

# Top Utility 2017, la sfida tra le aziende è sull'innovazione

Alessandro Marangoni – Ceo di Althesys e Direttore scientifico di Top Utility Analysis

Il sistema dei servizi pubblici locali gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo economico del Paese. Nel 2015 il fatturato totale delle 100 maggiori utility si è attestato a 108 miliardi di euro, pari a circa il 6,6% del prodotto interno lordo, occupando oltre 133.000 addetti (+1,5% rispetto all'anno precedente). Il rapporto Top Utility, giunto quest'anno alla sua quinta edizione, fornisce una fotografia articolata del settore utility, tracciandone l'evoluzione in atto.

Il quadro d'insieme presenta una realtà complessa e articolata, che attraversa da anni una fase di profonda trasformazione. I processi di aggregazione e consolidamento, tuttora in corso, sono stati sin qui guidati principalmente dalle aziende del comparto energetico, mentre i servizi idrici e la gestione dei rifiuti restano ancora molto frammentati, nonostante i numerosi interventi verso la razionalizzazione tentati dal legislatore.

Il campione analizzato comprende operatori pubblici e privati, che vanno dai maggiori gruppi energetici del Paese e dalle grandi multiutility quotate sino alle piccole realtà locali sia mono che multi servizio.

Le aziende del campione coprono quote di mercato significative nei propri settori di attività. Le Top 100, infatti, nel 2015 hanno prodotto il 50,3% dell'energia elettrica generata in Italia (fonte AEEGSI), raccolto il 35% dei rifiuti urbani prodotti (fonte ISPRA) e distribuito il 52% dell'acqua complessivamente erogata (fonte ISTAT).

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

## Le performance economico-finanziarie

Nel 2015, per il secondo anno consecutivo, le Top Utility italiane hanno segnato una sensibile riduzione dei ricavi, passando dai 120 miliardi di euro del 2014 ai circa 108 miliardi del 2015 (-9,7%). Il calo è da imputare alla forte discesa dei prezzi di gas ed energia elettrica: se,

infatti, si escludono le aziende energetiche, la crescita dei ricavi del resto del campione si attesta al 3,2%.

Dall'analisi dei principali indici di bilancio per tipologia di azienda emergono notevoli differenze tra i vari business. Il servizio idrico e la distribuzione del gas, data la loro natura capital intensive, hanno un livello di EBITDA sui ricavi superiore rispetto agli altri comparti (rispettivamente 27,7% e 20,8%), mentre nel settore ambientale l'alta incidenza dei costi per il personale ne riduce la marginalità. La redditività degli investimenti (ROI) non sembra però mostrare grandi differenze tra i vari settori. La situazione è più critica per gli operatori del waste management, che ha anche il ritorno sulle vendite (ROS) più basso. Per le altre categorie di aziende il quadro appare invece più stabile, con una riduzione del rapporto tra debito ed EBITDA nell'idrico, nell'elettrico e per le multiutility e con valori sostenibili, nonostante il peggioramento nell'ultimo biennio, per le utility del gas.

## Sostenibilità

Le public utility gestiscono risorse chiave come energia, ambiente e acqua, tutte con un forte impatto ambientale: le politiche di sostenibilità sono dunque parte integrante delle loro strategie.

Responsabilità ambientale e sociale sono quindi valutate con crescente interesse, oltre che da istituzioni e regolatori, anche da clienti e investitori.

L'attenzione di tutti gli stakeholder verso la Corporate Social Responsibility spinge anche a una maggior adozione di strumenti di rendicontazione sociale. In continuo aumento anche il ricorso al bilancio di sostenibilità: nel 2015 il 36% delle imprese ha pubblicato il report di sostenibilità, contro il 33% del 2014 e il 31% del 2013. In crescita anche la percentuale di aziende che adottano un codice etico (dall'89% del 2014 al 94% del 2015); pressoché costante, invece, il ricorso alla ISO 9001 e alla ISO 14001 che si mantengono rispettivamente all'88% e al 75%.

## Comunicazione e customer satisfaction

Strategie di comunicazione più mirate ed efficaci diventano necessarie con la crescita della competizione nel settore. D'altro canto, l'imposizione di vincoli di legge in materia di trasparenza ha avuto il duplice effetto di

garantire maggiore uniformità nei contenuti informativi e di incentivare la pubblicazione di documenti societari. La quasi totalità degli indicatori è in effetti in netto miglioramento, confermando il trend positivo cominciato nella precedente edizione del rapporto.

Cresce anche il ricorso delle utility ai social: il 53% (45% nel 2014) delle aziende se ne serve per interagire rapidamente con i clienti, mentre il 44% (contro il 31% del 2014) ha promosso il lancio di applicazioni e servizi su mobile.

A fronte di un aumento della percentuale di reclami (1,1% nel 2015 contro lo 0,71% nel 2014), rimane pressoché invariato l'indice complessivo di soddisfazione del cliente, con una valutazione media di 85,07 punti su 100 nel 2015 rispetto agli 85,05 del 2014. In aumento il livello di servizio dei call center; per contro, si riducono i tempi medi di rettifica di fatturazione e quelli di attesa agli sportelli. L'impegno sociale trova, infine, conferma nella lieve crescita del valore delle sponsorizzazioni e nella maggiore attenzione all'education.

### Le performance operative

Il contesto sfidante richiede un approccio sempre più orientato all'efficienza operativa, per massimizzare la creazione di valore tramite il presidio efficace sia delle fasi upstream (approvvigionamento e/o generazione) sia di quelle downstream (distribuzione e vendita) della value chain.

Le performance operative del servizio idrico integrato, che si declina nelle fasi di captazione, distribuzione, fognatura e depurazione, sono strettamente connesse all'efficienza e al livello di sviluppo delle infrastrutture.

A tal proposito, le perdite lungo gli acquedotti, con un valore medio del 40% sul totale dell'immesso in rete (corrispondente a 21,7 metri cubi al giorno per km di rete), sono in linea con la media nazionale (38,3%, fonte ISTAT). Le perdite più consistenti rimangono quelle reali, che sono il 34,2% dell'immesso in rete.

La percentuale di utenti collegati ai depuratori si attesta all'87% (a fronte di una media nazionale dell'88,9%, fonte ISTAT), mentre l'efficienza di depurazione, misurata dal grado di abbattimento del COD, è in media pari al 78%.

Nel complesso le Top 100 non paiono dunque performare meglio del settore nel suo complesso.

Le prestazioni delle imprese dei servizi ambientali, invece, risultano, anche nel 2015, superiori alla media nazionale. La percentuale di raccolta differenziata raggiunge il 52,3%, circa cinque punti sopra la media del Paese (47,5%, fonte ISPRA). Rimane ancora distante l'obiettivo del 65% previsto dal Decreto 152/2006, seppur il 26% delle imprese superi tale soglia e la best performer raggiunga l'85%.

### Tecnologia e ricerca

Gli investimenti delle Top Utility in impianti, infrastrutture e reti hanno segnato nel 2015 un aumento significativo rispetto all'anno precedente, passando da 4,1 a 4,6 miliardi di euro (+12,2%), ovvero lo 0,3% del PIL

e l'1,7% degli investimenti fissi lordi effettuati in Italia nell'ultimo anno (ISTAT).

Le aziende con il più elevato rapporto tra investimenti e ricavi sono le monutility idriche, con un valore pari al 20,4% nel 2015 (18,9% nel 2014). Il 47% degli investimenti degli operatori del servizio idrico (comprendendo anche le multiutility attive in questo comparto) ha riguardato la gestione degli acquedotti, mentre alla depurazione e alle fognature sono stati destinati gli investimenti sul fatturato, salendo dal 4,7% al 6,4%: la crescita è stata guidata soprattutto da quelle più grandi, con ricavi superiori a 500 milioni di euro. Le imprese che hanno come core business la distribuzione del gas hanno segnato il più forte incremento tra il 2014 e il 2015, passando dal 7,5% al 13,1%.

### Innovazione sempre più strategica

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

La maggior parte (87%) svolge attività di ricerca internamente; di queste, il 62% lo fa attraverso un'unità dedicata mentre il restante 38% in maniera meno strutturata. Le aziende che si rivolgono all'esterno per le attività di R&S – in toto o in parte – si attestano, invece, al 67%, scegliendo come partner società specializzate (53%), fornitori di tecnologia (50%) e università o centri di ricerca (47%).

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

- **Economia circolare**, anche in business diversi da quello tipico del waste management. Un esempio arriva dal settore idrico, dove il problema dello smaltimento dei fanghi da depurazione si sta trasformando in opportunità, grazie alla nascente filiera del biometano e ad altre soluzioni all'avanguardia sperimentate dalle aziende;
- **Energy management ed efficienza energetica**, sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda: nel primo caso attraverso l'integrazione tra diverse aree di business, come ad esempio nelle reti elettriche e nel calore; sul fronte della domanda, invece, con lo sviluppo di nuovi servizi per i clienti, tra cui rientrano le attività delle ESCO. Al monitoraggio dei consumi energetici è legato anche lo sviluppo della domotica;
- **Digitalizzazione e smart city**, con le local utility che gestiscono le reti cittadine (distribuzione gas, energia elettrica, idrica e illuminazione pubblica) e i conseguenti flussi informativi, candidati a un ruolo di partner privilegiati degli enti locali nello sviluppo di nuovi servizi e applicazioni.

## I premi Top Utility 2017

Lo scorso 22 febbraio a Milano, alla quinta edizione di Top Utility, sono state premiate le eccellenze dei servizi di pubblica utilità come elettricità, gas, acqua e rifiuti, messe a confronto sulle performance economiche, sociali e di efficienza. La migliore azienda in assoluto è il Gruppo CAP (in finale con A2A, Acea, Hera e Iren). Prima per sostenibilità è Gruppo Società Gas Rimini (finalista con Acea, Acque, Estra e Gruppo CAP); prima per comunicazione è A2A (con Acea, Gruppo CAP, Hera e Iren); vincitrice per Tecnologia, Ricerca & Innovazione è Iren (con A2A, Acquedotto Pugliese, Edison, Gruppo CAP); prima per Formazione e risorse umane è Acea (con Acqua Latina, Acque del Chiampo, Edison e Hera).

### Gruppo CAP: premio Top Utility Assoluto

*Dichiarazione di Alessandro Russo, Presidente di Gruppo CAP*

"Il percorso intrapreso in questi ultimi tre anni di ha permesso di ottenere riconoscimenti che per noi, unica società a capitale interamente pubblico e sola monutility nella rosa delle prime cinque finaliste, rappresentano la conferma dell'impegno e della passione che il Gruppo dedica alla propria mission, offrire un servizio di qualità eccellente. Oltre al primo premio assoluto, Gruppo CAP è stato finalista anche per le categorie Sostenibilità, Comunicazione, RSE Innovazione & Tecnologia, dopo i riconoscimenti alla Comunicazione e alla Sostenibilità ricevuti rispettivamente nell'edizione 2015 e 2016. Questo premio ha coronato un percorso che nell'ultimo anno ha visto la quota degli investimenti superare il tetto degli 80 milioni di euro destinati allo sviluppo e all'innovazione del servizio idrico. Un valore di 42 euro per abitante all'anno, contro la media di 33 euro del Nord Italia, garantendo 2mila posti di lavoro sul territorio, tra diretti e indiretti".



Alessandro Russo a destra e Michele Falcone a sinistra

### Gruppo SGR: premio Top Utility Sostenibilità

*Dichiarazione di Bruno Tani, Amministratore Delegato di Gruppo SGR*

"Per le utility come la nostra, la reputazione riveste notevole importanza, dal momento che entriamo nelle case dei clienti non solo con le bollette, ma anche fisicamente, in caso di guasti e manutenzioni.

Per tale motivo per le nostre aziende, ancora più che per le altre, reputazione, fiducia, credibilità, serietà, attenzione al territorio e alle comunità locali sono fondamentali. È essenziale che il cliente si fidi di chi gli manda le fatture, gestisce impianti che possono essere pericolosi e gli garantisce, giorno dopo giorno, la continuità del servizio. Le nostre iniziative sono quindi volte a creare un legame sempre più solido con le comunità locali. Citiamo in particolare il notevole impegno riguardante l'Art Bonus, strumento grazie al quale abbiamo contribuito in maniera significativa alla ristrutturazione di importanti monumenti della città di Rimini. E poi, lo diciamo con soddisfazione, è sempre bello essere apprezzati per la qualità del proprio lavoro".



A destra Bruno Tani

### Gruppo A2A: premio Top Utility Comunicazione

*Dichiarazione di Valerio Camerano, Amministratore Delegato del Gruppo A2A*

Il Gruppo A2A ha ricevuto il premio Top Utility per la Comunicazione: la motivazione legata alla scelta di A2A è stata "Per la completezza e l'efficacia delle attività di comunicazione rivolte a tutte le categorie di stakeholder e per la capacità di ascoltare e rispondere in modo mirato alle aspettative delle comunità locali". Il premio è stato consegnato all'Amministratore Delegato del Gruppo A2A, Valerio Camerano, che ha dichiarato: "Il nostro lavoro consiste nel mettere insieme l'evoluzione delle tecnologie con i servizi che offriamo e stiamo sviluppando uno story telling che prevede linguaggi adattabili ai diversi interlocutori. Vogliamo raccontare così il cambiamento del Gruppo, i risultati raggiunti e la nostra visione di città2a. Presentiamo un nuovo modello di multiutility, attraverso i diversi elementi che lo compongono: persone, energia, reti, ambiente e nuove tecnologie per disegnare il domani delle città". Il riconoscimento come "miglior caso di comunicazione" ha tenuto conto dei diversi canali (advertising, online, stampa, ecc.) e delle varie aree di comunicazione, utilizzando indicatori relativi alla trasparenza ed esaustività della comunicazione finanziaria, istituzionale e ambientale, alla qualità del sito web (in termini di chiarezza, accessibilità e completezza dell'informazione) e alla qualità della comunicazione con i clienti e i diversi stakeholder.



Simona Giorgetti e Valerio Camerano

### Iren: premio Top Utility Tecnologia, Ricerca & Innovazione

*Dichiarazione di Massimiliano Bianco, Amministratore Delegato Iren*

"Iren ha saputo cambiare tanto negli ultimi due anni. Ha cambiato il proprio modello di business, per renderlo flessibile e dinamico di fronte alle sfide del mercato. Si è resa più snella ed efficace, raggiungendo sinergie e recuperando redditività su tutti i settori, con risultati visibili nel conto economico. Ha ascoltato i territori, promuovendo e realizzando importanti investimenti e programmando una forte crescita dei progetti nei prossimi anni. Ha saputo rinnovarsi ed innovare, sviluppando servizi nuovi in settori tradizionali. Ha saputo infine integrare nuovi territori, completare il portafoglio dei servizi offerti, partecipare e vincere gare per servizi e società, raggiungendo importanti soddisfazioni a livello economico finanziario, con una conseguente significativa crescita del titolo. Considero questo premio un riconoscimento a tutti i dipendenti di Iren che, ogni giorno, con passione, professionalità e determinazione lavorano per il futuro dell'Azienda".



Massimiliano Bianco