

IL PIANO DI INVESTIMENTI IN OTTICA ESG: L'EFFICIENZA ENERGETICA

Luca Malfatti
Torino, 4 dicembre 2025

I RISCHI ESG

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

IL BUSINESS PLAN RISK ADJUSTED

I RISCHI ESG

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

IL BUSINESS PLAN RISK ADJUSTED

Concetto di rischio



Eventi il cui
accadimento
non è certo, ma
probabile

Distribuzione dei possibili
scostamenti dai risultati attesi

insieme di effetti associati ad **eventi** futuri **incerti**
che **possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali**

Opportunità

eventi che influenzano
positivamente
la capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

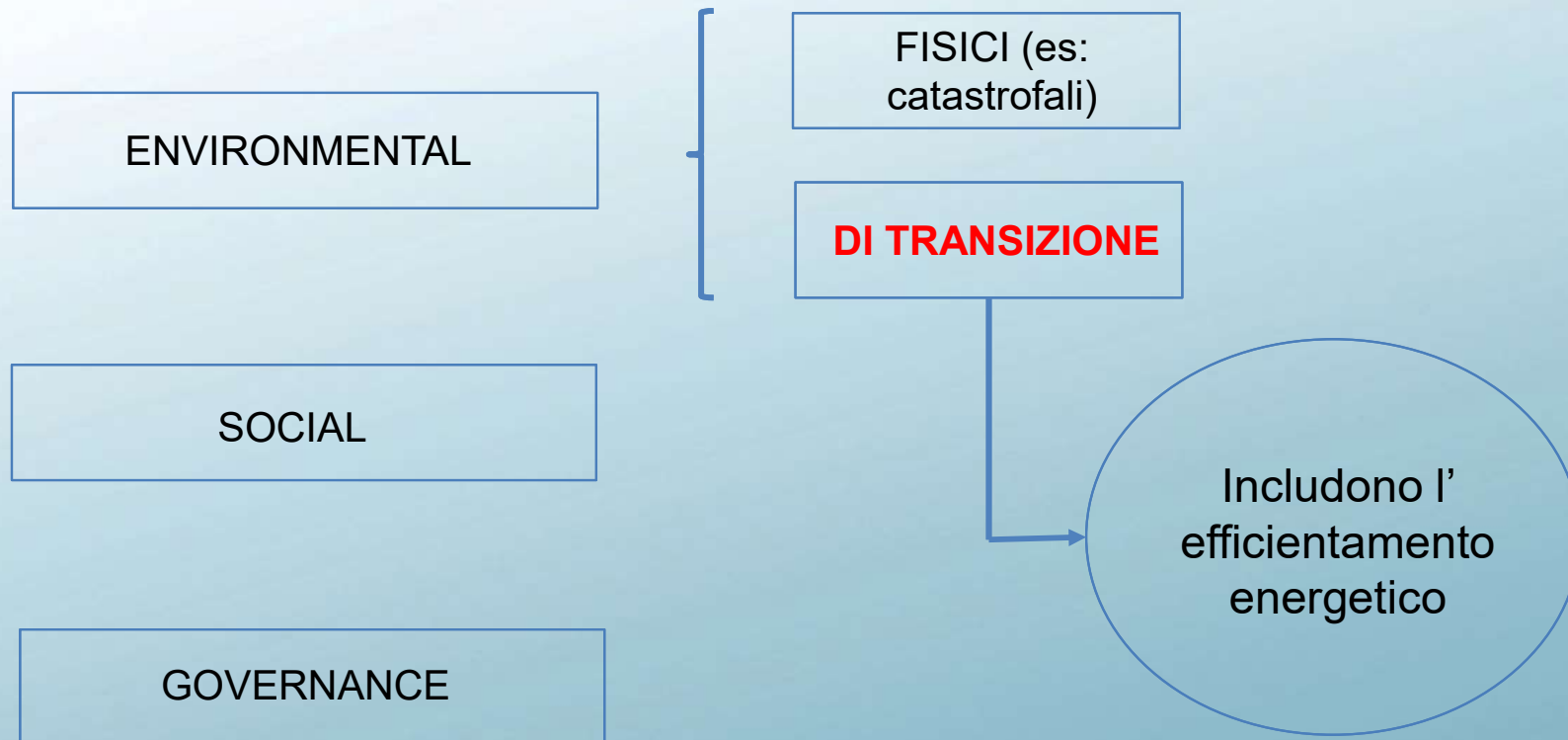
(upside risk)

Minaccia

qualunque evento che possa
incidere **negativamente**
sulla capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

(downside risk)

RISCHI ESG



I rischi di transizione sono associati a:

Cambiamenti normativi e legali: nuove politiche ambientali, tasse sulle emissioni e altre regolamentazioni possono imporre costi aggiuntivi alle aziende non conformi.

Innovazioni tecnologiche: l'adozione di nuove tecnologie per la decarbonizzazione, come le energie rinnovabili e i veicoli elettrici, può rendere obsolete le tecnologie esistenti, creando rischi di obsolescenza per le aziende.

Cambiamenti di mercato: la domanda dei consumatori e degli investitori si sposta verso prodotti e servizi sostenibili, portando a una minore competitività per le imprese che non si adattano.

Pressioni sociali e reputazionali: una scarsa aderenza alle politiche di sostenibilità può danneggiare l'immagine e la reputazione di un'azienda.

Le banche e gli investitori devono considerare il rischio di credito e di mercato legato a imprese che potrebbero non riuscire ad adattarsi al cambiamento.

Cosa è richiesto alle aziende:

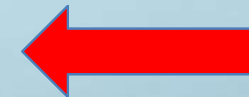
Adattamento proattivo: le aziende e gli investitori che anticipano e si adattano a queste nuove condizioni possono mitigare i rischi e cogliere le opportunità offerte dalla green economy.

Innovazione sostenibile: l'adozione di tecnologie pulite, l'efficientamento energetico e lo sviluppo di soluzioni di economia circolare possono creare nuovi mercati e flussi di reddito.

Pianificazione strategica risk based: una pianificazione attenta e l'integrazione delle strategie di sostenibilità sono fondamentali per la gestione del percorso di transizione e mantenere la competitività a lungo termine.

SORGENIA - REPORT DI SOSTENIBILITA' 2024

- Il nostro impegno è continuare a fornire servizi per la stabilità del sistema elettrico nazionale, con una produzione flessibile che supporti la crescita delle fonti rinnovabili, mantenendo elevata l'efficienza dei nostri impianti.
- Lo sviluppo delle fonti rinnovabili è un pilastro del nostro piano di crescita. Vogliamo rafforzare la produzione da fonti rinnovabili, assumendoci una responsabilità concreta nei confronti del Paese, soprattutto alla luce degli scenari internazionali e delle loro conseguenze sulla stabilità energetica italiana ed europea. Abbiamo un'importante *pipeline* di sviluppo di nuovi impianti rinnovabili, alcuni già autorizzati, e intendiamo potenziare ed estendere la vita utile di quelli esistenti.



ASSESSMENT ESG DELLA NOSTRA SUPPLY CHAIN

Nel 2024 abbiamo portato avanti le attività di valutazione della maturità ESG della nostra *supply chain*. Il progetto raccoglie e gestisce informazioni sulla sostenibilità dei nostri *partner* attraverso un questionario di *self-assessment* somministrato su una piattaforma digitale e focalizzato sulle tre direttrici *Environment, Social e Governance*.

I NOSTRI OBIETTIVI ENTRO IL 2030

- › Continuiamo a sostenere le iniziative in cui crediamo sul territorio che abbiano un impatto positivo sulla comunità.
- › Vogliamo strutturare maggiormente il processo di qualifica e selezione delle iniziative da sostenere, in linea con il *propose* e i valori di Sorgenia.
- › Migliorare il processo di valutazione e pianificazione degli investimenti in rinnovabili includendo logiche ESG, quali impatti su biodiversità, risorse idriche e rifiuti.

ENEL – COMUNICATO STAMPA (PIANO STRATEGICO 2025 – 2027)

Gli investimenti totali lordi del Gruppo nel Piano 2025-2027 ammontano a circa 43 miliardi di euro, in aumento di circa 7 miliardi di euro rispetto al Piano precedente. In particolare, si prevede di destinare:

- ***circa 26 miliardi di euro nelle Reti*** (+40% rispetto al precedente Piano), di cui circa il 78% in Italia e Spagna, Paesi caratterizzati da quadri regolatori favorevoli a incentivare gli investimenti, e circa il 22% in America Latina
- ***circa 12 miliardi di euro nelle Rinnovabili***, con un aumento di capacità pari a circa 12 GW, con un migliorato mix tecnologico che prevede oltre il 70% di eolico onshore e tecnologie programmabili (idroelettrico e batterie), arrivando a un totale di circa 76 GW di capacità e incrementando di oltre il 15% la produzione rinnovabile al 2027
- ***circa 2,7 miliardi di euro nei Clienti***, di cui circa l'85% nei Paesi con presenza integrata, offrendo un portafoglio di soluzioni bundled con energia, prodotti e servizi

GRUPPO HERA – BUSINESS PLAN 2024 - 2028

Investimenti a 4,6 mld€, 250 milioni in più del precedente piano: un incremento pari a circa il 5,7% in più rispetto al piano investimenti 2023-2027. L'allocazione degli investimenti garantisce una distribuzione degli investimenti per **aumentare la resilienza delle infrastrutture (circa 2 miliardi)** e **le iniziative che contribuiscono alla transizione ecologica (circa 2,8 miliardi)**.

Guardando l'allocazione degli investimenti per «tipologia», circa il 49% delle risorse saranno dedicate al mantenimento mentre il 51% saranno destinate allo sviluppo.

I RISCHI ESG

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

IL BUSINESS PLAN RISK ADJUSTED

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

Il **piano degli investimenti** si inserisce nel più ampio sistema di pianificazione, i cui requisiti sono i seguenti:

- Formalizzazione
- Coerenza
- Diffusione delle informazioni e soggetti utilizzatori
- Frequenza e tempestività del reporting
- Integrazione con i sistemi informativi e informatici dell'azienda
- **Capacità evolutiva** 

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

Il requisito della formalizzazione deve trovare soddisfazione con riguardo a:

- **Procedure**: le procedure attraverso le quali trova realizzazione la pianificazione devono essere adeguatamente documentate
- **Planning**: è necessario che il processo di pianificazione sia esplicitato in termini di attività svolte, **indicatori considerati**, assunzioni e ipotesi fatte, tempistiche e responsabilità. Tale descrizione dovrà essere corredata da appropriate procedure operative diffuse all'intera organizzazione aziendale

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

Il requisito della coerenza richiede che il modello di pianificazione e controllo adottato sia coerente con il business gestito dalla società e con le dimensioni d'analisi rilevanti in base alle quali si articola l'attività d'impresa e si definiscono le strategie competitive.

In questo modo è possibile stabilire le logiche di selezione, aggregazione e organizzazione delle informazioni.

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

Il requisito della diffusione delle informazioni richiede che il sistema di pianificazione identifichi chiaramente i destinatari e gli utilizzatori delle informazioni e dei singoli report generati, specificando il tipo d'informazione destinata a ogni utilizzatore e la gerarchia delle informazioni.

Il grado d'efficacia del sistema di pianificazione è strettamente collegato alla capacità di fornire ai singoli destinatari le informazioni rilevanti con il grado di tempestività necessario per porre in essere le adeguate azioni correttive.

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

Il requisito della frequenza e tempestività richiede che il sistema di reporting sia strutturato in modo da garantire adeguati livelli di **frequenza** e di **tempestività**.

La prima (*frequenza*) dipende dal fenomeno oggetto di osservazione e, quindi, dalle esigenze informative del management.

La seconda (*tempestività*) è strettamente connessa alla necessità di ridurre il rischio derivante dalla mancata considerazione, nei tempi opportuni, di un determinato evento. Il ritardo nella consegna di un'informazione rilevante al responsabile incaricato non rende possibile intervenire per correggere una situazione critica.

Un sistema di reporting ridondante e poco selettivo limita l'efficacia dell'attività di controllo, anche in presenza di un'adeguata tempestività di produzione dei report.

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

In merito alla integrazione con i sistemi informativi e informatici, è indispensabile che le informazioni incluse e utilizzate nel processo di pianificazione siano supportate da adeguati sistemi informativi.

In merito alla capacità evolutiva, il sistema di pianificazione deve essere in grado di recepire prontamente le modifiche e il profilo di rischio che interessano l'ambiente nel quale l'impresa opera, anche per effetto di scelte strategiche operate dal management **(RILEVANTE SOTTO IL PROFILO ESG)**.

I RISCHI ESG

I REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE

IL BUSINESS PLAN RISK ADJUSTED

IL BUSINESS PLAN RISK ADJUSTED

Il business plan è lo strumento fondamentale per **pianificare** la strategia aziendale, ottimizzare l'uso delle risorse, misurare e valutare le prestazioni e definire il fabbisogno di risorse.

Esso è, altresì, uno strumento di **controllo** attraverso l'analisi degli scostamenti fra le grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie pianificate e quelle rilevate a consuntivo.

È importante osservare, tuttavia, che le aziende operano sempre più in un contesto caratterizzato da un'elevata volatilità e da un crescente livello di incertezza che impongono di implementare modelli di pianificazione basati sul “**business plan risk adjusted**”. Il termine si riferisce a un business plan che tiene conto dei rischi e delle incertezze associate ad un progetto o ad un'azienda; invece di fornire esclusivamente proiezioni finanziarie e piani operativi basati su stime deterministiche, il business plan risk adjusted contiene una valutazione delle probabilità e degli impatti dei potenziali rischi.

IL BUSINESS PLAN RISK ADJUSTED

È importante, peraltro, osservare che il business plan descrive anche il **profilo di rischio dell'impresa** in quanto quest'ultimo deriva direttamente dalla strategia aziendale.

La predisposizione del business plan richiede, pertanto, non solo l'utilizzo di parametri e logiche di natura aziendalistica ma anche di **misure di rischio**.

Ciò significa che le azioni strategiche che si propongono obiettivi di impatto ESG devono essere integrate nei **programmi di investimento**, verificando:

- la loro sostenibilità economica e finanziaria, tenuto conto della loro natura e dei limitati (o nulli) impatti sulla capacità produttiva dell'azienda
- i fattori di rischio e le azioni di mitigazione
- gli impatti sui risultati dell'impresa
- gli effetti sulla governance d'impresa e coordinamento con gli altri eventuali compliance program (es: Modello 231, ISO 37001 risk management)

IL BUSINESS PLAN RISK ADJUSTED

Gli investimenti per l'efficientamento energetico sono guidati anche dall'adozione di tecnologie innovative, come l'intelligenza artificiale, l'IoT (Internet delle Cose) e la digitalizzazione, per monitorare e ottimizzare i consumi energetici; **di ciò occorre tenerne conto in fase di pianificazione degli investimenti.** Occorre, altresì, osservare che l'utilizzo della tecnologia (IoT, AI, digitalizzazione) comporta la necessità di monitorare e gestire **ulteriori fattispecie di rischio** (protezione dei dati personali, cyber sicurezza, compliance normativa).

GRAZIE PER L'ATTENZIONE