

TOP UTILITY
TEN YEAR EDITION



LE PERFORMANCE DELLE UTILITY ITALIANE

ANALISI DELLE 100 MAGGIORI AZIENDE
DELL'ENERGIA, DELL'ACQUA, DEL GAS E DEI RIFIUTI

Uno sguardo agli
ultimi 10 anni

Per immaginare
i prossimi 10

Con il patrocinio di:



ENEA

Direttore Scientifico:
Alessandro Marangoni

Analyst:
Simone Amato Cameli

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

Introduzione

1. Il quadro d'insieme
2. I risultati economico-finanziari
3. Le performance operative
4. Comunicazione e sviluppo del territorio



Prima parte:

Le performance delle utility italiane negli ultimi 10 anni

Seconda parte:

I trend che segneranno i prossimi 10 anni delle utility italiane



5. Sostenibilità
6. Digitalizzazione
7. Cybersecurity
8. Investimenti, ricerca e innovazione

Appendice metodologica



T E N Y E A R E D I T I O N

uno sguardo
agli ultimi
10 anni

X

per
immaginare
i prossimi 10

Introduzione

Questa edizione del rapporto Top Utility, la decima, segna un traguardo importante, tracciando l'evoluzione nell'arco di un decennio delle 100 principali aziende italiane dei comparti dell'energia elettrica, del gas, del servizio idrico integrato e dei rifiuti.

Grazie a un metodo di analisi unico, composto da un articolato insieme di indicatori, salito negli anni fino a superare i 220, Top Utility fornisce un quadro ampio e completo, che integra le dimensioni economico-finanziarie, sociali, ambientali e industriali, delle maggiori utility italiane.

Questo importante traguardo di Top Utility coincide con un anno che ha rappresentato uno spartiacque: il mondo post-pandemia sarà per molti versi differente da quello precedente. Gli investimenti spinti dai programmi di rilancio come il PNRR vedono peraltro le utility in prima linea nello sviluppo del sistema economico, infrastrutturale, energetico e ambientale del Paese.

Gli sforzi per la sostenibilità e la digitalizzazione sono sempre più pervasivi e orientano le scelte delle utility in tutte le aree, dal rapporto con i clienti alla gestione industriale, dalla comunicazione alla ricerca & sviluppo, dalla finanza alle relazioni sindacali.

Tutto ciò rende questa un'edizione speciale, posta a cavallo tra un passato dal quale imparare e un futuro da costruire. Per questo, Top Utility X volge uno sguardo agli ultimi dieci anni, per immaginare i prossimi dieci.

La prima parte, infatti, è una retrospettiva sull'ultimo decennio del settore utility in Italia e offre una panoramica di ampio respiro sui cambiamenti avvenuti negli economics, nei risultati operativi dei diversi business, nella comunicazione e nella sostenibilità.

La seconda parte, invece, guarda al futuro: sostenibilità, digitalizzazione, cybersecurity e innovazione sono i quattro macrotrend che definiranno il settore utility nei prossimi anni.

Nel complesso, la decima edizione del rapporto offre la visione di un settore che nel 2020 vale quasi 88 miliardi di euro di ricavi, il 5,3% del Pil italiano e che ha investito 7,2 miliardi, oltre il 2,3% degli investimenti fissi lordi nazionali. Il comparto si è dimostrato resiliente allo shock pandemico, continuando a migliorare le performance, industriali e ESG, seppur con alcune discontinuità, a fare ricerca e ad innovare. Sono imprese che stanno investendo per affrontare le sfide della sostenibilità, della digitalizzazione e della cybersecurity, che saranno i futuri banchi di prova.

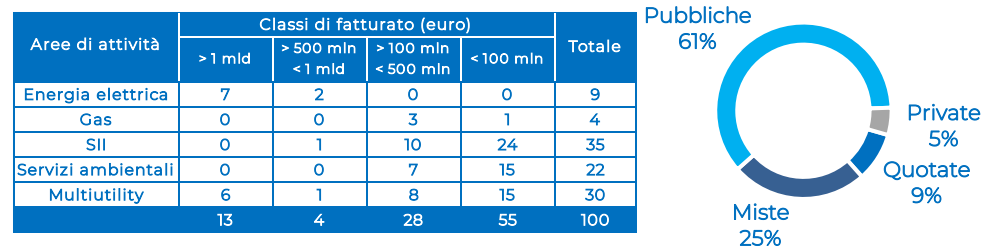
1 – Il quadro d'insieme

87,7 miliardi di ricavi per le Top Utility nel 2020

Nel 2020 il valore della produzione aggregato delle cento maggiori utility attive in Italia nei mercati dell'energia elettrica, del gas, del servizio idrico integrato e della gestione dei rifiuti è ammontato a 87,7 miliardi di euro, il 5,3% del PIL italiano. La caduta senza precedenti del fatturato (-16% a perimetro omogeneo rispetto al 2019) è dovuta alla recessione causata dalla crisi pandemica.

Le Top100 sono prevalentemente società pubbliche (61%) o miste (25%). Poche, invece, le private (5%) e le quotate (9%). Il 54% del totale è costituito da utility idriche, multiutility e monoutility dei rifiuti che fatturano meno di 100 milioni. I gruppi dell'energia elettrica e le grandi multiutility che raggiungono il miliardo di euro costituiscono solo il 13% (Fig. 1) delle imprese.

Fig. 1 – Le Top100 per fatturato e aree di attività e assetto proprietario



Più della metà delle Top100 fattura meno di 100 milioni

Le imprese analizzate costituiscono un campione molto rappresentativo dei propri mercati. Nel settore dell'energia elettrica, ad esempio, le Top100 valgono il 52,5% dell'elettricità generata in Italia e oltre l'80% delle vendite finali (fonte Terna). Nel comparto gas, queste equivalgono al 35,4% dei volumi distribuiti e al 58,3% di quelli venduti (ARERA). Infine, le Top100 attive nei settori idrico coprono il 62,4% dell'acqua distribuita (ISTAT) mentre le monoutility dei rifiuti il 36,8% degli urbani raccolti (ISPRA).

In un decennio il panorama è cambiato significativamente. I ricavi sono calati progressivamente dalla prima edizione di Top Utility, passando dai 111 miliardi del 2011 ai 102 del 2019 (6% del Pil), prima del crollo eccezionale del 2020 dovuto all'emergenza sanitaria.

È mutata, parallelamente, anche la struttura del settore. Mentre è aumentata la presenza di utility idriche e dei rifiuti, le multiutility sono rimaste costanti ed operazioni di M&A hanno portato ad aggregazioni nei settori dell'energia elettrica e del gas. Dal punto di vista dimensionale cresce lievemente la polarizzazione: è aumentato il peso delle utility appartenenti alle classi estreme di fatturato (sopra un miliardo e sotto i 100 milioni) mentre si è ridotto quello delle utility di taglia intermedia.

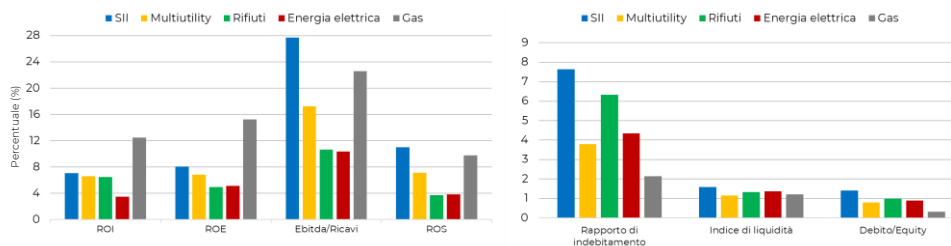
Consolidamento nei comparti ambientali ancora lontano

2 – I risultati economico-finanziari

La crisi pandemica ha colpito i diversi mercati delle utility in maniera fortemente asimmetrica. La quasi totalità del calo del fatturato registrato nel 2020 è imputabile al settore elettrico, che ha perso oltre il 22% rispetto al 2019. Penalizzato anche il comparto del gas: -6,7%. Questi settori hanno risentito del crollo della produzione industriale e della caduta dei prezzi nei mercati energetici. Le perdite sono state, invece, più contenute per le utility idriche (-4,1%) e per le multiutility (-3%). L'industria del waste management, infine, ha resistito bene alla crisi, mantenendo un fatturato aggregato sostanzialmente inalterato rispetto al 2019.

Nonostante la discesa dei ricavi, gli indici di redditività nel 2020 restano positivi in tutti i comparti. Scende il ROS delle utility elettriche (6,4% contro 7,7 del 2019), mentre quelle idriche consolidano l'alto rapporto EBITDA/Ricavi (quasi al 32%). Spicca l'alto ROI realizzato dalle imprese elettriche (9,4%, il miglior risultato in dieci anni) e il ROE prossimo al 25% delle monouility del gas, dato però influenzato dalle performance di un numero limitato di player.

Fig. 2 - Le performance medie nel decennio per tipo di azienda



Guardando alla media del decennio, il settore utility italiano pare godere di buona salute. Consistente è la marginalità delle water utility, che nel periodo 2011-2020 hanno segnato un EBITDA/Ricavi medio prossimo al 28% e un ROS pari all'11%. Parallelamente è elevato il loro grado indebitamento, coerente con la natura capital intensive e di lungo periodo dei loro investimenti. Marginalità sostenuta anche per le multiutility, che registrano un 17% medio di EBITDA/Ricavi. ROI superiore al 5% per tutti i comparti tranne per le utility dell'energia elettrica che si sono attestate su di un più modesto 3,5% (Fig. 2).¹ Utility idriche e dei servizi ambientali sono quelle strutturalmente più indebitate, con valori medi del rapporto di indebitamento nel periodo superiori rispettivamente a 7 ed a 6. Bene l'equilibrio finanziario, con indici di liquidità superiori

Impatto della pandemia asimmetrico: molto colpito il comparto elettrico, quasi indenne quello dei rifiuti

Indici di redditività positivi per tutti i settori nel 2020

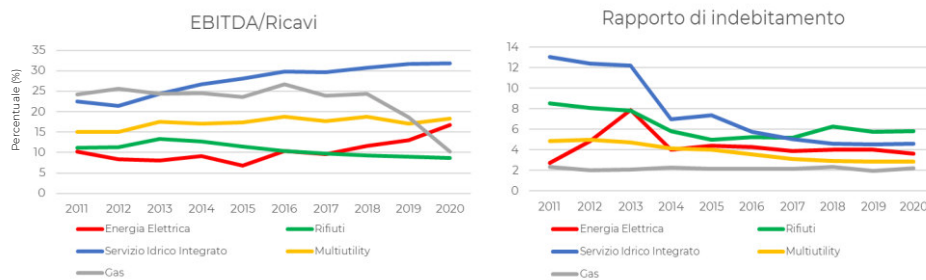
Idrico e rifiuti i comparti più indebitati

¹ Tutti i confronti sul decennio in questa sezione sono a perimetro omogeneo, ossia ricalcolando i valori sulla base del set corrente di aziende esaminato.

a 1 sul decennio per tutti i comparti. I dati medi celano, tuttavia, sensibili mutamenti nell'arco dei dieci anni, con diverse discontinuità nella marginalità e nell'indebitamento (Fig. 3).

Fig. 3 - EBITDA/Ricavi e Debito/EBITDA per tipo di azienda (2011-2020)

*In dieci anni,
trend positivo di
EBITDA/Ricavi
per idrico,
elettricità e
multiutility ...*



*... in flessione
per gas e rifiuti*

È in costante crescita la marginalità delle water utility, che nel 2020 tocca il 32% di EBITDA/Ricavi, segnando un recupero di circa 10 punti in un decennio. Il percorso di crescita, che sostanzialmente coincide con l'avvento della regolazione nazionale indipendente, è evidente: se nel biennio 2011-2012 l'EBITDA/Ricavi medio del comparto era di poco superiore al 20%, a partire dal 2016 questo non è mai sceso sotto quota 30%. In parallelo è progressivamente calato il loro grado di indebitamento, più che dimezzatosi nel periodo, avvicinandosi così a quello degli altri comparti. La redditività sale anche per le imprese elettriche, mentre è in costante declino per quelle del gas e, seppur in modo meno marcato, per i gestori dei rifiuti. Mentre nel settore del waste management si è avuta una graduale ma costante erosione delle marginalità, è brusca la discesa avvenuta nel comparto gas: dopo essersi mantenuto per quasi sette anni attorno al 25%, a partire dal 2018 è iniziato un trend discendente. Sostanzialmente stabili le multiutility grazie al portafoglio di attività più diversificato.

*Indebitamento
in discesa: idrico e
elettrico realizzano
i maggiori cali*

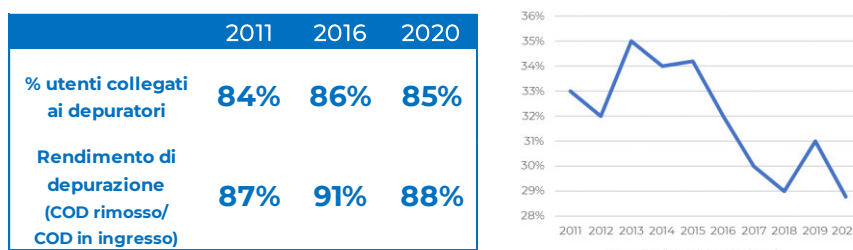
Nel complesso, l'indebitamento segue una traiettoria discendente per l'intero settore utility. È, tuttavia, l'idrico ad aver sperimentato il calo più significativo, passando da circa 13 a poco più di 4 nell'arco di dieci anni. Il settore rifiuti sembrava aver intrapreso un percorso analogo, interrottosi però a partire dal 2015. Per i player elettrici, dopo il picco del 2013, dovuto a cospicui investimenti nel rinnovamento del parco impianti, il rapporto di indebitamento si è mantenuto attorno a 4. Lenta ma graduale riduzione dell'esposizione per le multiutility, mentre per gli operatori del gas è rimasto costante, orbitando per tutto il periodo intorno a 2.

3 – Le performance operative

La prospettiva decennale permette di valutare l'evoluzione della gestione industriale delle maggiori utility italiane, analizzando compiutamente l'efficienza delle operazioni e la qualità dei servizi. In generale, si è verificato un complessivo miglioramento delle performance, ad esempio con la riduzione delle perdite idriche, l'aumento della raccolta differenziata, così come l'abbattimento dei tempi di attesa nel settore del gas. Trend più discontinui, invece, nel settore dell'energia elettrica.

Un decennio di miglioramenti nelle operations, condizionato solo dalla pandemia nell'ultimo anno

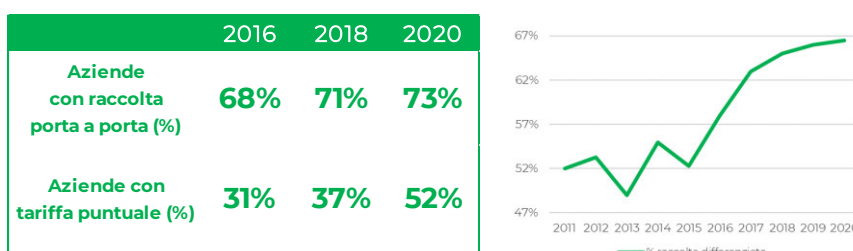
Fig. 4 - Le performance del comparto idrico nel periodo 2011-2020



Gli sforzi compiuti dalle utility del **servizio idrico integrato** per migliorare l'efficienza delle reti paiono essere andati nella giusta direzione (Fig. 4). Le perdite idriche mostrano infatti un trend di lungo termine decrescente: il valore registrato nel 2020 (29%) è il più basso del decennio. Pochi miglioramenti, invece, per la depurazione. La percentuale di utenti collegata ai depuratori del 2020 (85%) si mantiene vicina alla media del decennio. Nella media anche il rendimento di depurazione, che nel 2020 ha registrato un valore dell'88%.

Idrico: dal 2011 ad oggi trend di riduzione delle perdite reali, ma la depurazione resta critica

Fig. 5 - Le performance del comparto rifiuti



Per questi parametri i dati sono disponibili solo dal 2016.

Dinamiche di lungo termine positive anche per la **gestione dei rifiuti**: in dieci anni la raccolta differenziata è passata dal 52% al 66% (Fig. 5). La curva mostra però un progressivo appiattimento, che lascia supporre che i margini di miglioramento siano sempre più limitati. Tra il 2016 ed oggi è netto l'aumento delle aziende che implementano la tariffa puntuale, che nel 2020 hanno superato la

metà del campione. Torna a salire l'adozione del porta a porta, dopo un calo nel 2019. Le differenti valutazioni su questa modalità possono essere la ragione di questa variabilità del dato.

Fig. 6 - Le performance delle monoutility del gas nel periodo 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
% ANNUA RETE ISPEZIONATA						
<i>Bassa pressione</i>	83%	84%	90%	94%	91%	81%
<i>Media/alta pressione</i>	74%	87%	82%	85%	85%	86%
ESECUZIONE LAVORI SEMPLICI						
<i>% prestazioni nei tempi stabiliti dall'ARERA</i>	98%	97%	97%	97%	98%	79%
<i>Tempo medio (giorni)</i>	5,30	4,80	5,40	5,00	4,90	4,44
ATTIVAZIONE FORNITURA						
<i>% prestazioni nei tempi stabiliti dall'ARERA</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Tempo medio (giorni)</i>	3,3	3,2	3,24	3,81	3,66	2,41

Per questi parametri i dati sono disponibili solo dal 2015.

Gas: negli ultimi sei anni forte contrazione dei tempi di attesa

Bene l'efficienza dei servizi delle monoutility della distribuzione del gas (Fig. 6). Se nel 2015 per l'esecuzione di lavori semplici occorre mediamente più di cinque giorni, oggi ne servono 4,4. Similmente, laddove nel 2018 i giorni richiesti per l'attivazione di una fornitura erano in media circa quattro, oggi sono meno di due e mezzo. Nel periodo 2015-2020, la percentuale di rispetto degli standard ARERA si è mantenuta totale per l'attivazione della fornitura, mentre nell'esecuzione di lavori semplici è bruscamente peggiorata nel 2020 al 79%, probabilmente a causa delle difficoltà operative dovute ai lockdown. Dopo il picco del 2018, le ispezioni alle reti in bassa pressione sono scese. Stabile invece attorno all'85% la quota di reti in media e alta pressione esaminate.

Fig. 7 - Le performance del comparto elettricità nel periodo 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ESECUZIONE LAVORI SEMPLICI						
<i>% prestazioni nei tempi stabiliti dall'ARERA</i>	98%	93%	95%	96%	97%	97%
<i>Tempo medio (giorni)</i>	5,90	5,80	5,90	5,20	5,40	5,50
ATTIVAZIONE FORNITURA						
<i>% prestazioni nei tempi stabiliti dall'ARERA</i>	99%	98%	98%	99%	95%	96%
<i>Tempo medio (giorni)</i>	1,20	1,30	1,00	1,00	1,48	1,99
RIPRISTINO FORNITURA						
<i>% prestazioni nei tempi stabiliti dall'ARERA</i>	92%	94%	92%	94%	93%	94%
<i>Tempo medio (giorni)</i>	1,90	1,30	1,40	1,50	1,50	2,06

Per questi parametri i dati sono disponibili solo dal 2015.

Energia elettrica: dal 2016 i tempi del servizio si sono allungati

Diversa la situazione per le utility del settore elettrico (Fig. 7). Sia nell'attivazione che nel ripristino fornitura si registra un aumento dei tempi a partire dal 2018, acuito quest'anno in maniera straordinaria dalle difficoltà causate dalla pandemia. Due giorni il tempo medio per avviare una fornitura nel 2020: era appena la metà due anni prima. Anche nell'esecuzione dei lavori semplici i tempi sono tornati a crescere a partire dal 2018.

4 – Comunicazione e sviluppo del territorio

Il dialogo costante con stakeholder e cittadini è da sempre fondamentale per le utility, realtà caratterizzate da un legame inscindibile con il proprio territorio. In un decennio in cui si sono sviluppate forme nuove e canali sempre più immediati di comunicazione, le utility sono state chiamate a importanti cambiamenti. I dati raccolti in dieci anni da Top Utility mostrano chiaramente l'evoluzione delle imprese per adattarsi al nuovo contesto.

La comunicazione delle utility cambia seguendo l'evoluzione dei canali e dei media

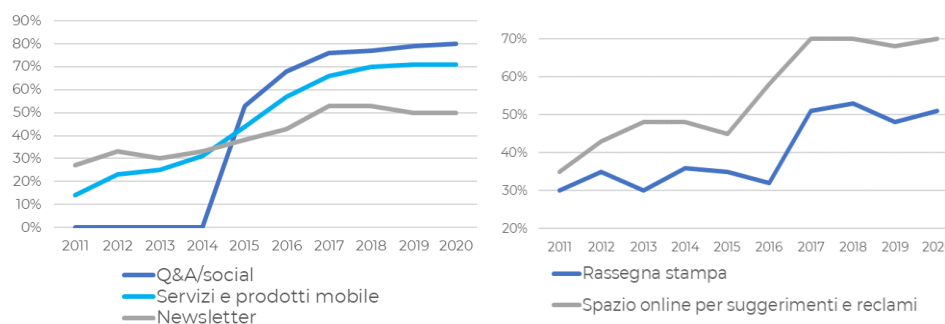
Fig. 8 - Obbligo di amministrazione trasparente (2013-2020)



Nel 2013, l'introduzione dell'obbligo di trasparenza amministrativa (D.lgs. 33/2013) per le società di pubblico interesse ha segnato un punto di svolta: la percentuale di Top100 interessate dall'obbligo è via via salita, fino a toccare l'88% nel 2020. Parallelamente, tutte le utility hanno gradualmente iniziato a pubblicare statuto, struttura aziendale e informazioni sui bandi di gara. Crescita esponenziale anche per la quota di aziende dotate di un programma triennale per la trasparenza e l'integrità (passata dal 18% del 2013 all'83% del 2020). Ugualmente per le utility che rilasciano informazioni su consulenti e collaboratori: 86% nel 2020, erano circa la metà sette anni prima. Sostanzialmente stabili invece le realtà che dispongono di una sezione dedicata ai risultati ambientali, gradualmente riassorbiti nei rapporti di sostenibilità. Si è registrato un incremento solo marginale delle aziende che pubblicano informazioni sulle sovvenzioni e sui sussidi erogati (Fig. 8).

Dal 2013 utility sempre più trasparenti su statuti, collaboratori e bandi di gara

Fig. 9 - Comunicazione commerciale (2011-2020)



Gli ultimi dieci anni hanno visto cambiamenti radicali nei mezzi di comunicazione e le utility si sono adattate piuttosto rapidamente. Se nel 2011 le newsletter erano pubblicate da meno del 30% delle Top100 e i servizi su mobile resi solo dal 15%, oggi questi strumenti sono passati rispettivamente al 50% e al 70%. Nel 2020, l'80% delle maggiori utility utilizza i canali social, che dieci anni fa erano invece del tutto sconosciuti (Fig. 9).

Importanti progressi sono avvenuti anche sul fronte della reportistica finanziaria. Il bilancio di esercizio e la redazione sulla gestione sono oggi consultabili online per oltre il 90% delle Top100, mentre nel 2011 lo erano per meno del 60%.

Bilancio di esercizio consultabile online per quasi tutte le Top100

Le aziende che rendono nota la propria struttura organizzativa, dopo alcune oscillazioni, sono oggi la quasi totalità (97% nel 2020). Stabili le percentuali relative a mission e valori (presenti in circa il 60% delle imprese) e alla strategia e obiettivi (Fig. 10).

Fig. 10 - Comunicazione societaria e finanziaria (2011-2020) (% sul totale)

	2011	2015	2019	2020
Bilancio di esercizio	58%	92%	91%	95%
Redazione sulla gestione	54%	81%	90%	92%
Struttura organizzativa	77%	84%	97%	97%
Strategia e obiettivi	18%	40%	42%	40%
Mission e valori	62%	52%	58%	61%

Il calo registrato dall'indice di soddisfazione dei clienti (ICS) nel 2020 (77,8) è probabilmente da imputarsi soprattutto ai disagi legati alla pandemia, e va dunque visto nel quadro di un trend decennale, seppur discontinuo, di miglioramento. Bene i tempi medi di risposta motivata ai reclami scritti e di rettifica fatturazione, entrambi decrescenti nel periodo 2015-2020. Al contrario, in dieci anni sono cresciute le attese medie ai call center e agli sportelli. L'utente del 2013 attendeva in media 84 secondi al telefono, mentre quello del 2020 oltre 100. Peggiorano le attese agli sportelli: dopo anni di costanti miglioramenti, tra il 2011 e il 2020 queste sono raddoppiate (Fig. 11).

Soddisfazione dei clienti in calo: quanto pesa la pandemia?

Fig. 11 - La gestione dei clienti e i rapporti con il territorio (2011-2020)

	2011	2015	2019	2020
Indice soddisfazione cliente (ICS)	82,9	85,1	86,8	77,8
Tempi medi di risposta motivata ai reclami (giorni)	21,5	19,7	15,7	15,6
Tempi medi di rettifica fatturazione (giorni)	14,8	22,5	18,8	18,6
Tempi medi di attesa agli sportelli (minuti)	15	13	15,7	34,4
Call center: tempi di attesa (secondi)	84	77	89	103,8

5 – Sostenibilità

La crescente importanza delle tematiche ambientali e sociali è certamente uno dei trend che segnerà i prossimi anni. Le dimensioni ESG (Environmental, Social, Governance) impattano sempre più su molteplici fronti: mercati finanziari, clientela, risorse umane, regolatori e l'articolato panorama degli altri stakeholder.

La metodologia Top Utility dedica ampio spazio ai profili ESG delle 100 maggiori utility: 70 indicatori restituiscono un quadro olistico che abbraccia l'insieme degli aspetti ambientali, la Corporate Social Responsibility (CSR), la gestione della supply chain, i rapporti con gli stakeholder e l'attenzione alle risorse umane.

Fig. 12 – Le certificazioni adottate dalle utility (% sul totale)

	2018	2019	2020
ISO 9001 Sistemi di gestione qualità	89%	88%	90%
ISO 14001 Sistema di gestione ambientale	81%	79%	80%
ISO 26000 Responsabilità sociale	4%	2%	2%
OHSAS 18001 Sistema per la sicurezza sul lavoro	71%	63%	63%
EMAS Eco Management and Audit Scheme	22%	15%	14%
SA 8000 Sistema per la responsabilità sociale	11%	13%	12%
ISO 50001 Sistema di gestione dell'energia	20%	19%	19%

L'evoluzione dei principali indicatori negli ultimi tre anni permette di identificare trend significativi. Quasi tutte le utility adottano certificazioni ISO 9001 (90% delle Top100) e 14001 (80%). Stabile invece la certificazione OHSAS 18001 sulla sicurezza sul lavoro, ormai prossima ad essere sostituita dalla nuova ISO 45001. Le Top100 continuano a preferire la SA 8000 (12% delle aziende) alla ISO 26000 (2%) (Fig. 12).

Certificazioni e rapporto di sostenibilità elementi chiave dell'accountability

Fig. 13 – Principali risultati dell'area sostenibilità (% sul totale)

	2018	2019	2020
Bilancio di sostenibilità	58%	55%	60%
Adozione del Codice Etico	95%	96%	97%
Fornitori: richiesta adesione a codici etici, requisiti	70%	71%	73%

Nonostante l'andamento discontinuo, si è verificata una crescita delle Top100 che redigono il rapporto di sostenibilità (sono il 60% nel 2020). Aumentano le utility dotate di un codice etico e quelle che chiedono ai propri fornitori di aderire a codici di condotta ESG, giunte rispettivamente al 97% e al 73% nel 2020 (Fig. 13).

Sempre più aziende si dotano di codice etico, cresce anche l'attenzione alla supply chain

Positivo il trend di crescita della percentuale di dipendenti a tempo indeterminato, che in tre anni è passata dal 94% al 97%. Le utility continuano a investire nel capitale umano: la percentuale di dipendenti soggetti a formazione è stata in media l'88,5% nel biennio 2018-2019, ed è rimasta vicina all'80% anche nell'anno della pandemia (Fig. 14).

Infine, tutti i comparti registrano nel triennio chiare discese degli indici di frequenza e gravità degli infortuni. Queste sono particolarmente marcate nel segmento rifiuti: tra il 2018 e il 2019 l'indice di frequenza nel comparto si è ridotto del 36% e quello di gravità del 25%.

Fig. 14 – Le risorse umane nelle Top100

	2018	2019	2020
Dipendenti a tempo indeterminato	94%	96%	97%
Donne sul totale dei dipendenti	24%	24%	25%
Dipendenti soggetti a formazione	89%	86%	79%
Dipendenti sottoposti a valutazione	79%	74%	74%

Diversità e inclusione restano sotto osservazione

L'attenzione alla diversità e all'inclusione è sempre alta tra le utility: sono cresciute le realtà che adottano specifiche policy e attività di monitoraggio. Continua, infine, l'impegno per la parità di genere: aumentano leggermente sia la quota di donne negli organici che la componente femminile nei CdA (Fig. 15).

Fig. 15 – Diversità e inclusione

	2019	2020
Ore di formazione procapite - uomini	25,16	20,04
Ore di formazione procapite - donne	23,47	19,62
Rapporto donne su membri CDA totali	36%	38%
Valutazione del personale su obiettivi D&I	17%	17%
Policy con precise tematiche di D&I	23%	24%
Monitoraggio annuale gestione della diversità	13%	14%
Casi interni di discriminazione	3%	1%
Adozione politiche per sensibilizzazione sulla D&I	19%	20%
Impegno pubblico per rispetto obiettivi UN SDGs	7%	7%

Sostenibilità ambientale prioritaria per tutti i settori

Ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività è e rimarrà un impegno prioritario per le utility operanti nell'idrico, nei rifiuti e nell'energia. Nel **servizio idrico integrato** è stabile l'energia elettrica consumata, pari a 1,1 kWh per metro cubo. Differenze minime, invece, nella quantità di prodotti chimici usati per la depurazione e la potabilizzazione. Tendenza alla riduzione per l'azoto, dinamiche più discontinue, invece, per fosforo e COD (Fig. 16).

Fig. 16 – Sostenibilità ed efficienza energetica nel settore idrico

	2018	2019	2020
Energia elettrica consumata (kWh/mc)	0,8	1,1	1,1
Prodotti chimici depurazione (kg/mc trattati)	0,05	0,05	0,06
Prodotti chimici potabilizzazione (kg/mc distribuiti)	0,01	0,03	0,03
Scarichi post depurazione (su mc trattati):			
Azoto (g/mc)	8,8	7,9	5,7
Fosforo (g/mc)	1,3	1,1	1,3
COD (g/mc)	22,1	34,3	18,7

I **servizi ambientali** paiono avviati su sentieri di miglioramento. In tre anni è scesa l'energia elettrica consumata (quest'anno sotto i 26 kWh per tonnellata), così come la CO₂ emessa dai mezzi di raccolta e igiene urbana. Aumentano i veicoli a basso impatto, che raggiungono in questa edizione il 20% delle flotte delle monoutility dei rifiuti, il dato più elevato mai rilevato (Fig. 17).

Fig. 17 – Sostenibilità ed efficienza energetica nel settore rifiuti

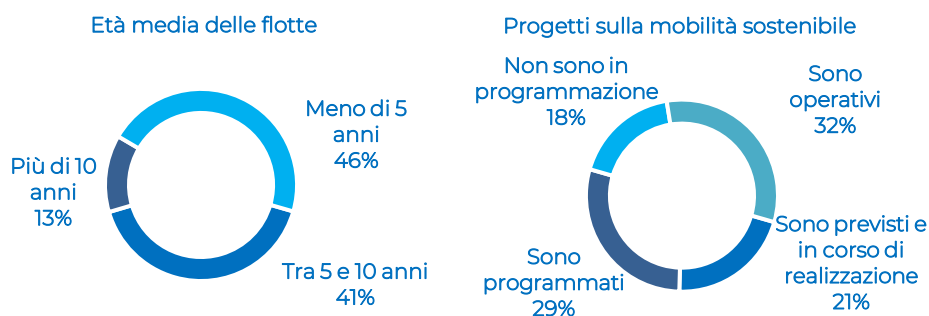
	2018	2019	2020
Energia elettrica consumata (kWh/ton)	41,1	28,0	25,8
CO ₂ mezzi raccolta e igiene urbana (kg CO ₂ /ton)	21,0	20,8	16,3
Automezzi a basso impatto (% sul totale)	14%	19,6%	20%

Sostenibilità delle operations: bene i rifiuti, margini per migliorare il servizio idrico

Per le utility dell'**energia elettrica** la quota di energia prodotta da fonti rinnovabili ha raggiunto nel 2020 il 59,3%, un massimo storico e ben superiore alla media nazionale del 42% (fonte Terna).

Un'altra dimensione cruciale della sostenibilità è la **mobilità**: da solo, il settore dei trasporti è, infatti, responsabile per oltre il 16% delle emissioni globali di CO₂ (fonte: WEF). Quest'ambito è cruciale per utility, che usano flotte aziendali per gli interventi e la manutenzione delle reti o per l'effettuazione stessa dei servizi, come nel caso della raccolta dei rifiuti.

Fig. 18 – Mobilità sostenibile nelle Top100



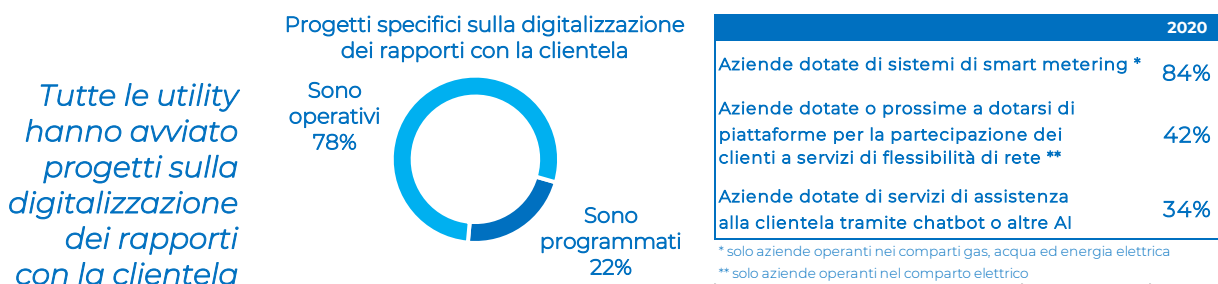
Interventi sulla mobilità aziendale derivano anche dall'anzianità del parco veicoli che nel 13% delle utility intervistate ha oltre 10 anni, mentre nel 41% l'età media è compresa tra i 5 e i 10 anni. Progetti di mobilità sostenibile sono già attivi nel 32% delle aziende, programmati o in via di realizzazione per un altro 50% (Fig. 18). In media, il 6% delle flotte è composto da veicoli elettrici, il 6% da vetture ibride, e la quota di veicoli a basso impatto inseriti ogni anno è pari al 19%. Digitalizzazione e sostenibilità sono connesse: sempre più utility associano al rinnovamento delle proprie flotte l'introduzione di soluzioni digitali di fleet management capaci di migliorarne la gestione anche in termini di sicurezza e performance ambientali, come si vedrà nel prossimo capitolo.

Crescono i progetti per la mobilità sostenibile e i sistemi avanzati di gestione delle flotte

6 – Digitalizzazione

Nei prossimi anni la digitalizzazione trasformerà radicalmente sia i rapporti con la clientela che i processi interni. Da un lato, smart metering, produzione decentralizzata e interfaccia digitali renderanno il cliente sempre più un soggetto attivo. Dall'altro, i processi interni saranno rivoluzionati da manutenzione predittiva, servizi a rete dotati di soluzioni IoT (*internet-of-things*) e flotte di veicoli intelligenti con sistemi di gestione digitale.

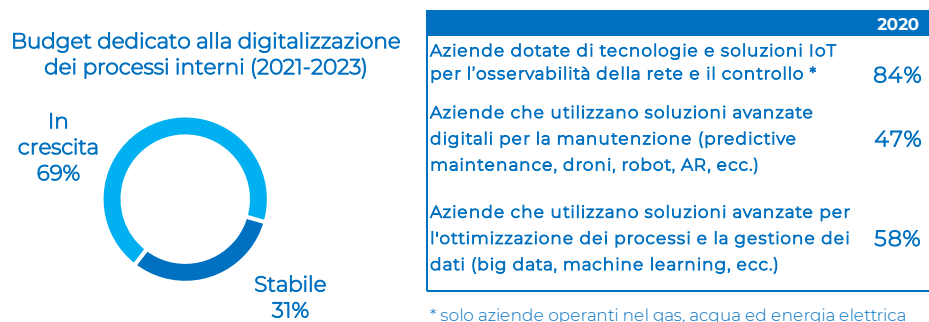
Fig. 19 – La digitalizzazione dei rapporti con la clientela nelle Top100



È significativo che tutte le utility abbiano avviato progetti riguardo alla **digitalizzazione dei rapporti con la clientela**: per il 78% delle aziende questi sono già operativi. L'84% delle utility intervistate operanti nei comparti gas, acqua o energia elettrica ha attivo un sistema di smart metering. Tra le realtà del settore elettrico, il 42% ha implementato o è prossima ad avviare piattaforme per integrare i clienti nel sistema attraverso, ad esempio, servizi di demand response o smart charging. Infine, il 34% delle utility dichiara di aver inserito nel servizio di assistenza chatbot o altre forme di intelligenza artificiale (Fig. 19).

69% utility prevede budget per la digitalizzazione in crescita

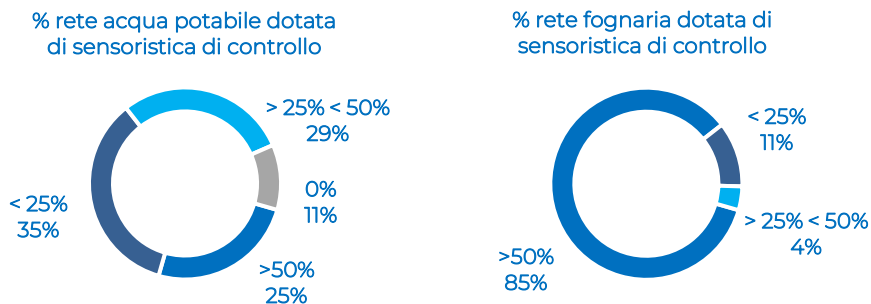
Fig. 20 – La digitalizzazione dei processi interni nelle Top100



Soluzioni avanzate per la gestione dei **processi interni** attraverso big data, machine learning, blockchain, tecnologie cloud o reti neurali sono già adottate dal 58% delle utility. Quasi la metà (47%) usa per la manutenzione soluzioni digitali avanzate: predictive maintenance, droni, robot o realtà aumentata (AR). Il 69% delle

aziende afferma che il budget per la digitalizzazione nel prossimo triennio è destinato ad aumentare (Fig. 20). Il settore elettrico, poi, è all'avanguardia nel ricorso a soluzioni IoT per il controllo della rete, che sono già operative per la maggioranza delle utility (84%).

Fig. 21 – La digitalizzazione delle reti nelle Top100 attive nel settore idrico



Nel **servizio idrico integrato**, l'infrastruttura smart è un driver strategico per ridurre perdite e inefficienze. Già oggi il 25% delle utility di questo settore dichiara che la maggior parte della propria rete di acqua potabile è fornita di sensoristica di controllo. Nella depurazione la maggioranza della rete è smart per l'85% delle utility (Fig. 21). Vi sono, invece, margini di miglioramento per l'uso dei dati raccolti da smart meter per controlli alla rete: nel 47% delle aziende in cui lo smart metering è presente questo non avviene.

Fognature con sensoristica per l'85% delle utility

Progredisce la **digitalizzazione della mobilità** nelle utility. Una flotta di veicoli operativi, quali ad esempio quelli per la raccolta dei rifiuti o per le squadre di pronto intervento per le aziende elettriche e del gas, gestita con soluzioni avanzate di fleet management permette di abbattere costi di gestione ed emissioni, migliorando al contempo l'efficienza del servizio. Quasi il 60% delle Top100 ha adottato sistemi di gestione ICT per le flotte aziendali, che invece sono programmati o in corso di realizzazione per un altro 29%. Soluzioni smart per i veicoli sono utilizzate dalla metà delle utility, mentre un altro 20% se ne doterà nel prossimo futuro e un ulteriore 10% ha programmato di farlo (Fig. 22). Parallelamente crescono le soluzioni rivolte ai cittadini, come il car sharing, che mettono le utility in prima linea nei progetti di smart city.

Sistemi ICT per la gestione delle flotte attivi per il 60% delle utility

Fig. 22 – La digitalizzazione della mobilità nelle Top100



7 – Cybersecurity

La sicurezza informatica sta rapidamente diventando una delle preoccupazioni principali per le utility. Il loro ruolo strategico nel fornire servizi vitali per il sistema socio-economico ne fa un target particolarmente sensibile. Nel 2020 cyberattacchi e furti di dati figuravano al terzo posto tra le minacce percepite dalle utility elettriche e all'inizio dell'anno più della metà degli executive del settore utility riteneva probabile un attacco di notevole entità entro i successivi dodici mesi (fonte: WEF). Tra i fattori che nel prossimo futuro aumenteranno l'esposizione delle utility a questi rischi figurano il graduale calo del costo di lanciare un attacco informatico, l'aumento della competizione economica e politica tra nazioni e i già menzionati trend di digitalizzazione.

Crescono gli attacchi informatici ...

... aumentano le unità cybersecurity, il 90% delle utility aumenterà gli investimenti

Fig. 23 – La cybersecurity nelle Top100

	2019	2020
Numero di attacchi subiti negli ultimi tre anni	264	287
Aziende dotate di unità cybersecurity	50%	53%
Aziende con personale formato nelle diverse unità	14%	19%
Aziende che aumenteranno gli investimenti in futuro	87%	90%

Negli ultimi tre anni le principali utility italiane hanno subito quasi 290 attacchi, un dato in preoccupante crescita (+9%) anche a distanza di un solo anno. Nel 2020 il 53% delle intervistate ha dichiarato di avere un'unità specificamente dedicata alla cybersecurity, mentre il 19% ha introdotto figure appositamente formate nelle diverse unità aziendali. Queste percentuali erano rispettivamente il 50% e il 14% solo l'anno precedente. Cresce la consapevolezza circa la sicurezza informatica, con il 90% delle aziende (contro l'87% del 2019) che dichiara che gli investimenti in quest'area aumenteranno in futuro (Fig. 23).

Grandi multiutility e aziende elettriche le più colpite dai cyberattacchi ...

... ma in forte aumento nell'idrico

La distribuzione degli attacchi evidenzia come le utility più grandi siano le più colpite. Nessuna correlazione, invece, tra gli investimenti e le dimensioni: sforzi significativi per la sicurezza informatica sono stati compiuti anche da realtà medio-piccole. Dal punto di vista geografico sono le utility del Nord ad aver registrato più attacchi nel 2020. Guardando alla distribuzione per comparti emerge come le multiutility siano la categoria più minacciata, immediatamente seguite dalle aziende elettriche. Importante il dato delle monoutility idriche: in un anno hanno visto aumentare gli attacchi alle proprie infrastrutture del 95%. Una dimostrazione del fatto che la cybersecurity è una necessità per le utility di ogni taglia e comparto.

8 – Investimenti, ricerca e innovazione

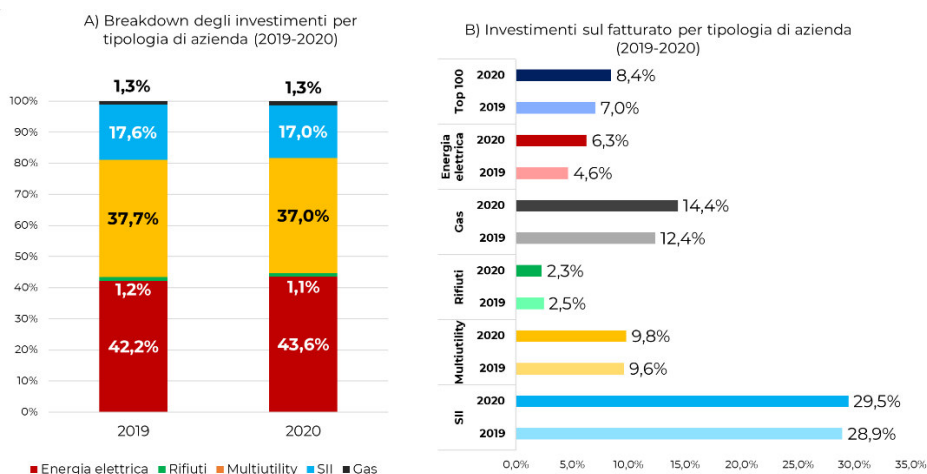
Un altro dei temi che dominerà il prossimo decennio del settore utility in Italia è l'upgrade infrastrutturale e tecnologico. Nel 2020 le Top100 hanno compiuto importanti passi in avanti in questa direzione. Nonostante l'*annus horribilis*, non c'è stata flessione negli investimenti in impianti, reti ed attrezzature, che si sono attestati sui 7,2 miliardi; sostanzialmente invariati a perimetro omogeneo rispetto all'anno precedente. Il dato vale lo 0,4% del PIL italiano 2020 e il 2,35% degli investimenti fissi lordi (fonte Istat).

7,2 miliardi di investimenti, 0,4% Pil 2020 ...

Nonostante gli investimenti del comparto utility nel complesso abbiano retto bene l'urto della recessione causata dalla pandemia, vi sono sensibili differenze settoriali. Gli investimenti si sono contratti nel settore rifiuti (-10,8% rispetto al 2019), oltre che in quello dell'acqua (-2,6%) e per le multiutility (-1,2%). In controtendenza gli operatori del gas e quelli dell'energia elettrica, per i quali sono saliti rispettivamente del 6,2% e del 4,2%.

... in crescita nell'energia, in calo nell'idrico e nei rifiuti

Fig. 24 - Gli investimenti delle Top Utility



Le grandi aziende elettriche hanno investito 3,2 miliardi, ossia il 43,6% del totale. Lieve flessione invece per le multiutility che, con 2,7 miliardi, dopo il boom del 2019, riducono il proprio peso al 37%. Presi insieme, questi due comparti valgono oltre l'80% degli investimenti. Pesano per il 17% gli 1,2 miliardi investiti dal settore idrico e l'1,3% i 97 milioni delle Top100 attive nel gas. Infine, le monoutility dei rifiuti (1,1% del totale) hanno investito solo 77 milioni (Fig. 24).

Nonostante la crisi, investimenti 8,4% sul fatturato nel 2020 contro 7% precedente

Nonostante la recessione, è aumentata ancora la quota del fatturato destinata agli investimenti, che dal 7% medio del 2019 passa all'8,4% (Fig. 24B). Questo dato dimostra come le Top100, anche nell'anno maggiormente segnato dalla crisi, abbiano continuato a ritenere prioritario investire in tecnologie e infrastrutture.

La crisi non ferma l'innovazione e la ricerca delle utility

Il rapporto investimenti/fatturato è cresciuto per tutte le categorie di utility tranne che per quelle attive solo nei rifiuti. Nel settore idrico, ancora impegnato in un ciclo di ammodernamento di impianti e reti, il dato è arrivato al 29,5%. Si è confermato alto pure nel settore gas, al 14,4%. In crescita anche nelle monouility elettriche, dove è passato dal 4,6% al 6,3%, mentre nelle multiutility, sebbene la crescita sia più modesta, è giunto quest'anno a sfiorare il 10%. Per le aziende dei rifiuti, invece, il rapporto investimenti/fatturato medio è sceso quest'anno al 2,3% contro il 2,5% del 2019.

Fig. 25 – Ricerca e sviluppo nelle Top100



Investire in ricerca e innovazione è cruciale per affrontare le nuove sfide portate alle utility dalla digitalizzazione e dalla sostenibilità. Anche in un anno difficile come il 2020, le Top100 hanno confermato l'importanza attribuita all'R&S: il 90% delle utility analizzate ha dichiarato di aver svolto attività di ricerca. L'incidenza delle spese per R&S sul fatturato 2020 si è attestata allo 0,26%, in lieve aumento rispetto all'anno precedente. Sono 125 gli accordi con università nel 2020 e oltre 50 i brevetti nell'anno, entrambi i dati sostanzialmente invariati a perimetro omogeneo rispetto al 2019.

Sono significative le scelte circa l'assetto organizzativo: la maggior parte delle imprese (77%) compie attività di ricerca sia all'interno che all'esterno. Il 10% preferisce invece svolgerle *in house*, mentre solo il 3% esternalizza completamente la propria ricerca. Tra le aziende che gestiscono internamente la R&S, il 71% dispone di una struttura dedicata (Fig. 25). Quelle che si appoggiano ad enti esterni prediligono convenzioni con università (100%), fornitori di tecnologia (80%) e centri di ricerca (76%).

Rimane, infine, alta l'attenzione alla resilienza. Nel servizio idrico integrato, ad esempio, la quasi totalità delle aziende (97%) adotta strategie di resilience building basate sul telecontrollo, mentre circa la metà (48%) si affida alla telemisura. Il 28%, ha implementato metodologie predittive basate su sensoristica IoT e big data.

Spese R&S
 0,26% fatturato,
 brevetti e accordi
 con Università
 invariati rispetto
 al 2019

Appendice metodologica

L'analisi delle maggiori utility italiane si basa su uno specifico modello disegnato per tenere conto delle peculiarità del settore. Il metodo VIP (Valutazione Integrata delle Performance) sviluppato da Althesys è stato concepito appositamente per cogliere la complessità del comparto utility italiano attraverso un'analisi integrata delle varie aree di attività aziendali (Fig. 26).

Il perimetro dello studio comprende le 100 maggiori utility italiane per fatturato che forniscono servizi ai clienti finali nei mercati di elettricità, gas, acqua e rifiuti. Non include le imprese che operano solo su alcuni segmenti della catena del valore, come ad esempio le reti, lo smaltimento rifiuti o la fornitura di acqua all'ingrosso.

Gli indicatori considerati dal modello VIP per questa decima edizione sono 221 (oltre ai dati anagrafici), distribuiti su sei macroaree:

- risultati economico-finanziari (9);
- prestazioni operative nelle varie aree di business: produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica (11), distribuzione e vendita di gas (12), servizio idrico integrato (14) e gestione dei rifiuti (9);
- sostenibilità ambientale e i vari ambiti ESG (70);
- comunicazione commerciale, istituzionale e finanziaria (43);
- rapporto con i consumatori e il territorio (18)
- innovazione tecnologica, investimenti e R&S (35).

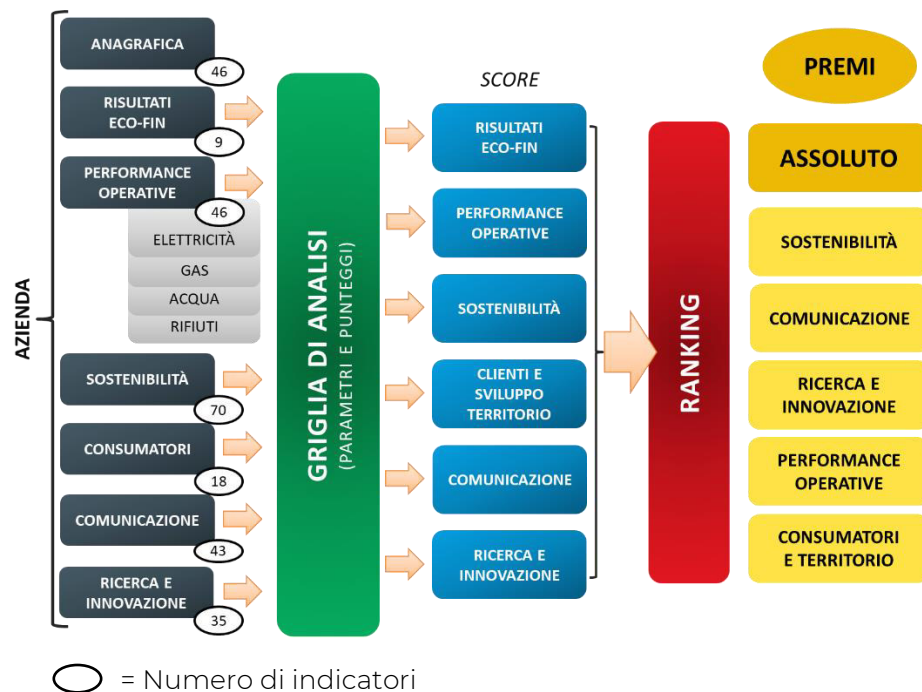
I dati sono sia *open source* (quali ad esempio bilanci d'esercizio, rapporti di sostenibilità e siti aziendali) sia ottenuti tramite indagini dirette presso le aziende attraverso specifici questionari.

Il modello VIP è stato ideato per tenere conto della disomogeneità delle utility in termini dimensionali, operativi e di business. I parametri vengono adattati sia rispetto alla classe dimensionale che alle aree di attività di ciascuna impresa, in modo da minimizzare l'impatto delle differenze. Inoltre, l'algoritmo viene affinato di anno in anno seguendo l'evoluzione dei business e del settore.

La valutazione di ogni azienda per ciascuna area è il risultato del confronto tra le sue prestazioni e specifici benchmark, come la media dei valori o i parametri di terzi, (quali quelli ARERA). Sulla base dei punteggi risultanti, l'algoritmo di valutazione VIP determina poi il ranking, sia nelle singole categorie che nel complesso, volto ad individuare e premiare le realtà eccellenti.

La netta prevalenza di indicatori quantitativi rispetto ai qualitativi e l'impiego di un algoritmo nel metodo di valutazione è garanzia di imparzialità e scientificità. Ovviamente, è impossibile eliminare la componente soggettiva nei giudizi, nei profili qualitativi e nelle assunzioni alla base della definizione di alcuni valori.

Fig. 26 – Il modello di Valutazione Integrata delle Performance - VIP



La presenza di multiutility nell'analisi fa sì che i dati relativi ad uno specifico comparto (acqua, gas, energia elettrica, rifiuti) possano essere non del tutto rappresentativi o sottostimati in quanto relativi solo alle monouility attive in quel settore.

In generale, la significatività del confronto intertemporale è assicurata dal perimetro di analisi omogeneo, ossia ricalcolando i dati passati del campione attuale. Tuttavia, l'evoluzione del settore e delle imprese, talora oggetto di acquisizioni e aggregazioni, può rendere non del tutto comparabili alcuni indicatori. Ne deriva che taluni dati di questo rapporto potrebbero non essere riconciliabili con quelli di edizioni precedenti.

Data la particolarità di questa edizione che, per alcune sezioni considera le serie storiche decennali, alcuni dati necessariamente non sono a perimetro omogeneo, ma forniscono comunque linee di tendenza significative nel lungo termine.

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 dal think tank Top Utility di Althesys Strategic Consultants.

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. Top Utility è un marchio registrato di Althesys Strategic Consultants.

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

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

La sua mission: valutare le performance del settore utility, riconoscere le eccellenze, cogliendo le dinamiche competitive e indirizzando le policy nazionali.

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.

www.toputility.it
www.althesys.com

Main partner:



In collaborazione con:



Media partner:



Copyright 2022 Althesys. All rights reserved.