



Правительство Свердловской области

**Технология достижения результатов
в проектах модернизации
коммунальной инфраструктуры
на основе концессионных соглашений
в Свердловской области**

Красносельских Дмитрий Андреевич
Советник Заместителя Председателя Правительства
Свердловской области



Терминология

с кем и о чем будем говорить на **понятном** языке

- **«Концессионное соглашение»** - является договором, в котором фиксируются договоренности всех Сторон, заинтересованных в развитии общественной инфраструктуры

- **"проект"** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;

- **"проектная деятельность"** - деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ).

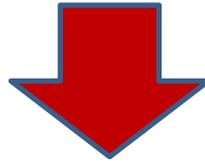


СОДЕРЖАНИЕ

- Зачем и чем управлять?
- Цели
- Заказчик
- Пример 1. Реж – 7 ветров. Теплоснабжение
- Этап 1. Инициация (Паспорт проекта)
- Этап 2. Планирование (прединвестиционный)
- Этап 3. Выполнение
 - Модернизация (инвестиционный)
 - Эксплуатационный (до окупаемости)
- Этап 4. Завершение
- Пример 2. Ревда. Водоснабжение
- **Выводы**



□ Зачем и чем управлять?



□ Централизованной общественной инфраструктурой территории



Цели

S Specific
M Measurable
A Achievable
R Relevant
T Time-bound

В Время
О Оценка
Д Достижимость
К Конкретность
А Адекватность



□ Заказчик

□ Заказчик – население МО, СО, РФ

Выразители воли Заказчика:

- ◆ **ОМСУ**
- ◆ **Правительство субъекта РФ**
- ◆ **Правительство РФ**
- ◆ **Президент РФ**



□ Этап 1. Инициация

Инициатор - вовлечение в процесс подготовки всех заинтересованных в развитии территории

- ❖ Изучение лучших практик
- ❖ Наличие концепции развития системы ЖКХ – схемы водоснабжения и схемы водоотведения, схемы теплоснабжения;
- ❖ Проведение технического обследования объекта, передаваемого концессионеру;
- ❖ Прогноз тарифов для населения;
- ❖ Определение объемов бюджетного финансирования проекта – Публичный партнер
- ❖ Привлечение инвестиций – Частный партнер



Этап 1. Инициация

Предварительные прикидки

Котельная – пароводогрейная на 240 МВт, 1964 год.
Сети 80 км, износ 95%. ЦТП - ???
ГВС нет (слава вышестоящим)
Газ есть (опять не слава, одни долги перед ...)
Сейчас – 124 млн. руб. в год, но выручка 80 млн. по факту

1. Технологическая модель (из Стратегии СЭР, актуализация Схемы ТС)
2. Организационная модель (ЕТО)
3. Согласование Долгосрочных параметров регулирования с РЭК
4. Финансовая модель
5. Идеология привлечения инвестиций

ЕВИТ
+ (-) 10
млн.
руб.



□ Этап 1. Руководитель проекта – отвечает за конечный результат

«дирижер оркестра»

Потенциальные концессионеры

Проектировщики решений

Поставщиков оборудования....

ГРО Электроводотеплосетевые организации...

Эксперты

Население - главный контролер, Заказчик в лице

ОМСУ

- все заинтересованные в развитии территории



Пример 1. Реж – 7 ветров. Теплоснабжение

8 месяцев чего-то обсуждали, причем при утвержденной
Стратегии
Потом кто-то из ОМСУ сказал что это все неправильно
Сроки поехали

**Паспорт проекта –
основные положения задуманного
подписывают все участники**

либо начинать сначала – придумывать другие подходы



□ Этап 1. Паспорт проекта

- Заказчик
- планируемый объект концессионного соглашения;
- сроки реализации концессии;
- общие инвестиции на объект концессии;
- гарантированные инвестиции (или учтенные в бюджете);
- инвестиции, необходимые к привлечению;
- Критерии проверки достижения результата

Заказчик

Каждый этап заканчивается принятием решения о продолжении проекта. Утверждает решение -



Этап 2. Планирование (прединвестиционный)

Типовой проект МЧП теплоснабжение						Дек	Январь	Фев	Мар
Ид.	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Бюджет	Квартал 1			
0	Типовой проект МЧП теплоснабжение	254 дней?	Пн 18.01.16	Чт 05.01.17	193 000 т.р.				
1	Инициация	41 дней?	Пн 18.01.16	Пн 14.03.16	3 000 т.р.				0%
2	Разработка технической модели системы ТС	20 дней	Пн 18.01.16	Пт 12.02.16	3 000 т.р.			0%	
4	Определение объекта концессии	1 день?	Пн 18.01.16	Пн 18.01.16	0 т.р.		0%		
5	Определение возможностей получения федерального финансирования	40 дней	Пн 18.01.16	Пт 11.03.16	0 т.р.			0%	
6	Согласование с РЭК долгосрочных параметров регулирования	30 дней	Пн 18.01.16	Пт 26.02.16	0 т.р.			0%	
7	Разработка финансовой модели	20 дней	Пн 18.01.16	Пт 12.02.16	0 т.р.			0%	
8	Условия участия частного партнера	5 дней	Пн 18.01.16	Пт 22.01.16	0 т.р.			0%	
9	Разработка паспорта проекта	40 дней	Пн 18.01.16	Пт 11.03.16	0 т.р.			0%	
10	Принятие решения о продолжении проекта	1 день?	Пн 14.03.16	Пн 14.03.16	0 т.р.				0%
11	Планирование	20 дней	Вт 15.03.16	Пн 11.04.16	0 т.р.				0%
12	Заключение концессионного соглашения	71 дней?	Вт 12.04.16	Вт 19.07.16	0 т.р.				
17	Реализация	121 дней?	Ср 20.07.16	Ср 04.01.17	190 000 т.р.				
18	Создание SPV	5 дней	Ср 20.07.16	Вт 26.07.16	0 т.р.				
19	Реконструкция (строительство) объекта КС	120 дней	Ср 20.07.16	Вт 03.01.17	190 000 т.р.				
20	Проектирование котельной	40 дней	Ср 20.07.16	Вт 13.09.16	10 000 т.р.				

План проекта и бюджет проекта.

Управление проектом на основе концессионного соглашения

Подписание Заказчиком публ в начало



Этап 2. Планирование
(прединвестиционный)

План проекта и бюджет проекта.

Подписание Заказчиком, либо в начало.

**Подписание концессионного соглашения
Губернатором
Свердловской области**



□ Этап 3. Выполнение

Модернизация (инвестиционный)

Управление по отклонениям

Публичный и частный партнеры – Контроль выполнения взятых обязательств

в плане проекта план контрольных мероприятий
Управление по вехам



□ Этап 3. Выполнение

Эксплуатация

Управление по отклонениям

Публичный и частный партнеры – Контроль выполнения взятых обязательств

Качество услуг для населения

Экономика частного партнера (EBITDA, NPV...)

Сроки окупаемости проекта

Управление проектом на основе концессионного соглашения
Долги за ТЭР



□ Этап 4. Завершение

1. Проверка результатов на соответствие заявленным целям
2. База знаний
3. Обучение





Скорость изменений, гибкость – это проект

Основные идеи:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации (но ГЭ, ДГЖиСН, РЭК);
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.



Скорость изменений, гибкость – это проект

Принципы, которые разъясняет [Agile Manifesto](#)^[3]:

- удовлетворение клиента за счёт ранней и бесперебойной поставки;
- приветствие изменений требований даже в конце разработки (это может повысить конкурентоспособность полученного продукта);
- **тесное, ежедневное общение заказчика с разработчиками на протяжении всего проекта;**
- проектом занимаются **мотивированные личности**, которые обеспечены нужными условиями работы, поддержкой и доверием;
- простота — искусство не делать лишней работы;
- постоянная адаптация к изменяющимся обстоятельствам.



□ Пример 2. Ревда. Водоснабжение

Руководитель проекта – самый ценный актив

- Компетенции АО «Водоканал Свердловской области»
- Позиция ОМСУ
- Прекращение финансирования в «кризис»
- Позиция предпринимательского сообщества
- Нестандартное решение - привлечение иностранных

Управление проектом на основе концессионного соглашения
ИНВЕСТИЦИИ



Организация системной работы с «частной концессионной инициативой» в МО



- Определение органа, уполномоченного на рассмотрение «частной инициативы»;
- Выработка системы «одного окна» для инициатора;
- Регламентация межведомственного взаимодействия органов исполнительной власти субъекта при рассмотрении «частной инициативы»;
- Обеспечение максимальной открытости информации по объектам инфраструктуры, в отношении которых целесообразна «частная инициатива»



Риски (недо или вдруг прекращенного) бюджетного финансирования

Обоснование обоснования
обоснования...

**Но при этом календарный план в так
называемом "паспорте проекта"
никак не связан с бюджетом, а
продукты проекта - с календарным
планом. Впрочем, еще предлагается
появление "сводного плана проекта".
Может быть там будет логика?**



Учиться, Учиться и Учиться, как завещал

Конкретные вопросы ОМСУ

Межведомственная рабочая группа МинЖКХ.

Руководитель Министр энергетики и ЖКХ СО **Н.Б. Смирнов**

Техническое обследование. Технологическое решение.

Долгосрочная Тарифная политика. Организация ЕТО. РЭК

ЦК ГЧП этого МИРа. Подготовка концессионного соглашения.

Привлечение финансирования.

Обучение сотрудников, подготовка РП

УИУ РАНХиГС - Центр компетенций проектного управления

Анимица Евгений Георгиевич, главный научный

советник УрГЭУ, зав. кафедрой региональной и

муниципальной экономики и управления, заслуженный

деятель науки РФ.

Кафедра государственного и муниципального управления

УрГЭУ – зав. кафедрой **Министр экономики СО Д.Ю.**

Неожиданно



Выводы для ОМСУ, команды управления

- ✓ **Лидерство - подготовка РП**
- ✓ **Команда**
- ✓ **Коммуникации**

- ✓ **Мотивация**

- ✓ **Заказчик – население МО,
СО, РФ ...**



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ

Поздравляем с Международным днем
управления проектами!

г. Екатеринбург, пл. Октябрьская 1, каб. 605

+7 (343) 358-18-30, 358-15-66

www.midural.ru

Вопросы ???

kda@gov66.ru