

Fare dell'energia un sistema

Margherita Cumani – Responsabile Energy Management HERA S.p.A.

Se fosse una gara di corsa, sarebbe una maratona, non certo uno sprint sui cento metri. E, infatti, nonostante l'implementazione di un Sistema di Gestione dell'Energia ISO 50001 sia di per sé un percorso impegnativo, la vera prova non è quello di metterlo in piedi, ma quella di riuscire a mantenerlo nel tempo, integrarlo con le logiche aziendali e migliorarlo continuamente.

Ne vale la pena? Sicuramente sì. È una passeggiata? Sicuramente no.

Quest'anno ricorre il decimo anniversario dal primo certificato ISO 50001 di HERA S.p.A.; dieci anni in cui l'uso razionale dell'energia si è diffuso nella cultura aziendale dando concretezza all'applicazione del Principio Energy Efficiency First, cardine importante di qualsiasi strategia di decarbonizzazione.

Il Gruppo Hera è una delle principali multi-utility italiane attiva nella fornitura di servizi pubblici e a mercato nei settori idrico, ambientale, energetico, illuminazione pubblica e telecomunicazioni. La ISO 50001 è solo uno dei tanti impegni intrapresi per dare concretezza ad una strategia di sviluppo fortemente orientata alla sostenibilità. Nel 2021, per esempio, è stato approvato - secondo il prestigioso protocollo internazionale SBTi - un obiettivo di riduzione delle emissioni di gas serra del 37% al

2030, rispetto al 2019. Non solo, nello stesso anno è stato modificato lo statuto aziendale inserendo la creazione di valore condiviso ed il contributo al raggiungimento della neutralità carbonica nello scopo sociale della nostra impresa.

Ma tornando al Sistema di Gestione dell'Energia, l'anniversario decennale diventa quindi un utile pretesto per tracciare qualche bilancio dell'esperienza del Sistema di Gestione dell'Energia (SGE) individuando elementi di maggior efficacia ed altri che, invece, risultano ancora piuttosto sfidanti.

Tra i punti di forza il primo è senz'altro la scelta compiuta all'origine, di certificare l'intero perimetro organizzativo e non soltanto uno o più siti aziendali. Benché, infatti, la ISO 50001 consenta l'applicazione in logica "per sito", ci è sempre parso che un tale approccio tradisse il vero spirito della norma che più propriamente





indirizza l'intera "Organizzazione" e, coerentemente, definisce requisiti trasversali (dagli acquisti alla progettazione, dal controllo operativo alla leadership) per il rispetto dei quali occorre un coinvolgimento di tutte le aree aziendali.

Se però nel 2014, quando decidemmo per una tale impostazione del SGE, la scelta non fu banale e ci pose come apripista tra le Utility in una fase in cui le Grandi Imprese iniziavano a misurarsi con l'obbligo di Diagnosi Energetica, oggi l'orientamento della nuova Direttiva Europea Efficienza Energetica, conferma pienamente la correttezza di tale approccio. La Commissione Europea alza l'asticella, come è giusto che sia, nell'ottica di evolvere il modello di Diagnosi Energetica periodica in un approccio sistematico e strutturale come quello, appunto, dei Sistemi di Gestione dell'Energia certificati.

Ed è tutt'altro che burocrazia: implementare un SGE significa creare le condizioni per "Fare dell'energia un sistema", citando uno slogan che ci piace utilizzare. Chiunque svolga il compito di Energy Manager conosce le difficoltà dell'intercettare le informazioni dai tanti referenti, del raccogliere dati utili alle analisi, del fondare un terreno comune per promuovere efficacemente soluzioni per il risparmio energetico. Ebbene, il SGE diventa un alleato perché cambia radicalmente le logiche di lavoro dell'Energy Manager all'interno delle organizzazioni, ponendo l'energia al centro di un continuo flusso di relazioni ed interazioni con tutte le principali funzioni aziendali: dall'Alta Direzione allo strumentista in campo, dai Gestori degli impianti agli staff agli acquisti appalti o alla progettazione.

Il paradigma è dunque ribaltato: l'efficienza energetica non è un problema dell'Energy

Manager, ma è uno strumento centrale per le filiere di business, è elemento integrato ed abilitante allo stesso tempo. Non è un fine, ma un mezzo. Questo punto di vista diventa strategico anche per una multi-utility, dal momento che l'ottimizzazione dei costi energetici è fattore imprescindibile di competitività nei settori a mercato, ma lo è sempre di più, ed in modo sempre più stringente, anche nei settori regolati come il ciclo idrico integrato e la distribuzione di energia elettrica e gas.

Un mindset organizzativo, dunque, di cui l'Alta Direzione deve essere non solo fortemente convinta, ma anche prima testimone. L'esperienza del Gruppo HERA in ambito ISO 50001 ha potuto da sempre contare su un commitment del Vertice aziendale molto forte e presente, agevolando indubbiamente la visibilità degli obiettivi del SGE. Bisogna però menzionare che, mentre inizialmente ci si era limitati a definire un macro-obiettivo di risparmio energetico da conseguire su tutta l'Organizzazione, è soltanto dopo che tale obiettivo è stato declinato in capo a ciascuna business unit ed agganciato al meccanismo di premialità manageriale, che la presa in carico di tali obiettivi è risultata piena e trasversale. In un processo quindi che non può fare a meno di linee e indirizzo top-down, è ugualmente fondamentale incoraggiare filiera per filiera la costruzione bottom-up di proposte e iniziative per raggiungere i propri obiettivi di competenza.

Obiettivi 2030

A proposito di obiettivi, il Gruppo HERA è impegnato a raggiungere entro il 2030 una riduzione di almeno il 10% rispetto ai consumi dell'anno precedente la certificazione ISO 50001, per un risparmio energetico totale che supererà le 30.000 tep/anno. Questi numeri aiutano a focalizzare un target quantitativo da raggiungere, ma non raccontano quello che è il risultato più importante che si persegue: far permeare l'uso razionale dell'energia a tutti i livelli nella cultura e nelle prassi aziendali. In altre parole, si tratta sì di sviluppare iniziative e di fare gli interventi, ma si tratta anche e soprattutto di farlo portandosi dietro le Persone, di far sì che ciascuno comprenda come il proprio ruolo è funzionale e può contribuire al miglior uso possibile dell'energia. Se al 2030 dovessimo accorgerci di aver raggiunto l'obiettivo grazie solo al traino dell'Energy Management, sarebbe in realtà più un fallimento che un successo.

Si comprende quindi come una parte considerevole del nostro impegno come funzioni di coordinamento (Energy Management e Qualità Sicurezza Ambiente) del SGE, sia profuso in attività di formazione, informazione e sensibilizzazione del Personale. Sono ormai quattro i corsi di formazione in ambito ISO 50001 ed efficienza energetica stabilmente nel catalogo formativo di HERA e questi vengono proposti in maniera mirata alla popolazione aziendale (80-100 persone ogni anno) in seguito alle analisi svolte da un modello che incrocia ruoli e competenze. Si tratta di proposte che contemplano approfondimenti tecnici per le figure più specialistiche, ma anche proposte più divulgative per le figure meno coinvolte. Tutte queste formazioni sono svolte internamente, portando esempi e casi studio di diretto interesse per i partecipanti, nonché facendo intervenire come relatori colleghi testimoni di buone pratiche.

Se quelli descritti fin qui sono tra i principali punti di forza del nostro approccio, non mancano però gli ambiti ancora sfidanti in un'ottica di miglioramento continuo. Almeno un paio meritano di essere citati, peraltro entrambi legati alla necessità di rendere l'approccio del SGE ISO 50001 efficace, duraturo e sostenibile nel medio-lungo termine.

In primis c'è l'integrazione con i processi aziendali, punto su cui la versione 2018 della ISO 50001 ha posto un maggior focus rispetto alla versione precedente della norma e se ne capisce bene il motivo: il SGE deve svilupparsi in modo integrato con il resto dei processi aziendali, per sfruttare sinergie e flussi operativi/procedurali già attivi e per poter penetrare capillarmente in tutti i rami dell'organizzazione. Facile a dirsi, più

complicato a farsi: nel caso di HERA abbiamo esempi di processi aziendali con cui è stato immediato integrare il SGE, come il processo di valutazione competenze per la formazione o il processo degli acquisti di beni o servizi energivori, ma ne abbiamo anche altri, come il processo di valutazione degli investimenti per il piano industriale o la progettazione, per cui l'integrazione risulta ancora parziale; in questi casi sono state definite prassi o procedure operative, ma la loro applicazione non è ancora capillare e consolidata, eppure, è necessario che lo diventi per garantire che vengano valorizzati a Sistema tutte le iniziative che contribuiscono agli obiettivi aziendali di risparmio energetico.

In secondo luogo, c'è la necessità fisiologica di manutenzione ordinaria del Sistema, che non è da sottovalutare. Il SGE è più simile ad un organismo vivente che ad un immobile castello di carta: succede, per esempio, che procedure operative e criteri che hanno funzionato perfettamente fino ad un certo momento, smettano di essere efficaci perché cambiano le persone, cambia l'Organizzazione, cambia il contesto. Dunque, servono le risorse e la prontezza per valutare e mettere sempre in discussione gli strumenti in uso, per verificarne l'efficacia in relazione alla capacità del Sistema di produrre i risultati auspicati.

In conclusione, la prova più severa per il Sistema di Gestione dell'Energia è quella del tempo. L'approccio che paga maggiormente è quello di implementare e sviluppare il SGE focalizzandosi sul costruire qualcosa di duraturo, passo, dopo passo, col ritmo deciso del maratoneta, senza strappi o inutili sprint utili a passare nell'immediato la verifica certificativa, ma non per arrivare al traguardo.