



Conoscere l'eccellenza delle utility italiane

II Edizione

# Le performance delle utility italiane

Analisi delle 100 maggiori aziende  
dell'energia, dell'acqua, del gas e dei rifiuti

SINTESI DEI RISULTATI

Con il patrocinio di:



**Direttore Scientifico:**  
Alessandro Marangoni

**Analyst:**  
Dario Struia

Si ringraziano per la preziosa collaborazione i partner di Top Utility e tutte le aziende che hanno collaborato all'indagine. Si intende che la responsabilità circa i contenuti, le valutazioni e le tesi sostenute rimane a totale carico dell'Autore.



## Indice

1. Obiettivi e sintesi
2. Le performance delle utility in Italia
3. La sostenibilità sociale e ambientale
4. La comunicazione
5. I clienti e lo sviluppo del territorio
6. Il patrimonio tecnologico e l'innovazione

Appendice. La metodologia



## 1. Obiettivi e sintesi

Lo scopo di questo studio, giunto alla sua seconda edizione, è quello di valutare in un'ottica integrata di sostenibilità economica, finanziaria, ambientale e sociale le performance delle principali utility, pubbliche e private, operanti in Italia, andando a individuarne le eccellenze. Questo documento sintetizza i risultati della ricerca, fornendo delle indicazioni sull'andamento del settore nel suo complesso.

In questa fase di transizione dell'economia, anche il comparto dei servizi di pubblica utilità è in evoluzione e il confronto dei risultati di questo studio con quelli della scorsa edizione, oltre a fornire una fotografia dello stato attuale delle public utility, permette di valutare in maniera dinamica i cambiamenti avvenuti.

I servizi pubblici locali hanno un ruolo fondamentale per la crescita, lo sviluppo del territorio e il benessere dei cittadini. Per comprendere meglio la portata e l'importanza che il settore delle utility ricopre nel nostro Paese, si pensi che nel 2012 le 100 maggiori aziende oggetto dello studio hanno fatturato circa 130 miliardi di euro, una quota pari all'8,32% del Prodotto Interno Lordo. Una gestione efficiente è dunque condizione imprescindibile per uno sviluppo sostenibile del settore, a maggior ragione nelle fasi di ciclo economico negativo. L'obiettivo di questo lavoro è quello di contribuire ad aumentare il livello di conoscenza, evidenziando i punti forti ma anche le criticità presenti, in modo tale da fornire indicazioni su possibili margini di miglioramento.

Lo studio esamina nel dettaglio i risultati ottenuti dalle prime 100 aziende per volume d'affari attraverso una serie di parametri quantitativi e qualitativi che, andando a coprire le diverse funzioni aziendali, fornisce una chiave di lettura completa sulla salute del settore. In particolare, il lavoro si articola su cinque aree:

- gestione economico-finanziaria;
- gestione operativa e innovazione tecnologica;
- sostenibilità economica, sociale ed ambientale;
- rapporti con i clienti e il territorio;
- comunicazione.

L'analisi degli indicatori economici e finanziari, che abbraccia il triennio 2010-2012, mostra un settore che mantiene performance complessivamente positive, generando ricavi per 130 miliardi di euro e occupando quasi 130.000 addetti. Vi sono, tuttavia, profonde differenze tra i risultati delle aziende attive nei diversi comparti, con il settore dei rifiuti in maggiore difficoltà. Nell'insieme le utility paiono resistere alla crisi meglio di altri settori. Rispetto alla precedente edizione, infatti, si riscontrano valori pressoché stabili o in leggero miglioramento nonostante la congiuntura particolarmente negativa che ha caratterizzato il 2012.

La gestione operativa e gli investimenti in innovazione tecnologica evidenziano, però, risultati piuttosto eterogenei: in tutti i settori analizzati si riscontra la contemporanea presenza di aziende con ottime performance – in molti casi vere e proprie eccellenze – ma anche di situazioni di profonda difficoltà. Il 2012 ha visto, rispetto al 2011, un leggero calo degli investimenti (comunque nettamente inferiore al dato nazionale), che ha riguardato tutti i comparti ad eccezione di quello dei rifiuti, dove l'incidenza media degli investimenti sul fatturato è quasi raddoppiata.

Sempre maggiore è l'attenzione che le utility dedicano alla sostenibilità in tutte le sue dimensioni, con l'aumento del numero di aziende che pubblicano forme di reportistica ambientale e sociale (31% rispetto alla media nazionale del 24%) con una quantità e una qualità di informazioni crescenti. Le aziende Top mostrano ottime prestazioni riguardo alla percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti, che mediamente si attesta oltre il 53%, contro un dato nazionale inferiore al 35%.

Miglioramenti hanno riguardato anche la comunicazione con il moltiplicarsi dei canali utilizzati per relazionarsi con gli *stakeholder* ed un ruolo sempre maggiore assunto dagli applicativi web. Tutto ciò si tramuta in una percezione globalmente positiva da parte dell'utenza, con livelli di *customer satisfaction* generalmente elevati (ICS 83,3%). Traspare, dunque, in maniera piuttosto evidente il particolare rapporto che le aziende che gestiscono i servizi pubblici locali hanno col territorio, soprattutto se si considerano le realtà più piccole e maggiormente radicate.

In sintesi, il quadro che emerge da questa seconda edizione dello studio è quello di un settore in evoluzione, che dal punto di vista economico-finanziario reagisce meglio di altri alla difficile fase congiunturale attuale, ma che ancora presenta disparità significative tra le varie aziende sul territorio. A fronte di una serie di vere e proprie eccellenze in termini di efficienza della gestione e di risultati economici (sia tra le grandi che tra le medie e piccole imprese), permangono ancora realtà caratterizzate da modelli gestionali superati, limitata trasparenza e livelli di servizio lontani dai migliori.

Nel suo complesso, il campione delle 100 maggiori aziende esaminate ha generalmente migliorato le performance rispetto all'anno precedente, dedicando maggior attenzione alla comunicazione con i propri clienti e i cittadini, e cercando di migliorare la trasparenza e l'informazione. Le politiche di sostenibilità e CSR rimangono un tratto distintivo delle migliori utility rispetto ad altri comparti. In settori strategici per l'ambiente e la qualità della vita, come l'acqua e i rifiuti, le maggiori utility italiane stanno continuando a investire nonostante il contesto economico e normativo non favorevole. In conclusione, le maggiori utility attive in Italia permangono un volano per gli investimenti e un motore per la crescita del Paese.

## 2. Le performance delle utility in Italia

### Il quadro d'insieme

Il settore delle public utility italiane è una realtà articolata e complessa che ha vissuto una profonda trasformazione negli ultimi anni. Il processo di consolidamento e aggregazione, che ha portato a gruppi di maggiori dimensioni, ha solo in parte ridotto la frammentazione che caratterizza il comparto. Vi è oggi, dunque, una polarizzazione: da un lato player di grandi dimensioni, gruppi internazionali e campioni nazionali o regionali, soprattutto energetici o multiutility; dall'altro piccole e medie aziende locali, prevalentemente monobusiness, in particolare nei servizi idrici e ambientali.

L'insieme delle maggiori 100 utility operanti in Italia riflette fedelmente questa struttura del settore. Il campione, che rappresenta il 66% del comparto in termini di elettricità generata (AEEG), il 79% dell'acqua erogata (Blue Book) – pari al 71% della popolazione servita – e il 38% dei rifiuti raccolti (ISPRA), risulta dunque piuttosto vario, con differenze di volume d'affari e perimetro di business.

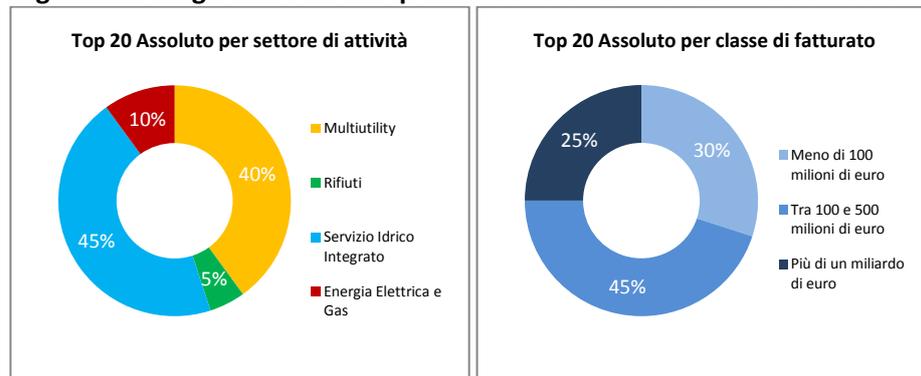
Nella Figura 1 le aziende sono classificate per area di attività e fatturato; netta è la prevalenza delle aziende piccole e medie, con il 49% che non supera i 100 milioni di euro di fatturato, mentre le aziende con fatturato superiore ai 500 milioni di euro sono meno del 20%. Rispetto alla precedente edizione del rapporto si registra però un aumento delle società con ricavi superiori al miliardo di euro (+3%), anche per la presenza dei grandi operatori energetici stranieri attivi in Italia.

**Figura 1. Le Top 100 Utility in Italia**

Aree di attività	Classe di fatturato				Totale
	più di un miliardo	tra 500 milioni e un miliardo	tra 100 e 500 milioni	meno di 100 milioni	
Multiutility	5	3	12	14	34
Acqua	0	0	7	20	27
Rifiuti	0	1	7	11	19
Energia Elettrica e Gas	7	2	7	4	20
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

La valutazione complessiva delle performance delle prime 100 utility evidenzia il diverso peso del fattore dimensionale e delle caratteristiche settoriali. Osservando, infatti, la composizione delle prime 20 posizioni della graduatoria assoluta delle performance per settori di attività (Figura 2), emerge la predominanza delle aziende dell'idrico e delle multiutility. Queste categorie cumulativamente rappresentano il 61% del campione, mentre salgono all'85% tra le Top 20. Al contrario, risultano sottorappresentati il settore energetico e quello dei rifiuti.

**Figura 2. Le migliori 20 aziende per settore d'attività e classe di fatturato**



Fonte: Althesys

**La dimensione non è da sola un fattore chiave di successo**

Se si analizza la classifica delle performance dal punto di vista del volume d'affari, pare che la dimensione non sia di per sé un fattore chiave di successo, ma lo diventi solo se associata ad una gestione improntata all'efficienza. Si registra, infatti, una performance generalmente buona delle imprese molto grandi (delle 12 aziende con fatturato superiore al miliardo di euro ben 5 rientrano tra le Top 20), ma anche la presenza di tante realtà di dimensioni medio-piccole caratterizzate da ottimi risultati in tutte le aree di valutazione che concorrono alla formazione della graduatoria assoluta. In particolare, come si vedrà nei prossimi capitoli, i fattori chiave per il successo di queste piccole realtà sono il forte radicamento sul territorio e le ottime performance operative, tali da rappresentare in molti casi le *best practices* nei loro settori.

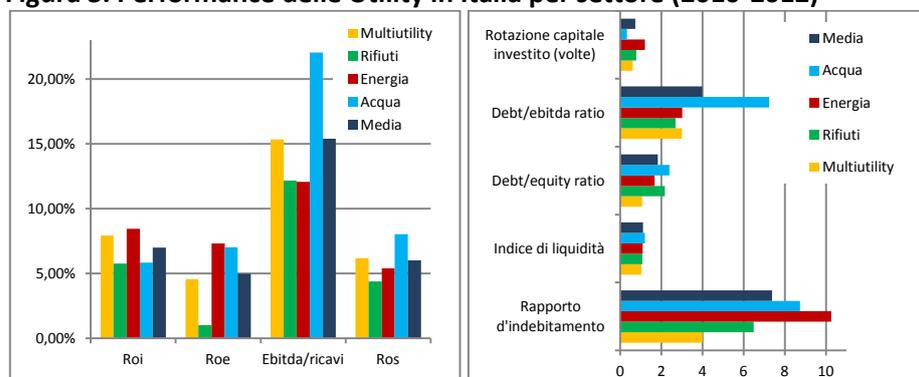
**Le performance economico-finanziarie**

Anche in questa seconda edizione del rapporto l'analisi economico-finanziaria delle principali 100 utility in Italia fornisce il quadro di un comparto che, nonostante la difficile congiuntura economica del Paese, mantiene complessivamente risultati confortanti.

**Le 100 maggiori utility italiane: 130 miliardi di fatturato, 130.000 addetti, 8,3% del PIL**

Nel corso del 2012 le cento aziende analizzate hanno realizzato un fatturato aggregato di oltre 130 miliardi di euro registrando un aumento del 13,9% rispetto all'anno precedente. Gli investimenti industriali stimati segnano però una lieve flessione, passando dai 4,5 miliardi del 2011 ai 4,2 miliardi del 2012 (-6,3%) e diminuisce anche il numero di addetti, passati dagli oltre 134.000 del 2011 a poco meno di 130.000 nel 2012 (-3,1%). Il settore dunque tiene, considerato che gli investimenti nell'industria in Italia nel 2012 sono calati del 10%.

L'analisi dei principali indicatori economico-finanziari, considerando i risultati medi conseguiti per il triennio 2010-2012 per le varie tipologie di azienda, mostra performance nel complesso soddisfacenti, seppur piuttosto diversificate tra i differenti settori (Figura 3).

**Figura 3. Performance delle Utility in Italia per settore (2010-2012)**


Fonte: Eleborazione Althesys

Dal confronto degli indici di bilancio, il settore idrico si conferma quello caratterizzato da un maggior rapporto tra Ebitda e ricavi (22%), ma anche da un maggior livello di debito in rapporto al risultato operativo e al capitale di rischio. Ciò, oltre che al livello talora inadeguato delle tariffe, è dovuto alla natura *capital intensive* del comparto, dove un ruolo cruciale per ottenere buone performance operative e livelli di servizio soddisfacenti è dato dagli investimenti in infrastrutture.

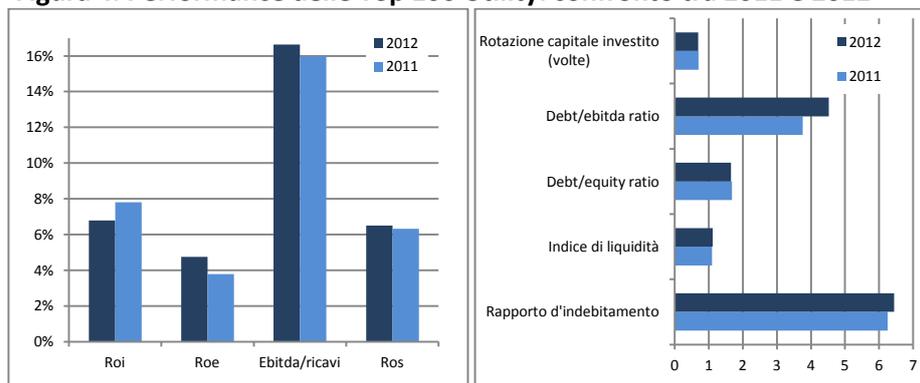
Il settore dei rifiuti, al contrario, è quello che in media ottiene le performance economico-finanziarie meno buone. Se si osservano gli indici della gestione caratteristica (ROI, ROE, ROS ed Ebitda/Ricavi) si notano valori decisamente sotto la media del paniere delle Top 100. In questo caso è la natura *labour intensive* del comparto (le monouility dei rifiuti nelle Top 100 occupano in media 1.337 addetti contro i 444 delle monouility del settore idrico), unita al limitato valore aggiunto dei servizi di raccolta, ad influenzare negativamente i risultati.

Le aziende che presentano nel complesso i valori migliori per il triennio 2010-2012 sono le multiutility: per tutti gli indicatori, infatti, le aziende attive in più settori performano meglio della media delle Top 100, avendo in particolare un elevato rapporto tra Ebitda e ricavi (15,3%) e il più basso indebitamento tra tutte le categorie. Riduzione del rischio legato al singolo business e possibilità di generare sinergie operative tra le diverse filiere sono i principali punti di forza di queste aziende. Un altro fattore di successo delle multiutility è la dimensione: considerando soltanto i risultati delle aziende con fatturato superiore ai 500 milioni di euro si evidenziano performance decisamente superiori, in media, al resto delle imprese del comparto. Ciò è spiegato principalmente dalla capacità di generare economie di scala e di rete e dai minori costi di accesso al credito. Questo è coerente con la tendenza alle aggregazioni e al consolidamento registrata negli ultimi anni tra le società del settore.

L'immagine di un settore difensivo rispetto alla congiuntura emerge poi dal confronto degli indici delle Top 100 nelle due edizioni dello studio.

*Bene le multiutility, maggiori criticità per il settore dei rifiuti*

**Figura 4. Performance delle Top 100 Utility: confronto tra 2011 e 2012**



Fonte: Eleborazione Althesys

*Nonostante la crisi, risultati economici stabili nel 2012*

Nonostante il 2012 sia stato caratterizzato dal prosieguo della crisi, le principali utility operanti in Italia hanno, nel complesso, migliorato o mantenuto invariate le proprie performance: gli indici di redditività, con la sola eccezione del ROI, sono leggermente migliorati, con il rapporto tra Ebitda e ricavi che ha superato il 16% (Figura 4). Gli indici finanziari, invece, nel 2012 hanno visto un leggero aumento dell'indebitamento, mentre è rimasto pressoché invariato l'indice di liquidità. A livello settoriale, il comparto che ha sofferto di più è stato ancora una volta quello dei rifiuti, mentre tra le multiutility si conferma la tendenza ad avere performance migliori per quelle di maggiori dimensioni, che nel 2012 hanno visto – in controtendenza rispetto a quelle più piccole – una riduzione del livello di indebitamento.

### 3. La sostenibilità sociale e ambientale

Le politiche di sostenibilità sono sempre più rilevanti per le utility e ne costituiscono un tratto distintivo. E' questa la principale conclusione che emerge dall'analisi dei 54 indicatori considerati per quest'area e riguardanti sia l'impresa nel suo complesso che le specifiche aree di attività.

*In forte crescita l'attenzione alla sostenibilità sociale ed ambientale*

Dal confronto tra i risultati riscontrati nelle due edizioni dello studio (Figura 5) appare chiaramente la sempre maggiore attenzione dedicata dalle utility italiane alla gestione ambientale e ai temi della Corporate Social Responsibility - CSR.

Più del 30% delle aziende esaminate pubblica annualmente il Bilancio di Sostenibilità o il Bilancio Sociale, contro una media nazionale del 24% (Grant Thornton). Molto bene le grandi aziende, per le quali la reportistica sulla sostenibilità è diventata ormai una prassi consolidata; anche tra le medie e le piccole imprese comincia a sentirsi la necessità di informare i propri *stakeholder* sulle attività aziendali in questo ambito.

Rispetto alla precedente edizione si registra un aumento della qualità media dei documenti presentati: pur restando costante la percentuale

**Figura 5. I principali risultati in materia di sostenibilità socio-ambientale**

Aree	Indicatori	2012	2011
Bilancio di Sostenibilità	Pubblicazione del Bilancio di sostenibilità	31%	34%
	Adesione alle linee guida GRI	68%	68%
	Assurance esterna del livello di applicazione	35%	29%
CSR	Adozione del Codice Etico	87%	81%
	Qualificazione dei fornitori sulla base di requisiti di CSR	73%	66%
Diffusione Certificazioni	Sistemi di gestione Qualità	84%	82%
	Sistemi di gestione Ambiente	87%	79%
	Sistemi di gestione Sicurezza sul lavoro	47%	43%
	Sistemi di gestione Responsabilità Sociale	8%	3%
	Sistemi di gestione Energia	9%	2%
Personale	Dipendenti a tempo indeterminato	97%	95%
	Donne sul totale dei dipendenti	22%	22%
	Dipendenti soggetti a formazione	74%	68%
	Ore di formazione per dipendente	12,57	13,92
	Dipendenti sottoposti a valutazione delle prestazioni	54%	62%

di aziende che redigono il bilancio seguendo le linee guida della *Global Reporting Initiative* (68%), aumenta il numero dei bilanci sottoposti a verifica esterna (+6%) e soprattutto il livello di dettaglio delle informazioni contenute (il 39% dei bilanci di sostenibilità pubblicati nel 2012 presenta un rating pari ad A o A+, contro il 31% del 2011).

Per quanto riguarda le politiche delle risorse umane, il 2012 ha visto un aumento della quota dei dipendenti assunti a tempo indeterminato, passata dal 95% al 97%, mentre si conferma stabile la quota di personale femminile (22%). Contrastanti i dati sulla formazione: se da un lato si registra un aumento della percentuale di dipendenti che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione durante l'anno (+6%) dall'altro diminuiscono le ore medie di formazione per dipendente, passate dalle quasi 14 nella prima edizione del rapporto a circa 12,5 nella seconda.

In aumento sono anche la percentuale delle aziende tra le Top 100 che adottano un codice etico (87%, con un aumento del 6% dall'anno precedente) e di quelle che richiedono ai propri fornitori determinati requisiti etici, ambientali e di sicurezza (+7%).

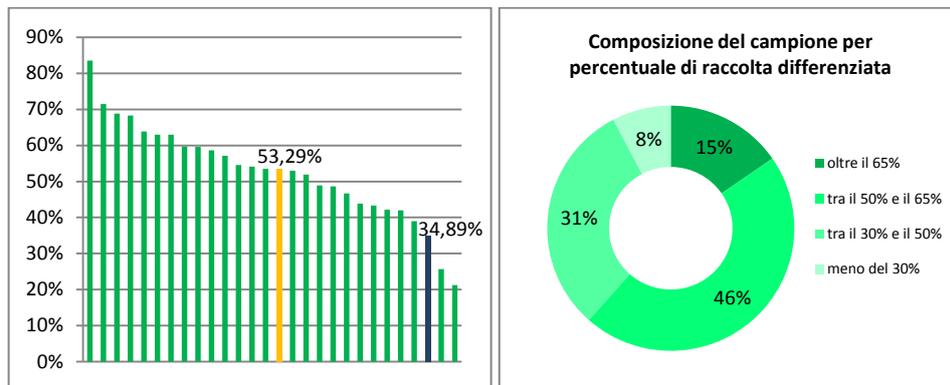
Positivi anche i numeri riguardanti la diffusione delle certificazioni, con aumenti tra il 2% e l'8% per tutte le categorie considerate. In particolare, più dell'80% delle aziende del campione ha ottenuto certificazioni riguardanti la qualità e l'ambiente contro una media nazionale rispettivamente del 31,4% e 3,9% (Accredia). Quasi un'azienda su due è certificata in materia di sicurezza sul lavoro (media Italia 1,6%) mentre iniziano a diffondersi le certificazioni sui sistemi di gestione energetici e della responsabilità sociale (+7% e +5% nel 2012).

In merito ai profili ambientali spicca l'ottima performance ottenuta dalle Top 100 nel settore dei rifiuti in materia di raccolta differenziata.

*Maggiore qualità e dettaglio delle informazioni nei bilanci di sostenibilità*

*Certificazioni di qualità per l'84% delle Top 100 contro il 31% medio nazionale. Ambiente: 87% contro 4% medio*

**Figura 6. Percentuali di raccolta differenziata delle aziende del campione**



Fonte: Althesys

*Per le Top Utility raccolta differenziata superiore alla media nazionale*

Come si può notare dalla Figura 6, l'insieme delle aziende Top 100 ha una performance decisamente superiore alla media nazionale (53,29% contro 34,89%) e il 15% del campione ha un risultato superiore alla soglia obiettivo fissata dalla legge del 65%. Ottima la prestazione del *best performer* che riesce a raccogliere in maniera differenziata più dell'80% dei rifiuti prodotti sul suo territorio. Da migliorare, invece, la presenza di automezzi a basso impatto ambientale (elettrici, ibridi o a metano) adibiti all'attività di raccolta, ferma al 13% dell'anno scorso.

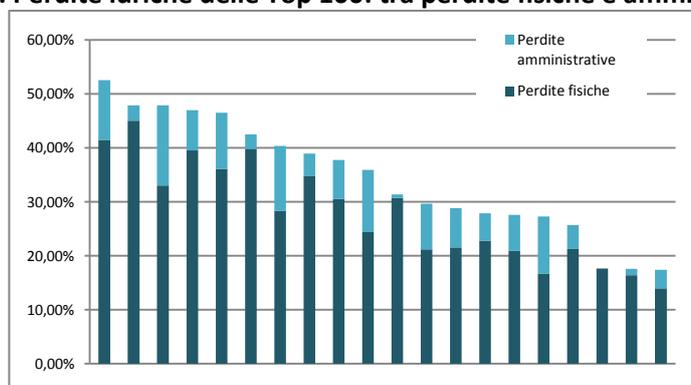
Per il settore idrico i risultati sono in linea con la precedente edizione: le perdite complessive di rete riportate dalle aziende del campione si attestano al 32% (erano al 33% nel 2011), contro una media nazionale pari al 34%, presentando, tuttavia, valori particolarmente eterogenei al proprio interno, con la contestuale presenza di eccellenze (la migliore ha perdite inferiori al 15%) e casi critici (perdite complessive superiori al 50%).

*Perdite idriche: 81% è dovuto a quelle fisiche*

La Figura 7 illustra nel dettaglio la scomposizione delle perdite totali tra fisiche e amministrative, evidenziando la predominanza assoluta delle prime, che incidono mediamente per l'81% del totale.

Questi dati confermano ancora una volta l'importanza e l'urgenza di forti investimenti per la manutenzione delle reti di distribuzione dell'acqua.

**Figura 7. Perdite idriche delle Top 100: tra perdite fisiche e amministrative**



Fonte: Althesys

## 4. La comunicazione

Le attività di comunicazione stanno diventando sempre più un elemento strategico per le utility italiane. E' questo l'ambito in cui appare più rapida la trasformazione delle aziende. In tutte le aree esaminate, istituzionale, finanziaria e commerciale, pressoché tutti gli indicatori paiono in crescita, come evidenziato nelle figure 8 e 9.

Il modello di valutazione considera 27 indicatori che toccano tutti i diversi canali, da quelli più usuali come le campagne pubblicitarie sui media tradizionali a quelli più innovativi basati su applicativi web.

I sistemi online sono diventati i principali strumenti di comunicazione verso l'esterno poiché permettono di coniugare l'approccio *top-down* (news, informazioni e comunicati stampa) a quello *bottom-up*, cioè la possibilità di interazione da parte degli utenti.

*Comunicazione, fattore di trasformazione delle utility*

**Figura 8. La comunicazione istituzionale e finanziaria delle Top 100**

Aree	Indicatori	II Edizione	I Edizione
Istituzionale e finanziaria	Pubblicazione online del Bilancio d'esercizio/consolidato	75%	59%
	Pubblicazione online della Relazione sulla Gestione	70%	54%
	Struttura organizzativa	92%	77%
	Strategia e Obiettivi	22%	18%
	Mission e valori	55%	62%
	Aree di attività/servizio	100%	100%
	Dotazione di impianti e reti	81%	86%
	Corporate Governance	89%	81%
	Pubblicazione di rapporti sui settori di attività	56%	47%
	Investimenti in comunicazione (% sul fatturato)	0,12%	0,26%

La Figura 8 riassume i risultati inerenti la comunicazione istituzionale e finanziaria: rispetto alla precedente edizione si rileva un miglioramento della qualità dei siti web e della quantità di informazioni che riportano. Per tutte le aziende del campione è disponibile una sezione del sito che illustra le aree di attività e i servizi svolti. In forte aumento è il numero delle aziende che fornisce informazioni sulla struttura organizzativa (+15%) e sulla corporate governance (+8%). Più di un'azienda su due ha una sezione dedicata ad esplicitare mission e valori aziendali, mentre è ancora limitato (benché in aumento) il numero di società che riporta i dati relativi a strategie e obiettivi (22% nel 2012 contro il 18% del 2011).

Nel corso del 2012 si è riscontrato però un calo degli investimenti complessivi in campagne di comunicazione e marketing, nonostante l'analisi restituisca risultati generalmente migliori rispetto alla rilevazione precedente. Sarebbe dunque migliorare il rapporto sforzo/risultato, ascrivibile da un lato al maggior controllo dei costi dovuto alla crisi, e dall'altro da un aumento del ricorso a nuove forme di comunicazione.

Anche per quanto riguarda la comunicazione finanziaria si osserva un sostanziale miglioramento, con l'aumento del numero di aziende che

*Aumenta la quantità e la qualità delle informazioni online*

**Comunicazione  
finanziaria: risultati  
incoraggianti con  
ulteriori margini di  
miglioramento**

pubblicano online il bilancio d'esercizio e la relazione sulla gestione (+16%). Restano, tuttavia, ampi margini di miglioramento, soprattutto riguardo alla tempestività di pubblicazione di tali documenti.

Analizzando gli indicatori relativi alla comunicazione commerciale (Figura 9), si rileva il forte aumento dei canali diretti con l'utenza. Due terzi delle aziende considerate ha predisposto uno sportello online per i propri clienti con la possibilità di effettuare molteplici operazioni: gestione delle bollette, auto-lettura dei contatori, ecc.

**Figura 9. La comunicazione commerciale delle Top 100**

Aree	Indicatori	II Edizione	I Edizione
Commerciale	Sportello online	66%	49%
	Area news e comunicati stampa	99%	99%
	Newsletter	33%	27%
	Rassegna stampa	35%	30%
	Spazio online per suggerimenti e reclami	43%	35%
	Servizi e prodotti su mobile	23%	14%

In aumento anche gli spazi riservati alla segnalazione di guasti, disservizi e suggerimenti degli utenti (+8%). Prosegue inoltre lo sviluppo di applicazioni per *smartphone* e la realizzazione delle versioni consultabili in mobilità dei siti internet, non solo da parte delle grandi aziende ma anche – e sempre più spesso – da parte delle piccole e medie realtà locali.

## 5. I clienti e lo sviluppo del territorio

La soddisfazione dei clienti e la presenza sul territorio sono elementi chiave della mission dei servizi di pubblica utilità. Le Top 100 ne sono consapevoli e, seppur con performance disomogenee, dedicano risorse rilevanti a queste attività. In questa sezione sono riportati i risultati dell'analisi svolta sui 18 indicatori relativi al servizio clienti, ai rapporti con la comunità e alla valorizzazione del territorio.

Nell'insieme, pur soffrendo un lieve calo nei risultati relativi al servizio clienti, il settore registra un aumento dell'indice complessivo di soddisfazione degli utenti che emerge dalle indagini di *customer satisfaction* a cui si sono sottoposte le aziende nell'ultimo anno, migliorando il già ottimo risultato ottenuto nella precedente rilevazione (Figura 10).

Il 2012, rispetto al 2011, ha visto però una leggera diminuzione delle performance per ciò che riguarda alcuni indicatori dei servizi ai clienti.

In particolare, si riscontra un aumento medio di circa 2 giorni per quanto riguarda i tempi di rettifica delle fatture e di risposta ai reclami, con un aumento generale del numero di questi ultimi, passati dagli 81 ogni mille clienti della prima edizione a 97 nella seconda. Risultano invariati, invece, i tempi medi di attesa agli sportelli e il numero complessivo delle aziende dotate di una Carta dei Servizi con la definizione degli standard di qualità dei servizi forniti (82%).

**Figura 10. Clienti e territorio: i risultati delle Top 100**

Indicatori	II Edizione	I Edizione
Emissione carta dei servizi con indicazione standard (SI/NO)	82%	82%
Percentuale reclami su totale clienti	0,97%	0,81%
Tempi medi di risposta motivata ai reclami scritti (giorni)	28	26
Tempi medi di rettifica fatturazione (giorni)	29	27
Tempi medi di attesa agli sportelli (minuti)	16	16
Call center: tempi di attesa (secondi)	89	87
Call center: livello di servizio	87,57%	88,20%
Indice complessivo di soddisfazione clienti (ICS)	83,25	82,80
Chiara indicazione delle tariffe (SI/NO)	89%	85%
Guida alla lettura della bolletta	44%	41%
Indicazioni sulla qualità dell'acqua	94%	89%
Valore liberalità e sponsorizzazioni elargite (% sul fatturato)	0,08%	0,07%
Visite guidate agli impianti	51%	57%
Progetti didattici per le scuole (area dedicata sul sito)	52%	48%

Restano ottime le performance relative ai call center, con tempi di risposta mediamente inferiori ai 90 secondi (-63% rispetto ai 240 secondi indicati dall'AEEG come target) e un livello di servizio, ovvero la percentuale delle chiamate andate a buon fine, che si attesta all'87,57%.

Percepibile è lo sforzo di trasparenza e informazione verso i clienti. Aumenta il numero di aziende che indica sul sito le tariffe (+4%) e che fornisce una guida per immagini alla lettura delle bollette (+3%), mentre nel settore idrico il 94% offre una serie di indicazioni sulla qualità dell'acqua erogata (+5% rispetto all'anno precedente).

Il 2012 ha visto l'aumento delle risorse elargite dalle aziende in liberalità e sponsorizzazioni di iniziative e attività sul territorio, con un investimento medio dello 0,08% del fatturato, per una stima complessiva di quasi 100 milioni di euro. Più di un'azienda su due, inoltre, organizza periodicamente delle giornate dedicate alla visita dei propri impianti ed ha costanti rapporti con le scuole, svolgendo formazione agli studenti su tematiche quali la raccolta differenziata e la riduzione degli sprechi.

*Progressi nella trasparenza delle bollette*

*100 milioni spesi per attività sul territorio*

## 6. Il patrimonio tecnologico e l'innovazione

Le utility costituiscono una componente essenziale della dotazione infrastrutturale del Paese e rappresentano un volano per gli investimenti. Le Top 100 nel 2012 hanno investito circa 4,2 miliardi di euro in impianti, reti e infrastrutture. Questa stima rappresenta lo 0,3% del PIL e l'1,7% degli investimenti totali sostenuti nel corso dell'anno in Italia.

*4,2 miliardi di investimenti, lo 0,3% del PIL*

Tale dato, tuttavia, risulta in leggera flessione rispetto al 2011, anno in cui le Top 100 avevano investito circa 4,5 miliardi di euro complessivi.

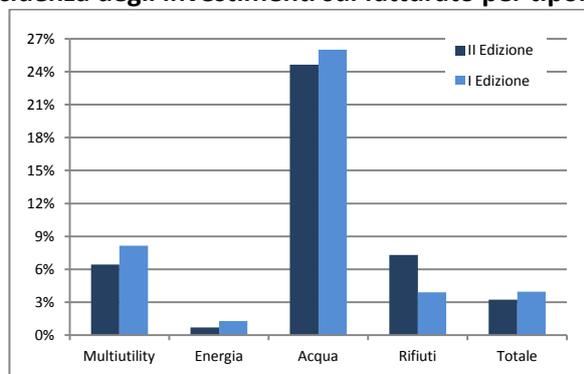
La diminuzione ha riguardato tutte le tipologie di azienda, eccezion fatta per le monoutility dei rifiuti che hanno visto aumentare il rapporto tra investimenti e fatturato dal 3,90% al 7,32% (Figura 11). Gli investimenti

*L'incertezza sulle tariffe idriche ha contribuito al calo degli investimenti*

hanno riguardato prevalentemente il settore della raccolta e in particolare il rinnovo del parco automezzi e delle attrezzature di raccolta.

Il settore caratterizzato dalla maggior incidenza degli investimenti è ancora una volta l'idrico, dove le aziende hanno investito mediamente il 24,64% del fatturato. Gli investimenti hanno riguardato tutte le fasi del ciclo idrico integrato, con interventi mirati sulle reti fognarie, sulle reti di distribuzione e sugli impianti di depurazione. Sempre più significative sono le risorse dedicate ai sistemi di telecontrollo per ottimizzare la gestione di reti e impianti per ridurre le perdite. Il calo registrato rispetto all'anno precedente, quando gli investimenti rappresentavano il 26% del fatturato, è dovuto soprattutto all'incertezza del sistema tariffario, conseguente alle difficoltà regolatorie successive al referendum del 2011.

**Figura 11. Incidenza degli investimenti sul fatturato per tipologia di azienda**



Fonte: Althesys

Le aziende attive nei settori dell'energia elettrica e del gas sono quelle con il livello più basso di investimenti in relazione al volume d'affari, pari allo 0,72% nel 2012. Il dato risulta sicuramente influenzato dai consistenti investimenti pregressi e dalle maggiori dimensioni delle aziende del settore, dove spicca la presenza dei grandi operatori nazionali ed europei. Le aree d'intervento hanno riguardato lo sviluppo, la manutenzione e l'ammodernamento delle reti e degli impianti di distribuzione del gas e l'adeguamento e la manutenzione della rete elettrica. Significativi sono anche gli investimenti nella realizzazione di reti di teleriscaldamento da parte delle local utility.

*Anche tra le multiutility i maggiori investimenti sono nell'idrico*

Non sorprende, infine, la diminuzione degli investimenti riscontrata tra le aziende multiutility: all'interno di questa categoria, infatti, ci sono i grandi gruppi che maggiormente hanno investito nel corso degli anni passati. Se si analizza la distribuzione complessiva dei loro investimenti il settore più coinvolto è, coerentemente con quanto riscontrato in precedenza, quello idrico, che da solo attrae un terzo degli investimenti totali delle multiutility, seguito da quello dell'energia elettrica dove la quota più consistente degli interventi ha riguardato l'attività di generazione e la manutenzione delle reti di distribuzione.

## Appendice. La metodologia

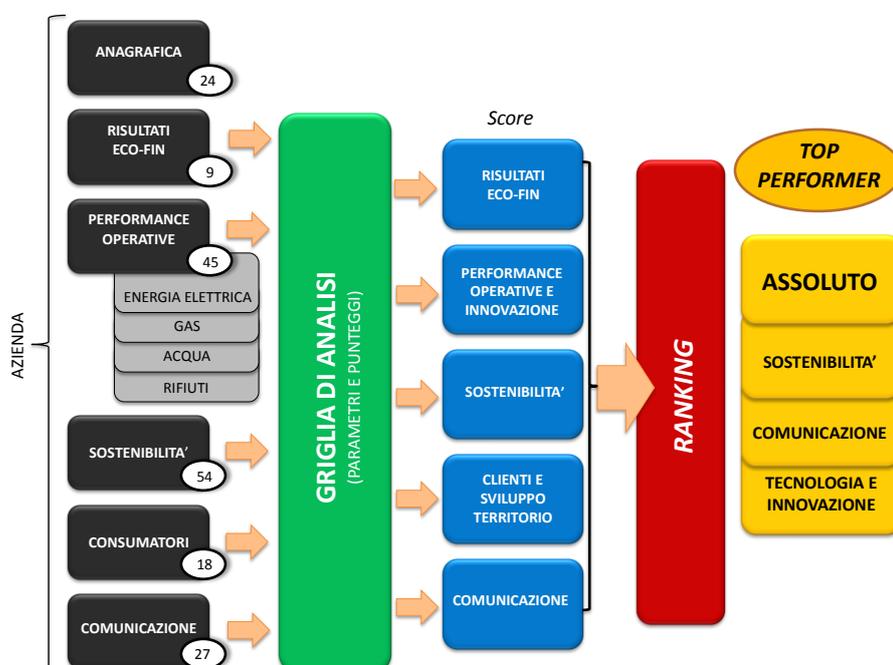
Lo studio ha analizzato le prime 100 aziende per volume d'affari operanti in Italia nei diversi comparti che compongono il settore delle public utility: energia elettrica, teleriscaldamento, gas, ciclo idrico integrato e gestione dei rifiuti. I dati esaminati sono stati quelli dell'anno 2012 (e i due precedenti per le elaborazioni economico-finanziarie) e hanno riguardato soltanto le attività e gli investimenti realizzati in Italia.

Il modello su cui si basa la ricerca è un sistema di assessment multidimensionale che, attraverso un insieme di indicatori qualitativi e quantitativi, ha permesso di valutare secondo criteri oggettivi le performance di aziende tra loro molto diverse per dimensione ed aree di business, permettendo al contempo di individuare i *best performer*.

L'indagine è stata condotta utilizzando in prima istanza fonti aperte (bilanci d'esercizio, reportistica di sostenibilità e siti web), successivamente integrate attraverso un'indagine diretta presso le aziende.

Il modello di "Valutazione Integrata delle Performance – VIP" è stato affinato tenendo conto dell'esperienza della prima edizione. I 153 indicatori vanno a toccare cinque diverse aree: performance economico finanziarie (9), performance operative (45), sostenibilità (54), comunicazione (27), risultati e impegno verso i clienti e il territorio (18).

**Figura 12. Il modello di Valutazione Integrata delle Performance – VIP**



Per rendere confrontabili i valori di aziende tra loro diverse è stata predisposta una griglia di analisi che va a formare un sistema di punteggi per le diverse aree. Il sistema di punteggi è basato sull'analisi degli scostamenti dalla media del campione o da valori benchmark. Partendo dall'interazione tra i vari ambiti di valutazione, l'algoritmo ha permesso di costruire il ranking delle Top 100 e di individuare i *best performer* per ogni categoria e in assoluto.

Il modello VIP è stato progettato per ridurre il più possibile le distorsioni dovute all'eterogeneità del settore e quindi del campione. Lo scopo è stato quello di limitare l'impatto di fattori dimensionali o settoriali sulla valutazione, cioè di evitare che un'azienda fosse avvantaggiata (o svantaggiata) solo per essere di grandi o piccole dimensioni o perché operante in uno o più settori. È peraltro inevitabile la presenza di stime e assunzioni, nonché di alcuni intrinseci elementi di soggettività in talune valutazioni.

Questa seconda edizione dello studio ha visto, anche a causa dei cambiamenti in atto nel settore, la fuoriuscita dal perimetro di analisi di alcune aziende presenti nella prima edizione e il conseguente ingresso di nuove realtà. Per garantire la confrontabilità dei dati, tutte le comparazioni tra i risultati delle due edizioni sono state fatte a perimetro omogeneo del campione di 100 aziende esaminate.

## Comitato scientifico

**Laura Ammannati**, Università degli Studi di Milano

**Luigi Bodria**, Università degli Studi di Milano

**Carlo Andrea Bollino**, Università degli Studi di Perugia

**Emanuele Borgonovo**, Università Bocconi

**Silvio Bosetti**, Fondazione EnergyLab

**Luigi De Paoli**, Università Bocconi

**Giuseppe Gorini**, Università di Milano Bicocca

**Francesco Perrini**, Università Bocconi

**Enzo Pontarollo**, Università Cattolica del Sacro Cuore

**Marco Enrico Ricotti**, Politecnico di Milano

**Lanfranco Senn**, Università Bocconi

**Andrea Silvestri**, Politecnico di Milano

**Antonio Tencati**, Università di Brescia

**Roberto Zoboli**, Università Cattolica del Sacro Cuore

Il presente lavoro è una sintesi della ricerca “Le performance delle utility italiane. Analisi delle 100 maggiori aziende dell’energia, dell’acqua, del gas e dei rifiuti” realizzata da Althesys Strategic Consultants per Top Utility.

Le informazioni contenute in questo rapporto provengono da fonti aperte. La ricerca si basa su informazioni e dati divulgati dalle società esaminate, da istituti di ricerca, dai media e da istituzioni, nonché da un’indagine diretta condotta presso gli operatori del settore.

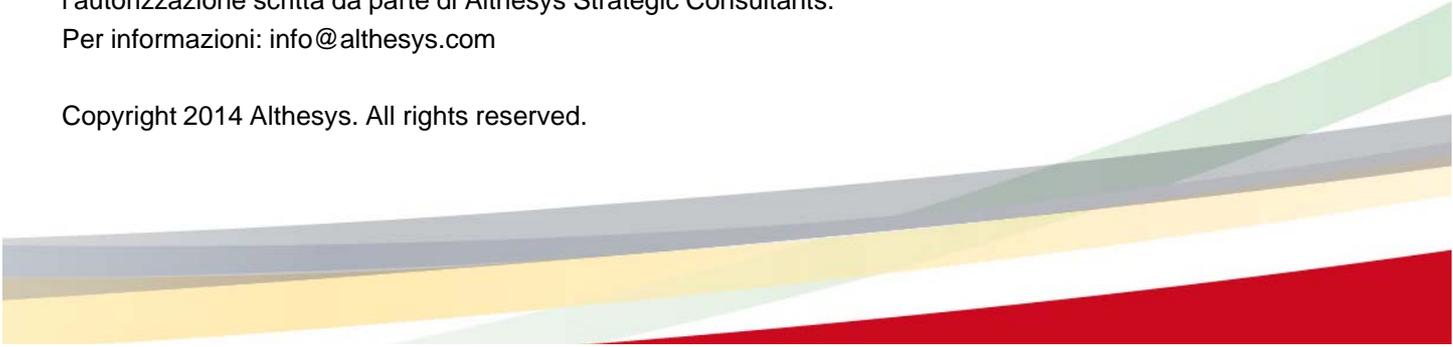
Althesys non assicura in alcun modo la completezza e la correttezza delle informazioni, che sono riportate unicamente allo scopo di presentare il quadro e l’evoluzione del settore in esame.

Il presente rapporto non intende in alcun modo costituire un parere, un suggerimento d’investimento o un giudizio su persone o società citate. Althesys Strategic Consultants non si assume alcuna responsabilità per un eventuale uso improprio delle informazioni contenute nel presente rapporto. Il modello VIP - Valutazione Integrata delle Performance è un sistema proprietario di Althesys, tutti i diritti riservati.

E’ vietata la riproduzione, totale o parziale, in qualsiasi forma o mezzo del presente documento senza l’autorizzazione scritta da parte di Althesys Strategic Consultants.

Per informazioni: [info@althesys.com](mailto:info@althesys.com)

Copyright 2014 Althesys. All rights reserved.



Top Utility è il think tank italiano del comparto delle public utility.

Valutare le performance delle aziende dei servizi di pubblica utilità, riconoscere le eccellenze, cogliendo le dinamiche competitive e indirizzando le policy nazionali, è la sua mission.

L'osservatorio ha sviluppato un modello di valutazione integrata delle performance delle utility operanti in Italia imperniato sui criteri della sostenibilità, dell'efficienza, dell'economicità e della qualità del servizio ai consumatori.

Top Utility è un centro di ricerca indipendente, che dispone di un patrimonio di conoscenze unico sulle aziende dei comparti elettricità, gas, acqua e rifiuti, costituendo un punto di riferimento per operatori e stakeholder.

In collaborazione con:



Con la partecipazione di:



Media partner:



[www.toputility.it](http://www.toputility.it)

ISBN 978-88-6891-001-3

Copyright 2014 Althesys. All rights reserved.