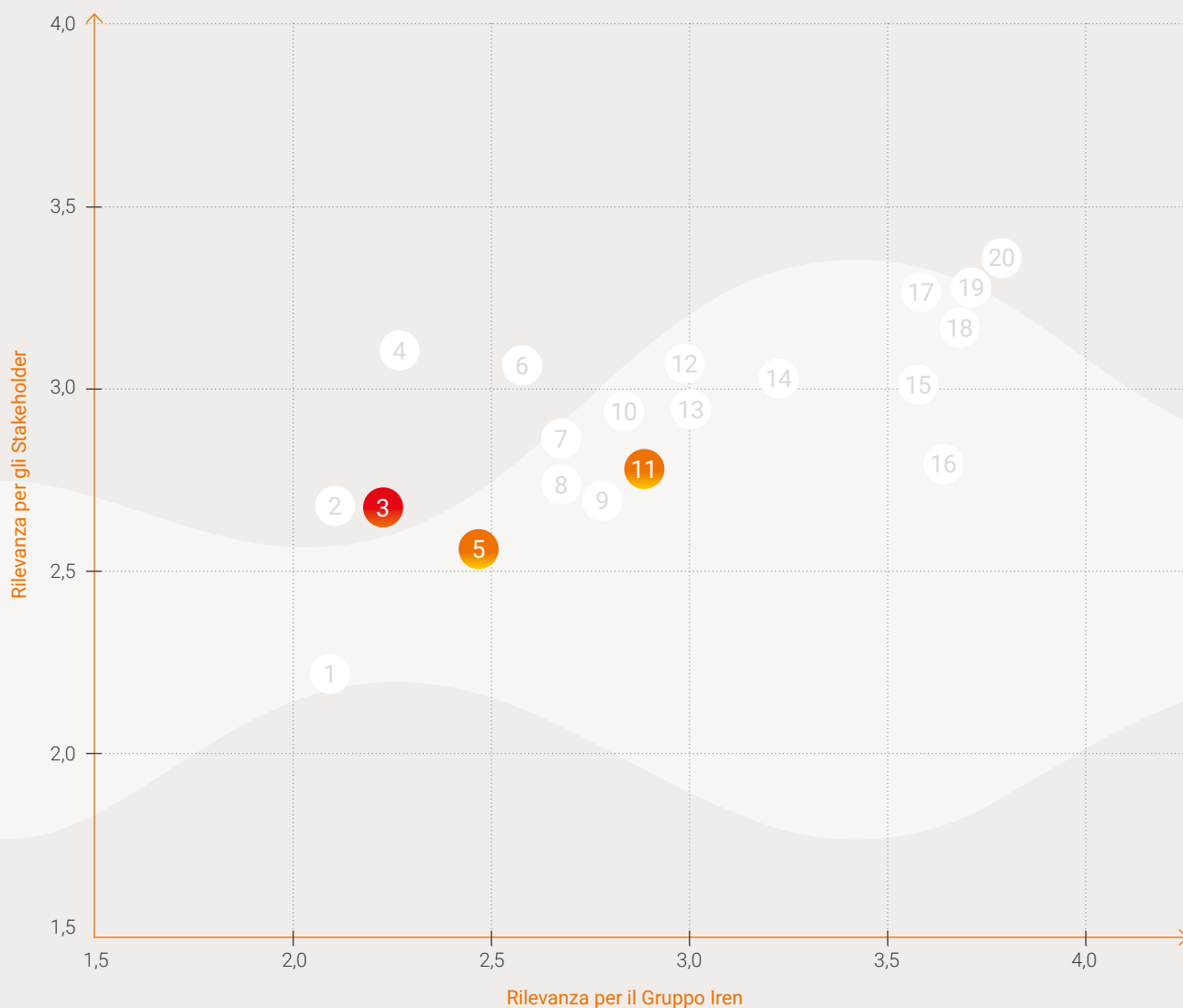


Governance per la crescita sostenibile



Temi prioritari



11 Governance solida e trasparente per la crescita sostenibile



3 Tutela dei diritti umani



5 Etica, lotta alla corruzione e compliance normativa

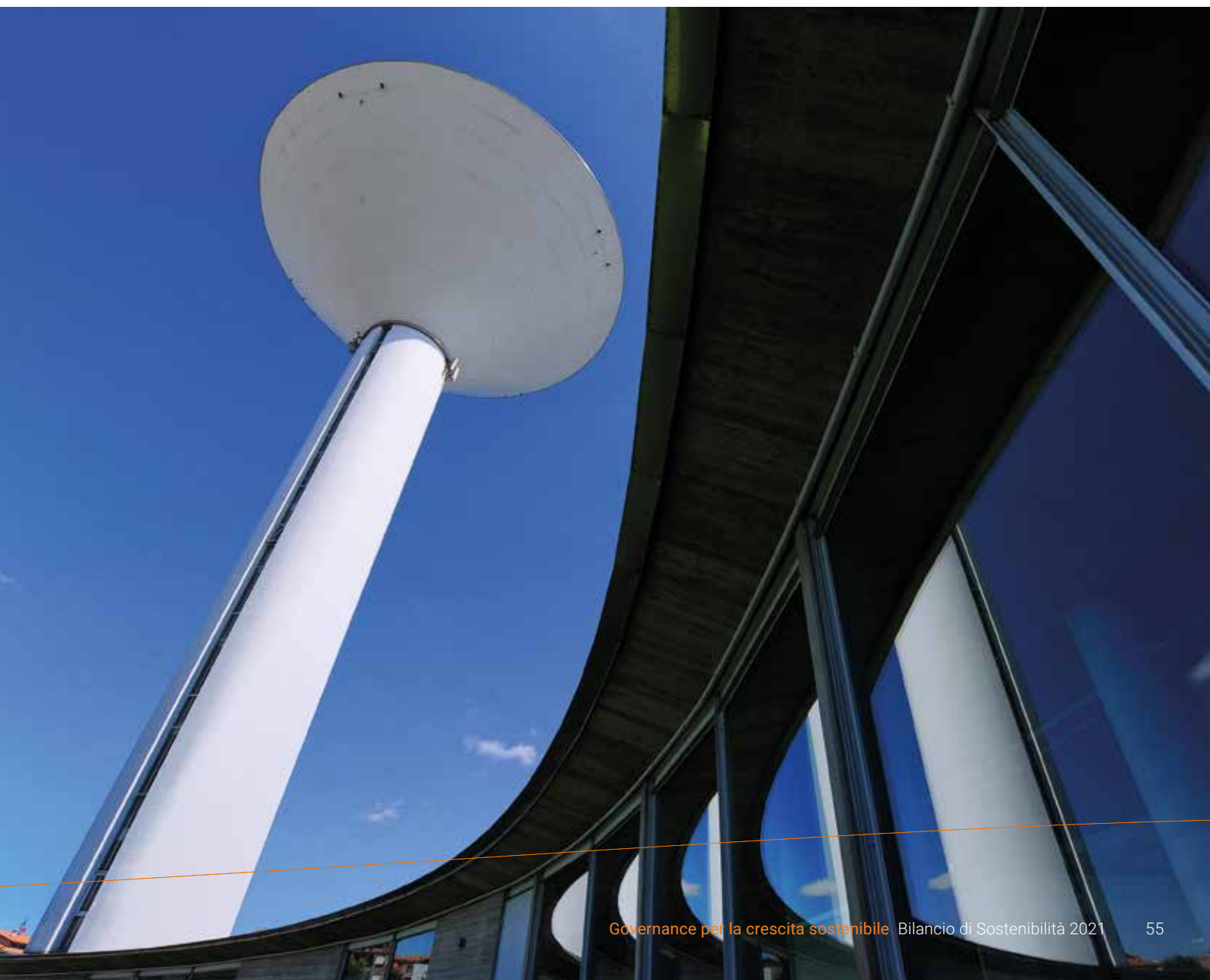


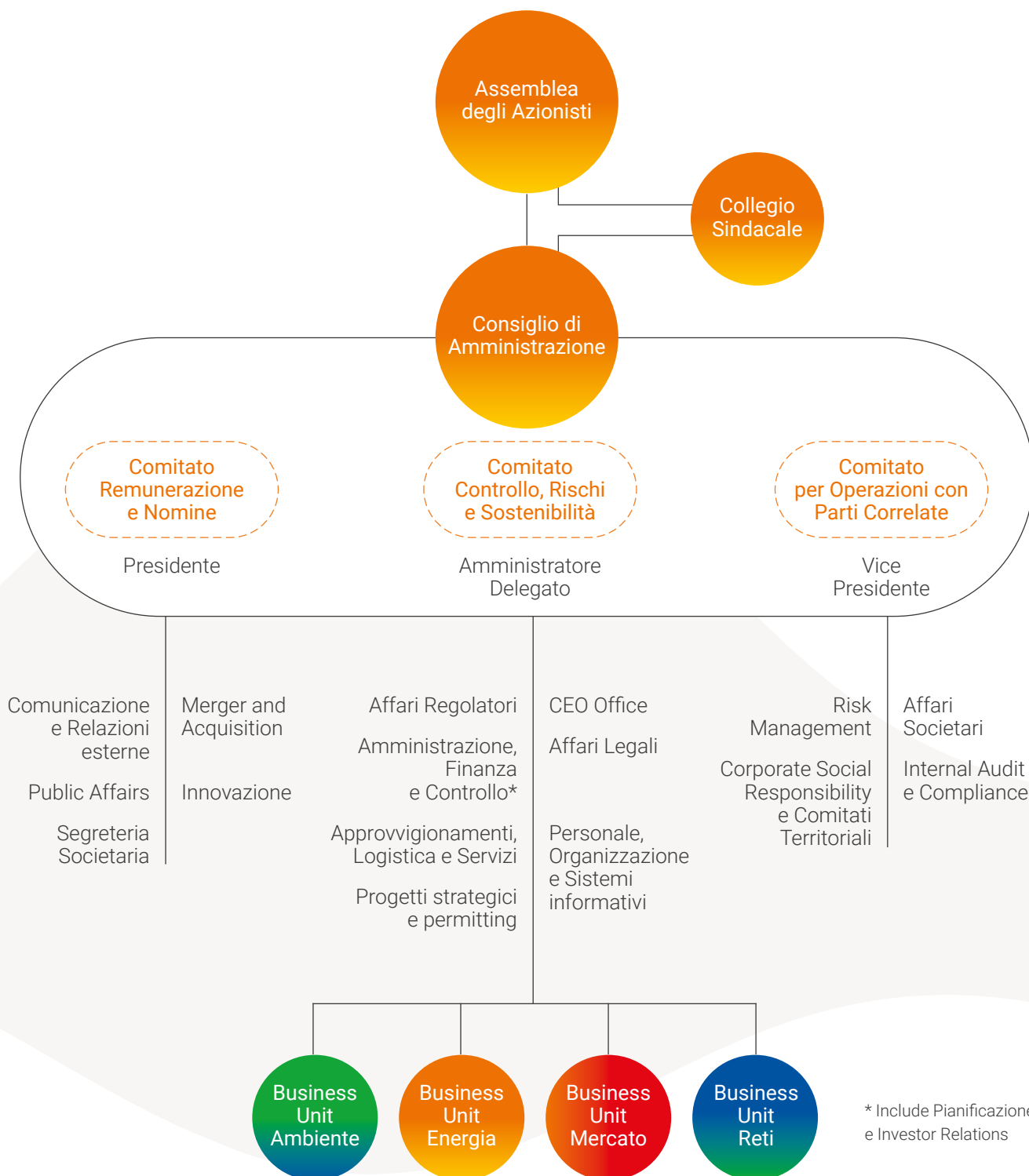
Governance della sostenibilità

[GRI 102-15, 102-18, 102-19, 102-20, 102-22, 102-23, 102-24, 102-25, 102-26, 102-27, 102-28, 102-29, 102-30, 102-31, 102-33, 102-37]

La *governance* del Gruppo Iren si fonda su regole condivise che ispirano ed indirizzano strategie e attività. Gli strumenti adottati garantiscono il rispetto di valori, principi e comportamenti etici all'interno di un modello industriale che pianifica la propria crescita sostenibile.

Al fine di garantire coerenza tra comportamenti e strategie, il Gruppo ha adottato un sistema di norme interne che configurano un modello di *corporate governance* fondato sulla ripartizione delle responsabilità e su un equilibrato rapporto tra gestione e controllo che garantisce che i rischi e le opportunità siano opportunamente tenuti in considerazione nei processi decisionali e contribuisce a diffondere la cultura d'impresa a tutti i livelli e valorizzare le competenze, facendo crescere nelle risorse interne e nei collaboratori la consapevolezza che il Gruppo riveste un ruolo rilevante per la collettività nella creazione di valore.





La strategia integrata del Gruppo Iren e gli obiettivi economici e di sostenibilità sono definiti dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo che esamina i rischi e le opportunità legate al contesto socio-ambientale ed economico, anche in occasione dell'approvazione del Piano Industriale, del budget annuale, del Bilancio Consolidato e del Bilancio di Sostenibilità, nonché in occasione dell'esame e approvazione di operazioni straordinarie e di sviluppo.

Nel 2021 il Consiglio di Amministrazione ha aggiornato la pianificazione strategica di medio (2026) e lungo termine (2030), includendo nel Piano obiettivi e target di sostenibilità (si veda p. 47), anche in relazione agli aspetti connessi al cambiamento climatico su cui il Gruppo si impegna a garantire trasparenza nella rendicontazione, in particolare relativamente alle quattro aree proposte dalla Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) del Financial Stability Board (per i riferimenti di dettaglio si veda p. 295):

- **governance** – descrizione del ruolo del sistema di corporate governance di Iren in merito alle questioni climatiche;
- **strategia** – illustrazione dei principali rischi e opportunità legati al cambiamento climatico, dei differenti scenari considerati e della strategia aziendale sviluppata come risposta per mitigare e adattarsi ai rischi stessi e massimizzarne le opportunità;
- **rischi** – descrizione del processo di identificazione, valutazione e gestione dei rischi e delle opportunità legati al cambiamento climatico adottato dal Gruppo;
- **metriche e obiettivi** – principali metriche legate al cambiamento climatico utilizzate dal Gruppo, nonché i principali obiettivi fissati per promuovere un modello di business low carbon.

Il Consiglio di Amministrazione analizza e approva il Bilancio di Sostenibilità, che ha funzioni di dichiarazione non finanziaria ex D.Lgs. 254/2016, redatto annualmente per far conoscere le strategie e le performance del Gruppo in ambito ambientale, sociale ed economico, per rendere trasparente il rispetto degli impegni assunti, di quelli futuri e della capacità di soddisfare le aspettative degli stakeholder. Il Bilancio di Sostenibilità è predisposto dalla funzione Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali che agisce alle dirette dipendenze del Vice Presidente, cui competono le deleghe in materia.

Il Vice Presidente aggiorna il CdA sullo stato dei progetti di sostenibilità gestiti, anche tramite la Direzione Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali, e sulle attività di stakeholder engagement e di consultazione in materia di sostenibilità delle parti interessate. Attraverso i Comitati Territoriali, di cui il Vice Presidente è membro di diritto, gli stakeholder possono sottoporre all'attenzione del Gruppo tematiche relative ai servizi e alla sostenibilità ambientale e sociale. I risultati delle attività di stakeholder engagement generano progetti di miglioramento delle performance ambientali e sociali che vengono rendicontati annualmente nel Bilancio di Sostenibilità.



L'istruttoria relativa alle linee guida del piano di sostenibilità, alla valutazione dei rischi e delle performance economiche, ambientali e sociali, viene svolta dal Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (si veda p. 64) cui spetta, tra l'altro, il compito di vigilare sulle modalità di attuazione del piano di sostenibilità e sul sistema di valutazione e di miglioramento degli impatti ambientali, economici e sociali derivanti dalle attività del Gruppo.

Per l'integrazione e il presidio dei fattori ESG (Environment, Social, Governance), a partire dalla pianificazione strategica fino alla gestione e al monitoraggio delle attività del Gruppo, è stato attivato il Comitato integrazione strategica ESG (si veda p. 67), di cui fanno parte i Direttori delle principali funzioni di Staff e di Business Unit, e che opera in stretto rapporto con il Sustainable Finance Committee (si veda p. 68) deputato alla definizione e alla gestione del sustainable finance framework di Gruppo.

Iren adotta un sistema di governo societario di tipo tradizionale e ha conformato il proprio modello alle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance.

Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Endoconsiliari al 31/12/2021

Nome e Cognome	Carica	Esecutivo	Indipendenza TUF	Indipendenza Codice	Comitato Remuneraz. e Nomine (CRN)	Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS)	Comitato Operazioni con Parti Correlate (COPC)
Renato Boero	Presidente	●					
Moris Ferretti	Vice Presidente	●					
Gianni Vittorio Armani*	AD/Direttore Generale	●					
Vito Massimiliano Bianco**	AD/Direttore Generale	●					
Sonia Maria Margherita Cantoni	Consigliere		●	●		M	
Enrica Maria Ghia	Consigliere		●	●		M	
Pietro Paolo Giampellegrini	Consigliere		●	●	P		
Alessandro Giglio	Consigliere		●	●			M
Francesca Grasselli	Consigliere		●	●	M		
Maurizio Irrera	Consigliere				M		
Cristiano Lavaggi	Consigliere		●			M	
Ginevra Virginia Lombardi	Consigliere		●	●			M
Giacomo Malmesi	Consigliere		●	●		P	M
Tiziana Merlino	Consigliere		●				
Gianluca Micconi	Consigliere		●	●			
Licia Soncini	Consigliere		●	●			P

P = Presidente

M = Membro

* Dal 29/05/2021 al 31/12/2021

** Dal 1/1/2021 al 29/05/2021

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) è dotato dei più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria, e per l'attuazione e il raggiungimento dell'oggetto sociale, esclusi soltanto gli atti che la Legge e lo Statuto stesso riservano all'Assemblea dei Soci. Spetta al CdA di Iren, in questo quadro di responsabilità, la definizione delle politiche di sostenibilità e dei principi di comportamento da adottare a livello di Gruppo, al fine di assicurare la creazione di valore nel tempo per gli azionisti e per tutti gli altri stakeholder, insieme alla definizione del piano di sostenibilità che il CdA stesso ha scelto di integrare nel Piano Strategico per lo sviluppo del Gruppo.

Il CdA valuta le performance economiche, ambientali e sociali dell'organizzazione, i rischi e le opportunità rilevanti, la conformità agli standard, ai codici di condotta e ai principi dichiarati in occasione dell'approvazione dei documenti di programmazione strategica, industriale e finanziaria, del budget annuale, del bilancio di esercizio e delle relazioni intermedie di gestione. Il CdA, inoltre, valuta le performance socio-ambientali rendicontate trimestralmente e annualmente nel Bilancio di Sostenibilità. La valutazione dei rischi e delle performance di sostenibilità avviene anche mediante il supporto del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (costituito da Amministratori Indipendenti). Il CdA in carica al 31 dicembre 2021 è stato nominato (per tre esercizi, sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2021) dall'Assemblea dei Soci tenutasi il 22 maggio 2019 ed è composto da 15 Consiglieri. Per la nomina, oltre a quanto previsto dal Patto Parasociale tra i Soci Pubblici Iren, lo Statuto disciplina il meccanismo del voto di lista che garantisce un'adeguata presenza del genere meno rappresentato (pari almeno a due quinti dei componenti a partire dal primo rinnovo successivo al 1° gennaio 2020) nonché di Consiglieri designati dagli azionisti di minoranza.

Nella seduta del 29 maggio 2021, il CdA di Iren ha cooptato, ai sensi dell'art. 2386 cod. civ., Gianni Vittorio Armani in qualità di Consigliere e lo ha nominato Amministratore Delegato e Direttore Generale in sostituzione di Massimiliano Bianco che ha rassegnato le dimissioni dalle predette cariche con efficacia a partire dalla medesima data.

Il CdA adotta soluzioni idonee ad agevolare l'individuazione e la gestione delle **situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi** in una particolare operazione. In tal caso, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 2391 cod. civ., l'Amministratore effettua una comunicazione preventiva agli altri Amministratori e al Collegio Sindacale e, nel caso si tratti di un Amministratore esecutivo, deve astenersi dal compiere l'operazione, investendo della stessa il CdA.



Il CdA, nella seduta del 5 aprile 2019, ha formulato i propri orientamenti agli Azionisti sulla **composizione quali-quantitativa dell'organo amministrativo** per il triennio 2019-2021, fornendo indicazioni sulla dimensione propria e dei Comitati endoconsiliari, sulle figure professionali e manageriali la cui presenza nell'organo amministrativo è stata ritenuta opportuna (il documento è disponibile sul sito gruppoiren.it/assemblee/2019). Sotto il profilo quantitativo il CdA ha auspicato il mantenimento di un'adeguata rappresentanza di Amministratori indipendenti. Per quanto concerne il profilo qualitativo, fermo restando il possesso dei requisiti di onorabilità, l'obiettivo che il CdA si è prefisso è stato quello di coniugare profili professionali e manageriali tra loro diversi, riconoscendo il valore attribuito alla complementarità di esperienze e competenze, insieme alla diversità di genere e di età, ai fini del buon funzionamento del Consiglio. Il tema della nomina e della composizione del CdA e del Collegio Sindacale è tra gli argomenti oggetto della Politica per la gestione del dialogo con la generalità degli Azionisti e degli Investitori approvata dal CdA il 21 dicembre 2021 (si veda p. 108) e pubblicata sul sito internet del Gruppo.

In base allo Statuto, il CdA delega proprie competenze ad uno o più dei suoi componenti e può inoltre attribuire deleghe al Presidente, al Vicepresidente, e all'Amministratore Delegato, purché non siano confliggenti le une con le altre. Gli Organi Delegati possono delegare parte dei propri compiti e responsabilità ai rispettivi riporti gerarchici. Il **processo di delega**, in questi casi, è basato su procure notarili e lettere di delega gestionali alle persone delegate. È responsabilità degli Organi Delegati valutare che le persone delegate siano in possesso di adeguate competenze e caratteristiche personali e richiedere periodicamente rendiconti sulle deleghe affidate inerenti aspetti economici, ambientali e sociali. Nelle procure/deleghe è specificato quali ambiti possano essere sub-delegati, informandone l'Organo Delegato competente. Anche in questi casi è responsabilità del delegante valutare competenze e caratteristiche personali dei delegati. Di norma le deleghe coinvolgono personale dirigente o quadri, ma in alcuni ambiti (ad es. sicurezza) possono arrivare al personale operaio. Le funzioni Affari Societari e Organizzazione verificano sempre la coerenza e la correttezza complessiva del sistema di deleghe.

Il CdA ha deliberato che riporta al Vice Presidente, tra le altre, la Funzione Corporate Social Responsibility e





Comitati Territoriali. Una Dirigente è stata nominata Direttore di tale Funzione.

La valutazione della **sussistenza dei requisiti di indipendenza** in capo agli Amministratori di Iren è effettuata dal CdA dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale (23 febbraio e 7 aprile 2021 per l'anno di rendicontazione). La valutazione, in base ai criteri definiti dal TUF e dal Codice di Corporate Governance, viene effettuata anche al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza. Il Collegio Sindacale verifica la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri e rende noto l'esito della verifica al mercato nell'ambito della Relazione sul governo societario o della relazione dei Sindaci all'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione adotta regole che assicurano la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con **parti correlate** e li rende noti nella relazione sulla gestione. Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza delle regole adottate e ne riferisce nella relazione all'Assemblea.

Nel 2021, il Consiglio di Amministrazione di Iren ha tenuto 22 riunioni, oltre a queste, in continuità con gli anni precedenti, sono stati organizzati momenti formativi, sia nell'ambito di formali sedute di Consiglio sia in incontri a corollario delle stesse, nei quali l'Amministratore Delegato, i Direttori di Business Unit o i Dirigenti hanno illustrato il percorso di pianificazione strategica che ha portato alla definizione del Piano Industriale al 2030, anche con specifici focus sugli obiettivi e target di sostenibilità. Più in dettaglio le sedute del CdA in cui sono state trattate tematiche ESG sono state undici, con riferimento all'approvazione del budget, del Bilancio di sostenibilità, al posizionamento ESG del Gruppo, ai lineamenti del Piano industriale e alla sua approvazione, al PNRR, ai temi della gender diversity, del cambiamento climatico, delle città resilienti, delle risorse idriche, dell'economia circolare, dei rapporti con gli stakeholder e della politica di dialogo con gli azionisti e gli investitori.

In relazione all'emergenza Covid-19, il Consiglio di Amministrazione è stato costantemente informato ed aggiornato dall'Amministratore Delegato sull'andamento dei contagi e delle quarantene e sul continuo monitoraggio del fenomeno, anche in termini di impatto sulla continuità dei servizi, per prevenire criticità. Una situazione complessiva che, nonostante l'andamento diversificato in corso d'anno per effetto delle cosiddette "ondate" di diffusione del Covid-19 e della progressiva estensione della campagna vaccinale, non ha determinato situazioni insostenibili nella gestione dei servizi. L'attenzione del CdA si è concentrata anche sui piani di emergenza, sulle modalità organizzative per la gestione delle fasi di picco e della ripresa del lavoro in presenza, sulle procedure, sulle dotazioni adottate e sulle attività di comunicazione interna effettuate per garantire la sicurezza del personale. Inoltre, sono state richiamate le misure del sistema di prevenzione, protezione e monitoraggio adottate – anche mediante il confronto con le Organizzazioni Sindacali (attraverso 9 Comitati territoriali/settoriali) – che sono state riconosciute come adeguate dal personale, come rilevato da un'apposita survey condotta nel Gruppo. All'evidenza del CdA sono stati portati gli accordi siglati con le Organizzazioni Sindacali per la gestione dell'emergenza sanitaria, grazie ai quali è proseguito nel 2021 il sistema delle ferie solidali per il personale non altrimenti impiegabile. Infine, sono state fornite informazioni sulle azioni realizzate per accelerare la vaccinazione del personale, attraverso l'organizzazione diretta di un servizio di vaccinazione a cui ha aderito volontariamente una quota rilevante di dipendenti. L'Amministratore Delegato, nelle diverse occasioni, ha illustrato agli Amministratori gli impatti dell'emergenza sanitaria a livello economico-finanziario.

Anche l'Organismo di Vigilanza della Capogruppo ha riferito al Consiglio di Amministrazione in merito alle attività di monitoraggio sulle misure di prevenzione del contagio poste in essere da Iren che hanno permesso di riscontrare una gestione attenta e costante dell'emergenza.

Nel 2021, anche considerato quanto emerso dal processo di *board evaluation*, è stato strutturato un percorso di *induction* focalizzato su tematiche complementari: operazioni di M&A, business e gestione dei rischi, sostenibilità come elemento di creazione di valore, statuto, patti parasociali e profili di responsabilità, venture capital e innovazione, assetti azionari italiani e investitori istituzionali. Ciascuna delle sei sessioni di *induction* si è tenuta con intervento di consulenti esterni e manager aziendali. Inoltre, è stata favorita e stimolata la partecipazione a corsi e convegni a favore degli Amministratori e dei membri del Collegio Sindacale, in linea con quanto raccomandato dal Codice di Corporate Governance.

In occasione di ciascuna seduta del CdA è garantito un costante flusso informativo da parte dei comitati endoconsiliari verso tutti gli Amministratori, anche per assicurare la tempestiva comunicazione di eventuali criticità riscontrate.

In linea con quanto previsto dal Codice di Corporate Governance, il CdA effettua, almeno una volta l'anno, un'attività di **autovalutazione sul funzionamento** proprio e dei suoi Comitati (board evaluation), nonché sulla loro dimensione e composizione. Tenuto conto delle raccomandazioni del Codice, è stata richiamata l'attenzione sulle aree critiche individuate dal CdA in esito all'attività di *board evaluation*, anche al fine di valutare l'efficacia di azioni correttive e migliorative avviate in precedenza e proseguite nel corso del 2021. Anche nel 2021, nell'ambito dell'attività di *board evaluation*, sono state introdotte valutazioni delle caratteristiche quali-quantitative del board, anche con riferimento al mix di competenze dei Consiglieri ritenuto ottimale, funzionali alla formulazione di orientamenti agli Azionisti sulla composizione ottimale del CdA che sarà nominato per il triennio 2022-2024.

Il Consiglio di Amministrazione non ha finora adottato un piano di successione degli Amministratori esecutivi dal momento che le regole per la nomina e la sostituzione degli stessi sono previste statutariamente. In relazione alle novità del Codice di Corporate Governance (raccomandazione n. 24), il Consiglio di Amministrazione, in data 13 aprile 2021, ha adottato un contingency plan per gli Amministratori investiti di particolari cariche della Società.

Comitati endoconsiliari

Comitato per la remunerazione e le nomine (CRN)

Il Comitato per la Remunerazione e le Nomine è composto da tre Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, incluso il Presidente. Almeno un componente del CRN possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive che viene valutata dal CdA al momento della nomina. Il CRN svolge le seguenti funzioni:

- valutare periodicamente l'adeguatezza, la coerenza e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli Amministratori delegati;
- formulare al CdA proposte in materia;
- presentare proposte o esprimere pareri al CdA sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- monitorare l'applicazione delle decisioni adottate dal CdA, verificando l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- curare l'istruttoria per la predisposizione della politica per la remunerazione degli Amministratori Esecutivi e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, funzionale all'adozione dei provvedimenti di competenza del CdA, previa interazione con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità per quanto attiene ai profili di rischio;
- formulare pareri al CdA in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso ed esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del CdA sia ritenuta opportuna;
- proporre al CdA candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori indipendenti, assicurando il rispetto delle prescrizioni sul numero minimo di amministratori indipendenti e sulle quote riservate al genere meno rappresentato;
- esprimere raccomandazioni al CdA in merito al numero massimo di incarichi di Amministratore o di Sindaco in altre società quotate, finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore, tenendo in considerazione la partecipazione dei Consiglieri ai Comitati costituiti

all'interno del CdA, nonché in merito alle deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 cod. civ.;

- effettuare l'istruttoria sulla predisposizione del piano per la successione degli Amministratori esecutivi, qualora il CdA valuti di adottare tale piano;
- supportare il CdA nell'attività di autovalutazione annuale.

Il potere di determinare la remunerazione degli Amministratori investiti di cariche particolari previste dallo Statuto rimane in capo al CdA, sentito il CRN e il Collegio Sindacale.

Al Comitato compete l'esame preliminare – rispetto alle decisioni del CdA – della Relazione annuale sulla remunerazione da mettere a disposizione del pubblico in vista dell'Assemblea annuale di bilancio. La Relazione (a cui si rinvia per ulteriori approfondimenti) illustra la politica in materia di remunerazione dei componenti del CdA, del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (sezione prima) e i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento ai soggetti di cui sopra (sezione seconda) ed è finalizzata ad accrescere la conoscenza e la consapevolezza degli azionisti e, in generale, degli stakeholder e del mercato. L'Assemblea dei Soci del 6 maggio 2021, ha approvato la sezione prima della Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2021 e sui compensi corrisposti 2020 e ha deliberato di esprimersi in senso favorevole sulla sezione seconda. I risultati delle votazioni sono a disposizione sul sito internet della Società.

Il Regolamento del CRN prevede che all'Assemblea annuale di approvazione del bilancio sia presente il Presidente del Comitato o un altro componente, anche al fine di riferire agli azionisti sulle modalità di esercizio delle funzioni assegnate al Comitato stesso. A valle dell'Assemblea il CRN procede all'analisi dei risultati di voto sulla Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti, all'esame di eventuali tematiche emerse in occasione dell'Assemblea degli azionisti e alle valutazioni funzionali alla revisione della Politica per la Remunerazione adottata dal Gruppo. Inoltre – in considerazione del consenso raccolto sulla Relazione e viste le risultanze dell'attività di engagement nei confronti di proxy advisor e investitori istituzionali, svolta con il supporto di un consulente – il CRN ha avviato approfondimenti con la finalità di recepire le indicazioni emerse in sede assembleare e migliorare la comunicazione al mercato delle politiche retributive adottate, anche

in linea con le novità introdotte dal Codice di Corporate Governance e con gli orientamenti formulati nel dicembre 2021 dal Comitato per la Corporate Governance. La politica in materia di remunerazione e la sua attuazione è tra gli argomenti della Politica per la gestione del dialogo con la generalità degli Azionisti e degli Investitori, pubblicata sul sito internet del Gruppo.

Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS)

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS) è composto da quattro amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, incluso il Presidente del CCRS. Almeno un componente possiede un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi (ritenuta adeguata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina).

Il CdA – perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per i propri stakeholder nel medio-lungo periodo – definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici, valutando tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della società, oltre alle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di cui valuta annualmente l'adeguatezza e l'efficacia. Nello svolgimento di tale ruolo, il CdA è supportato dal CCRS che svolge attività di istruttoria e fornisce un parere preventivo per l'espletamento del ruolo che compete al CdA in materia di controllo interno, gestione dei rischi e sostenibilità. Anche il Collegio Sindacale vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Al CCRS sono attribuite le seguenti funzioni:

- valutare, unitamente al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, e sentito il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio consolidato;
- esprimere pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali (in particolare su specifici aspetti inerenti alle risk policies, l'identificazione dei principali rischi aziendali e il Piano di audit, nonché in merito alle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi);
- esprimere pareri preliminari rispetto alle deliberazioni del CdA su una serie di materie, fra le quali la nomina/revoca e la remunerazione del Responsabile della funzione Internal Audit;
- esaminare le relazioni periodiche relative alla valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione Internal Audit;

- monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione Internal Audit;
- chiedere alla funzione Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferire al CdA sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della Relazione finanziaria annuale e semestrale;
- supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del CdA relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui sia venuto a conoscenza;
- vigilare sulle politiche di sostenibilità e sul rispetto dei principi di comportamento eventualmente adottati in materia dalla Società e dalle sue controllate;
- esaminare i temi oggetto di istruttoria in termini di sostenibilità di lungo periodo dei principi fondanti e delle linee guida della pianificazione strategica, del piano industriale e della programmazione di breve periodo, vigilando sulle modalità di attuazione degli stessi;
- valutare, unitamente alla Direzione Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali e sentito il revisore legale, il corretto utilizzo degli standard adottati ai fini della redazione delle informative non finanziarie previste dalle vigenti normative;
- vigilare sul sistema di valutazione e di miglioramento degli impatti ambientali, economici e sociali derivanti dalle attività di impresa nei territori;
- esaminare le relazioni periodiche sull'attuazione delle modalità strutturate di confronto con gli stakeholder dei territori nei quali opera il Gruppo, in particolare attraverso i Comitati Territoriali, e quelle sulla coerenza alle tematiche corporate social responsibility delle attività culturali e di promozione dell'immagine del Gruppo.

Il CCRS, convoca su base almeno semestrale il Direttore Risk Management e le altre funzioni di controllo per la relazione sui rischi di Gruppo. Il Comitato richiede anche approfondimenti su alcune tematiche specifiche e commissiona analisi dettagliate su determinati rischi o su progetti di natura strategica. Nel 2021 il CCRS ha richiesto alla Direzione Risk Management un risk assessment del Piano Industriale al 2030. Anche le operazioni di M&A e altre iniziative di carattere strategico, valutate nel corso dell'anno, sono state oggetto di analisi di dettaglio, con un particolare focus anche sugli impatti di tali operazioni sugli obiettivi di sostenibilità del Gruppo (indicatori ambientali, ove significativi, sociali in merito ad

esempio al rispetto delle politiche giuslavoristiche, di salute e sicurezza e di governance) e della coerenza con la Tassonomia UE.

Le Direzioni Risk Management e Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali sono convocate dal CCRS almeno due volte all'anno, di cui una in previsione dell'approvazione del Bilancio Consolidato e del Bilancio di Sostenibilità da parte del CdA.

Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (COPC)

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (COPC), composto da quattro Amministratori non esecutivi indipendenti, esprime il proprio parere in relazione all'effettuazione delle operazioni di minore e maggiore rilevanza con Parti Correlate e, in generale, svolge anche tutte le altre funzioni previste dal Regolamento in materia approvato dalla Consob.

La procedura in materia di operazioni con parti correlate del Gruppo, approvata dal CdA e aggiornata nel 2021 (disponibile sul sito internet di Gruppo), distingue tre tipologie di operazioni – di maggiore rilevanza, di minore rilevanza e di importo esiguo – e prevede regimi procedurali e di trasparenza differenziati per ciascuna tipologia, conformemente alle previsioni del Regolamento Consob.

Iren ha, inoltre, istituito la Commissione di Valutazione operazioni con parti correlate (composta dai Direttori Amministrazione, Finanza e Controllo, Affari Legali e Affari Societari, Risk Management, dal Responsabile Societario e, in funzione dell'operazione in esame, dai Direttori di primo livello interessati), con funzione di monitoraggio sul processo di valutazione delle operazioni con parti correlate.

La Procedura attribuisce un ruolo centrale al COPC e, al fine di garantire il doppio requisito dell'indipendenza e della non correlazione con la singola operazione in esame dei componenti del COPC, prevede meccanismi per l'individuazione degli eventuali soggetti preposti, in via alternativa, all'istruttoria.

Per le operazioni di minore rilevanza, si richiede che il COPC esprima un parere preliminare motivato non vincolante sull'interesse della Società al compimento dell'operazione e sulla convenienza e correttezza sostanziale delle relative condizioni. Per le operazioni di maggiore rilevanza, è previsto invece che il COPC sia coinvolto nella fase istruttoria e esprima un motivato parere preliminare favorevole e vincolante sull'interesse della Società al compimento dell'operazione, nonché sulla convenienza e correttezza sostanziale delle

relative condizioni. In tale ipotesi, la Commissione di Valutazione OPC cura che venga predisposto un documento informativo, in conformità al Regolamento Consob, da mettere a disposizione del pubblico entro sette giorni dall'approvazione dell'operazione da parte dell'organo competente o, qualora l'organo competente deliberi di presentare una proposta contrattuale, dal momento in cui il contratto, anche preliminare, sia concluso in base alla disciplina applicabile.

L'aggiornamento della procedura operazioni con parti correlate, approvata dal CdA con efficacia 1° luglio 2021, ha introdotto, in linea con quanto richiesto dalla normativa Consob, un obbligo di astensione dalla votazione sulle operazioni di minore rilevanza e di maggior rilevanza da parte degli eventuali Amministratori che abbiano nell'operazione un interesse, per conto proprio o di terzi, in conflitto con quello della Società.

Nel caso di operazioni aventi ad oggetto le remunerazioni degli Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, assume competenza in materia il Comitato per la Remunerazione e le Nomine, limitatamente ai casi in cui la sua composizione permetta di soddisfare i requisiti minimi di indipendenza e non correlazione dei suoi membri richiesti dal Regolamento Consob.

L'informativa agli stakeholder sulle operazioni con parti correlate viene fornita nella Relazione sul Governo societario e gli assetti proprietari e nelle relazioni intermedia e annuale sulla gestione.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale di Iren in carica al 31 dicembre 2021 è stato nominato (per tre esercizi, sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023) dall'Assemblea dei Soci del 6 maggio 2021 ed è composto da 5 Sindaci effettivi e 2 Sindaci supplenti.

Composizione al 31/12/2021

Michele Rutigliano	Presidente
Simone Caprari	Sindaco effettivo
Cristina Chiantia	Sindaco effettivo
Ugo Ballerini	Sindaco effettivo
Sonia Ferrero	Sindaco effettivo
Lucia Tacchino	Sindaco supplente
Fabrizio Riccardo Di Giusto	Sindaco supplente

Lo Statuto stabilisce le modalità di nomina del Collegio Sindacale attraverso il voto di lista e in modo tale da garantire un'adeguata presenza del genere meno rappresentato in seno all'organo.

Il Collegio Sindacale è chiamato a valutare l'adeguatezza del sistema di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali in essere, nonché a verificare l'adeguata e tempestiva applicazione delle azioni correttive ritenute idonee a ridurre i rischi aziendali al livello ritenuto accettabile dal CdA nella definizione della strategia aziendale. Più nello specifico il Collegio Sindacale si occupa di verificare:

- la conformità degli atti e delle deliberazioni degli organi sociali alla normativa, alle disposizioni statutarie ed al Codice di corporate governance, nonché le concrete modalità di attuazione del medesimo;
- la conformità delle scelte gestionali ai principi di corretta amministrazione e, quindi, ai generali criteri di razionalità economica, quale controllo di legittimità sostanziale e di rispetto delle vigenti procedure e/o prassi operative; l'adeguatezza dell'assetto organizzativo rispetto alle dimensioni ed alla complessità della Società, ponendo particolare attenzione alla completezza delle funzioni aziendali esistenti, alla separazione e alla contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni, nonché alla chiara definizione delle deleghe o dei poteri di ciascuna funzione;
- l'adeguatezza del sistema di controllo interno, in relazione alle dimensioni, alla complessità aziendale e settore in cui il Gruppo opera, nonché agli obiettivi strategici;
- l'assolvimento degli obblighi di redazione e di pubblicazione della Dichiarazione non finanziaria ex D.Lgs. 254/2016;
- l'adeguatezza delle procedure adottate dal CdA per la regolamentazione delle operazioni con parti correlate, nonché la conformità delle stesse alle norme di legge e regolamentari in materia di trasparenza e di informazione al pubblico.

Inoltre, al Collegio Sindacale, in qualità di "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile", sono demandati i seguenti compiti:

- monitorare la revisione legale del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, anche tenendo conto di eventuali risultati e conclusioni dei controlli di qualità svolti dalla Consob;
- verificare e monitorare l'indipendenza della Società di revisione, specie per quanto concerne l'adeguatezza della prestazione di servizi diversi dalla revisione, vagliare l'adozione di adeguate procedure per la preventiva autorizzazione dei servizi non-audit ammissibili e valutare preventivamente

ciascuna richiesta di avvalersi della Società di revisione per servizi non-audit ammissibili.

L'esito dell'attività di vigilanza svolta è riportato nella Relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea in cui è riferita anche l'attività svolta sulla conformità delle procedure adottate da Iren ai principi indicati da Consob in materia di parti correlate, nonché sulla loro osservanza.

Governance nelle Società del Gruppo

Iren Ambiente, Iren Energia, Iren Mercato e Ireti hanno adottato un sistema di governo societario di tipo tradizionale con Consiglio di Amministrazione composto da 3 membri, nel caso delle prime tre società, e da 4 membri per quanto riguarda Ireti, e Collegio Sindacale composto da 3 Sindaci effettivi e 2 Sindaci supplenti.

L'Amministratore Delegato di Iren propone gli Amministratori delegati delle Società sopra menzionate, mentre il Presidente, gli Amministratori e i componenti dei Collegi Sindacali sono proposti dal CdA di Iren. La scelta dei designati viene effettuata prioritariamente e prevalentemente tra persone facenti parte del Gruppo (Amministratori della Capogruppo, Dirigenti o Responsabili di alto livello di società del Gruppo, provvisti di adeguati profili professionali) o tra persone esterne in possesso di adeguati requisiti e competenze in relazione al ruolo da ricoprire. Nella composizione dei Collegi Sindacali è prevista la presenza di un componente del Collegio Sindacale di Iren.

Anche per quanto concerne le altre Società rendicontate nel presente Bilancio di Sostenibilità, il sistema di governo societario di tipo tradizionale è quello prevalentemente adottato, con composizione dell'organo amministrativo in alcuni casi monocratica ed in altri casi collegiale. Le designazioni di competenza del Gruppo Iren in seno a tali organi sociali sono disciplinate dai rispettivi Statuti e Patti Parasociali vigenti per ciascuna società.

L'attività di direzione e coordinamento svolta da Iren nei confronti di Iren Ambiente, Iren Energia, Iren Mercato e Ireti è espressamente prevista e disciplinata negli Statuti di Iren e delle suddette Società. Per le altre controllate, l'attività di direzione e coordinamento, ove non espressamente disciplinata nei rispettivi Statuti, deriva dal sistema organizzativo che prevede le Direzioni di business allocate in forza alla Capogruppo, alle dipendenze dell'Amministratore Delegato.

Strutture manageriali per la sostenibilità

Comitato Integrazione Strategica ESG

L'integrazione e il presidio dei fattori ESG (*Environment, Social, Governance*), a partire dalla pianificazione strategica fino alla gestione e al monitoraggio delle attività del Gruppo, è affidata al Comitato integrazione strategica ESG costituito per assicurare:

- condivisione delle analisi di scenario per la proposizione di linee di orientamento e politiche al fine di integrare la sostenibilità nella strategia e nei processi di business, con l'obiettivo di assicurare la creazione di valore nel tempo per il Gruppo, per gli azionisti e per gli altri stakeholder;
- analisi dei rischi/opportunità connesse alle tematiche ESG;
- valutazione delle implicazioni di orientamenti e norme nazionali ed Europee inerenti ai profili ESG;
- condivisione delle valutazioni di impatto ambientale e sociale derivanti dalle attività del Gruppo;
- analisi del posizionamento ESG del Gruppo Iren e proposizione di iniziative per il miglioramento;
- analisi e presidio degli strumenti di finanza sostenibile per supportare la strategia di sviluppo del Gruppo;
- presentazione periodica degli aggiornamenti sulle politiche di integrazione ESG a livello di Gruppo;
- diffusione della cultura della sostenibilità.

Il Comitato, che si riunisce almeno trimestralmente, è composto da: Direttore Amministrazione Finanza e Controllo, Direttore Approvvigionamenti, Logistica e Servizi, Direttore CEO Office, Direttore Comunicazione, Direttore Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali, Direttore Personale Organizzazione e Sistemi Informativi, Direttore Risk Management, Responsabile Finanza e Politica del Credito, Responsabile Investor Relations e Responsabile Pianificazione e Controllo. È previsto che il Comitato coinvolga i Direttori di BU e di altre Funzioni in modo mirato e con l'obiettivo di garantire trasversalmente l'integrazione dei fattori ESG a tutti i livelli del Gruppo.



Sustainable Finance Committee

In rapporto con il Comitato integrazione strategica ESG opera il *Sustainable Finance Committee*, deputato alla definizione del *sustainable finance framework*, cui sono attribuiti anche i seguenti compiti:

- individuare e selezionare gli investimenti, le attività ed i progetti ritenuti eligibili per l'accesso a strumenti di finanza sostenibile, sulla base degli standard di mercato e di framework nazionali ed internazionali, e che producano un impatto positivo e misurabile allineato alle strategie di sostenibilità del Gruppo;
- monitorare lo stato di avanzamento dei progetti/attività finanziati con strumenti di finanza sostenibile;
- garantire la corretta gestione del processo per tutta la durata del finanziamento attivato.

Il *Sustainable Finance Committee*, che ha diritto di veto nella selezione delle attività/progetti eligibili da strumenti di finanza sostenibile, è composto dal Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo, Direttore Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali, Responsabile Pianificazione e Controllo, Responsabile Finanza e Politica del Credito, Responsabile Gestione Finanziaria e Finanza Sostenibile e Responsabile Investor Relation.

Direzione CSR e Comitati Territoriali

Alla Direzione Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali sono attribuite le seguenti funzioni:

- definizione di obiettivi, target e impatti di sostenibilità per piani strategici, budget e finanza di Gruppo, in coordinamento con Pianificazione Strategica, Finanza e BU;
- definizione degli obiettivi di sostenibilità per il sistema di MbO e LTI del Gruppo, in collaborazione con Personale e Pianificazione Strategica;
- partecipazione al Comitato integrazione strategica ESG e al Sustainable Financing Committee costituito per individuare, nell'ambito degli investimenti del Gruppo, quelli con impatto ambientale e sociale positivo;
- definizione delle linee guida, presidio e gestione delle attività per la rendicontazione non finanziaria di Gruppo ai sensi del D.Lgs. 254/2016 e presentazione agli stakeholder;
- definizione del piano di miglioramento relativamente alle attività di Responsabilità Sociale del Gruppo;
- definizione del piano di engagement, gestione e analisi dei risultati di dialogo con gli stakeholder;
- emissione e aggiornamento del Codice Etico, in collaborazione con la funzione Internal Audit e Compliance;
- emissione e aggiornamento del Regolamento di funzionamento dei Comitati Territoriali;
- costituzione e gestione dei Comitati Territoriali e della piattaforma online IrenCollabora.it;
- coordinamento dei progetti promossi dai Comitati Territoriali ai fini della loro realizzazione;
- realizzazione delle indagini di customer satisfaction di Gruppo;
- partecipazione ad iniziative e tavoli di lavoro in tema di integrazione strategica della sostenibilità;
- elaborazione e fornitura di dati e informazioni per rating di sostenibilità.

Gestione dei rischi

[GRI 102-11, 102-29, 102-30, 102-33, 201-2]

Il Gruppo Iren è dotato di un Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ai sensi del Codice di Corporate Governance delle società quotate e delle linee di indirizzo interne, che si configura come un processo trasversale che coinvolge, con diversi ruoli e nell'ambito delle rispettive competenze, gli organi amministrativi e di controllo delle società del Gruppo, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, gli Amministratori della Capogruppo incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della sostenibilità, il Responsabile della funzione di Internal Audit, il Direttore Risk Management e il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nonché tutto il personale delle società del Gruppo Iren. In particolare, il CdA valuta l'adeguatezza del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa ed alle indicazioni espresse nelle linee di indirizzo, e svolge, previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, i seguenti compiti:

- definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con le strategie, in modo che i principali rischi risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dalla funzione Internal Audit e presentato dal competente Organo Delegato, sentiti gli Amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il Collegio Sindacale;
- valuta l'opportunità di adottare misure per garantire l'efficacia e l'imparzialità di giudizio delle funzioni aziendali coinvolte nei controlli, verificando che siano dotate di adeguate professionalità e risorse;
- attribuisce – nel caso del Gruppo Iren a un organismo composto da soggetti esterni – le funzioni di vigilanza previste dal D.Lgs. 231/2001;
- descrive, nella relazione sul governo societario, le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, indicando i modelli e le best practice nazionali e internazionali di riferimento ed esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo;
- definisce le politiche di sostenibilità ed i principi di comportamento al fine di assicurare la creazione di valore nel tempo per gli azionisti e per tutti gli altri stakeholder;
- definisce un piano (priorità strategiche, impegni e obiettivi) per lo sviluppo sostenibile del Gruppo;
- nomina e revoca, su proposta del Vice Presidente (organo delegato competente) d'intesa con il Presidente, previo parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e sentito il Collegio Sindacale, il responsabile della funzione di Internal Audit, assicurando sia dotato delle risorse adeguate ad espletare le proprie responsabilità e ne definisce la remunerazione in coerenza con le politiche aziendali.

Il CdA, attraverso il Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS), convoca su base almeno semestrale il Direttore Risk Management e le altre funzioni di controllo per la relazione sui rischi di Gruppo in cui viene presentata la *risk map* con i principali rischi in termini di impatto e probabilità ed eventuali azioni di mitigazione, oltre a fornire i risultati di analisi specifiche, come ad esempio le risultanze delle Commissioni rischi e di risk assessment specifici.

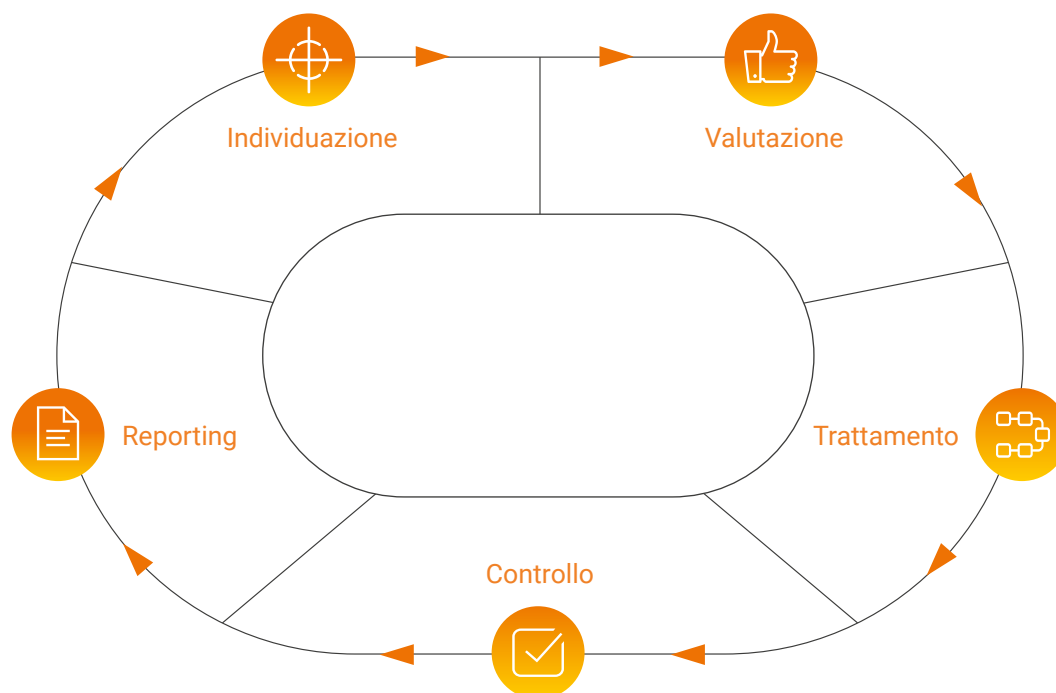
La Direzione Risk Management si occupa periodicamente dell'aggiornamento della *risk map* di Gruppo mediante interviste a tutti i risk owner, la condivisione e il fine tuning dei risultati. La mappa dei rischi è molto dettagliata e

contiene valutazioni quali-quantitative di ogni singolo rischio con la specificazione dei controlli e delle azioni di mitigazione in essere o prospettiche.

Per specifici progetti di natura strategica – quali ad esempio, il piano industriale, operazioni di acquisizione o investimenti di natura industriale – il CCRS richiede alla Direzione Risk Management una valutazione specifica dei rischi.

Gli esiti delle verifiche di Internal Audit svolte, le eventuali criticità emerse e l'avanzamento delle azioni avviate a fronte delle raccomandazioni espresse negli audit degli anni precedenti (follow up) vengono rendicontati nella Relazione semestrale del Direttore Internal Audit al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, ai sensi del Codice di Corporate Governance delle Società quotate. Il Comitato, sulla base dell'informativa ricevuta, relaziona semestralmente al CdA evidenziando le criticità riscontrate ed esprimendosi sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi. In merito alle criticità eventualmente rilevate, il Responsabile Internal Audit predisponde relazioni su eventi di particolare rilevanza per i Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Consiglio di Amministrazione.

La gestione dei rischi aziendali rappresenta una componente essenziale del Sistema di controllo interno e il Codice di Corporate Governance delle Società quotate attribuisce specifiche responsabilità relativamente a tale aspetto. Il modello di Enterprise Risk Management (ERM) del Gruppo Iren definisce l'approccio metodologico per la gestione integrata dei rischi del Gruppo, che si articola nelle seguenti fasi:



La governance dei rischi è uno strumento cardine nella governance della sostenibilità

Lo svolgimento di ciascuna delle fasi del processo avviene sulla base di standard e riferimenti definiti a livello di Gruppo.

Il modello di Enterprise Risk Management del Gruppo disciplina il ruolo dei vari soggetti coinvolti nel processo di gestione dei rischi, che fa capo al Consiglio di Amministrazione, prevede specifiche Commissioni per la gestione di ciascuna tipologia di rischio e si focalizza in particolare sulla gestione di:

- **rischi finanziari** legati a liquidità, tassi di interesse, di cambio e spread;
- **rischi di credito**, legati a eventi che possono influire negativamente sul conseguimento degli obiettivi di credit management;
- **rischi informatici**, riconducibili a minacce alla sicurezza informatica, in particolare l'integrità, riservatezza e disponibilità dei dati;
- **rischi energetici**, riconducibili all'approvvigionamento del gas per la generazione termoelettrica e alla commercializzazione di energia elettrica e gas, nonché ai mercati dei derivati di hedging;
- **rischi da cambiamento climatico**, che ricomprendono i rischi dovuti alla transizione verso un'economia low carbon (rischi da transizione) e i rischi di natura fisica (rischi fisici) che possono derivare da eventi ambientali catastrofici (rischi acuti) o da cambiamenti a medio lungo termine dei modelli ambientali (rischi cronici) (si veda p. 80);
- **rischi fiscali**, riconducibili al rischio di operare in violazione rispetto alle norme fiscali ovvero in contrasto con i principi e le finalità dell'ordinamento tributario;
- **rischi operativi**, riconducibili alla proprietà degli asset, all'esercizio dell'attività industriale, ai processi, alle procedure. Sono ricompresi anche i rischi di natura normativa e regolatoria, il cui impatto sul business aziendale è monitorato su base continuativa;
- **rischi reputazionali**, che afferiscono agli impatti di eventuali *malpractices* sugli stakeholder.

Per ciascuna tipologia di rischio sono state definite specifiche risk policy – approvate dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi con deleghe in materia di Risk Management (Vice Presidente) d'intesa con il Presidente e l'Amministratore Delegato (anch'essi individuati quali Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi), per quanto di rispettiva competenza, previo parere favorevole del CCRS e informativa al Collegio Sindacale – con l'obiettivo primario di esplicitare le linee guida strategiche, i principi organizzativo/gestionali, i macro-processi e le tecniche necessarie alla gestione attiva dei relativi rischi.

È previsto che su base annua le risk policy di Gruppo siano soggette ad aggiornamento annuale. L'organo preposto all'approvazione delle modifiche sostanziali è il CdA.

Rischi ambientali, sociali e di governance (ESG)

Per ciascuna categoria di rischio prevista nella *risk map* di Gruppo sono valutati gli impatti ambientali, sociali e di governance (ESG) e sono analizzati i rischi su cui influisce l'emergenza Covid-19, con la produzione di un *risk register* completo, dettagliato e integrato, che considera anche gli impatti ESG sulle categorie di rischio mappate. Per ogni categoria di rischio sono individuate le misure di mitigazione di natura operativa, contrattuale e assicurativa implementate, in corso di implementazione e da implementare per la riduzione del livello di rischio.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, le principali categorie di rischio con impatti sociali sono: catena di fornitura, innovazione tecnologica, infrastrutture e impianti; quelle con impatti ambientali sono: i cambiamenti normativi e regolamentari, gli eventi naturali e accidentali, i cambiamenti climatici, mentre quelli a impatto sulla governance sono i sistemi informativi, gli atti illeciti di terzi e l'adeguatezza processi. Questo ultimo aspetto è fondamentale per garantire la resilienza del business anche a fronte di eventi imprevedibili, assicurando la continuità di processi critici. Proprio per questo, il Consiglio di Amministrazione, con parere del CCRS, ha approvato nel 2021 la Procedura di Gestione della Crisi nell'ambito del Progetto Business Continuity Management (BCM) di Gruppo che ha formalizzato e implementato un **modello di BCM** con la dotazione dei presidi organizzativi e tecnologici per garantire la continuità dei processi, nonché una risposta proattiva e strutturata agli eventi di emergenza o crisi.



L'analisi degli impatti ESG è alla base della risk matrix sotto riportata.

Rischi esterni

A Rischi contesto sociale ed economico

- A1 Concorrenza
- A2 Mercati finanziari e di capitali
- A3  Macroeconomico/politico
- A4   Catena di fornitura
- A5 Comportamenti dei consumatori
- A6  Relazioni con Enti Istituzionali
- A7  Innovazione tecnologica

B Rischi regolatori


- B1   Cambiamenti normativi e regolatori
- B2 Processi autorizzativi
- B3 Relazioni con Enti Regolatori

C Rischi da eventi esterni

- C1  Eventi naturali/accidentali
- C2 Eventi antropici
- C3  Cambiamenti climatici
- C4  Atti illeciti di terzi

Rischi interni

D Rischi finanziari

- D1 Tasso di interesse
- D2  Credito
- D3 Liquidità
- D4 Cambio
- D5 Commodities
















E Rischi legali e compliance


- E1 Informativa finanziaria e non finanziaria
- E2    Compliance Interna ed esterna
- E3  Legale/contenzioso

F Rischi strategici




- F1  Modello e settori di business
- F2 Allocazione del capitale
- F3 Attività M&A
- F4   Reputazione
- F5 Governance

G Rischi operativi

- G1     Adeguatezza dei processi
- G2  Infrastrutture e impianti
- G3   Ambiente
- G4   Risorse umane
- G5     Sistemi informativi
- G6 Qualità del servizio
- G7   Salute e sicurezza
- G8 Pianificazione acquisti

 Categoria di rischio impattata dal Covid-19

Categorie ESG:

-  Rischi Governance
-  Rischi Environmental
-  Rischi Social

La valutazione degli impatti ESG evidenzia una correlazione tra i temi prioritari definiti nel processo di analisi di materialità e i rischi/opportunità, anche con specifico riferimento alle previsioni del D.Lgs. 254/2016 (art. 3 comma 1 punto c).

Tutti i temi prioritari sono collegati ad uno o più rischi individuati nel modello di enterprise *risk management*, come evidenziato nella tabella seguente.

Temi prioritari (riferimento alla risk map di Gruppo)	Fattori di rischio / Opportunità	Modalità di gestione
<p>Governance solida e trasparente per la crescita sostenibile</p> <p>Etica, lotta alla corruzione e compliance</p> <p>(E2, E3, F4, F5)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale e conseguenti impatti negativi (operativi, economici e reputazionali) Commissione di reati connessi al D.Lgs. 231/2001 Non conformità alla normativa in materia fiscale Responsabilità amministrativa della società per violazione di norme e regolamenti Responsabilità penale del management per violazione di norme Violazione dei criteri di condotta previsti dal Codice Etico Violazione della riservatezza o abuso delle informazioni privilegiate Impatto operativo, economico e reputazionale negativo derivante da comportamenti contrari all'etica aziendale, a norme e regolamenti 	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale Comitati endoconsiliari Sistema di ERM Modello organizzativo 231 Codice Etico Codice di Corporate Governance Piano di Internal Audit Organismi di Vigilanza Formazione dei dipendenti su Modello 231 e Codice Etico Procedure: Whistleblowing, Internal dealing, Gestione delle informazioni rilevanti e privilegiate, Gestione interna e comunicazione all'esterno di informazioni rilevanti e/o informazioni privilegiate Politica per la gestione del dialogo con la generalità degli Azionisti e degli Investitori Sistema sanzionatorio
<p>Dialogo e comunicazione efficace e trasparente verso gli stakeholder</p> <p>(A6, E1, E2, F4, F5)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicazione inefficace verso gli stakeholder Disarticolazione dei rapporti con gli Enti pubblici con conseguente impatto reputazionale negativo Errori/omissioni nei contenuti di una campagna di comunicazione di prodotto/servizio Contenziosi con Enti pubblici Commissione di reati verso la Pubblica Amministrazione Comunicazione inefficace verso i dipendenti Violazione dei criteri di condotta previsti dal Codice Etico <p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> Promozione del brand 	<ul style="list-style-type: none"> Piani strutturati di comunicazione su strategie, obiettivi, impianti e servizi Codice Etico Modello organizzativo 231 Presidio organizzativo e manageriale Comitati Territoriali Formazione dei dipendenti su Codice Etico Procedure: Gestione delle media relations, Whistleblowing, Gestione interna e comunicazione all'esterno di informazioni rilevanti e/o informazioni privilegiate Politica per la gestione del dialogo con la generalità degli Azionisti e degli Investitori Sistema sanzionatorio

Temi prioritari (riferimento alla risk map di Gruppo)	Fattori di rischio / Opportunità	Modalità di gestione
Gestione sostenibile della catena di fornitura (A4, F4, G1, G7)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> • Qualifica in Albo di un fornitore non conforme agli standard qualitativi/di sostenibilità del Gruppo • Infortuni e malattie professionali di lavoratori di imprese terze • Inosservanza delle norme in materia di salute e sicurezza dei lavoratori da parte dei fornitori, anche in relazione ad eventi pandemici • Violazione dei criteri di condotta del Codice Etico e delle normative vigenti da parte di fornitori • Comportamenti di fornitori che non tengono conto dei valori della diversità e dell'inclusione • Comportamenti di fornitori non conformi alle normative ambientali e alle politiche ambientali del Gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> • Codice Etico • Questionario per qualifica fornitori • Score per la qualificazione in Albo dei fornitori • Monitoraggio appalti potenzialmente sensibili in tema di tutela ambientale e di salute e sicurezza sul lavoro • Monitoraggio della catena di fornitura su diritti dei lavoratori • Monitoraggio della catena di fornitura su diritti umani • Appalti che valorizzano il lavoro di personale svantaggiato • Clausole contrattuali verso fornitori su Codice Etico e criteri sociali
Decarbonizzazione e riduzione delle emissioni (C3, E2, G1, G2, G3, A4)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> • Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale e conseguenti impatti negativi (operativi, economici e reputazionali) anche sulla accessibilità a strumenti di finanza sostenibile • Impatti negativi su ambiente, salute e sicurezza con conseguenti effetti negativi reputazionali ed economici • Superamento accidentale delle soglie di emissione previste dalle autorizzazioni ambientali o dalle normative • Perdita di certificazioni ambientali • Inasprimento dei vincoli emissivi e necessità di adeguamento di processi/impianti • Errori/omissioni nell'attività progettuale/ autorizzativa/ realizzativa con conseguente compromissione della continuità operativa di impianto OPPORTUNITÀ <ul style="list-style-type: none"> • Opportunità di business legate alla transizione energetica e ambientale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale e degli strumenti di finanza sostenibile • Sistema di ERM (Operational Risk Policy e Climate Change Risk Policy) • Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) • Modello organizzativo 231 • Procedure: Analisi ambientale, Gestione emissioni di termovalorizzatori e centrali termoelettriche, Gestione emergenze finalizzate al rientro in tempi certi entro le soglie emissive fissate, Gestione e manutenzione del parco autoveicoli • Adozione delle <i>best available technologies</i> • Sistemi di monitoraggio in continuo delle emissioni e collegamento in tempo reale con enti di controllo • Verifiche periodiche da parte degli enti di controllo • Piani di miglioramento e relativi investimenti • Autorizzazioni ambientali • Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management

Temi prioritari (riferimento alla risk map di Gruppo)	Fattori di rischio / Opportunità	Modalità di gestione
<p>Circular economy: gestione, raccolta differenziata, e riuso dei rifiuti</p> <p>(C3, E2, F1, F4, G3, G6, A4)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale e conseguenti impatti negativi (operativi, economici e reputazionali) anche sulla accessibilità a strumenti di finanza sostenibile • Impatti non coerenti con le direttive sull'economia circolare o impatti negativi su ambiente, salute e sicurezza con conseguenti effetti negativi reputazionali ed economici • Perdita di autorizzazioni ambientali • Non corretto trattamento dei rifiuti da parte di dipendenti o fornitori <p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quadro normativo favorevole • Spazi di crescita nel mercato nazionale • Accresciuta sensibilità dei consumatori 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale e degli strumenti di finanza sostenibile • Sistema di ERM (Operational risk policy e Climate change risk policy) • Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) • Adozione delle <i>best available technologies</i> • Modello organizzativo 231 • Procedure: Analisi ambientale, Gestione dei rifiuti speciali • Autorizzazioni ambientali • Prescrizioni nei capitolati in merito al tracciamento dei rifiuti e verifiche puntuali • Qualificazione e monitoraggio dei fornitori • Audit appalti più significativi e potenzialmente sensibili in tema di tutela ambientale • Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management
<p>Efficienza energetica, rinnovabili e teleriscaldamento</p> <p>(B1, C1, C3, F1, G3)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale e conseguenti impatti negativi (operativi, economici e reputazionali) anche sulla accessibilità a strumenti di finanza sostenibile • Impatti non coerenti con le direttive e gli orientamenti inerenti all'efficienza energetica e alla produzione da fonti rinnovabili con conseguenti effetti negativi economici e reputazionali • Carenza di risorsa idrica con ripercussioni sulla generazione idroelettrica • Riduzione della domanda di teleriscaldamento causata dall'innalzamento delle temperature medie • Fenomeni naturali estremi che possono provocare impatti sugli asset o sulla rete del teleriscaldamento • Evoluzioni del quadro normativo/ regolamentare in materia di incentivi per interventi di efficientamento energetico <p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spazi di crescita nel settore dell'efficienza energetica • Valutazione di possibili linee di crescita esterna nel settore delle rinnovabili • Estendibilità dei sistemi di teleriscaldamento in nuove aree territoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale e degli strumenti di finanza sostenibile • Sistema di ERM (Operational risk policy e Climate change risk policy) • Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) • Procedure: Analisi ambientale • Monitoraggio delle temperature • Adozione di tecnologie all'avanguardia • Piani di manutenzione anche predittiva • Utilizzo di materiali e componenti meno soggetti a cambiamenti climatici • Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management

Temi prioritari (riferimento alla risk map di Gruppo)	Fattori di rischio / Opportunità	Modalità di gestione
Innovazione, smart city e mobilità sostenibile (F, A7)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale e conseguenti impatti negativi (operativi, economici e reputazionali) anche sulla accessibilità a strumenti di finanza sostenibile Ritardo nel cambiamento tecnologico OPPORTUNITÀ <ul style="list-style-type: none"> Accelerazione della trasformazione digitale Opportunità di business legate alla transizione energetica, ambientale e all'evoluzione tecnologica Partecipazione a sistemi territoriali per realizzare città resilienti 	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale e degli strumenti di finanza sostenibile Piano dell'innovazione del Gruppo e relativi investimenti
Tutela della biodiversità (C1, C3, E2, G1, G3)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> Evento naturale/accidentale con ripercussioni sui meccanismi di deflusso minimo vitale ai sensi delle disposizioni normative Possibili lacune nel presidio dell'impatto sulla biodiversità degli impianti, delle attività o dei servizi Sversamenti accidentali impattanti sulla biodiversità 	<ul style="list-style-type: none"> Piano Industriale Sistema di ERM Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) Politica sulla biodiversità Procedure: Analisi ambientale Mappatura degli impianti e delle reti del Gruppo per la valutazione degli impatti su biodiversità (da completare) Dotazioni impiantistiche e sistemi di monitoraggio per minimizzare i possibili impatti sulla biodiversità Piani di emergenza Collaborazione con enti, istituzioni ed associazioni di tutela del territorio
Sviluppo economico e valore per il territorio (F, A, B)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale e conseguenti impatti negativi (operativi, economici e reputazionali) Riduzione del valore distribuito agli stakeholder Valutazioni negative o downgrading nei rating Perdita di opportunità di crescita nei settori di attività Comunicazione inefficace delle performance Mancato raggiungimento della qualità del servizio OPPORTUNITÀ <ul style="list-style-type: none"> Opportunità di business legate alla transizione energetica, ambientale e all'evoluzione tecnologica e digitale Accesso a strumenti di finanza sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale e degli strumenti di finanza sostenibile Sistema di ERM (Financial Risk Policy, Credit Risk Policy) Gestione finanziaria strutturata per redditività del capitale investito Sistema strutturato di relazione con gli investitori tradizionali ed ESG Adozione di strumenti di finanza sostenibile Comunicazione trasparente delle performance Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management

Temi prioritari (riferimento alla risk map di Gruppo)	Fattori di rischio / Opportunità	Modalità di gestione
<p>Sviluppo delle comunità locali</p> <p>Educazione alla sostenibilità</p> <p>(A6, A7, F1, F4)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Disarticolazione dei rapporti con i soggetti rappresentativi del territorio con conseguente impatto reputazionale negativo Percezione negativa da parte della comunità legata alla presenza di impianti del Gruppo o alle attività gestite Mancata percezione degli investimenti del Gruppo per lo sviluppo/ammodernamento delle infrastrutture territoriali <p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> PNRR Quadro politico e normativo sempre più orientato allo sviluppo sostenibile Partecipazione a reti nazionali e internazionali per lo sviluppo sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> Piano industriale e relativi investimenti per le infrastrutture territoriali Piani strutturati di comunicazione su strategie, obiettivi, impianti e servizi Comitati Territoriali Programma educativo Eduiren Programmi di sensibilizzazione alla sostenibilità Attività di monitoraggio e di definizione di azioni correttive in caso di reclami/lamentele Procedure: Gestione delle sponsorizzazioni, Gestione delle media relations Impianti aperti alle visite
<p>Gestione efficiente, affidabile e sicura dei processi e delle infrastrutture</p> <p>(G1, G2, G3, G4, G5, G7, G8, E3, F4)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale e conseguenti impatti negativi (operativi, economici e reputazionali) anche sulla accessibilità a strumenti di finanza sostenibile Malfunzionamenti o interruzione dell'attività di impianti, reti e servizi Eventi emergenziali o di crisi che possono comportare l'interruzione dei processi aziendali Danneggiamenti a terzi (persone e/o cose) riconducibili ad attività svolte dal Gruppo Sversamenti accidentali impattanti su suolo o acqua Inquinamento acustico connesso alle attività del Gruppo Emissioni odorigene in atmosfera Generazione di campi elettromagnetici Cyber risk o inadeguatezza del sistema ICT Non conformità in materia di trattamento dei dati personali Procedimenti legali da parte dei consumatori Compromissione della continuità e della qualità del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale e degli strumenti di finanza sostenibile Sistema di ERM (Operational Risk Policy, Climate Change Risk Policy e Cyber Risk Policy) Modello di Business Continuity Management (BCM) aziendale: presidi organizzativi e tecnologici per la continuità dei processi aziendali Strumenti di monitoraggio dei servizi e degli impianti, sistemi di telecontrollo per la sicurezza di reti e impianti Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) Adozione delle <i>best available technologies</i> Autorizzazioni ambientali Piano di <i>business continuity</i> Piani di gestione delle emergenze Indagini annuali di customer satisfaction e individuazione delle azioni di miglioramento Coperture assicurative Certificazione 27001 Sistema di gestione del trattamento dei dati personali

Temi prioritari (riferimento alla risk map di Gruppo)	Fattori di rischio / Opportunità	Modalità di gestione
<p>Qualità del servizio e orientamento al cliente</p> <p>(G1, G6, E2, E3, F4, A4)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdita di clienti • Errori nell'addebito dei servizi e nella gestione del credito • Riduzione dei livelli di soddisfazione dei clienti • Ritardi/inadempimenti da parte di fornitori nell'esecuzione delle attività terziarizzate • Pratiche commerciali non coerenti con il quadro normativo/regolamentare vigente • Mancato rispetto dei protocolli e delle normative a tutela dei clienti • Mancata o scorretta gestione delle relazioni con i clienti • Contenziosi con clienti, Associazioni di Consumatori/ Class action • Perdita certificazione 9001 e conseguente impossibilità di partecipare a gare • Inefficacia della strategia commerciale <p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo delle quote di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano industriale e relativi investimenti per la qualità del servizio • Codice Etico • Codice di Condotta commerciale ARERA • Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) Sistema di ERM • CRM multicanale e iniziative di caring • Accordi specifici con organizzazioni dei consumatori e presidio continuativo delle relazioni • Protocolli e normative in materia di tutela del cliente con specifici processi e procedure • Indagini annuali di customer satisfaction e individuazione delle azioni di miglioramento • Attività di monitoraggio e di definizione di azioni correttive in caso di reclami/ lamentele • Carte dei servizi e disciplinari di servizio • Conciliazione paritetica • Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management
<p>Occupazione, sviluppo delle risorse umane e welfare</p> <p>(E3, G4, F4)</p>	<p>FATTORI DI RISCHIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale • Perdita di competenze chiave/inadeguatezza dei profili professionali • Perdita di talenti • Rallentamento/interruzione dell'operatività e/o compromissione del livello di qualità del servizio per cause riconducibili ad assenza di personale • Politiche di esternalizzazione non gestite adeguatamente • Contenziosi in materia giuslavoristica • Sanzioni e multe per mancato rispetto delle normative giuslavoristiche • Scarsa attenzione al benessere dei dipendenti • Scarso equilibrio tra lavoro e vita privata <p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del clima interno • Quadro normativo favorevole per un miglior welfare aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale • Codice Etico • Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) • Iniziative di talent acquisition • Politiche di compensation & benefit • Programmi di retention e welfare aziendale • Monitoraggio dell'evoluzione normativa giuslavoristica e audit specifici sul rispetto delle normative • Procedure: Ricerca e selezione del personale; Formazione e addestramento • Linee guida: Definizione delle risorse chiave; Gestione per obiettivi; Sviluppo economico e professionale del personale • Comunicazione interna • Career plan e sistemi di valorizzazione del merito • Welfare plan • Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management

Temi prioritari (riferimento alla risk map di Gruppo)	Fattori di rischio / Opportunità	Modalità di gestione
Relazioni industriali (G4, F4, A6)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> Disarticolazione dei rapporti con organizzazioni sindacali e conseguente impatto operativo e reputazionale negativo Rallentamento/interruzione dell'operatività a causa di scioperi dei lavoratori (es. in occasione del rinnovo del contratto collettivo, trasformazione dell'attività, cambiamenti organizzativi ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione delle relazioni industriali articolata su 3 livelli: di Gruppo, aziendale, territoriale Studi per il rinnovo dei CCNL di riferimento e partecipazione ai relativi lavori in sede nazionale
Diversità e inclusione (G4, F4)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> Mancato raggiungimento dei target previsti dal Piano Industriale Politiche/comportamenti collettivi/individuali che non tengono conto dei valori della diversità e dell'inclusione Contenuti pubblicitari percepiti come discriminatori 	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale Codice Etico Programmi e iniziative di <i>diversity management</i> Progetto "Futuro D" Assunzione di personale svantaggiato Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management
Salute e sicurezza dei lavoratori (G7, F4, E2, E3)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> Infortuni e malattie professionali di dipendenti Eventi epidemici con ripercussioni sulla salute dei lavoratori Responsabilità civile e/o penale delle figure previste dal D.Lgs 81/08 Perdita certificazione 18001 e conseguente perdita premio INAIL Inosservanza delle norme in materia di salute e sicurezza Impatto operativo, economico e reputazionale negativo connesso al mancato presidio della salute e sicurezza dei lavoratori OPPORTUNITÀ <ul style="list-style-type: none"> Innovazioni tecnologiche che rendono più sicure le attività operative 	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione e monitoraggio dei target di Piano Industriale Codice Etico Servizio prevenzione e protezione Formazione specifica del personale Sistema di ERM Sistema di Gestione Certificato (valutazione rischi, misure di contenimento e verifiche di terza parte) Procedure: Gestione degli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro; Gestione dei DPI; Gestione degli incidenti e infortuni; Tutela della salute e della sicurezza delle lavoratrici gestanti, puerpere ed in periodo di allattamento Piani di gestione delle emergenze Piani di sorveglianza sanitaria Coperture assicurative Modello organizzativo 231 e flussi informativi agli Organismi di Vigilanza su salute e sicurezza Analisi dei "near miss" e azioni conseguenti Obiettivi di medio e/o lungo termine per il management
Diritti umani (G4, F4, E3)	FATTORI DI RISCHIO <ul style="list-style-type: none"> Violazione dei criteri di condotta del Codice Etico e delle normative vigenti da parte di dipendenti Azioni discriminatorie verso clienti e dipendenti Violazione dei diritti dei cittadini disabili Violazione dei diritti dei dipendenti e dei collaboratori nella catena di fornitura Impatti operativi, economici e reputazionali negativi derivanti alla violazione dei diritti umani 	<ul style="list-style-type: none"> Codice Etico Sistema di segnalazione agli Organismi di Vigilanza CCNL Carte dei servizi Rimozione di barriere architettoniche negli edifici del Gruppo Accessibilità dei servizi per cittadini disabili

Alla Direzione Risk Management di Gruppo, alle dipendenze del Vice Presidente, sono demandate, fra l'altro, le attività di verifica della gestione integrata del sistema di Enterprise Risk Management di Gruppo, in termini di impostazione metodologica, definizione delle policy e monitoraggio del sistema e, in raccordo con l'Amministratore Delegato, la stipula e la gestione delle polizze assicurative con il supporto delle funzioni Approvvigionamenti, Logistica e Servizi e Affari Legali. È inoltre attivo un processo di valutazione periodica della sinistrosità nei diversi settori e su tutte le aree operative del Gruppo al fine di circoscriverne le cause e rendere operative le più idonee azioni di trattamento per prevenire e/o contenere gli impatti dei sinistri.

Rischi climatici

La Climate Change Risk Policy del Gruppo Iren analizza e norma con attenzione i fattori di rischio, fisici e di transizione, le strategie verso tali fattori (esclusione, accettazione e gestione) e le linee guida per la rendicontazione, finalizzata a garantire la trasparenza informativa a tutti gli stakeholder. La Commissione Climate Change Risk – composta dal Direttore Risk Management, il Direttore Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali, il CFO e i Direttori di Business Unit – esamina su base periodica il profilo di rischio del Gruppo, definendo e proponendo all'Amministratore Delegato l'aggiornamento delle strategie di gestione delle classi di rischio e riportando agli Organi Delegati eventuali criticità emergenti.

La Direzione Risk Management considera tali rischi anche nel proprio programma assicurativo.

Nel 2021 è stato sviluppato uno specifico modello di valutazione dei rischi da cambiamento climatico.

Tra gli effetti dei cambiamenti climatici si osservano estremizzazioni dei fenomeni atmosferici (rischi fisici acuti) che possono generare eventi come siccità e incendi, ondate di calore, cicloni, frane, bombe d'acqua, alluvioni; tali eventi producono impatti sull'idrologia degli impianti idroelettrici ed acquedottistici, con i connessi risvolti economici e costituiscono aspetti di attenzione per le conseguenze che producono sugli asset di proprietà (ad esempio guasti alla rete di teleriscaldamento) e sulla marginalità (riduzione per effetto dei danni agli impianti di produzione). Tali eventi hanno altresì impatti sulla programmazione della disponibilità dei gruppi di produzione termoelettrica e della relativa manutenzione programmata.

I trend di cambiamento climatico determinano variazioni nelle distribuzioni di temperature (rischi fisici cronici) che impattano prevalentemente sulle dinamiche di consumo del calore per teleriscaldamento, del gas, dell'acqua e dell'energia elettrica oppure variazioni nel regime delle precipitazioni con impatti sulla produzione delle centrali idroelettriche e sulla scarsità di risorsa idrica per la distribuzione.

Implicazioni finanziarie per il Gruppo, in relazione ai cambiamenti climatici, derivano anche dai costi associati all'*Emission Trading System* e alla loro variazione dipendente dalla normativa (rischi da transizione). Anche l'evoluzione normativa, di mercato, tecnologica e politica può produrre possibili rischi e/o opportunità per il Gruppo.

Nel modello di valutazione dei rischi da cambiamento climatico implementato dal Gruppo Iren, l'analisi si fonda sulla definizione di alcuni orizzonti temporali (2030, 2040, 2050), individuati in coerenza con gli obiettivi di Piano Strategico e di Sostenibilità, e sull'utilizzo di serie di dati climatici e socioeconomici necessari a definire scenari di evoluzione delle principali grandezze sottostanti l'analisi.

I dati climatici si basano su due scenari dell'International Panel on Climate Change (IPCC): RCP 2.6 e RCP 8.5 (si veda p. 38).

Il modello utilizza come input anche dati socioeconomici che sono principalmente basati sugli scenari pubblicati annualmente dall'International Energy Agency (IEA) nel World Energy Outlook (WEO).

Dal punto di vista metodologico l'analisi effettuata prende avvio dalle risultanze dell'implementazione di modelli specifici per alcuni asset chiave del Gruppo, in particolare quelli che potenzialmente risulterebbero maggiormente esposti ai rischi da cambiamento climatico, e che consentono di effettuare un'analisi di scenario di medio-lungo periodo, quantificando la variazione delle variabili economico-finanziarie correlate all'esercizio degli asset presi in esame.








La prima analisi ha riguardato l'associazione di ciascun fattore di rischio, individuato nell'ambito della Climate Change Risk Policy di Gruppo, ad eventuali rischi/opportunità mappati per i diversi business del Gruppo. Sono stati poi analizzati i KPI, ottenuti dalle simulazioni, che forniscono una quantificazione dell'impatto del rischio all'interno del modello di simulazione.

Dall'applicazione del modello è emerso che le azioni introdotte nell'ambito del Piano Industriale al 2030, nel quale si delineano anche investimenti asset-specifici, hanno un effetto mitigativo sugli impatti del cambiamento climatico. Alle azioni di mitigazioni di tipo strategico, legate agli investimenti, se ne affiancano altre di tipo operativo e assicurativo.

Nella tabella sottostante si fornisce la sintesi dell'analisi effettuata e si riportano i principali rischi individuati per ciascuna area di business con la relativa quantificazione e le azioni di mitigazione più rilevanti messe in atto o previste al 2030.

ANALISI DEI RISCHI


Rischio/ambito/ orizzonte temporale ¹	Impatto ²	Azioni di mitigazione e loro efficacia
Rischi fisici acuti		
<p>Siccità Riduzione della produzione idroelettrica per variazioni nella disponibilità della risorsa idrica</p> <p>Ambito impattato: Impianti idroelettrici</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Riduzione della marginalità relativa alla produzione idroelettrica per effetto della siccità derivante da aumento delle temperature (evapotraspirazione dagli invasi) e regime di precipitazioni.</p> <p>Livello: TBD³</p>	<p>Analisi della variazione della disponibilità della fonte idrica (energia primaria), nonché dell'efficienza della turbina idraulica. Monitoraggio del rapporto tra potenza installata e potenza producibile che varia a seconda della disponibilità della fonte idrica. In caso di rapporto leggermente inferiore ad 1 si possono prevedere, ad esempio, interventi di revamping della turbina idraulica per aumentarne l'efficienza.</p> <p>Efficacia: TBD³</p>
<p>Eventi estremi (alluvioni, frane, mareggiate, bombe d'acqua, tempeste di neve...) Danni alle infrastrutture del Gruppo e dei propri partner dovuti al manifestarsi di eventi meteorologici estremi</p> <p>Ambito impattato: Gruppo</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Danni diretti e indiretti per il Gruppo con potenziale interruzione delle attività, conseguente calo del fatturato e incremento dei costi per effettuare interventi di riparazione.</p> <p>Livello:⁴ </p>	<p>Implementazione di analisi e risk assessment di asset-specifici per analizzare la vulnerabilità di edifici, macchinari, merci e supply chain ad eventi naturali catastrofici. Monitoraggio statistico degli eventi passati e svolgimento di Business Impact Analysis. Alcune azioni di mitigazione specifiche a livello di impianto sono, ad esempio, i piani di emergenza ed evacuazione formalizzati con assegnazione di ruoli e responsabilità e l'effettuazione di prove periodiche, il mantenimento della distanza da corsi d'acqua, la realizzazione di infrastrutture antisismiche, la definizione di un piano di <i>business continuity management</i>, la compartimentazione dei locali.</p> <p>Analisi, per tutti gli asset, della strategia assicurativa per verificare l'adeguatezza delle coperture.</p> <p>Efficacia: alta</p>

Rischio/ambito/ orizzonte temporale ¹	Impatto ²	Azioni di mitigazione e loro efficacia
Rischi fisici cronici		
<p>Aumento della temperatura Impossibilità di soddisfare la domanda di acqua potabile per situazioni di stress idrico</p> <p>Ambito impattato: Acquedotti</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Diminuzione del margine della rete acquedottistica dovuta all'impossibilità di soddisfare la domanda di acqua potabile nelle aree servite per mancata disponibilità di risorsa idrica nelle fonti di alimentazione, causata dalle variazioni di temperatura e precipitazioni.</p> <p>Livello: TBD³</p>	<p>Analisi della disponibilità della fonte idrica, distrettualizzazione e manutenzione ordinaria delle reti per ridurre lo spreco di risorsa (perdite di rete idrica al 20% al 2030). Realizzazione dei <i>Water Safety Plan</i>. Il Piano Strategico prevede investimenti per interventi di manutenzione della rete idrica e il conseguente efficientamento con riduzione delle perdite pari a circa €1 miliardi.</p> <p>Efficacia: TBD³</p>
<p>Aumento della temperatura Diminuzione del fabbisogno di gas ed energia termica per riscaldamento dovuta all'aumento delle temperature medie, bilanciato dall'incremento dei consumi elettrici (impiego di sistemi di condizionamento e maggiore diffusione della mobilità elettrica)</p> <p>Ambito impattato: Mercato</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Decremento dell'EBITDA a causa della minor vendita di gas naturale per il riscaldamento e di calore per il teleriscaldamento, bilanciato dall'incremento di EBITDA da maggiori vendite di energia elettrica</p> <p>Livello: </p>	<p>Monitoraggio dei volumi di gas e di calore venduti e pianificazione di una maggiore penetrazione nei business raffreddamento e vendita di energia elettrica sia in termini di incremento dei volumi sia in termini di nuovi clienti acquisiti (soprattutto nel segmento famiglie).</p> <p>Efficacia: alta</p>
<p>Aumento della temperatura Diminuzione del fabbisogno di energia termica per riscaldamento dovuta all'aumento delle temperature medie</p> <p>Ambito impattato: Rete teleriscaldamento</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Riduzione della marginalità della rete di teleriscaldamento correlata alla contrazione della domanda di energia termica pro-capite in correlazione all'aumento delle temperature medie.</p> <p>Livello: </p>	<p>Monitoraggio annuale sia dei gradi giorno in riscaldamento (nei territori serviti dalla rete) sia del fabbisogno di energia termica soddisfatto tramite la rete di teleriscaldamento. La riduzione del fabbisogno può essere compensata da estensioni delle reti e delle volumetrie teleriscaldate. Il Piano Strategico comprende investimenti per il mantenimento, lo sviluppo e l'estensione della rete di teleriscaldamento con incremento delle volumetrie (+30% al 2030) pari a circa €800 milioni.</p> <p>Efficacia: media</p>
<p>Aumento della temperatura Sovraccarico delle reti elettriche e blackout correlate all'aumento della temperatura</p> <p>Ambito impattato: Rete elettrica</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Riduzione della capacità di distribuzione di energia delle reti per aumento della temperatura e aumento del picco di domanda di energia elettrica nel periodo estivo. Manifestarsi di blackout con conseguenti extra costi per garantire la continuità del servizio e un incremento dei costi di capitale per sostituire i componenti danneggiati.</p> <p>Livello: </p>	<p>Costruzione e rifacimento di stazioni e rinnovo della rete. Il Piano Strategico destina all'efficienza delle reti e degli impianti di distribuzione elettrica investimenti pari a circa €800 milioni. L'implementazione degli investimenti mitiga quasi completamente gli effetti negativi e riducendo significativamente gli impatti, riportando la capacità di distribuzione ai valori attuali.</p> <p>Efficacia: alta</p>

Rischi di transizione

Politici e legali
Politiche regolatorie maggiormente penalizzanti in materia di qualità delle acque, adeguatezza del sistema fognario e di interruzione dei servizi.

Ambito impattato:
Depuratori


Orizzonte: 


Livello: TBD³

Efficacia: TBD³

Politici e legali
Inasprimento del Regolamento Emission Trading System

Ambito impattato:
Centrali termoelettriche

Orizzonte: 

Livello: 

Efficacia: alta

Politici e legali
Normative ambientali più stringenti sugli impianti di termovalorizzazione

Ambito impattato:
WTE






Orizzonte: 

Livello: 

Efficacia: media

¹ Orizzonte temporale: B=breve, M=medio, L= lungo periodo
² La scala di valutazione è riferita all’impatto sull’EBITDA previsto al 2030 (downside per i rischi e upside per le opportunità): basso <1%, medio tra 1 e 5%, alto >5%
³ Si è ritenuto di non fornire una quantificazione in quanto la valutazione si riferisce ad un numero limitato di asset, come di seguito indicato:
 • Impianti idroelettrici: analizzati asset che rappresentano il 25% della produzione idroelettrica, per cui l’impatto è risultato basso in entrambi gli scenari;
 • Acquedotti: analizzati asset che rappresentano il 54% dei volumi di acqua potabile immessi in rete, per cui l’impatto è risultato basso nello scenario 4°C e medio nello scenario 1,5°C;
 • Depuratori: analizzati asset che rappresentano l’8% dei volumi di acqua trattata, per cui l’impatto è risultato basso in entrambi gli scenari. Nell’ambito degli sviluppi futuri si prevede di estendere significativamente il perimetro di analisi.
 In maniera analoga, l’efficacia della strategia mitigativa verrà esplicitata una volta che la valutazione avrà raggiunto una copertura rilevante.
⁴ La quantificazione si basa sull’impatto di eventi naturali-catastrofici sui principali asset di Gruppo.

ANALISI DELLE OPPORTUNITÀ

Opportunità/ambito/ orizzonte temporale ¹	Impatto ²	Strategia per realizzare l'opportunità
<p>Prodotti e servizi Diffusione di nuove soluzioni integrate, ad es. per produzione ed efficienza energetica (maggiore incentivazione per gli interventi di efficienza energetica degli edifici). Penetrazione del mercato con un'offerta energetica più allineata al cambiamento nei consumi da parte degli utilizzatori finali.</p> <p>Ambito impattato: Gruppo</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Maggiori ricavi derivanti da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • posizionamento competitivo favorevole nel settore energetico grazie alla diffusione e adozione di nuove soluzioni tecnologiche; • impatto diretto sul numero di clienti raggiungibili dal Gruppo, grazie alla spinta verso l'elettrificazione dei consumi e al cambiamento delle preferenze dei consumatori verso energia "verde"; • numero crescente di interventi di efficientamento energetico sugli edifici. <p>Livello: </p>	<p>Monitoraggio del tasso di penetrazione dei servizi offerti e delle offerte dei competitors. Ampliamento del portafoglio di servizi integrati forniti. Aumento delle offerte di energia elettrica prodotta esclusivamente da fonte rinnovabile. Campagne dedicate per rispondere ai cambiamenti di preferenza dei consumatori. Il Piano Strategico prevede investimenti relativi alla diffusione di nuove soluzioni integrate, quali ad esempio l'installazione di colonnine pubbliche di ricarica dei veicoli elettrici, le comunità energetiche, e-bus, prodotti/servizi per l'efficienza energetica, nuovi servizi smart city pari a circa €1,6 miliardi.</p>
<p>Mercato Accesso a finanziamenti mediante la diversificazione degli strumenti finanziari</p> <p>Ambito impattato: Gruppo</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Maggiori opportunità di accesso al capitale attraverso strumenti di finanza sostenibile quali Green Bond, EIB loans, Sustainable Loan for Hydro, Sustainability linked revolving credit facility</p>	<p>Costituzione del <i>Sustainable Finance Committee</i>, verifiche di terze parti sui progetti finanziati con strumenti di finanza sostenibile, monitoraggio della normativa, relazioni con i mercati finanziari.</p>
<p>Efficienza nelle risorse Economia circolare</p> <p>Ambito impattato: Impianti trattamento rifiuti</p> <p>Orizzonte: </p>	<p>Aumento dei ricavi correlato a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • consolidamento di quadri normativi che regolano e incentivano il recupero materia e la produzione di biogas e biometano dai rifiuti; • incremento dei volumi gestiti da impianti attuali; • acquisizioni di società nel settore; • sviluppo di impianti e tecnologie di recupero materia e produzione di biometano, biogas. <p>Livello: </p>	<p>Monitoraggio della normativa e sviluppo di un piano di investimenti finalizzato, principalmente, allo sviluppo impiantistico per la valorizzazione della materia rifiuto. Il Piano Strategico comprende investimenti in ambito economia circolare pari a circa €1,6 miliardi.</p>

¹ Orizzonte temporale: B=breve, M=medio, L= lungo periodo

² La scala di valutazione è riferita all'impatto sull'EBITDA previsto al 2030 (downside per i rischi e upside per le opportunità): basso <1%, medio tra 1 e 5%, alto >5%

Strumenti di governance

[GRI 102-16, 102-17, 102-34, 205-1, 205-2, 205-3]

Il governo dei fattori economici, ambientali e sociali è gestito attraverso un sistema articolato e coordinato di strumenti che garantiscono coerenza con la mission, i valori e le strategie del Gruppo Iren.

Codice Etico

Il Codice Etico traduce la mission, la vision e i valori del Gruppo Iren in norme di condotta per tutti i dipendenti e per tutti coloro che operano con e per il Gruppo ed è anche elemento portante del modello organizzativo volto alla prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001, tra cui il reato di corruzione.

Il Codice Etico fa perno anche sul concetto di sviluppo sostenibile, considerato fondamentale dal Gruppo Iren che ritiene che proprio a partire dalla ricerca della sostenibilità sociale, economica ed ambientale i comportamenti diventino sempre più etici ed equi.

Il Gruppo Iren si impegna a diffondere e promuovere la conoscenza del Codice Etico ai dipendenti e a tutti coloro che operano per e con il Gruppo. A tale scopo 400 dipendenti sono stati coinvolti nel 2021 in attività di formazione sul Codice e, a valle dell'aggiornamento del Codice, intervenuto a fine 2020, è effettuata un'attività di divulgazione, per tutti i destinatari, attraverso i più ampi canali disponibili, tra cui i siti delle società del Gruppo, la intranet, le bacheche, il portale fornitori.

Il Codice Etico definisce i criteri di condotta generali che riguardano il rispetto di Costituzione, leggi, regolamenti e principi etici, diritti umani e dignità della persona, il rispetto e la tutela del mercato, della concorrenza, e della proprietà industriale, la protezione dei dati personali, il corretto utilizzo di tecnologie e del sistema informatico e la tutela dell'ambiente. Il Codice norma, inoltre, i criteri di condotta nelle relazioni con gli azionisti, con il personale – con particolare riferimento alle politiche del personale, alla sicurezza e salute dei lavoratori, ai doveri dei dipendenti, al conflitto di interessi e all'utilizzo dei beni aziendali – nei rapporti con i clienti, i fornitori e i collaboratori esterni, le

Istituzioni pubbliche, gli organi di giustizia e le Autorità pubbliche di vigilanza, le organizzazioni politiche e sindacali. Altre norme di comportamento specifiche riguardano la riservatezza, la gestione interna e la comunicazione delle informazioni, le regalie e i benefici, la gestione delle attività promozionali, delle sponsorizzazioni e dei contributi, gli aspetti di contabilità, fiscalità e controlli interni, le segnalazioni e il whistleblowing.

L'osservanza dei contenuti del Codice Etico da parte di tutti coloro che operano per e con Iren è fondamentale per il buon funzionamento, l'affidabilità e la reputazione del Gruppo.

I Dirigenti e Responsabili di struttura o di funzione aziendale si impegnano a diffondere la conoscenza e la condivisione delle norme del Codice Etico, a farle osservare dai dipendenti e collaboratori, a favorire e tutelare segnalazioni di possibili violazioni da qualunque tipo di ritorsione, oltre che a riferire tempestivamente eventuali segnalazioni ricevute, adottando le misure correttive immediate e indispensabili richieste dalla situazione.

Per quanto riguarda i soggetti esterni destinatari del Codice, il Gruppo si impegna ad introdurre clausole contrattuali e/o ad ottenere dichiarazioni sottoscritte che formalizzino la presa visione, l'adesione ed il rispetto dei principi enunciati nello stesso. A tutti i fornitori è richiesta l'espressa accettazione del Codice Etico, già in fase di offerta, senza possibilità di deroghe o modifiche. Le imprese che partecipano a gare d'appalto sono tenute a segnalare alla società del Gruppo Iren che espleta l'appalto qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità o distorsione nello svolgimento della gara e/o durante l'esecuzione del contratto, da parte di ogni concorrente o interessato, così come qualsiasi anomala richiesta o pretesa da parte di dipendenti del Gruppo o di chiunque possa influenzare le decisioni relative alla gara o al contratto ed alla sua esecuzione.

Il Codice Etico richiede a tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo l'impegno a riferire all'Organismo di Vigilanza o ai propri superiori o alla Direzione Internal

Audit e Compliance di Iren, a seconda dell'ambito di competenza, ogni possibile violazione del Codice Etico o ogni richiesta di violazione che sia stata loro rivolta. Tali segnalazioni possono essere effettuate anche in forma anonima con tutte le garanzie previste dalla legge sul cosiddetto Whistleblowing.

Le società del Gruppo e gli Organismi di Vigilanza si adoperano affinché coloro che hanno effettuato le segnalazioni non siano oggetto di ritorsioni, discriminazioni o, comunque, penalizzazioni, dirette o indirette, per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione, assicurando, quindi, l'adeguata riservatezza.







Iren assicura la verifica di ogni notizia di violazione del Codice Etico, pervenuta secondo le modalità e i canali indicati dallo stesso, la valutazione dei fatti e l'applicazione di adeguate sanzioni, in caso di violazione accertata. In particolare, spetta all'Organismo di Vigilanza monitorare, per quanto di competenza, il rispetto del Codice Etico, nell'ottica di presidiare il rischio di commissione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/01 e formulare le proprie osservazioni in merito alle presunte violazioni del Codice di cui sia a conoscenza, segnalando agli organi aziendali competenti le eventuali infrazioni riscontrate.















La Direzione Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali di Iren ha il compito di promuovere la conoscenza, assicurare l'aggiornamento, la diffusione, l'interpretazione e l'attuazione delle disposizioni del Codice Etico. Per darne la massima diffusione e conoscenza, il Codice Etico è disponibile sul sito di Gruppo. Inoltre, per fornire supporto sulla condotta etica, sul rispetto delle leggi e del Codice Etico, il Gruppo Iren rende disponibili a tutti gli stakeholder, interni o esterni, attraverso il sito internet e la intranet aziendale, informazioni relative a normative, regolamenti e approfondimenti in materia di qualità, ambiente e sicurezza.

Nel 2021 sono state effettuate cinque segnalazioni verso alcuni Organismi di Vigilanza del Gruppo Iren, relative a possibili violazioni del Modello 231, che potevano implicare anche violazioni del Codice Etico. Dalle verifiche effettuate non è emersa alcuna rilevanza delle segnalazioni che sono pertanto state archiviate.

Modello organizzativo 231

Iren e le principali società del Gruppo hanno adottato Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (Modello 231) che configurano un sistema strutturato ed organico di procedure e di attività di controllo volte a prevenire, per quanto possibile, condotte che possano integrare la commissione dei reati contemplati dal D.Lgs. 231/2001, di seguito elencati:

Reati presupposto (D.Lgs 231/2001)	Applicabilità a Iren
Reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione quali ad esempio corruzione, istigazione alla corruzione, induzione indebita a dare o promettere utilità, concussione, malversazione ai danni dello Stato, indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato, truffa ai danni dello Stato, truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica ai danni dello Stato	
Delitti informatici e trattamento illecito di dati	
Delitti di criminalità organizzata, sia su scala transnazionale che nazionale quali per esempio, associazione per delinquere, associazione di tipo mafioso anche straniera, sequestro di persona a scopo di estorsione, induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria, favoreggiamento personale	
Delitti contro la fede pubblica quali falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo, e in strumenti o segni di riconoscimento	
Reati contro l'industria e il commercio quali turbata libertà dell'industria o del commercio e frode nell'esercizio del commercio	
Reati societari quali ad esempio false comunicazioni sociali, impedito controllo, illegale ripartizione degli utili e delle riserve, illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante, operazioni in pregiudizio dei creditori, omessa comunicazione del conflitto di interessi, corruzione tra privati, istigazione alla corruzione tra privati, illecita influenza sull'assemblea, aggio, ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza	

Reati presupposto (D.Lgs 231/2001)	Applicabilità a Iren
Delitti con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali	
Reato di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili	
Delitti contro la persona quali ad esempio tratta di persone, riduzione e mantenimento in schiavitù e intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro	
Abusi di mercato abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato	
Reati in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro quali omicidio colposo e lesioni personali gravi colpose	
Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio	
Delitti in materia di violazione del diritto d'autore	
Delitto di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria	
Reati ambientali quali ad esempio inquinamento ambientale, disastro ambientale, delitti colposi contro l'ambiente, traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività, reati verso specie animali o vegetali protette, distruzione o deterioramento di habitat all'interno di siti protetti, reati in materia di emissioni in atmosfera, di gestione degli scarichi di acque reflue, di gestione dei rifiuti, attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti	
Reati di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare	
Corruzione e istigazione alla corruzione tra privati	
Razzismo e xenofobia	
Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati	
Reati tributari quali dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti	

Il controllo sull'adeguatezza, l'efficacia e l'idoneità del Modello 231, di cui il Codice Etico costituisce parte integrante, viene garantito dall'Organismo di Vigilanza.

Nel 2021 è proseguito il percorso di revisione ed aggiornamento del Modello 231 di alcune società del Gruppo al fine di garantirne nel tempo la costante coerenza con le variazioni organizzative intervenute e l'efficacia in relazione all'introduzione di nuove fattispecie penali da parte del legislatore. La revisione dei Modelli è effettuata secondo la metodologia del risk self assessment che consiste nell'identificazione da parte del management (risk owner) dei processi, sotto-processi o attività aziendali a rischio di reato 231, con valutazione del rischio potenziale, del livello di controllo e di eventuali azioni per il miglioramento dello stesso. I Modelli 231 aggiornati sono stati sottoposti agli Organismi di Vigilanza, approvati dai Consigli di Amministrazione delle Società e pubblicati sulla intranet aziendale, con informativa a tutti i dipendenti, ricordando loro che sono tenuti alla sua consultazione e ad adottare comportamenti conformi a quanto in esso previsto.

Ciascun destinatario del Modello 231 è tenuto a segnalare eventuali violazioni o sospetti di violazione del Codice Etico o dei principi di controllo previsti nel Modello stesso (cosiddetto "whistleblowing"). Il Gruppo ha adottato allo scopo una procedura per la gestione delle segnalazioni all'Organismo di Vigilanza del Modello 231 che regola le modalità di comunicazione delle segnalazioni e disciplina i compiti e le attività di verifica effettuate da chi riceve la segnalazione. La gestione delle segnalazioni avviene sempre (per alcune Società anche attraverso il tool informatico "Comunica Whistleblowing") nel rispetto della riservatezza dell'identità del segnalante e dei principi e delle disposizioni contenute nel Modello Organizzativo 231. Attraverso la formazione e l'informazione interna ed esterna il Gruppo promuove la disciplina del whistleblowing anche al fine di sviluppare una corretta cultura aziendale.

Nell'ambito del reporting semestrale dell'Organismo di Vigilanza al CdA vengono riportate le eventuali segnalazioni ricevute da soggetti interni ed esterni nel periodo, in ordine a presunte violazioni al Modello o al Codice Etico. Nel 2021 sono state effettuate cinque segnalazioni verso alcuni Organismi di Vigilanza del Gruppo Iren. Le segnalazioni sono state prese in carico e gestite in conformità a quanto previsto dalla Procedura per la gestione delle segnalazioni all'Organismo di Vigilanza di violazioni sospette del Modello organizzativo 231. Dalle verifiche effettuate non è emersa rilevanza delle segnalazioni che si è ritenuto, quindi, di archiviare.

Organismi di Vigilanza

Iren e le principali società del Gruppo hanno nominato, con delibera del CdA, gli Organismi di Vigilanza (OdV) ai sensi del D.Lgs. 231/2001, con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento, e con l'obiettivo di soddisfare i requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione. All'Organismo di Vigilanza sono conferiti i poteri di iniziativa e controllo necessari per assicurare un'effettiva ed efficiente vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello secondo quanto stabilito dall'art. 6 del D.Lgs. 231/01. L'Organismo di Vigilanza svolge, avvalendosi delle competenti funzioni aziendali, verifiche sugli ambiti di attività risultati a rischio ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e riferisce semestralmente al Consiglio di Amministrazione circa le attività svolte e le risultanze emerse. Se ritenuto necessario, l'Organismo di Vigilanza esprime suggerimenti volti a migliorare il sistema di controllo delle attività e ne monitora

l'attuazione. L'affidamento di questi compiti ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, insieme al corretto ed efficace svolgimento degli stessi, rappresentano presupposti indispensabili per l'esonero dalla responsabilità prevista dal D.Lgs. 231/01.

Prevenzione della corruzione

Nello svolgimento delle proprie attività, le società del Gruppo Iren gestiscono rapporti con la Pubblica Amministrazione e con i terzi che sono regolati dai principi stabiliti nel Codice Etico e nel Modello 231, che esprimono indirizzi e regole di condotta volti a prevenire, per quanto possibile, la commissione dei reati rilevanti ai sensi del Decreto stesso, tra cui il reato di corruzione. I processi aziendali sono inoltre regolati da specifiche procedure che definiscono ruoli, responsabilità e modalità di controllo, prevedendo la tracciabilità dei processi e l'evidenza delle autorizzazioni a garanzia della trasparenza e correttezza nello svolgimento delle attività.

Nel Modello 231 della Capogruppo sono individuati, all'interno delle attività svolte dalla Società, i processi e le aree aziendali "sensibili" al rischio potenziale di realizzazione degli illeciti indicati dal Decreto. In particolare, sono state individuate le attività sensibili al rischio corruzione, per le quali sono previste idonee regole interne ad integrazione del Codice Etico (principi generali di controllo e protocolli specifici di comportamento e di controllo), quali, a titolo esemplificativo, le seguenti:

- selezione e contrattualizzazione dei rapporti con i fornitori;
- selezione e gestione consulenze (soggetti pubblici e privati);
- selezione, assunzione, gestione del personale e del sistema premiante;
- gestione di sponsorizzazioni, omaggi e liberalità;
- supporto nella gestione dei rapporti con soggetti pubblici per l'ottenimento o il rinnovo di autorizzazioni, licenze e concessioni per l'esercizio delle attività aziendali;
- gestione delle erogazioni, dei contributi e delle sovvenzioni pubbliche;
- supporto alle società del Gruppo nelle attività di partecipazione a gare per la vendita/affidamento di servizi di pubblica utilità.

Le attività di mappatura dei processi, di risk self assessment, di predisposizione del Modello di organizzazione, gestione e controllo, l'esame e l'approvazione del documento da parte del Consiglio di Amministrazione, la sua diffusione e le iniziative

formative sullo stesso, costituiscono attività di formazione anche sulle tematiche anticorruzione per ciascuno dei soggetti coinvolti in queste attività.

Le attività di verifica inerenti al fenomeno della corruzione rientrano nell'ambito di più ampie attività di audit sull'adeguatezza del sistema di controllo interno dei processi, in un'ottica di prevenzione dei rischi più significativi. A titolo di esempio, si segnala che nel 2021 sono state svolte verifiche sui processi: gestione sponsorizzazioni, acquisto gas, affidamenti diretti, formazione finanziata, rimborsi spese a componenti degli organi societari.

Per ciò che attiene la comunicazione e formazione sui reati del D.Lgs. 231/2001, che contempla anche politiche e procedure di prevenzione della corruzione, l'attività è diversificata a seconda del ruolo e della responsabilità dei destinatari, con l'obiettivo di trasferire conoscenze e prescrizioni su specifici aspetti del Modello 231, tali da assicurarne la comprensione e la piena consapevolezza delle disposizioni aziendali che sono tenuti a rispettare e delle norme etiche che devono ispirare i loro comportamenti.

L'attività formativa nella Capogruppo coinvolge i membri del Consiglio di Amministrazione, i Direttori di primo livello e i Direttori delle BU mediante sessioni specifiche in aula.

Ai dirigenti, ai quadri e agli impiegati la formazione viene erogata mediante sessioni di *e-learning* che vengono aggiornate e riproposte periodicamente in conseguenza delle modifiche normative intervenute. Ciò consente di raggiungere rapidamente tutto il personale con possibilità di profilazioni in base al target e attribuzioni dell'intero percorso o di singoli moduli formativi a seconda dello status formativo pregresso della singola persona. Le attività formative, che sono organizzate con frequenza e contenuti idonei a garantire la conoscenza del Decreto e la diffusione del Modello, hanno carattere di obbligatorietà e sono previsti controlli di frequenza e verifiche dell'apprendimento.

Sulla base della politica adottata, è stata programmata nell'anno un'attività formativa per i dipendenti, che ha visto l'erogazione di 1.696 ore di formazione a 346 dipendenti, e che proseguirà nel 2022.

Formazione su politiche e procedure anticorruzione	2021		2020		2019	
Lavoratori formati totale	346		535		22	
di cui	n.	%	n.	%	n.	%
<i>Dirigenti</i>	2	2,0	7	7,6	16	16,7
<i>Quadri</i>	14	4,1	26	8,4	1	0,3
<i>Impiegati</i>	301	7,9	490	13,8	5	0,1
<i>Operai*</i>	29	0,6	12	0,3	n.a.	n.a.

* Personale che ha fruito in via volontaria delle opportunità formative presenti nel catalogo di Gruppo sulle tematiche anticorruzione.

Nel 2021, infatti, è stata completata la scrittura dello *storyboard* per la realizzazione di un nuovo corso in *e-learning* dai contenuti aggiornati rispetto ai modelli emessi, da distribuire a tutti i dipendenti (esclusi gli operai) delle società consolidate del Gruppo per la formazione a distanza asincrona. All'interno del corso è prevista anche una sezione dedicata ai contenuti del Codice Etico destinata a tutti i dipendenti.

Report sulla formazione vengono forniti periodicamente agli Organismi di Vigilanza.

A tutti i dipendenti vengono inoltre fornite informazioni, attraverso un'apposita sezione della intranet aziendale, sul Modello 231 della propria Società e sul Codice Etico di Gruppo. Idonei strumenti di comunicazione sono adottati per aggiornare i dipendenti sulle eventuali modifiche apportate al Modello e in tale contesto viene ricordato che il Modello stesso individua specifici protocolli di comportamento e controllo a cui tutti i dipendenti sono tenuti responsabilmente ad attenersi nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

Nel 2021 non risultano casi di corruzione accertata nell'ambito delle società del Gruppo.

Politiche retributive

[GRI 102-35, 102-36]

L'Assemblea dei Soci di Iren determina, all'atto della nomina e per tutta la durata del mandato, il compenso complessivo annuale per i componenti del Consiglio di Amministrazione e l'importo massimo complessivo per la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche statutariamente previste.

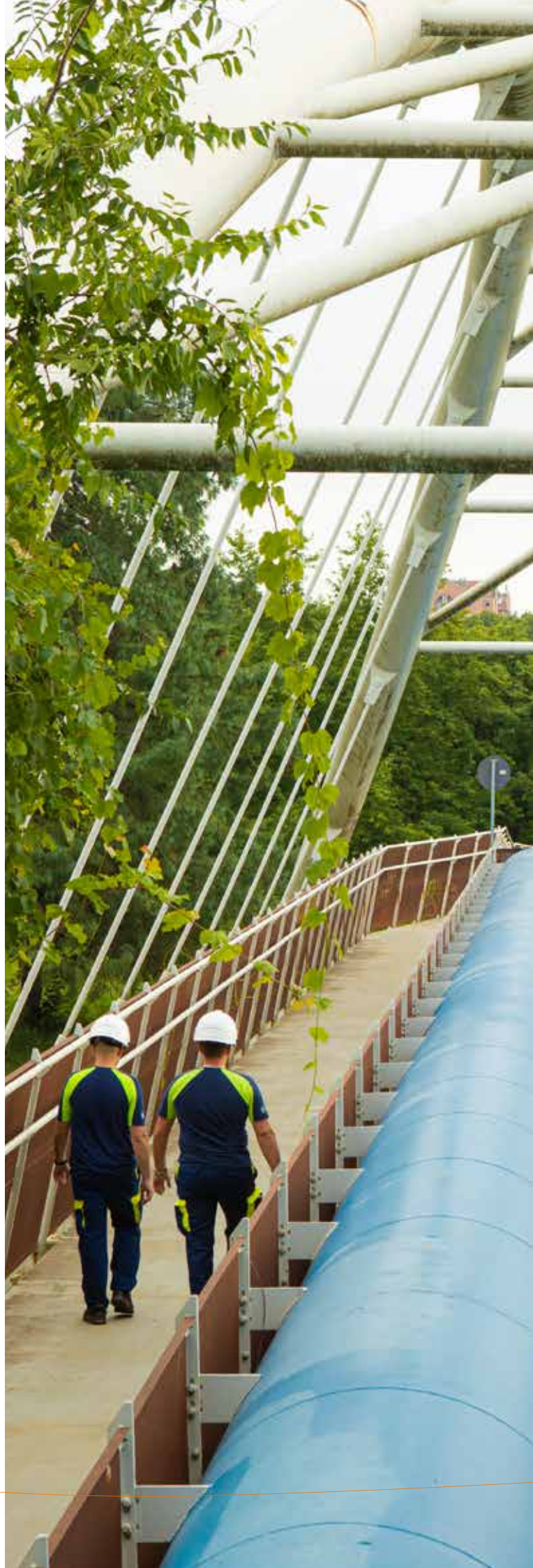
Il CdA definisce, su proposta del CRN e sentito il Collegio Sindacale, la struttura ed i compensi per gli Amministratori investiti di particolari cariche (Presidente, Vice Presidente e Amministratore Delegato) e il compenso per la partecipazione degli Amministratori endoconsiliari, oltre alla politica per la remunerazione del CdA e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, previa istruttoria del CRN, svolta di concerto con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, per quanto attiene ai profili di rischio e di sostenibilità. Il CdA, inoltre, previa istruttoria del CRN, definisce gli obiettivi a cui è correlata la componente variabile annua di breve e di lungo periodo della remunerazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale.

L'Amministratore Delegato determina, tenuto conto di quanto stabilito nella politica per la remunerazione, le retribuzioni dei Dirigenti con responsabilità strategiche e definisce gli obiettivi a cui è correlata la componente variabile annua di breve e lungo periodo dei medesimi, coinvolgendo nel processo il CRN, al fine di acquisire preventivamente il parere di competenza.

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi non è legata ai risultati conseguiti, ma è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più Comitati interni al CdA.

Per il Presidente ed il Vice Presidente il compenso è determinato in misura fissa e non sono previsti bonus legati alle performance. L'Amministratore Delegato partecipa al sistema di incentivazione di breve e di lungo termine, come descritto dalla Relazione sulle remunerazioni approvata dall'Assemblea degli azionisti.

In linea generale, fermo restando il rispetto della normativa, non sono previste indennità per la cessazione del rapporto di amministrazione a favore dei Consiglieri di Iren. Per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale sono previste indennità in caso di





mancato rinnovo del mandato o per l'eventuale revoca senza giusta causa e sono, inoltre, previsti i trattamenti e le competenze di fine rapporto stabiliti dalle norme di legge e dal contratto collettivo nazionale di riferimento in quanto titolare di un contratto di lavoro dirigenziale a tempo determinato.

Per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale (AD/DG) nonché per i Dirigenti con responsabilità strategiche (DRS) la **quota variabile della retribuzione** è suddivisa in due parti, quella a breve termine e quella a lungo termine.

La **remunerazione variabile a breve termine** – che al raggiungimento di tutti gli obiettivi arriva al 37,5% medio della retribuzione fissa – è basata su un sistema MbO (*management by objectives*) che prende in considerazione i principali obiettivi per il Gruppo relativi alle performance economica, finanziaria e operativa, i principali progetti strategici e obiettivi ESG mediante l'introduzione – per tutti i Dirigenti con responsabilità strategiche – di un indicatore di performance relativo alla relazione con gli stakeholder e a obiettivi ESG (quali ad esempio miglioramento di performance ambientali, riduzione dell'indice di frequenza degli infortuni, sviluppo della gender diversity ecc.), che impatta per un 20% sul totale della remunerazione variabile. Il sistema prevede, con l'obiettivo di evitare l'erogazione di incentivazioni a fronte di risultati decisamente insoddisfacenti, una condizione "cancello" collegata al mantenimento del giudizio sull'investment grade da parte di una primaria agenzia di rating. Per rendere più sfidante il sistema di incentivazione di breve periodo, per ciascun indicatore di performance è prevista una soglia fissata al 70% dell'obiettivo con un target al 100% dell'obiettivo. Anche nel 2021, è stato mantenuto a livello di Gruppo (o di Business Unit Reti, in linea con le previsioni dell'unbundling funzionale), un fattore correttivo dei risultati individuali per tenere conto e incentivare la creazione di valore da parte del Gruppo rispetto ai target pianificati. Gli indicatori economico-finanziari che meglio rappresentano la correlazione tra sviluppo e creazione di valore sono stati individuati nell'EBITDA e nell'Operating Cash Flow levered (OCF levered). Il fattore correttivo (moltiplicatore o demoltiplicatore del valore percentuale consuntivato nella sezione obiettivi individuali) è la media ponderata dei due indicatori, con pesi e metriche definite a priori. L'importo massimo raggiungibile a titolo di retribuzione variabile a breve termine può raggiungere quindi il 120% dell'importo target.

Gli obiettivi per i senior manager, definiti perseguendo sempre una coerenza orizzontale e verticale a livello di Gruppo e di singola Business Unit, sono inoltre alla base del sistema di gestione per obiettivi (MbO) utilizzato per Dirigenti e Quadri, cui vengono assegnati tramite cascading.

La **remunerazione variabile a lungo termine** (introdotta dal 2015) è di tipo monetario, con importi su base annua fino al 25% della retribuzione fissa al raggiungimento di tutti gli obiettivi. Gli obiettivi del Piano di incentivazione a lungo termine (LTI), scaduto al 31 dicembre 2021, sono collegati al raggiungimento di tre obiettivi di tipo economico (EBITDA, Operating Cash Flow – OCF-levered e investimenti cumulati) stabiliti nel Piano Industriale di Gruppo per il periodo 2019-2021, al termine del quale potrà avvenire l'erogazione. Nel Piano LTI sono inoltre previsti un meccanismo incrementale in caso di significativo superamento del target relativo a OCF e un correttivo di sostenibilità, collegato all'eventuale mancato raggiungimento di obiettivi ESG, che può produrre in decremento sino al 10% massimo sul bonus maturato. Gli obiettivi ESG, calcolati in una logica on/off, presi in considerazione sono:

- *gender diversity* (indicatore composto che include la percentuale di donne sul totale dei dipendenti, la percentuale di assunzioni di donne sul totale assunzioni, la percentuale di donne dirigenti e quadri sul totale dirigenti e quadri e la percentuale di donne partecipanti a corsi di formazione sul totale dei partecipanti);
- economia circolare (rifiuti recuperabili trattati in impianti del Gruppo);
- risorse idriche (perdite reti acquedottistiche);
- città resilienti (volumetrie teleriscaldate).

Gli indicatori sono individuati di concerto con la funzione Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali tra quelli fissati dal CdA nel Piano industriale.

Data la scadenza, a fine 2021, del Piano LTI, è prevista a breve la definizione di un nuovo Piano di incentivazione a lungo termine.

Nell'ambito dei regolamenti di entrambi i sistemi (MbO ed LTI) sono previste clausole di malus e claw-back.

Il Gruppo Iren non utilizza bonus o incentivi specifici all'atto di nomina/assunzione del ruolo, tranne che per compensare importi che vengano perduti a seguito di assunzione dal mercato esterno. L'indennità di fine rapporto e i trattamenti previdenziali integrativi per i Dirigenti con responsabilità strategiche sono quelli stabiliti da norme di legge e dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

Tutela dei diritti umani

[GRI 406-1, 412-1, 412-2, 412-3]

Attenzione e rispetto delle persone sono temi che il Gruppo Iren pone al centro della propria crescita e dello sviluppo sostenibile delle comunità e del territorio.

Il Gruppo opera prevalentemente in Italia dove un sistema articolato di norme contribuisce a prevenire il rischio di violazione dei diritti umani; fermo restando ciò, il Gruppo considera come punti irrinunciabili nella definizione dei propri valori la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani dell'ONU, le Convenzioni e le Raccomandazioni Internazionali del Lavoro emanate dall'ILO (International Labour Organization)⁵ e la Carta della Terra redatta dall'Earth Council, oltre che i principi del Global Compact delle Nazioni Unite, a cui Iren aderisce, e gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Riconoscendo l'assoluto valore dei principi fondamentali della Costituzione della Repubblica Italiana, il Gruppo Iren, nel proprio Codice Etico, assume come centrali il rispetto della dignità delle persone e la condanna di ogni discriminazione – sindacale, politica, religiosa, razziale, di lingua o di sesso –, con la promozione a ogni livello di una cultura inclusiva.

⁵ In particolare, si fa riferimento alle Convenzioni ILO C1, C29, C87, C95, C98, C100, C102, C103/183, C105, C111, C115, C118, C120, C122, C130, C131, C132, C135, C138, C142, C148, C154, C155, C158, C159, C162, C170, C171, C174, C175, C182, C187, C190.

Tali principi – enunciati oltre che nel Codice Etico, nella Politica relativa a Diversità e Inclusione e nella Politica su gestione di violenze, molestie e atti di bullismo sul luogo di lavoro, adottate nel 2021 (si veda p. 245) – sono finalizzati a contrastare ogni violazione dei diritti umani, si traducono nel rifiuto di ogni forma di lavoro coatto o di impiego di personale irregolare, di instaurare trattative o conferire incarichi che possano offendere o che siano contrari ai principi fondamentali alla base del rispetto della dignità umana e nell'impegno a non collaborare con partner che violino tali principi, con particolare riferimento allo sfruttamento del lavoro minorile e alla tutela delle garanzie primarie di ogni lavoratore.

Il rispetto dei diritti umani è sempre, nel Gruppo Iren, un presupposto indispensabile per una corretta attività di impresa, che si traduce nel rispetto scrupoloso delle norme di legge e di contratto, delle disposizioni del Modello 231 e del Codice Etico, nonché nel costante confronto con le Organizzazioni Sindacali e con gli stakeholder (attraverso i Comitati Territoriali) e nel sistema di gestione dei fornitori. La tematica è talmente parte integrante della cultura aziendale che tutti gli strumenti e aree di azione di cui sopra sono oggetto di costante aggiornamento e miglioramento.

Il Gruppo ha anche adottato strumenti per favorire l'accessibilità e la fruizione dei servizi, con particolare riguardo alle persone disabili, alle categorie più deboli e ai cittadini di lingua straniera.

I principi, le politiche perseguite e i comportamenti adottati, hanno garantito al Gruppo Iren nel 2021 di non registrare violazioni per pratiche discriminatorie.

Anche nel 2021 nelle operazioni straordinarie volte all'acquisizione di aziende/partecipazioni, il Gruppo ha effettuato, con il supporto di *advisor* specificamente incaricati, le opportune attività di *due diligence* volte, tra l'altro, a verificare: l'applicazione delle norme giuslavoristiche e di sicurezza sul luogo di lavoro previste dalla legislazione italiana, e l'esistenza di eventuali contenziosi in materia, l'adozione di un Modello 231 e di un Codice Etico, e l'individuazione di eventuali rischi legati alla mancata applicazione di tali norme e modelli di gestione con l'adozione delle opportune azioni, quali ad esempio l'inserimento di condizioni sospensive e di penalità in operazioni giudicate a rischio.

Per diffondere le buone pratiche e garantire l'osservanza dei valori e i principi etici e di condotta da parte della catena di fornitura, il Gruppo ha predisposto, oltre al Codice Etico, degli specifici standard sociali in materia di diritti umani e di condizioni di lavoro, che devono essere sottoscritti da tutti i fornitori (si veda p. 266).

Nel 2021 sono state erogate 136 ore di formazione al personale di I.Blu sui diritti umani, nell'ambito degli impegni assunti con la Certificazione SA8000 che si fonda sui principi di responsabilità sociale inerenti al divieto del lavoro infantile, obbligato e forzato, al divieto alla discriminazione dei lavoratori e alle pratiche disciplinari che comportino punizioni fisiche o psicologiche, la promozione della salute e sicurezza dei lavoratori, della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva, la regolamentazione degli orari di lavoro e l'equa retribuzione.

Nel 2021, inoltre, è stata realizzata l'analisi annuale rivolta ai fornitori, attraverso un questionario teso anche a rilevare le politiche adottate in materia di diritti umani dalle imprese che hanno contratti attivi con il Gruppo (si veda p. 264).

Dei 1.332 fornitori rispondenti (26% del totale) il 56% ha adottato politiche sui diritti umani che ricadono, in ordine di priorità, nei seguenti ambiti:

- uguaglianza di opportunità e di trattamento, senza distinzioni di razza, genere, lingua, religione, nazionalità, opinione politica, orientamento sessuale, status sociale, disabilità, età o altra condizione dell'individuo non collegata ai requisiti necessari all'esecuzione del lavoro;
- verifica dell'età dei dipendenti durante il processo di assunzione anche attraverso società di reclutamento;
- sistemi formali di segnalazione che consentono ai lavoratori di denunciare casi di violazione dei diritti umani assicurando la tutela dell'identità del segnalante;
- formazione per sensibilizzare e prevenire discriminazioni;
- misure per l'integrazione dei dipendenti;
- sistemi di controllo formalizzati per assicurare che l'azienda non richieda ai propri dipendenti di depositare denaro, documenti di identità o carte di credito in fase di assunzione.

Il 20% di coloro che hanno risposto al questionario, inoltre, ha dichiarato che all'interno dell'organizzazione è presente un dipendente ufficialmente responsabile per le questioni legate ai diritti umani. I fornitori rispondenti, infine, hanno ricevuto due casi di reclamo relativi ai diritti umani, mentre non è stata registrata alcuna denuncia o azione legale per pratiche discriminatorie.

L'indagine viene riproposta periodicamente, al fine di mantenere un monitoraggio costante sulla catena di fornitura.

Sistema di gestione integrato certificato QAS

Il Gruppo Iren si impegna ad offrire ai clienti e ai cittadini efficienza, efficacia, economicità ed elevata qualità dei servizi, operando con competenza e professionalità, nel pieno rispetto dell'ambiente e della sicurezza e contribuendo al benessere dei propri collaboratori e delle comunità.

Per questo il Gruppo ha sviluppato un Sistema di gestione certificato integrato (Qualità, Ambiente e Sicurezza - QAS) strutturato in modo da attuare un adeguato controllo su tutti i processi operativi che influiscono sulla qualità del servizio, in un'ottica di sempre maggior orientamento al cliente e sulla base dell'individuazione e del governo dei rischi, a fronte di un'analisi continua del contesto dell'organizzazione, delle esigenze ed aspettative delle parti interessate. Il Sistema certificato costituisce, infatti, un modello organizzativo snello e flessibile che si adatta rapidamente all'evoluzione delle aspettative e delle esigenze dei clienti, ma anche ai cambiamenti organizzativi del Gruppo, assicurando, al contempo, il monitoraggio continuo dell'efficacia e dell'efficienza dei processi.

I valori del Gruppo Iren sono declinati e tradotti nella Politica QAS, diffusa e condivisa da tutto il personale, nei seguenti principi di base del sistema certificato:



Principali certificazioni

	ISO 9001 (Qualità)	ISO 45001 (Sicurezza)	ISO 14001 (Ambiente)	ISO 27001 (Sicurezza informazioni)	EMAS	UNI 11352 (ESCo)	ISO 50001 (efficienza energetica)	ISO 17025 (Laborat.)
Iren	•	•	•	•				
Iren Ambiente	•	•	•		• (5 siti)			
Acam Ambiente	•	•	•					
Amiat	•	•	•					•
Bonifica Autocisterne	•							
Futura	•		•					
I.Blu	•	•	•					
Manduriamente			•					
Produrre pulito	•		•					
ReCos	•	•	•					
San Germano	•	•	•					
Scarlino Energia			•					
TB		•	•				•	
Territorio e Risorse	•		•					
TRM	•	•	•		• (1 sito)			
UHA	•	•	•					
Uniproject	•		•					
Iren Energia	•	•	•		• (4 siti)	•	•	
Bosch Energy and Building Solutions Italy	•	•	•			•	•	
Iren Smart Solutions	•	•	•			•	•	
Studio Alfa	•	•	•					•
Iren Mercato	•	•						
Salerno Energia Vendite	•							
Ireti	•	•	•					
Acam Acque	•	•	•					
ASM Vercelli	•	•	•					
Atena Trading	•	•						
Iren Acqua	•	•	•					
Iren Acqua Tigullio	•	•	•					
Iren Laboratori	•	•	•					•
% di copertura¹	99%	98%	93%	12%	3%²	10%	10%	20%

¹ La % di copertura è calcolata come rapporto tra la somma del numero dei dipendenti delle società soggette a certificazione e il totale dei dipendenti del Gruppo.

² La % di copertura è calcolata come rapporto tra il numero dei dipendenti presenti nei siti certificati e il totale dei dipendenti del Gruppo.

L'attenzione al cliente e alla qualità dei processi da parte del Gruppo è confermata anche dal possesso delle seguenti ulteriori certificazioni:

- certificazione F-GAS di Iren Smart Solutions e Bosch Energy and Building Solutions Italy;
- certificazione UNI EN ISO 18295-1 (requisiti di servizio per i centri di contatto clienti) di Bosch Energy and Building Solutions Italy;
- certificazione ISO 18295-2 (requisiti per le organizzazioni che utilizzano centri di contatto esterni) acquisita nel 2021 da Iren Mercato;
- certificazione di Iren Mercato in conformità al Documento Tecnico Certiquality 66 relativo alla vendita di energia verde;
- certificazione di Iren Mercato in conformità ST TRAC_EE per il sistema di tracciamento delle caratteristiche dell'energia da fonte rinnovabile, che costituisce uno strumento per fornire ai clienti la garanzia della provenienza dell'energia elettrica "green" venduta;
- accreditamento Multisito di Iren Laboratori;
- certificazione SA 8000 (responsabilità sociale d'impresa) di I.Blu;
- certificazione IQNet SR 10 (sistemi di gestione per la responsabilità sociale) di Studio Alfa.

Il presidio dei sistemi di gestione Qualità, Sicurezza e Ambiente è assicurato per ogni Società di primo livello dalla Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi di Iren.

Tutti gli audit svolti dagli Organismi di Certificazione presso le società del Gruppo nel 2021 si sono conclusi con esito positivo e hanno confermato il mantenimento delle Certificazioni in possesso. Nell'anno sono state inoltre attuate le azioni pianificate per il conseguimento degli obiettivi di:

- mantenimento delle certificazioni in essere per tutte le società del Gruppo;
- estensione della certificazione ISO 14001 di Iren Ambiente agli impianti polivalenti di AMA, GHEO e Sereco;
- acquisizione, trasferimento in capo ad Iren Ambiente e mantenimento delle Registre EMAS degli impianti GHEO e Sereco;
- acquisizione e mantenimento del Sistema Certificato ISO 9001 e ISO 14001 di Territorio e Risorse.

L'ottenimento e il mantenimento delle certificazioni volontarie testimoniano l'impegno del Gruppo Iren per la sostenibilità, in particolare attraverso la tutela dell'ambiente, l'uso razionale delle risorse naturali e dell'energia, il pieno rispetto delle normative, la sensibilizzazione dei propri clienti e fornitori e la qualità dei servizi.

Al fine di assicurare un percorso di crescita aziendale sostenibile e improntato al principio del miglioramento continuo, sono state impegnate risorse per:

- lo sviluppo della produzione di energia da fonti rinnovabili o ad alta efficienza e del teleriscaldamento, nonché l'adozione delle migliori tecnologie impiantistiche per garantire un minor impatto ambientale;
- il miglioramento dell'uso delle risorse idriche in termini di prelievo, di utilizzo, di rilascio e di scarico;
- il rinnovamento degli impianti di trattamento delle acque reflue urbane e la ricerca delle migliori tecnologie per migliorare la qualità dell'acqua effluente e minimizzare le emissioni odorose;
- la corretta gestione degli adempimenti riguardanti i rifiuti speciali nelle fasi di produzione, stoccaggio, trasporto e smaltimento e/o recupero finale;
- la diffusione delle informazioni riguardanti gli impatti sull'ambiente esterno, attraverso specifiche pubblicazioni, quali il Bilancio di Sostenibilità e le Dichiarazioni Ambientali.

Dal punto di vista gestionale, per garantire il minor impatto ambientale delle attività, è stata data particolare rilevanza a:

- revisione e aggiornamento delle Analisi ambientali di sito, di impianto e di processo, presso tutte le società del Gruppo certificate ISO 14001;
- mappatura degli adempimenti ambientali in capo alle società del Gruppo;

- definizione del Modello Ambiente che, partendo dalla Mappatura degli adempimenti, ha portato alla definizione di procedure volte a dare uniformità gestionale delle tematiche ambientali, fornendo indicazioni sugli strumenti di gestione e controllo di tali tematiche, incluso il monitoraggio della conformità legislativa;
- monitoraggio delle prestazioni ambientali attraverso l'uso di indicatori per gli aspetti ambientali significativi;
- controllo analitico degli impatti verso l'ambiente, in particolare per quanto concerne le emissioni in atmosfera, la qualità dell'aria, gli scarichi idrici, i rifiuti speciali, le emissioni acustiche e i campi elettromagnetici;
- effettuazione di audit specifici interni finalizzati alla verifica della corretta gestione delle problematiche ambientali degli impianti aziendali;
- ottemperanza degli adempimenti amministrativi, in particolare per quanto concerne i monitoraggi e i controlli connessi alle Autorizzazioni Integrate Ambientali (Direttiva I.P.P.C.) e all'emissione dei gas ad effetto serra (Emission Trading System), per gli impianti soggetti.





Compliance normativa

L'obiettivo di crescere in stretto collegamento con le comunità locali e il territorio, pone al centro dell'impegno del Gruppo Iren il coniugare, costantemente, lo sviluppo con il rispetto delle norme e dei regolamenti, preservando la qualità dell'ambiente e promuovendo la tutela delle risorse naturali sulla base di principi di sviluppo sostenibile.

Con lo scopo di individuare e attuare il piano d'azione più adeguato, almeno ogni trimestre viene elaborato dalla Direzione Affari regolatori, un *regulatory framework*. Nel documento si analizza l'impatto delle variabili regolatorie sui risultati del Gruppo. Il quadro regolatorio italiano e internazionale è costantemente presidiato e monitorato attraverso attività di:

- reporting e analisi relative al recepimento degli aggiornamenti, all'interpretazione e applicazione delle normative di interesse;
- coordinamento e indirizzo delle funzioni aziendali incaricate, direttamente o indirettamente, dell'assolvimento di obblighi informativi nei confronti delle Autorità di settore;
- coordinamento e supporto delle funzioni aziendali nella gestione del "rischio antitrust" e del "rischio regolatorio".

Il Gruppo concentra le proprie attività sul presidio attivo e proattivo dell'evoluzione regolatoria relativa a tutti i business in cui opera, partecipando a consultazioni, audizioni alle Camere (sia direttamente sia attraverso le Associazioni di settore cui aderisce), promuovendo incontri diretti con gli Enti coinvolti. In particolare, i temi presidiati nei vari settori sono sintetizzati di seguito:

- **business energia** – riforma/aggiornamento dei mercati (capacity market, revisione e ampliamento del MSD, regolazione sugli sbilanciamenti), regolamentazione del teleriscaldamento, riforma del meccanismo dei Titoli di Efficienza Energetica, concessioni idroelettriche per le grandi derivazioni, agevolazioni legate agli interventi di efficientamento energetico, regolazione delle *energy communities*, sviluppo di progetti afferenti alla tecnologia ad idrogeno;

- **business mercato** – riforma della maggior tutela, revisione delle componenti di commercializzazione (elettrico e gas), riforma del bilanciamento, del trasporto e del *settlement gas*, rigassificazione (aste integrate capacità e stoccaggio, temi tariffari per il riconoscimento effettivo dei costi sostenuti e del fattore di copertura dei ricavi);
- **business ambiente** – regolazione tariffaria del servizio dei rifiuti urbani (raccolta e trattamento), regolazione in materia di trasparenza e qualità (contrattuale e tecnica) del settore dei rifiuti urbani, sostegno degli incentivi alle fonti rinnovabili e al biometano, monitoraggio del quadro normativo di riferimento a livello nazionale (PNRR, Decreti di recepimento delle direttive UE sull'economia circolare – con particolare attenzione ai criteri di assimilazione dei rifiuti, alla responsabilità condivisa del produttore, alla riforma del sistema consortile, al riordino delle competenze e al Programma Nazionale di Gestione Rifiuti – e sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili) e a livello regionale (governance e pianificazione della gestione dei rifiuti), gare per l'affidamento del servizio;
- **business reti** (idrico, distribuzione gas ed energia elettrica) – regolazione tariffaria per la copertura costi e regolazione della qualità tecnico e commerciale/contrattuale, smart meter e loro evoluzioni tecnologiche, resilienza, morosità, obblighi di sicurezza, gare per l'affidamento del servizio; specificamente per la distribuzione elettrica e gas: smart grid, codice di rete e perequazione nazionale.

Trasversalmente ai diversi business, sono stati presidiati i temi relativi a unbundling e compliance, l'implementazione Remit (regolamento sull'integrità e la trasparenza dei mercati energetici all'ingrosso), le attuazioni della Direttiva e del regolamento in materia di abusi di mercato e i procedimenti dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM).

Inoltre, la funzione Affari Legali monitora la normativa e, a richiesta, presta supporto nell'interpretazione della stessa, fornisce assistenza e consulenza legale a tutte le strutture della Capogruppo e alle Business Unit e partecipa ai gruppi di lavoro sulle tematiche che coinvolgono la Capogruppo o le Business Unit.

Codici di condotta

[GRI 102-12]

Iren aderisce alle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance (edizione gennaio 2020), elaborato dal Comitato italiano per la Corporate Governance ed ha approvato un documento in cui viene data

evidenza delle soluzioni di governance adottate con riferimento alle previsioni del Codice. La Società provvede a dare disclosure al mercato in merito all'adesione al Codice nell'ambito della Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari.

Il Gruppo Iren opera nel pieno rispetto del Codice di Condotta Commerciale per la vendita di energia elettrica e di gas naturale, e in generale delle norme di ARERA (Autorità di Regolazione per Energia, Reti e Ambiente). Inoltre, le Carte dei Servizi regolamentano le attività per raggiungere elevati standard di qualità ed efficienza in termini di continuità e di rapporto con la clientela.

Carte dei servizi Gruppo Iren

Gestione rifiuti

Servizio idrico integrato

Teleriscaldamento

Impianti termici ed elettrici comunali

Impianti semaforici

Illuminazione pubblica

Iren ha sottoscritto, già nel 2017, con 19 Associazioni dei Consumatori Nazionali, il protocollo di Conciliazione Paritetica in nome e per conto di Iren Mercato, Ireti, Iren Acqua, Iren Acqua Tigullio. L'Organismo di Conciliazione Paritetica Iren è stato riconosciuto, nel 2018, da ARERA come Organismo ADR (*Alternative Dispute Resolution*), ed è stato esteso ai clienti di Atena Trading e Acam Acque. Nel 2021 l'Organismo di Conciliazione Paritetica Iren ha proseguito le sue attività, prevedendo – in collaborazione con altri Organismi ADR delle principali utility e multiutility del settore energetico ed idrico – corsi di aggiornamento per i conciliatori delle Associazioni dei Consumatori e corsi di formazione per i nuovi conciliatori delle stesse, sul settore energetico e idrico.

Per quanto concerne il servizio di conciliazione ARERA presso l'Acquirente Unico, obbligatorio dal luglio 2019 per Ireti, si è confermata nel 2021 la disponibilità della maggior parte degli altri gestori idrici del Gruppo (Iren Acqua, Iren Acqua Tigullio, Acam Acque) ad aderire a tutte le richieste di conciliazione pervenute tramite il servizio.

Sono proseguite, infine, le attività del servizio, attivato da Iren Mercato, dedicato alle segnalazioni delle Associazioni Consumatori, strutturato attraverso una casella e-mail dedicata, un numero dedicato e la possibilità di fissare incontri agli sportelli per pratiche specifiche; si sono in particolare svolti incontri periodici con le sedi territoriali delle Associazioni per l'analisi delle segnalazioni ricevute.