VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Un modello di gestione pubblica del Servizio Idrico Integrato

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua – progetto territoriale

Viveracqua scarl è la società consortile tra gestori del servizio idrico integrato in Veneto per creare una **stabile collaborazione,** dare **risposte congiunte** ai bisogni comuni, mantenere **efficienza e legame con il territorio** raggiungendo la **capacità competitiva** delle grandi dimensioni

- **14 aziende a totale proprietà pubblica**
- **medio-piccola dimensione**

giugno 2011
2 soci, 108 Comuni
1,1 mln abitanti serviti, 128 mln euro fatturato

dicembre 2014
14 soci, 530 Comuni
4,2 mln abitanti serviti, 680 mln euro fatturato

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua – una maggiore capacità competitiva

ECONOMIE DI SCOPO

Attività in comune

Gruppi di lavoro interaziendali

Formazione risorse umane

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

ECONOMIE DI SCALA

Centrale Acquisti unica

Investimenti congiunti

Reperimento di nuove fonti di finanziamento

CAPACITA' COMPETITIVA

Una Rete di aziende a dimensione nazionale

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua – l'organizzazione

Uffici, con assegnazione di personale stabile tramite contratti di service coi soci, contratti di distacco e nuove assunzioni, per attività legate a servizi generali ad acquisti

Gruppi di lavoro permanenti composti da personale di tutti i soci che affrontano tematiche di carattere comune, per realizzare gli obiettivi individuati nel Piano Industriale

Gruppi di lavoro per Progetti ad hoc composti da personale di tutti i soci che affrontano argomenti specifici di durata limitata

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua – capacità locale

Una rete idrica di 42 mila km
1900 punti di approvvigionamento
41.500 km di condotte di acquedotto
1048 impianti di depurazione
150.000 campioni/anno per controllare acque potabili e acque di scarico

Risultati del progetto territoriale

Centrale Unica Acquisti:
Realizzate 45 gare tra 2013 e 2015 per complessivi 250 mln € con un risparmio stimato nel triennio superiore ai 2,5 mln €

Polo di Analisi a scala regionale:
100.000 analisi su acque potabili e acque reflue, impegnando circa 100 analisti costituendo la realtà di settore più grande in Italia

Progetti Informatici:
- **strumento per la modellazione dei piani tariffari e dei Piani economico - finanziari**
- **piattaforma Informatica per gestione appalti**
- **sviluppo piattaforma web e strumenti di CRM**

Operazione Finanziaria Hydrobond:
Prima operazione in Italia ed Europa
225 mln di obbligazioni a fronte di 450 mln di investimenti entro il 2018
13 minibond per finanziare più di 1000 interventi

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Collaborazioni internazionali

Viveracqua partecipa ad Aqua Publica Europea - The European Association of Public Water Operators, con sede a Bruxelles, che riunisce **54 società pubbliche di gestione del servizio idrico integrato di 9 paesi, ad oltre 80 milioni di cittadini.**

Collaborazioni nazionali

Viveracqua partecipa al Laboratorio Servizi Pubblici Locali di REF Ricerche Che riunisce selezionati rappresentanti del mondo dell´impresa, delle istituzioni e della finanza al fine di rilanciare il dibattito sul futuro dei Servizi Pubblici Locali.

Collabora con Water Alliance - Acque di Lombardia che riunisce otto gestori idrici lombardi servendo quasi mille Comuni.

Soluzioni pionieristiche per il settore idrico

INFO BEI n. 157 – settembre 2015

«Viveracqua Hydrobond costituisce non solo il primo esempio di cartolarizzazione di minibond, ma anche la prima operazione sistemica tra gestori del servizio idrico integrato in Europa.»

«La BEI è orgogliosa di avere contribuito al varo di questo prodotto innovativo nel settore dei finanziamenti per il clima ed è anche convinta del fatto che stimolerà ulteriore interesse tra gli investitori.»

Progetti innovativi «Smart Metering»

Horizon 2020
European Union Funding
for Research & Innovation

L'Europa vuole incoraggiare il sistema degli appalti ed il mercato a generare idee e soluzioni tecnologiche in termini di funzionalità e prestazioni.

Viveracqua, con la collaborazione di APE, ha presentato un progetto per individuare un sistema di contatori intelligenti di utenza, costruiti con piattaforme tecnologiche «aperte» e non vincolate a sistemi «proprietari».

Viveracqua ha il ruolo di coordinatore degli appaltanti, provenienti da 5 paesi europei, tra cui il gestore di Parigi (il più grande gestore pubblico europeo).

Il nostro progetto è stato l'unico approvato in tutta Europa, con un budget complessivo del progetto è pari a 4,4 milioni di euro, finanziato al 90%.

Campagna di comunicazione «Acqua Trasparente»

Realizzazione di una campagna di comunicazione comune dei soci con focus sugli investimenti che sarà diffusa nel prossimo autunno in tutto il Veneto

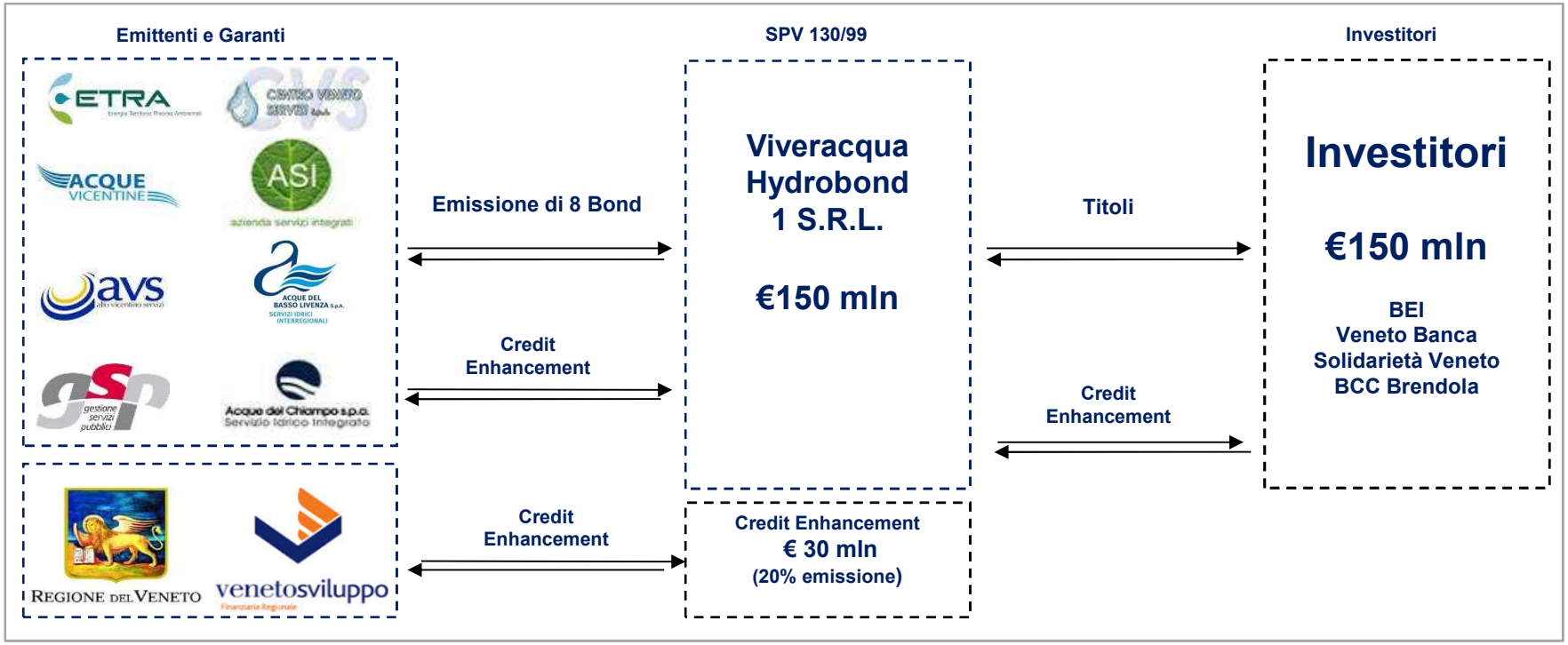
VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua Hydrobond – le esigenze finanziarie

- **Diversificare le fonti di finanziamento** delle Società, affiancando il ricorso al canale bancario
- Coinvolgere **investitori istituzionali** quali enti sovranazionali, assicurazioni, fondi pensione e fondi infrastrutturali
- Accedere a **finanziamenti a lungo termine**, elemento cruciale per il successo dei piani di investimento
- Sostenere un **costo finanziario** in linea con quanto riconosciuto da MTI e **omogeneo** tra le società
- Escludere la prestazione di **garanzie ipotecarie e/o degli enti locali soci**

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua Hydrobond – struttura dell'operazione



Ciascun Emittente ha emesso un Bond per importi diversi

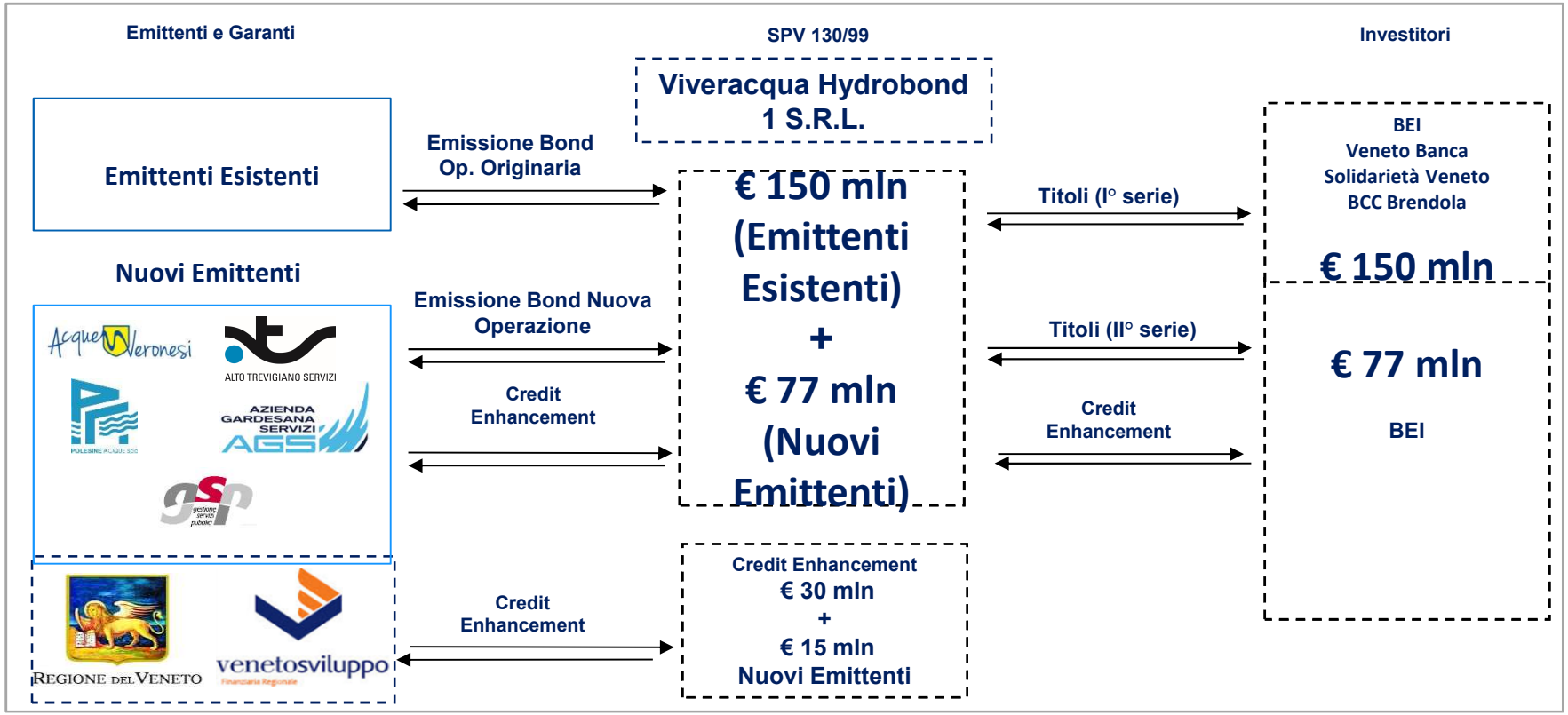
I Bond sono stati sottoscritti dalla società Viveracqua Hydrobond 1 S.r.l.

La SPV ha emesso titoli ABS («Titoli») il cui rimborso è legato e garantito dal flusso di cassa proveniente dal rimborso e remunerazione dei Bond

Il rimborso è garantito inoltre per il 20% da una garanzia per cassa («Credit Enhancement») messa a disposizione dagli Emittenti Esistenti da Veneto Sviluppo e dalla Regione Veneto per 6 mln

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua Hydrobond – struttura della seconda operazione



VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua Hydrobond - criticità

- Comprensione dell'approccio di **sistema**
- Avere un **progetto**
- Necessità di forte condivisione ed **orientamento al risultato**
- **Cabina di regia**
- **Fiducia e trasparenza** tra le aziende e verso l'esterno
- Valutazione **rating** finanziario
- **Complessità** sotto l'aspetto autorizzativo e finanziario
- Elementi di **mutualità**, es. credit enhancement
- Durata degli **affidamenti**
- **"No soluzione da ultima spiaggia"**
- **Capacità tecnica** di realizzare i piani di investimento

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua Hydrobond - Un progetto di sviluppo per il SII veneto

296 milioni di investimenti realizzati

516 milioni di investimenti programmati nel 2016-2018

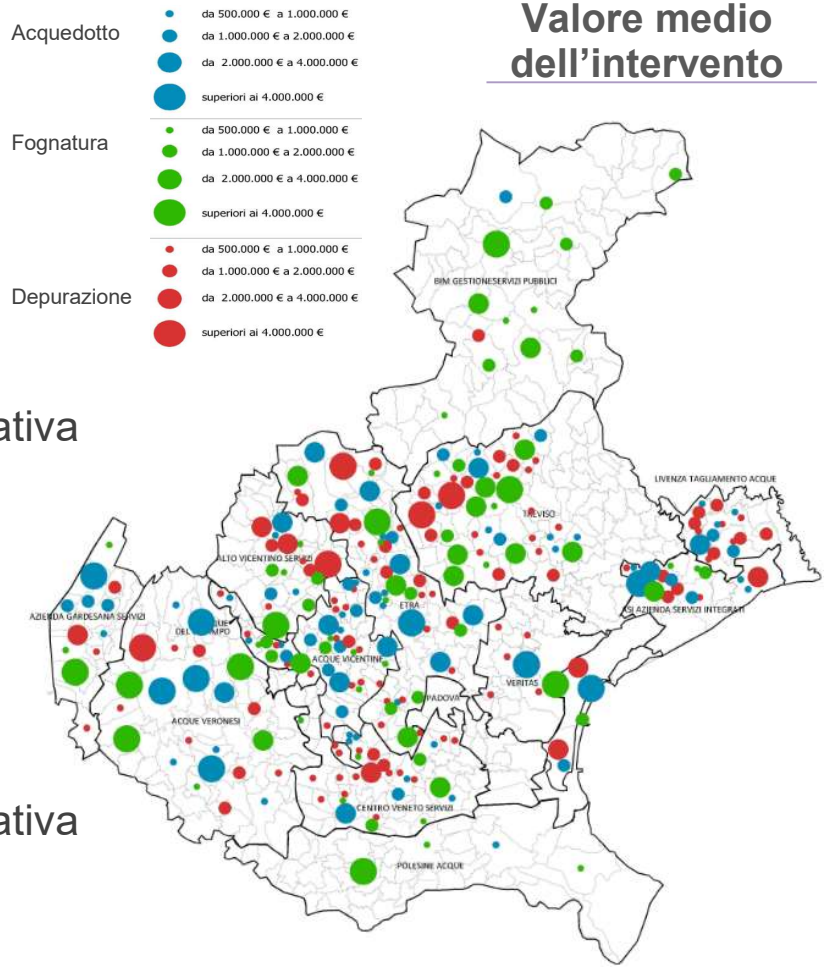
€ 400.000
Valore medio dell'intervento

Investimenti realizzati 2014-2015

- **296 milioni** di euro per investimenti nel SII
- **410** cantieri
- **260 km** di rete di acquedotto
- **270 km** di rete di fognatura
- **530.000 a.e.** di aumento di capacità depurativa

Investimenti programmati 2016-2018

- **516 milioni** di euro per investimenti nel SII
- **1200** cantieri
- **460 km** di rete di acquedotto
- **480 km** di rete di fognatura
- **920.000 a.e.** di aumento di capacità depurativa



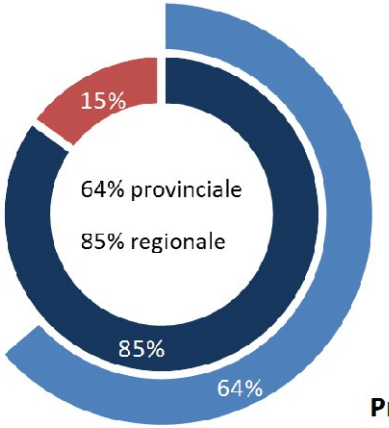
VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua - Territorialità delle aziende attivate

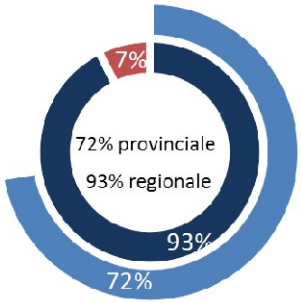
Oltre il 90% degli occupati diretti si crea nella regione - circa il 66% nella provincia

Territorialità delle aziende attivate

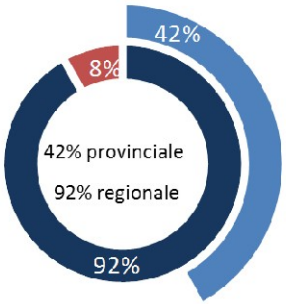
% del volume degli investimenti per sede legale dell'aggiudicatario



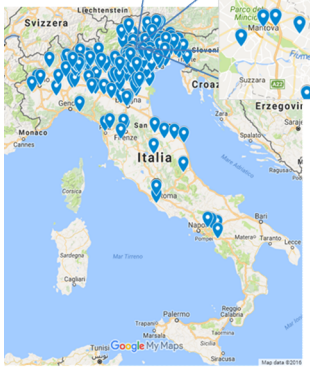
Manodopera

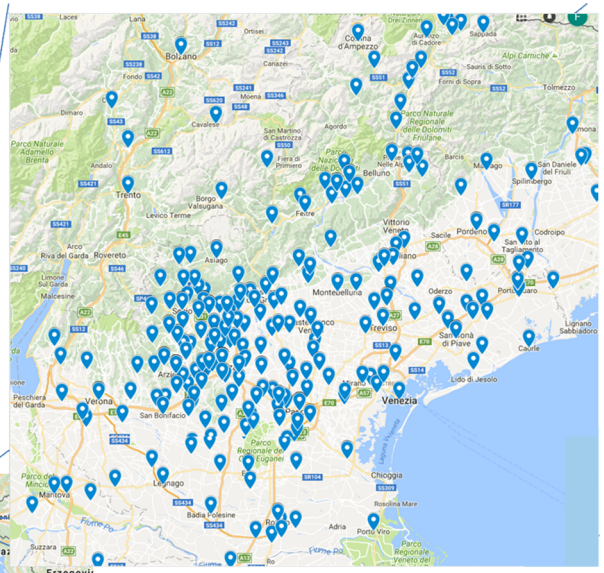


Professionisti



- Provinciale
- Regionale
- Altro





oltre 800

Imprese attivate

€ 93.000

Importo medio per incarico affidato

Fonte: elaborazioni Laboratorio REF Ricerche su dati Viveracqua

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua Hydrobond - La stima degli impatti occupazionali

- Posti di lavoro creati dagli investimenti:
  - **Diretti**: includono le figure impiegate nelle fasi dalla progettazione al collaudo dell'opera (es. manodopera, progettisti, direttori lavori etc.)
  - **Indiretti:** nelle industrie che forniscono impianti, materiali e servizi per la costruzione e l'entrata in esercizio dell'opera
  - **Indotto**: per beni e servizi acquistati grazie ai redditi da lavoro percepiti dagli occupati diretti e indiretti

La metodologia di calcolo

- **Diretti:** in base alla spesa per manodopera e professionisti (usando costi unitari del lavoro come da prezzario Regione Veneto) e verificata sul campo
- **Indiretti e indotto:** come differenza tra l'occupazione totale e l'occupazione diretta
- **Occupazione totale:** attraverso un coefficiente moltiplicatore desunto da studi internazionali sul settore idrico

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Investimenti nel settore idrico
I moltiplicatori dell'occupazione e del PIL

Fonte: Laboratorio REF Ricerche

Ogni milione di euro investimenti = 2 mln di euro Pil e 17 nuovi occupati

I moltiplicatori del PIL nella letteratura di settore
Aumento del PIL per 1Mln$ di investimento

Studio	Moltiplicatore
CWC (2009)	2,87-3,46
Bureau of Economic Analysis (2008)	2,62
WRF e WERF (2014)	2,56

Fonte: elaborazioni Laboratorio SPL REF Ricerche

Per l'Italia

16,7
Moltiplicatore dell'occupazione

2
Moltiplicatore del PIL

I moltiplicatori occupazionali nella letteratura di settore
Posti di lavoro creati da 1Mln$ di investimento

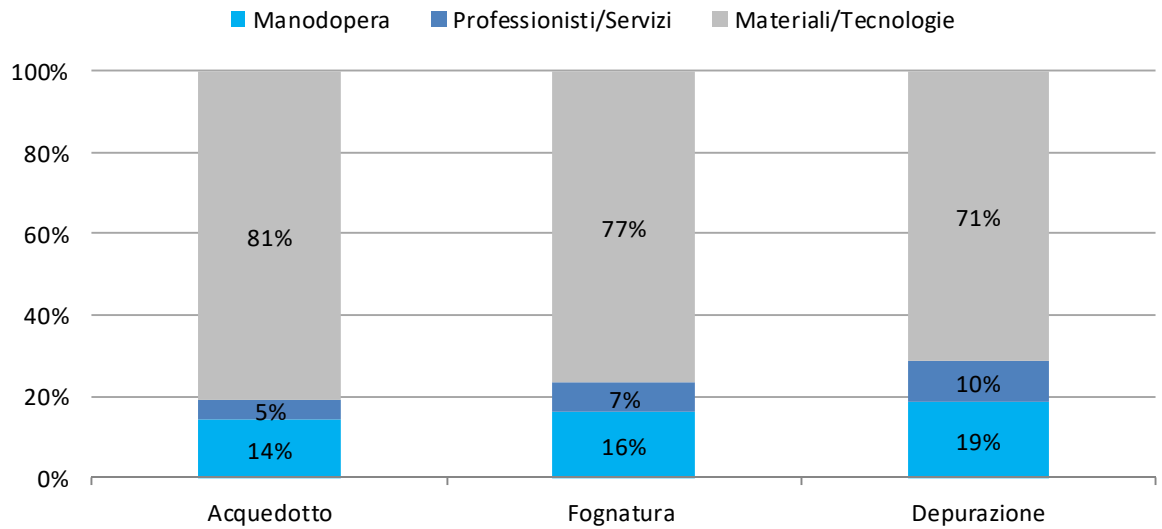
Studio	Moltiplicatore
AECOM 2014	14,9
Gordon 2011	10,0
PA Consulting 2009	19,0 - 25,0
Heintz 2009	15,0
ME Berkeley 2010	
- Central Coast	12,2
- Lake Lahontan	10,4
- LA South Coast	13,2
- North Coast	12,5
- Sacramento River	13,1
- San Joaquin River	13,1
- SF Bay Area	11,1
- Tulare Lake	11,7
Milken Institute 2010	13,0
Political Economy Research Institute 2009	10,8 - 11,1
California Infrastructure Coalition 2004	10,9
Romer and Bernstein 2009	8,5
CUWA 2009	10,4 - 13,2
NRA 2013	12,8
Water Works 2011	9,9 - 14,0
Water Environment Federation 2016	16,5
mediana	**12,55**
max	**8,50**
min	**25,00**

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Le ricadute occupazionali dirette degli investimenti Viveracqua

Manodopera e professionisti assorbono fino al 30% dell'importo degli investimenti

Intensità occupazionale diretta per tipologia di intervento



Fonte: elaborazioni Laboratorio REF Ricerche su dati Viveracqua

Posti di lavoro diretti per 1Mln€ di investimenti

Tipologia di intervento	Manodopera	Professionisti	Totale
Acquedotto	3,0	0,6	3,6
Fognatura	3,7	1,1	4,8
Depurazione	4,0	1,6	5,6
Totale	**3,5**	**1,0**	**4,6**

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua Hydrobond - Indotto economico-occupazionale

296 mln€ di investimenti = 0,2% del PIL regionale e quasi 5mila occupati

Impatto economico degli investimenti realizzati in Veneto

	Popolazione servita	Investimenti annui pro capite (€/ab/anno)	Investimenti (Mln €)	Impatto economico	
				PIL (Mln €)	% PIL Veneto
2014	4.330.120	29	127,3	254,7	0,17%
2015	4.330.120	39	168,9	337,8	0,23%

Fonte: stime Laboratorio REF Ricerche su dati Viveracqua, ISTAT

Impatto occupazionale degli investimenti nel biennio 2014-2015

Investimenti:
296 milioni

Diretti:
1396 posti di lavoro

+

Indiretti e indotti:
3563 posti di lavoro

=

4960
posti di lavoro

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

La crescita di Viveracqua

Un'entità che consenta, pur mantenendo le specificità dei singoli gestori, la generazione di un'unità strategica capace di creare valore per le aziende socie e i cittadini

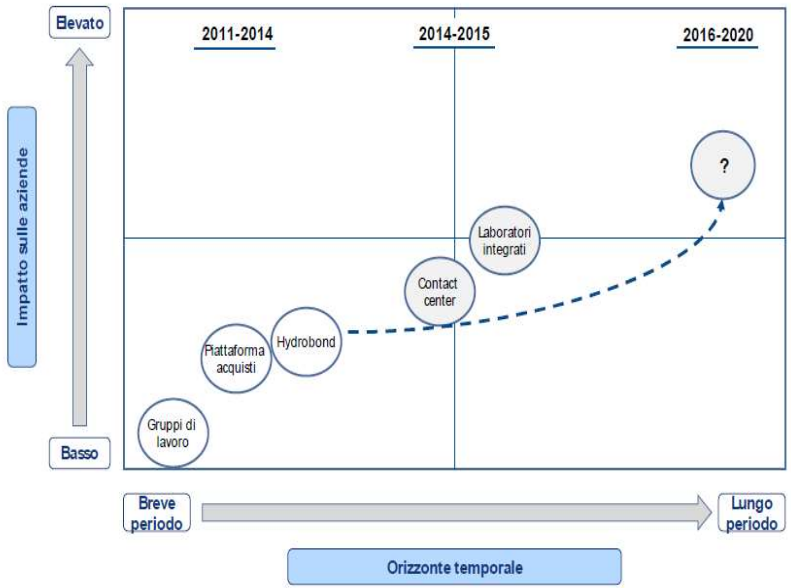
- **Valorizzazione** delle **professionalità** e delle **competenze** nel territorio veneto, mediante il rafforzamento del proprio ruolo nei confronti di interlocutori interni ed esterni
- **Valorizzazione** delle **eccellenze territoriali** applicando i migliori modelli a tutti i soci
- Gestione di **alcuni processi condivisi** attraverso la generazione di sufficiente **massa critica** e il continuo **mantenimento sul territorio dei processi "core"**
- **Rappresentanza delle società** nell'ambito dei rapporti istituzioni
- Sviluppo di **progetti e iniziative** finalizzativi all'offerta di **servizi sempre migliori** ai cittadini, e quindi **mantenimento di uno stretto legame con il territorio**

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua: Percorso di sviluppo 2011-2020

Viveracqua come «fronte comune» degli operatori

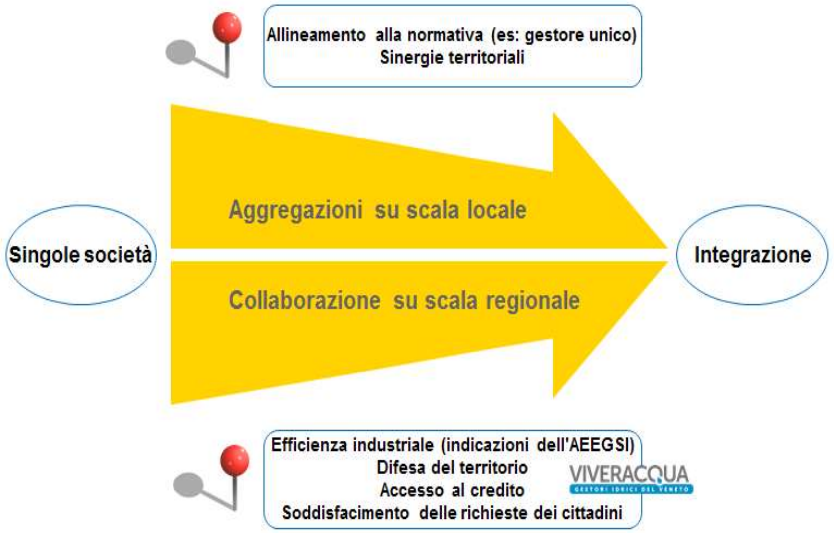
perimetro di attività implementate da Viveracqua dal 2011-2015



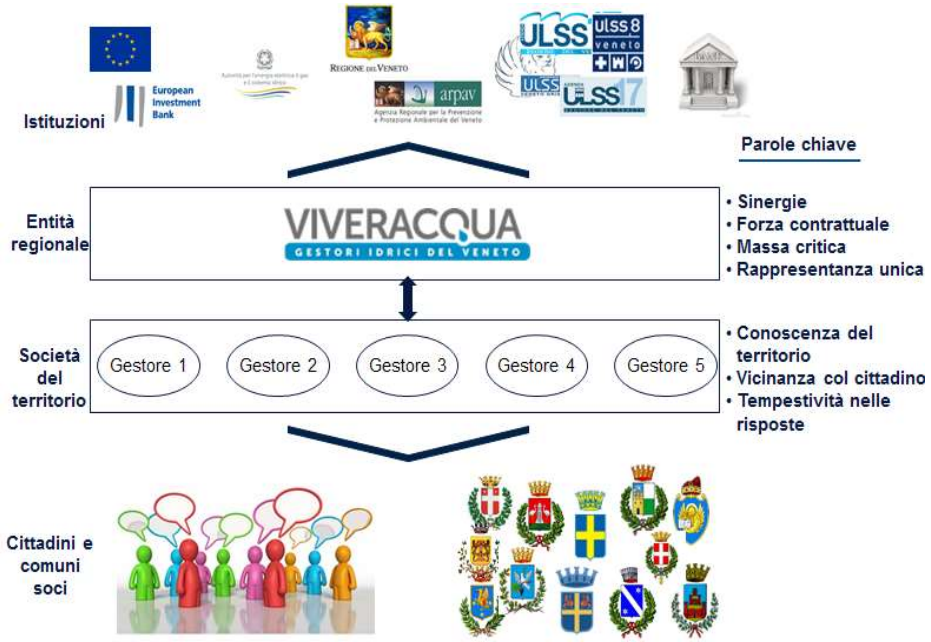
VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Viveracqua: fronte comune dei Gestori

Il ruolo complementare di Viveracqua rispetto alle dinamiche aggregative in atto



Livello di interlocuzione di Viveracqua e dei gestori



VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

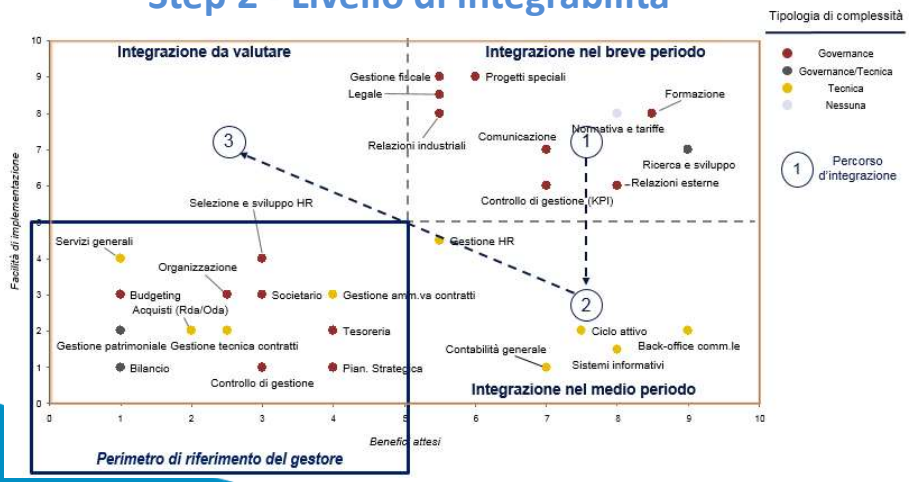
Il ruolo di Viveracqua

Step 1 - Classificazione dei processi

Ambito	Processo	Corporate	Tecnici sovra territoriali	Territoriali
Approvvigionamenti	Pianificazione fabbisogno	✓	✓	
	Strategie e politiche di acquisto	✓	✓	
	Logistica Materiali/Magazzino		✓	✓
	Selezione gestione e valutazione dei fornitori		✓	
Acquisti	Acquisti (RdA, OdA)	✓		
	Gestione tecnica contratti	✓		
	Gestione Amministrativa dei contratti e ciclo passivo	✓		
Servizi di supporto	Legale e societario	✓		
	Comunicazione	✓		
	Relazioni esterne e rapporti con le Authority	✓		
	Servizi generali, segreterie	✓		

✓ Classificazione principale ✓ Classificazione alternativa

Step 2 - Livello di integrabilità



Step 3 - Ruolo di Viveracqua

Benefici attesi

	Processo	Attività	Matrice	Possibili ambiti di collaborazione	Tensioni finanziarie	Aggressione quotate	Servizi per i cittadini	Efficienza industriale	Allineamento normativo
C	Ciclo attivo	Pianificazione, programmazione ed effettuazione letture, ricezione e inserimento letture eseguite e validazione, predisposizione del piano di bollettazione, preparazione dei cicli di fatturazione, emissione, contabilizzazione, stampa e invio della fattura/bolletta definitiva, gestione incassi (domicializzazioni, bonifici…), gestione e recupero del credito		Realizzazione di una funzione Gestione incassi che svolga tutte le attività inerenti l'incasso delle utenze, compresa la gestione e il recupero del credito e la gestione dei solleciti	+	+			+
C	Contabilità generale	Definizione del piano dei conti, Gestione della contabilità generale ed analitica (registrazioni contabili) e verifica della quadratura della contabilità per la redazione del bilancio		Realizzazione di una focal point «Contabilità» che supporti le aziende socie nell'attività di registrazione contabile su specifiche tematiche (retrocessione hydrobond, FONI, unbundling, …)				++	
C	Sistemi informativi	Definizione della strategia dei sistemi informativi e predisposizione dei piani di investimento/budget dei sistemi, monitoraggio delle novità HW e SW presenti sul mercato e scelta degli applicativi, gestione dei progetti di implementazione delle soluzioni in house e aggiornamento e manutenzione degli applicativi		Realizzazione di una focal point Sistemi Informativi che supporti le aziende nella definizione di una strategia comune, tenendo comunque conto delle specificità delle singole aziende; un'ipotesi di lavoro può essere anche la realizzazione di infrastrutture HW condivise			+	++	+

+ Magnitudo media
++ Magnitudo elevata

C Corporate S Tecnico sovra-territoriale T Territoriale **Tipo di processo**

EY

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Percorso di sviluppo di Viveracqua

- Coordinamento e presidio congiunto e continuativo, di natura operativa e/o strategica per attività di natura fiscale, legale, normativa e tariffaria, acquisti congiunti attraverso la Centrale Unica di Committenza, la Ricerca e lo sviluppo, la Comunicazione
- Telecontrollo: avvio di uno studio di fattibilità per la possibile integrazione delle attività di telecontrollo, (oggi, nella maggior parte dei casi, la parte dei sistemi informativi a supporto, è affidata a società esterne)
- Formazione ("Viveracqua Academy") analisi complessiva dei fabbisogni ed elaborazione di un piano formativo omogeneo per tutte le aziende socie, prevendo anche la formazione erogata da dipendenti delle aziende
- Gestione congiunta dei fanghi da depurazione: realizzazione di uno studio di fattibilità relativo all'analisi delle opzioni possibili per una gestione congiunta dello smaltimento dei fanghi da depurazione
- Gestione MOSAV elaborazione di uno studio di fattibilità per l'analisi delle possibili opzioni di gestione delle infrastrutture relative al MOSAV
- Progetti sociali: iniziative a carattere sociale che potranno essere promosse, con tema comune quello della risorsa idrica, intervenendo in contesti con problematiche di approvvigionamento idrico in paesi in via di sviluppo
- Realizzazione di specifici progetti condivisi con altre piattaforme di operatori del Servizio Idrico Integrato (es: Water Alliance in Lombardia e Piemonte) o altre aziende di territori limitrofi (es: società del Friuli Venezia Giulia);
- Attivazione di una funzione dedicata alla ricerca di finanziamenti europei di interesse per il Consorzio e per i soci che, si occupi anche delle attività di gestione congiunta dei fondi stessi
- Sviluppo di altre ulteriori attività, tra cui la gestione omogenea delle acque meteoriche a scala regionale, bonifiche dei siti contaminati con impatti sulle falde, gestione degli inquinanti emergenti

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO

Crescita «dal basso» di un modello territoriale nel servizio idrico: mantenere efficienza e legame con il territorio delle aziende dei Sindaci assieme alla capacità competitiva delle grandi dimensioni

VIVERACQUA
GESTORI IDRICI DEL VENETO