

# Il think tank per l'eccellenza delle utility italiane

# V Edizione

# Le performance delle utility italiane

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















# **Indice**

- 1. Introduzione
- 2. Le performance delle utility in Italia
- 3. La sostenibilità
- 4. Comunicazione, clienti e sviluppo del territorio
- 5. Le performance operative
- 6. Patrimonio tecnologico, ricerca e innovazione

Appendice metodologica



#### 1. Introduzione

Il rapporto Top Utility, ormai alla sua quinta edizione, si pone l'obiettivo di analizzare le performance delle principali utility italiane, pubbliche e private, proponendo un modello d'indagine in grado di valutare in maniera integrata gli aspetti economici, finanziari, sociali ed ambientali che ne caratterizzano la gestione.

L'analisi offre un quadro d'insieme del settore, delineando le tendenze di fondo, le strategie, le aree di eccellenza e di criticità dei maggiori player.

In un contesto di profondi e rapidi cambiamenti economici, sociali e tecnologici, il rapporto, tramite il confronto con i risultati delle precedenti edizioni, non solo fornisce una fotografia articolata del settore, ma descrive l'evoluzione attualmente in atto nel comparto delle utility.

Il sistema dei servizi pubblici locali gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo economico del Paese. Nel 2015 il fatturato totale delle 100 maggiori utility si è attestato a 108 miliardi di euro, rappresentando circa il 6,6% del prodotto interno lordo, con un numero di addetti che ha superato le 133.000 unità.

Lo studio intende, quindi, contribuire ad approfondire la conoscenza del settore fornendo, attraverso una visione integrata delle aziende, una base informativa per orientare le strategie e la gestione delle utility.

Il lavoro è stato condotto analizzando 183 variabili, quantitative e qualitative, ritenute rappresentative delle diverse aree aziendali e in grado di offrire un quadro d'insieme sufficientemente significativo.

In particolare, le aree d'indagine sono:

- i risultati economico-finanziari dell'ultimo triennio;
- la sostenibilità ambientale e sociale, con particolare attenzione alla valorizzazione delle risorse umane;
- il marketing e la comunicazione, nelle sue diverse aree: commerciale, istituzionale, finanziaria, etc.;
- il rapporto con i consumatori e con il territorio;
- la gestione operativa, secondo le specificità dei diversi business;
- il patrimonio tecnologico, la ricerca e l'innovazione.



## 2. Le performance delle utility in Italia

#### Il quadro d'insieme

Il settore delle utility italiane è una realtà complessa e articolata che attraversa da anni una fase di profonda trasformazione. I processi di aggregazione e consolidamento – tuttora in corso – sono stati sin qui guidati principalmente dalle aziende del comparto energetico, mentre i servizi idrici e la gestione dei rifiuti restano ancora molto frammentati, nonostante i numerosi interventi verso la razionalizzazione tentati dal legislatore. Il campione analizzato è, dunque, piuttosto variegato e comprende operatori – sia pubblici che privati – che vanno dai maggiori gruppi energetici del Paese alle grandi multiutility quotate, sino ad arrivare a piccole realtà locali sia mono che multi servizio.

Top 100: 108 miliardi di euro di ricavi, 6,6% del PIL

Nel 2015 le maggiori 100 utility italiane hanno generato ricavi per circa 108 miliardi di euro, pari al 6,6% del PIL, impiegando complessivamente circa 133.000 addetti (+1,5% rispetto all'anno precedente). Le aziende del campione coprono quote di mercato significative nei propri settori di attività. Le Top 100, infatti, nel 2015 hanno prodotto il 50,3% dell'energia elettrica generata in Italia (fonte AEEGSI), raccolto il 35% dei rifiuti urbani prodotti (fonte ISPRA) e distribuito il 52% dell'acqua complessivamente erogata (ISTAT).

Prevalenza di piccole e medie aziende nell'acqua e nei rifiuti Tra le Top 100, sono prevalenti le aziende di medie e piccole dimensioni; solo 18 imprese, infatti, hanno ricavi superiori a 500 milioni di euro, con la metà di queste che supera il miliardo. Le multiutility sono la tipologia maggiormente rappresentata (34%), seguite da aziende del waste management (27%) e monoutility idriche (26%). Le imprese attive nei comparti energetici, meno numerose, sono caratterizzate da una dimensione media maggiore, con ben 8 player su 13 che hanno avuto ricavi superiori ai 500 milioni (Fig. 1).

Fig. 1. Le Top 100 Utility in Italia

	Classi di fatturato (euro)					
Aree di attività	più di un	tra 500 milioni	tra 100 e 500	meno di 100	Totale	
	miliardo	e un miliardo	milioni	milioni		
Energia elettrica	4	3	0	0	7	
Gas	0	1	3	2	6	
Servizio idrico integrato	0	1	8	17	26	
Servizi ambientali	0	1	10	16	27	
Multiutility	5	3	12	14	34	
Totale	9	9	33	49	100	



#### Le performance economico-finanziarie

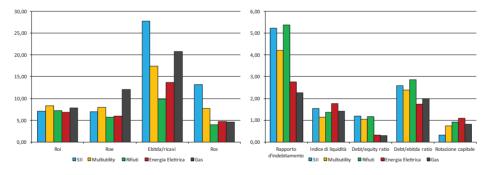
Nel 2015, per il secondo anno consecutivo, le Top Utility italiane hanno segnato, nel complesso, una sensibile riduzione dei ricavi, passando dai 120 miliardi di euro del 2014 ai circa 108 miliardi (-9,7%). Tale calo, tuttavia, è dovuto alla forte discesa dei prezzi di gas ed energia elettrica. Escludendo le aziende energetiche, infatti, la crescita dei ricavi del resto del campione si attesta al 3,2%.

Calo dei ricavi delle Top 100 dovuto al crollo dei prezzi di gas ed energia elettrica

Dall'analisi dei principali indici di bilancio per tipologia di azienda (Fig. 2), emergono notevoli differenze tra i vari business. Il servizio idrico e la distribuzione del gas, data la loro natura capital intensive, hanno un livello di EBITDA sui ricavi superiore rispetto agli altri comparti (rispettivamente 27,7% e 20,8%), mentre nel settore ambientale l'alta incidenza dei costi per il personale ne riduce la marginalità. Il waste management ha anche il ritorno sulle vendite (ROS) più basso. La redditività degli investimenti (ROI) non sembra però mostrare grandi differenze tra i vari settori. Riguardo alla struttura finanziaria le aziende attive nell'energia elettrica e nel gas mostrano un miglior equilibrio tra capitale proprio e di terzi (rapporto di indebitamento inferiore a 3), mentre le utility idriche e dei rifiuti hanno ratios molto più elevati: rispettivamente 5,22 e 5,38.

EBITDA più alto per le aziende idriche e del gas

Fig. 2 - Le performance delle Top Utility nel 2015 per tipologia di azienda



La situazione è più critica per gli operatori del waste management. Nell'ultimo triennio emerge una progressiva riduzione dei margini e il conseguente incremento del rapporto debito/EBITDA, passato da 2,3 a 2,8 tra il 2013 e il 2015 (Fig. 3). Sul comparto ambientale, inoltre, continuano a pesare le incertezze dovute al contesto normativo in continuo mutamento e all'assenza di una regolazione uniforme a livello nazionale. Per le altre categorie di aziende, invece, la situazione appare più stabile, con una riduzione del rapporto tra debito ed EBITDA nell'idrico, nell'elettrico e per le multiutility e con valori sostenibili, nonostante il peggioramento nell'ultimo biennio, per le utility del gas.

Maggiori criticità per le aziende del waste management



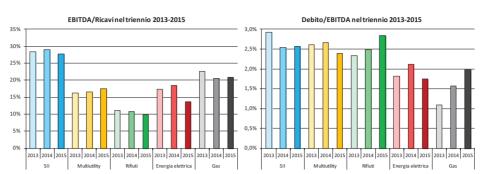


Fig. 3 - EBITDA/Ricavi e Debito/EBITDA per tipologia di azienda (2013-2015)

#### 3. La sostenibilità

Le peculiarità delle attività delle public utility, che gestiscono risorse chiave come energia, ambiente e acqua, rendono le politiche di sostenibilità parte integrante delle strategie delle imprese. Responsabilità ambientale e sociale, infatti, sono sempre più strategiche in questi settori e sono valutate con crescente interesse non solo dalle istituzioni e dai regolatori, ma anche dai clienti e dagli investitori.

La valutazione di quest'area considera quindi ben 58 parametri, che analizzano sia gli impatti socio-ambientali sia il livello di trasparenza informativa delle 100 Top Utility.

L'attenzione di tutti gli stakeholder verso la Corporate Social Responsibility (CSR) spinge anche verso una maggior adozione di strumenti di rendicontazione sociale. Il ricorso al bilancio di sostenibilità è, infatti, in continuo aumento, come testimoniato dal trend che ha caratterizzato il triennio 2013-2015: il 36% delle imprese pubblica il report di sostenibilità, contro il 33% del 2014 e il 31% del 2013. L'86%, inoltre, lo redige in conformità alle linee guida del Global Reporting Initiative, lo standard più riconosciuto a livello internazionale. In crescita anche la percentuale di aziende che adottano un codice etico (dall'89% del 2014 al 94% del 2015). Pressoché costante è, invece, il ricorso alle certificazioni volontarie: la ISO 9001 e la ISO 14001 si mantengono su alti livelli di diffusione, rispettivamente all'88% e al 75%. La sicurezza sul lavoro costituisce sempre più un tema al centro dell'attenzione delle utility, con il continuo aumento della certificazione ISO 18001, passata dal 52% del 2014 al 60% del 2015. Cresce, seppur più lentamente, anche il ricorso allo standard SA 8000 (dal 10% all'11%), che certifica il comportamento socialmente responsabile di un'impresa. Si mantiene, infine, stabile al 20% l'adozione della certificazione ambientale EMAS.

Cresce l'utilizzo di strumenti di sostenibilità e di CSR



Fig. 4. I principali risultati dell'area sostenibilità socio-ambientale

Aree	Indicatori	V Ediz.	IV Ediz.	III Ediz.
	Pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità	36%	33%	31%
CSR	Adesione alle linee guida GRI	86%	82%	68%
	Adozione del Codice Etico	94%	89%	87%
	ISO:9001 Sistemi di gestione qualità	88%	89%	87%
e oni	ISO:14001 Sistema di gestione ambientale	75%	73%	73%
ion	ISO:18001 Sistema per la sicurezza sul lavoro	60%	52%	49%
Adozione Certificazioni	Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	20%	20%	20%
Cer	SA:8000 Sistema per la responsabilità sociale	11%	10%	7%
	ISO:50001 Sistema di gestione dell'energia	11%	12%	10%
	Dipendenti a tempo indeterminato	95%	97%	94%
ale ale	Donne sul totale dei dipendenti	24%	22%	22%
Personale	Dipendenti soggetti a formazione	87%	76%	80%
Per	Ore di formazione per dipendente	15,6	14,2	19,0
	Dipendenti sottoposti a valutazione	63%	62%	66%

In questo quadro, particolare rilievo assume la gestione delle risorse umane. Quasi tutti gli indicatori di quest'area paiono in miglioramento: l'occupazione femminile è in aumento (dal 22% del 2014 al 24% del 2015), mentre i dati sulla formazione sono in costante crescita, sia in termini di dipendenti formati (87% nel 2015 contro 76% nel 2014), sia di ore di formazione pro capite (15,6 ore per addetto nel 2015 contro le 14,2 ore nel 2014). Infine, risulta essere in rialzo anche la quota di lavoratori sottoposti alla valutazione delle prestazioni (dal 62% del 2014 al 63% del 2015). È, però, in lieve calo la percentuale di dipendenti a tempo indeterminato (95% nel 2015 contro il 97% del 2014), in linea con la più generale trasformazione che sta interessando il mondo del lavoro in questi ultimi anni.

Migliorano gli indicatori relativi alla formazione delle risorse umane

# 4. Comunicazione, clienti e sviluppo del territorio

La crescente pressione competitiva che caratterizza il comparto utility, unitamente all'esigenza di migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione della clientela, richiede strategie di comunicazione più mirate ed efficaci. Al fine di misurare l'approccio delle utility alla trasparenza e alla gestione delle relazioni con i cittadini e le istituzioni, il modello di valutazione considera 41 indicatori, che analizzano la comunicazione nei suoi diversi ambiti: societario, finanziario, istituzionale e commerciale.

L'80% delle imprese del campione è soggetto all'obbligo di amministrazione trasparente, disciplinato dal Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n.33, che identifica i dati e le informazioni da pubblicare in una sezione dedicata dei siti web aziendali.

L'imposizione di vincoli di legge in materia di trasparenza ha avuto il duplice effetto di garantire maggiore uniformità nei contenuti informativi e

Crescono qualità e livello di trasparenza informativa



di incentivare la pubblicazione di documenti societari. La quasi totalità degli indicatori, infatti, è in netto miglioramento, confermando il trend positivo cominciato nella precedente edizione del rapporto. In particolare, un numero sempre maggiore d'imprese (70%) aderisce al programma triennale per la trasparenza e l'integrità, così come sono in aumento le aziende che pubblicano lo statuto (dal 70% del 2014 al 78% del 2015) o indicazioni relative alla struttura aziendale. Crescono anche le aree dedicate a informare su bandi di gara, consulenze, sovvenzioni e contributi. In un quadro decisamente positivo stona il calo delle informazioni relative a società controllate e partecipate, agli aspetti ambientali, e ai servizi erogati.

Fig. 5. L'obbligo di amministrazione trasparente per le Top 100

Aree	Indicatori	V Ediz.	IV Ediz.	III Ediz.
	Obbligo di amministrazione trasparente	80%	79%	78%
	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	70%	51%	18%
ıte	Statuto aziendale	78%	70%	61%
arei	Codice etico	96%	87%	84%
asb	Bandi di gara	95%	91%	94%
H C	Pubblicazione bilancio consolidato	95%	91%	92%
Amministrazione Trasparente	di cui aggiornato all'ultimo anno	96%	94%	73%
razi	Struttura aziendale	91%	89%	86%
nist	Consulenti e Collaboratori	73%	35%	44%
Ē	Società controllate e partecipate	71%	76%	62%
Απ	Informazioni ambientali	43%	59%	30%
	Sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici	50%	48%	43%
	Servizi erogati	60%	80%	65%

Avanzano i canali innovativi di comunicazione, frenano quelli tradizionali

L'ondata di cambiamento portata dalla trasformazione digitale ha investito anche il mondo delle utility, favorendo lo sviluppo di canali e mezzi di comunicazione innovativi per una gestione del rapporto con la clientela più immediata ed efficace. Il 53% (45% nel 2014) delle aziende si serve di social network per interagire rapidamente con i clienti, mentre il 44% (contro il 31% del 2014) ha promosso il lancio di applicazioni e servizi su mobile. Tra le forme di comunicazione tradizionale, invece, cresce l'utilizzo delle newsletter (+5 punti rispetto al 2014), mentre si registra una lieve flessione nella pubblicazione di rassegne stampa (dal 36% del 2014 al 35% del 2015) e nel livello di diffusione di spazi online per suggerimenti e reclami (dal 48% al 45%).

53% aziende attive sui social network, 44% ha app per smartphone e tablet

Fig. 6. La comunicazione commerciale per le Top 100

_	• •			
Aree	Indicatori		IV Ediz.	III Ediz.
٥	Q&A/Social Network	53%	45%	-
cial	Servizi e prodotti su mobile	44%	31%	25%
Commerciale	Newsletter	38%	33%	30%
Ē	Rassegna stampa	35%	36%	30%
ŭ	Spazio online per suggerimenti e reclami	45%	48%	48%



Nella comunicazione societaria e finanziaria aumentano le imprese che pubblicano la relazione sulla gestione (81) e il bilancio di esercizio (92), mentre sono in sostanziale calo gli indicatori relativi a struttura organizzativa, strategia e obiettivi, mission e valori.

Fig. 7. La comunicazione societaria e finanziaria per le Top 100

Aree	Indicatori	V Ediz.	IV Ediz.	III Ediz.
o w	Pubblicazione online del Bilancio d'esercizio/consolidato	92%	90%	86%
ria ( aric	Pubblicazione online della Relazione sulla gestione	81%	77%	83%
Societaria e Finanziaria	Struttura organizzativa	84%	93%	80%
Fig. Soci	Strategia e obiettivi	40%	45%	48%
<del>- 01</del> –	Mission e valori	52%	65%	54%

Data l'importanza nella vita quotidiana dei servizi offerti dalle public utility, la soddisfazione del cliente e il radicamento sul territorio costituiscono fattori chiave per il successo delle aziende.

Per tale motivo, il modello VIP analizza 17 parametri finalizzati a valutare il livello di servizio e la qualità delle relazioni con i clienti. A fronte di un aumento della percentuale di reclami (1,1% nel 2015 contro lo 0,71% nel 2014), rimane pressoché invariato l'indice complessivo di soddisfazione del cliente, con una valutazione media di 85,07 punti su 100 nel 2015 rispetto agli 85,05 del 2014. In aumento, invece, il livello di servizio dei call center (dall'88,5% del 2014 al 92,4% del 2015), nonostante crescano i tempi medi di attesa di risposta al numero verde (77 secondi nel 2015 contro i 76 nel 2014). Per contro, si riducono i tempi medi di rettifica di fatturazione (22,5 giorni nel 2015 contro i 26,2 giorni nel 2014) e i tempi medi di attesa agli sportelli (da 14,7 a 13 minuti). In calo però le imprese che pubblicano la carta dei servizi (83%).

Customer care, luci e ombre ...

... migliora il livello di servizio dei call center, aumentano i reclami

Fig. 8. I principali risultati per la gestione dei clienti e del territorio

Aree	Indicatori	V Ediz.	IV Ediz.	III Ediz.
	Emissione carta dei servizi	83%	87%	81%
	Reclami su totale clienti	1,1%	0,71%	0,34%
0	Tempi medi di risposta motivata ai reclami scritti (giorni)	19,7	19,3	19,2
e territorio	Tempi medi di rettifica fatturazione (giorni)	22,5	26,2	27,2
i.	Tempi medi di attesa agli sportelli (minuti)	13,0	14,7	15,4
e te	Call center: tempi di attesa (secondi)	77	76	75
Ē	Call center: livello di servizio	92,4%	88,5%	86,6%
Clienti	Indice complessivo di soddisfazione clienti (ICS)	85,07	85,05	83,92
	Valore liberalità e sponsorizzazioni elargite (% sul fatturato)	0,06%	0,05%	0,06%
	Visite guidate agli impianti	56%	58,3%	49,0%
	Progetti didattici per le scuole	55%	53,6%	45,0%

L'impegno sociale trova, infine, conferma nella lieve crescita del valore delle sponsorizzazioni e nella maggiore attenzione all'education, con iniziative didattiche finalizzate a sensibilizzare i più giovani sui temi della



sostenibilità ambientale e dell'uso razionale delle risorse. In un quadro complessivamente positivo si riduce, seppur in misura limitata, la percentuale di aziende che organizzano visite guidate agli impianti (dal 58,3% del 2014 al 56% del 2015).

### 5. Le performance operative

La progressiva compressione dei margini e il lento ma inesorabile aumento della concorrenza anche nei settori utility rendono necessario un approccio orientato all'efficienza operativa, al fine di massimizzare la creazione di valore tramite il presidio efficace sia delle fasi upstream (approvvigionamento e/o generazione) sia di quelle downstream (distribuzione e vendita) della value chain.

Perdite idriche in linea con la media nazionale Le performance operative del servizio idrico integrato, che si declina nelle fasi di captazione, distribuzione, fognatura e depurazione, sono strettamente connesse all'efficienza e al livello di sviluppo delle infrastrutture. A tal proposito, le perdite lungo gli acquedotti, con un valore medio del 40% sul totale dell'immesso in rete (corrispondente a 21,7 metri cubi al giorno per km di rete), sono in linea con la media nazionale (38,3%, fonte ISTAT). Le perdite più consistenti rimangono quelle reali, che sono il 34,2% dell'immesso in rete. La percentuale di utenti collegati ai depuratori si attesta all'87% (a fronte di una media nazionale dell'88,9%, fonte ISTAT), mentre l'efficienza di depurazione, misurata dal grado di abbattimento del COD, è in media pari al 78%.

Top 100 verso l'economia circolare: solo 13% dei rifiuti è smaltito in discarica Le prestazioni delle imprese dei servizi ambientali risultano, anche nel 2015, superiori alla media nazionale. La percentuale di raccolta differenziata raggiunge il 52,3%, circa cinque punti sopra la media del Paese (47,5%, fonte ISPRA). Rimane ancora distante l'obiettivo del 65% previsto dal Decreto 152/2006, seppur il 26% delle imprese superi tale soglia e la best performer raggiunga l'85%. Le Top 100 sono comunque molto più avanti nel perseguire gli obiettivi dell'economia circolare dato che lo smaltimento in discarica interessa solamente il 13% dei rifiuti urbani da loro raccolti, a fronte di una media nazionale del 26%.

Nel settore del gas naturale l'analisi delle performance è focalizzata sul segmento downstream, articolato nelle fasi di distribuzione e vendita. In media, l'83% della rete di distribuzione a bassa pressione è sottoposta a ispezione, percentuale che scende al 74% per quella a media/alta pressione. I tempi medi previsti per l'esecuzione di lavori semplici e per l'attivazione della fornitura, introdotti come standard specifici



dall'Autorità per l'Energia Elettrica il Gas e il Sistema Idrico (AEEGSI) per incentivare il miglioramento della qualità tecnica e commerciale, si attestano a 5,3 e 3,3 giorni, in conformità con le soglie stabilite dall'Autorità rispettivamente nel 98% e nel 100% dei casi.

Distribuzione gas ed energia elettrica: rispettati gli standard AEEGSI

Anche per il settore elettrico, infine, la valutazione delle prestazioni riguarda la qualità e la continuità del servizio. Il tempo medio di esecuzione dei lavori semplici è pari a 5,9 giorni, con una percentuale di rispetto dei target stabiliti dall'AEEGSI che raggiunge quota 98%. I tempi medi di attivazione (1,2 giorni) e di ripristino della fornitura (1,9 giorni), invece, rispettano gli standard rispettivamente nel 99% e nel 92% dei casi.

Fig. 9. Le performance operative per le Top 100

Aree	Indicatori	V Ediz.
	Servizio Idrico Integrato	
	Acqua non fatturata (%)	40%
	Acqua non fatturata (mc/km/gg)	21,7
	Perdite reali (% sul volume)	34,2%
	Percentuale utenti collegati ai depuratori (%)	87%
	Rendimento di depurazione (COD rimosso/COD ingresso)	78%
	Servizi ambientali	
	Percentuale raccolta differenziata (%)	52,3%
	Percentuale rifiuti smaltiti in discarica (%)	13,0%
	Gas	
a	Percentuale rete ispezionata	
īţi	Bassa pressione	83%
Performance operative	Media/alta pressione	74%
90	Tempo esecuzione lavori semplici	
n Ce	Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'AEEGSI (%)	98%
rma	Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)	5,3
īfo	Tempo attivazione fornitura	
Pe	Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'AEEGSI (%)	100%
	Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)	3,3
	Energia elettrica	
	Tempo esecuzione lavori semplici	98%
	Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'AEEGSI (%)	
	Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)	5,9
	Tempo attivazione fornitura  Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'AEEGSI (%)	99%
	Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)	1,2
	Tempo ripristino fornitura in seguito a guasto gruppo di misura	1,2
	Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'AEEGSI (%)	92%
	Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)	1,9
	rempo medio di esecuzione prestuzione (gg)	1,5

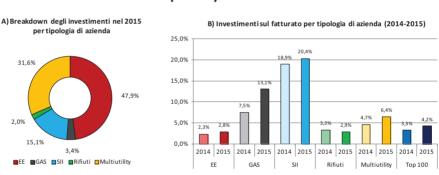


### 6. Patrimonio tecnologico, ricerca e innovazione

4,6 miliardi di investimenti: +12.2%

Gli investimenti delle Top Utility in impianti, infrastrutture e reti hanno segnato nel 2015 un aumento significativo rispetto all'anno precedente, passando da 4,1 a 4,6 miliardi di euro (+12,2%). Tale valore equivale a circa lo 0,3% del PIL e l'1,7% degli investimenti fissi lordi effettuati in Italia nell'ultimo anno (ISTAT). La scomposizione degli investimenti per tipologia di azienda (Fig. 10 A) evidenzia una netta prevalenza delle società elettriche (47,9% del totale) e delle multiutility (31,6%). Ciò non sorprende, dato che in queste due categorie si trovano 16 delle 18 Top 100 con ricavi superiori a 500 milioni di euro, dotate ovviamente di una maggiore capacità di investimento. Aumenta anche il peso degli investimenti sul fatturato (Fig. 10 B), passato dal 3,3% medio del 2014 al 4,2% dell'ultimo anno, con trend in crescita per tutte le tipologie di aziende ad eccezione delle monoutility dei rifiuti, scese dal 3,3% a 2,9%.

Fig. 10 - Gli investimenti delle Top Utility



Investimenti: aziende idriche in crescita, al 20,4% sul fatturato Le aziende con il più elevato rapporto tra investimenti e ricavi sono le monoutility idriche, con un valore pari al 20,4% nel 2015 (18,9% nel 2014). Il 47% degli investimenti degli operatori del servizio idrico (comprendendo anche le multiutility attive in questo comparto) ha riguardato la gestione degli acquedotti, mentre alla depurazione e alle fognature sono stati destinati rispettivamente il 25% e 28% del totale. Le multiutility, nel complesso, hanno incrementato il livello di investimenti sul fatturato salendo dal 4,7% al 6,4%. Tale crescita è stata guidata soprattutto da quelle più grandi (ricavi superiori a 500 milioni di euro) che nel 2015 hanno investito in media il 6,6% dei ricavi contro il 5,6% di quelle più piccole. Le imprese che hanno come core business la distribuzione del gas hanno segnato il più forte incremento tra il 2014 e il 2015 passando dal 7,5% al 13,1%, mentre i bassi valori di investimenti relativi delle aziende energetiche è spiegato (come già visto) dalla loro dimensione media, molto superiore al resto del campione, avendo tutte un fatturato superiore ai 500 milioni di euro.



Un'area sempre più rilevante per le utility italiane – in particolar modo per quelle più grandi – è l'innovazione. Anche all'interno di un campione molto variegato come quello delle Top 100 è possibile individuare delle tematiche comuni alle diverse aziende e trasversali ai differenti business, sia per ciò che riguarda le modalità di sviluppo e gli ambiti della R&S, sia per quanto concerne le criticità.

Innovazione sempre più strategica per le Top Utility

L'indagine diretta effettuata presso le aziende mostra che la maggior parte (87%) svolge attività di ricerca internamente (Fig. 11). Di queste, il 62% lo fa attraverso un'unità dedicata mentre il restante 38% in maniera meno strutturata. Le aziende che si rivolgono all'esterno per le attività di R&S – in toto o in parte – si attestano, invece, al 67%, scegliendo come partner società specializzate (53%), fornitori di tecnologia (50%) e università o centri di ricerca (47%). La quota di imprese che svolge la ricerca sia internamente che attraverso il ricorso a soggetti esterni è del 60%, mentre il 27% opera unicamente al proprio interno e il 7% solo esternamente. Vi è, infine, una quota minoritaria di imprese (6%) che non svolge tale attività né in un modo né nell'altro.

Attività di R&S presidiate in modo articolato

Fig. 11 - Il presidio dell'innovazione delle Top Utility

Internamente		e/o in partnership con altri soggetti	67%
di cui		Società specializzate	53%
con una struttura dedicata	62%	Fornitori di tecnologia	50%
senza una struttura dedicata	38%	<ul> <li>Università/Centri di ricerca</li> </ul>	47%

Nel 2015 le spese sostenute per l'attività di R&S si attestano, in media, allo 0,11% del fatturato per la parte svolta direttamente dalle aziende e allo 0,09% per la parte affidata a terzi. Le attività sono svolte soprattutto con risorse proprie, dato che i finanziamenti pubblici ottenuti per progetti di ricerca (fondi europei, nazionali o regionali) coprono in media solo lo 0,04% dei ricavi.

Sebbene prevalgano ancora le risorse dedicate allo sviluppo dell'innovazione all'interno dell'azienda, le utility italiane stanno avviando la transizione verso un modello di **open innovation** che permette di ricorrere a strumenti, tecnologie e competenze che arrivano dall'esterno (università, istituti di ricerca, start-up, fornitori, ecc.). Stanno nascendo iniziative che mettono assieme le competenze dei diversi operatori del settore, instaurando forme di **coopetition**. In questo ambito rientra, ad esempio, l'accordo quadro per la ricerca e l'innovazione siglato da due grandi multiutility e uno dei maggiori operatori idrici su temi legati alla gestione del sistema idrico integrato.

Verso un modello di open innovation



Convergenza tra innovazione e sostenibilità Un'altra tendenza emersa con forza è la convergenza in atto tra innovazione e sostenibilità. Per le utility italiane, infatti, i due temi sono sempre più legati e questa relazione si concretizza con interventi soprattutto in alcune aree, tra le quali le seguenti.

**Economia circolare**, anche in business diversi da quello tipico del waste management. Un esempio arriva dal settore idrico, dove il problema dello smaltimento dei fanghi da depurazione si sta trasformando in opportunità, grazie alla nascente filiera del biometano e ad altre soluzioni all'avanguardia sperimentate dalle aziende.

Economia circolare, efficienza energetica e smart city sono le aree prevalenti di innovazione delle utility

Energy management ed efficienza energetica, sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda. Nel primo caso attraverso l'integrazione tra diverse aree di business, come ad esempio nel caso delle reti elettriche e del calore. Sul fronte della domanda, invece, con lo sviluppo di nuovi servizi per i clienti, tra cui rientrano le attività delle ESCo. Al monitoraggio dei consumi energetici è legato anche lo sviluppo della domotica.

Digitalizzazione e smart city, con le local utility che gestiscono le reti cittadine (distribuzione gas, energia elettrica, idrica e illuminazione pubblica) e i conseguenti flussi informativi, che si candidano ad essere partner privilegiati degli enti locali nello sviluppo di nuovi servizi e applicazioni. Tra questi rientrano, ad esempio, i cassonetti intelligenti per massimizzare la raccolta dei rifiuti riducendone i costi e lo sviluppo di smart grid per gestire al meglio la produzione crescente degli impianti di generazione distribuita. Evolvono i sistemi di telecontrollo e telegestione, sempre più sofisticati, e, sfruttando la capillarità della rete di illuminazione, cresce la possibilità di fornire servizi aggiuntivi tramite l'installazione di sensori in grado di monitorare numerosi parametri della vita della città, dai livelli di inquinamento al traffico.

È chiave la capacità di condividere l'innovazione nelle multiutility In un contesto di crescenti opportunità di innovazione, diventa critica la capacità di condividere e di trasferire le informazioni all'interno di realtà aziendali complesse e articolate. Ciò è vero soprattutto per le imprese di maggiori dimensioni e per le grandi multiutility. Per queste ultime la molteplicità e diversità dei business, da un lato offrono opportunità di "cross-fertilization", dall'altro rendono non agevole coordinare attività di R&S svolte in aree industriali differenti.

La digitalizzazione e lo sviluppo dell'IOT porteranno, tuttavia, a un radicale cambiamento delle utility, sia nella gestione delle diverse operations che nei servizi e nelle relazioni con la clientela.



### Appendice metodologica

Lo studio adotta un modello di analisi quantitativa e qualitativa, denominato "VIP - Valutazione Integrata delle Performance", che esamina le prestazioni delle prime 100 utility italiane per fatturato. La ricerca considera le aziende, pubbliche e private, operanti nei comparti dell'energia elettrica, del gas, della gestione dei rifiuti e del servizio idrico, che erogano i servizi al cliente finale. Esulano quindi dall'analisi le utility attive solo nelle fasi a monte, quali i gestori della rete di trasmissione elettrica, della rete di trasporto del gas e i grossisti del settore idrico.

Il modello, sviluppato ed affinato nel corso delle cinque edizioni, analizza un insieme di 183 indicatori, valutando le performance delle imprese su sei differenti aree:

- risultati economico-finanziari (9)
- performance operative nelle diverse aree di business: energia elettrica (9), gas (11), servizio idrico (14) e rifiuti (7);
- sostenibilità (58);
- comunicazione (41);
- rapporto con i consumatori e il territorio (17);
- ricerca e innovazione tecnologica (17).

Le informazioni si basano, innanzitutto, su fonti aperte (bilanci d'esercizio, report di sostenibilità, siti aziendali e documenti divulgati dalle società, da enti di ricerca e da istituzioni). Le informazioni mancanti sono integrate con un'indagine diretta condotta presso le aziende.

La struttura del modello è stata progettata per poter valutare, su basi omogenee e oggettive, realtà differenti per dimensioni e aree di attività. Gli indicatori, infatti, tengono conto della classe dimensionale e dei diversi ambiti di operatività, in modo che la valutazione non sia eccessivamente condizionata da questi fattori.

Per ogni area d'indagine, i parametri di ciascuna impresa sono stati inseriti in una griglia di analisi e ad ognuno è stato assegnato un punteggio, calcolato sulla base dello scostamento da un valore benchmark (la media dei valori delle aziende o parametri settoriali definiti dall'AEEGSI). L'algoritmo, elaborando l'insieme degli indicatori, permette di creare il ranking delle Top Utility e di individuare le migliori in assoluto e nelle singole categorie.



Il modello VIP (Fig. 12) è stato concepito al fine di ridurre al minimo le distorsioni nella valutazione. Ciononostante, alcuni valori sono intrinsecamente oggetto di stime ed assunzioni, mentre alcuni elementi, per loro natura non quantificabili, implicano un certo grado di giudizio qualitativo. La maggior parte dei parametri, tuttavia, è di carattere quantitativo in modo da ridurre i gradi di soggettività della valutazione.

ANAGRAFICA 47 Score RISHITATI RISULTATI **ECO-FIN** 9 **ECO-FIN PREMI** PERFORMANCE **OPERATIVE** 41 PERFORMANCE **ASSOLUTO** ELETTRICITA' OPERATIVE **GRIGLIA DI ANALISI** (PARAMETRI E PUNTEGGI) GAS AZIENDA ACQUA SOSTENIBILITA<sup>,</sup> RANKING SOSTENIBILITA' **RIFIUTI CLIENTI E** SOSTENIBILITA' COMUNICAZIONE **SVILUPPO** 58 TERRITORIO CONSUMATORI RICERCA E 17 COMUNICAZIONE INNOVAZIONE COMUNICAZIONE **FORMAZIONE E** RICERCA E 41 **RISORE UMANE** INNOVAZIONE RICERCA E INNOVAZIONE

Fig. 12 - Il modello di Valutazione Integrata delle Performance - VIP

La quinta edizione del rapporto Top Utility, a causa dei mutamenti in atto nel settore, quali fusioni e aggregazioni, ha visto il venir meno di alcuni operatori considerati nelle precedenti edizioni e il conseguente ingresso di nuove realtà. Al fine di garantire la confrontabilità dei dati e la coerenza dell'analisi, la comparazione tra i valori rilevati nelle diverse edizioni è stata condotta a perimetro omogeneo, ossia ricalcolando i risultati sulla base del più recente campione d'indagine.

#### Comitato scientifico

Laura Ammannati, Università degli Studi di Milano
Luigi Bodria, Università degli Studi di Milano
Carlo Andrea Bollino, Università degli Studi di Perugia
Luigi De Paoli, Università Bocconi
Giuseppe Gorini, Università di Milano Bicocca
Francesco Perrini, Università Bocconi
Stefano Pogutz, Università Bocconi
Enzo Pontarollo, Università Cattolica del Sacro Cuore
Lanfranco Senn, Università Bocconi
Andrea Silvestri, Politecnico di Milano
Antonio Tencati, Università di Brescia
Roberto Zoboli, Università Cattolica del Sacro Cuore

Il presente lavoro sintetizza i risultati 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

Copyright 2017 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 perfomance 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:

































#### Media partner:































www.toputility.it