

Il think tank per l'eccellenza delle utility italiane

VI Edizione

Le performance delle utility italiane

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

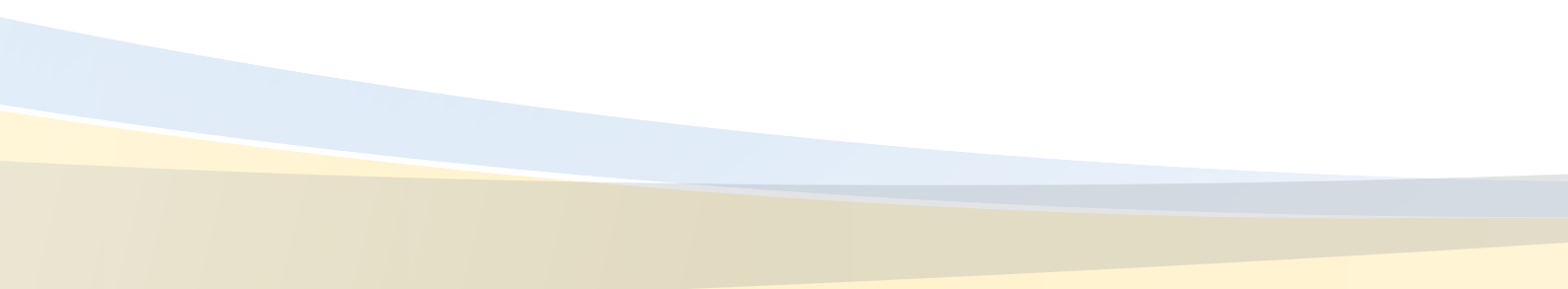
Con il patrocinio di:



Direttore Scientifico:
Alessandro Marangoni

Analyst:
Sara Monelli
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. Introduzione
2. I risultati delle utility in Italia
3. Le performance operative
4. La sostenibilità
5. Comunicazione, clienti e sviluppo del territorio
6. Investimenti, ricerca e innovazione

Appendice metodologica

1. Introduzione

Il panorama delle utility italiane è in continua evoluzione. Nel 2016 è proseguito il trend di consolidamento, in particolare nel servizio idrico e nel waste management, comparti che sino ad ora erano stati meno interessati da aggregazioni e razionalizzazioni, trainate negli anni scorsi soprattutto dalle multiutility. Nel primo, anche a seguito della spinta data dalla normativa sull'unicità della gestione negli ATO, si è assistito a numerose aggregazioni, soprattutto nel Nord Est. Nei rifiuti, invece, le aree più dinamiche sono state il Piemonte e il Centro Italia. Assente il Sud, dove la carenza di local utility limita le possibilità di consolidamento.

In questo contesto in trasformazione il rapporto Top Utility, giunto alla sesta edizione, ha l'obiettivo di monitorare le performance delle maggiori 100 aziende (pubbliche e private) operanti in Italia nei settori dell'energia elettrica, del gas, del servizio idrico integrato e dei rifiuti.

Queste imprese, oltre ad avere un significativo impatto sullo sviluppo del territorio, sul funzionamento delle città e sulla qualità della vita dei propri abitanti, hanno un consistente peso sull'economia nazionale, con un volume d'affari che si aggira attorno ai 115 miliardi di euro (quasi il 7% del prodotto interno lordo) e una forza lavoro di quasi 142.000 unità.

L'indagine valuta in maniera integrata gli aspetti economico-finanziari, industriali, sociali ed ambientali che caratterizzano la gestione delle utility, attraverso la definizione di 201 indicatori quantitativi e qualitativi. L'analisi è articolata quindi su molteplici aree:

- le performance economico-finanziarie nell'ultimo triennio;
- l'efficienza della gestione operativa, declinata secondo le specificità dei differenti business;
- la sostenibilità socio-ambientale e la valorizzazione delle risorse umane;
- la comunicazione agli stakeholder nelle diverse aree: istituzionale, commerciale, finanziaria, ecc.
- l'attenzione ai consumatori e i rapporti con il territorio;
- gli investimenti, il patrimonio tecnologico, la ricerca e l'innovazione.

Il quadro che emerge mostra, nel complesso, un settore dinamico che, pur nelle peculiarità territoriali, sta mutando rapidamente. Tecnologia e regolazione sono i driver principali, con la prima che sta assumendo un peso crescente. Digitalizzazione e convergenza tra sostenibilità e innovazione sono i trend emergenti che caratterizzeranno le strategie delle utility anche in un prossimo futuro che pare, ormai essere già il presente.

2. I risultati delle utility in Italia

Il quadro d'insieme

115 miliardi di ricavi per le Top Utility, 6,9% del PIL

Le 100 maggiori utility attive in Italia nei settori dell'energia elettrica, del gas, del servizio idrico integrato e della raccolta dei rifiuti urbani nel 2016 hanno generato un valore della produzione aggregato di poco superiore a 115 miliardi di euro, pari al 6,9% del PIL italiano, segnando una crescita dell'1,2% rispetto all'anno precedente.

Il 66% delle Top Utility è a capitale totalmente pubblico

Le Top 100 sono composte in maggioranza da imprese di medie e piccole dimensioni (il 52% ha ricavi inferiori ai 100 milioni di euro e solo il 14% supera il miliardo, Fig. 1), con una prevalenza di multiutility e di monouility del settore idrico (entrambe al 32%). Il 66% delle aziende è a capitale interamente pubblico, il 20% è composto da società miste, il 9% da aziende quotate e il restante 5% da private. Le aziende analizzate operano prevalentemente su scala locale, con una sparuta minoranza di grandi player energetici attivi a livello nazionale o addirittura internazionale. Escludendo questi ultimi, il tasso di crescita dei ricavi delle aziende maggiormente legate a specifici territori è del 4,7% tra il 2015 e il 2016.

Fig. 1 - Le Top 100 Utility in Italia per attività, classe di fatturato, e proprietà

Aree di attività	Classi di fatturato (euro)				Totale
	> 1 mld	> 500 mln < 1 mld	> 100 mln < 500 mln	< 100 mln	
Energia elettrica	9	0	0	0	9
Gas	0	0	3	0	3
SII	0	1	10	21	32
Servizi ambientali	0	1	6	17	24
Multiutility	5	2	11	14	32
Totale	14	4	30	52	100



Top 100 coprono 73% del gas venduto e 69% acqua distribuita

Il peso delle 100 maggiori aziende sui rispettivi settori è significativo. Le Top Utility coprono il 54,8% dell'energia elettrica generata in Italia e il 64,1% delle vendite finali (fonte ARERA), il 36,8% dei volumi di gas distribuiti e il 73,3% di quelli venduti (ARERA), il 68,8% dell'acqua distribuita (ISTAT) e il 42,9% dei rifiuti urbani raccolti (ISPRA).

Le performance economico finanziarie

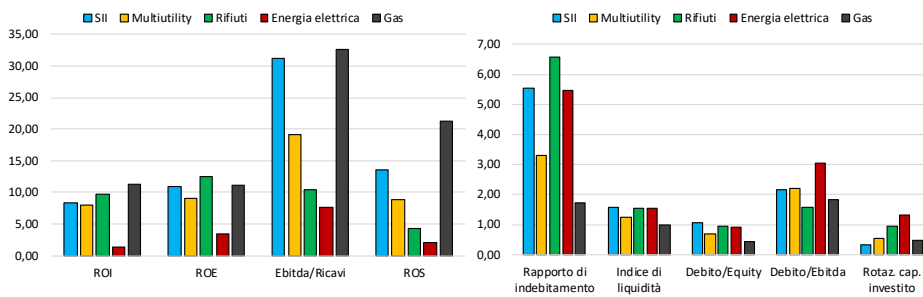
La crescita dei ricavi nel 2016 delle Top 100 (+1,2% sul 2015) vede risultati fortemente differenziati tra i vari tipi di aziende. Quelle con la crescita maggiore sono le multiutility, che nell'ultimo anno hanno incrementato il valore della produzione del 7,5%, seguite dalle monouility dei ri-

fiuti (+3,5%) e dalle idriche (+1,6%). Nel comparto energetico, invece, i ricavi delle aziende elettriche sono stati sostanzialmente stabili (-0,4%), mentre le monutility del gas hanno segnato un calo dell'11,1%, dovuto principalmente alla riduzione in tariffa della componente materia prima.

Queste ultime, tuttavia, sono in media quelle più solide, con gli indici di redditività più elevati (ROI 11,2%, ROE 11,1%, ROS 21,3% e Ebitda/Ricavi 32,6%, Fig. 2), e una situazione debitoria più sostenibile (Rapporto di indebitamento di 1,7 e Debito/Equity a 0,4). Al contrario, le aziende elettriche paiono ancora in difficoltà, penalizzate dal calo dei prezzi e della domanda degli ultimi anni. Alcune, come è noto, risentono di un elevato indebitamento dovuto a consistenti investimenti rivelatisi non remunerativi in una fase di mercato calante.

Monutility gas, struttura solida nonostante il calo dei ricavi

Fig. 2 - Le performance delle Top Utility nel 2016 per tipologia di azienda



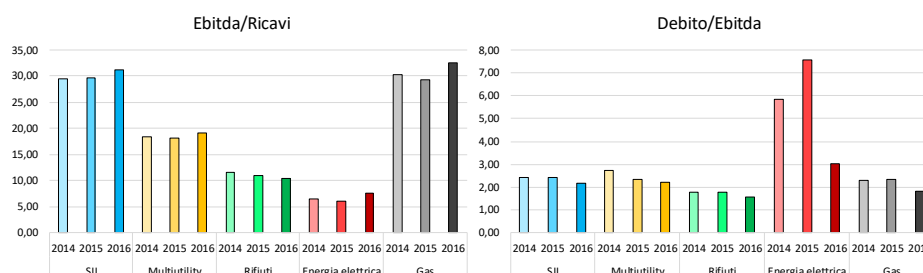
Allargando l'analisi al triennio, le aziende idriche hanno visto crescere i margini (Ebitda/Ricavi da 29,6% a 31,3%, Fig. 3) e ridursi il debito in rapporto all'Ebitda (da 2,4 a 2,2). Per contro, gli operatori del waste management, in particolare quelli focalizzati in prevalenza sulla fase a basso valore aggiunto della raccolta, hanno segnato una riduzione dell'Ebitda sui ricavi (dall'11,5% nel 2014 al 10,4% nel 2016).

Risultati in aumento per le aziende idriche

Le multiutility, infine, hanno risultati in miglioramento per tutti gli indicatori. Molteplici sono le ragioni, tra le quali un portafoglio di attività diversificato che riduce il rischio legato al singolo business e la maggiore dimensione che consente una superiore capacità d'investimento.

Multiutility premiate da diversificazione e dimensioni

Fig. 3 - Ebitda/Ricavi e Debito/Ebitda per tipologia di azienda (2014-2016)



3. Le performance operative

La trasformazione dei mercati, l'evoluzione regolatoria e il progresso tecnologico richiedono alle utility livelli crescenti di efficienza nella gestione delle operation tipiche dei diversi comparti. Top Utility valuta le performance operative delle aziende attraverso 53 indicatori, in parte mutuati dalla regolazione della qualità tecnica e commerciale di ARERA ed in parte disegnati specificatamente. Il quadro d'insieme mostra un progressivo miglioramento delle prestazioni dei settori ambientali – acqua e rifiuti – e una sostanziale stabilità di quelli energetici.

*Idrico: Top 100
perdite inferiori
alla media
nazionale ...*

Nel **servizio idrico integrato**, l'efficienza dei servizi è legata inevitabilmente alla qualità e funzionalità delle infrastrutture. Il riferimento usuale è il tasso di perdite delle reti per il quale le Top 100 risultano nettamente migliori della media nazionale. Si attestano, infatti, al 32% contro il 38,3% medio nazionale (fonte Istat) e in miglioramento rispetto al 2015 di due punti percentuali. Nella depurazione aumenta il rendimento degli impianti, misurato dal grado di abbattimento del COD, che guadagna 13 punti percentuali sul 2015, raggiungendo il 91%. Non migliora però la quota di utenti collegati ai depuratori, che addirittura cala di un punto rispetto al 2015 (Fig. 4).

*... e migliora il
rendimento dei
depuratori*

Anche nei **servizi ambientali** le performance paiono in sensibile aumento nell'ultimo anno. La raccolta differenziata cresce di oltre cinque punti percentuali sul 2015, attestandosi al 58%, rispetto alla media nazionale del 52,5% (fonte ISPRA). A questo risultato concorre anche l'adozione di sistemi porta a porta come modalità prevalente di raccolta (68% delle aziende del Top 100). Il 31% delle aziende, inoltre, sta sperimentando o ha già implementato sistemi di tariffazione puntuale. Il dato è molto superiore a quello complessivo italiano, che vede solo il 3,5% dei Comuni e il 4,6% degli abitanti avere la tariffa in luogo della Tari (fonte: Waste Strategy).

*Waste management:
porta a porta e
tariffa puntuale
spingono la raccolta
differenziata*

Il **settore della distribuzione del gas** mostra una sostanziale stabilità, con lievi miglioramenti, data la difficoltà di incrementi significativi in un contesto già caratterizzato da parametri elevati. Si riducono i tempi medi di esecuzione di lavori semplici e di attivazione della fornitura: rispettivamente da 5,3 a 4,8 giorni e da 3,3 a 3,2 giorni. Cala leggermente la percentuale di rispetto dei tempi stabiliti dall'Autorità per i lavori semplici (dal 98% al 97%), mentre rimane pienamente soddisfatta per l'attivazione delle forniture. Cresce, infine, la quota di rete ispezionata, sia

in bassa pressione (che passa dall'83 all'84%), che quella in medio/alta, che balza all'87% rispetto al 74% della rilevazione precedente.

Il **settore dell'energia elettrica** mostra un panorama articolato, con alcuni miglioramenti e qualche criticità nella qualità e continuità del servizio di distribuzione. Si riduce leggermente il tempo medio di esecuzione di lavori semplici (5,8 giorni anziché 5,9) ma scendono più marcatamente le prestazioni effettuate entro gli standard richiesti da ARERA, passate dal 98% del 2015 al 93% del 2016. Peggiorano lievemente anche i valori relativi all'attivazione della fornitura (da 99% a 98% di compliance con gli standard dell'Autorità), mentre al contrario, migliorano le performance sui tempi di ripristino della fornitura a seguito di guasti dei gruppi di misura e si riducono i tempi di esecuzione delle prestazioni da 1,9 a 1,3 giorni.

Nell'insieme le Top Utility mostrano uno sforzo costante verso il miglioramento delle prestazioni, sebbene permangano differenze sensibili tra i vari comparti. Quelli energetici, storicamente più redditizi e più soggetti alla regolazione indipendente, mostrano ancora performance migliori, mentre paiono in netto recupero quelli ambientali.

Comparti energetici storicamente più efficienti ...

... e limitati i margini di miglioramento

Fig. 4 – Le performance operative delle Top Utility

Are	Indicatori	VI Ediz.	V Ediz.
Performance operative	Servizio Idrico Integrato		
	Acqua non fatturata (%)	37%	40%
	Acqua non fatturata (mc/km/gg)	21,3	21,7
	Perdite reali (% sul volume)	32%	34%
	Percentuale utenti collegata ai depuratori	86%	87%
	Rendimento di depurazione (COD rimosso/COD in ingresso)	91%	78%
	Servizi ambientali		
	Percentuale raccolta differenziata	58%	52%
	Sistema di raccolta prevalente porta a porta	68%	-
	Implementazione tariffa puntuale	31%	-
	Gas		
	Percentuale annua rete ispezionata		
	<i>Bassa pressione</i>	84%	83%
	<i>Media/alta pressione</i>	87%	74%
	Esecuzione lavori semplici		
	<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	97%	98%
	<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	4,8	5,3
	Attivazione fornitura		
	<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	100%	100%
	<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	3,2	3,3
	Energia elettrica		
	Esecuzione lavori semplici		
	<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	93%	98%
	<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	5,8	5,9
	Attivazione fornitura		
	<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	98%	99%
	<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	1,3	1,2
Ripristino fornitura in seguito a guasto gruppo di misura			
<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	94%	92%	
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	1,3	1,9	

4. La sostenibilità

I temi della sostenibilità sono ormai da diversi anni al centro dell'attenzione delle utility, ma il 2016 ha impresso un'accelerazione. Dopo la COP21 di Parigi e la pubblicazione dei Sustainable Development Goals (SDG) delle Nazioni Unite, in Italia è stata recepita la Direttiva 95/2014/UE con il Decreto Legislativo n. 254/2016. Questo prevede l'obbligo di pubblicazione del rapporto di sostenibilità, in concomitanza con i bilanci societari, per le grandi aziende di interesse pubblico (almeno 500 dipendenti, attivo di oltre 20 milioni di euro o ricavi superiori ai 40 milioni). Questa norma interesserà 42 delle Top 100, che dal 2018 avranno l'obbligo di pubblicare il bilancio di sostenibilità. Di queste il 55% l'ha già fatto in precedenza, mentre per le restanti sarà la prima volta. Nel 2016 sono state 38 le aziende che hanno pubblicato il bilancio di sostenibilità, due in più rispetto all'anno precedente e cinque rispetto al 2014. Ben 15 di queste, però, non rientrano nei requisiti del Decreto.

Dal 2018 obbligo del bilancio di sostenibilità per le aziende più grandi ...

... ma molte utility non obbligate già lo pubblicano

Nel complesso, la valutazione delle performance in materia di sostenibilità delle Top Utility si basa su 58 indicatori che analizzano le loro attività in ambito ambientale, di Corporate Social Responsibility (CSR), nei rapporti con gli stakeholder e nella gestione delle risorse umane (Fig. 5).

Ne emerge un quadro in costante miglioramento, seppur in maniera articolata per le diverse aree. Cresce l'adozione di strumenti di rendicontazione sociale, mentre sono in leggero calo le imprese che seguono le guide linea del GRI per la redazione del bilancio di sostenibilità. Ciò, peraltro, potrebbe essere dovuto alle esordienti che, per le prime pubblicazioni, scelgono di adottare un modello meno vincolante.

Fig. 5 - Principali risultati dell'area sostenibilità socio-ambientale

Aree	Indicatori	VI Ediz.	V Ediz.	IV Ediz.
CSR	Pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità	38%	36%	33%
	Adesione alle linee guida GRI	79%	86%	82%
	Adozione del Codice Etico	96%	94%	89%
Adozione Certificazioni	ISO:9001 Sistemi di gestione qualità	86%	88%	89%
	ISO:14001 Sistema di gestione ambientale	80%	75%	73%
	ISO:26000 Responsabilità sociale	5%	2%	3%
	ISO:18001 Sistema per la sicurezza sul lavoro	62%	60%	52%
	Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	19%	20%	20%
	SA:8000 Sistema per la responsabilità sociale	10%	11%	10%
	ISO:50001 Sistema di gestione dell'energia	15%	11%	12%
Personale	Dipendenti a tempo indeterminato	96%	95%	97%
	Donne sul totale dei dipendenti	23%	24%	22%
	Dipendenti soggetti a formazione	86%	87%	76%
	Ore di formazione per dipendente	21,3	15,6	14,2
	Dipendenti sottoposti a valutazione	71%	63%	62%

Quasi tutte le Top Utility, invece, hanno un codice etico, che arriva al 96% dei casi nel 2016 contro l'89% di due anni prima. Si confermano stazionarie, per il secondo anno di fila, le certificazioni. Le ISO, le più adottate, non registrano particolari variazioni, ad eccezione della ISO 26000 sulla responsabilità sociale che, seppur ancora poco diffusa, segna un apprezzabile aumento. Nello stesso ambito, tuttavia, si conferma maggiormente presente la più matura SA 8000 (10% delle aziende). Il peso crescente dell'efficienza energetica nei processi delle utility trova riscontro in un aumento della certificazione ISO 50001 sul sistema di gestione dell'energia.

Codice etico per il 96% delle utility, ma certificazioni CSR ancora limitate

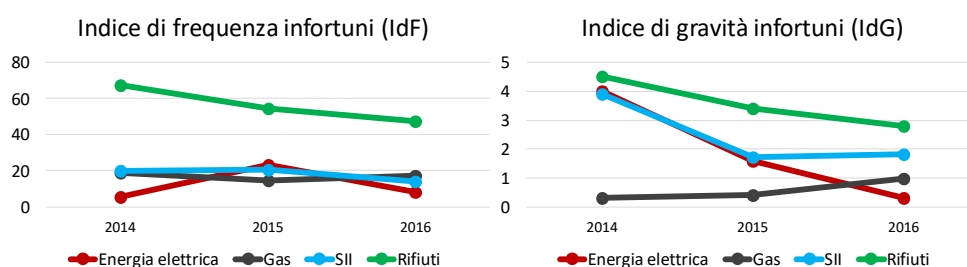
La gestione delle risorse umane sta divenendo sempre più strategica per le utility e assorbe risorse crescenti. A fronte di una sostanziale stabilità della struttura degli organici (percentuale di lavoratori a tempo indeterminato al 96% e dell'occupazione femminile al 23%), aumenta l'attenzione alla qualità. Sono, infatti, in salita gli indicatori relativi alla formazione ed alla valutazione del personale. Rilevante è l'aumento nelle ore per dipendente, che sono passate da 15,6 nel 2015 a ben 21,3 nel 2016 e hanno riguardato l'86% dei dipendenti. L'innovazione tecnologica e gestionale che sta investendo il settore delle utility – esaminata nel Capitolo 6 – è certamente uno dei driver più rilevanti di questo fenomeno. Prosegue la convergenza tra sostenibilità ed innovazione, ad esempio riguardo agli impatti dei cambiamenti climatici, l'efficienza energetica e nuove tecnologie di recupero dei materiali.

Formare le risorse umane per affrontare l'innovazione

Positivi anche i risultati nell'area della Health & Safety, che mostrano un calo sia negli indici di frequenza che di gravità degli infortuni. Tra i risultati più significativi, il calo dell'IdF (da 67 nel 2014 a 47 nel 2016) e IdG (da 4,5 a 2,8) delle aziende dei rifiuti. Sensibile anche la riduzione dell'indice di gravità per le aziende elettriche, che passa da 4 nel 2014 a 0,3 nel 2016. Questi cali sono legati all'aumento della formazione e ad una maggiore sensibilità delle Top 100 verso le misure di safety (Fig. 6).

Migliorano le performance di sicurezza sul lavoro

Fig. 6 - Indici di frequenza e gravità degli infortuni per settore (2014-2016)



5. Comunicazione, clienti e sviluppo del territorio

Il rapporto con i clienti, il territorio e gli stakeholder è un elemento caratterizzante i servizi pubblici locali. La valutazione di Top Utility considera pertanto ben 62 parametri in questo ambito: 17 riguardo ai consumatori e 45 per la comunicazione. La trasparenza amministrativa, prevista dal D.lgs. 33/2013, è ormai pratica consolidata tra le utility italiane. Tra le Top 100 sono ben 86 le aziende (pubbliche o miste) sottoposte a tale obbligo. Le altre, pur non essendone soggette, in molti casi ne adottano comunque le modalità per divulgare alcune informazioni, quali la struttura aziendale (80%), le società controllate (79%) e i servizi erogati (64%).

86% aziende ha l'obbligo di trasparenza amministrativa ...

... cresce il livello di compliance

I principali risultati circa il livello di compliance delle 86 aziende interessate dal decreto sono riassunti nella Fig. 7. Sono varie le voci che ottengono la piena, o quasi, conformità nel 2016; tra queste spiccano le informazioni sulla struttura aziendale e la pubblicazione dei bandi di gara, che raggiungono rispettivamente il 100% e il 99%. Inferiori, ma comunque positivi, i dati relativi alla pubblicazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità (+28 punti percentuali sul 2014) e le informazioni su aree dedicate, quali quelle sul personale (+51 punti sul 2014) e su consulenti e collaboratori (+43 punti sul 2014). In controtendenza è invece la divulgazione di informazioni ambientali e sui servizi erogati, che, pur crescendo rispettivamente di 6 e 7 punti sul 2015, non raggiunge i livelli del 2014. L'adozione crescente del bilancio di sostenibilità potrebbe però aver riassorbito queste esigenze informative.

Fig. 7 - Obbligo di amministrazione trasparente per le Top 100

Aree	Indicatori	VI Ediz.	V Ediz.	IV Ediz.
Amministrazione Trasparente	Obbligo di amministrazione trasparente	86%	80%	79%
	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	79%	70%	51%
	Statuto aziendale	81%	78%	70%
	Bandi di gara	99%	95%	91%
	Bilancio aggiornato all'ultimo anno	97%	96%	94%
	Struttura aziendale	100%	91%	89%
	Consulenti e Collaboratori	78%	73%	35%
	Personale	80%	53%	29%
	Società controllate e partecipate	78%	71%	76%
	Informazioni ambientali	49%	43%	59%
	Sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici	52%	50%	48%
	Servizi erogati	67%	60%	80%

L'accelerazione tecnologica spinge la comunicazione digitale

Aumenta il ricorso ai social network: nel 2016 il 68% delle aziende porta sempre più strumenti di assistenza ai clienti sul canale on line (Fig. 8). Allo stesso modo, è in forte crescita lo sviluppo di applicazioni per la gestione delle utenze tramite smartphone (+13 punti rispetto al 2015).

Fig. 8 - Comunicazione commerciale

Aree	Indicatori	VI Ediz.	V Ediz.	IV Ediz.
Commerciale	Q&A/Social Network	68%	53%	45%
	Servizi e prodotti su mobile	57%	44%	31%
	Newsletter	43%	38%	33%
	Rassegna stampa	32%	35%	36%
	Spazio online per suggerimenti e reclami	58%	45%	48%

Nella comunicazione finanziaria, prosegue il trend positivo degli ultimi anni, con un aumento significativo nella pubblicazione online della relazione sulla gestione e della descrizione della struttura organizzativa (entrambe +14 punti sul 2015). Trend opposto per la descrizione della strategia e degli obiettivi, che cala di ulteriori 4 punti nel 2016, dopo la discesa già registrata l'anno precedente (Fig. 9).

Fig. 9 - Comunicazione societaria e finanziaria

Aree	Indicatori	VI Ediz.	V Ediz.	IV Ediz.
Societaria e Finanziaria	Pubblicazione online del Bilancio d'esercizio/consolidato	95%	92%	90%
	Pubblicazione online della Relazione sulla gestione	95%	81%	77%
	Struttura organizzativa	98%	84%	93%
	Strategia e obiettivi	36%	40%	45%
	Mission e valori	59%	52%	65%

I rapporti con i clienti e con gli altri stakeholder locali mostrano nel 2016 luci e ombre. L'indice di soddisfazione dei clienti peggiora, per la prima volta in quattro anni, passando da 85,07 nel 2015 a 82,05 nel 2016. In calo anche le performance del servizio clienti, con un lieve aumento dei tempi di attesa e un calo del livello di servizio dei call center. Crescono anche i reclami dei clienti. Le complessità dei mercati, le maggiori attese dei consumatori e alcuni processi di riorganizzazione aziendale potrebbero spiegare questo fenomeno. In aumento, al contrario, le attività sul territorio. Il 68% delle aziende offre visite agli impianti, mentre quasi 8 aziende su 10 svolgono progetti didattici con le scuole. Cresce, infine, il valore delle sponsorizzazioni, salite a circa 92 milioni di euro, a fronte dei 68 del 2015.

Peggiora la qualità del servizio percepita dai clienti ...

... ma aumentano le attività sul territorio

Fig. 10 - La gestione dei clienti e i rapporti con il territorio

Aree	Indicatori	VI Ediz.	V Ediz.	IV Ediz.
Clienti e territorio	Emissione carta dei servizi	83%	83%	87%
	Reclami su totale clienti	1,2%	1,1%	0,71%
	Tempi medi di risposta motivata ai reclami scritti (giorni)	16,3	19,7	19,3
	Tempi medi di rettifica fatturazione (giorni)	19,2	22,5	26,2
	Tempi medi di attesa agli sportelli (minuti)	13,1	13,0	14,7
	Call center: tempi di attesa (secondi)	80	77	76
	Call center: livello di servizio	90%	92,4%	88,5%
	Indice complessivo di soddisfazione clienti (ICS)	82,05	85,07	85,05
	Valore liberalità e sponsorizzazioni elargite (% sul fatturato)	0,08%	0,06%	0,05%
	Visite guidate agli impianti	68%	56%	58,3%
	Progetti didattici per le scuole	76%	55%	53,6%

6. Investimenti, ricerca e innovazione

Gli investimenti

4,6 miliardi di investimenti nel 2016 per le Top 100

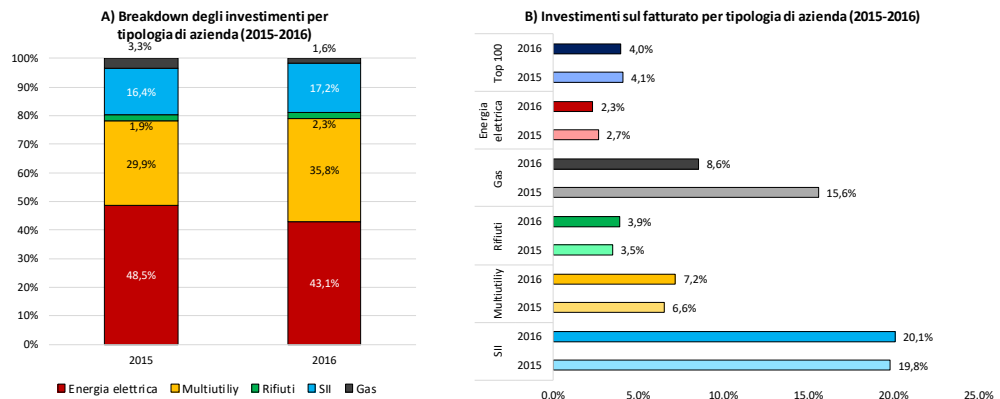
Nel 2016 le Top 100 hanno investito complessivamente in impianti, infrastrutture, reti ed attrezzature poco più di 4,6 miliardi di euro, pari allo 0,3% del PIL e all'1,6% degli investimenti fissi lordi italiani. Tale valore, a perimetro omogeneo leggermente inferiore a quello del 2015 (-1,5%), rappresenta il 4% del valore della produzione delle Top Utility.

Il dato varia decisamente tra le varie tipologie d'azienda. Le società del comparto elettrico hanno investito di più in termini assoluti, quasi due miliardi di euro, pari al 43,1% del totale delle Top 100, seppur in sensibile calo rispetto al 2015 quando con quasi 2,3 miliardi avevano coperto il 48,5% del totale. La categoria delle multiutility è quella cresciuta maggiormente, avendo investito 1,65 miliardi di euro nel 2016 (+18,1% sul 2015), pari al 35,8% del totale (29,9% nel 2015, Fig. 11A). Il sensibile calo delle aziende del gas (-51,2%) è dovuto alla conclusione, da parte di una delle imprese, di un ciclo straordinario di investimenti che l'ha portata nel 2015 a sostituire gran parte della rete di distribuzione.

Investimenti multiutility: +18,1% sul 2015

Considerando, invece, gli investimenti sul valore della produzione (Fig. 11B) le monouility idriche mostrano il dato più elevato (20,1%), con un investimento medio per abitante di 26,2 euro. Questo è tuttavia inferiore a quello delle multiutility attive nel ciclo idrico, che nel 2016 hanno investito circa 37,9 euro per abitante. Una dinamica simile si ritrova anche nel waste management. Gli investimenti pro-capite delle monouility, attive prevalentemente nella raccolta, ammontano a 8,2 euro/ab. a fronte dei 16,1 delle multiutility, più presenti nelle fasi a valle che richiedono un'importante dotazione impiantistica.

Fig. 11 – Gli investimenti delle Top Utility



La crescita degli investimenti nel settore idrico deriva anche dall'introduzione della regolazione tariffaria da parte dell'Autorità. La visibilità sui ricavi a medio termine ha permesso a numerose aziende di finanziare i propri piani di investimento con bond o finanziamenti europei. Tali benefici, auspicabilmente, potranno trasferirsi anche al settore dei rifiuti, recentemente affidato alla regolazione di ARERA.

La regolazione ha favorito gli investimenti nell'idrico

La ricerca e il presidio dell'innovazione

L'innovazione tecnologica è un fattore strategico per lo sviluppo di un settore come quello delle utility che impatta in modo significativo sull'attrattività del territorio e sulla qualità della vita dei cittadini.

L'indagine diretta effettuata presso le aziende mostra come l'89,7% delle imprese effettui attività di ricerca. Nella maggioranza dei casi (69,2%) è svolta sia internamente che esternamente, mentre il 7,7% si limita a rivolgersi a soggetti esterni (università, centri di ricerca, società specializzate o fornitori di tecnologia) e il 12,8% realizza solo al proprio interno tutte le attività di R&S.

Quasi il 90% delle aziende svolge attività di R&S

Tra l'82% di aziende che si occupa direttamente di innovazione, il 65,4% lo fa con una struttura dedicata, impiegando in queste attività in media lo 0,8% delle proprie risorse umane. Nel restante 34,6%, invece, non vi è una vera e propria funzione aziendale dedicata specificatamente alla R&S, con i progetti che sono sviluppati direttamente dalle singole business unit. Tra le aziende che si rivolgono all'esterno, i principali partner sono Università e centri di ricerca (77%), società specializzate (73%) e fornitori di tecnologia (67%). Nel 2016 erano 120 gli accordi tra Università e le maggiori utility, mentre 60 erano i brevetti registrati. Gli investimenti complessivi in R&S sono poco meno di 246 milioni di euro, mentre sono stati 464 i progetti innovativi delle Top 100 nel 2016.

Nel 2016 120 accordi di ricerca con Università e 464 progetti innovativi

Prosegue, soprattutto da parte delle aziende più grandi, la ricerca di collaborazioni con **start-up innovative** e, più in generale, l'approccio legato all'**open innovation**. Su questo tema gli ambiti di maggior interesse sono quelli dell'intelligenza artificiale e del machine learning, applicati alla gestione di reti ed impianti, ma anche specifiche soluzioni tecnologiche.

Open innovation e scouting tra le start-up innovative

Una tendenza che accomuna tutti i comparti è la **digitalizzazione**. Nel 2016 il 53,8% delle aziende aveva sistemi integrati per la raccolta e la gestione dei dati di impianti e infrastrutture mediante strumenti innovativi di ICT (IoT, big data analytics, etc.) già operativi, mentre per il 41% erano in fase di progettazione o in corso di realizzazione. Tra le applica-

*Digitalizzazione
e smart city
nel futuro
delle utility*

zioni più diffuse vi sono la manutenzione predittiva e il work force management. Solamente il 7,7% delle imprese ritiene che i sistemi esistenti siano sufficienti e non pensa di introdurne di nuovi.

Collegato al tema della digitalizzazione c'è il ruolo che le **utility** si stanno ritagliando come **fornitrici di nuovi servizi alle città**. Questi vanno dai sistemi di monitoraggio ambientale (qualità dell'aria e dell'acqua, sicurezza idrogeologica), alla mobilità sostenibile (colonnine di ricarica per l'auto elettrica, car sharing o servizi di smart parking), dalla mappatura energetica delle città all'implementazione di sistemi di ottimizzazione e monitoraggio dei cantieri e dei lavori in corso.

Nei settori energetici si stanno sviluppando sempre più sistemi di smart metering, soluzioni di energy management avanzate e applicazioni che favoriscano un ruolo attivo dei clienti e la gestione dei prosumer.

*Fanghi di
depurazione:
necessaria
"innovazione"
autorizzativa*

Nel comparto idrico i principali ambiti di innovazione riguardano i sistemi di ricerca delle rotture nelle reti di distribuzione e fognatura e la gestione dei fanghi di depurazione. Nel primo caso sono in sperimentazione sistemi satellitari per individuare le rotture nella rete, oppure tecniche per la ricerca di acque parassite nelle fognature con la fibra ottica. Quella sui fanghi, invece, sarà la principale sfida nei prossimi anni non tanto dal punto di vista tecnologico, quanto da quello autorizzativo. Già oggi, infatti, esistono soluzioni per il riutilizzo (ad esempio in agricoltura) o per il recupero energetico (termovalorizzazione o produzione di biometano), ma le complessità autorizzative ne limitano le potenzialità.

Nel settore ambientale, invece, la ricerca delle aziende si sta concentrando sull'ottimizzazione dei sistemi di raccolta sia stradale (attraverso la sperimentazione di soluzioni smart), sia porta a porta (con sistemi per l'ottimizzazione dei tragitti), mentre dal punto di vista impiantistico sono entrati a regime i primi impianti di produzione di biometano da FORSU. Crescono le sinergie tra i settori, per esempio tra rifiuti ed idrico, e, più in generale, si conferma la convergenza tra sostenibilità e innovazione.

Una problematica rilevata da numerose aziende del settore è quella dei **sistemi di finanziamento della ricerca** in Italia, soprattutto se paragonati agli equivalenti europei. I bandi per accedere a fondi ministeriali o regionali sono caratterizzati da tempistiche molto lunghe, numerose incertezze legate anche ai ricorsi alla giustizia amministrativa e sono spesso concepiti e gestiti seguendo logiche distanti dalle effettive esigenze aziendali. L'allineamento dei sistemi nazionali ai più snelli criteri comunitari avrebbe degli indubbi vantaggi per le utility più innovative.

Appendice metodologica

L'analisi di Top Utility si fonda su un modello quantitativo e qualitativo, denominato "VIP - Valutazione Integrata delle Performance", in continua evoluzione, che viene affinato di anno in anno. Tale modello è finalizzato alla misurazione e valutazione delle prestazioni delle prime 100 utility italiane per fatturato, pubbliche e private, operanti nei comparti dell'energia elettrica, del gas, della gestione dei rifiuti e del servizio idrico, che servono i clienti finali.

Il sistema VIP considera un insieme di 201 indicatori (oltre a 46 dati anagrafici), mediante i quali vengono esaminate le performance delle imprese in sei differenti aree:

- risultati economico-finanziari (9)
- performance operative nelle diverse aree di business: energia elettrica (11), gas (12), servizio idrico (14) e rifiuti (9);
- sostenibilità (58);
- comunicazione (45);
- rapporto con i consumatori e il territorio (17);
- ricerca e innovazione tecnologica (26).

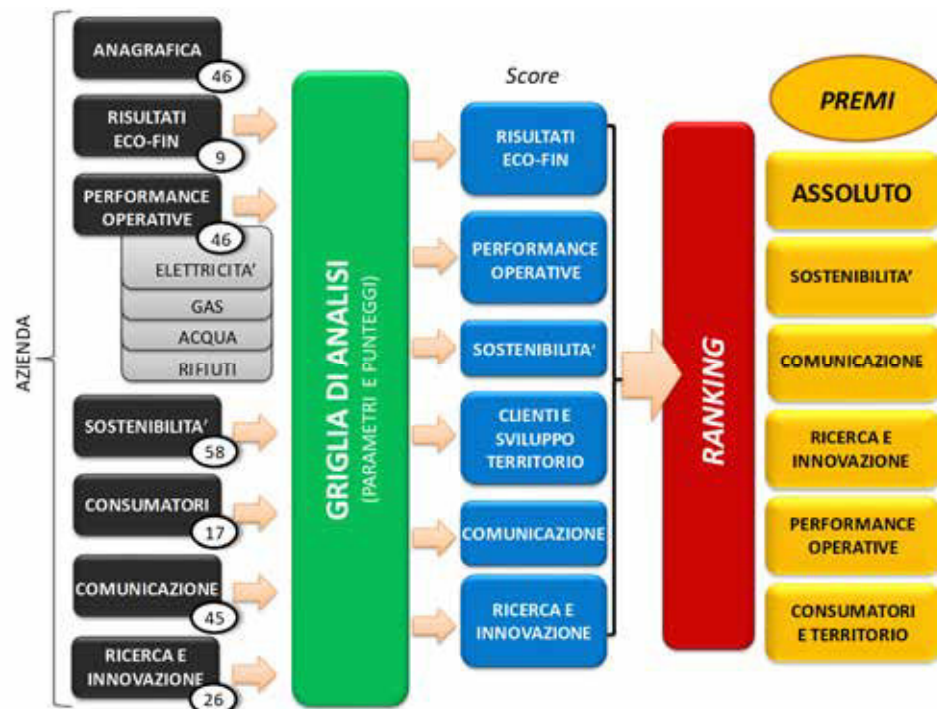
Le informazioni e i dati provengono da una molteplicità di fonti. Da un lato si considerano i dati disponibili da fonti aperte (bilanci d'esercizio, report di sostenibilità, siti aziendali e documenti divulgati dalle società, da centri di ricerca e da istituzioni); dall'altro sono condotte indagini dirette, tramite questionari personalizzati o interviste, alle imprese.

Il disegno del modello è stato concepito per poter valutare, su basi omogenee e oggettive, realtà differenti per dimensioni, caratteristiche di business e aree di attività. Allo scopo di evitare una valutazione eccessivamente influenzata da tali diversità, i parametri sono quindi adattati alla classe dimensionale e ai diversi ambiti di operatività delle aziende.

Il sistema attribuisce dei punteggi ai risultati raggiunti dalle utility nelle diverse aree di analisi, calcolati sulla base dello scostamento da un benchmark (la media dei valori delle aziende o parametri settoriali definiti dall'ARERA). L'elaborazione dell'insieme dei punteggi ottenuti dalle aziende definisce, attraverso un algoritmo, il ranking delle Top Utility, individuando le migliori in assoluto e nelle singole categorie.

Il modello VIP (Fig. 12) è progettato allo scopo di ridurre il più possibile le distorsioni dovute alle peculiarità settoriali ed aziendali. La natura qualitativa di alcune valutazioni e la presenza di valori inevitabilmente oggetto di stime e assunzioni comportano, infatti, un certo grado di soggettività nei giudizi. Ciononostante, per garantire un'adeguata attendibilità e imparzialità della valutazione, la maggior parte degli indicatori è di tipo quantitativo.

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



Questa edizione del rapporto Top Utility, conseguentemente ai cambiamenti avvenuti (e tuttora in corso) nel settore, quali fusioni e aggregazioni, ha visto l'inserimento di nuovi operatori a fronte dell'uscita di altri considerati nelle precedenti edizioni. Al fine di garantire la necessaria comparabilità dei dati e la coerenza dell'analisi, il confronto tra i valori rilevati nelle diverse edizioni è stata condotta a perimetro omogeneo, ossia ricalcolando i risultati sulla base del più recente insieme delle 100 maggiori utility. Per questa ragione alcuni dati contenuti in questo rapporto e riferiti alle edizioni precedenti potrebbero differire da quanto a suo tempo indicato.

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. In alcuni casi, a causa di arrotondamenti, i totali nelle tabelle potrebbero non riconciliarsi con la somma delle singole voci.

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.

È 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 2018 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:



Media partner:



www.toputility.it

ISBN 978-88-6891-015-0