


# Il Sistema di Gestione dell'Energia: un viaggio di sola andata

di Margherita Cumani  
Energy Management Hera S.p.A.  
e Fabio Roveda  
Produzione Energie Rinnovabili Hera S.p.A.

Indietro non si torna. D'altra parte, anche volendo, l'attitudine ad un uso sempre più razionale dell'energia è così permeata nella nostra quotidianità, a tutti i livelli, da non esser più scindibile dal resto. Come una goccia di colore che man mano si spande sulla tela, come un viaggio per cui non è previsto il ritorno.



E a mettersi in viaggio saranno un numero considerevole di aziende nel prossimo decennio, a giudicare dalla revisione dell'obbligo di diagnosi energetica per le Grandi Imprese contenuta nella proposta di nuova Direttiva Europea sull'efficienza energetica pubblicata lo scorso luglio. Al nuovo articolo 11 si indicano i Sistemi di Gestione dell'Energia certificati come unica opzione per adempiere all'obbligo per tutte le aziende con consumi annuali superiori ai 100 TJ, e come opzione prioritaria rispetto alle diagnosi, per le aziende con consumi superiori ai 10 TJ/anno. Un notevole cambio di passo che ci spinge a fare qualche bilancio sul percorso fatto finora da Hera e a mettere a fattor comune quelli che riteniamo elementi chiave di un SGE che sovente viene considerato un caso di successo.

La nostra esperienza in ambito ISO 50001 è iniziata nel 2014, con la prima certificazione della holding Hera S.p.A. a cui, negli anni successivi, si sono affiancate le certificazioni di altre nove realtà dello stesso Gruppo secondo un modello che si è replicato ed espanso in una direzione comune.

## focus - Sistemi di gestione dell'energia, core business ed uso efficiente delle risorse

Il primo fattore distintivo è la scelta, all'origine di tutto, del certificare l'intero perimetro organizzativo e non singoli siti separatamente. In analogia ad altri schemi ISO, infatti, anche la ISO 50001 consente l'applicazione in logica "per sito", ma ci è sempre parso che un tale approccio tradisca 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. Sette anni fa tale scelta strategica non fu affatto banale né scontata, dato anche il contesto nazionale che poteva contare su un limitato numero di società certificate ISO 50001 e che stentava a riconoscere l'opzione dei Sistemi di Gestione dell'Energia come alternativa preferibile, o quanto meno equiparabile, alle diagnosi energetiche da condurre per l'obbligo del Decreto Legislativo 102/14.

Oggi, come allora, per noi il SGE non è né un problema dell'energy manager, né un obiettivo degli uffici che si occupano di sostenibilità; è invece l'architettura che consente all'efficienza energetica di integrarsi con gli obiettivi strategici aziendali, è il corpo con cui l'intera Organizzazione si allena ad essere in prima linea per le sfide della transizione energetica.

Assumere questa prospettiva è essenziale per comprendere il secondo elemento chiave, ovvero l'importanza data alla sensibilizzazione e alla diffusione di una cultura energetica a tutti i livelli. L'assunto è che in azienda tutti, ma proprio tutti, hanno un impatto sui consumi energetici: dal dipendente che regola più o meno responsabilmente la climatizzazione nel suo ufficio al gestore dell'impianto di depurazione che decide un cambio di assetto impiantistico, dal progettista che studia il revamping di



un cogeneratore al referente dell'ufficio acquisti che pone una premialità sulle offerte energeticamente più virtuose, e così via. Tanti ruoli, tante diverse prospettive, ma la stessa necessità di avere consapevolezza del proprio impatto in un sistema complesso. Ecco quindi che nel SGE di Hera vi sono iniziative come: un piano di comunicazione interna specifico sui temi dell'energia, anche tramite interviste ai colleghi coinvolti nel Sistema, incontri periodici con le filiere mirati al confronto con figure gestionali ed operative, nonché iniziative di formazione rivolte ad una platea ampia e diversificata. Ad oggi sono infatti tre i corsi disponibili nel catalogo formativo del Gruppo Hera: uno introduttivo rivolto a tutti i dipendenti e due corsi specifici relativi al controllo operativo e ai criteri energetici in fase di progettazione, cui accedono prioritariamente personale operativo e progettisti. Ci piace sottolineare che tutte queste iniziative sono curate



e prodotte internamente, nell'ambito del coordinamento che svolgiamo come Energy Management insieme alla funzione Qualità Sicurezza e Ambiente, impostazione che ci consente di personalizzare gli eventi a seconda dei target, di portare casi concreti attinenti alle filiere gestite e di costruire dei format dove sono i colleghi stessi a condividere buone pratiche applicative. Quest'ultimo aspetto testimonia il ruolo cruciale delle persone nel diffondere la cultura energetica e l'importanza del fatto che ciascuno se ne faccia ambasciatore.

L'attività di informazione e contaminazione è stata resa strutturale, accompagna incessantemente le attività più centrali del SGE e, al tempo stesso, ne diventa un fattore abilitante producendo negli anni frutti preziosi in termini di maggior consapevolezza e proattività da parte di tutti gli attori del processo.

L'ultimo elemento chiave che ci piace mettere in luce è l'approccio al miglioramento continuo, che definiamo triplice. Fin dall'inizio abbiamo avuto un'aspettativa chiara: il Sistema di Gestione dell'Energia doveva essere in grado di generare risparmi energetici. I nostri obiettivi sono da sempre stati definiti come percentuale di riduzione dei consumi dell'anno di riferimento, traguardo da raggiungere assommando i risparmi di molteplici iniziative di efficienza energetica. Questo approccio bottom-up, che integra gli impatti delle singole azioni piuttosto che misurare l'effetto complessivo sui consumi totali, presenta certamente dei limiti ma anche dei pregi. Per esempio: è funzionale a responsabilizzare i singoli, che possono apprezzare il proprio contributo nel quadro generale, ed inoltre consente di misurare e verificare puntualmente l'esito delle iniziative, traendone spunti in ottica di correzione, replicabilità e benchmark. Infine, a ben pensarci, è lo stesso modello rendicontativo predisposto dall'Unione Europea per il raggiungimento degli obiettivi di risparmio energetico comunitari, dove ogni Stato Membro contribuisce portando il proprio montante di risparmi generati nel Paese.

La versione 2018 della ISO 50001 ha stretto ulteriormente le maglie al concetto di miglioramento continuo, declinandolo specificatamente, e con carattere di requisito vincolante per il mantenimento della certificazione, sulla prestazione energetica. Intendiamoci, dimostrare di migliorare la prestazione energetica pare un requisito sacrosanto, ma è certamente più facile a dirsi che a farsi, soprattutto in una realtà eterogenea e multi-business come quella di Hera. Non si è trattato però di un esercizio sterile, anzi, ci ha abituati a guardare di più il

## focus - Sistemi di gestione dell'energia, core business ed uso efficiente delle risorse

"macro" laddove ci concentravamo soprattutto sul "micro": al monitoraggio puntuale delle prestazioni dei principali impianti è stata affiancata anche una vista aggregata, di più alto livello, che esprime l'evoluzione del consumo specifico globale di ogni filiera. Semplificando, si tratta di una rappresentazione di sintesi in grado di confermare o meno, in un arco pluriennale medio-lungo, la diminuzione del consumo di energia per metro cubo di refluò depurato, per tonnellata di rifiuto raccolto, e così via.

Veniamo infine alla terza sfera su cui è importante progredire: il miglioramento generale del Sistema, ovvero tutte le azioni finalizzate a rendere il nostro SGE sempre più adeguato, efficace e snello. Questo fronte, che si declina attraverso attività puntuali tracciate e verificate in fase di riesame (aggiornamenti di procedure, stesura di indicazioni applicative, giornate di affiancamento, etc.), è decisamente più qualitativo rispetto ai primi due, ma non di minor importanza, perché determina quanto il Sistema di Gestione dell'Energia riesce ad integrarsi nei processi aziendali e nelle strategie di business, evitando ridondanze o appesantimenti all'operatività dei colleghi e risultando così sostenibile nel medio lungo termine. Per concludere, se ci trovassimo a dare un consiglio ad una Organizzazione che si approcci per la prima volta alla ISO 50001, descriveremmo il Sistema di Gestione dell'Energia come una macchina dotata di un potente acceleratore, che va governata con decisione ma senza strappi perché il viaggio è di quelli lunghi. Anzi, l'obiettivo non è forse quello di arrivare ad una meta, ma di far sì che il sistema arrivi a procedere col pilota automatico.

