

Практические направления развития региональных водоканалов в условиях ограниченного финансирования

Валентина Федосеева

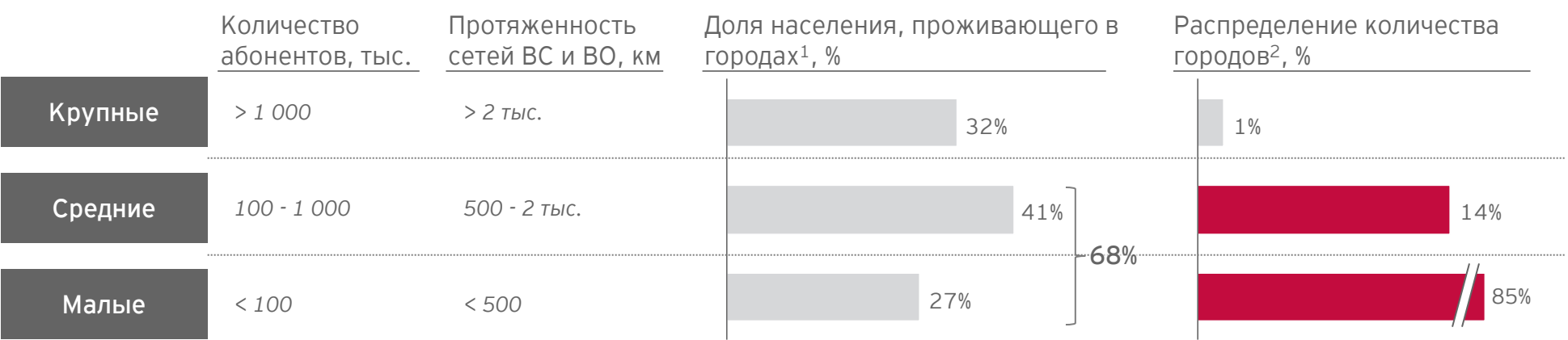
Директор департамента бизнес-консультирования ЕУ

22 Апреля 2015



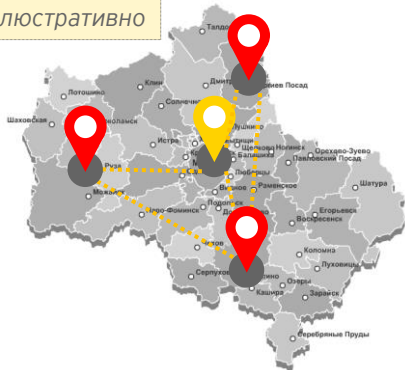
Около 70% водоканалов России являются малыми и средними с численностью абонентов менее одного миллиона

Категории водоканалов



Около 53% регионов обладают плотностью населения более 20 чел/км², что характеризует территориальную близость водоканалов

Иллюстративно



- Территориальная близость
- Возможность доступа к более развитой инфраструктуре и современным технологиям (расположение вблизи крупных водоканалов)

Оставшиеся водоканалы располагаются на удалении друг от друга и от крупных водоканалов

Иллюстративно



- Удаление на расстояние более 100 км
- Ограниченная возможность территориального объединения и присоединения к крупному водоканалу

1. От общего числа населения, проживающего в городах 2.От общего числа городов в РФ
Источники: Анализ EY, Росстат
Confidential - All Rights Reserved - EY © 2015

При этом все малые и средние водоканалы испытывают схожие трудности



Технологии

- Высокий уровень износа сетей и оборудования
- Высокий уровень повреждений/ аварий/ засоров на сетях
- Низкое качество подготовки воды и очистки стоков
- Растущие потребности в инвестициях для модернизации и поддержания работоспособности сетей и оборудования
- Недостаточно развитый технологический уровень



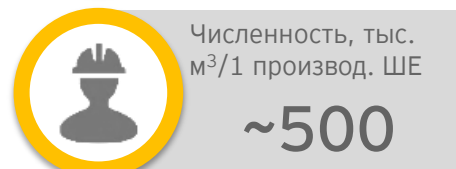
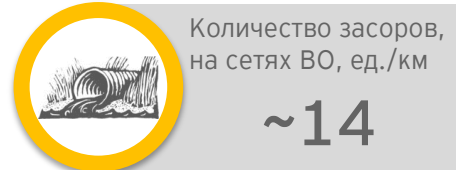
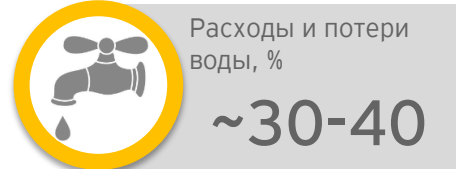
Персонал

- Отсутствие доступа к широкой базе квалифицированных кадров
- Избыточная численность персонала и низкая производительность труда
- «Старение кадров» (средний возраст 45-50 лет)

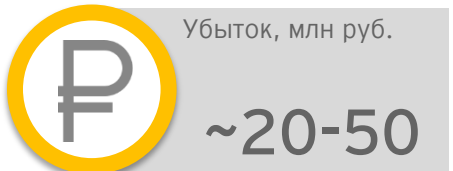


Финансы

- Трудности с доступом к финансированию своей деятельности и инвестиционной программы
- Основные статьи затрат растут быстрее инфляции (материалы, труд, услуги)
- Недостаточный рост тарифа
- Ограниченная поддержка со стороны государства



тыс. м3 отпущенной воды/ ШЕ основного производственного персонала при среднеотраслевом значении в ~200



Ежегодный убыток малых водоканалов



Пробы качества очистки сточных вод

Преодолеть ряд трудностей малым и средним водоканалам можно тремя основными способами

1

РОСТ ТАРИФА

(или другой вид гос.поддержки)

- Тариф и субсидии в большей степени направлены на поддержание текущей ситуации и не приведут к комплексному развитию предприятия с повышением качества оказываемых услуг
- Для каждого региона и муниципалитета рост тарифа ограничен общей корзиной коммунальных услуг
- Рост тарифа не способен в полной мере решить проблемы малых и средних водоканалов
- Получение субсидий (вне тарифа) затруднительно и сокращается с каждым годом

2

СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

(увеличение производительности труда)

- Сокращение издержек для предприятия возможно на ~5-15%¹, что в рамках отдельно взятого водоканала не приведет к существенному повышению качества его работы
- Не всегда повышение эффективности и производительности труда отражается на финансовом результате водоканала - имеет место перераспределение высвобожденных ресурсов, что может привести, например, к увеличению объемов ППР или других работ хозяйственной деятельности
- Снижение численности зачастую невозможно ввиду социальной нагрузки, которую несет предприятие
- Повышение эффективности бизнес-процессов зачастую возможно только путем инвестиций в оборудование

3

ОБЪЕДИНЕНИЕ

(эффективность + качество)

- Территориальное объединение малых и средних водоканалов, их присоединение к крупному водоканалу или совместное создание инфраструктурных объектов позволит комплексно подойти к вопросу их развития и качества оказываемых услуг
- Синергетический эффект от объединения возможен во всех ключевых производственных, обеспечивающих и поддерживающих областях деятельности водоканала
- Интеграция водоканалов позволит не только повысить их эффективность на 20-45%², но и повысить качество оказываемых услуг

будет рассмотрено далее

Ключевыми преимуществами объединения водоканалов являются возможность повышения операционной эффективности и качества услуг



Технологии

- **Повышение качества подготовки воды и очистки стоков**
 - Возможность совместного строительства инфраструктурных объектов (например, очистных сооружений)
 - Передача компетенций и технологий
 - Пересмотр принципов обслуживания сети и оборудования с точки зрения оптимизации маршрутов, укрупнения районов, категоризации сетей по степени критичности проведения плановых работ
 - Централизация ряда производственных процессов (обслуживание и эксплуатация оборудования)
- **Обеспечение бесперебойного водоснабжения**
 - Объединяя сети, водоканалы закольцовывают систему водоснабжения, тем самым повышая бесперебойность ее работы и надежность системы в целом



Финансы

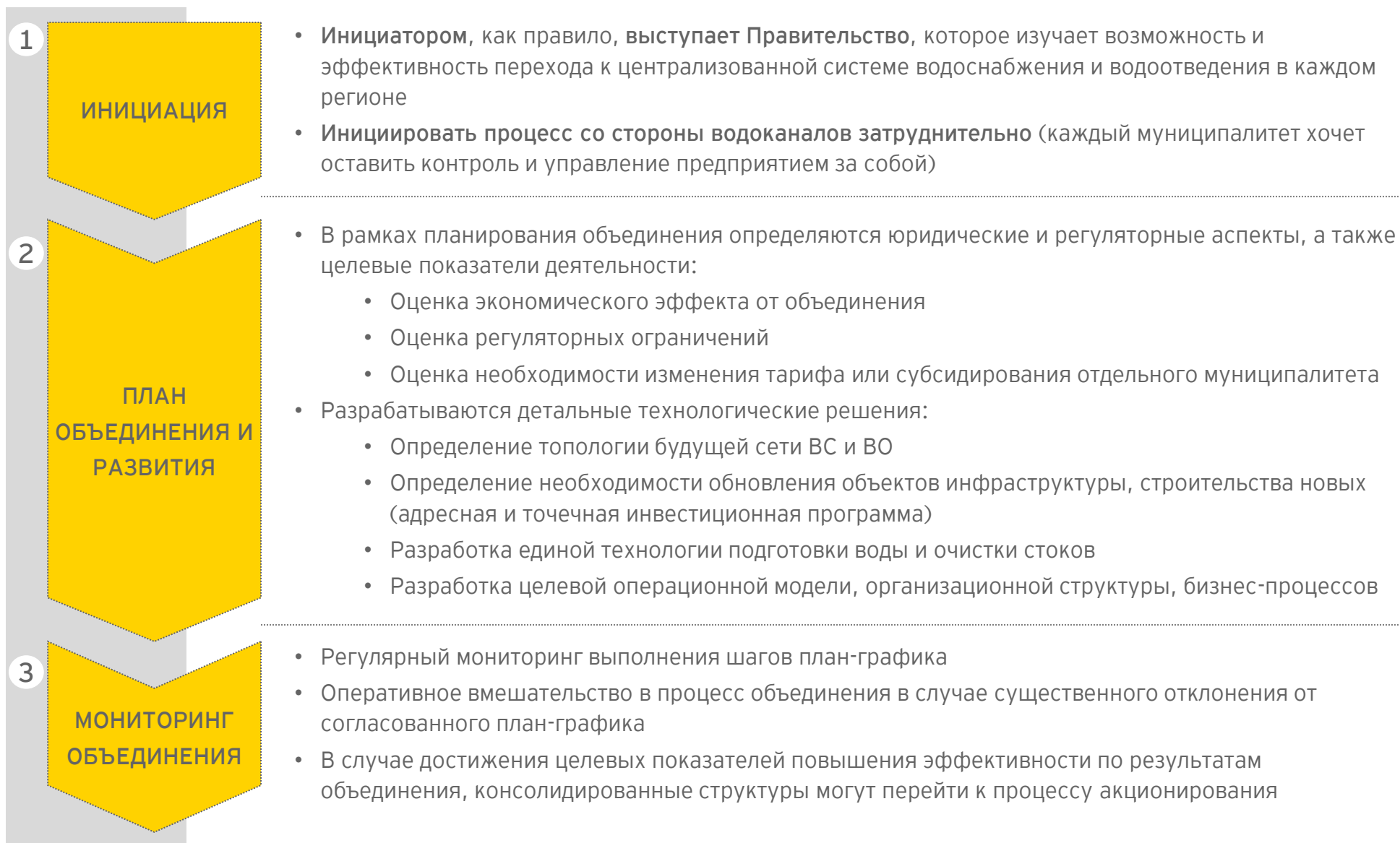
- **Повышение операционной эффективности и оптимизация инвестиционной программы**
 - Единый водоканал сможет лучше управлять затратами и сократить издержки на ~20-45%¹ на эксплуатацию и обслуживание объектов, а также централизовать часть административных и вспомогательных функций
 - Объединяя сети, водоканалы смогут отказаться от части станций, прочих объектов или планов их постройки за счет перераспределения нагрузки
- **Расширение доступа к финансированию**
 - Единому водоканалу легче привлекать заемное и государственное финансирование/ частного инвестора/ концессионера



Персонал

- **Повышение качества управления объединенным водоканалом за счет обмена опытом**
- **Расширение доступа к квалифицированным кадрам**
- **Повышение производительности труда, направленное на увеличение объемов выполняемых работ**

Как правило, инициатором процесса объединения водоканалов является государство



Объединение водоканалов связано с рисками и ограничениями, которые можно и необходимо предусмотреть и минимизировать

ТЕХНОЛОГИИ

- **Увеличение износа основных фондов**
 - Увеличение давления в системе для обеспечения удаленных населенных пунктов может привести к росту аварийности на сетях
 - Увеличение производственной мощности станций может привести к снижению качества подготовки воды и преждевременному выходу оборудования из строя
- **Переход к единой технологии**
 - Различные технологии водоподготовки не позволят добиться запланированного экономического эффекта от объединения водоканалов ввиду необходимости значительных инвестиций в их унификацию

ФИНАНСЫ | УПРАВЛЕНИЕ

- **Риск невыполнения взятых на себя обязательств водоканалами**

Единая организация может стать лишь надстройкой над существующими предприятиями, которые не будут оптимизированы
- **Эффективные водоканалы могут пострадать**

При присоединении водоканал приобретет долговое бремя и «неэффективности» всех участников и может лишиться прибыли
- **Нерациональное распределение финансирования**

Распределение финансирования между объектами единого водоканала, не учитывающее их реального состояния
- **Тарификация**

Объединение водоканалов приведет к формированию единого тарифа на территории работы ВК, что в свою очередь может привести к его существенному росту на некоторых территориях

ПЕРСОНАЛ

- Необходимо развитие дополнительных компетенций текущего менеджмента в управлении крупными организациями
- Потеря контроля властей муниципалитетов над деятельностью объединенного водоканала
- Усложнение взаимодействия с местными властями

Примеры объединения иностранных водоканалов демонстрируют снижение их совместных расходов на ~20-45%

Предприятие	Периметр объединения	Эффект от объединения
 SMAT 25 > 1	Объединение 25 близлежащих водоканалов на территории 300 муниципалитетов: Этап 1. Перевод компаний на подрядные контракты Этап 2. Ликвидация всех компаний и создание единой	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение затрат на ~20% Повышение качество воды у всех абонентов единого ВК до нормативного
 Scottish Water 3 > 1	<ul style="list-style-type: none"> 3 региональные компании перешли под контроль новой структуры, подконтрольной правительству Управляющие трех компаний перешли в Совет Директоров созданной структуры 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение затрат на 40% за 7 лет за счет: <ul style="list-style-type: none"> Сокращение штата на 45% Централизация бизнес-процессов
 Англия и Уэльс 1000 > 22	Этап 1. Преобразование более 1000 компаний в 198 организаций Этап 2. Преобразование 198 организаций в 10 региональных управлений на основе расположения их источников ВС с последующей приватизацией	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение штата на 38% Снижение аварийности на сетях и, как следствие, существенное снижение потерь воды

При этом муниципалитет не потерял контроль над водоканалами - им была передана часть акций объединенного водоканала



- Государство установило минимальный порог для компаний ВКХ в 100 тыс. подключений
- В результате слияний из 185 компаний осталось 10 компаний
- Акционирование общества, акциями владеют муниципалитеты



- Сокращение числа государственных водоканалов с 230 до 142 за счет слияний
- Сокращение числа водоканалов за счет укрупнения количества муниципалитетов



- Власти Болоньи сформировали многофункциональную межмуниципальную ЖКХ компанию за счет слияний компаний в нескольких регионах.
- Из нее была образована Nera Group путем слияния с 11 соседними компаниями, акционерами стали муниципалитеты



- В штате Виктория за счет слияний из 140 небольших компаний были образованы 13 государственных управлений водоснабжения и водоотведения

Ключевая причина объединения иностранных водоканалов – низкая эффективность деятельности и необходимость инвестирования в инфраструктуру

Ключевые причины объединений

- Низкая производительность труда отдельных предприятий
- Низкое качество подготовки воды и очистки стоков в отдельных муниципалитетах
- Необходимость увеличения инвестиций в инфраструктуру
- Отсутствие возможности самостоятельного финансирования своей деятельности и инвестиционной программы
- Укрупнение муниципалитетов как часть реформы государственного управления
- Государство поддерживает инициативы по сокращению числа водоканалов, поскольку организовать контроль и регулирование становится легче

Основные сложности и риски

- Сопротивление локальных органов самоуправления
- Сопротивление изменениям
- Трудности с точностью оценки потенциала экономической эффективности от объединения
- Негативная реакция общественности
- Потеря тесного контакта с рядом крупных абонентов

Спасибо за внимание

Контактные данные



Валентина Федосеева

Директор департамента бизнес-консультирования EY

Телефон рабочий: +7 (495) 662-9326

Телефон мобильный: +7 (916) 589-5829

Электронная почта: Valentina.Fedoseeva@ru.ey.com