



Il think tank per l'eccellenza delle utility italiane

VIII 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:**  
Alberto Porta

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 comparto delle utility italiane continua ad essere in forte cambiamento. L'analisi del think tank Top Utility, arrivata all'ottava edizione, ha l'obiettivo di delinearne l'evoluzione attraverso la misurazione delle performance delle 100 maggiori aziende che operano in Italia nel settore del gas, dell'energia elettrica, della gestione dei rifiuti e del servizio idrico.

Le attività svolte dalle utility hanno un ruolo centrale nel sistema economico e sociale nazionale, potendo essere un fattore abilitante dello sviluppo e creando valore per i cittadini e per il territorio. Le Top 100 hanno generato nel 2018 un fatturato complessivo di oltre 114 miliardi di euro, impiegando più di 151.000 addetti. Crescente è l'investimento in impianti e reti per garantire un servizio in costante miglioramento grazie all'utilizzo di nuove tecnologie: 6,6 miliardi di euro, pari al 5% circa del fatturato.

L'indagine combina diversi aspetti, di tipo economico-finanziario, industriale, tecnologico, sociale e ambientale, che caratterizzano la gestione delle utility, attraverso una matrice di 221 indicatori quantitativi e qualitativi, oltre ai dati anagrafici e dimensionali, delle imprese. Per offrire una valutazione complessiva e integrata, questi parametri abbracciano tutte le diverse aree aziendali:

- le performance economico-finanziarie dell'ultimo triennio;
- i risultati operativi, distinti per le varie aree di business;
- la sostenibilità sociale ed ambientale e la capacità di valorizzare le proprie risorse umane, in una visione complessiva ESG;
- la comunicazione e il marketing, articolati nelle varie aree: istituzionale, societaria, finanziaria, commerciale, etc.;
- il servizio ai consumatori e l'attenzione al territorio;
- gli investimenti tecnologici, il patrimonio infrastrutturale, le attività di ricerca, sviluppo e innovazione.

I risultati mostrano un settore in continua evoluzione, con numerose aree di miglioramento e una tensione crescente verso l'innovazione. Spicca l'aumento degli investimenti, che accelera il trend già avviato negli anni scorsi. Spinte fondamentali sono date dalla tecnologia e dall'attenzione alla sostenibilità. La combinazione di questi due fattori influenza tutti gli ambiti, migliorando buona parte degli indicatori: dalla gestione operativa ai rapporti con i clienti, dall'ammodernamento delle infrastrutture alla R&S. Emergono nuove linee di sviluppo, come le infrastrutture per la mobilità elettrica, mentre cresce la sensibilità verso i temi della diversità ed inclusione delle persone. Restano, tuttavia, differenze significative tra le varie imprese e i diversi territori.

## 2. I risultati delle utility in Italia

### Il quadro d'insieme

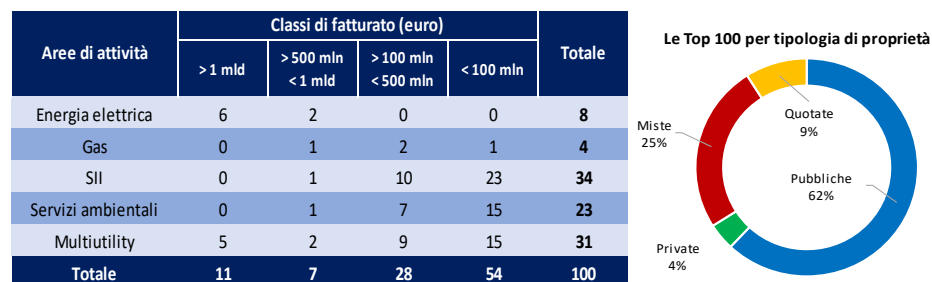
**114 miliardi  
di ricavi,  
6,5% del PIL**

Le cento maggiori utility che operano nei mercati italiani dell'energia elettrica, del gas, della raccolta di rifiuti urbani e del servizio idrico integrato hanno generato nel 2018 un valore della produzione di 114 miliardi, aumentato del 2,8% rispetto al 2017 e pari al 6,5% del PIL.

**Settore ancora  
frammentato**

Il comparto è piuttosto polarizzato, con larga parte delle aziende di dimensioni medio-piccole e pochi grandi gruppi. Le prime sono principalmente monutility del settore idrico, multiutility e società di servizi ambientali, con un fatturato fino a 100 milioni di euro. Solo poche imprese hanno ricavi superiori al miliardo: sono soprattutto i grandi player energetici, spesso internazionali, e le grandi multiutility quotate. La maggior parte delle utility (62%) sono a capitale completamente pubblico, il 25% misto, il 9% sono quotate e il rimanente 4% private.

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



Le 100 maggiori utility sono una parte rilevante dei rispettivi mercati: il 49,5% dell'elettricità prodotta e il 74,7% delle vendite (fonte Terna), il 38,6% del gas distribuito e il 60,9% di quello venduto in Italia (Arera), il 41,4% dei rifiuti urbani raccolti (Ispra) e il 70% dell'acqua distribuita (Istat).

### Le performance economico finanziarie

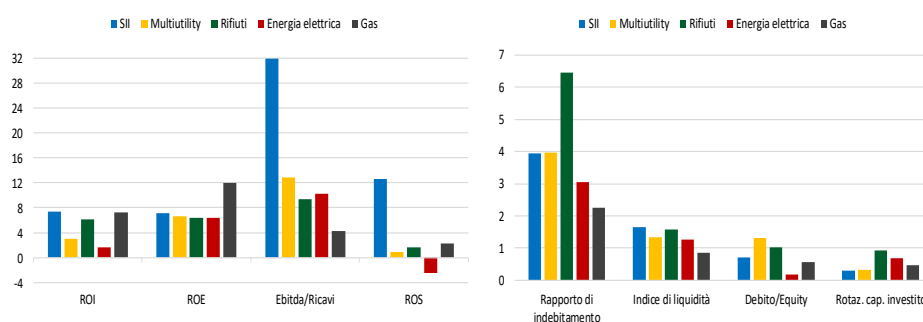
**Trend dei ricavi  
diverso per i  
vari comparti**

L'andamento complessivo dei ricavi è il frutto di risultati diversi tra i comparti. Le utility elettriche, nonostante il recupero dei prezzi e delle quantità vendute, salgono solo dell'1,4% rispetto al 2017. Le monutility del gas, favorite dalla crescita esterna e dall'incremento dei prezzi di vendita, segnano un +12,7%, mentre sono in lieve flessione le monutility dei rifiuti (-1,4%). Le multiutility e le monutility del sistema idrico chiudono, invece, il 2018 con un aumento dei ricavi del 7,4% e del 2,3%. Grazie al significativo recupero dei prezzi, migliorano molti indicatori di redditività delle utility elettriche (ROI 1,68%, ROE 6,44%, Ebitda/Ricavi 10,26%), pur rimanendo inferiori alla media degli altri settori. Il diverso

fuel mix, con la ripresa del termoelettrico a gas, e la crescita dei mercati dei servizi hanno contribuito al recupero di profittabilità delle imprese elettriche. Queste mantengono una struttura debitoria stabile, con un rapporto di indebitamento di 3. Le utility attive solo nel gas, a fronte del più basso Ebitda/Ricavi, hanno il ROE più elevato. L'industria idrica, caratterizzata da una prevalenza dei Capex rispetto agli Opex, ha ancora un alto rapporto tra Ebitda e Ricavi, con il maggior ROS tra i vari comparti. Spicca l'alto indebitamento delle utility ambientali che, dopo le aziende del gas, segnano la più bassa incidenza dell'Ebitda sui ricavi.

*Mercato elettrico in ripresa favorisce migliori risultati*

**Fig. 2 - Le performance delle Top Utility nel 2018 per tipologia di azienda**

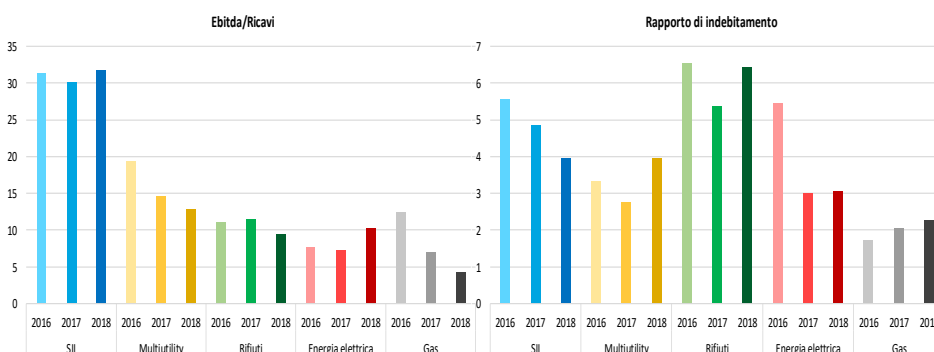


Il confronto su base pluriennale evidenzia come nell'elettrico sia cresciuta fortemente la redditività (+41%) mentre la posizione debitoria pare essersi stabilizzata. Aumenta il rapporto di indebitamento nel settore delle monouility del gas, con una crescita tra il 2017-2018 del 10,9%, mentre cala l'Ebitda/Ricavi (-39,9%). Le aziende dell'idrico mantengono un Ebitda elevato e in lieve crescita, che ha favorito il calo nel triennio dell'indebitamento a fronte di investimenti significativi. Le imprese del settore ambientale registrano invece una discesa della marginalità industriale, dopo il recupero avuto nel 2017. Le multiutility, che raccolgono le grandi quotate e molte di minori dimensioni, vedono calare la redditività industriale e salire l'indebitamento.

*Crescita di Ebitda/Ricavi per il settore elettrico e idrico...*

*... in calo per le multiutility*

**Fig. 3 - Ebitda/Ricavi e Debito/Ebitda per tipo di azienda (2016-2018)**



### 3. Le performance operative

Il cuore delle attività delle utility, cioè quelle tipiche di produzione ed erogazione dei servizi (Fig. 4), prosegue nel suo cammino di miglioramento in modo quasi omogeneo tra i vari comparti, stimolato anche dalla crescita degli investimenti nel 2018. Le performance dei vari settori sono valutate utilizzando 46 indicatori, alcuni riferiti agli standard di Arera, altri definiti specificatamente da Top Utility per le varie aree.

*Idrico:  
perdite in calo  
e migliora la  
depurazione*

Il **servizio idrico integrato** migliora per la maggior parte degli indicatori. È, nello specifico, apprezzabile la riduzione delle perdite reali nelle reti, che registra il valore più basso del triennio, pari al 29%. Il dato, oltre ad essere in costante calo, rimane ampiamente sotto la media nazionale che si attesta al 39,2% (fonte Istat). In parallelo, diminuisce lievemente anche il dato dell'acqua non fatturata, che passa dal 21,3 al 21,2 mc/km/g nel 2018. Il rendimento degli impianti di depurazione, misurato dalla variazione del COD rimosso su quello in ingresso, aumenta di 5 punti percentuali, arrivando al 91% e allineandosi così al valore rilevato nel 2016. Cresce leggermente il numero di utenti collegati ai depuratori, passando dall'86 del 2017 all'87%.

*Raccolta  
differenziata  
al 65%, sopra la  
media nazionale*

Le **aziende di gestione dei rifiuti** delle Top 100 continuano a performare meglio della media del settore ambientale. La raccolta differenziata ha raggiunto il 65%, superiore alla media nazionale del 58,1% (fonte Ispra), con un aumento di 7 punti rispetto al 2016. Questo progresso è stato favorito anche dal maggior ricorso al modello di raccolta porta a porta (71%) dei rifiuti urbani e soprattutto dalla diffusione dei sistemi di tariffazione puntuale. Questi ultimi hanno proseguito nella crescita, arrivando al 37% rispetto al 34% e al 31% delle due precedenti edizioni. La necessità di raggiungere gli obiettivi europei della Circular Economy e di aumentare l'efficienza in vista dell'avvio della regolazione nazionale di Arera, sono i principali driver di questa evoluzione.

*Gas, reti più  
monitorate e  
standard Arera  
ben rispettati*

Migliora anche **la distribuzione del gas**, con maggiori controlli sulla rete sia in bassa pressione (dal 90 al 94%) che in media/alta pressione, che sale dall'82 all'85%. Si riducono leggermente i tempi per l'esecuzione di lavori semplici che passano da 5,4 a 5 giorni, mentre crescono quelli per l'attivazione della fornitura (3,81 giorni, contro i 3,24 del 2017 e i 3,16 del 2016). In entrambi i casi le percentuali di rispetto degli standard definiti dal regolatore rimangono molto elevate.



Nel **settore dell'energia elettrica** i risultati, che erano anche in questo caso già molto buoni, restano in sostanza stabili. Il principale progresso si riscontra nel tempo medio per l'esecuzione di lavori semplici, che scende a 5,2 giorni dai 5,9 precedenti. L'attivazione della fornitura rimane invariata rispetto alla scorsa edizione del rapporto (tempo medio di 1 giorno). Aumenta, invece, seppur lievemente, il numero di giorni per il ripristino della fornitura in seguito ai guasti (1,5 giorni), probabilmente influenzato da eventi climatici straordinari. La resilienza diventa pertanto un tema sempre più rilevante per queste aziende, essendo anche oggetto di maggior attenzione da parte del regolatore.

*Settore elettrico  
in progresso,  
ma la resilienza  
diventa strategica*

Nel complesso, l'andamento delle performance operative delle Top Utility è in crescita, ma con differenze tra i vari settori. Il gas e l'elettrico, nonostante avessero già valori molto positivi, continuano a migliorare nel rispetto degli standard regolatori. Avanza sensibilmente il settore dei rifiuti, storicamente più arretrato nel nostro Paese, che arriva a registrare i valori più alti del triennio 2016-2018.

**Fig. 4 - Le performance operative delle Top Utility**

Indicatori	VIII Ediz.	VII Ediz.	VI Ediz.
<b>Servizio Idrico Integrato</b>			
Acqua non fatturata (%)	38%	37%	37%
Acqua non fatturata (mc/km/g)	21,2	21,3	21,3
Perdite reali (% sul volume)	29%	30%	32%
Percentuale utenti collegata ai depuratori	87%	86%	86%
Rendimento di depurazione (COD rimosso/COD in ingresso)	91%	86%	91%
<b>Servizi ambientali</b>			
Percentuale raccolta differenziata	65%	63%	58%
Sistema di raccolta prevalente porta a porta	71%	70%	68%
Implementazione tariffa puntuale	37%	34%	31%
<b>Gas</b>			
Percentuale annua rete ispezionata			
<i>Bassa pressione</i>	94%	90%	84%
<i>Media/alta pressione</i>	85%	82%	87%
Esecuzione lavori semplici			
<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	97%	97%	97%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	5,0	5,4	4,8
Attivazione fornitura			
<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	100%	100%	100%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	3,81	3,24	3,16
<b>Energia elettrica</b>			
Esecuzione lavori semplici			
<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	96%	95%	93%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	5,2	5,9	5,8
Attivazione fornitura			
<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	99%	98%	98%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	1,0	1,0	1,3
Ripristino fornitura in seguito a guasto gruppo di misura			
<i>Prestazioni erogate entro i tempi stabiliti dall'ARERA (%)</i>	94%	92%	94%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	1,5	1,4	1,3

## 4. La sostenibilità

La valutazione complessiva delle performance delle imprese considera sempre più anche quelle sociali e ambientali, attraverso strumenti di reporting non finanziario. La normativa nazionale, attuando le direttive europee con il D.Lgs. 254/2016, ha reso obbligatorio per le grandi imprese di interesse pubblico (almeno 500 dipendenti, stato patrimoniale sopra ai 20 milioni di euro o ricavi netti superiori ai 40 milioni) la pubblicazione delle dichiarazioni di carattere non finanziario. Tra le Top 100, 41 aziende ricadono in questo ambito. In ogni caso, l'avvio del Green New Deal, il desiderio di migliorare il rapporto con i territori e con i cittadini, la crescente sensibilità agli aspetti sociali e ambientali, contribuiscono a integrare sempre più le questioni ESG nelle strategie delle utility.

Il modello di analisi di Top Utility considera 70 parametri che misurano la capacità delle imprese di essere sostenibili, rispondendo alle istanze dei diversi stakeholder e riducendo l'impatto ambientale dei processi (Fig. 5).

*+22% bilanci di sostenibilità pubblicati negli ultimi tre anni*

Il rapporto di sostenibilità, principale strumento di reporting sociale e ambientale, è sempre più diffuso tra le utility. Ben il 59% delle Top 100 lo pubblica, con una crescita del 22% in tre anni (Fig. 5).

La scelta di perseguire standard qualitativi elevati nelle diverse aree e ottenere certificazioni per aggiungere valore all'azienda è sempre più diffusa. La ISO 9001 e la 14001 rimangono le più adottate, presenti rispettivamente nel 90 e nell'81% delle utility, contro una media del 71 e del 13% dell'industria italiana (fonte Accredia). Crescono significativamente l'OHSAS 18001 (da 67% a 71%) sulla sicurezza del lavoro e la ISO 50001 (da 16% a 20%), a riprova della rilevanza crescente dell'efficienza energetica. Restano, invece, sostanzialmente stabili le certificazioni relative alla responsabilità sociale, ISO 26000 e SA 8000.

*Certificazioni, ISO 9001 e 14001 adottate dalla maggior parte delle utility*

Il concetto di sostenibilità viene esteso lungo la catena del valore, coinvolgendo i fornitori. Il 70% delle Top 100 richiede che aderiscano a codici etici o al rispetto di requisiti ambientali, di sicurezza e sociali.

La gestione delle risorse umane è per le utility un'area chiave per il successo. Resta sostanzialmente stabile la composizione dell'organico aziendale, con il 94% dei lavoratori assunti a tempo indeterminato. I dipendenti sono sempre più coinvolti in processi di formazione (89%), che occupano annualmente 16,9 ore pro capite. Significativo è l'aumento dei sistemi di valutazione dei lavoratori (81%), evidenziando come la qualità del capitale umano sia effettivamente un fattore strategico.

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

Area	Indicatori	VIII Ediz.	VII Ediz.	VI Ediz.
CSR	Pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità	59%	51%	37%
	<i>di cui: aderenti alle linee guida GRI</i>	75%	78%	79%
	Adozione del Codice Etico	97%	95%	96%
	Fornitori: richiesta adesione a codici etici, requisiti ambientali/sociali/sicurezza	70%	63%	55%
Adozione Certificazioni	ISO 9001 Sistemi di gestione qualità	90%	88%	86%
	ISO 14001 Sistema di gestione ambientale	81%	81%	80%
	ISO 26000 Responsabilità sociale	4%	5%	5%
	OHSAS 18001 Sistema per la sicurezza sul lavoro	71%	67%	62%
	Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	22%	20%	19%
	SA 8000 Sistema per la responsabilità sociale	11%	11%	10%
	ISO 50001 Sistema di gestione dell'energia	20%	16%	15%
Personale	Dipendenti a tempo indeterminato	94%	95%	96%
	Donne sul totale dei dipendenti	24%	23%	23%
	Dipendenti soggetti a formazione	89%	84%	86%
	Ore di formazione per dipendente	16,9	16,7	21,3
	Dipendenti sottoposti a valutazione	81%	69%	71%

Nel quadro delle politiche di responsabilità sociale sta progressivamente emergendo il tema della diversità e dell'inclusione. Il 15% delle aziende ha adottato policy interne che includono la diversity e il 19% si è dichiarato pubblicamente impegnato rispetto agli obiettivi UN SDGs o ai principi dell'UN Global Compact. Positiva è l'assenza dichiarata di casi di discriminazione tra i lavoratori (Fig. 6).

*Cresce l'attenzione sui temi di diversità e inclusione*

Esaminando aspetti più specifici come l'uguaglianza di genere (obiettivo 5 dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile), il personale femminile nelle Top 100 è il 24%, superiore alla media del 20,8% del settore industriale italiano e al 21,8% degli imprenditori (fonte Mef). La presenza di donne nei CdA è ancora migliore, pari al 34%. Questo dato è apprezzabile, dato che solo le quotate hanno l'obbligo di avere nei board il 33% dedicato al genere meno rappresentato (legge 120/2011). La diversity è, tuttavia, un'area ancora in divenire nel quadro delle policy ESG e le utility paiono in linea con il panorama nazionale.

*24% dipendenti donne, nei CdA arrivano al 34%*

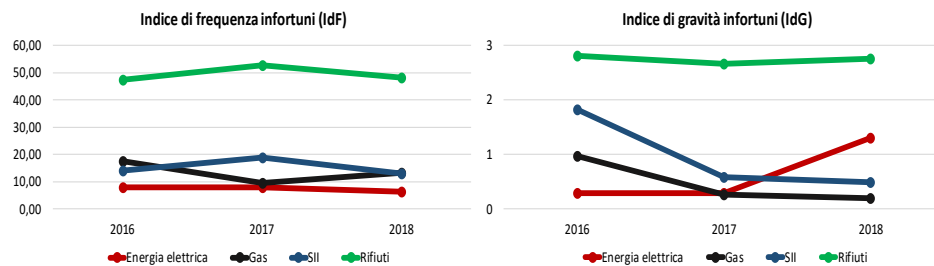
Fig. 6 - Diversità e inclusione

Area	Indicatori	
Diversità e inclusione	Ore di formazione procapite - uomini	19,31
	Ore di formazione procapite - donne	16,33
	Rapporto donne su membri CdA totali	34%
	Policy con precise tematiche di D&I	15%
	Impegno pubblico per rispetto obiettivi UN SDGs e/o principi UN Global Compact	19%
	Monitoraggio annuale della gestione della diversità	12%
	Casi interni di discriminazione	0%
	Adozione politiche aziendali per sensibilizzazione sulla D&I	14%
	Valutazione del personale su obiettivi D&I	6%

*71% aziende certificate per la sicurezza sul lavoro*

In materia di sicurezza sul lavoro, cresce il numero di aziende certificate OHAS 18001 (4 punti percentuali in più rispetto alla precedente edizione), ma la situazione è piuttosto diversificata tra i settori. Se nel servizio idrico l'indice di frequenza degli infortuni si riduce a 13,15 dal precedente 18,91, nel gas cresce da 9,6 del 2017 a 13,33 rimanendo però nella media dei comparti (Fig. 7). L'indice medio di gravità cresce, spinto dall'aumento di quello dell'industria elettrica che arriva a 1,3. Il settore dei rifiuti segna il valore più alto di 2,75, dovuto probabilmente alle specificità delle sue attività. Nell'insieme, la tendenza pare, quindi, di una minore frequenza degli infortuni, stimolata anche dalla formazione e dalla sensibilizzazione dell'organizzazione a tutti i livelli. Le peculiarità delle varie attività, tuttavia, condizionano inevitabilmente i differenti risultati settoriali.

**Fig. 7 - Indice di frequenza e gravità degli infortuni per settore (2016-2018)**



*Settori ambientali sempre più attenti allo sviluppo di processi sostenibili*

La sostenibilità assume, poi, particolare rilievo nei settori ambientali, acqua e rifiuti (Fig. 8). Gli impatti dei processi vedono un sensibile miglioramento nell'idrico, con una riduzione nell'utilizzo dei prodotti chimici per la depurazione delle acque e un miglioramento della qualità degli scarichi post depurazione. Stabile il quadro dell'efficienza energetica in entrambi i settori. Nel waste management, a fronte di un aumento nell'uso di automezzi ecologici, passati in un triennio dal 7,8 al 14% del parco totale, si sono ridotte l'emissioni di CO<sub>2</sub>.

**Fig. 8 - Sostenibilità ed efficienza energetica nei settori ambientali**

	Indicatori	VIII Ediz.	VII Ediz.	VI Ediz.
Sostenibilità dei processi	<b>Servizio Idrico Integrato</b>			
	Energia elettrica consumata (kWh/mc)	0,8	0,8	1,2
	Prodotti chimici depurazione (kg/mc trattati)	0,05	0,07	0,04
	Prodotti chimici potabilizzazione (kg/mc distribuiti)	0,01	0,02	0,02
	Scarichi nei corpi idrici post depurazione (su mc trattati):			
	Azoto (g/mc)	8,7	16,7	11,9
	Fosforo (g/mc)	1,3	2,5	1,7
	COD (g/mc)	22,0	34,6	39,6
	<b>Ciclo dei rifiuti</b>			
	Energia elettrica consumata (kWh/ton)	41,1	40,9	66,1
CO2 mezzi raccolta e igiene urbana (kg CO2/ton)	21,0	21,9	22,3	
Automezzi a basso impatto (% sul totale)	14,0%	12,6%	7,8%	

## 5. Comunicazione, clienti e sviluppo del territorio

Le specificità delle attività e del ruolo delle utility richiedono un forte impegno nel comunicare in modo chiaro e trasparente una serie di informazioni e comportamenti aziendali a tutti gli stakeholder: dai clienti agli investitori, dagli enti e le istituzioni locali ai regolatori. Per monitorare questo ambito sono stati considerati ben 61 parametri: 18 riguardano i consumatori e 43 la comunicazione nel suo complesso.

La maggior parte delle Top 100 (87%) sono soggette all'obbligo di trasparenza amministrativa (D.Lgs. 33/2013) e devono quindi pubblicare dettagliati rapporti per informare i cittadini-clienti. Nonostante non sia sempre disponibile la totalità dei documenti richiesti, il quadro è positivo.

Ad esempio, tra le aziende obbligate, l'83% ha pubblicato il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il 100% le informazioni sui bandi di gara. Si registrano, inoltre, miglioramenti nella disponibilità di dati sui compensi ai consulenti e ai collaboratori. Calano, invece, le informazioni ambientali pubblicate nella sezione "amministrazione trasparente", ma sono sempre più reperibili nei bilanci di sostenibilità. Ancora relativamente basso il numero di utility che fornisce informazioni sulle sovvenzioni, i contributi e i sussidi (Fig. 9).

*Amministrazione trasparente in progresso, ma con spazi di miglioramento*

**Fig. 9 - Obbligo di amministrazione trasparente per le Top 100**

Aree	Indicatori	VIII Ediz.	VII Ediz.	VI Ediz.
Amministrazione Trasparente	Obbligo di amministrazione trasparente	87%	87%	86%
	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	83%	82%	79%
	Statuto aziendale	100%	95%	81%
	Bandi di gara	100%	100%	99%
	Struttura aziendale	100%	99%	100%
	Consulenti e Collaboratori	86%	83%	78%
	Personale	68%	67%	80%
	Società controllate e partecipate	78%	80%	78%
	Informazioni ambientali	43%	45%	49%
	Sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici	57%	55%	52%
	Servizi erogati	72%	74%	67%

Se la comunicazione commerciale online continua ad essere in crescita, la modalità con cui avviene si sta spostando verso un approccio multicanale (app, social e sito web). Il 70% delle imprese offre spazi sui siti per i reclami e i suggerimenti e il 77% ha almeno un profilo social. Cresce soprattutto l'offerta di servizi fruibili su device mobili, con il 70% delle utility (4 punti in più rispetto all'edizione precedente) che ha sviluppato una propria applicazione per fornire informazioni e assistenza, come, per esempio, l'autolettura dei consumi. Sostanzialmente stabili sono, invece, gli strumenti tradizionali, come le newsletter e la rassegna stampa.

*Multicanalità per la comunicazione commerciale*

**Fig. 10 - Comunicazione commerciale**

Aree	Indicatori	VIII Ediz.	VII Ediz.	VI Ediz.
Commerciale	Q&A/Social Network	77%	76%	68%
	Servizi e prodotti su mobile	70%	66%	57%
	Newsletter	53%	53%	43%
	Rassegna stampa	53%	51%	32%
	Spazio online per suggerimenti e reclami	70%	70%	58%

Le informazioni relative alla struttura organizzativa e i documenti finanziari sono quasi sempre disponibili online, mentre la descrizione della strategia e dell'identità aziendale è spesso assente o tracciata in modo approssimativo (Fig. 11). Naturalmente, l'ampiezza e la profondità della comunicazione finanziaria e societaria varia in modo sensibile non solo tra le utility quotate e le altre, ma anche in funzione della taglia: l'80% delle imprese che pubblica in maniera dettagliata le informazioni ha dimensioni medio-grandi, superiori ai 400 dipendenti.

*Dati finanziari disponibili online per più del 90% delle utility*

**Fig. 11 - Comunicazione societaria e finanziaria**

Aree	Indicatori	VIII Ediz.	VII Ediz.	VI Ediz.
Societaria e Finanziaria	Pubblicazione online del Bilancio d'esercizio/consolidato	93%	92%	95%
	Pubblicazione online della Relazione sulla gestione	97%	96%	95%
	Struttura organizzativa	99%	99%	98%
	Strategia e obiettivi	39%	39%	36%
	Mission e valori	60%	60%	59%

Il processo di digitalizzazione delle utility sta creando nuovi punti di contatto con il cliente (app e sportello online) oltre a quelli tradizionali (salone clienti e call center). La diversificazione dei canali e la maggiore possibilità di scelta ha probabilmente aiutato ad aumentare la soddisfazione complessiva dei clienti (ICS), in netto recupero rispetto alla flessione registrata tra la sesta e settima edizione del report (4,9 punti in più sul 2017). Nel complesso il servizio ai clienti pare migliorato, come evidenzia la crescita della maggior parte degli indicatori: si sono ridotti i tempi d'attesa delle chiamate e agli sportelli, oltre a quelli di risposta ai reclami scritti. Ciononostante, il numero di reclami è salito in modo considerevole, registrando il valore più alto del triennio.

*Digitalizzazione e migliori servizi ai clienti, ma aumentano i reclami*

**Fig. 12 - La gestione dei clienti e i rapporti con il territorio**

Aree	Indicatori	VIII Ediz.	VII Ediz.	VI Ediz.
Clienti e territorio	Indice complessivo di soddisfazione clienti (ICS)	85,3	80,4	81,8
	Tempi medi di risposta motivata ai reclami scritti (giorni)	13,2	16,2	16,3
	Tempi medi di rettifica fatturazione (giorni)	26,9	33,1	19,2
	Tempi medi di attesa agli sportelli (minuti)	10,5	12,9	13,1
	Call center: tempi di attesa (secondi)	89	107	80
	Call center: livello di servizio	92%	88%	89,8%
	Reclami su totale clienti	1,7%	0,7%	1,2%
	Emissione carta dei servizi	83%	88%	83%

## 6. Investimenti, ricerca e innovazione

### Gli investimenti

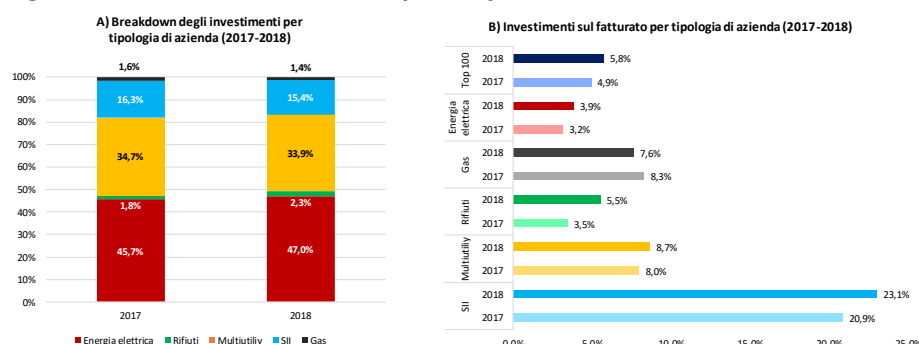
Nel 2018 spicca l'attivismo delle Top 100 nell'incrementare gli investimenti tecnologici. Le società hanno speso nel complesso in reti, impianti ed attrezzature 6,6 miliardi, con una crescita, a perimetro omogeneo, del 18,7% rispetto all'anno precedente. Il valore è pari allo 0,3% del PIL italiano e al 2,1% degli investimenti fissi lordi nel 2018 (fonte Istat).

*6,6 miliardi di investimenti, 0,3% del PIL*

Il settore elettrico resta quello che realizza la quota maggiore (47%) degli investimenti (Fig. 13A), con 3,1 miliardi di euro (+22,9% sul 2017), seguito dalle multiutility con 2,2 miliardi (+16,5%). Questi due comparti coprono nell'insieme l'80,8% del totale. Gli obiettivi della transizione energetica e la capacità di spesa data dalle maggiori dimensioni dei player energetici sono le motivazioni principali. L'idrico supera il miliardo (+12,9%), mentre le monouility del gas si attestano a 89,9 milioni di euro con un aumento del 3,7% sul 2017, lontano dal 14,5% dell'anno precedente. È il settore dei rifiuti quello che mette a segno la maggior crescita, ben il 57,9% rispetto alla scorsa edizione, con 154,6 milioni investiti.

*Rifiuti ed elettrico segnano la crescita maggiore degli investimenti*

**Fig. 13 - Gli investimenti delle Top Utility**



Sale la quota del fatturato destinata agli investimenti, che passa dal 4,9% del 2017 al 5,8% (Fig. 13B). Le imprese idriche continuano ad avere la maggiore incidenza sui ricavi (23,1%), proseguendo nell'ammodernare gli impianti e le reti. Le multiutility segnano l'8,7%, mentre le monouility ambientali registrano un'importante crescita, dal 3,5% al 5,5%.

*5,8% del fatturato delle utility destinato agli investimenti*

### La ricerca e l'innovazione

La profonda trasformazione che interessa le utility sta subendo un'accelerazione dovuta a fattori tecnologici, quali la digitalizzazione, nuove soluzioni a minor impatto ambientale, processi con maggior efficienza energetica e infrastrutture più resilienti.



*Aumentano le  
risorse per R&S*

La ricerca e l'innovazione stanno quindi assumendo sempre maggior peso e sono in aumento le risorse destinate alla R&S, salite del 47% rispetto alla precedente edizione. Nonostante i progressi, l'incidenza sul fatturato rimane ancora contenuta (0,26%) e inferiore alla media nazionale.

Larga parte delle Top 100 è comunque impegnata nell'innovazione, con il 50% che svolge attività di ricerca sia internamente che esternamente all'azienda, mentre il 16% si affida solo a soggetti esterni. La ricerca viene svolta in prevalenza in strutture aziendali interne (57%) con personale dedicato. Per chi si interfaccia anche con organismi esterni, le collaborazioni sono nell'86% con università o centri di ricerca, seguite dai fornitori di tecnologia (72%) e dalle società specializzate (66%).

*Nel 2018  
238 progetti  
e 219 accordi  
con Università*

Il numero di accordi stretti tra le aziende e le università/centri di ricerca rimane stabile, passando da 227 a 219 dell'ultimo anno. Diminuisce, invece, il numero di impianti/progetti in corso o conclusi nel 2018 che passano da 393 a 238, dato influenzato dal calo di un solo grande operatore.

**La mobilità sostenibile**

La maggiore attenzione delle utility alla sostenibilità e al loro ruolo nel contesto urbano porta a progressi sull'impatto della mobilità aziendale. L'obiettivo di diminuire le emissioni ha spinto le aziende ad intervenire sull'acquisto di automezzi ecologici, che hanno coperto il 21% del totale dei nuovi mezzi inseriti nel 2018. Di conseguenza, il parco aziendale diventa sempre più ecologico, con il 14% di veicoli a basse emissioni.

*Smart Mobility:  
utility attuano  
progetti innovativi*

Cresce anche l'impegno delle imprese nello sviluppo di progetti sulla mobilità sostenibile nelle città. Aumentano le iniziative di smart mobility (sharing mobility, vehicle sharing, parcheggi, etc.), con il 25,5% che ha dichiarato di averne allo studio o in corso di realizzazione e il 21,3% che ne ha già alcune operative. Gli interventi per le infrastrutture riguarderanno principalmente le nuove modalità di rifornimento a basse emissioni dei veicoli, dai biocarburanti all'elettrico. Su questo fronte, le utility dimostrano un forte impegno, con il 48,9% che svilupperà nuovi progetti e il 34% che ha già delle stazioni attive. Le Top 100 hanno installato ad oggi circa 12.000 punti di ricarica elettrica pubblica (con un tasso d'uso giornaliero di ogni punto di 0,54 ricariche) e ne sono previsti oltre 30.000 nei prossimi tre anni. Resta però sensibilmente inferiore il numero di punti di ricarica privati attesi, pari al 34% del totale di tutti quelli che saranno installati. Questo valore potrà tuttavia variare molto in base alle abitudini che i consumatori avranno nell'adottare questa nuova tecnologia.

*Mobilità sostenibile:  
48,9% utility attive  
nello sviluppo di  
infrastrutture*



## Appendice metodologica

L'analisi delle performance delle principali utility italiane viene svolta usando il modello, quantitativo e qualitativo, "VIP - Valutazione Integrata delle Performance" sviluppato da Althesys. Il sistema, strutturato su un articolato set di parametri e un algoritmo, elabora le prestazioni delle prime 100 utility italiane per fatturato. Le imprese appartengono al settore energetico (elettricità e gas) e ambientale (acqua e rifiuti) nei quali erogano i servizi ai clienti finali. Non sono pertanto considerate le imprese che svolgono attività solo su una parte della filiera, come ad esempio quelle che gestiscono reti di distribuzione o trasporto di energia.

In questa ottava edizione il modello VIP ha utilizzato 221 indicatori di performance aziendali, oltre ai dati anagrafici e dimensionali delle imprese. Questi parametri sono suddivisi in sei aree:

- risultati economico-finanziari (9);
- performance operative nelle diverse aree di business: produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica (11), distribuzione e vendita di gas (12), servizio idrico integrato (14) e rifiuti (9);
- sostenibilità ambientale e sociale e altre issues ESG (70);
- comunicazione commerciale, societaria e finanziaria (43);
- rapporto con i clienti ed il territorio (18);
- investimenti, ricerca e innovazione tecnologica (35).

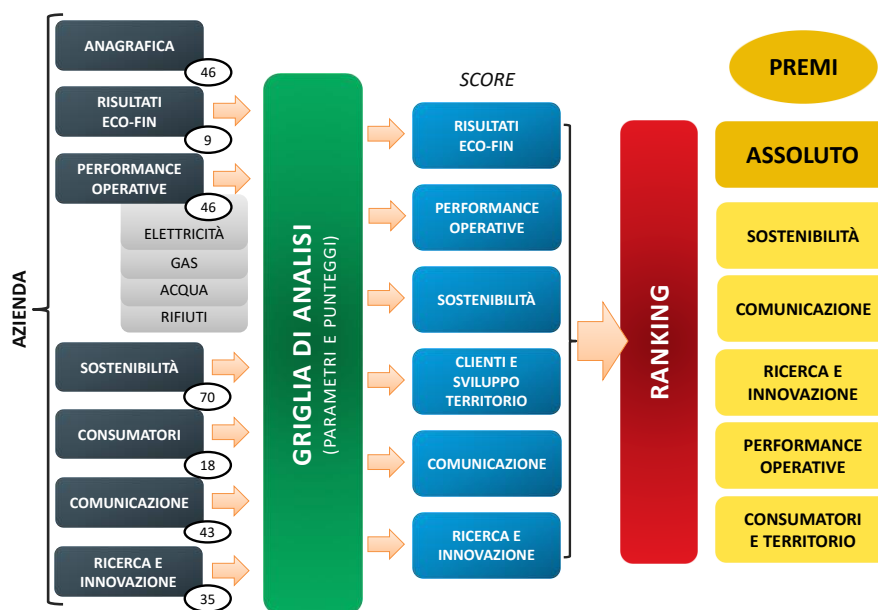
Le informazioni provengono da fonti aperte (bilanci d'esercizio, report di sostenibilità, siti aziendali e documenti diffusi dalle società, da centri di ricerca e da istituzioni), opportunamente integrate da indagini dirette presso le imprese tramite questionari personalizzati.

Il modello è strutturato per valutare, su basi omogenee e oggettive, aziende differenti per dimensioni, fatturato e aree di attività. Per poter confrontare i dati in modo unitario, i parametri sono ponderati e adattati alla classe dimensionale e agli ambiti di operatività delle diverse imprese.

I punteggi ottenuti dalle utility nelle diverse aree vengono calcolati sulla base di un benchmark (media dei valori o parametri settoriali stabiliti da Arera). Sono successivamente elaborati dall'algoritmo di valutazione per definire il posizionamento nella graduatoria Top Utility, sia a livello assoluto che di singola area aziendale.

Il modello VIP (Fig. 14) è pertanto disegnato in modo da ridurre le distorsioni derivanti dalle specificità aziendali e settoriali. Il sistema è costantemente aggiornato e affinato nel tempo. L'evoluzione dei temi nel contesto socio-economico e nelle strategie delle utility porta anche a un diverso peso dei parametri relativi ai vari ambiti aziendali. In questa edizione, ad esempio, è aumentato rispetto alla precedente il numero di quelli inerenti la sostenibilità e la R&S.

**Fig. 14 - Il modello di Valutazione Integrata delle Performance - VIP**



Il risultato finale è la classifica delle utility in base alle performance, premiando quella che prevale in assoluto in tutte le aree aziendali, che sono oggetto di specifici riconoscimenti.

La trasformazione in corso nei diversi settori comporta ogni anno la modifica del perimetro di analisi, dovendo tener conto dell'entrata di nuovi operatori e dell'uscita di altri considerati nelle edizioni precedenti. Per mantenere un'adeguata comparabilità tra i dati e la coerenza dell'analisi, il confronto tra i valori rilevati nelle diverse edizioni è stato condotto a perimetro omogeneo, ossia ricalcolando i risultati sulla base del più recente campione delle 100 maggiori utility. Per questo motivo alcuni dati contenuti in questo rapporto e riferiti alle edizioni passate potrebbero differire da quanto indicato in precedenza.

## 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](mailto:info@althesys.com)

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.

Main partner:



In collaborazione con:



Media partner:



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

ISBN 978-88-6891-021-1