IL CONTRIBUTO DI IREN ALLA CREAZIONE DI VALORE PER I TERRITORI E NELLE CITTÀ

Executive Summary

The European House Ambrosetti

Oggi le multiutility possono rappresentare un attore chiave per lo sviluppo dei territori serviti e per affrontare le sfide di sostenibilità economica, energetica e ambientale e i nuovi scenari di innovazione nei servizi.

Iren fornisce servizi integrati di pubblica utilità ai propri territori[1] da oltre cento anni e mette a disposizione competenze, tecnologie e capitali per creare valore con la visione di «migliorare la qualità della vita delle persone, rendere più competitive le imprese, guardare alla crescita dei territori con gli occhi del cambiamento e fondere sviluppo e sostenibilità in un valore unico».

The European House – Ambrosetti ha applicato ad Iren il proprio modello di misurazione e valutazione multidimensionale del valore creato da un'impresa e il suo contributo allo sviluppo del territorio e del Paese. **Il modello dei "4 Capitali**" si declina in quattro aree:

- Il **capitale economico,** che analizza dimensioni quali: Contributo alla generazione di valore economico e finanziario (impatto diretto), allo sviluppo delle attività di impresa nelle filiere coinvolte (impatto indiretto) e ai consumi stimolati (impatto indotto) sui territori di riferimento e sul sistema-Paese; alla realizzazione di investimenti; ad incrementi di produttività; al gettito erariale e alle finanze pubbliche; ecc.
- Il **capitale ambientale,** che valuta Contributo al mantenimento dell'integrità del territorio e dell'ecosistema; al miglioramento dell'efficienza energetica ed idrica; all'utilizzo di fonti rinnovabili; alla riduzione delle emissioni; al raggiungimento di obiettivi di gestione ottimizzata dei rifiuti e riciclo dei materiali in ottica di economia circolare; ecc.
- Il **capitale cognitivo,** che riguarda il contributo al sistema dell'istruzione e della formazione e all'attrazione e al mantenimento di conoscenze e competenze; al sistema della ricerca e allo sviluppo e applicazione di innovazione e nuove tecnologie; allo sviluppo dell'Open Innovation e collaborazioni tra sistema pubblico e privato; al sostegno di start-up innovative; ecc.
- Il **capitale sociale e culturale,** che si concentra sul contributo all'occupazione (direttamente e indirettamente), alla qualità dell'occupazione, alla conciliazione tra vita e lavoro, al benessere delle persone impiegate e delle loro famiglie; alla qualità della vita, inclusione e integrazione sociale; alla partecipazione e condivisione di valori collettivi, allo sviluppo e mantenimento del patrimonio culturale del territorio; ecc.

L'applicazione del modello dei 4 Capitali prevede l'identificazione di specifici KPI (Key Performance Indicator) e metriche basate su dati e informazioni ricavate da bilanci, report, presentazioni e documenti societari, derivanti da incontri e interviste realizzate con il management di Iren ed esperti di settore.

Le analisi di posizionamento, valutazione delle performance e misurazione di impatto di Iren, sono state realizzate rispetto a **diversi benchmark**:

- media delle principali società industriali italiane (aziende con un fatturato superiore ai 50 milioni di Euro nell'esercizio 2017, che rappresentano circa il 50% del fatturato industriale rilevato dall'Istat nel 2017);

[1] Oggi le attività di Iren sono diffuse in tutto il Nord-Ovest del Paese, con alcuni importanti siti localizzati anche al Sud.

- media del settore di riferimento, costituito dalle seguenti attività economiche: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; raccolta, trattamento e fornitura di acqua; gestione delle reti fognarie; attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; recupero dei materiali, attività di risanamento e altri servizi di gestione dei rifiuti;
- media delle aziende comparable, individuate in un gruppo di peer composto da 16 aziende italiane attive nel settore multiutility.[2]

Il contributo alla crescita del Capitale economico: principali impatti e distintività di Iren

Fin dalla sua nascita nel 2010, Iren ha rappresentato una delle più importanti aziende del Paese per la fornitura di servizi di pubblica utilità ai territori. Tuttavia, l'azienda ha raccolto l'eredità di società ben più antiche: alcune di esse vantano infatti **una storia ultracentenaria**: nel 1905 nasce l'Azienda municipale di Parma, nel 1907 l'Azienda Elettrica Municipale di Torino, nel 1922 l'Azienda Municipalizzata Gas e Acqua di Genova.

Nel 2010, dalla fusione di Iride e Enìa, nasce l'attuale Iren, strutturata secondo un modello di holding industriale e cinque società di business: *Energia, Mercato, Reti, Acque e Ambiente*. Negli anni successivi Iren è **cresciuta per linee interne ed esterne**, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la qualità del servizio ai territori, grazie al proprio patrimonio di conoscenze, competenze e tecnologie, pur preservando e rafforzando gli elementi di distintività locale.

Oggi Iren è una realtà industriale di primaria importanza a livello nazionale. Con un fatturato al 2017 di 3.697 milioni di Euro, Iren si posiziona 25ma tra tutte le aziende del comparto industriale italiano, 6a nel proprio settore di riferimento e 3a tra i comparable. I ricavi sono cresciuti tra il 2015 e il 2017 a un tasso più elevato di quello dei benchmark di riferimento, così come è in aumento il numero di clienti, passato da 1,5 milioni del 2015 a oltre 1,7 milioni nel 2017.

La crescita dimensionale è stata accompagnata dall'incremento della **capacità di creare valore**. Il Valore Aggiunto di Iren, che rappresenta un contributo diretto al PIL, è pari a 1.277 milioni di Euro nel 2017 ed è cresciuto costantemente negli ultimi 3 anni, registrando un tasso di crescita medio annuo composto (CAGR) del 9,0%. Nello stesso periodo la crescita dei comparable è stata pari al 7,5%, quella del settore di riferimento è stata del 2,9% e quella del PIL italiano dell'1,8%.

L'attività di Iren genera anche un impatto indiretto e indotto in Italia tramite l'attivazione di filiere di fornitura e subfornitura e lo stimolo dei consumi per un controvalore totale di oltre 1,5 miliardi di Euro nel 2017.

L'attivazione di queste filiere produce un effetto moltiplicatore del valore aggiunto creato da Iren che porta il **contributo al PIL nazionale a 2,3 miliardi di Euro**. Ciò significa un moltiplicatore di 1,8: per ogni euro di Valore Aggiunto generato da Iren se ne attivano 0,8 aggiuntivi nell'intera economia.

---

[2] A.I.M Vicenza, A2A, Acea, Gruppo Acque, Acquedotto Pugliese, AMA, ASIA Napoli, Brianzacque, Estra, Gaia, Gruppo CAP, HERA, Publiacqua, Quadrifoglio, Romagna Acque, SMAT.

Iren fornisce inoltre un contributo rilevante in termini di risorse economiche per la Pubblica Amministrazione. **Il gettito fiscale**[3] **cumulato degli ultimi 5 anni ammonta a quasi 1 miliardo di Euro, rappresentando circa il 10% del valore versato dal settore.**

Anche la crescita del titolo IREE.MI ha generato valore economico per le amministrazioni territoriali che rappresentano i maggiori azionisti Iren (crescita del titolo del 93% negli ultimi 5 anni)[4]. I Comuni delle Regioni di riferimento possiedono il 51,7% delle azioni di Iren, la cui capitalizzazione ammonta a 2.698 milioni di Euro[5] (era pari a 1.148 milioni di Euro a fine 2015). A ciò si aggiungono **i dividendi distribuiti ai Comuni che sono azionisti: 255 milioni di Euro cumulati negli ultimi 6 anni,** cresciuti in modo costante nel periodo.

In un contesto nazionale di investimenti pubblici e privati decrescenti, nel 2017 Iren si è posizionata tra i top-25 performer industriali nazionali per investimenti, con un valore di oltre 357 milioni di Euro, in crescita del 37,4% rispetto al 2014. Tali investimenti sono focalizzati al miglioramento della qualità del servizio e delle prestazioni ambientali: il 60% è infatti dedicato al rinnovo e al miglioramento delle infrastrutture, mentre il 23% alla cogenerazione, al teleriscaldamento e, più in generale, al miglioramento delle performance ambientali. Il valore degli investimenti cumulati negli ultimi 4 anni (2014-2017) è stato pari a 1,1 miliardi di Euro, a cui si aggiunge un piano di investimenti al 2023 di 3 miliardi di Euro.

Anche grazie agli investimenti realizzati, i clienti, il cui numero è in crescita, risultano sempre più soddisfatti. Il CSI Index[6] medio dei clienti di Iren è di 93,7 nel 2017, migliorato rispetto al valore del 2014 di 90,1. Il dato risulta inoltre superiore di circa 10 punti rispetto alla media degli indici di soddisfazione dei comparable (84,3 nel 2017).

Il contributo alla crescita del Capitale ambientale: principali impatti e distintività di Iren

Iren contribuisce innanzitutto alla sostenibilità dell'energy mix nazionale, generando l'86% del totale di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili e assimilate, una quota superiore rispetto alla media delle aziende comparable (57%) e a quella del Paese (37%) e che equivale a 7.769GWh per il 2017, un ammontare di energia in grado di soddisfare il fabbisogno annuale di circa 3 milioni di famiglie italiane e che rappresenta l'equivalente di 1,5 mesi di fabbisogno energetico del Paese.

Iren investe inoltre in importanti progetti di efficientamento energetico, ottenendo risultati riconosciuti e certificati, che dimostrano la virtuosità delle attività aziendali in questo ambito. Tra il 2016 e il 2017, Iren ha infatti ottenuto 192 mila Titoli di Efficienza Energetica[7], pari al 4,8% del totale dei titoli a livello nazionale, per un valore delle

[3] Include il totale delle imposte e tasse dirette a stato e regioni, i canoni di concessione ATO, altri canoni di concessione, derivazione, tasse e licenze (canoni e sovracanoni di derivazione), altre imposte e tasse indirette.
[4] La performance del titolo IREE.MI ha sovraperformato i principali indici nazionali e internazionali di riferimento.
[5] Dati riferiti al 28 settembre 2018.
[6] Rappresenta la soddisfazione del cliente in termini di differenza tra il valore percepito nel servizio e le sue aspettative rispetto a diversi aspetti tecnici e relazionali, tra loro ponderati.
[7] I titoli sono corrisposti ad operatori che raggiungono risultati di risparmio energetico superiori al proprio obiettivo annuo (un titolo è uguale ad un risparmio di una TEP, Tonnellata Equivalente di Petrolio).

prestazioni di efficientamento energetico **addizionali e certificate di circa 50 milioni di Euro**.

Iren si afferma oggi come un attore di rilevanza sistemica anche per quanto riguarda la gestione dei rifiuti. A fronte di una quantità di rifiuti gestita sempre maggiore, Iren ha raggiunto una quota di raccolta differenziata (60,6%) superiore alla media italiana (52,5%) ed in costante crescita: i **volumi dei rifiuti urbani differenziati gestiti da Iren tra il 2013 e il 2017 sono a loro volta infatti cresciuti del 63,3%**. Questo equivale a 56 milioni di Euro di costi evitati per le amministrazioni dei territori in cui Iren opera[8].

Iren contribuisce inoltre alle performance nazionali di riduzione delle emissioni di CO_2, obiettivo prioritario per la Strategia Energetica Nazionale e per i target europei in materia ambientale, attraverso un aumento dell'ammontare di CO_2 evitata. Iren è passata dalle 2,04 milioni di tonnellate di CO_2 evitate del 2013 alle 2,76 del 2017, risultando **prima tra i comparable**. Il valore delle emissioni evitate nel 2017 equivale a 68 milioni di Euro di costi economici diretti risparmiati per la società. Anche considerando le emissioni in termini relativi, Iren si distingue tra i comparable: 746 tonnellate di CO_2 evitata per milione di Euro di fatturato, rispetto a una media delle aziende comparable di 222 tonnellate evitate.

L'impegno ambientale di Iren si conferma anche nel settore idrico. **Iren è infatti il 3° operatore nel settore dell'acqua in Italia.** Dal 2016 al 2017 gli abitanti equivalenti serviti con servizio di depurazione hanno superato i 3 milioni, mentre i volumi delle perdite della rete idrica sono diminuiti del 4,8%, passando da 64 a 60,9 milioni di m^3, raggiungendo una media di perdite di rete nei territori gestiti del 31,7%, contro una media nazionale del 40,7%. Si consideri che, se l'intero sistema idrico nazionale raggiungesse il livello di efficienza della rete gestita da Iren, l'Italia eviterebbe perdite per circa 750 milioni di m^3 di acqua, pari ad un fabbisogno annuo d'acqua di circa 9 milioni di persone[9] e ad un valore economico annuale di 165 milioni di Euro.[10]

Il contributo alla crescita del Capitale cognitivo: principali impatti e distintività di Iren

Iren, pur non avendo nel proprio core business attività di ricerca e sviluppo e di brevettazione vere e proprie, riesce comunque a distinguersi positivamente nel panorama italiano dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico, contribuendo al capitale cognitivo non soltanto dei propri territori, ma dell'intero Paese. In un contesto nazionale caratterizzato da una scarsa propensione al co-sviluppo, da un'insufficiente adesione a modelli di open innovation e dalla bassa partecipazione a network di ricerca nazionali e transnazionali[11], **Iren attiva e contribuisce a filiere di Ricerca e Sviluppo di scala**

[8] Valore economico derivante dai benefici ambientali prodotti grazie all'utilizzo di materie secondarie, quali minori emissioni di CO2, minor ricorso a materie prime, riduzione dei consumi energetici e minor ricorso alla discarica.

[9] Assumendo che una persona consumi 220 litri di acqua al giorno, fonte Istat.

[10] Applicando la tariffa del servizio idrico nazionale. Assumendo che il 90% siano perdite reali con un costo marginale di produzione di 0,1 euro/m^3 e il 10% siano perdite commerciali con una tariffa media di 1,3 euro/m^3.

[11] In Italia solo il 20% delle imprese innovatrici è impegnato in network di ricerca e sviluppo o iniziative di cooperazione per l'innovazione, contro il 60% in UK, il 35,8% in Francia, il 21,8% in Germania e il 33,1% della media in UE. Tale quota si abbassa se si considerano soltanto gli accordi con partner esteri (UE ed extra UE): 4,8% per le aziende italiane contro il 43,4% per quelle britanniche, il 18,0% per quelle francesi, l'8,0% per quelle tedesche e il 17,9% della media europea.

internazionale, che coinvolgono un totale di 274 partner, di cui 75 in Italia, 184 in paesi dell'Unione Europea e 15 in paesi extra-UE. Questo permette di importare nel nostro Paese know-how, competenze e conoscenza, al diretto servizio di cittadini, imprese e territori.

Iren si dimostra inoltre in grado di attrarre e convogliare risorse finanziarie a supporto della ricerca in Italia in misura superiore a quanto facciano aziende del settore e altri player nazionali ed europei, a dimostrazione delle competenze e della qualità dei progetti proposti. Iren cofinanzia infatti 13 dei propri progetti in ambito R&D attraverso fondi nazionali ed europei, per un valore complessivo di 3,5 milioni di Euro nel 2018.

Iren contribuisce positivamente all'innovazione nel Paese anche sotto il profilo del finanziamento alle start-up e alla ricerca di base. In Italia, gli investimenti in Venture Capital nel 2017 sono stati pari a 132 milioni di Euro, lo 0,7% del totale europeo. Se si considera il solo Corporate Venture Capital, finalizzato ad attività inerenti al business aziendale dell'impresa investitrice, tale valore scende a 60 milioni di Euro. In questo contesto, Iren, con il programma Iren Up, si inserisce tra le sole 89 aziende investitrici in Corporate Venture Capital nel Paese, **stanziando 22 milioni di Euro in tre anni, il 12% del totale dei fondi Corporate Venture Capital erogati in Italia**.

Infine, Iren contribuisce al Capitale cognitivo dei propri territori attraverso **attività di formazione**, sia **interna all'azienda**, che **esterna**, attraverso il programma EduIren. Internamente all'azienda, nel 2017, sono state erogate circa 104mila ore di formazione ai dipendenti, facendo crescere la quota di persone coinvolte a tutti i livelli rispetto al 2016 e coinvolgendo l'88% del totale dei dipendenti in almeno un'iniziativa formativa, con una media pro capite pari a 16,5 ore. EduIren, iniziativa di **educazione su temi di sostenibilità**, mette a disposizione un'offerta formativa per studenti e docenti comprensiva di 18 diverse lezioni frontali strutturate per gradi delle scuole, 110 impianti da visitare su tutto il territorio e 2 corsi (lezione e workshop) per insegnanti. Negli ultimi tre anni sono stati coinvolti all'interno di questo progetto **oltre 230.000 cittadini dei territori di riferimento.**

Il contributo alla crescita del Capitale sociale e culturale: principali impatti e distintività di Iren

Iren contribuisce al capitale sociale e culturale dei territori in cui opera innanzitutto sotto il profilo occupazionale. Iren è infatti un employer sempre più rilevante: quasi 6.300 dipendenti nel 2017[12], una crescita degli occupati del 37% tra il 2013 e il 2017 (superiore a quella dei benchmark di riferimento: +12% per i comparable, +5% per il settore di riferimento e +4% per l'economia Italia) e **600 nuove assunzioni** nello stesso periodo, un cumulato pari al 9% dell'organico attuale.

A questo impatto occupazionale diretto si aggiungono gli occupati indiretti e indotti, sostenuti da Iren attraverso l'attivazione delle filiere di fornitura e subfornitura e l'effetto sui consumi, per un totale di circa 25.000 occupati. Si tratta di un moltiplicatore pari a 4: per ogni persona occupata da Iren si attivano 3 ulteriori posti di lavoro nell'economia.

L'offerta di lavoro di Iren contribuisce ad affrontare i rilevanti squilibri sociali del Paese: fragilità occupazionale giovanile, condizione femminile e precarietà. Ad oggi infatti il 52%

[12] Al 31/8/18 Iren ha già superato la soglia di 7.000 occupati.

dei neo assunti in Iren è **under-30**, una quota in crescita rispetto al 44,4% del 2015 e frutto di una precisa politica aziendale che mira a raddoppiare gli occupati under-30 entro il 2020. La quota di occupazione femminile è a sua volta cresciuta: dal 19,9% del 2013 al 25,5% del 2017, raggiungendo livelli superiori rispetto ai benchmark. Infine, Iren privilegia rapporti di lavoro di lungo periodo: il 98% degli occupati è assunto a **tempo indeterminato**, mentre il dato medio del Paese è dell'84,6%.

Iren dà importanza all'ascolto e alla partecipazione dei territori nei quali opera attraverso la creazione dei **Comitati Territoriali**: organismi di ascolto, confronto progettazione partecipata tra il Gruppo Iren e i propri stakeholder che costituiscono un pilastro fondamentale della relazione tra Iren e i suoi territori. Sono strutturati in gruppi di lavoro su singole attività composti da 15/18 componenti che si occupano dell'attuazione dei progetti proposti attraverso la piattaforma IrenCollabora. Questa rappresenta il primo esempio a livello nazionale dove i cittadini possono avanzare direttamente proposte e suggerimenti sui temi di competenza dei Comitati, con l'obiettivo di generare progetti concreti e tangibili. Nel 2017 contava 926 profili registrati, 40 progetti e 27 proposte.

Per quanto riguarda le ricadute sociali esterne all'azienda, Iren contribuisce al **settore della cultura** in Italia attraverso investimenti in liberalità e sponsorizzazioni. Il valore cumulato dei contributi aziendali nel periodo 2013-2017 supera i 34 milioni di Euro. Il contributo al sistema culturale del Paese è molto rilevante se confrontato con la media degli investimenti nazionali: dal 2013 al 2017, gli investimenti di Iren sono cresciuti del 135%, contro il 19% di quelli italiani. Particolare attenzione è rivolta al **sistema teatrale italiano**: i finanziamenti versati da Iren agli enti teatrali dei territori in cui opera ammontano a 3,5 milioni di Euro nel 2017, che corrispondono al 42% del totale dei contributi raccolti da tali enti.

L'IMPATTO DI iren

CAPITALE ECONOMICO

- **25ma azienda industriale italiana** e **6a nel settore** per ricavi nel 2017 (3,7 mld. €)
- CAGR* ricavi 2015-2017 del **9,3%** (vs. -1,5% dell'industria italiana)
- **Contributo al PIL di 2,3 mld. €** (somma del Valore Aggiunto diretto, indiretto, indotto)
- **Moltiplicatore economico di 1,8**: per ogni € di Valore Aggiunto generato da Iren, si attivano 0,8 € aggiuntivi nell'economia
- **1 mld. € di gettito fiscale** cumulato negli ultimi 5 anni
- Tra le **top-25 aziende industriali per investimenti** del Paese (357 mln. € nel 2017 e 3 mld. € programmati entro il 2023)
- Crescita investimenti 2014-2017 del **37,4%** (vs. 13% industria italiana)
- Tasso di soddisfazione dei clienti medio del **93,7** nel 2017 (vs. media comparable del 84,3)

CAPITALE COGNITIVO

- Attivazione e contributo a **network di ricerca nazionali e internazionali con 274 partner** (UE e extra-UE)
- Cofinanziamento di 13 progetti R&D attraverso fondi nazionali ed europei, per un valore complessivo di **3,5 mln. € nel 2017**
- Finanziamenti Horizon2020 attratti per **2,13 mln. €**, (più del doppio della somma dei comparable)
- **Tasso di successo Horizon2020: 43%** nel 2017 (vs. 9,4% del Paese)
- Contributo al Corporate Venture Capital pari al **12% del totale italiano** (22 mln. € in 3 anni)
- **88% dei dipendenti coinvolti** in almeno un'iniziativa formativa, quota in crescita a tutti i livelli vs. 2016
- **230mila cittadini dei territori coinvolti** nel programma di formazione alla sostenibilità EduIren negli ultimi 3 anni

CAPITALE AMBIENTALE

- **86% di quota di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili/assimilate** nel 2017 (vs. 57% media comparable e 37% media italiana) pari al fabbisogno annuo di 3 mln. di famiglie italiane
- **4,8% del totale dei Titoli di Efficienza Energetica nazionali** ottenuti (un controvalore del risparmio energetico addizionale di quasi 50 mln. €)
- **60,6% di raccolta differenziata su rifiuti gestiti** (vs. 52,5% del Paese), pari ad un valore di 56 mln. € per i Comuni
- **1° operatore per CO_2 evitata** tra i comparable (2,76 mln. ton. nel 2017)
- **3° operatore dell'acqua** in Italia, con una media di perdite idriche in calo al 31,7% nel 2017 (vs. 40,7% italiano)
- Se il sistema idrico nazionale avesse l'efficienza di Iren si risparmierebbero **750 mln. di m^3** di acqua, pari al fabbisogno annuo di circa 9 mln. di persone

CAPITALE SOCIALE E CULTURALE

- Oltre **6.200 dipendenti nel 2017** (oggi già 7.070) e **crescita occupati del 37%** tra il 2013-2017 (vs. 5% settore e 4% del Paese)
- Dal 2013, **600 nuove assunzioni** (pari al 9% degli occupati attuali)
- **Moltiplicatore degli occupati di 4: 25mila posti di lavoro totali attivati** in Italia (sotto il profilo diretto, indiretto e indotto)
- **52% delle assunzioni nel 2017 sono under-30**, con obiettivo di raddoppio dei giovani under-30 al 2020
- **Quota femminile sul totale degli occupati 25,5%** (vs. 17,7% del settore)
- **98%** occupati assunti a **tempo indeterminato**
- **34,2 mln. € per la cultura** e 3,5 mln. € di sostegno al **sistema teatrale** italiano
- IrenCollabora è il **1° esempio italiano di collaborazione** diretta dei cittadini nella generazione di progetti concreti