



Sistemi di Gestione Integrati, Organizzazione e Sistemi Informativi

Sistema integrato Qualità, Ambiente, Sicurezza, Efficienza Energetica e Sicurezza delle Informazioni

Come esplicitato nella propria missione aziendale il Gruppo Iren fornisce servizi integrati, mirando alla salvaguardia ambientale, alla sicurezza del personale, all'efficienza energetica e alla sicurezza delle informazioni. Poiché l'evoluzione continua delle aspettative e delle esigenze dei clienti richiede modelli organizzativi flessibili e sistemi di gestione snelli, di cui occorre monitorare l'efficacia in termini di risultati attesi, il Gruppo ha sviluppato un Sistema di Gestione Integrato (Qualità, Ambiente, Sicurezza, Efficienza Energetica e Sicurezza delle Informazioni) quale mezzo per supportare il conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Il Sistema di Gestione Integrato è strutturato in modo da prevedere un adeguato controllo di tutti i processi operativi che influiscono sulla qualità del servizio, in un'ottica di sempre maggior orientamento al cliente, alla sicurezza dei lavoratori ed alla tutela ambientale.

Al riguardo, si segnala che:

- la Capogruppo, tutte le società da essa direttamente controllate (di primo livello) e le partecipate AMIAT, ACAM Ambiente, ReCos, ACAM Acque, ASM Vercelli, ATENA Trading e San Germano hanno sistemi certificati secondo gli standard internazionali ISO 9001 (Qualità) e ISO 45001 (Sicurezza);
- la Capogruppo, le società di primo livello (ad eccezione di Iren Mercato in quanto società commerciale) e le partecipate AMIAT, ACAM Ambiente, ReCos, ACAM Acque, ASM Vercelli e San Germano sono certificate secondo gli standard internazionali ISO 14001 (Ambiente). In merito, sono confermate le RegISTRAZIONI EMAS degli impianti

di Brescello, Leini, Poatica, termovalorizzatore di Piacenza e Polo Ambientale Integrato di Parma di Iren Ambiente nonché del termovalorizzatore di TRM;

- Iren Energia e Iren Smart Solutions sono certificate in conformità alla norma ISO 50001 per l'Efficienza Energetica e in relazione alle UNI 11352 (per le Energy Service Companies) e F-GAS;
- Iren Smart Solutions e Iren Mercato sono certificate anche in merito alle attività di call center (rispettivamente ISO 18295-1 relativamente al controllo sui contact center interni e ISO 18295-2 relativamente al controllo sui contact center esterni);
- Iren Mercato è certificata in conformità al Documento Tecnico Certiquality 66 relativo alla Vendita di Energia Verde e al Documento RINA ST TRAC_EE per il "Sistema di tracciamento delle caratteristiche dell'energia elettrica da fonte rinnovabile";
- infine, Iren S.p.A. è certificata ISO 27001 (Sicurezza delle Informazioni) con riferimento ai servizi IT erogati verso Iren Energia, Iren Mercato, Iren Ambiente, IRETI, Iren Acqua, Iren Acqua Tigullio e AMTER.

Il presidio dei Sistemi di Gestione Integrati è assicurato, per ogni società di primo livello, dalla Direzione Personale e Organizzazione di Iren S.p.A.. Tutti gli audit svolti dagli Organismi di Certificazione presso le società del Gruppo nel 2023 si sono conclusi con esito positivo, rinnovando e/o confermando il mantenimento di tutte le Certificazioni in possesso delle singole aziende.

Organizzazione e Progetti Trasversali

Il 2023 è stato caratterizzato da un rilevante aumento delle attività a supporto delle operazioni societarie, sia di acquisizione o nuova costituzione che di razionalizzazione e integrazione nel Gruppo, anche a seguito dell'aggiudicazione delle gare di concessione del servizio idrico integrato e della gestione dei servizi ambientali di raccolta; inoltre, sono proseguite importanti iniziative per il miglioramento del funzionamento del

modello organizzativo di Gruppo e della competitività delle società.

In merito alle operazioni societarie, vengono elencate le principali attività svolte:

- coordinamento di 29 Gruppi di Lavoro (attività di PMO) con l'obiettivo di finalizzare le operazioni societarie (di acquisizione, consolidamento, nuova costituzione, razionalizzazione) e di integrazione dei

- processi;
- integrazione organizzativa: accentramento, come da modello di Gruppo, delle principali funzioni Corporate delle società oggetto del piano di razionalizzazione e integrazione 2023;
- per le stesse società, integrazione dei sistemi informativi con l'accentramento degli applicativi (con priorità all'area AFC).

Con l'integrazione societaria, organizzativa e dei sistemi, sono state pertanto estese l'applicazione dei processi e le procedure del Gruppo.

Per sostenere lo sviluppo e perseguire gli obiettivi del Gruppo, nel corso dell'anno sono state svolte attività organizzative puntuali al fine di adeguare le strutture organizzative alle necessità del Business, nonché attività di analisi nelle nuove società controllate, per un totale di 71 progetti (7 dei quali ancora in corso nel 2024).

In particolare, sono stati avviati e completati i seguenti progetti specifici su temi di importanza strategica, in coerenza con quanto previsto nelle linee guida del Piano Industriale:

- riorganizzazione complessiva della società Iren Smart Solutions;
- progetto di revisione e aggiornamento del modello organizzativo complessivo della BU Reti, al fine di allinearli ai requisiti territoriali previsti dalle gare di concessione (a novembre 2023 è stato implementato nel territorio di Reggio Emilia, per le altre Direzioni e territori è prevista l'implementazione durante il 2024);
- definizione e implementazione (con efficacia dal 1° gennaio 2024) del modello organizzativo delle società operative territoriali del settore Ambiente, create a seguito dell'aggiudicazione delle gare di

- concessione del servizio di Raccolta e Spazzamento nei territori di Parma e Piacenza;
- creazione della Direzione Energy Management all'interno della Capogruppo (a partire dalle specifiche funzioni in Iren Mercato e Iren Energia);
- revisione organizzativa della direzione AFC al fine di allineare al modello di gruppo i nuclei amministrativi delle società recentemente acquisite.

In aggiunta, sono proseguiti importanti progetti di trasformazione, sviluppati insieme ad un profondo percorso di *Change Management*, in particolare:

- è proseguito il programma per l'introduzione della metodologia Lean a supporto dell'efficientamento dei processi e del miglioramento delle performance di business, entrato a regime nel 2022 e articolato in diversi progetti focalizzati sulle principali Direzioni centrali della Capogruppo e su alcune aree delle BU Ambiente e Reti;
- è stato avviato e completato un progetto di analisi del dimensionamento di alcune tra le funzioni aziendali più rilevanti, al fine di valutarne l'adeguatezza rispetto alle attività svolte, anche rispetto a benchmark di mercato, identificando eventuali azioni correttive.

Infine, è proseguita con rinnovata attenzione l'attività di monitoraggio dei progetti di Performance Improvement, con l'obiettivo di migliorare l'EBITDA di Gruppo promuovendo iniziative che possano ridurre i costi operativi esterni oppure aumentare i ricavi; in merito, nel 2023 sono stati attivati o sono proseguiti più di 50 progetti di Performance Improvement, con un obiettivo di saving al 2030 pari a oltre 100 milioni di euro rispetto al 2022.

Sistemi informativi

Il 2023 ha visto il prosieguo e/o il completamento di importanti progetti strategici per il Gruppo. In generale, oltre ai necessari adeguamenti, è in fase di attuazione il piano di informatizzazione e di digitalizzazione previsto dal Piano Industriale, che continua a sostenere il processo di trasformazione, aumento della sicurezza informatica e sviluppo del Gruppo. Per quanto riguarda le acquisizioni/incorporazioni societarie, si è inoltre proceduto all'integrazione o alla standardizzazione dei sistemi a partire dall'area amministrativo-gestionale.

Al fine di facilitare il raggiungimento degli obiettivi di digitalizzazione dei processi operativi indicati all'interno del Piano Industriale, è stato inoltre ritenuto fondamentale definire una governance condivisa degli asset di pertinenza Information Technology (IT) e Operative Technology (OT) rispetto a tutti i processi, sulle seguenti macro-tematiche:

- cybersecurity;
- architettura;
- infrastruttura (hardware, software e network) avviando l'iniziativa "Governance servizi IT/OT" che vede coinvolta tutta l'azienda.

In particolare, in ambito Enterprise Architecture, è stato portato a termine il Progetto di Trasformazione che ha definito una roadmap evolutiva delle applicazioni e un percorso di adozione sempre crescente dei servizi in Cloud, con l'obiettivo di ridurre il numero di piattaforme tecnologiche utilizzate, ottimizzare il licensing e i contratti di manutenzione e aumentare il livello di sicurezza e resilienza.

In ambito M&A sono state avviate le attività di integrazione IT per le società di recente acquisizione. In tale ambito, è stato definito un modello di preventivazione delle operazioni societarie che, in base alla tipologia di integrazione (es. fusione) e ai volumi, permette di valutare costi one time e running, ed eventuali sinergie post merge.

Sul piano delle iniziative trasversali, in ambito **Infrastrutture** si segnala in particolare:

- Il completamento del progetto "Data Center", con la migrazione delle applicazioni sul data center di Pomezia e l'attivazione del data center di Gavette come

disaster recovery;

- l'implementazione del sistema di *virtual patching* in modo da aumentare la protezione per i server in End Of Support al momento non dismettibili;
- il completamento del progetto di migrazione del sistema MDM (Mobile Device Management), per smartphone e tablet aziendali, alla nuova soluzione cloud;
- l'implementazione del doppio fattore di autenticazione per i collegamenti tramite VPN (Virtual Private Network) aziendale;
- l'implementazione di un sistema di monitoraggio relativo alle performance della rete;
- l'implementazione di un sistema NAC (Network Access Control) per il controllo degli accessi agli apparati presenti nelle cabine di distribuzione dell'energia elettrica;
- il progetto di migrazione delle connettività minori su rete *wholesale* al fine di aumentare la sicurezza e ridurre i costi.

Relativamente all'area **Governance ICT** le principali iniziative hanno riguardato:

- IT Iren Now: ha visto azioni di consolidamento ed il rilascio del modulo IRM/GRC per la digitalizzazione dei processi di analisi del rischio informatico ed il supporto ad altre attività di compliance;
- ISO 27001: a luglio è stato superato positivamente l'Audit per il rinnovo della certificazione che ora include anche i servizi offerti ad Ireti Gas;
- PSNC (Perimetro di Sicurezza Nazionale Cibernetica): si è collaborato allo svolgimento dell'analisi del rischio nell'ambito del progetto PSNC, all'interno del progetto di gruppo dedicato;
- l'innalzamento della sicurezza informatica in ambito OT, definendo le aree di responsabilità con relativo modello RACI, le architetture, i requisiti di sicurezza e il modello di analisi del rischio informatico.

Sono proseguite le iniziative progettuali volte ad innalzare il livello di **Sicurezza Informatica** contro eventi cyber. Le più significative sono:

- la prosecuzione della campagna di awareness sulle tematiche di sicurezza informatica, indirizzata a tutti i dipendenti;
- l'adozione di una piattaforma di Threat Intelligence al fine di gestire in modo efficace ed efficiente tutte le informazioni relative a potenziali minacce Cyber, estendendo l'analisi anche alle terze parti;
- l'adozione di una piattaforma per il monitoraggio delle configurazioni di sicurezza degli apparati di rete;
- l'adozione di un WAF (Web Application Firewall) per la protezione puntuale delle applicazioni pubblicate;
- sempre riguardo al PSNC si sono implementate le misure di sicurezza e sono state svolte le attività di monitoraggio richieste dalla normativa.

Per quanto riguarda l'area **Corporate** i principali progetti portati avanti nel 2023 sono stati:

- il passaggio ad una nuova versione del modulo Time Management al fine di migliorare l'attività di rilevazione delle presenze aziendali;
- Il completamento delle attività avviate nel 2022 riguardo al sistema di gestione della flotta aziendale e del car sharing, tramite App, e l'introduzione di un applicativo gestionale per il controllo centralizzato di tutto il parco automezzi Iren;
- in seguito all'introduzione di un nuovo sistema per la gestione dei magazzini del gruppo, è stata completata anche la fase di adozione del sistema di "Pick&Go" (prelievi automatizzati) per tutti i magazzini per i quali era prevista tale funzionalità. Sono state inoltre rese disponibili le funzionalità di Business Intelligence e di analisi predittiva per la gestione ottimizzata degli stessi;
- l'avvio della nuova intranet aziendale, ora fruibile in maniera user-friendly su tutti i dispositivi, mobili o fissi, con focus sui temi di usabilità e di comunicazione;
- l'estensione alla commodity acqua del sistema aziendale di calcolo del rateo (TCR), nel quale sono state integrate nuove funzionalità specifiche per tale ambito (report di articolazione tariffaria, unbundling);
- l'avvio del competence center interno su tecnologia ServiceNow, ambito di rilevanza strategica considerata la centralità della piattaforma per i processi IT e non solo.

Relativamente alla **BU Reti** sono state completate le attività relative al *roll out* del progetto "Iren Way" in ASM Vercelli per le commodity gas ed energia elettrica. È stato inoltre completato, come da pianificazione, il progetto di analytics relativo alla manutenzione prescrittiva/predittiva delle reti di energia elettrica in bassa e media tensione.

Sono in fase di prosecuzione le attività progettuali relative alle iniziative di digitalizzazione di seguito riportate:

- BC1 – Manutenzione e Conduzione Predittiva Impianti;
- BC2 – Taggatura Asset/Equipment;
- BC3 – Procedure di manutenzione e conduzione evolute;
- BC5 – Advanced Analytics Reti;
- BC6 – AM-WFM estensione imprese esterne;
- BC8 - BIM-GIS Evoluzioni verticali e integrazione sistemi;
- BC9 – Data Management Estensione.

Infine, sono stati consolidati ed approvati i business case relativi alle seguenti iniziative di digitalizzazione:

- BC7 – AM-WFM evolutive con potenziamento controlling e cespiti;
- BC10 – Estensione dispositivi IoT su reti e impianti.

In ambito **BU Energia** è stato messo a disposizione del Comune di Torino un nuovo applicativo nell'ambito del progetto EfficienTO inerente alla gestione energetica degli

edifici dello stesso Comune.

Inoltre, sono proseguite le attività nel settore teleriscaldamento, con l'introduzione di nuove dashboard e nuovi report per un controllo di livello sia operativo che direzionale.

Infine, in ambito Smart Solutions, è stato inserito un nuovo strumento per la gestione operativa delle commesse di efficientamento energetico.

Relativamente alla **BU Mercato**, nel 2023 sono proseguiti i progetti di trasformazione digitale e di consolidamento dei sistemi rilasciati. In particolare si segnalano:

- quattro release (febbraio, maggio, luglio e novembre) a supporto del Business As Usual sui sistemi core CRM e Billing in risposta ad adeguamenti normativi, strategie di marketing e commerciali e miglioramenti operativi;
- contestualmente alle release sono proseguiti i rilasci periodici dell'App IrenYou utilizzata dai Clienti Iren Mercato, Salerno Energia Vendite, ATENA Trading e Alegas, aggiungendo funzionalità legate al mercato Ambiente e al teleriscaldamento, raggiungendo complessivamente un milione e mezzo di Clienti registrati e un rating stabilmente sopra il 4;
- rilasci periodici mensili sui sistemi IrenPlus e IrenGo a supporto della strategia di marketing;
- in continuità con il programma di trasformazione digitale intrapreso dal Gruppo e con l'obiettivo di evolvere l'attuale ecosistema applicativo per ottimizzare le strategie di digital marketing and sales, per garantire la sinergia tra tutti i canali, per migliorare la customer experience e per aumentare le conversioni sono stati rilasciati i seguenti progetti:
 - Website e Digital Commerce, per il nuovo portale commerciale irenlucegas.it per la vendita di prodotti extra commodity, abilitando un'esperienza contestuale personalizzata;
 - Martech & Digital Marketing, per il potenziamento delle vendite dei prodotti e dei servizi attraverso i servizi di Digital Marketing e i tool evoluti di Martech, che rendono possibile una nuova esperienza utente personalizzata;
 - Portale Agenti: nuova soluzione per gli agenti di vendita, con l'implementazione della funzionalità di Lead Dispatching;
- A fine 2023 è stato infine avviato il progetto di E-Mobility, con l'obiettivo di rilasciare la nuova piattaforma per lo sviluppo della strategia di service in ambito mobilità elettrica. Il rilascio è previsto a giugno 2024.

Per la **BU Ambiente** le principali iniziative progettuali hanno riguardato:

- l'avvio del progetto InPlant, che prevede l'implementazione di una soluzione unica per la gestione e l'esercizio degli impianti della BU, ad oggi rilasciato per:
 - l'impianto di valorizzazione carta e plastica PAI C1

di Parma;

- l'impianto pallet di Vercelli;
- le discariche di Rio Riazzone e Poiatica;
- il progetto TQRIF. Nel 2022 l'ARERA ha emesso la nuova delibera sulla qualità tecnica e contrattuale dei servizi ambientali (TQRIF) che impone a partire dal 2024 una serie di indicatori da rendicontare;
- Sono state predisposte le procedure per l'export dei dati verso il sistema Authority.net (soluzione già in uso da Ireti per la rendicontazione ARERA) e sono in fase di completamento le attività di test dei dati estratti.
- il completamento dell'integrazione fra i sistemi Salesforce e SAP di Iren Ambiente con la soluzione Ekovision di SEI Toscana, per consentire la gestione del Customer Care e dei processi di fatturazione TARI di SEI Toscana attraverso i sistemi Iren;
- il rilascio della nuova App IrenAmbiente per la gestione dei servizi ambientali, offrendo agli utenti di tutti i territori gestiti dalla BU informazioni sui servizi offerti (calendari, punti di interesse, sportelli) e l'accesso ad una serie di servizi direttamente dalla stessa App (es. prenotazione ingombranti). In parallelo, sono state estese anche le funzionalità legate alla gestione dei contratti TARI sull'App di Gruppo IrenYou, offrendo agli utenti nuove funzionalità dispositive sia mobile che web.

Trasversalmente alle aree di business, in ambito **Digital Innovation**, le principali iniziative rilasciate nell'anno sono state:

- introduzione di una nuova tecnologia (Data Process Mining), utile all'identificazione di pain point di processo attraverso l'utilizzo dei dati. L'adozione tecnologica è stata corredata da una roadmap di iniziative e ambiti di applicazione. La fase pilota si è conclusa nel quarto trimestre 2023 e nel 2024 si procederà con il monitoraggio di quattro processi presso la BU Mercato;
- rilascio di diversi use-case in ambito Advanced Analytics/Intelligenza Artificiale tra cui spiccano:
 - HyperCaring: algoritmo di analisi semantica utile a definire azioni di caring ad hoc sulla customer base di Iren Mercato;
 - supporto Trading Mercato: algoritmi di forecasting per la bidding strategy in due ambiti: PRA (Prelievo Residuo d'Area) per clienti privi di contatori 2G e definizione delle curve di sbilanciamento gas a livello nazionale, basate su analisi domanda/offerta;
 - simulatore ricavi: tool di data science utile alla simulazione di scenari di portafoglio basato su logiche "what-if";
 - LTV & Churn 2.0: rivisitazione dei modelli di intelligenza artificiale dedicati al calcolo della marginalità, del life time value e del rischio di abbandono della customer base;
- infine, è stato completato il programma dei Data Product 2023 per Energy Management, che ha visto l'implementazione di una architettura utile a storicizzare "prodotti dati", tra cui spiccano "Produzione Lorda Impianti", "Produzione Netta Impianti" e "Consumo Gas Impianti (Metano)".