

IL WASTE MANAGEMENT IN ITALIA

STRATEGIE AZIENDALI E TRASFORMAZIONE DI UN SETTORE
IN RAPIDO CAMBIAMENTO

di Alessandro Marangoni

Il settore del *waste management* è oggi in rapido cambiamento: il quadro del Was Annual Report 2016 evidenzia una crescita dei principali player e una maggiore integrazione lungo la filiera. L'analisi traccia lo scenario competitivo, esamina i risultati economici e ambientali, delineando gli orientamenti strategici e i principali modelli di business. Ne emerge un'evoluzione delle strategie aziendali verso l'economia circolare, con la crescita delle attività a valle della raccolta e un allungamento della *value chain* verso il business delle materie prime seconde.

LO SCENARIO COMPETITIVO

La mappatura dei 75 principali operatori dei rifiuti urbani mostra una tendenza alla crescita, specie nelle fasi a maggior valore aggiunto e, in particolare, nella selezione e valorizzazione dei materiali provenienti dalla raccolta differenziata (RD) e nel trattamento della frazione organica.

Nel 2015 il valore della produzione dei 75 top player dei rifiuti urbani è stato di quasi 6,7 miliardi di euro (+4,8% sul 2014), pari al 69% del volume d'affari dell'intero settore della raccolta di rifiuti non pericolosi in Italia nel 2014 (Istat). Le aziende mappate coprono circa il 36% dei Comuni italiani, servendo il 57,4% della popolazione complessiva (34,8 milioni di abitanti). La quantità di rifiuti urbani (RU) raccolti ammonta a 16,5 milioni di tonnellate (+1,7% rispetto al 2014), pari al 55,7% di quelli prodotti in Italia nel 2014

(ISPRA). Nel complesso, le aziende mappate hanno livelli di RD superiori alla media nazionale (52,5% in confronto al 45,2% dell'Italia nel 2014), in crescita rispetto all'anno precedente (51,1%). Netta è la prevalenza di aziende delle regioni settentrionali (54%), mentre quelle del Centro e del Meridione si attestano rispettivamente al 23% e al 19%.

Le aziende del settore della gestione rifiuti si suddividono in cinque raggruppamenti strategici: le *Grandi multiutility*, con i maggiori gruppi industriali attivi lungo tutta la filiera di gestione dei rifiuti, attivi però anche in altri comparti dei servizi pubblici locali; gli *Operatori metropolitani*, ovvero le *monouility* pubbliche delle maggiori aree urbane italiane, attive per lo più nelle fasi di raccolta e smaltimento.

Tra le aziende più piccole vi sono due cluster: il gruppo prevalente è quello delle *Piccole e medie monouility*, aziende a maggioranza pubblica operanti unicamente nei rifiuti urbani su scala provinciale o sub-provinciale. Le *Piccole e medie multiutility* hanno caratteristiche simili ma, seppur di dimensioni limitate, operano in più comparti. Infine, gli *Operatori privati*, aziende a capitale prevalentemente privato che forniscono i servizi di raccolta in diverse aree del Paese, tipicamente in Comuni di piccole dimensioni senza continuità territoriale.

Le *Grandi multiutility*, con un valore della produzione (VP) di 2,3 miliardi di euro, sono quasi il 35% del campione.

Il peso del cluster scende al 28,7% in termini di rifiuti raccolti e al 24,4% sulla popolazione. Queste aziende hanno, inoltre, performance ambientali superiori alla media, attestandosi al 56,2% di RD.

Secondi per giro d'affari sono gli *Operatori metropolitani* (1,6 miliardi, 23,7% sul totale): le 7 aziende appartenenti a questo cluster operano in un numero ridotto di Comuni di grandi dimensioni servendo, tuttavia, il 18,9% della popolazione del campione. I loro minori risultati di RD (37%) sono spiegati dalla localizzazione (in prevalenza al Centro-Sud) e dalle maggiori difficoltà ad implementare sistemi di raccolta porta a porta nei contesti metropolitani.

Le piccole e medie *monouility* sono mediamente quelle di dimensioni più ridotte (VP medio di poco inferiore a 36 milioni di euro), servono il 22% della popolazione e raccolgono il 22,4% dei RU in 920 Comuni. La quota di RD raggiunta (58,1%) è tra le più elevate, con picchi superiori all'85%. Anch'esse hanno – relativamente alla sola area ambientale – una dimensione media ridotta (VP di poco inferiore a 40 milioni di euro); rappresentano circa il 12% in termini di RU raccolti e hanno ottime percentuali di RD (61,9%).

Tra gli *Operatori privati*, infine, coesistono alcune delle maggiori aziende italiane di *waste management* e realtà di piccole e medie dimensioni che servono, nel complesso, il 21,7% della popolazione, coprendo quasi il 30% dei Comuni serviti dalle Top 75. Salvo

poche eccezioni, non sono legati ad uno specifico territorio ma operano in ambiti diversi, cogliendo le opportunità offerte dal mercato. Ciò avviene in prevalenza al Sud e nelle Isole, dove l'assenza storica di local utility spinge i Comuni ad affidarsi alle gare. Gli Operatori privati hanno buoni risultati di RD (52,6%), poco al di sotto della media del campione e al di sopra di quella nazionale.

GLI INVESTIMENTI

Le Top 75 hanno investito nell'area ambientale 320,5 milioni di euro (+6% rispetto al 2014), pari al 5% del valore della produzione. La distribuzione degli investimenti per cluster ha visto una forte crescita del peso delle Piccole e medie monouility (da 20,3% a 28,5%), mentre le Grandi multiutility, da sole, coprono quasi il 37% degli investimenti complessivi. C'è una netta prevalenza degli investimenti al Nord: il 68% del totale, in crescita rispetto al 61% del 2014. Il calo maggiore ha riguardato il Centro, passato dal 25% al 20%. Grandi multiutility e Piccole e medie monouility sono le aziende che investono di più, sia in rapporto al valore della produzione (rispettivamente 5,1% e 6,9%), sia in termini di investimenti per abitante (13,9 e 12 €/ab.).

IL SEGMENTO DEL TRATTAMENTO-VALORIZZAZIONE DEI MATERIALI

Imperativo nelle politiche di gestione dei rifiuti è lo sviluppo delle fasi a valle della raccolta. I segmenti della selezione e valorizzazione dei materiali raccolti in modo differenziato stanno evolvendo in termini di struttura industriale e dei modelli di business. Gli operatori storici sono affiancati da aziende specializzate nella selezione, utility integrate lungo la filiera, trader e realtà facenti capo a grandi gruppi industriali. I vari player si differenziano anche per il raggio geografico d'azione e per i materiali trattati: ne deriva un comparto dai confini poco definiti e variabili.

Le aziende censite sono 105, per un volume d'affari totale di 1.975 milioni di euro e una dimensione media che non supera i 19 milioni di euro di fat-

turato, rivelando un comparto caratterizzato dalla presenza di piccole e medie realtà locali, in prevalenza private. Ciononostante, le prime dieci aziende per fatturato coprono circa il 40% dei ricavi totali del campione. Le aziende si differenziano anche per efficienza industriale e redditività. I business con le performance migliori in termini di rapporto EBITDA/VP sono la selezione dei metalli e del vetro con valori medi rispettivamente del 12,5% e 12,3%. Seguono i segmenti della plastica e della carta con l'11,9% il primo e il 10,3% il secondo. Ultimo il legno con un dato medio dell'8,9%.

LE TENDENZE STRATEGICHE

Continua il percorso di trasformazione dell'industria del waste management. Sono 38 le operazioni straordinarie effettuate nel 2015. Tra queste le acquisizioni e le cessioni di quote sono quelle più diffuse, seguite dalle fusioni. Le strategie sottostanti sono state, innanzitutto, di riorganizzazione societaria e di aggregazione. Le aggregazioni sono state tese al consolidamento delle attività esistenti o al loro ampliamento in aree territoriali o segmenti di mercato non ancora coperti. Driver delle iniziative è il presidio di più fasi della catena del valore, aumentando la capacità di trattamento e valorizzazione dei rifiuti raccolti.

Ne consegue la crescita degli investimenti in impianti di selezione e trattamento, che hanno coinvolto il 18% delle iniziative censite contro il 9% del 2014. Le Grandi multiutility sono le più dinamiche nel 2015, con una quota del 33% sul totale. Seguono le Piccole e medie multiutility al 21%, protagoniste con le precedenti in quei processi di riorganizzazione e aggregazione che caratterizzano il settore. In diminuzione, rispetto all'anno precedente, le Piccole e medie monouility, mentre aumentano gli interventi che coinvolgono Enti pubblici/Soggetti collettivi, soprattutto consorzi territoriali.

Il 2015 si caratterizza anche per l'entrata nel comparto di nuovi player, solitamente presenti in altri segmenti di mercato, quali gli operatori tecnologici, industriali e gli investitori finanziari, seppur con presenze ancora limitate.



Alessandro Marangoni, CEO di Althesys

Sebbene il Nord Italia traini i processi di consolidamento e razionalizzazione, contando il 68% delle iniziative, il dinamismo del comparto inizia a interessare anche il Centro, che registra il 24% delle operazioni contro il 13% del 2014. Resta ancora ai margini il meridione con il 2% delle operazioni, addirittura in calo rispetto allo scorso anno.

Il processo di consolidamento mostra alcune tendenze strategiche: in particolare, le Grandi multiutility puntano a rafforzare e ampliare la loro presenza sul territorio, assorbendo operatori minori e/o contigui territorialmente attraverso operazioni di M&A. I soggetti più robusti assorbono realtà medio-piccole attive nel trattamento e valorizzazione dei materiali, con buoni risultati e con un forte know-how industriale, per consolidare le diverse attività lungo la value chain.

L'ECONOMIA CIRCOLARE E IL MERCATO DELLE MATERIE PRIME SECONDE

L'economia circolare e le conseguenti strategie adottate dalle imprese stanno trasformando profondamente il settore del waste management. La diffusione della raccolta differenziata ha portato alla crescita dell'industria del riciclo, ampliando le dimensioni e il perimetro della filiera del recupero. Questo, se da un lato ha modificato le attività di gestione dei rifiuti a valle della fase di raccolta, dall'altro ha portato alla nascita di nuovi business, stimolato l'innovazione, fat-



to sorgere e crescere nuovi mercati. Nel corso dell'ultimo ventennio, in particolare, si sono sviluppati i mercati delle materie prime seconde (MPS), alimentati dai maggiori volumi di materiali provenienti dal circuito urbano, mentre in anni più recenti la raccolta della frazione organica dei rifiuti urbani (Forsu) ha fatto sorgere e crescere la filiera della digestione anaerobica, del biogas e, in prospettiva, del biometano. Lo sviluppo dell'industria del riciclo ha creato e fatto crescere i mercati delle materie prime seconde, rendendo i *recovered material* un fattore critico di successo in vari settori.

La creazione di mercati ha permesso all'Italia di ridurre le importazioni di materie prime e seconde dall'estero e migliorare così la bilancia commerciale e la competitività.

Si assiste quindi a un incremento dei quantitativi di materiali dal circuito dei rifiuti urbani rispetto a quello industriale. Negli ultimi quindici anni, ad esempio, nel settore cartario la produzione di MPS dalla raccolta differenziata è quasi raddoppiata, passando dal 26% del totale nel 2000 al 47,7% nel 2015. Ciò ha permesso all'Italia di diventare esportatrice netta di maceri, ribaltando la posizione storica di dipendenza dall'estero.

Mentre il settore della raccolta si sta consolidando, quello della valorizzazione dei materiali risulta però ancora frammentato. Il presidio di questa fase da parte dell'industria e delle utility varia tra i settori. Ad esempio, il ruolo dei produttori è rilevante nel vetro, minore in quello della carta e ancora più ridotto per la plastica.

I mercati delle MPS sono sempre più internazionali, essendo così più "liquidi" e offrendo maggiori sbocchi, ma richiedendo agli operatori dimensioni e know-how adeguati. Alcune MPS sono ormai diventate vere e proprie commodities, e sono trattate sui mercati globali, dando così ai player del waste management nuove opportunità.

*Questo articolo è una sintesi della ricerca "Il waste management in Italia. Strategie aziendali, finanza e governance di settore" realizzato da Was Waste Strategy, il think tank sull'industria del waste management e del riciclo diretto da Alessandro Marangoni, CEO di Althesys. Copyright 2017 Althesys. All rights reserved.