatori rientranti in questa categoria sono stati trasferiti al mercato libero. Il 1° luglio 2024 ha segnato invece la conclusione del servizio di maggior tutela per i clienti domestici elettrici non vulnerabili. I clienti che non hanno scelto un'offerta nel mercato libero sono stati automaticamente trasferiti al servizio a tutele gradualistiche (Stg), gestito da fornitori selezionati tramite aste competitive. Questo passaggio rappresenta un ulteriore passo verso la piena liberalizzazione del mercato, incentivando la concorrenza tra i fornitori e offrendo ai consumatori l'opportunità di accedere a soluzioni più vantaggiose.

Nel 2023 il tasso di switching (cambio fornitore) dei clienti domestici è aumentato nel settore elettrico di 1 p.p., rispetto all'anno precedente e di circa 1,5 p.p. nel settore gas (rapporto annuale dell'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente 2024). Questo incremento conferma l'attitudine dei consumatori italiani a cambiare fornitore in cerca di condizioni migliori, sia in termini di tariffe che di servizi. Negli ultimi anni, infatti, la competizione non si è limitata più solo alla componente commodity, ma si è estesa anche ai servizi a valore aggiunto (Vas). Gli operatori in particolare stanno sempre più orientando le loro offerte verso soluzioni sostenibili, attente al risparmio energetico e alle esigenze dei consumatori.

Nel settore del trattamento e recupero dei rifiuti si conferma l'orientamento dei principali operatori verso l'acquisizione sul mercato di realtà specializzate dotate di impiantistica e competenze. Si registra altresì un trend di crescente attenzione da parte delle aziende, anche di medie dimensioni, verso la sostenibilità e il miglioramento delle performance ambientali, anche in considerazione dei target europei di riciclo e di conferimento dei rifiuti in discarica. Le aziende operanti in questo settore devono affrontare sfide legate alla gestione efficiente dei materiali, alla riduzione dei costi e all'innovazione tecnologica. La legislazione europea e nazionale in materia di rifiuti e riciclo sta incentivando la creazione di impianti sempre più avanzati, con l'obiettivo di ottimizzare i processi di recupero e ridurre l'impatto ambientale: in particolare, le evoluzioni normative comunitarie stanno promuovendo la gestione di

prossimità dei rifiuti, ponendo nuovi limiti alle esportazioni degli stessi. Inoltre, la concorrenza tra le aziende si estende anche alla capacità di offrire soluzioni integrate, in grado di ottimizzare l'intero ciclo di vita dei materiali, dalla raccolta al recupero finale.

Con riferimento ai business regolati, la pressione competitiva si sostanzia nelle procedure di assegnazione delle concessioni dei servizi e nella successiva gestione.

In relazione agli aspetti normativi, tra gli interventi di maggior rilievo per il Gruppo, emanati nel corso del 2024, si segnalano:

- disposizioni per la promozione della sicurezza energetica del paese (L. 11/2024 di conversione del D.L. Energia-bis) che, oltre a definire le modalità di assegnazione del servizio di fornitura di energia elettrica ai clienti vulnerabili, ha disposto, dal 1° gennaio 2025, l'applicazione a tutti i clienti elettrici di prezzi zionali definiti in base agli andamenti del mercato all'ingrosso dell'energia elettrica, superando quindi l'indicizzazione dei prezzi al Prezzo unico nazionale (Pun), pur con temporanee misure di gradualità nell'intervento;
- disposizioni urgenti sulle materie prime critiche di interesse strategico (L. 115/2024 di conversione del D.L. Materie prime critiche) che recepisce le disposizioni del Regolamento (UE) 2024/1252 e istituisce un quadro atto a garantire un approvvigionamento sicuro e sostenibile di materie prime critiche. A tal fine, sono previste azioni mirate a rafforzare le catene di approvvigionamento di materie prime critiche e favorire lo sviluppo di progetti strategici grazie, anche, a procedure di autorizzazione semplificate;
- disposizioni per l'attuazione di obblighi derivanti da atti dell'Unione europea e da procedure di infrazione e pre-infrazione pendenti nei confronti dello Stato italiano (L. 166/2024 di conversione del D.L. Salva infrazioni) che introduce misure per favorire il recupero di materie prime critiche dai rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (Raee) nonché misure in materia di responsabilità estesa del produttore nel settore del commercio elettronico;
- disposizioni urgenti per la tutela ambientale del paese (L. 191/2024 di conversione del D.L. Ambiente) che prevede l'inserimento delle attività di cura e manutenzione del paesaggio e del verde pubblico tra le pratiche di economia circolare, nonché il differimento dei termini di applicazione di alcune deroghe previste per il conferimento dei rifiuti in discarica;
- legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023 (L. 193/2024, Legge annuale Concorrenza 2024) che reca disposizioni in materia di accesso dei clienti domestici vulnerabili al servizio a tutele graduali. Si prevede la facoltà per i clienti domestici vulnerabili dell'energia elettrica di chiedere, entro il 30 giugno 2025, l'accesso al servizio a tutele graduali. Si demanda ad Arera di stabilire le modalità di attuazione del presente articolo, ivi incluse quelle per l'attestazione circa la sussistenza dei requisiti di vulnerabilità;
- bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 (Legge n. 207/2024 recante "Legge di Bilancio 2025") che, lato distribuzione elettrica, prevede che entro 180 giorni dalla data di entrata in vigore della Legge, siano stabiliti i termini e le modalità per la presentazione, da parte dei concessionari del servizio, di piani straordinari di investimento pluriennale ai fini della rimodulazione della durata delle concessioni in essere fino a un massimo di vent'anni, e, lato rifiuti, assoggetta all'aliquota Iva ordinaria del 22% (anziché ridotta al 10%) le prestazioni di smaltimento dei rifiuti qualora avvengano mediante conferimento in discarica o mediante incenerimento senza recupero efficiente di energia; con riferimento alle tematiche di efficienza energetica degli edifici, la Legge ridimensiona le aliquote delle detrazioni fiscali e recepisce l'obbligo comunitario relativo alla cessazione degli incentivi per caldaie alimentate a gas naturale;
- il D.Lgs. 147/2024 che recepisce la riforma della Direttiva che disciplina lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra (Emission trading system, ETS), che viene esteso anche al settore degli edifici, del trasporto stradale e ad altri settori industriali a partire dal 2027 (c.d. ETS II);
- il D.Lgs. 190/2024 (c.d. Testo unico fonti rinnovabili), che definisce i regimi amministrativi per costruzione, esercizio, modifica, potenziamento e rifacimento degli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, nonché per opere e infrastrutture connesse;
- il D.M. Mase 268/2024, Energy release, che disciplina un meccanismo per la realizzazione di nuova capacità di generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili da parte dei clienti finali energivori, attraverso lo svolgimento di una procedura per l'anticipazione di energia elettrica nella disponibilità del Gse e la successiva restituzione;
- il D.M. Mase 236/2024, Aree Idonee, che individua la ripartizione regionale della potenza rinnovabile relativa agli obiettivi del Piano nazionale integrato per l'energia e il clima (Pniec) e stabilisce principi e criteri omogenei per l'individuazione delle relative aree idonee all'installazione.

Con riferimento alla produzione regolatoria, i provvedimenti di maggior interesse per il Gruppo, adottati nel 2024 dall'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (Arera), sono i seguenti:

- integrazione delle agevolazioni tariffarie a favore delle popolazioni colpite dagli eventi alluvionali del 2023 (delibera 10/2024/R/com) e introduzione di alcune modifiche volte a ridurre gli oneri complessivi posti a carico degli esercenti e gestori;

- rivisitazione della struttura e dei contenuti della Bolletta 2.0 per i clienti finali di energia, al fine di aumentarne la trasparenza e la leggibilità (delibera 315/2024/R/com);
- introduzione di regole per la messa a disposizione alle parti terze autorizzate dei dati di misurazione dell'energia elettrica e del gas naturale dei clienti finali e conseguente aggiornamento dell'area privata del Portale Consumi (delibera 509/2024/R/com);
- disposizioni in materia di efficientamento del Codice di condotta commerciale a vantaggio dei clienti finali di energia elettrica e gas naturale (delibera 395/2024/R/com);
- approvazione delle modalità di affidamento e di erogazione del servizio a tutele graduali per le piccole imprese per il periodo dal 1° luglio 2024 al 31 marzo 2027 (delibera 119/2024/R/eel);
- introduzione di un meccanismo di adeguamento dei costi operativi degli esercenti la maggior tutela societariamente separati, per l'anno 2024 (delibera 538/2024/R/eel);
- disciplina delle procedure concorsuali per l'assegnazione del servizio di salvaguardia dell'energia elettrica per il biennio 2025-2026 (delibera 388/2024/R/eel);
- aggiornamento dei Wacc per i servizi infrastrutturali dell'energia validi per il prossimo triennio 2025-2027 che ha posto il Wacc della distribuzione gas pari a 5,9% e il Wacc della distribuzione elettrica a 5,6%, in calo rispetto ai tassi applicati nel 2024 (delibera 514/2024/R/com);
- approvazione dei documenti da utilizzare come linee guida per la predisposizione del Piano di Sviluppo della distribuzione di energia elettrica a partire dall'edizione 2025 (delibera 521/2024/R/eel);
- completamento della regolazione incentivante correlata ai benefici degli interventi di sviluppo sulle reti di distribuzione di energia elettrica per le imprese maggiori soggette all'obbligo di predisposizione dei Piani di Sviluppo (delibera 472/2024/R/eel);
- introduzione delle prime regole per la riforma della disciplina del settlement elettrico a decorrere dal 2026 e aggiornamento del Testo integrato settlement (TIS) per l'anno 2025 per l'implementazione del settlement quart'orario in attuazione di quanto disposto dall'art. 53 del Regolamento (UE) 2017/2195 e dal TIDE (delibera 325/2024/R/eel);
- rideterminazione al rialzo del tasso di variazione del deflatore degli investimenti fissi lordi per le tariffe della distribuzione gas dell'anno 2024 (pari a 5,3%) al fine di riconoscere, in via straordinaria, gli effetti derivanti dalle revisioni dei dati Istat (delibera 173/2024/R/gas);
- rideterminazione delle tariffe di riferimento per il servizio di misura del gas naturale per gli anni tariffari dal 2015 al 2023 al fine di riconoscere le quote ammortamento residue degli smart meter installati dal 2012 al 2018 (con anno di fabbricazione fino al 2016) e dismessi prima del termine della loro vita utile (delibera 376/2024/R/gas);
- rideterminazione dei costi operativi riconosciuti ai distributori gas per gli anni 2020-2022 al fine di tener conto della correzione dell'errore di calcolo rilevato dal Giudice amministrativo nell'ambito dei ricorsi avverso la deliberazione 570/2019/R/gas (delibera 134/2024/R/gas); tale misura non esaurisce gli effetti delle sentenze del Consiglio di Stato sulle vertenze contro la delibera 570: è attesa per i primi mesi del 2025 la Delibera conclusiva che dovrebbe rivisitare l'intero impianto metodologico a seguito degli annullamenti del CdS;
- approvazione del Testo integrato delle disposizioni in materia di gare d'ambito della distribuzione gas che unifica le disposizioni relative ai procedimenti di valutazione dello scostamento Vir-Rab e le analisi della documentazione di gara, al fine di semplificare e accelerare gli iter procedurali sia ai procedimenti in corso sia ai procedimenti che verranno avviati in futuro (delibera 296/2024/R/gas);
- estensione al 2025 del metodo tariffario transitorio del teleriscaldamento già in vigore nel 2024, corredato dall'introduzione di una componente incentivante i sistemi che hanno un basso impatto ambientale (delibera 597/2024/R/tlr);
- avvio del procedimento per le valutazioni quantitative dei meccanismi incentivanti (premi e penalità) della qualità contrattuale e tecnica del servizio idrico integrato per il biennio 2022-2023 (delibere 37 e 39/2024/R/idr);
- definizione delle grandezze sottese al calcolo dell'indicatore M0b (Resilienza idrica a livello sovraordinato) il quale, assieme all'indicatore già definito M0a (Resilienza idrica a livello di gestione del servizio idrico), completa il percorso di determinazione del complessivo macro-indicatore M0 Resilienza idrica che entra all'interno del meccanismo incentivante della qualità tecnica del servizio (delibera 595/2024/R/idr);
- revisione del mix teorico di acquisto ai fini della determinazione della soglia massima della spesa per energia elettrica riconosciuta dal metodo tariffario del servizio idrico: il mix teorico ai fini del conguaglio 2027 (per orientare gli acquisiti per l'anno di competenza 2025) considera un'incidenza del 90% per i prezzi variabili e 10% per i prezzi fissi (delibera 570/2024/R/idr);
- abrogazione del metodo tariffario nazionale del trattamento dei rifiuti definito da Arera per il biennio 2022-2023 (in cui vengono applicati, ex-post, i regimi antecedenti la regolazione nazionale) e posposizione della decorrenza del metodo tariffario al 2024 (delibera 7/2024/R/rif);
- introduzione, a partire dal 1° gennaio 2026, dello schema tipo di bando di gara per l'affidamento del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani, che dispone l'omogeneizzazione di alcuni elementi a livello nazionale, tra cui

il perimetro delle attività oggetto di concessione, la durata del servizio, il valore dell'affidamento, le condizioni di partecipazione e i criteri di aggiudicazione (delibera 596/2024/R/rif);

- estensione al settore dei rifiuti urbani dei servizi erogati dallo Sportello per il consumatore energia e ambiente, di contact center e segnalazioni, nonché istituzione della possibilità per l'utente, in caso di mancata soluzione della problematica per mezzo del reclamo al gestore, di scegliere se inviare allo sportello un reclamo di seconda istanza o attivare il Servizio conciliazione. La vigenza dei servizi è prevista a partire dal 1° aprile 2025 per il servizio di contact center e dal 1° ottobre 2025 per il servizio di conciliazione (delibera 574/2024/E/rif).

Ponendo l'attenzione sulle attività più rilevanti del Gruppo, si riportano nel proseguo alcuni specifici approfondimenti relativi alla nuova metodologia tariffaria dei settori infrastrutturali energetici, ai piani di sviluppo delle reti elettriche e il metodo tariffario del settore dei rifiuti.

Con riferimento ai settori infrastrutturali energetici, si evidenzia che Arera ha approvato per la prima volta le tariffe di riferimento (seppur provvisorie) sulla base della metodologia tariffaria Ross-base (delibera 206/2024/R/eel). Stando a questa nuova metodologia, che entra in vigore dal 2024 (delibere 163/2023/R/com e s.m.i. e 497/2023/R/eel), i costi riconosciuti dipendono dalla spesa effettiva (totale) dei distributori, che viene confrontata annualmente con una spesa di riferimento definita dal Regolatore (c.d. baseline). Il perimetro dei costi rientranti nella nuova metodologia comprende tutte le tipologie di costi sostenuti dagli operatori dall'anno 2024, con l'esclusione dei soli costi di capitale afferenti ai sistemi di smart metering 2G, per i quali l'Autorità aveva già definito un riconoscimento ad hoc. È utile segnalare che il trattamento tariffario dello stock di capitale esistente alla data di passaggio alla nuova metodologia è attuato in continuità di criteri. La novità più importante riguarda la quantificazione della baseline dei costi operativi, che è differenziata per ciascuna impresa sulla base del livello dei propri costi effettivi dell'anno 2022. Inoltre, è stato stabilito che il recupero di efficienza totale è totalmente allocato alla gestione operativa, pertanto, la spesa ammissibile ai riconoscimenti tariffari è data dalla somma della spesa effettiva totale e degli incentivi all'efficienza allocati alla gestione operativa. A ciascun distributore è stata inoltre data la possibilità di scegliere il grado di condivisione con gli utenti delle eventuali efficienze/inefficienze conseguite (Arera ha introdotto due opzioni del menu degli incentivi: basso potenziale di incentivo e alto potenziale di incentivo). È stata inoltre regolata la velocità del rilascio tariffario della spesa ammissibile introducendo un tasso di capitalizzazione regolatorio differenziato per impresa sulla base del trend storico che suddivide la spesa in due porzioni: slow money, che rappresenta i costi di capitale, e fast money che rappresenta i costi operativi. Si segnala infine che Arera, per le rivalutazioni monetarie, nella nuova metodologia Ross, tiene conto dell'aggiornamento inflativo effettivamente allineato al perimetro dei costi di capitale e operativi rientranti nell'anno tariffario.

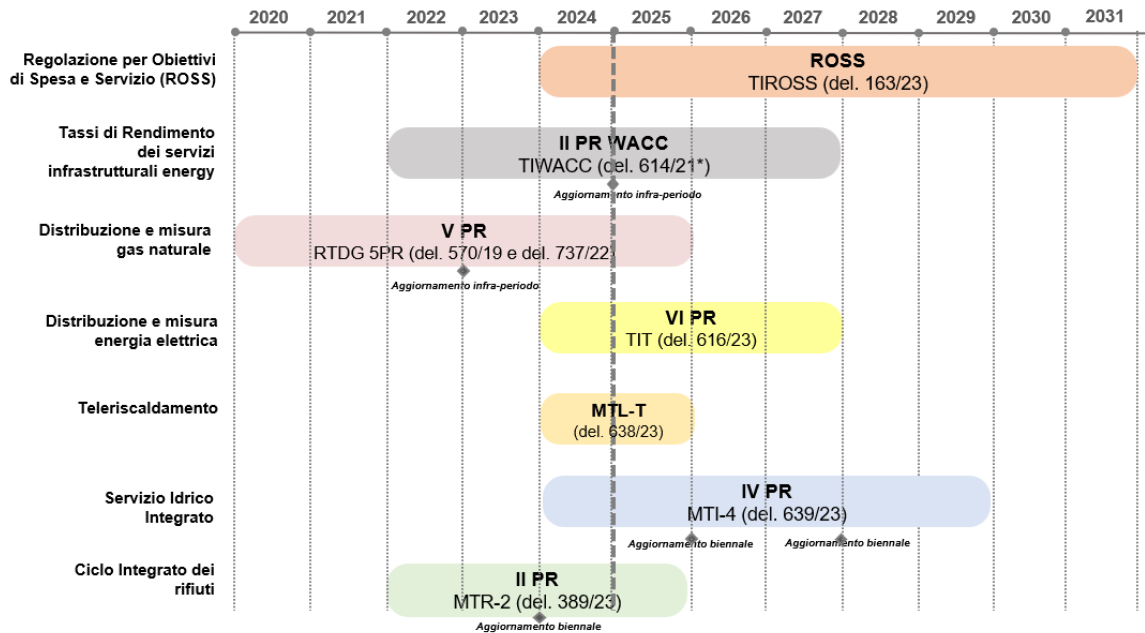
Arera ha introdotto nuove disposizioni per le imprese con più di 100 mila clienti finali, per la predisposizione dei Piani di sviluppo delle reti elettriche a partire dall'edizione 2025, con la finalità di promuovere uno approccio selettivo degli interventi di sviluppo in una logica di prioritizzazione di quelli a maggior valore aggiunto per i clienti finali.

In particolare, con la delibera 521/2024 sono state approvate le linee guida per la redazione dei Piani di sviluppo, che hanno definito puntualmente le principali sezioni del Piano, i contenuti nonché i documenti di accompagnamento, incluse le informazioni relative allo stato di avanzamento temporale ed economico di ciascun intervento di sviluppo, con l'obiettivo di garantire trasparenza verso gli utenti finali.

Con la delibera 472/2024, l'Autorità ha, inoltre, completato la regolazione relativa al meccanismo incentivante (facoltativo) finalizzato a premiare gli interventi di sviluppo, in grado di generare benefici significativi per gli utenti finali. Tali incentivi sono, ad esempio, destinati a incrementare la resilienza della rete, a favorire l'integrazione delle fonti rinnovabili e, in generale, a garantire maggiore sicurezza, affidabilità e sostenibilità agli utenti della rete.

Con riferimento alla regolazione tariffaria del settore dei rifiuti, si segnala che la delibera 7/2024/R/rif oltre ad abrogare il metodo tariffario del trattamento per il biennio 2022-2023 (posponendone la decorrenza al 2024) ha disposto per gli anni 2022-2023 l'applicazione dei regimi antecedenti la regolazione nazionale, al fine di ottemperare alle sentenze del Consiglio di Stato in materia di annullamento dei criteri di identificazione degli impianti minimi del trattamento. Con questo provvedimento Arera ha sostanzialmente confermato l'istituto degli impianti di chiusura del ciclo "minimi" pur facendone decorrere gli effetti dal biennio 2024-2025. Rimane quindi inalterato il quadro di riferimento metodologico per le tariffe di accesso agli impianti che saranno soggetti a regolazione tariffaria, pur nell'attesa del riordino della materia da parte del legislatore statale, cui è stata riconosciuta la competenza esclusiva in materia di tutela dell'ambiente e della concorrenza.

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:



* La Delibera 614/21 espone la metodologia di determinazione dei tassi di remunerazione del capitale energy e fissa i WACC per il solo anno 2022; tali valori sono stati confermati, dalla Delibera 654/22, anche per il 2023, mentre la Delibera 556/23 ha aggiornato i WACC per l'anno 2024, dal 2025 decorrerà il secondo sotto-periodo del WACC disciplinato dalla Delibera 513/24

Nella tabella seguente si riportano infine i principali riferimenti tariffari per ciascun settore regolato, sulla base del quadro normativo in vigore nell'anno 2024 e previsti fino alla fine degli attuali periodi regolatori.

	 Distribuzione e misura gas naturale	 Distribuzione e misura energia elettrica	 Servizio idrico integrato	 Ciclo integrato rifiuti
Periodo regolatorio	2023-2025 Il sottoperiodo del V periodo regolatorio (delibera 737/22)	2024-2027 VI periodo regolatorio (delibera 616/23) (1)	2024-2029 Il sottoperiodo dell'Mti-4 (delibera 639/23)	2024-2025 Il sottoperiodo dell'Mtr-2 (delibera 389/23) (2)
Governance regolatoria	Singolo livello (Arera)	Singolo livello (Arera)	Doppio livello (ente di governo d'ambito, Arera)	Doppio livello (ente territorialmente competente, Arera)
Capitale investito riconosciuto ai fini regolatori (Rab)	Costo storico rivalutato (distribuzione) Media ponderata tra costo effettivo e costo standard (misura) Riconoscimento parametrico (capitale centralizzato)	Dal 2024: Introduzione del Ross che, lato costi di capitale della distribuzione, conferma la metodologia del costo storico rivalutato Dal 2022 Riconoscimento basato sul confronto tra i costi pianificati presentati ad Arera (istanza RARI) e la spesa effettiva (misura)	Costo storico rivalutato	Costo storico rivalutato
Lag regolatorio riconoscimento investimenti	1 anno	1 anno	2 anni	2 anni
Remunerazione del capitale investito (3) (real, pre-tax)	Anno 2024 6,5% Anno 2025 5,9%	Anno 2024 6,0% Anno 2025 5,6%	Anni 2024-2025 6,1% +1% per investimenti dal 2012, a copertura del lag regolatorio	Anni 2024-2025 (4) 6,3% Raccolta 6,6% Trattamento +1% per investimenti dal 2018, a copertura del lag regolatorio
Costi operativi riconosciuti	Valori medi costi effettivi per raggruppamenti di imprese (dimensione/densità), su base 2011 (per ricavi fino al 2019) e 2018 (per ricavi dal 2020) (5) Sharing delle efficienze conseguite rispetto ai costi riconosciuti Aggiornamento con price-cap	Dal 2024: Costo effettivo del gestore + incentivo all'efficienza sui costi operativi calcolato sulla base di un menu regolatorio che prevede uno sharing, con la clientela, del delta tra il costo medio effettivo del gestore su base 2022 (per ricavi fino al 2027), chiamato baseline, e il costo effettivo del gestore sostenuto nell'anno	Costi efficientabili: valori effettivi del gestore 2011 inflazionati Costi aggiornabili: valori effettivi con lag 2 anni Oneri aggiuntivi per specifiche finalità (natura previsionale)	Raccolta e trattamento Costi effettivi gestore con lag regolatorio di 2 anni Costi aggiuntivi per miglioramento qualità e modifiche perimetro gestione (natura previsionale) Oneri aggiuntivi per specifiche finalità (natura previsionale)
Efficientamento annuale costi operativi	X-factor annuale Dal 2020: Distribuzione: 3,39% imprese grandi 4,62% imprese medie Misura: 0% Commercializzazione: 1,57%	Dal 2024: Distribuzione + Misura: 0,5% in caso di scelta del menu ad alto potenziale 0% per il menu a basso potenziale	Meccanismo di efficientamento basato su: sharing efficienze 2016 del gestore Livello di sharing differenziato rispetto alla distanza tra costo effettivo e costo efficiente del gestore	

**Meccanismi
incentivanti**

Dal 2024
Z-factor: riconoscimento di extra
costi legati alla transizione
energetica
Contributi pubblici: riconoscimento
del 10% del valore in tre quote

Sharing sui costi dell'energia
elettrica in base ai risparmi
energetici conseguiti
Riconoscimento del 75% della
marginalità da attività volte alla
sostenibilità ambientale ed
energetica

Raccolta
Sharing sui ricavi derivanti dalla vendita
di materiale ed energia (range 0,3-0,6) e
da corrispettivi Conai

Trattamento
Sharing non esplicitamente riconosciuto
dal metodo sebbene riconducibile ai
principi generali a sostegno dello
sviluppo dell'economia circolare

**Limite annuale alla
crescita tariffaria**

Su base asimmetrica e in funzione
di:
- fabbisogno investitorio
- economicità della gestione
- variazioni di perimetro

Facoltà di istanza a garanzia
dell'equilibrio economico
finanziario

Raccolta
Su base asimmetrica e in funzione della
presenza di:
- variazioni perimetro
- miglioramenti livello di qualità del
servizio

Trattamento
Limite alla crescita meno stringente non
essendo previsto il fattore di
efficientamento, è funzione di
- crescita inflativa
- impatto ambientale degli impianti

Raccolta e trattamento
Facoltà di istanza a garanzia
dell'equilibrio economico finanziario

(1) La delibera 616/23 definisce la regolazione tariffaria dei servizi di distribuzione e misura dell'energia elettrica per il periodo 2024-2027 recependo, per la determinazione del costo riconosciuto, i criteri applicativi della nuova regolazione Ross (Regolazione per Obiettivi di Spesa e Servizio), disciplinati dalla delibera 497/23/R/com.

(2) La delibera 389/23 segue la 363/2021/R/rif che ha aggiornato il precedente periodo regolatorio e ha introdotto la regolazione tariffaria per il trattamento laddove si tratti di impianti minimi, ossia essenziali alla chiusura del ciclo dei rifiuti urbani.

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

(4) Per gli anni 2022-2023, il provvedimento di riferimento per il Wacc del settore dei rifiuti è la delibera 68/2022/R/rif; per gli anni 2024-2025, il provvedimento di riferimento per il Wacc è la delibera 71/2024/R/rif

(5) 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**

In tale variegato contesto di profondi mutamenti economici e tecnologici, anche il cambiamento climatico nelle sue sempre più frequenti manifestazioni rappresenta una sfida ineludibile per tutte le organizzazioni. 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 dagli obiettivi dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile 2030 (SDGs), ma anche dalle indicazioni dell'accordo di Parigi per contenere il riscaldamento globale al di sotto dei 2° C, nonché dalla strategia climatica di lungo periodo "A clean planet for all" (adottata dall'Unione europea) per conseguire, entro il 2050, la neutralità carbonica e contenere l'aumento delle temperature al di sotto di 1,5° C. Rappresentano ulteriori indirizzi rilevanti in tale direzione: il cambiamento auspicato dal Green Deal, il piano della Commissione europea per un'Europa più competitiva nella lotta ai cambiamenti climatici e sempre più capace di trasformare l'economia e la società indirizzandole su un percorso di sviluppo sostenibile e, nel solco di questo, il Piano d'azione per l'economia circolare (Ceap). Le azioni messe in campo dalle istituzioni europee e nazionali sono coordinate e convergenti verso gli obiettivi di una transizione equa, sostenibile e inclusiva.

Le policy nazionali si stanno sviluppando in un contesto europeo dove le priorità sono definite e le risorse disponibili conseguentemente allocate. In questo senso, il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), che si avvale dei fondi europei resi disponibili dal dispositivo compreso all'interno del pacchetto NextGenerationEU integrati da un fondo complementare nazionale, orienta l'Italia nella fase esecutiva del Green Deal europeo con lo scopo di:

- accelerare il percorso di transizione ecologica e digitale;
- accelerare la transizione verso un modello di crescita rigenerativo e circolare;
- predisporre uno strumento per aiutare gli investitori nella transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

La spinta a decarbonizzare l'economia europea è stata affidata a misure di lungo periodo, in particolare al pacchetto "Fit for 55" che prevede una serie di provvedimenti volti a ridurre del 55% le emissioni climateranti al 2030 puntando su un aumento delle energie rinnovabili nel mix produttivo. Gli obiettivi di efficienza energetica saranno perseguiti tramite un ruolo guida dell'edilizia pubblica nel processo di efficientamento del parco immobiliare europeo. In termini di energie rinnovabili, il cui incremento della produzione è determinante per sostituire progressivamente le fonti fossili e ridurre l'intensità carbonica, l'elettrificazione dei consumi richiederà ingenti investimenti lungo tutta la filiera e, per quanto riguarda la programmazione energetica territoriale, ci si attende che il recupero del calore di scarto dei processi industriali possa configurare un potenziale rilevante per i territori. Rappresenterà, inoltre, ulteriore priorità lo

sviluppo dei gas rinnovabili, tra cui l'idrogeno, tramite la realizzazione di elettrolizzatori alimentati da fonti di energia rinnovabile.

Per quanto concerne il contesto italiano, per il ciclo idrico e il settore dei rifiuti, il Pnrr punta a modernizzare reti e impianti e a ridurre il divario infrastrutturale fra nord e sud del Paese, assegnando un ruolo centrale al Piano nazionale del settore idrico (ai fini dell'erogazione dei finanziamenti pubblici) e al Programma nazionale per la gestione dei rifiuti. Nel settore energia, il Pnrr si concentra sullo sviluppo delle fonti rinnovabili, sull'ammodernamento delle reti elettriche (per aumentarne la digitalizzazione e la resilienza rispetto agli eventi climatici) e sulle soluzioni di risparmio energetico. Tra i principali interventi si annoverano, inoltre, lo sviluppo integrato della filiera dell'idrogeno, promuovendo contestualmente progetti lato produzione e lato consumo, e il principio dell'efficienza energetica come primo combustibile a emissioni zero.

L'ineluttabilità del cambiamento climatico, che ha indotto la Commissione europea ad anticipare gli obiettivi di riduzione delle emissioni già al 2030 con l'auspicio di pervenire a una piena decarbonizzazione al 2050, costringe anche gli enti locali a rivedere priorità e linee d'azione, orientando le politiche territoriali sempre più verso iniziative di economia circolare, mobilità sostenibile, neutralità carbonica e digitalizzazione. Questo scenario offre nuove opportunità specialmente al settore delle utility, poiché tutte le tipologie di clientela (domestica, industriale e pubblica amministrazione) saranno chiamate a introdurre miglioramenti tecnologici in grado di ridurre i loro fabbisogni energetici. La promozione e la vendita di prodotti e servizi per l'efficientamento dei consumi energetici e il supporto all'efficienza energetica degli edifici sono alcune delle iniziative incentivate.

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

L'evoluzione tecnologica digitale comporta una continua accelerazione di alcuni dei principali trend dell'Information and communication technology (Ict) e, oltre a superare i paradigmi dei contesti economici e sociali con velocità crescente, altera interi segmenti di mercato e le modalità di relazione sociale. Il potenziamento di Intelligenza artificiale, inclusa quella Generativa, Robotic Process Automation, raccolta e gestione dei dati (Internet of Things, data governance e data analytics), cyber security e, infine, piattaforme in cloud favoriscono l'incremento di dati prodotti e la rapidità di disponibilità degli stessi, generando nuove opportunità per le aziende. L'Internet of Things e l'interazione digitale delle persone (esemplificata dall'automazione delle relazioni più standardizzabili con i clienti mediante chatbot) favoriscono un flusso continuo e crescente di dati, che consente non soltanto analisi tempestive delle diverse situazioni (real time analytics), ma anche una definizione più puntuale delle decisioni e delle azioni da intraprendere, spesso con il supporto dell'Intelligenza artificiale che si sta dimostrando ogni giorno qualitativamente più efficace. In questa direzione, la Commissione UE, adottando la comunicazione Bussola digitale per il 2030, ha confermato il percorso per uno sviluppo etico del digitale in Europa.

EVOLUZIONE
TECNOLOGICA

In questo contesto, viene monitorato con attenzione l'evoluzione normativa legata all'Intelligenza artificiale e in particolare all'AI Act dell'Unione europea, nell'intento di adottare fin da subito i regolamenti per fornitori e fruitori dell'AI per sfruttare il grande potenziale di questa tecnologia attraverso soluzioni con profili di rischio ampiamente all'interno del quadro normativo.

I benefici dello sviluppo digitale consapevole sono stati colti in Italia dalla Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, che presenta tra le sfide principali l'accelerazione del passaggio verso una società digitale, propedeutica al raggiungimento dei target europei. Tale strategia intende innovare tutelando la sostenibilità economica, ambientale e sociale e garantendo pari opportunità di partecipazione. Anche il Pnrr intende indirizzare un'accelerazione digitale importante sul territorio nazionale, quale leva per dare un impulso decisivo alla competitività del Paese. In virtù del loro rapporto con la Pubblica amministrazione e con le Pmi, le utility ricoprono un importante ruolo di supporto alla trasformazione digitale, prevalentemente attraverso la fornitura di servizi digitali per l'ottimizzazione della resa dei processi produttivi, ma anche attraverso i sensori installati per la raccolta e l'analisi dati, senza dimenticare i macchinari connessi per lo svolgimento automatico di mansioni e la manutenzione predittiva. Ne sono un esempio le diverse applicazioni nei business di riferimento, quali le soluzioni di energy management guidate dai dati, grazie agli impianti e dispositivi connessi e dotati di sensoristica intelligente all'interno degli edifici pubblici, oppure i sensori e i dispositivi intelligenti distribuiti sul territorio, coordinati e integrati da piattaforme digitali che ne rielaborano i big data generati per la pianificazione delle risorse e l'ottimizzazione dei servizi.

L'analisi dell'attuale contesto presenta nuove sfide e trend interconnessi che richiedono un approccio integrato alla strategia in ambito risorse umane, capace di valorizzare le persone e supportare adeguatamente il business.

Un primo elemento di contesto fa riferimento al concetto di purpose. La ricerca di allineamento di senso tra azienda e individuo è la chiave per mettere in moto l'engagement delle persone e trasformarlo in comportamenti virtuosi, andando oltre la soddisfazione dei clienti e la remunerazione degli azionisti. Valori quali coerenza e trasparenza,

RISORSE
UMANE

unite a fiducia, responsabilizzazione e intelligenza emotiva diventano centrali per offrire alle persone un'esperienza aziendale di valore.

Altra dimensione importante è quella sociale e culturale che fa emergere un contesto di "permacrisi" che evidenzia una crisi diffusa e stagnante su diversi fronti, destinata a perdurare a lungo. Si assiste al fenomeno della longevity, con persone che resteranno più a lungo nel mondo del lavoro, a un aumento dei tassi di disoccupazione e della popolazione cosiddetta NEET (Not in Education, Employment or Training) oltre a una crescente attenzione al divario di genere e alla salute mentale e al benessere individuale. L'ecosistema socioculturale in evoluzione richiede una gestione ottimale delle generazioni, delle diversità e della multiculturalità, per una maggiore equità percepita.

A questa dimensione si aggiungono le transizioni energetica, ambientale e tecnologica, che richiedono un ripensamento dello sviluppo delle competenze, aumentando gli investimenti specialmente nelle discipline Stem. Le aziende devono implementare percorsi di change management e di reskilling, soprattutto per gestire opportunamente l'impatto dello sviluppo dell'Intelligenza artificiale.

In un contesto di innovazione così rapida, di innalzamento dell'età media della popolazione lavorativa e caratterizzato dalla crescente necessità di riconversione professionale, la formazione diventa quindi un asset strategico per colmare il gap tra fabbisogno industriale e sistema educativo.

Per rimanere competitive, le aziende devono di conseguenza rispondere molto rapidamente ai cambiamenti del mercato, anticipando le tendenze emergenti e adattando i modelli organizzativi con un focus più spinto sul capitale umano, con grande attenzione ad attività quali talent attraction ed engagement, adottando pratiche abilitanti per indirizzare la business agility attraverso l'adozione di soluzioni flessibili e tempestive.