

1.02 - FATTORI DI RISCHIO: ATTORI, METODOLOGIA E AMBITI DI GESTIONE

1.02.01 - Governance dei rischi

La struttura organizzativa adottata dal Gruppo Hera è orientata a preservare l'efficacia e la redditività della gestione lungo l'intera catena del valore e contemporaneamente consente di monitorare e gestire l'esposizione al rischio derivante dai propri business.

Il sistema di corporate governance adottato permette di indirizzare le strategie in modo unitario e coerente. Il principale organo manageriale di indirizzo, monitoraggio e informativa relativamente alle strategie di gestione dei rischi è il Comitato rischi. Accanto a esso, l'organo consiliare che ha il compito, in applicazione dell'articolo sette del Codice di Autodisciplina, di vigilare sulla funzionalità del sistema di controllo interno, sull'efficienza delle operazioni aziendali, sull'affidabilità dell'informazione finanziaria, nonché sul rispetto delle leggi e dei regolamenti e sulla salvaguardia del patrimonio aziendale, è il Comitato controllo e rischi. Tali organi, al fine di assicurare la massima coerenza alla strategia di gestione, si riuniscono periodicamente. Nel corso del 2024, il Comitato rischi si è riunito cinque volte e il Comitato controllo e rischi si è riunito nove volte.

Il Gruppo ha adottato un approccio di difesa dei rischi articolato su tre livelli, definendo un'opportuna separazione tra:

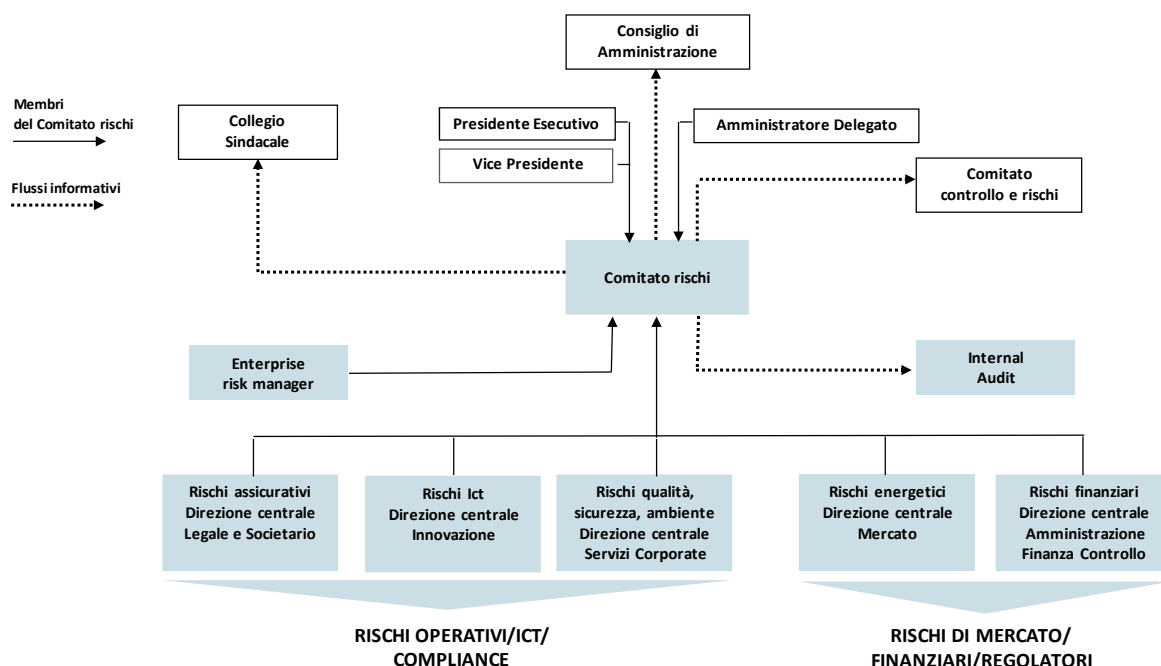
- il ruolo di gestione del rischio, affidato ai risk owner nelle varie articolazioni organizzative;
- il ruolo di indirizzo e controllo dei rischi, affidato al Comitato rischi, che si avvale dei risk specialist che effettuano controlli di secondo livello, ovvero che hanno il compito di definire, applicare e aggiornare le metodologie di analisi di rischio ed effettuare le attività di controllo per gli ambiti di propria competenza (review challenge and control);
- il ruolo di valutazione dell'adeguatezza dei processi di gestione del rischio e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi assegnato alla Direzione Internal Auditing.

Il Comitato rischi definisce le linee guida generali per il processo di risk management, garantisce la mappatura e il monitoraggio dei rischi aziendali, assicura la definizione delle risk policy, definisce i protocolli informativi verso il Comitato controllo e rischi, la Direzione Internal Auditing e il Collegio sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione approva le risk policy e i parametri di misurazione, svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il Comitato controllo e rischi supporta il Consiglio di Amministrazione in merito alla definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato sovrintendono, per quanto di competenza, alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il Vice Presidente sovrintende al coordinamento tra Comitato rischi e Comitato controllo e rischi, preservando il suo stato di indipendenza.

Si rappresenta di seguito l'architettura della risk governance:



1.02.02 - Metodologia di gestione

Al fine di fornire al Consiglio di Amministrazione gli elementi utili alla valutazione della natura dei rischi aziendali e alla definizione del profilo di rischio del Gruppo, in particolare nel medio-lungo termine, Hera ha adottato il processo dell'Enterprise risk management (Erm). La definizione del profilo di rischio è esplicitata dallo stesso Consiglio di Amministrazione attraverso l'approvazione della Group risk management policy e dei limiti di rischio in essa definiti.

Il risk management framework è declinato attraverso tre elementi fondamentali:

- il **modello dei rischi**, che identifica le tipologie di rischi esistenti ed emergenti alle quali il Gruppo risulta potenzialmente esposto ed è oggetto di periodica revisione;
- la **propensione al rischio** del Gruppo, che definisce il livello di rischio accettabile coerente con la strategia di risk management, definito mediante l'individuazione di:
 - dimensioni di rischio chiave;
 - metriche di rischio;
 - limiti associati a ciascuna dimensione di rischio chiave;
 - processi di monitoraggio, escalation e aggiornamento, volti a garantire l'individuazione e l'implementazione di azioni correttive;
- le **attività di risk management**, che garantiscono un efficace presidio dell'universo dei rischi ai quali il Gruppo è potenzialmente esposto e la loro gestione. Le attività sono articolate in:
 - gestione continua dei rischi, anche attraverso modalità settoriali di gestione affidate a risk specialist/risk owner dedicati;
 - Enterprise risk management, finalizzata all'analisi dell'evoluzione del profilo di rischio complessivo del Gruppo, a supporto dell'assunzione consapevole del rischio e della definizione degli obiettivi strategici.

In data 26 febbraio 2025 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione il decimo report Enterprise risk management relativo al piano industriale 2025-2028. Nel corso del 2024 l'analisi Erm ha realizzato ulteriori approfondimenti e affinamenti metodologici, volti ad integrare nel modello dei rischi di Gruppo i rischi Esg, per una loro migliore intelligibilità. L'analisi Erm non ha evidenziato, al tempo stesso, rischi in area critica né per impatto reputazionale né economico-finanziario.

Nell'area dei rischi rilevanti, rispetto all'anno precedente, non vengono rilevati nuovi rischi, mentre non è più compreso lo scenario dei potenziali impatti derivanti dal downgrading del rating, grazie a una struttura finanziaria in linea con le prospettive di crescita del Piano.

Nella stessa area, si confermano il rischio con impatto reputazionale derivante da possibili procedimenti di organi di vigilanza/regolazione/indagine, generati dai gradi di discrezionalità sull'avvio di procedure di verifica/indagine, in

presenza di orientamenti interpretativi non univoci (pur in presenza di comportamenti del Gruppo sempre conformi alle disposizioni di legge) e quello economico-finanziario derivante da eventi sismici ad alta intensità relativi alle reti. Il rischio derivante dalla possibilità di incendi a impianti di trattamento e recupero dei rifiuti, pur essendo confermato, ha impatti trascurabili in termini di conseguenze sui risultati di Gruppo e nulli per l'ambiente e la continuità operativa. A causa della crescente sensibilità sociale sul tema, tali eventi possono tuttavia determinare conseguenze reputazionali significative in ragione del rischio percepito.

Nell'ambito di un processo di continuo sviluppo e affinamento del proprio sistema di controllo e gestione del rischio, le società del Gruppo di dimensione più rilevante hanno adottato un modello di tax control framework, al fine di consentire la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, inteso come rischio di incorrere in violazione di norme tributarie o contrasto con principi e finalità dell'ordinamento.

Il Gruppo, in particolare, si è dotato di una strategia fiscale che declina i principi per la gestione della variabile fiscale e le linee strategiche volte ad assicurare il rispetto delle norme, nonché di processi e procedure a mitigazione del rischio fiscale, prevedendo una escalation decisionale correlata alla magnitudine del rischio.

Il Consiglio di Amministrazione visiona annualmente la relazione sull'andamento della gestione del rischio fiscale ed è l'organo aziendale deputato ad assumere le decisioni finali in presenza delle fattispecie che presentano il più elevato profilo di rischio per effetto di incertezza nell'interpretazione normativa.

1.02.03 - Ambiti di rischio: identificazione e gestione dei fattori di rischio

I rischi esistenti ed emergenti con cui Hera si deve confrontare appartengono a diverse tipologie: si tratta, in particolare, di rischi derivanti dall'evoluzione dei contesti economico e finanziario, di business (regolatorio e competitivo), ambientale, tecnologico e del capitale umano, declinati con una sempre maggior attenzione al cambiamento climatico e allo sviluppo sostenibile. Nel paragrafo 1.01 "Trend di contesto, approccio strategico e politiche di gestione del Gruppo" è riportata un'analisi puntuale dei fattori che costituiscono alcuni dei presupposti fondamentali per l'identificazione di questi rischi.

Per mitigare l'esposizione ai rischi, introdurre misure di ottimizzazione (anche tecnologica e di efficientamento) delle strutture attuali e sviluppare una pianificazione strategica che dia risposte coerenti, Hera svolge le specifiche attività di analisi, misurazione, monitoraggio e gestione che sono descritte nel prosieguo.

TRATTAMENTO E GESTIONE DEI RISCHI

AMBITO	TIPOLOGIA	IDENTIFICAZIONE
ECONOMICO-FINANZIARIO 	Mercato del debito	Fluttuazione dei tassi di interesse, dei tassi di cambio, credit spread e crisi di liquidità.
	Prezzo Commodity	Fluttuazione dei prezzi delle commodity.
	Controparte	Controparti non in grado di adempiere agli obblighi assunti, sia nel rispetto delle condizioni economiche che nell'esecuzione delle previsioni contrattuali.
BUSINESS E REGOLATORIO 	Competitivo e Macroeconomico	Attività di business con crescente concorrenza sul mercato libero, svolta in misura prevalente in ambito nazionale, con contesto economico di crescita limitata: • cambiamenti sui livelli di consumo di energia; • ridotta produzione di volumi di rifiuti trattati dagli impianti di Hera che inficia il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
	Regolatorio-Normativo	• Interventi delle Autorità di regolazione dei settori in cui Hera opera; • Interventi normativi con impatti possibili sia sui business a rete e di igiene urbana che su quelli di mercato.
	Strategico	• Mancato conseguimento degli obiettivi strategici definiti dalla pianificazione di lungo termine; • Perdita delle necessarie licenze, autorizzazioni e permessi per il regolare svolgimento della propria attività.
CLIMATICO-AMBIENTALE, TECNOLOGICO E DEL CAPITALE UMANO 	Ambientale-catastrofale e da Cambiamento climatico	• Mancato rispetto di standard ambientali e relativi limiti di legge, con peggioramento delle condizioni ambientali medesime ed esposizione a possibili sanzioni; • Cambiamenti climatici che impattano in termini sia economici che di qualità del servizio, derivanti da scenari di tipo fisico e transizionale.
	Sicurezza operativa e Ict	• Esternalità negative che compromettono la continuità dei business e possono accrescere il fabbisogno finanziario per il ripristino della regolare operatività del Gruppo; • Ridotta sicurezza operativa delle reti di distribuzione (fluidi ed elettricità), ridotta sicurezza logica delle informazioni, ridotta sicurezza delle reti di comunicazione e dei sistemi informativi e minore affidabilità dei sistemi di telecontrollo.
	Sicurezza e sviluppo delle persone	• Ridotta salute e sicurezza sul lavoro e limitata protezione sociale dei lavoratori; • Mismatch di competenze; • Ridotta attrattività del contesto lavorativo.

GESTIONE

- Struttura diversificata e ottimizzata delle fonti di finanziamento e profilo di scadenze equilibrato;
 - Attento monitoraggio degli indicatori finanziari del Gruppo e utilizzo di strumenti finanziari derivati.
-
- Efficace gestione delle attività di procurement e di hedging, con elevata focalizzazione delle competenze e un'unica interfaccia per il presidio costante del mercato.
-
- Strutturato processo di origination e selezione delle controparti mediante credit check;
 - Costante monitoraggio delle posizioni verso le controparti;
 - Eventuale trasferimento esterno del rischio mediante cessione del credito.
-
- Continua innovazione dell'offerta commerciale e tempestiva proposizione della stessa;
 - Elevato grado di flessibilità nelle fonti di approvvigionamento di commodity energetiche, parallelamente alla gestione tempestiva delle attività di copertura;
 - Dotazione impiantistica diversificata con tecnologie performanti in ambito ambientale, e strategia focalizzata sull'economia circolare, specificatamente nel ciclo industriale dei rifiuti: ingresso nel processo di recupero e riciclo di materiali polimerici e nella produzione di biogas.
-
- Attività di interlocuzione con le Autorità nazionali e locali attraverso una struttura organizzativa designata allo scopo;
 - Allineamento tempestivo delle offerte commerciali agli indirizzi richiesti dal Regolatore;
 - Valorizzazione della capacità tecnica e dell'efficienza di gestione per la soddisfazione delle aspettative dei clienti (in termini di gamma e qualità del servizio).
-
- Approccio strutturato di analisi dei rischi strategici, volto a misurare la solidità del piano industriale a molteplici scenari di rischio avversi in logica enterprise wide;
 - Presidio costante dei processi autorizzativi e degli obblighi volti al loro mantenimento.
-
- Adeguato sistema di controllo ambientale, sia per quanto attiene la governance dei processi di certificazione ambientale e relativi audit, sia per quanto attiene la gestione operativa di controlli e rilevazioni;
 - Rendicontazione delle proprie performance e dei propri impegni nei confronti del cambiamento climatico;
 - Attivazione di progetti di promozione della produzione di energia da fonti rinnovabili e riduzione dei consumi energetici;
 - Supporto ai clienti per la riduzione delle proprie emissioni di gas serra;
 - Incentivazione delle strategie di recupero.
-
- Miglioramento continuo del modello di gestione della crisi;
 - Sistemi centralizzati di monitoraggio delle reti in costante attività, con rilevazione in tempo reale di potenziali fattori critici;
 - Continuous assessment tecnologico e miglioramento del processo di Security by Design;
 - Strutture di governance e organizzative mirate allo scopo e formazione;
 - Attento monitoraggio degli indicatori chiave di cyber security.
-
- Attenta identificazione dei pericoli e valutazione dei bisogni emergenti;
 - Iniziative continue e mirate di sensibilizzazione al miglioramento dei processi di protezione e prevenzione in tema di sicurezza, e formazione tecnico-normativa accompagnata da quella relativa allo sviluppo della consapevolezza nella percezione del rischio;
 - Costante monitoraggio e individuazione dei fabbisogni evolutivi delle competenze, e adeguamento qualitativo delle competenze in essere e da acquisire;
 - Creazione di un sistema di welfare fondato sull'attenzione alle persone.

Ambito economico-finanziario

Identificazione del rischio prezzo commodity

Il Gruppo opera in maniera integrata nella filiera di approvvigionamento e vendita di elettricità e gas nei diversi stadi della catena del valore. Hera, pertanto, è esposta ai rischi derivanti dalla volatilità dei mercati energetici, mitigabili da una valutazione integrata degli stessi e delle relative strategie di gestione. I rischi del mercato energetico sono concentrati nella Direzione Centrale Mercato, responsabile delle attività di acquisto e vendita di energia elettrica e gas.

Gestione del rischio prezzo commodity

Con l'intento di uniformare l'approccio al rischio delle varie strutture aziendali coinvolte e con l'obiettivo di ottimizzare il ricorso al mercato per le operazioni di copertura, il Gruppo si è dotato di specifiche policy volte a definire linee guida e modalità operative del processo di controllo e gestione del rischio energetico. Hera ha strutturato i processi per una efficace gestione delle attività di procurement e di hedging, con elevata focalizzazione delle competenze.

L'approccio adottato dal Gruppo prevede un'unica interfaccia per la gestione del rischio verso il mercato energetico rappresentata dalla società Hera Trading.

Una gestione unitaria dei rischi nel rispetto delle policy assegnate consente vantaggi in termini di raggiungimento di livelli di copertura più elevati, ottimizzazione dei costi per il minor ricorso al mercato e maggiore flessibilità nella strutturazione del procurement e dell'offerta ai clienti.

Identificazione dei rischi relativi al mercato del debito

L'ambito economico-finanziario, oltre a essere caratterizzato dalla fluttuazione dei prezzi di energia e commodity, può presentare scenari diversi per effetto delle variazioni dei tassi di interesse, dei tassi di cambio, del credit spread e per effetto di possibili crisi di liquidità. Tali fluttuazioni possono avere impatti sui risultati di Gruppo, sulla futura crescita delle linee di business e sugli investimenti strategici (ad esempio a causa di costi di rifinanziamento elevati).

Il Gruppo potrebbe non riuscire a far fronte ai propri impegni di pagamento in conseguenza delle difficoltà nel reperire nuovi fondi, oppure potrebbe essere in grado di farlo solo a condizioni economiche sfavorevoli, a causa dell'impossibilità di liquidare attività sul mercato o della mutata percezione della sua rischiosità.

Tra i fattori che definiscono tale rischiosità percepita, il merito creditizio assegnato a Hera dalle agenzie di rating riveste un ruolo determinante, poiché influenza la possibilità di accedere alle fonti di finanziamento e le relative condizioni economiche.

La struttura dell'indebitamento del Gruppo non è soggetta a covenant finanziari sulle posizioni debitorie. Si prevede un rimborso anticipato obbligatorio del debito solo in caso si verifichi il cambiamento significativo dell'assetto di controllo del Gruppo (change of control), o la revoca di una concessione che abbia un peso rilevante per il Gruppo (concession event) o la cessazione di un business rilevante (sale of assets event) che comporti un downgrade del Gruppo ad un livello sub-investment grade o la cessazione della pubblicazione del rating da parte di almeno un'Agenzia di rating.

Gestione dei rischi relativi al mercato del debito

La gestione finanziaria di Hera è accentrata nella Direzione Centrale Amministrazione, Finanza e Controllo, che mira a mantenere un adeguato bilanciamento delle scadenze delle poste dell'attivo e del passivo, correlando gli impieghi a coerenti fonti di finanziamento in termini di durata e modalità di rimborso, tenendo conto delle necessità di rifinanziamento dell'attuale struttura di debito.

Al fine di rispettare gli impegni di medio e lungo termine, Hera persegue una strategia che prevede una struttura diversificata delle fonti di finanziamento e un profilo di scadenze equilibrato, monitorando costantemente gli indicatori del rating e la disponibilità di linee di credito a lungo termine. Tale strategia è ritenuta efficace nel minimizzare il rischio di liquidità anche in caso di scenari particolarmente critici. I debiti finanziari del Gruppo sono per circa l'87% a medio-lungo termine (di cui il 44% oltre i cinque anni) e di questi il 74% è rappresentato da bond con rimborso a scadenza. Si rimanda alla nota 19 "Passività finanziarie" del bilancio consolidato per maggiori dettagli in termini di worst-case scenario.

Le azioni e le strategie del Gruppo, inoltre, sono particolarmente attente e indirizzate a garantire il mantenimento di un adeguato livello di rating, come emerge dal rating BBB+, con outlook stabile, confermato da S&P, o dal rating Baa2 outlook stabile confermato da Moody's.

I processi di controllo e gestione dei rischi finanziari si basano su un attento monitoraggio degli indicatori finanziari del Gruppo, nonché su una costante presenza nei mercati di riferimento al fine di minimizzare l'impatto della volatilità di tassi e spread per garantire un efficiente servizio del debito. Il Gruppo si avvale, inoltre, di strumenti finanziari derivati, ove necessario, per ridurre la propria esposizione alle fluttuazioni dei tassi di interesse e dei tassi di cambio.

Al 31 dicembre 2024, il Gruppo presenta un'esposizione al rischio di variazione dei tassi pari al 3,3%, mentre il restante 96,7% del debito è a tasso fisso.

L'aumento dell'1% del tasso di interesse di riferimento per la quota di debito a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2024, rispetto a quanto assunto nello scenario tassi di previsione per il piano industriale al 2028, determinerebbe un aumento medio degli oneri finanziari pari a circa 0,8 milioni di euro medi annui.

Identificazione dei rischi da controparte

Hera opera con controparti che potrebbero essere incapaci di adempiere agli obblighi assunti, sia nel rispetto delle condizioni economiche che nell'esecuzione delle previsioni contrattuali (delivery del bene o servizio). Il rischio credito, inoltre, incide in modo trasversale soprattutto negli ambiti ove l'attività commerciale è presente: vendita di commodity energetiche e servizi, attività di trattamento rifiuti e servizi di telecomunicazione.

Gestione dei rischi da controparte

Hera si è dotata di uno strutturato processo di origination, formalizzato in specifiche procedure di gestione del rischio credito; tale processo consente un'adeguata selezione delle controparti mediante credit check e, ove opportuno, richieste di garanzie. Viene, inoltre, svolto un costante monitoraggio delle posizioni verso le controparti, prevedendo articolate azioni proattive nella gestione delle stesse, che possono anche comportare il trasferimento esterno del rischio mediante cessione del credito.

Le perdite attese sono costantemente stimate e monitorate: il Gruppo utilizza misure di probabilità di default, exposure at default e loss given default sviluppate sulle proprie serie storiche, sul comportamento di pagamento dei clienti e sulla base dei processi del credito vigenti. Al fine di testare la tenuta dei modelli, vengono utilizzate sia informazioni interne che esterne, le quali possono svolgere una funzione di benchmark sull'evoluzione del contesto macroeconomico.

Nell'esercizio 2024, la stima dell'unpaid ratio a 24 mesi relativo al fatturato emesso nel 2023 dalle principali società di vendita del Gruppo è pari a 0,72%.

Ambito di business e regolatorio

Identificazione del rischio di natura competitiva ed economica

Nell'ambito del mercato finale di riferimento, che è prevalentemente quello italiano, il contesto economico e geopolitico, la volatilità dei prezzi dell'energia e di altre materie prime, nonché le difficoltà connesse alle catene logistiche globali, concorrono a esercitare una pressione sui margini di vendita che, sommata alla maggiore concorrenza sul mercato libero, può impattare sulla redditività del Gruppo.

La difficoltà nel prevedere i volumi a copertura dei fabbisogni del portafoglio di vendita, in continua evoluzione anche per effetto del contenimento dei consumi e dell'efficientamento del settore, potrebbe inoltre richiedere a Hera di acquistare o vendere energia supplementare a condizioni potenzialmente sfavorevoli.

La potenziale riduzione della produzione di rifiuti, correlata al contesto economico, dagli orientamenti normativi europei e nazionali e da rinnovate tendenze comportamentali dei clienti, unita all'eventuale indisponibilità di infrastrutture di trattamento e recupero, potrebbe inficiare la capacità del Gruppo di perseguire gli obiettivi prefissati. I rischi del business ambiente relativi alla direzione del parco impiantistico sono concentrati in Herambiente Spa.

Gestione del rischio di natura competitiva ed economica

Il Gruppo conserva un elevato grado di flessibilità nelle fonti di approvvigionamento di commodity energetiche, parallelamente allo sviluppo delle attività di copertura, minimizzando l'esposizione ai rischi operativi della generazione elettrica, consentendo un allineamento al mercato e massimizzando il natural hedging.

Nelle attività di gestione e trattamento dei rifiuti, la diversificata dotazione impiantistica del Gruppo è caratterizzata da tecnologie all'avanguardia e performanti in termini di impatto ambientale, che fino a oggi hanno permesso di conseguire gli obiettivi strategici assegnati. L'attuazione della strategia in tema di circolarità – ad esempio mediante il processo di riciclo di materiali polimerici svolto da Aliplast Spa – e lo sviluppo delle linee di riciclo verso ulteriori tipologie di plastiche, permettono inoltre di cogliere le opportunità offerte dall'evoluzione della normativa europea.

Il portafoglio del Gruppo accoglie business a mercato libero, che assumono un peso progressivamente crescente e contribuiscono in misura rilevante ai risultati economici, ma espongono al tempo stesso a una crescente pressione competitiva. Il Gruppo affronta la sfida della competizione attraverso la continua innovazione dell'offerta commerciale e la tempestiva proposizione della stessa, aumentando la sua presenza e la base clienti sul mercato libero e mirando ad assicurare la soddisfazione delle aspettative in termini di gamma e qualità del servizio.

Le analisi del rischio derivanti da variazioni di contesto economico (Pil e inflazione) e dalle condizioni del mercato dell'energia (prezzo del gas e dell'energia elettrica) consentono di quantificare la sensibilità del Mol di Gruppo rispetto alla variazione delle grandezze economico-finanziarie primarie.

In particolare, la riduzione dell'1% di Pil rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale, determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 3,7 milioni di euro.

La riduzione dell'1% del tasso di inflazione rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 8 milioni di euro (mercato regolato). L'aumento di 1 euro/MWh del prezzo del gas e conseguente aumento di 2 euro/MWh dell'energia elettrica nel mercato all'ingrosso rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 1 milione di euro, impatto previsto in diminuzione in considerazione dell'intervento regolatorio dell'Arera sul business del teleriscaldamento.

Identificazione del rischio di natura regolatoria

Hera svolge parte della sua attività in un mercato regolato, pertanto il suo operato è influenzato dagli interventi normativi delle autorità di settore e del legislatore (in particolare su tariffe e struttura di mercato), dalle concessioni messe a gara dalle autorità locali (nel caso di attività regolate relative ai servizi di raccolta dei rifiuti, distribuzione di gas, servizio idrico integrato e illuminazione pubblica) e nazionali (nel caso di distribuzione di energia elettrica), nonché dagli impatti attesi da mutamenti della struttura del mercato e dalla sua liberalizzazione, dall'evoluzione della domanda e dell'offerta nei settori energia e ambiente.

I periodici aggiornamenti del quadro normativo e regolamentare pertanto, sia a livello nazionale che europeo, possono avere un impatto rilevante nei settori in cui Hera svolge la propria attività, influenzandone conseguentemente la redditività.

I rischi regolamentari sui business a rete (ciclo idrico, distribuzione gas, energia elettrica e teleriscaldamento), sul business igiene urbana e relativo trattamento dei rifiuti, si manifestano nell'introduzione o nella modifica di prescrizioni di natura economica, organizzativa e informatica cui Hera è tenuta a adempiere, nonché su possibili variazioni di assetti di mercato da essi indotti.

Le gare per la distribuzione di gas, servizio idrico integrato e raccolta e spazzamento programmate in arco piano determinano un rischio di perdita di alcuni degli ambiti attualmente gestiti, specie in presenza di contesti competitivi significativi, solo parzialmente mitigato dall'indennizzo della quota di capitale investito non ancora ammortizzato.

Gestione dei rischi di natura regolatoria

Il Gruppo si è dotato di una struttura organizzativa che gestisce i rapporti con le autorità nazionali e locali, svolgendo un'ampia attività di interlocuzione con i soggetti istituzionali, partecipando attivamente ai gruppi di lavoro istituiti dalle autorità e adottando un approccio di trasparenza, collaborazione e proattività verso eventuali situazioni di instabilità dell'assetto regolatorio.

Il Gruppo opera valorizzando la propria capacità tecnica e la propria efficienza di gestione. L'attenzione di Hera verso la qualità dei servizi, l'efficienza dei costi e le soluzioni innovative rappresenta, infatti, una leva competitiva in occasione delle gare per i servizi di distribuzione di gas, servizio idrico integrato e per i servizi di raccolta e spazzamento.

Identificazione dei rischi di natura strategica

I rischi strategici riguardano la pianificazione di lungo termine, la sostenibilità finanziaria, la partecipazione a iniziative di valenza strategica e le decisioni di investimento; tale tipologia di rischi incide sul grado di solidità dei risultati declinati per le varie filiere e unità di business. La capacità del Gruppo di raggiungere i propri obiettivi strategici, inoltre, potrebbe essere compromessa nel caso non si riuscissero a mantenere od ottenere le necessarie licenze, le autorizzazioni e i permessi per il regolare svolgimento delle attività.

La realizzazione dei risultati pianificati è pertanto condizionata dai differenti rischi endogeni ed esogeni opportunamente simulati, misurati e controllati.

Gestione dei rischi di natura strategica

Hera ha sviluppato un modello strutturato di analisi del rischio strategico volto a misurare la solidità del piano industriale a molteplici scenari di rischio avversi, contribuendo alla rappresentazione integrata dei rischi in logica enterprise wide. Grazie a tale modello è possibile effettuare analisi di scenario, stress testing e what if delle ipotesi di piano, attraverso un'adeguata analisi dei fattori di rischio e delle variabili a essi collegate, consentendo una valutazione opportuna del livello di rischio delle varie filiere di business.

Hera presidia costantemente i processi autorizzativi e partecipa proattivamente ai tavoli di lavoro per l'ottenimento di permessi, licenze e autorizzazioni, affinché venga meno la possibilità di compromettere il regolare svolgimento della propria attività.

Ambiti climatico-ambientale, tecnologico e del capitale umano

Eventi sismici, atmosferici e altri eventi climatici possono impattare le performance del Gruppo. Hera intende proseguire le attività di valorizzazione delle proprie risorse garantendone la preservazione e lo sviluppo, allo scopo di continuare a goderne i benefici in futuro.

I rischi di natura fisica e transizionale correlati ai cambiamenti climatici, nonché gli incidenti alla dotazione impiantistica, possono generare potenziali danni all'ambiente; pertanto, l'implementazione a livello operativo e strategico delle migliori pratiche di gestione dei rischi e delle opportunità relative ai cambiamenti climatici rappresentano un obiettivo fondamentale per il Gruppo.

I rischi derivanti da crimini informatici (cybercrime), che Hera valuta anche in termini di impatto sulla continuità del servizio, permangono particolarmente attenzionati.

Dal momento che gli incidenti possono comportare altresì un rischio per i diritti e le libertà delle persone, ovvero possono cagionare un danno fisico, materiale o immateriale, le policy del Gruppo circa i parametri e i valori di soglia di accettabilità sono condivise sul portale web aziendale.

L'approccio di gestione del rischio è articolato in funzione degli specifici ambiti in cui i rischi ambientali, tecnologici e del capitale umano si manifestano.

Identificazione dei rischi ambientali-catastrofici

Hera, pur consapevole della necessità di preservare le risorse naturali, le utilizza per assicurare servizi essenziali ai clienti. Le attività del Gruppo, a loro volta, impiegano risorse ambientali, idriche e di carbonio, pertanto le iniziative di mitigazione e adattamento, volte a ridurre i rischi ambientali-catastrofici, risultano sempre più cogenti.

Coerentemente con l'obiettivo sfidante di riduzione delle emissioni di gas serra rispetto al livello corrente indicato dagli organismi internazionali, sono stati identificati gli scenari di rischio da climate change, fisici e transizionali, rilevanti per le attività del Gruppo. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo seguente di "Identificazione dei rischi da cambiamento climatico".

Con riferimento agli standard ambientali che Hera deve assicurare nello svolgimento dei propri business, le attività del Gruppo sono sottoposte a diverse norme e regolamenti, tra i quali quelli relativi alle emissioni di CO₂, alle emissioni di altre sostanze prodotte da combustione, agli scarichi idrici e alla gestione dei rifiuti pericolosi e solidi. Il mancato rispetto dei limiti relativi alla CO₂ favorisce i cambiamenti climatici, mentre il mancato rispetto dei limiti di legge relativamente agli altri aspetti ambientali determina un peggioramento delle condizioni ambientali medesime, oltre a esporre il Gruppo a sanzioni.

La scarsità di risorse idriche o la possibile contaminazione delle relative riserve possono influenzare la regolare fornitura di acqua e provocare interruzioni dei servizi o danni rilevanti, sia di natura ambientale che di impatto economico e sociale, accrescendo anche lo stress idrico cui le risorse naturali, al fine di soddisfare la domanda di acqua, sono già costitutivamente sottoposte.

Si segnalano, inoltre, i rischi relativi all'impatto indotto sul Gruppo dalla variabilità delle condizioni meteorologiche sulla domanda di energia elettrica e gas derivante dai diversi scenari.

Gestione dei rischi ambientali-catastrofici

Gli investimenti diretti alla prevenzione e alla riduzione della frequenza degli eventi dannosi, nonché quelli che consentono di ottenere misure di mitigazione per la riduzione della loro severità, assumono un ruolo fondamentale.

L'impegno del Gruppo nel ridurre la produzione di anidride carbonica è rappresentato nella rendicontazione delle proprie performance e dei propri impegni nei confronti del cambiamento climatico, nei progetti attivati per promuovere la produzione di energia da fonti rinnovabili, per ridurre i consumi energetici e per fornire ai clienti opportunità finalizzate a ridurre le proprie emissioni di gas serra. Il Gruppo è impegnato a contribuire alla mitigazione dei rischi ambientali ottemperando agli obiettivi di efficienza energetica fissati dal legislatore e dalle Nazioni Unite, proseguendo nel miglioramento continuo del parco produttivo e incentivando forme virtuose e responsabili di consumo da parte dei clienti. I fabbisogni elettrici per il funzionamento dei siti produttivi del Gruppo sono soddisfatti interamente mediante energia da fonte rinnovabile. In relazione alle conseguenze di eventi estremi per i quali è attesa una crescente frequenza di accadimento, quale possibile conseguenza dei cambiamenti climatici, Hera ha provveduto a sviluppare importanti azioni.

Hera si è dotata di un adeguato sistema di controllo ambientale, sia per quanto attiene la governance dei processi di certificazione ambientale e relativi audit, sia per ciò che riguarda la gestione operativa di controlli e rilevazioni. Il Gruppo riesce a far fronte ai rischi ambientali mediante una continua attività di monitoraggio dei potenziali fattori di inquinamento, assicurando trasparenza nelle rilevazioni, nonché tramite significativi investimenti in impianti tecnologici per garantire una qualità dell'aria e dell'acqua costantemente migliore di quanto richiesto dai limiti di legge. Hera, inoltre, in coerenza con la propria strategia di economia circolare, ha già effettuato (e prosegue nella pianificazione di medio-lungo termine) investimenti in impianti di selezione, recupero e compostaggio, incrementando la quota di rifiuti trattati e al contempo riducendo il ricorso alle discariche, riuscendo ad anticipare quanto previsto dalle norme europee e nazionali.

La riduzione dell'impronta idrica viene perseguita attraverso il sistema di water management, volto a promuovere una gestione sostenibile della risorsa sia all'interno delle attività svolte dal Gruppo (attraverso il contrasto delle perdite di rete, la riduzione dei consumi diffusi, il recupero dell'acqua piovana per l'irrigazione delle aree verdi e il lavaggio dei mezzi) sia all'esterno (con il controllo dei consumi domestici e l'offerta di consigli e soluzioni per ottimizzarli, il supporto di soluzioni tecnologiche per il cliente idroesigente e il servizio di supporto alla realizzazione di impianti di trattamento per il riuso/recupero dell'acqua). L'implementazione del servizio idrico integrato dei water safety plan consente, inoltre, un approccio alla gestione della qualità della risorsa idrica basato su valutazione e gestione dei rischi, quindi su prevenzione e controllo.

Per una disanima più approfondita di tutte le iniziative realizzate dal Gruppo per la gestione dei rischi ambientali, si rimanda alla sezione 1.07.01 della Rendicontazione di sostenibilità.

Relativamente al rischio derivante dalla variabile meteorologica, il Gruppo dispone di adeguati strumenti di previsione della domanda energetica tali da consentire l'ottimizzazione dell'utilizzo delle fonti disponibili. Inoltre, è dotato di adeguata flessibilità nelle fonti di approvvigionamento di commodity energetiche, che ne assicurano la disponibilità a condizioni di mercato. L'aumento di un grado di temperatura media invernale rispetto a quanto assunto nello scenario di piano industriale determinerebbe una diminuzione media annua di Mol pari a circa 15 milioni di euro.

Identificazione dei rischi da cambiamento climatico

Gli scenari di rischio da climate change, fisici e transizionali, rilevanti per le proprie attività, sono stati declinati in funzione delle potenziali conseguenze sui business e sono stati oggetto di ulteriori valutazioni di impatto e di mitigazione, in relazione alla loro materialità (fenomeni meteorologici estremi quali alluvioni e siccità nonché rischi per la salute e per l'economia sono alcuni esempi).

L'analisi di scenario in ambito climatologico è una metodologia per testare la resilienza dei piani industriali in base a diverse assunzioni di sviluppi futuri. Hera ha selezionato i due scenari più rilevanti, in particolare, lo scenario di transizione IEA ETP 2DS prodotto dall'International energy agency, scelto come scenario climatico ambizioso, prospetta un'evoluzione futura caratterizzata da forti processi di decarbonizzazione per mantenere l'incremento delle temperature al di sotto di 2 °C: tale scenario è stato assunto per l'individuazione dei rischi di transizione.

Lo scenario fisico IPCC RCP 8.5, scelto come scenario pessimista, prospetta invece una traiettoria business-as-usual e un conseguente forte incremento della temperatura (circa 4 °C): tale scenario è stato assunto per l'individuazione dei rischi fisici.

I suddetti scenari hanno consentito di individuare otto rischi fisici e otto rischi di transizione, associati a relativi impatti sul business. Per maggiori dettagli metodologici si rimanda al paragrafo "L'analisi dei rischi climatici basata sulle Raccomandazioni TCFD" riportato nel capitolo 1.07 della presente relazione.

Al fine di valutare potenziali impatti sugli asset del Gruppo derivanti da fenomeni estremi correlati alle dinamiche del cambiamento climatico, nel 2022 è stata portata a termine l'analisi di rischio da allagamento, con proiezione temporale sul medio-lungo termine. Le attività di valutazione dei rischi stanno inoltre proseguendo con gli opportuni livelli di approfondimento, specie con riferimento ai rischi di transizione e alla loro modellizzazione. In base alle attuali analisi non si riscontrano rischi che possano determinare la necessità di apportare svalutazioni agli asset del Gruppo.

Per le valutazioni relative ai potenziali effetti in termini di impairment test, specificatamente in relazione al consumo del gas, si rimanda alla nota 25 del bilancio consolidato al capitolo 2.02 "Note esplicative".

Gestione dei rischi da cambiamento climatico

Hera ha avviato una serie di iniziative con l'obiettivo di mitigare gli effetti del cambiamento climatico e contemporaneamente ridurre la propria impronta di carbonio. A ciascun rischio è stata associata una o più modalità di gestione: sono state individuate 21 modalità di gestione per i rischi fisici e 13 per i rischi di transizione; alcune delle conseguenti azioni sono già state integrate negli investimenti effettuati, nonché riflesse nel piano industriale. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 1.07.01, in particolare all'analisi dei rischi climatici basata sulle raccomandazioni TCFD. Gli investimenti e le azioni di mitigazione e adattamento ad oggi pianificati, orientati alla transizione energetica verso la carbon neutrality e alla transizione ambientale verso l'economia circolare, nonché per l'evoluzione tecnologica, in linea con le strategie europee e gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, fanno ormai parte del modus operandi del Gruppo e sono spesso realizzati in anticipo rispetto alle tempistiche stimate alla luce dei risultati positivi del Gruppo.

Identificazione dei rischi sulla sicurezza operativa e Ict

Le esternalità negative che vengono generate da eventi eccezionali, nonostante attente pianificazioni e coperture assicurative, possono compromettere la continuità dei business e accrescere il fabbisogno finanziario per il ripristino della regolare operatività. L'erogazione dei servizi di pubblica utilità richiede pertanto lo svolgimento sia di attività preventive che di azioni per contrastare interruzioni, ritardi di servizio o livelli di servizio non adeguati. Tra i rischi in ambito tecnologico si annoverano la sicurezza operativa delle reti di distribuzione (fluidi ed elettricità), la sicurezza logica delle informazioni, la sicurezza delle reti di comunicazione e dei sistemi informativi e l'affidabilità dei sistemi di telecontrollo. Le principali minacce per i sistemi on premise (ospitati presso i data center aziendali) oppure in cloud comprendono il furto di identità, il phishing mirato a prendere il controllo di un personal computer per poi attaccare i sistemi centrali, gli attacchi sui servizi esposti, quali ad esempio i siti web pubblici.

La sicurezza delle informazioni utilizzate, prodotte e trasformate dall'azienda dipende dalle modalità con cui sono gestite e dalle risorse umane e tecnologiche coinvolte. La perdita di riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni aziendali, sia che si tratti di informazioni critiche per il business che di informazioni personali (ovvero qualsiasi dato relativo a persone fisiche, come meglio definito dal Regolamento europeo GDPR e dal codice della privacy D.Lgs. 196/03) potrebbero causare serie perdite finanziarie con conseguente perdita di immagine sul mercato. È stata portata a termine una business impact analysis su tutti i sistemi Ict in uso nel Gruppo e

annualmente viene effettuata una security risk analysis per l'identificazione e la valutazione del rischio attraverso la metodologia basata su un framework che considera le tre dimensioni di sicurezza: disponibilità, integrità e riservatezza.

Gestione dei rischi sulla sicurezza operativa e Ict

Il principale servizio per la gestione dei rischi operativi è il monitoraggio centralizzato delle reti (telecontrollo fluidi e rete elettrica) che permette una costante attività di monitoraggio e supervisione delle stesse in tempo reale e, in alcuni ambiti, la gestione da remoto. In termini operativi il monitoraggio centralizzato consente di segnalare con tempestività potenziali fattori critici alle strutture tecniche del pronto intervento e, ove possibile, di intervenire direttamente a risoluzione della potenziale criticità. Tali sistemi hanno avuto modo di essere applicati in molteplici situazioni, consentendo il ripristino del servizio in tempi adeguati e garantendo adeguata resilienza ai servizi offerti.

Con riferimento alla cybersecurity, è attivo il Security operation center (Soc) di Gruppo, cioè il servizio centralizzato di monitoraggio in tempo reale degli eventi che interessano i sistemi informatici, le infrastrutture IT, e gli ambiti industriali (OT). In termini operativi il servizio funziona attraverso l'utilizzo di sonde hardware e agenti software, e vede un continuo aumento delle segnalazioni provenienti sia da fattori esterni (continuo aumento degli attacchi e del loro livello di sofisticazione), sia dall'aumento del perimetro analizzato dovuto all'incremento dei sistemi informatici e industriali afferenti al Gruppo. Il servizio è in continuo sviluppo in termini di nuove regole di correlazione e regolazione delle regole in essere, per contrastare i falsi positivi e non perdere di efficacia nell'individuazione degli eventi anomali nei primi stadi delle possibili catene di compromissione. Oltre al servizio del Soc, come ogni anno, sono proseguite le attività di vulnerability assessment per valutare continuamente il livello di penetrabilità dei sistemi esposti e di sicurezza delle reti, attraverso l'analisi del perimetro di Gruppo esposto su Internet. Con riferimento al rischio del fattore umano, sono proseguite le campagne di incremento della consapevolezza rivolte a tutti i dipendenti del Gruppo, oltre alle simulazioni periodiche di ethical phising e alle esercitazioni tecniche rivolte agli specialisti informatici. Nel corso del 2024 è proseguita l'attuazione di interventi finalizzati a garantire la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei sistemi Hera. A titolo esemplificativo, nel contesto degli impianti industriali, è proseguito lo sviluppo del modello di monitoraggio convergente della cyber security tra ambiti It (information technology) e Ot (operation technology). Al fine di intercettare eventuali vulnerabilità presenti su sistemi o applicazioni che potrebbero essere sfruttate da un attaccante sono proseguite le attività di vulnerability assessment anche per l'ambito degli impianti industriali.

Identificazione dei rischi sulla sicurezza e sullo sviluppo delle persone

Le persone e i relativi comportamenti influenzano in modo sempre più rilevante l'efficacia delle strategie aziendali. La tutela delle persone resta pertanto elemento cardine, sia in termini di salute e sicurezza sul lavoro che in termini di protezione sociale. Le esigenze e i bisogni emergenti di tutti i dipendenti sono pertanto oggetto di continua attenzione del Gruppo.

Il procedimento di Hera strutturato per l'identificazione dei pericoli e della relativa valutazione dei rischi in ambito salute e sicurezza permea sull'analisi dei ruoli, delle attività lavorative, dei processi, dei luoghi di lavoro, delle attrezzature, dei mezzi, degli impianti e delle sostanze utilizzate. Con riferimento alla specificità del proprio business e alla sua presenza territoriale, il Gruppo ha integrato nelle proprie valutazioni dei rischi in logica Enterprise risk management.

Le misure di mitigazione dei rischi adottate e l'efficacia della loro implementazione sono periodicamente monitorate e riesaminate. A tal proposito è stata sviluppata una check-list di controllo specifica per il monitoraggio periodico dei comportamenti del personale da parte dei responsabili delle varie unità organizzative.

Con lo scopo di identificare, misurare e monitorare i rischi che minacciano gli asset del Gruppo e la continuità della erogazione dei servizi essenziali, è stato implementato un modello di valutazione dei rischi per la sicurezza fisica degli asset. Questo modello si pone l'obiettivo di prevenire e mitigare le minacce e gli impatti causati da eventi (dolosi, colposi o accidentali) quali ad esempio incendi, furti, atti di sabotaggio/vandalismo, atti terroristici.

Gestione dei rischi sulla sicurezza e sullo sviluppo delle persone

Al fine di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e mitigare il rischio di infortuni, il Gruppo è impegnato costantemente verso iniziative finalizzate a un più efficace monitoraggio e miglioramento dei processi di protezione e prevenzione in tema di sicurezza, volti alla riduzione della frequenza e della gravità degli incidenti.

Le misure di prevenzione e protezione messe in atto dal Gruppo hanno l'obiettivo di minimizzare la probabilità di accadimento di un evento sfavorevole, ovvero la gravità delle conseguenze a seguito dell'evento.

Per maggiori dettagli metodologici si rimanda alla sezione dedicata ai "Lavoratori nella catena del valore" del paragrafo 1.07.03 "Informazioni sociali".