

TOP UTILITY
XIV EDIZIONE



LE PERFORMANCE DELLE UTILITY ITALIANE

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

**L'eccellenza
delle utility italiane**

XIV

Con il patrocinio di:



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA SICUREZZA ENERGETICA



Direzione Scientifica:

Alessandro Marangoni

Analisi e coordinamento:

Nicola Bianchi

Matteo Conconi

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 economici e l'outlook 2026
3. Le performance operative
4. Comunicazione, clienti e territorio
5. Sostenibilità
6. Investimenti, ricerca e innovazione

Appendice metodologica



Introduzione

Il rapporto Top Utility, arrivato alla quattordicesima edizione, esamina le 100 maggiori imprese dei servizi pubblici attive in Italia nei comparti dell'energia elettrica, del gas, del ciclo idrico integrato e della gestione dei rifiuti (Top100).

Queste aziende nell'ultimo biennio hanno operato in un quadro macroeconomico caratterizzato da una crescita moderata, da inflazione in progressivo rientro e da condizioni finanziarie ancora restrittive rispetto al periodo antecedente la crisi energetica. La normalizzazione dei prezzi dell'energia ha ridotto la pressione sui costi operativi, ma il rallentamento della domanda interna e l'incertezza geopolitica hanno continuato a influenzare le decisioni di investimento, accentuando l'attenzione all'equilibrio economico-finanziario.

Negli ultimi anni, l'impegno si è progressivamente spostato dalla fase di pianificazione a quella di attuazione dei programmi di investimento, in particolare quelli supportati dal PNRR, con una accelerazione dei cantieri e una crescente complessità nella gestione di tempi, costi e capacità realizzativa, in un contesto di vincoli amministrativi e di pressione sul sistema degli appalti.

Nuovi regolamenti e aggiornamenti tariffari hanno rafforzato gli obblighi, accentuando il ruolo della regolazione come fattore di stabilità ma anche come elemento di complessità gestionale.

Le 100 maggiori utility italiane hanno realizzato nel 2024 un volume d'affari di circa 180 miliardi di euro, investimenti per 22,6 miliardi e impiegato poco meno di 180.000 addetti.

Top Utility raccoglie 263 variabili per costruire in modo organico un modello di valutazione con 181 indicatori sulle seguenti aree:

- i risultati economico-finanziari dell'ultimo triennio;
- le performance operative, distinte secondo le specificità delle diverse aree di business;
- la sostenibilità sociale ed ambientale, esaminando anche la sicurezza sul lavoro, la formazione e le politiche di diversity;
- la comunicazione e il marketing nelle varie aree;
- l'attenzione ai consumatori e alle comunità, con anche un focus sui progetti per le scuole;
- gli investimenti in tecnologia, patrimonio infrastrutturale, ricerca & sviluppo e digitalizzazione.

1. Il quadro d'insieme

Cambiare per crescere è il messaggio di fondo che emerge da questa edizione di Top Utility. Le direttrici evolutive vanno verso:

- l'accelerazione sull'innovazione, soprattutto dei processi;
- la riallocazione dei capex verso infrastrutture legate al PNRR;
- la ricerca di efficienza e qualità tramite la digitalizzazione;
- il consolidamento dell'equilibrio finanziario in un contesto macroeconomico dominato dall'incertezza.

È un'agenda che richiede certezza regolatoria, iter autorizzativi più rapidi, pieno utilizzo dei fondi e filiere con costi sostenibili.

*Fase di
esecuzione
delle strategie
e riequilibrio in
un contesto
di incertezza*

Tra il 2024 e il 2025 l'economia italiana ha mostrato una **crescita moderata e disinflazione**: il PIL è aumentato dello 0,7% nel 2024 (+1% nel 2023) e il deficit/PIL si è attestato intorno al 3,4%; l'inflazione è rientrata all'1% dopo il 5,7% del 2023. Sul fronte energetico si registra un ridimensionamento dei prezzi, sebbene siano rimasti superiori a quelli pre-crisi e continuano a pesare sulla competitività del nostro Paese. I consumi elettrici riprendono leggermente, nonostante restino rilevanti i rischi geopolitici e le tensioni commerciali internazionali.

In questo scenario, le Top100 attraversano una fase di attuazione delle strategie e riequilibrio. Il valore della produzione aggregato è di 181 miliardi di euro, con **margini in aumento** e **indebitamento in calo** nei principali comparti. La redditività media resta solida e la struttura finanziaria delle aziende è in generale miglioramento. Aumenta l'incidenza degli investimenti sul fatturato, seppur con una riduzione del valore assoluto. La loro distribuzione, tuttavia, è differenziata: le monoutility sono in calo, mentre multiutility, idrico e gestione rifiuti crescono in modo significativo. Permangono però **aree di miglioramento**, in particolare la capacità di accelerare la realizzazione degli interventi e di contenere i costi.

L'**innovazione** rimane strategica. La presenza di una struttura di ricerca e sviluppo interna è sempre più comune e le collaborazioni con università e centri di ricerca sono più diffuse. Aumentano i progetti avviati e conclusi nell'anno e anche la digitalizzazione avanza con piattaforme dati, tecnologie di gestione operativa e smart metering. Persistono, tuttavia margini di miglioramento, con un utilizzo più esteso e integrato dei dati, e la diffusione di soluzioni innovative anche nelle realtà di minori dimensioni.

Il **rapporto con i territori e le comunità** si conferma centrale: le imprese intensificano il dialogo con i cittadini attraverso servizi digitali più accessibili, sportelli territoriali, visite agli impianti e strumenti di ascolto. In alcuni casi, però, si può ancora migliorare la tempestività, la trasparenza e la qualità della comunicazione.

*Utility tra
sfide globali e
presidio locale*

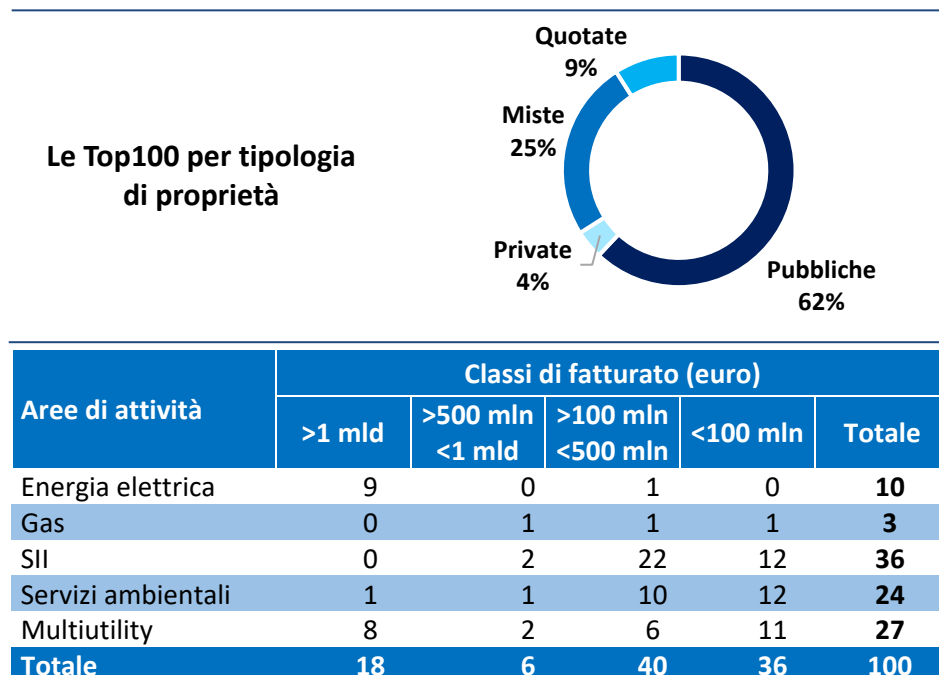
La struttura dell'insieme delle Top100 è rimasta sostanzialmente invariata rispetto alla scorsa edizione: il 62% delle maggiori utility italiane è a capitale interamente pubblico, il 25% sono società miste, il 9% società quotate e, infine, solo il 4% delle Top100 è controllato da capitali privati (Figura 1).

Le maggiori 100 imprese comprendono monoutility idriche (36%), multiutility (27%) e aziende di servizi ambientali (24%). Le imprese di distribuzione e vendita del gas e i player energetici nazionali sono meno, rispettivamente tre e dieci, ma sono le più rilevanti in termini di giro d'affari. Solo 18 aziende superano il miliardo di ricavi, di cui 8 multiutility e 9 monoutility energetiche, mentre sei registrano tra 500 milioni e un miliardo di fatturato. Le restanti 76 non superano i 500 milioni.

Le Top100 sviluppano il 60% del fatturato dell'intero comparto in Italia. A livello settoriale, inoltre, rappresentano una parte molto consistente dei relativi mercati, coprendo la quasi totalità delle vendite dell'energia elettrica, circa il 60% dei volumi di gas venduti, l'80% dell'acqua immessa in rete (fonte ARERA) e il 40% dei rifiuti urbani raccolti (ISPRA).

*Top100
coprono 60%
dei ricavi del
settore utility*

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



2. I risultati economici e l'outlook 2026

*Redditività
in aumento
e 181 miliardi
di valore della
produzione*

Le maggiori 100 aziende utility italiane hanno visto un 2025 in miglioramento, alla luce dei primi dati, mentre hanno aspettative di stabilità a inizio 2026. I numeri definitivi del 2024, invece, mostrano una redditività ancora in aumento per tutti i comparti, malgrado il valore della produzione aggregato cali dell'11,4% dopo il -24% registrato nel 2023 per la discesa dei prezzi energetici.

Il valore della produzione è di 181 miliardi di euro, superiore a quello del 2021, prima dell'impennata dei prezzi energetici dovuta alle tensioni internazionali che aveva portato ad un balzo del 75% del fatturato delle utility. Il dato segnala, quindi, il proseguimento della fase di stabilizzazione, seppur su livelli ancora alti, dei prezzi dell'energia. La discesa di 23,4 miliardi di euro di fatturato nel 2024, a perimetro omogeneo, deriva, infatti, per 22,1 miliardi dalle monoutility dell'energia elettrica e del gas e per 2,9 dalle multiutility, mentre gli altri comparti risultano in crescita.

Prime stime 2025 e aspettative 2026

*Crescita
nel 2025 e
previsioni
più prudenti
per il 2026*

Il 2025 si profila come un anno di crescita moderata del valore della produzione, con margini complessivamente in tenuta e pressioni sui costi ancora presenti. Ottimismo più marcato nell'idrico (ricavi e capex in aumento) mentre positivo ma più contenuto il settore ambientale. Energia e gas mostrano segnali di consolidamento degli investimenti. A inizio 2026, le aziende delineano continuità della situazione economica e, soprattutto, fiducia prudente nelle condizioni per le rinnovabili. Tra i maggiori fattori di rischio, vi sono le incertezze regolatorie, la situazione geopolitica e i prezzi di energia e dei materiali, mentre di leve abilitanti: regolazione attuale, finanziamenti e innovazione.

*Visioni diverse
sui costi,
consenso
sui margini*

Il 2025, alla luce dei primi dati, pare chiudersi con una **fase espansiva**, almeno in termini di valore della produzione. Per i rispondenti al sondaggio di Top Utility, negli ultimi mesi del 2025, il 56,8% delle imprese stima un miglioramento, il 34,1% stabilità e il 6,8% un peggioramento. Le code estreme "forte miglioramento" e "forte peggioramento" sono, rispettivamente, il 2,3% e il 6,8%.

Sui **costi della produzione** ci sono prospettive differenziate tra le aziende. Sono attesi stabili nel 40,9% dei casi, in peggioramento complessivo per circa 45,5% e in miglioramento nel 13,6%.

Per l'**utile d'esercizio**, la maggioranza ritiene i margini sostenibili, con una parte che vede spazi di incremento. Stabili per il 45,5%, in miglioramento per il 31,8%, in peggioramento il 18,2%, i restanti divisi equamente tra forte miglioramento e peggioramento.

A livello di business, il comparto energia e gas sembra in una fase di consolidamento, gli introiti sono stimati stabili rispetto al 2023 nel 58,3% dei casi e in miglioramento nel 33,3%; sugli investimenti dello stesso business area prevale la stabilità (54,5%) a fronte di un 45,5% che prevede un aumento.

Nel Servizio Idrico Integrato il profilo è più espansivo: il valore della produzione è stimato in miglioramento per il 65,6% e stabile per il 31,3%, mentre gli investimenti nell'idrico sono in aumento o forte aumento nel 58% dei casi, e stabili nel 38,7%. Il comparto appare quindi in rafforzamento, soprattutto sul fronte infrastrutturale.

*Idrico, profilo
più espansivo
nel 2025*

Per la gestione dei rifiuti le proiezioni per il 2025 restano positive ma prudenti: il valore della produzione è previsto stabile per il 65% dei rispondenti e in miglioramento per il 35%; sugli investimenti la divisione è tra stabilità (52,6%) e aumento (47,4%).

Per il 2026 la situazione economica è percepita ferma nel 65,9% dei casi, mentre il 25% attende una crescita. Il contesto geopolitico resta critico, con un terzo dei rispondenti che lo giudica negativo e un altro terzo non prevedibile.

*C'è il sentore
dei rischi
geopolitici
incombenti*

Le leve esterne delineano un quadro complesso ma coerente: la regolamentazione è percepita come fattore prevalentemente positivo (circa il 47% delle imprese), pur con forte incertezza (oltre il 30% la ritiene difficile da anticipare).

Le condizioni per lo sviluppo delle energie rinnovabili in Italia sono giudicate stabili o in miglioramento per ben il 90,5%.

*Ottimismo per
le rinnovabili*

Concorrenza e nuovi investitori hanno un impatto minimo (oltre il 70% considera neutri quelli nazionali e oltre il 90% quelli esteri), mentre la domanda interna è vista stabile o positiva da circa l'80%. I prezzi di energia e materie prime emergono come principale rischio, con oltre il 50% che li considera negativi o molto negativi.

Le aziende indicano come abilitanti una cornice regolatoria stabile (ARERA, WACC, riconoscimento costi, tempi autorizzativi), senza incertezze applicative e nelle autorizzazioni, o cambi inattesi. Importante è anche l'accesso a finanziamenti pubblici (PNRR/BEI) e la possibilità di realizzare progetti di innovazione e/o digitalizzazione e di economia circolare.

*Stabilità
normativa
e climate
change tra i
fattori critici*

Nel ciclo idrico pesano clima (siccità/eventi estremi), disponibilità e qualità della risorsa e trattamento dei nuovi inquinanti. Nella gestione dei rifiuti incidono i mercati di sbocco dei materiali, l'accordo quadro ANCI-CONAI e la necessità di impianti adeguati.

Le maggiori opportunità appaiono, invece, le rinnovabili, le reti smart, l'autoproduzione e il monitoraggio digitale per l'efficienza.

I risultati economico-finanziari

*ROI: 8% medio,
crescono quasi
tutti i comparti*

I principali indicatori economico-finanziari utilizzati per valutare l'andamento del comparto (ROE, ROS, EBITDA/Ricavi e ROI) sono in sostanza positivi (Figura 2). In particolare, il ROI si attesta su un valore medio dell'8%, sostenuto soprattutto dal settore elettrico e del gas, che registrano un 10,2%, in aumento di due punti percentuali rispetto al 2023. Nel complesso, tutti i settori mostrano un miglioramento dell'indicatore.

La redditività del capitale proprio (ROE) si conferma in genere su livelli sostenuti, in particolare per le monoutility energetiche che, pur registrando una flessione di tre punti, si attestano al 9,6%. Risultano, invece, in crescita i valori delle multiutility, delle imprese di servizi ambientali e del servizio idrico integrato, con incrementi pari, rispettivamente, a quattro, due e quattro punti percentuali.

*Imprese SII con
EBITDA/Ricavi
più elevati*

Le imprese del Servizio Idrico Integrato (SII) mostrano il rapporto EBITDA/Ricavi più elevato anche in questa edizione, con il 34%, in aumento di sei punti percentuali sulla precedente edizione del rapporto. La distanza tra SII e gli altri comparti sugli indicatori di redditività operativa (EBITDA/Ricavi e ROS) resta ampia e cresce rispetto al 2024, confermando la natura fortemente capital intensive tipica del comparto idrico.

Seguono le multiutility (21%) e gli operatori dell'energia elettrica e della gestione rifiuti, con valori rispettivamente del 17% e 12%. Nel complesso, tutti i comparti mostrano in questa edizione del rapporto un rafforzamento della marginalità operativa.

La redditività delle vendite (ROS) evidenzia anch'essa un miglioramento generalizzato. Le monoutility idriche si collocano al vertice, con un valore del 13%, confermando la solidità del comparto.

L'indice di liquidità, il rapporto debt/equity e la rotazione del capitale investito rimangono sostanzialmente stabili nel tempo, indicando un equilibrio finanziario complessivo delle Top100.

*Indebitamento
in diminuzione*

Nel 2024, l'indebitamento è in diminuzione per tutti i comparti, come mostrato dalla Figura 3. Le monoutility dell'energia elettrica del gas e segnano un calo dell'8%, quelle del 7% e della gestione rifiuti del 2%. Più contenuta, invece, la diminuzione per le aziende del SII (-1%) e per le multiutility (-0,3%).

Concludendo, la combinazione "margini in aumento" e "indebitamento in calo" descrive un profilo 2024 di maggiore equilibrio rispetto al 2023 nell'insieme dei settori analizzati.

Fig. 2 - Le performance per tipo di azienda

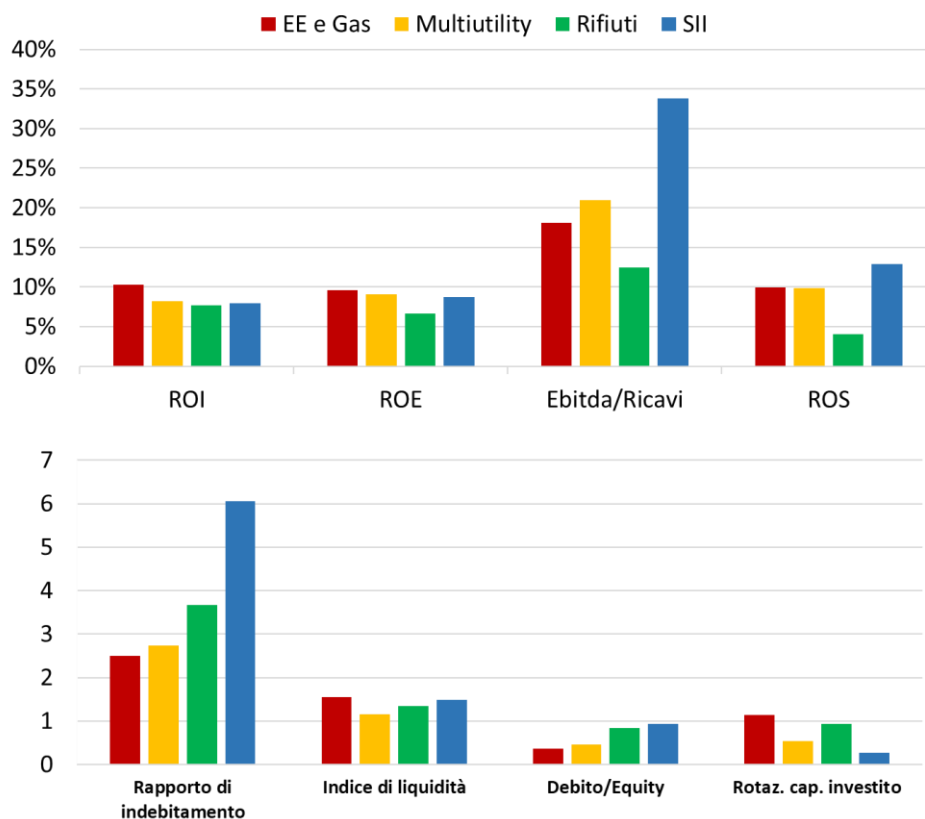
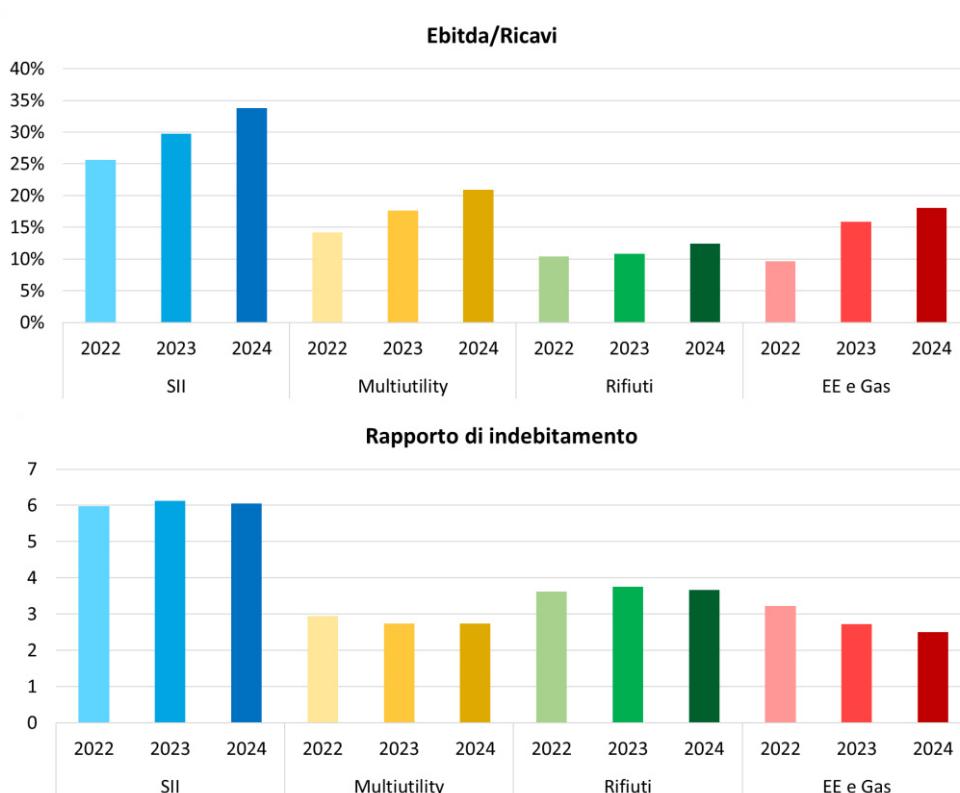


Fig. 3 - EBITDA/Ricavi e Debito/EBITDA per tipo di azienda (2022/24)



3. Le performance operative

Prestazioni stabili, ma differenziate

Le performance operative delle 100 maggiori utility, illustrate nella Figura 4, mostrano nel complesso, risultati coerenti con le edizioni precedenti, sebbene alcuni indicatori, nei comparti energetici, mostrino lievi segnali di flessione rispetto all'ultima rilevazione. Prestazioni diverse tra i vari comparti, peraltro, caratterizzano da sempre il settore delle utility e sono fisiologici.

Fig. 4 - Le performance operative delle Top Utility

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Energia elettrica			
Esecuzione lavori semplici			
<i>Prestazioni erogate entro standard ARERA [%]</i>	99%	99%	98%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	0,1	0,1	0,1
Attivazione fornitura			
<i>Prestazioni erogate entro standard ARERA [%]</i>	93%	92%	99%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	0,7	1,0	1,6
Ripristino fornitura dopo guasto gruppo di misura			
<i>Prestazioni erogate entro standard ARERA [%]</i>	92%	96%	94%
<i>Tempo medio di esecuzione prestazione (gg)</i>	1,8	1,6	1,2
Gas			
Percentuale rete annua ispezionata			
<i>Bassa pressione</i>	81%	82%	84%
<i>Media/alta pressione</i>	78%	78%	81%
Pronto intervento standard ARERA [%]	99%	98%	98%
Durata interruzioni per cliente [minuti]	19,0	8,9	14,8
Numero di interruzioni per cliente	0,5	0,5	0,6
Percentuale di rispetto della fascia di puntualità	100%	100%	100%
Servizio Idrico Integrato			
M1a-ARERA Perdite Idriche lineari [mc/km/gg]	13,1	13,3	12,9
M6-ARERA Qualità dell'acqua depurata [%]	8,6%	9,2%	9,2%
Ore interruzione per migliaio di utenti acquedotto	27,1	35,9	35,1
Utenti collegati ai depuratori [% totale]	92%	88%	90%
Tempo di esecuzione dell'allaccio [gg]	7,0	7,8	8,7
Tempo medio di arrivo pronto intervento [ore]	4,2	2,1	2,5
Servizi ambientali			
Percentuale raccolta differenziata	71%	70%	73%
Sistema di raccolta prevalente porta a porta	91%	91%	91%
Implementazione tariffa puntuale	86%	63%	57%

Il **comparto dell'energia elettrica** registra un lieve miglioramento nelle performance relative all'attivazione della fornitura: nel 2024, il 93% delle aziende (92% nel 2023) eroga la prestazione entro i termini stabiliti da ARERA, con un tempo medio di esecuzione inferiore a un giorno, in riduzione di circa il 30% rispetto all'anno precedente. Restano sostanzialmente invariati, invece, i risultati nell'esecuzione dei lavori semplici, mentre peggiorano quelli inerenti al ripristino della fornitura a seguito di un guasto del gruppo di misura. In particolare, il tempo medio di esecuzione sale da 1,6 giorni nel 2023 a 1,8 nel 2024, accompagnato da una riduzione di quattro punti percentuali della quota di aziende che rispettano i tempi fissati dal regolatore.

*Elettricità
con risultati
divergenti*

La **distribuzione del gas** vede un quadro sostanzialmente stabile rispetto alla precedente edizione, con indicatori che segnano lievi variazioni. Fa eccezione il marcato peggioramento della durata delle interruzioni per cliente, che passano da 8,9 a 19 minuti, a causa di un solo operatore, senza il quale il valore scende a 4,6. Si registra un lieve aumento della quota di aziende che effettuano il pronto intervento entro i termini stabiliti da ARERA, passata dal 98% al 99%, mentre è in lieve calo la quota di rete ispezionata in bassa pressione e stabile quella in media/alta pressione. Prassi consolidate ed esigenze di sicurezza sono alla base di questi dati.

*Gas: quadro in
sostanza stabile*

Nel **Servizio Idrico Integrato**, le ore di interruzione del servizio per mille utenti dell'acquedotto sono in forte diminuzione rispetto alla scorsa edizione, attestandosi a 27,1 ore, circa 9 ore in meno rispetto al 2023. Sul fronte delle perdite idriche, l'indicatore M1a di ARERA (perdite lineari) scende del 2%, passando da 13,3 a 13,1 nel 2024. Prosegue la tendenza alla riduzione del tempo medio di esecuzione degli allacci, che cala da 8,7 giorni nel 2022 a 7,8 nel 2023 ed a 7 nel 2024, confermando un progressivo miglioramento dell'efficienza operativa. La qualità dell'acqua depurata (indicatore M6) registra una flessione del 7%, passando dal 9,2% all'8,6%. Peggiora anche il tempo medio di arrivo del pronto intervento, ma per la performance di un'azienda, al netto della quale il valore cresce a 2,6 contro il 2,1 precedente.

*Idrico migliora,
ma non in
tutte le aree
e per tutte
le imprese*

Nei **servizi ambientali** l'adozione della tariffa puntuale, presente nell'86% delle aziende, è in sensibile aumento rispetto al 63% dell'edizione precedente. È, di contro, sostanzialmente invariata la diffusione dei sistemi di raccolta porta a porta, attivati dal 91% delle imprese, livello ormai difficile da aumentare senza costi eccessivi. Infine, cresce, seppur in misura contenuta, la quota di aziende che effettuano la raccolta differenziata: dal 70% al 71%.

*Rifiuti, cresce
molto la tariffa
puntuale*

4. Comunicazione, clienti e territorio

La diffusione di informazioni societarie facilmente fruibili attraverso la pubblicazione online mostra nel complesso una tendenza positiva nelle Top100, come evidenziato nella Figura 5.

In particolare, cresce in modo significativo la quota di imprese che rendono pubbliche la mission e i valori aziendali, passata dal 73% nel 2023 all'87% nel 2024, così come quella delle aziende che comunicano in modo esplicito la strategia e gli obiettivi, salita dal 43% al 68% nello stesso periodo. Tuttavia, in molti casi, queste informazioni sono ancora concentrate nelle sezioni di Investor Relations o in altre non immediatamente accessibili.

Il 99% delle utility pubblica in modo completo i dati societari, un valore stabile rispetto al 2023 e in aumento di due punti percentuali rispetto al 2022. Si registra una crescita significativa nella quota di imprese che riportano informazioni su impianti e reti di cui sono dotate (+4 punti percentuali).

Emergono, infine, segnali positivi nella diffusione di informazioni sulle società controllate e partecipate, pubblicate dal 95% delle aziende nel 2024 (92% nel 2023), e ai servizi erogati, in aumento di un punto percentuale rispetto alla precedente edizione.

Fig. 5 – Fruibilità e Trasparenza dei siti aziendali delle Top100

% aziende con i seguenti elementi in evidenza	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Dati societari completi	99%	99%	97%
Mission e valori	87%	73%	68%
Strategia e Obiettivi	68%	43%	53%
Servizi erogati	99%	98%	98%
Dotazione di impianti e reti	93%	89%	90%
Società controllate e partecipate	95%	92%	89%

*Quadro
positivo per
l'informativa
economica
finanziaria*

Gli indicatori relativi all'informativa societaria e finanziaria, delineano un quadro generalmente positivo, con valori in lieve miglioramento per quasi tutte le variabili analizzate. Fa eccezione la quota di imprese che pubblicano il Codice Etico, che segna una leggera flessione, passando dal 96% al 95%.

La messa a disposizione online del bilancio cresce di due punti percentuali, attestandosi al 93%, mentre la diffusione della relazione sulla gestione vede un aumento più contenuto, salendo dall'85% all'86%.

Fig. 6 – Comunicazione societaria e finanziaria

% aziende con i seguenti elementi in evidenza			
Pubblicazione online del Bilancio	93%	91%	90%
Pubblicazione Relazione sulla gestione	86%	85%	85%
Statuto aziendale	86%	84%	87%
Codice etico	95%	96%	93%
Indicazione highlights finanziari	63%	41%	40%

Significativa è la crescita della pubblicazione degli highlights finanziari, che aumenta di 22 punti percentuali. Nel 2024, infatti, le imprese mostrano una maggiore propensione a comunicare in forma sintetica le principali informazioni economico-finanziarie, attraverso sezioni dedicate dei siti web o mediante documenti specifici pubblicati nell'area delle notizie aziendali, a beneficio di una fruizione più immediata da parte degli stakeholder.

Vari elementi online per comunicare con i clienti

La comunicazione tra clienti e azienda attraverso il sito web si realizza mediante specifici strumenti digitali messi a disposizione dalle imprese per il dialogo con i propri stakeholder (Figura 7).

Fig. 7 - Comunicazione con i clienti tramite sito web

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Q&A/Social Network	76%	76%	79%
Servizi e prodotti su mobile	72%	72%	72%
Aree news e comunicati stampa	94%	93%	88%
Rassegna stampa	57%	67%	69%
Spazio online per suggerimenti e reclami	77%	55%	61%
Numero verde in evidenza	92%	96%	92%
Sportello online	85%	78%	72%
Documento scaricabile dettaglio servizi	83%	87%	82%

Il quadro delineato è di sostanziale stabilità, anche se emergono alcune dinamiche di rilievo. In particolare, si ha un forte aumento della quota di imprese che mettono a disposizione uno spazio online dedicato a suggerimenti e reclami, in crescita di 22 punti percentuali rispetto al 2023. Aumenta anche la diffusione dello sportello online (+7 punti) e delle aree dedicate a news e comunicati stampa, che passano dal 93% al 94% nel 2024.

Rimangono stabili le quote di imprese che offrono una sezione Q&A o l'integrazione con i social network (76%) e un'applicazione mobile (72%). Prosegue, al contrario, la riduzione dell'uso della rassegna stampa, già in discesa dalla dodicesima edizione, dal 69% nel 2022 al 57% nel 2024. Si osserva, infine, una lieve flessione nella quota di utility che rendono disponibile un numero verde e che offrono un documento scaricabile e dettagliato dei servizi erogati, entrambi in diminuzione di quattro punti percentuali.

*Comunicazione
sempre più
digitale ...*

Fig. 8 – La gestione dei clienti e i rapporti con il territorio

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Indice complessivo di soddisfazione clienti	83,1	80,7	86,6
Tempi medi di risposta ai reclami scritti [gg]	14,6	14,7	15,3
Tempo medio di attesa agli sportelli [min]	16,8	8,0	7,7
Tempo medio di attesa servizio telefonico [sec]	113,2	106,1	113,3
Nr. Contenziosi ogni dieci mila clienti	0,4	0,9	0,3
Nr. Reclami ogni dieci mila clienti	28,6	28,6	28,3
Spesa in comunicazione sul fatturato [%]	0,2%	0,3%	0,3%
Presenza personale capace di parlare altre lingue	72%	76%	92%
Materiale multimediale sull'attività svolta	55%	40%	47%
Progetti didattici per le scuole	68%	66%	64%
Visite guidate agli impianti	64%	56%	59%

La Figura 8 presenta ulteriori indicatori relativi alla comunicazione con i clienti e il territorio, evidenziando un quadro articolato. Cresce in modo significativo l'indice complessivo di soddisfazione della clientela, che passa da 80,7 nel 2023 a 83,1 nel 2024. Aumentano anche le visite guidate agli impianti (+8 punti percentuali), i progetti didattici per le scuole (+2 punti) e il relativo materiale multimediale, che cresce di 15 punti.

*... ma aumenta
l'attesa agli
sportelli*

Migliorano gli indicatori legati alla gestione del contenzioso, con una loro riduzione da 0,9 ogni diecimila clienti a 0,4 nel 2024, mentre il numero di reclami ogni diecimila clienti rimane sostanzialmente stabile a 28,6. In netto peggioramento, invece, il tempo medio di attesa agli sportelli, che sale a 16,8 minuti rispetto agli 8 del 2023. Si registra, infine, un calo sia della spesa in comunicazione sul fatturato, che passa dallo 0,3% allo 0,2%, sia della presenza di personale in grado di parlare in altre lingue (-4 punti percentuali rispetto alla precedente edizione).

FOCUS – I progetti nelle scuole delle Top100

(in collaborazione con Utilitalia)

Il tradizionale impegno verso scuole e comunità si conferma anche quest'anno significativo, con il coinvolgimento di circa 590.000 alunni, 48.000 ore di attività e 5.900 scuole, supportate da 790 dipendenti delle aziende insieme a partner specializzati.

Gli investimenti ammontano a circa 3,8 milioni di euro. In media, le utility in questa edizione coinvolgono circa 12.800 studenti e collaborazioni con 128 scuole per azienda, con punte che superano i 100.000 alunni. Rispetto alla scorsa edizione (11.300 alunni in media e 150 scuole per azienda; 500.000 studenti totali; 700 dipendenti; 2,1 milioni di euro), si osserva un incremento del pubblico (circa +18% di studenti) e del personale coinvolto.

La spesa per studente presenta una mediana di circa 5,6 €/alunno (media 13,8 €/alunno), con forte variabilità legata al tipo di progetto, da laboratori esperienziali a format più leggeri.

I contenuti coprono soprattutto il funzionamento del servizio idrico, il valore dell'acqua, la sostenibilità e l'Agenda 2030; meno frequenti ma rilevanti: rifiuti, economia circolare ed energie rinnovabili. Le modalità didattiche confermano l'approccio multicanale già sperimentato: lezioni in classe e online, laboratori e visite agli impianti, attività outdoor, contest, percorsi PCTO e piattaforme digitali che facilitano la continuità educativa e l'ampliamento della platea raggiunta.

Nel complesso, il quadro allarga quello della scorsa edizione: platee più ampie, maggiore coinvolgimento operativo e un portafoglio di modalità diversificato, con intensità di spesa differenziata ma orientata a promuovere comportamenti responsabili sull'uso dell'acqua, la riduzione degli sprechi, il riciclo e la transizione energetica.

5. Sostenibilità

Il concetto di sostenibilità è molto ampio e multidimensionale e le peculiarità delle utility rendono particolarmente complesso esaminare le tre dimensioni che lo caratterizzano: ambientale, sociale e di governance (ESG).

Nonostante non sia quindi agevole avere un quadro organico ed esaustivo, l'analisi svolta in questo capitolo sulle Top100 utility offre una visione completa e articolata di come queste imprese interpretino il concetto, in risposta alla crescente attenzione degli stakeholder verso la sostenibilità.

L'impegno delle aziende sui temi ESG rimane forte

Nel complesso, le performance del settore utility confermano, in continuità con la precedente edizione, un forte impegno delle aziende sui temi ESG, sebbene con risultati e miglioramenti non sempre omogenei tra le diverse aree di analisi e i vari comparti.

L'approccio valutativo di Top Utility attribuisce un ruolo centrale ai profili ESG attraverso la disamina di sessanta parametri, in grado di coprire le principali dimensioni della sostenibilità. L'analisi considera un ampio spettro di elementi, che spaziano dall'adozione di certificazioni ambientali agli indicatori sulle emissioni, dalla sicurezza sul lavoro fino agli aspetti legati a diversità e inclusione all'interno delle organizzazioni.

Certificazioni per quasi tutte le utility, ma alcune in calo

La Figura 9 riporta le certificazioni adottate dalle utility e delinea un quadro con un andamento differenziato. Sebbene sempre più aziende delle Top100 continuino ad adottare le certificazioni ISO 9001, OHSAS 18001, SA 8000 e ISO 50001, altre quali ISO 14001 e EMAS sono in calo. In particolare, ormai quasi la totalità delle aziende ha sistemi di gestione della qualità certificati (98%) e, per quanto in diminuzione, anche sistemi di gestione ambientale (95%). Cresce sensibilmente l'adozione dell'ISO 50001 per la gestione dell'energia, a conferma dell'importanza di quest'area.

Fig. 9 – Le certificazioni adottate dalle utility

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XI Ed.
ISO 9001 Sistema di gestione qualità	98%	94%	97%
ISO 14001 Sistema di gestione ambientale	95%	96%	95%
ISO 26000 Responsabilità sociale	8%	9%	11%
OHSAS 18001 Sistema per la sicurezza sul lavoro	93%	91%	92%
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	28%	30%	26%
SA 8000 Sistema per la responsabilità sociale	24%	19%	29%
ISO 50001 Sistema di gestione dell'energia	38%	30%	37%

Aumenta la quota di imprese che pubblicano il bilancio di sostenibilità, passata dal 70% nel 2023 al 72% nel 2024. Parallelamente, si registra un lieve incremento anche della percentuale di aziende che assumono un impegno pubblico rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), in aumento di un punto percentuale. Di contro, diminuisce la quota di utility che aderiscono a standard strutturati di rendicontazione ambientale, che scende dal 75% del 2023 al 70% del 2024, così come quella delle aziende che richiedono ai propri fornitori l'adozione di specifici codici etici e requisiti ambientali, in calo di ben nove punti percentuali. Se da un lato, l'attenzione degli stakeholder sembra spingere le utility a dare maggiore evidenza ai temi EGS, dall'altro, alcune norme standard paiono più obblighi formali non adatti a rappresentare l'articolata realtà del settore.

Aumentano i report di sostenibilità, ma calano gli standard di rendicontazione

Fig. 10 – Principali risultati dell'area sostenibilità socio-ambientale

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità	72%	70%	64%
Fornitori: richiesta adesione a codici etici, requisiti ambientali/sociali/sicurezza	87%	96%	97%
Standard di rendicontazione ambientale	70%	75%	57%
Aziende con impegno pubblico su obiettivi SDGs	55%	54%	44%

Ambiente

I risultati ambientali delle Top100 utility delineano un quadro complessivamente positivo, sebbene alcuni indicatori siano in peggioramento rispetto alla scorsa edizione.

L'andamento delle performance di sostenibilità ambientale nei diversi comparti è riportato nella Figura 11, attraverso parametri inerenti alla produzione energetica e alle emissioni associate.

Le **multiutility** registrano un buon andamento, con un miglioramento degli indicatori analizzati, ad eccezione delle emissioni Scope 1, che sono in aumento, passando da 135,4 nel 2023 a 144,7 tCO₂eq/M€ nel 2024. Sono in controtendenza le emissioni Scope 2 che diminuiscono in modo significativo (-43%), accompagnate da un aumento della quota di energia rinnovabile utilizzata sul totale (+3 punti percentuali) e da un incremento della flotta di automezzi a basso impatto, pari a 5 punti percentuali.

Quadro degli indicatori ambientali con luci e ombre

Energia, calano le emissioni Scope 1...

Il **settore dell'energia elettrica e del gas** presenta un quadro sostanzialmente positivo, con il solo indicatore delle emissioni Scope 2 in lieve aumento rispetto al 2023, passando da 5,8 a 7,4 tCO₂eq/M€. Le emissioni Scope 1, invece, mostrano una marcata riduzione (-32%), scendendo da 166,1 a 112,4 tCO₂eq/M€. Cresce, inoltre, la quota di automezzi a basso impatto, che raggiunge il 45% del totale (41% nel 2023), mentre rimane stabile al 49% la percentuale di energia rinnovabile utilizzata.

Fig. 11 – Sostenibilità ambientale nei diversi comparti

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Multiutility			
Emissioni Scope 1 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	144,7	135,4	135,5
Emissioni Scope 2 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	33,1	57,6	69,8
Energia rinnovabile utilizzata (% sul totale)	47%	44%	53%
Automezzi a basso impatto (% sul totale)	26%	21%	22%
Energia Elettrica e Gas			
Emissioni Scope 1 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	112,4	166,1	161,2
Emissioni Scope 2 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	7,4	5,8	5,3
Energia rinnovabile utilizzata (% sul totale)	49%	49%	45%
Automezzi a basso impatto (% sul totale)	45%	41%	33%
Servizi Ambientali			
Emissioni Scope 1 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	359,5	305,2	345,0
Emissioni Scope 2 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	22,4	25,8	17,4
Energia rinnovabile utilizzata (% sul totale)	45%	57%	42%
Automezzi a basso impatto (% sul totale)	38%	37%	37%
Sistemi idrici			
Emissioni Scope 1 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	65,2	72,3	80,4
Emissioni Scope 2 su fatturato [tCO ₂ eq/M€]	143,7	154,7	241,6
Energia rinnovabile utilizzata (% sul totale)	60%	64%	60%
Automezzi a basso impatto (% sul totale)	25%	24%	23%

... ma salgono nella gestione dei rifiuti

Il **comparto dei servizi ambientali** rimane quello con il livello più elevato di emissioni Scope 1, pari a 359,5 tCO₂eq/M€, in aumento del 18% rispetto alla precedente edizione. In parallelo, si osserva una riduzione delle emissioni Scope 2 (-13%) e un lieve incremento della quota di automezzi a basso impatto (un punto percentuale). Di contro, la quota di energia rinnovabile utilizzata registra una forte contrazione, passando dal 57% nel 2023 al 45% nel 2024.

Il **servizio idrico integrato** evidenzia un andamento nel complesso positivo sul fronte emissivo, con una riduzione delle emissioni Scope 1 e Scope 2, rispettivamente del 10% e del 7%. Si registra anche un lieve aumento della flotta di automezzi a basso impatto, che raggiunge il 25% del totale (+1 punto percentuale rispetto al 2023). La quota di energia rinnovabile sul totale, invece, segna un calo moderato, di quattro punti.

FOCUS - Sostenibilità e innovazione nelle reti gas

(in collaborazione con VPS Italia)

Il comparto del gas naturale incide per il 25% sulle emissioni in atmosfera di metano provenienti dal settore energia e la quota inerente alla fase di movimentazione (condotte e terminali GNL) costituisce il 50% delle emissioni dell'intera filiera gas.

In Italia, seppur in un contesto di efficienza ormai molto elevata, emissioni per 2-3 milioni tonCO_{2eq} provengono da condotte e rigassificatori. Sono per lo più emissioni fuggitive non intenzionali o rilasciate (venting), anche per motivi di sicurezza, durante manutenzioni, allacciamenti, potenziamenti o sostituzioni.

Il Regolamento UE n.2024/1787 mira ad azzerare il rilascio volontario e involontario di metano da parte delle aziende attive nelle filiere energetiche. Ciò comporta per le utility l'adozione di tecnologie e pratiche innovative per monitorare, misurare e ridurre le emissioni. In particolare, prevede che il venting e il flaring di routine siano vietati a partire da febbraio 2026.

Il venting per le reti di distribuzione italiane è stimabile, in base ai primi dati UE, in circa 40.000 tonCO₂. La soluzione più adatta per evitarlo è il recupero del metano attraverso la sua cattura, ricompressione e riutilizzo tramite reiniezione in rete o stoccaggio. La ricompressione risulta molto efficace nel caso di tubi in alta pressione e di grande diametro, ed è applicabile anche per i frequenti microinterventi sulle reti a bassa pressione in ambito urbano. Questa tecnica permette di azzerare o ridurre al minimo le emissioni, gestire in sicurezza le interruzioni e la manutenzione, oltre che garantire un intervento sostenibile in termini ambientali e in conformità con gli obblighi stabiliti dal Regolamento. Fino ad oggi tale pratica era impiegata solo dal TSO nazionale, ma lo sviluppo di soluzioni adatte ai piccoli interventi permette anche ai DSO di utilizzarla con successo.

Risorse umane, diversità e inclusione

*Indicatori stabili
per le risorse
umane*

Il capitale umano rappresenta un fattore strategico centrale per le imprese e soprattutto per le utility, per le quali la disponibilità di competenze qualificate e proattive è essenziale in un contesto di rapida e continua trasformazione. Il quadro delineato nella quattordicesima edizione del rapporto mostra una situazione nel complesso stabile, accompagnata da segnali di miglioramento su alcuni indicatori specifici.

La quota di dipendenti a tempo indeterminato rimane ormai fissa al 96% da tre edizioni (Figura 12). Resta stabile anche la percentuale di dipendenti sottoposti a valutazione delle performance (76%). Il sistema di welfare delle utility è tra quelli più avanzati, con ben il 58% di imprese dotate di asilo aziendale.

*Safety sempre
presidiata e in
progressione*

Sul fronte della **sicurezza sul lavoro**, l'indice di frequenza degli infortuni aumenta, passando da 15,3 nel 2023 a 17,1 nel 2024 (+12%). Al contrario, l'indice di gravità degli infortuni evidenzia una marcata riduzione, scendendo da 1,7 della precedente edizione a 0,7 in questa, segnalando un complessivo miglioramento delle condizioni di sicurezza per i lavoratori delle Top 100 utility.

Fig. 12 – Le risorse umane nelle Top100

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Dipendenti a tempo indeterminato	96%	96%	96%
Dipendenti sottoposti a valutazione	76%	76%	76%
Asilo aziendale	58%	58%	58%
Frequenza infortuni (numero/mln ore lavorate)	17,1	15,3	15,1
Gravità infortuni (gg assenza/mille ore lavorate)	0,72	1,72	1,10

*La diversity ha
ancora spazi di
miglioramento*

Gli indicatori relativi alla **diversità e inclusione** nelle Top 100 utility, (Figura 13) delineano un quadro di sostanziale stabilità nel biennio considerato. In particolare, si osserva una lieve riduzione della percentuale di donne sul totale dei dipendenti, che passa dal 27% al 26%. In controtendenza, aumenta in modo significativo il rapporto tra donne e totale dei dirigenti, con un aumento di 5 punti percentuali, segnalando un rafforzamento della presenza femminile nelle posizioni apicali. Gli altri indicatori di diversità e inclusione risultano sostanzialmente invariati nel periodo, evidenziando continuità nelle politiche sociali adottate dalle Top100. Rimangono, tuttavia, ampi spazi di miglioramento.

Fig. 13 – Diversità e inclusione

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Donne sul totale dei dipendenti	26%	27%	27%
Rapporto donne su membri CDA totali	40%	40%	41%
Rapporto donne su totale Dirigenti	22%	17%	19%
Policy con precise tematiche di D&I	48%	48%	42%
Monitoraggio della gestione della diversità	23%	23%	19%
Casi interni di discriminazione	5%	5%	13%

Formazione

Il ruolo strategico della formazione per le utility emerge con chiarezza dai dati della Figura 14, che mette in luce i miglioramenti registrati tra il 2023 e il 2024. Il quadro delineato mostra un aumento significativo delle ore di formazione pro-capite rivolte ai lavoratori con meno di 31 anni (+32%) e una crescita del 6% per gli over 50 anni.

Aumento significativo delle ore di formazione pro-capite per i più giovani

Tale dinamica conferma la sempre maggiore attenzione delle imprese verso lo sviluppo del capitale umano, in particolare dei più giovani, considerati una risorsa chiave per garantire continuità e competenze sia nel breve e medio che nel lungo periodo. Parallelamente l'aggiornamento e la riqualificazione dei lavoratori meno giovani sono chiave per valorizzare le risorse esistenti.

La completezza dei programmi di formazione registra una lieve flessione, passando dal 99% al 98%, mantenendosi comunque su livelli superiori a quelli rilevati nella dodicesima edizione. Si osserva inoltre una moderata riduzione della spesa per formazione in rapporto al fatturato, che scende dallo 0,08% allo 0,07%, tornando su valori analoghi a quelli del 2022. Rimangono, invece, stabili le ore di formazione pro-capite complessive, a conferma di una sostanziale continuità nell'impegno formativo delle imprese.

Fig. 14 – Formazione nelle Top100

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Ore di formazione pro-capite	22,7	22,7	20,1
Completezza programma	98%	99%	97%
Spesa per formazione su fatturato	0,07%	0,08%	0,07%
Ore di formazione pro-capite under 31 anni	42,0	31,8	35,4
Ore di formazione pro-capite over 50	20,2	19,0	15,1

6. Investimenti, ricerca e innovazione

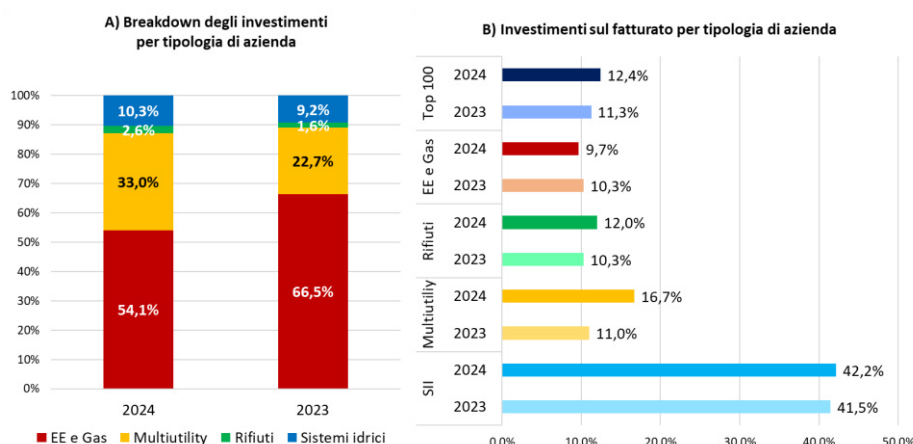
Gli investimenti arrivano a 22,6 miliardi di euro, 12,45% sul fatturato

Gli investimenti complessivi delle Top100 si attestano a 22,58 miliardi di euro nel 2024. Il rapporto tra investimenti e fatturato cresce per il secondo anno consecutivo, dall'11,26% al 12,45%, a conferma che, seppur in un contesto di contrazione dei ricavi, la spinta a sostenere reti, impianti e resilienza rimane elevata.

Dopo la forte crescita nei precedenti anni, gli investimenti calano in valore assoluto di circa 900 milioni, solo il 2,1%, a causa del dato molto basso di poche aziende energetiche. In ogni caso, la stragrande maggioranza delle Top100 vede un incremento.

Gli investimenti delle monoutility dell'energia si attestano a 12,22 mld €, pari al 54,1% del totale Top100. Rispetto al 2023 (15,33 mld €, 66,5% del totale) si riducono di 3,11 mld € (-20,3%), con una discesa del peso di 12,4 punti percentuali sul totale. L'andamento segna la normalizzazione dei capex del comparto dopo il picco della scorsa edizione, quando rappresentava la quota largamente prevalente degli investimenti aggregati.

Fig. 15 - Gli investimenti delle Top Utility



Crescono gli investimenti per idrico +9,4% e multiutility +42,2%

Le monoutility idriche raggiungono i 2,33 miliardi di investimenti, in crescita di 200,8 milioni (+9,4%) sul 2023, con il peso sul totale che sale dal 9,2% al 10,3%, evidenziando un rafforzamento.

Le aziende specializzate della gestione dei rifiuti mostrano a loro volta una fase di potenziamento, con un aumento del capex di 213,9 milioni di euro rispetto al 2023, che raggiunge i 580 milioni, e un aumento del peso dall'1,6% al 2,6%.

Nel 2024 gli investimenti delle multiutility totalizzano 7,45 miliardi di euro, in aumento di 2,21 miliardi (+42,2%) sul 2023, con una quota sul totale che sale dal 22,7% al 33%.

Ricerca & sviluppo

L'analisi delle attività delle aziende in questo ambito mostra un quadro organico di trasformazione, digitale e infrastrutturale, che coinvolge reti, sistemi informativi, facilities ambientali, servizi energetici e processi interni.

Le aziende, pur operando in contesti diversi, convergono su un insieme coerente di priorità strategiche legate anche al PNRR.

I **filoni principali** in cui si possono raggruppare i progetti sono:

*I principali
filoni di
innovazione*

1. **Digitalizzazione e monitoraggio delle reti.** Comprende smart meter, sensori e soluzioni IoT, sistemi SCADA, piattaforme di monitoraggio in tempo reale, digital twin e altri strumenti.
2. **Riduzione delle perdite idriche e resilienza infrastrutturale.** Iniziative focalizzate sulla linea di investimento PNRR per ridurre le perdite nelle reti idriche tramite distrettualizzazione, analisi delle portate, rinnovamento delle condotte e ricerca perdite basate su dati e algoritmi.
3. **Innovazione impiantistica ed economia circolare.** Progetti dedicati allo sviluppo di impianti di trattamento avanzato dei rifiuti e dei materiali, produzione di biometano, idrogeno verde e sistemi di recupero energetico.
4. **Digitalizzazione dei servizi ai clienti e dei processi aziendali.** Realizzazione di sportelli online evoluti, app mobili, chatbot con IA, firma elettronica avanzata e piattaforme per pratiche digitali e comunicazione immediata con gli utenti. Gli investimenti riguardano anche l'introduzione di ERP di nuova generazione, CRM integrati, workflow documentali digitali, IA per supporto decisionale e ottimizzazione operazioni interne.
5. **Smart city e gestione digitale dei rifiuti.** Implementazione di eco-isole informatizzate, smart bins, sistemi di misurazione puntuale, centri di raccolta digitalizzati, tracciabilità dei rifiuti, piattaforme RENTRI e app dedicate.
6. **Cybersecurity.** Rafforzamento della sicurezza informatica, migrazione a cloud, server farm aggiornate, backup immutabili e segmentazione di rete.

*Tendenza a
internalizzare
sempre più
la ricerca*

La funzione di Ricerca & Sviluppo (R&S) pare sempre più centrale nelle informazioni raccolte in questa edizione. La presenza di una struttura interna dedicata cresce infatti al 78% delle aziende (contro il 65% precedente), mentre le collaborazioni esterne diventano pressoché generali, coinvolgendo il 96% delle utility (erano il 76%), con un'analoga estensione dei progetti con università e centri di ricerca, anch'essi al 96% (dal 78%).

*Crescono
del 33%
i progetti
innovativi*

Il quadro restituisce un modello “ibrido”, che combina il rafforzamento delle competenze interne con reti di partnership sempre più ampie. L’output dei processi di innovazione risulta in accelerazione. I progetti avviati salgono, in media per impresa, da 6,1 a 9,4, mentre quelli conclusi passano da 4,7 a 7,8. Nella stessa direzione le risorse: i finanziamenti all’innovazione raggiungono lo 0,8% dei ricavi e la spesa R&I lo 0,5% (rispetto a 0,4% e 0,1% nella XIII edizione), a conferma di portafogli più consistenti e scalabili.

Fig. 16 - Ricerca e sviluppo nelle Top100

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Percentuale aziende con attività R&I attraverso:			
<i>Struttura interna dedicata</i>	78%	65%	63%
<i>Collaborazioni esterne</i>	96%	76%	79%
<i>Progetti con università e centri di ricerca</i>	96%	78%	87%
Nr. impianti/progetti avviati per azienda	9,4	6,1	4,6
Nr. impianti/progetti conclusi per azienda	7,8	4,7	2,3
Finanziamenti per progetti di ricerca su fatturato	0,8%	0,4%	n.d.
Spese sostenute per attività di R&I su fatturato	0,5%	0,1%	n.d.

Sul fronte della proprietà intellettuale, il campione segnala tre brevetti nell’ultimo anno, dato contenuto ma coerente con un profilo di innovazione spesso orientata all’integrazione di tecnologie esistenti più che alla ricerca radicale.

Digitalizzazione

*Avanza la
digitalizzazione
su vari fronti*

La trasformazione digitale delle utility sembra entrare in una fase più matura e diffusa, con un duplice avanzamento: da un lato si consolidano le piattaforme per l’ottimizzazione dei processi e la gestione dei dati, dall’altro si estende l’adozione di tecnologie operative “sul campo”. Le imprese che dichiarano l’utilizzo di soluzioni avanzate per processi e data management raggiungono il 73%, in crescita rispetto alla scorsa edizione (circa 66%), segno di una base tecnologica più capillare a supporto del governo dei dati e dell’efficientamento dei workflow aziendali.

*Cresce lo
smart metering
nell'idrico, dal
36 al 46%*

L’evoluzione non è solo “di piattaforma”, ma anche operativa: l’impiego di strumenti digitali per la manutenzione (come droni, sensoristica avanzata, realtà aumentata/virtuale e analytics) interessa il 59% delle aziende, in aumento dal 44% della rilevazione precedente. Questo riflette la volontà di trasformare i processi operativi in chiave data-driven, riducendo attività manuali, tempi di intervento e dispersioni informative.

Fig. 17 – La digitalizzazione nelle Top100

Indicatori	XIV Ed.	XIII Ed.	XII Ed.
Percentuale aziende SMART METERING energia			
<i>Energia elettrica</i>	73%	71%	50%
<i>Gas</i>	46%	42%	32%
<i>Acqua</i>	46%	36%	34%
Sistemi di ottimizzazione e gestione dati	73%	66%	64%
Soluzioni digitali per la manutenzione	59%	44%	42%
Sistema digitale monitoraggio flotta di raccolta	50%	40%	n.d.
Aziende con unità interna cybersecurity	72%	58%	58%
Nr. security breach ultimi tre anni per azienda	1,3	1,8	n.d.

Prosegue il percorso di estensione e rafforzamento delle capacità di monitoraggio da remoto e controllo qualità del servizio. Nel 2024 lo smart metering elettrico è presente nel 73% delle imprese (71% nella XIII edizione), mentre lo smart metering gas sale al 46% (42% nella scorsa) e quello idrico al 46% (vs 36%). L'aumento, omogeneo nei tre comparti, indica una progressiva copertura delle reti con dispositivi intelligenti, presupposto di una gestione più efficiente delle infrastrutture e dei servizi.

Monitoraggio da remoto aumenta in tutti i comparti

Il rafforzamento digitale è accompagnato da una maggiore maturità in ambito **cybersecurity**. Le utility che dispongono di un'unità interna dedicata raggiungono il 72% (in crescita rispetto al 58% della XIII edizione del report), mentre la frequenza media di incidenti registrati si riduce a circa 1,3 breach per azienda nell'ultimo triennio, rispetto a valori più elevati della precedente edizione. Questo evidenzia l'effetto combinato di presidio organizzativo, investimenti in hardening e diffusione di pratiche strutturate di prevenzione e risposta agli eventi.

Si rafforza la cybersecurity

Nel complesso, il 2024 mostra come strategia vincente l'introduzione di nuove tecnologie che integrino piattaforme dati, dispositivi di telemisura e strumenti operativi in un disegno integrato e coerente, con ricadute attese su efficienza, continuità e qualità dei servizi. L'ampliamento delle installazioni di smart metering e la crescita delle dotazioni di manutenzione digitale, insieme al consolidamento della funzione cybersecurity, indicano che la digitalizzazione sta diventando parte integrante della gestione industriale delle utility, con un passo avanti evidente rispetto al quadro della precedente edizione.

FOCUS - Innovazione tecnologica e data management nell'idrico
(in collaborazione con Aquanexa)

Il servizio idrico integrato sta vivendo una trasformazione profonda, spinta dal cambiamento climatico, dalla pressione regolatoria, dalla necessità di efficienza operativa ed energetica. In questo scenario, l'innovazione non può essere interpretata come semplice adozione tecnologica, ma come gestione dei processi.

Proprio per questo la maggior parte dei gestori e dei fornitori di servizi e tecnologie stanno sviluppando sistemi organizzativi e di governance a supporto dei processi di innovazione.

I confronti con i gestori mostrano un orientamento chiaro verso un'innovazione "output-based": i nuovi strumenti sono considerati rilevanti solo se migliorano concretamente le performance operative, supportano i KPI regolatori e riducono l'incertezza decisionale.

Le direttrici prioritarie riguardano la digitalizzazione delle reti per la riduzione strutturale delle perdite (indicatori M1 e M4) e l'utilizzo di dati in tempo reale, intesi non come volume d'informazione ma come asset per la tracciabilità e la rapidità di risposta.

L'efficienza energetica (M2, M6) rimane un pilastro per la sostenibilità operativa, mentre sfide sempre più complesse come il trattamento dei microinquinanti richiedono ancora percorsi di sperimentazione graduali. Dalle interviste e dai questionari condotti emerge una richiesta trasversale molto specifica: i gestori cercano soluzioni che siano perfettamente integrate con i sistemi esistenti (SCADA, GIS, asset management), capaci di produrre evidenze quantitative tramite KPI chiari e con tempi di implementazione rapidi. Esiste, infatti, una distinzione netta nella percezione della maturità tecnologica: se i sistemi di data measuring, digital twin e di monitoraggio attraverso sensoristica IoT sempre più evoluta sono tecnologie mature e sempre più diffuse (grazie anche alla forte spinta del PNRR), la gestione della scarsità idrica, il monitoraggio predittivo degli impatti meteorologici estremi e i sistemi di abbattimento PFAS sono percepiti come ambiti ancora da sviluppare. Per colmare questo divario, lo strumento dei "cantieri pilota" è fondamentale: progetti con obiettivi certi e coinvolgimento delle strutture operative che permettono di validare l'efficacia delle soluzioni prima della scalabilità su larga scala.

In conclusione, l'innovazione deve diventare una leva industriale per trasformare i vincoli ambientali in opportunità di creazione di valore, garantendo continuità e qualità del servizio.

Appendice metodologica

L'analisi delle maggiori utility italiane, in coerenza con le precedenti edizioni, si basa sulla versione aggiornata del modello di "Valutazione Integrata della Performance" (VIP-v.02) progettato grazie all'esperienza accumulata in trent'anni nel seguire le imprese del comparto e la loro trasformazione industriale e regolatoria. La metodologia è stata specificatamente disegnata da Althesys per cogliere le peculiarità del settore utility italiano, nelle sue complessità e disomogeneità attraverso un'analisi integrata e ponderata delle varie aree aziendali (Fig. 18).

Nel corso delle varie edizioni sono stati rivisti alcuni parametri per ottenere un'analisi più completa ed efficace, includendo nuovi elementi caratterizzanti la trasformazione industriale, economica, normativa e regolatoria. Molteplici sono gli indicatori e diversi sono trasversali ai differenti settori ma il confronto tra le utility è fatto all'interno di sei cluster omogenei in termini di attività.

Il perimetro dell'analisi include le 100 maggiori utility italiane per fatturato che erogano servizi ai clienti finali nei mercati di elettricità, gas, acqua e servizi ambientali. Non comprende le imprese attive solo su alcune fasi della filiera (le reti, il trading, lo smaltimento dei rifiuti, fornitura di acqua all'ingrosso ecc.)¹.

L'analisi prevede la raccolta di 263 variabili raggruppate in otto categorie. Tali dati permettono la costruzione dei 181 indicatori considerati dal modello VIP divisi in sei macroaree:

- risultati economico-finanziari (9);
- prestazioni operative nelle varie aree di business (35);
- sostenibilità ambientale e tematiche ESG (60);
- rapporto con i consumatori e il territorio (32);
- comunicazione commerciale e istituzionale (25);
- innovazione tecnologica, investimenti e R&S (20).

I dati sono sia *open source* (quali ad esempio i bilanci d'esercizio, i rapporti di sostenibilità e i siti aziendali) sia raccolti tramite rilevazioni dirette presso le aziende mediante questionari.

Il modello VIP-v.02 è stato pensato per limitare gli effetti delle disomogeneità dimensionali, operative e di business delle utility. Gli indicatori sono adeguati sia per la taglia che per le aree di business di ogni impresa, in modo da minimizzare l'impatto delle

¹ Dalla XII edizione, sono state accolte anche candidature spontanee di aziende più piccole in termini di fatturato che rispettassero gli altri requisiti, che possono concorrere per i premi ma non influenzano i dati del rapporto.

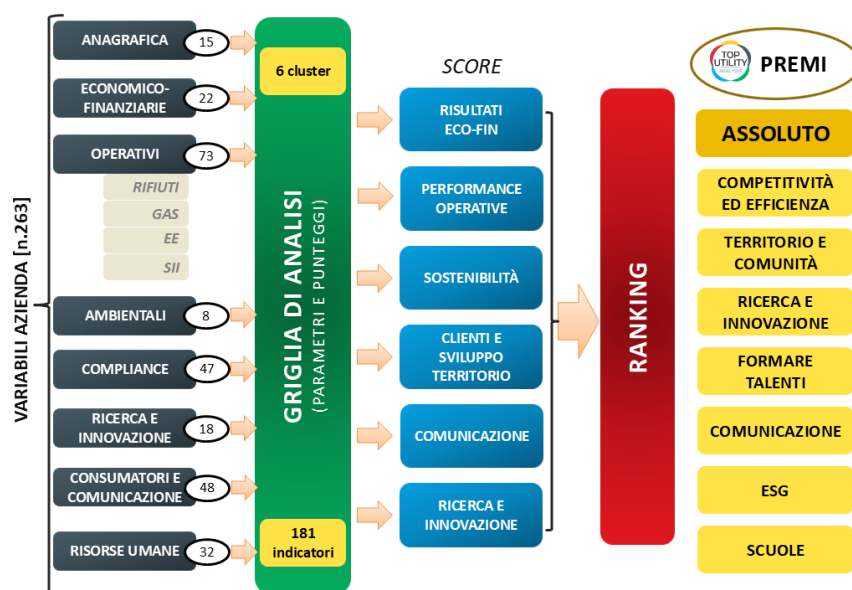
diversità. L'algoritmo, inoltre, viene affinato di anno in anno seguendo l'evoluzione dei business, delle tecnologie e del settore.

La valutazione di ciascuna utility per ogni ambito discende dalla comparazione tra i suoi risultati e specifici benchmark, come la media dei valori o i parametri di terzi (tra cui quelli di ARERA).

Sulla base dei punteggi che ne risultano, l'algoritmo di valutazione VIP-v.02 determina poi il ranking, sia nelle singole categorie che nell'insieme, volto ad individuare e premiare le realtà eccellenti.

La prevalenza di indicatori quantitativi rispetto a quelli qualitativi e il ricorso a un algoritmo nel metodo di valutazione assicura imparzialità e scientificità. Naturalmente, è impossibile eliminare completamente la componente soggettiva nelle valutazioni, negli aspetti qualitativi e nelle ipotesi alla base di alcuni valori.

Fig. 18 – Modello di Valutazione Integrata delle Performance – VIP-v.02



Il "Premio Scuole Utilitalia" è valutato con 8 parametri differenti e contribuisce al calcolo del punteggio per il premio Assoluto.

La presenza di multiutility comporta che i valori relativi ad uno specifico comparto (acqua, gas, energia elettrica e ambiente) possano non essere completamente rappresentativi poiché sono relativi solo alle monoutility attive in un settore.

La significatività temporale del confronto è data dal perimetro di indagine omogeneo, ricalcolando i dati passati per il campione attuale. L'evoluzione del settore e delle imprese, talvolta soggette ad aggregazioni, può tuttavia rendere non sempre comparabili alcuni dati. Taluni valori di questo rapporto potrebbero quindi non essere del tutto riconciliabili con quelli di edizioni precedenti.

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-v.02 - 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.althesys.com

Main partner:



In collaborazione con:



Media partner:

