London
School of Business
& Finance

London School of Business & Finance

SHAPING SUCCESS IN BUSINESS AND FINANCE

New Financing Models

Session Objectives

London School of Business & Finance

i. To understand the contradictory state of world investment flows
ii. To define the public-private partnership model
iii. To consider how to classify and compare PPP arrangements
iv. To appreciate the limitations to any PPP type arrangement
v. To reflect on PPP's relevance for the funding of energy infrastructure projects around the world

Цели семинара

London School of Business & Finance

i. Понять противоречивый характер мировых инвестиционных потоков
ii. Определить модель государственно-частного партнерства (ГЧП)
iii. Рассмотреть, как классифицировать и сравнить механизмы ГЧП
iv. Оценить ограничения в механизме любого ГЧП
v. Отразить соответствие ГЧП для финансирования проектов энергетической инфраструктуры по всему миру

On the one hand…

London School of Business & Finance

"The rise in corporate profitability, which came at the expense of the so-called "labour share" of income, remains poorly understood, but almost certainly owes a great deal to globalization. Profit margins began to soar just at the moment when a fresh, large, and inexpensive labour source – in China, the former Soviet Bloc, and other newly open developing countries – became incorporated into the global trade system. As firms took advantage of this workforce by relocating production, margins climbed and cash flow significantly increased. While global growth did accelerate somewhat during this period, companies faced no need to invest all of their newly large share of national income. Instead, they began accumulating cash." (Hood (2012))

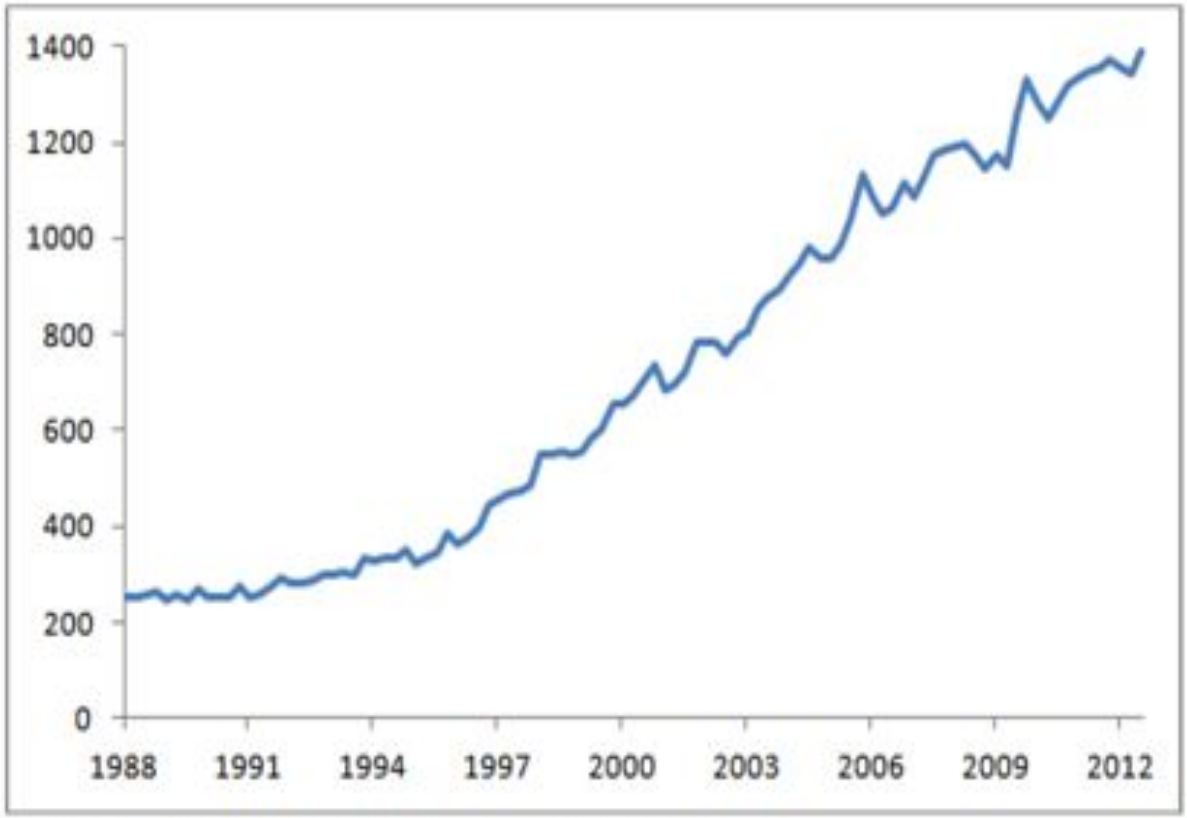
С одной стороны…….

London School of Business & Finance

Увеличение корпоративной прибыли, которая образовалась за счет так называемого «доли затраченного труда» в доходе, остается недостаточно изученной, но однозначно многим обязана процессам глобализации. Стремительный рост рентабельности начался в тот момент, когда в глобальную систему торговли были привлечены ресурсы новой рабочей силы, количественной и недорогой - в Китае, бывшем Советском Союзе, и в других развивающихся странах. Поскольку фирмы воспользовались выгодой от использования дешевой рабочей силы, переместив свои производства продукции территориально, рентабельность и денежные потоки были значительно увеличены. Одновременно с ускорением темпов роста мировой экономики, компании сталкивались с ситуацией, когда для них не было необходимости инвестировать всю свою вновь образовавшуюся большую долю национального дохода. Вместо этого они начали накапливать наличность. "

A Wall of Corporate Cash

London School of Business & Finance



Source: Federal Reserve Board, JPMAM; data as of 12Q3

Top 10 US Cash Balances end 2012 – non financial

London School of Business & Finance

Corporation	Sector	Balance $billion
Chevron	Oil & Gas	43
Google	Technology	44
ConocoPhillips	Oil & Gas	45
Ford Motor Company	Automotive	51
Exxon Mobile	Oil & Gas	52
Cisco	Technology	56
Microsoft	Technology	73
Apple	Technology	117
GE	Conglomerate	122
Berkshire Hathaway	Insurance	162

Денежные остатки Top 10 Американских компаний 2012 – нефинансовые

London School of Business & Finance

Corporation	Сектор	Баланс, $ мил
Chevron	Нефть & Газ	43
Google	Технологии	44
ConocoPhillips	Нефть & Газ	45
Ford Motor Company	Автомобили	51
Exxon Mobile	Нефть & Газ	52
Cisco	Технологии	56
Microsoft	Технологии	73
Apple	Технологии	117
GE	Конгломерты	122
Berkshire Hathaway	Страхование	162

On the other hand…

London School of Business & Finance

BASEL III REQUIREMENTS	USD Billions
Europe Banking	
Additional Tier 1 Capital	$1.1tr
Short term liquidity	$1.3tr
Long term funding	$2.3tr
Total	**$4.7tr**
US Banking	
Additional Tier 1 Capital	$0.6tr
Short term liquidity	$0.57tr
Long term funding	$2.2tr
Total	**$3.37tr**
GRAND TOTAL BY 2019	**$8.07tr**

С другой стороны…

London School of Business & Finance

BASEL III ТРЕБОВАНИЯ	USD Млрд
Европейская банковская система	
Дополнительный Tier 1 Кпитал	$1.1tr
Краткосрочные ликвиды	$1.3tr
Долгосрочное финансирование	$2.3tr
Всего	**$4.7tr**
Американская банковская система	
Дополнительный Tier 1 Капитал	$0.6tr
Краткосрочные ликвиды	$0.57tr
Долгосрочное финансирование	$2.2tr
Всего	**$3.37tr**
ОБЩИЙ ЭТОГ К 2019	**$8.07tr**

PPP & Infrastructure…

London
School of Business
& Finance

ГЧП и Инфраструктура…

London School of Business & Finance

What is a Public Private Partnership (PPP)?

London School of Business & Finance

i. A mechanism which allows
   a. Private investment in public facilities
   b. Transfer of risk from public to private sector

- The private sector
  - Designs and builds
  - Finances
  - Operates and maintains
  - Makes profit
- The public sector
  - Gains facilities which otherwise would not be built
  - Pays rent and service charge
  - Provides specialist staff, e.g. teachers, doctors and nurses, etc.

Что такое государственно-частное партнерство (ГЧП)?

London School of Business & Finance

i. Механизм, который позволяет
   a. Частные инвестиции в государственные объекты
   b. Переход рисков из государственного в частный сектор

- Частный сектор
  - Проекты и строительство
  - Финансы
  - Эксплуатация и обслуживание
  - Получение прибыли
- Государственный сектор
- Приобретение сооружений, которые в ином случае не будут завершены
- Оплата аренды и обслуживания
- Обеспечивает профессиональным персоналом, например, учителями, врачами, медсестрами, и т.д.

Some UK Project examples

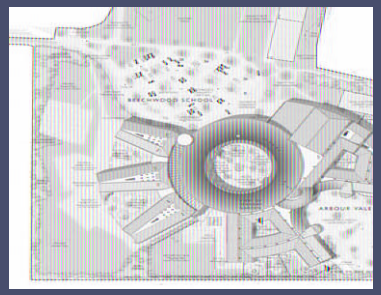
School

Hospitals

James Cook University Hospital, Newcastle
St Helen's & Knowsley Hospital, Merseyside

Schools

Bristol Schools
Crawley Schools
Slough Schools



Libraries

Oldham Library and Lifelong Learning Centre
Newcastle Library

Custodial

Ashford Prison
Peterborough Prison

Roads

M6 Toll Road
M77 Glasgow Southern Orbital
M25 Widening

Some UK Project examples

School

Hospitals

James Cook University Hospital, Newcastle

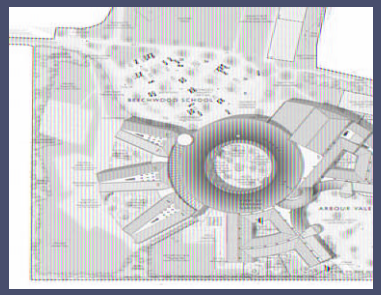
St Helen's & Knowsley Hospital, Merseyside

Школы

Bristol Schools

Crawley Schools

Slough Schools



Библиотека

Oldham Library and Lifelong Learning Centre

Newcastle Library

Тюремное содержание

Ashford Prison

Peterborough Prison

Дороги

M6 Toll Road

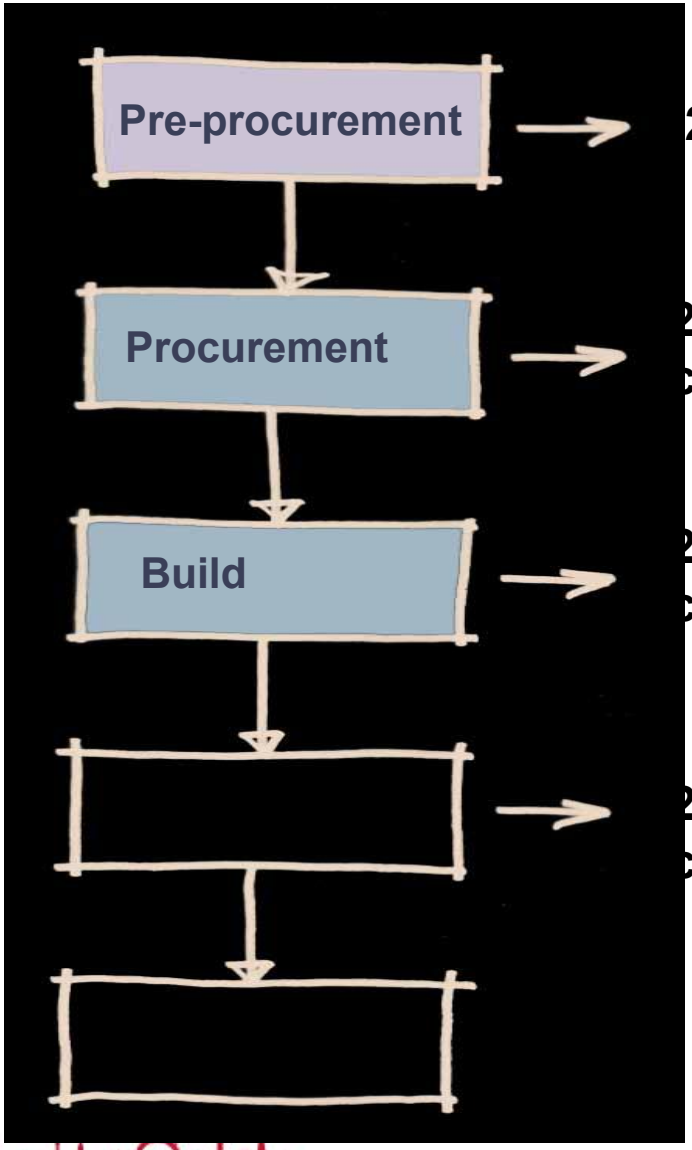
M77 Glasgow Southern Orbital

M25 Widening

How does PPP work?

Indicative timescale

London School of Business & Finance



2-3 years

2-3 years, often longer than conventional procurement

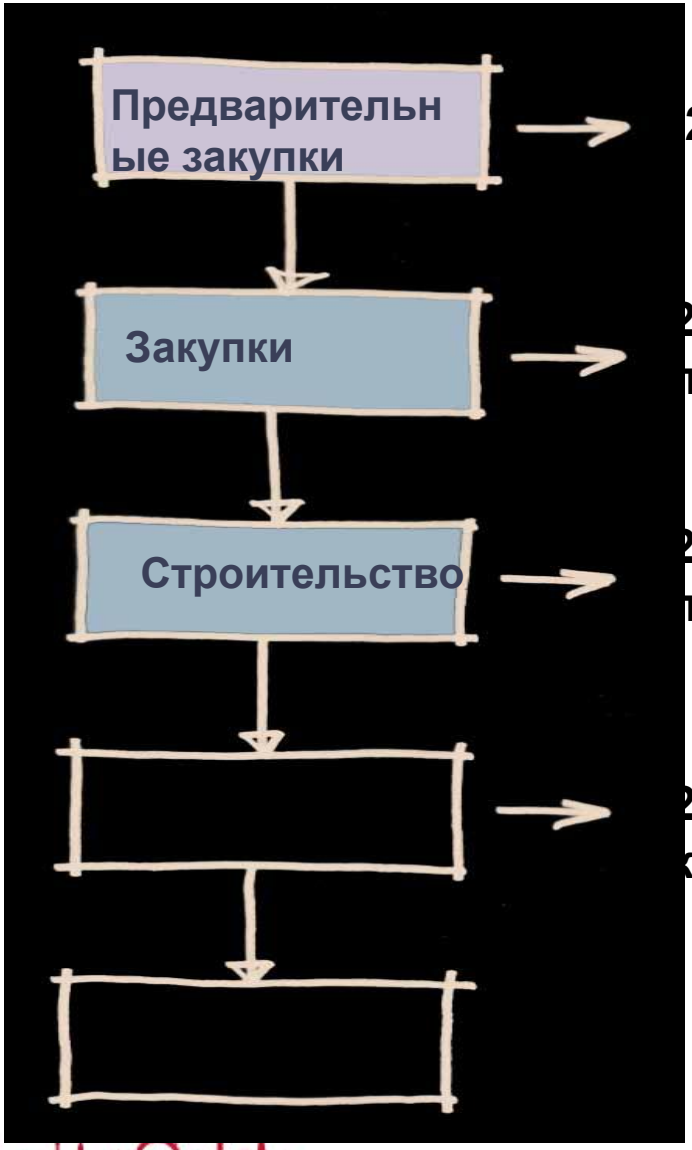
2-3 years similar to conventional procurement

25-30 year concessions

Как ГЧП работает?

Сроки ориентировочны

London School of Business & Finance



2-3 года

2-3 года, чаще дольше чем первоначальная закупка

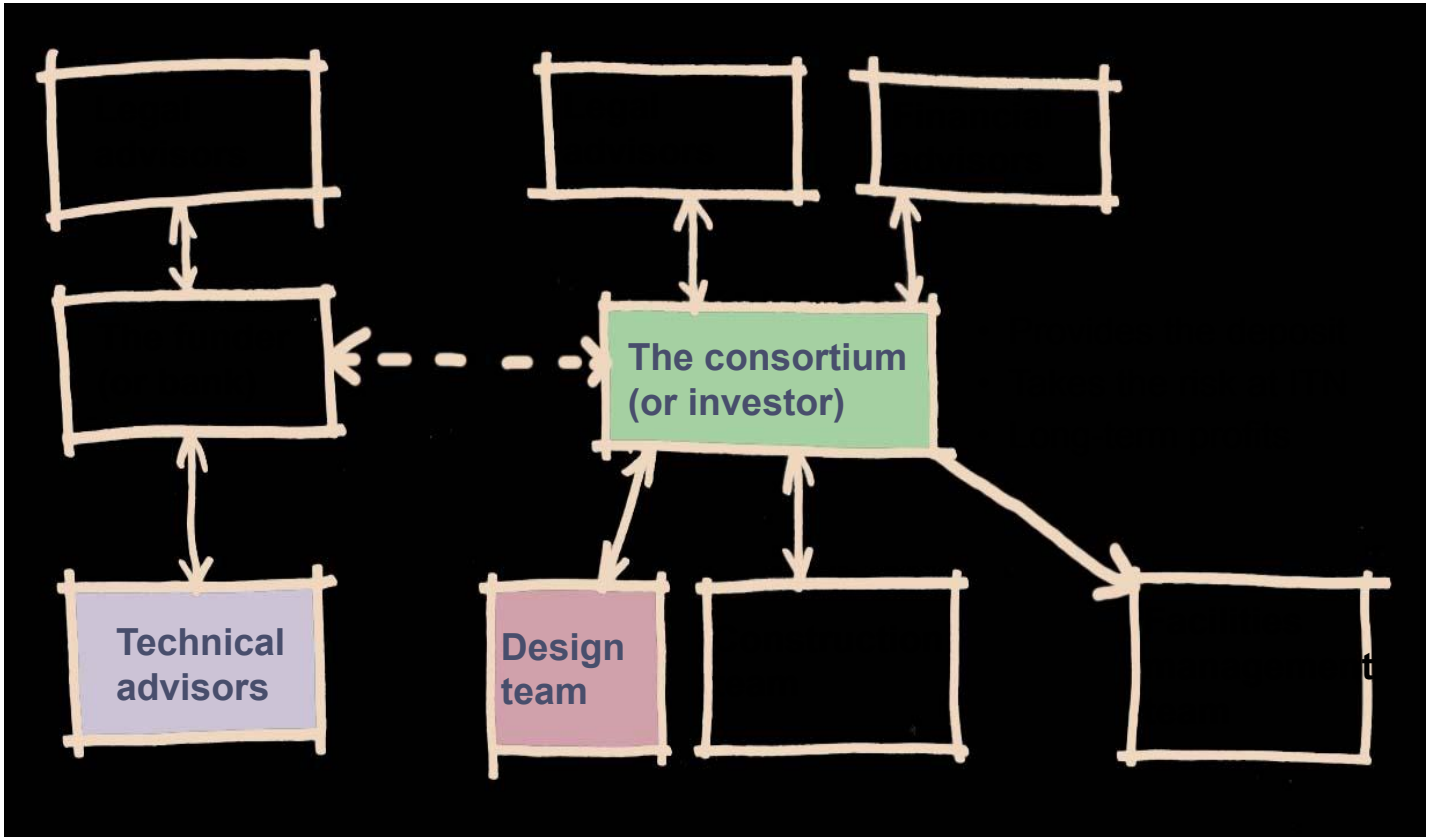
2-3 года, аналогично первоначальной закупке

25-30 лет концессии

A PPP consortium and its advisers

London School of Business & Finance

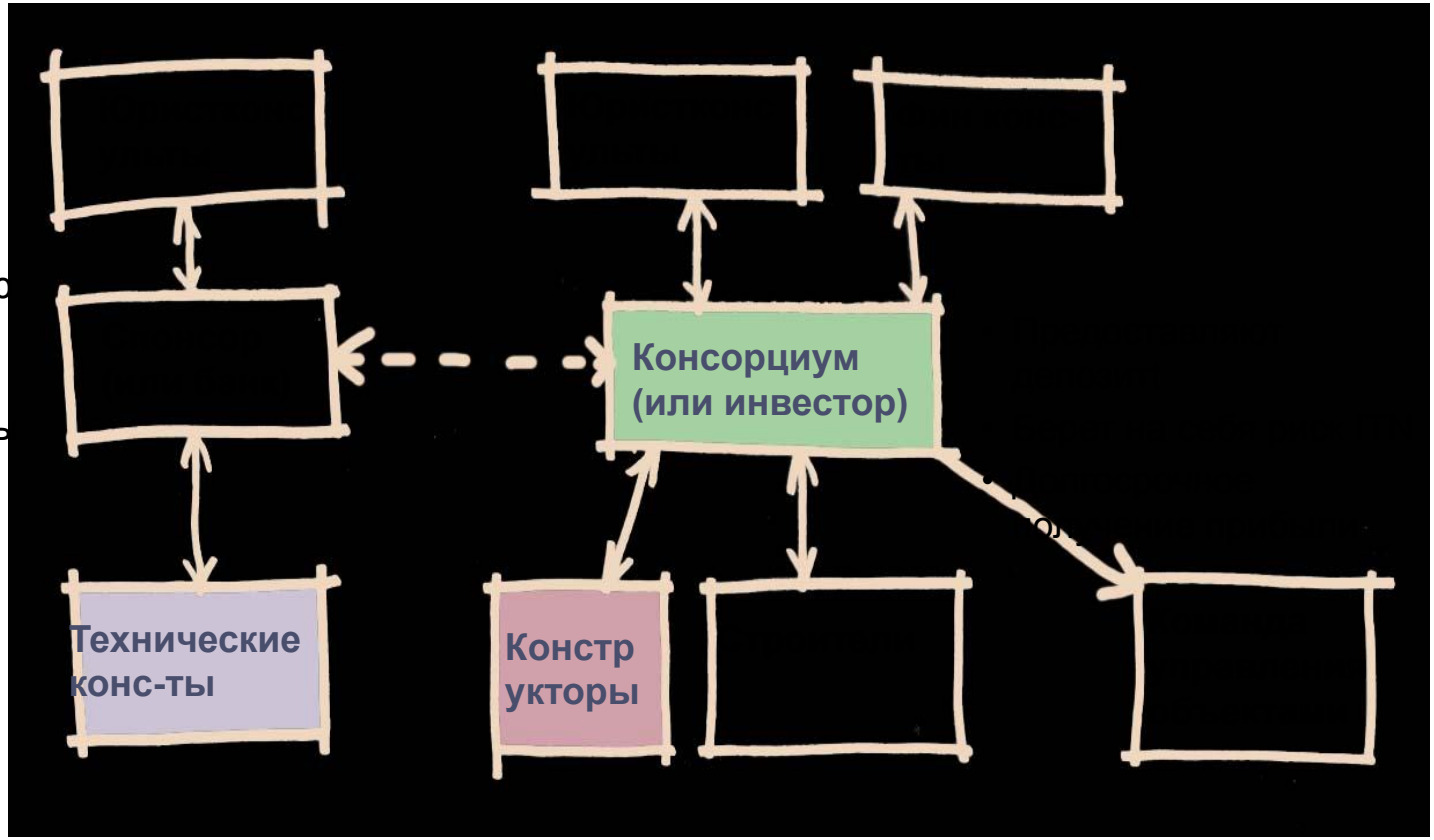
- Provides the finances
- Profits through interest repayment



ГЧП консорциум и его консультанты

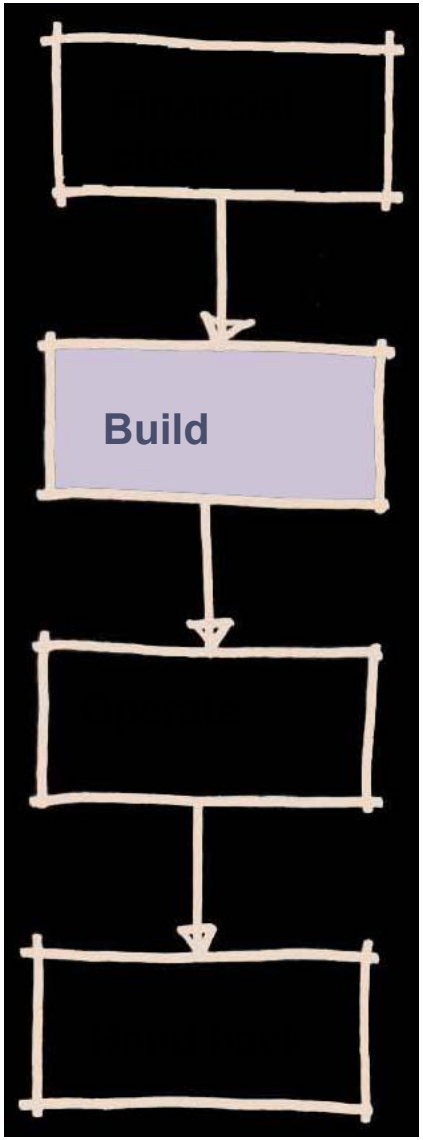
London School of Business & Finance

- Предоставляю
  т финансы
- Прибыль
  через выплать
  процентов



Beyond financial close

London
School of Business
& Finance



2-3 years 'normal' design and build role

Concession 25-30 years

Beyond financial close

London
School of Business
& Finance

2-3 года ‘нормального’ проектирования и строительства

Концессия 25-30 лет

PPP advantages

London School of Business & Finance

i. ***partnership*** – between government and private sectors
ii. Accessing private sector ***project and programme management*** and execution skills
iii. A ***whole life cost*** approach to the concession
iv. The ***cost effective use*** of infrastructure assets
v. An ***effective stewardship*** throughout concession period
vi. Commitment to project through life cycle – particularly in ***the later years of concession***

Преимущества ГЧП

London School of Business & Finance

i. Партнерство - между правительством и частным сектором
ii. Доступ к проектам частного сектора и программе управления и навыков исполнения
iii. Метод оценки «весь срок службы» при передачи в концессию
iv. Экономическое Стоимость эффективное использование объектов инфраструктуры
v. Эффективное руководство в течение срока концессии
vi. Обязательства по проекту в течении всего его жизненного цикла, особенно, в последние годы концессии

PPP accounting: an example

- Construction cost: £50m
- Assume a 2 year construction period £30m year 1; £20m year 2
- Operations £100m
- Assume 20 year post construction concession period
- Financing cost £30m
- SPV profit £10m
- So, tender price £190m, and unitary charge over 20 years of £9.5m p.a.

Бухучет в ГЧП: пример

- Стоимость строительства: £50 m
- Предполагаемая стоимость стр-ва за 2 года: £30m за 1 год; £20m за 2 год
- Эксплуатация £100m
- Предполагаемый период времени после передачи объекта в концессию - 20 лет
- Финансовая стоимость - £30m
- Прибыль SPV (спец проектная комп) £10m
- Стоимость тендера - £190m, и унитарная плата за 20 лет - £9.5m в год.

PPP accounting: public sector

- Year 1 – no transactions
- Year 2 – Debit (DR) B/S - fixed asset £50m; Credit (CR) B/S -liability for asset £50m (being recognition of tangible fixed asset)
- Year 3 onwards – DR P&L – service portion of unitary charge £5.5m; DR P&L – imputed finance charge £1.5m
- DR B/S – liability for asset £2.5m; CR B/S – bank £9.5m
- DR P&L – amortisation of asset £2.5m; CR B/S – amortisation of asset £2.5m

Бухучет ГЧП: государственный сектор

- Год 1 – нет транзакций
- Год 2 – Дебит (DR) B/S (главная книга, balance sheet) – фиксированный активы £50m; Кредит (CR) B/S – обязательства по активам £50m (при фиксированных материальных активах)
- Год 3 и далее – DR P&L – часть унитарной оплаты £5.5m; DR P&L – отнесенные финансовые затраты £1.5m
- DR B/S – обязательства по активам £2.5m; CR B/S – банк £9.5m
- DR P&L – амортизация активов £2.5m; CR B/S – амортизация активов £2.5m

PPP accounting: private sector

- Year 1 – DR B/S – work in progress £30m; CR B/S bank £30m
- Year 2 – DR B/S – wip £20m; CR B/S - bank £20m
- Year 2 - DR B/S – financial asset £50m; CR B/S wip £50m
- Year 3 onwards – DR B/S – bank £9.5m; CR B/S financial asset £2.5m; CR P&L – turnover £7.0m
- DR P&L – operating costs £5m, financing charges £1.5m; CR B/S – bank £6.5m
- Retained profit £0.5m per annum

Бухучет в ГЧП: частный сектор

- Год 1 – DR B/S – работа в процессе (рвп) £30m; CR B/S банк £30m
- Год 2 – DR B/S – рвп £20m; CR B/S - банк £20m
- Год 2 - DR B/S – финансовые активы £50m; CR B/S рвп £50m
- Год 3 и далее – DR B/S – банк £9.5m; CR B/S финансовые активы £2.5m; CR P&L – оборот £7.0m
- DR P&L – эксплуатационные расходы £5m, финансовые затраты £1.5m; CR B/S – банк £6.5m
- Оставшаяся прибыль £0.5m в год

PPP and Financing Issues

- Use cost of capital of the operator?
- Impute a cost of capital?
- Resulting spread
- Why is this fundamental…?

ГЧП и вопросы финансирования

- Использование финансов оператора?
- Стоимость капитала до налогоисчисления?
- Результативные пределы размаха
- Почему это фундаментально…?

PPP and Refinancing Gains: Norfolk and Norwich PFI Hospital

Expected NPV of returns to shareholders over contract period	£m	IRR
Prior to refinancing	35.4	15.9%
Increase from refinancing	115.5	
Sub total	150.9	
Refinancing gains shared	(33.9)	
Following refinancing	117.0	60.4%

ГЧП и доходы рефинансирование: : ЧФИ госпиталей Норфолк и Нориж

Ожидаемый NPV от дохода акционерам за весь период контракта		
До рефинансирования		
Увеличения от рефинансирования		
Промежуточный итог		
Разделенный доход от рефинансирования		
Последующее рефинансирование		

The Case for PPP – beyond financing

- Leverage project execution ability of the private sector
- Innovation in banking products
- Infrastructure emerges as a long term asset class
- Effective risk identification, allocation and management
- Greater integration of design, build, maintain, operate
- Economies of scale, and of repetition

Портфель для ГЧП – за финансами

- Рычаги управления проектами в частном секторе
- Инновации в банковских продуктах
- Инфраструктура как долгосрочный актив
- Эффективное определение риска, распределение и управление
- Тесная интеграция дизайна, строительства, обслуживания и эксплуатации
- Экономия от масштабов и повторения выпуска продукции

The Case for PPP – beyond financing

- BAU v. PPP and financing cost comparison
- Transparency and Partnership
- Project management and execution
- Hard and Soft FM interface
- Whole Life Cost approach
- Optimal use of infrastructure assets
- Stewardship in operation
- A true partnering relationship

Портфель для ГЧП – за финансированием

- БКО (бизнес как обычно) против ГЧП и сравнительная стоимость финансирования
- Прозрачность и Партнерство
- Управление проектами и исполнение
- Хард и Софт FM интерфейс
- Метод оценки всего срока службы
- Оптимальное использование активов инфраструктуры
- Управление при эксплуатации
- Настоящие партнерские отношения

PPP and Accounting for Time

- The use of discounting and effectively “fair valuation” techniques
- Risk profile – pre/post construction…will there be others?
- Are there parallels to the defined benefit occupational pension scheme?

PPP – operating issues

- Leverage – typically 10%-30% equity, 10% subordinated debt provided by third party equity investor, 60%-80% senior debt
- Is this sustainable in the current economic climate?
- Continuous innovation in financing and governance arrangements

ГЧП – вопросы по ведению деятельности

- Левередж – обычно 10%-30% собственности на капитал, 10% субординированного долга по капиталу предоставленного третьей стороной , 60%-80% приоритетные долги
- Является ли такое положение дел устойчивым в текущей экономической ситуации?
- Постоянные инновации и механизмы управления

PPP Failures + Lessons Learned

- National Physical Laboratory – technological risk
- Distribution of loss – equity, debt, contractor, sub contractor, Jarvis
- Metronet – ‘no skin in the game’
- Transparency, transparency, transparency

Неудачи ГЧП + что нужно знать

- Национальная Физическая лаборатория – технологический риск
- Распределение потерь – справедливая доля на капитал, долги, контракторы, субконтракторы, Jarvis
- Metronet – ‘no skin in the game’ (без потерь)
- Прозрачность, прозрачность, прозрачность

PPP: Opportunities for the business professional

- Long term financial modelling
- Transaction advice
- Evaluation of benchmarking exercise in operational stage
- New Sectors: Renewables
- New Sectors: Carbon Capture & Storage
- Best practice PPP – by sector
- PPP as export

ГЧП: Возможности для бизнес-профессионала

- Долгосрочное финансовое моделирование
- Консультации по транзакциям
- Оценивание бенчмаркинга в стадии эксплуатации
- Новый сектор: Возобновляемые
- Новый сектор: Улавливание и Хранение углерода
- Лучшие примеры ГЧП – по секторам
- ГЧП как экспорт

PPP: too many terms…

London School of Business & Finance

Privatization, divestiture, concession, lease, *affermage*, BOT, BOOT, ROT, BOO, ROO, DBO, RBO, DCMF, BTL, RTL, BTO, RTO, DBFO, PFI, outsourcing, delegation of services, management contract, operation and maintenance contract, service contract, operating contract, performance contract… the list goes on

So how we will ever be able to compare and contrast PPP and learn from best practice?

ГЧП: слишком много терминов…

London School of Business & Finance

Приватизация, разгосударствление, концессии, лизинг, афермидж (сдача-получение в аренду), BOT, BOOT, ROT, BOO, ROO, DBO, RBO, DCMF, BTL, RTL, BTO, RTO, DBFO, PFI, аутсорсинг, передача обслуживания, контракт на управление, контракт на эксплуатацию и обслуживание, сервисный контракт, контракт на эксплуатацию, контракт на исполнение… список продолжается

Итак, будем ли мы в состоянии сравнивать и противопоставлять ГЧП и учиться на лучших примерах?

What's in a concession?

London School of Business & Finance

Russia: a "concession" is a federal government structure whereby the project company builds a facility, transfers it to the grantor and operates it over a long period

France: giving a private entity the right to use government owned assets for their maintenance, operation and management over a period

Brazil: a managed concession is one where the concessionaire runs public assets and earns its revenues from tariffs charged to consumers, while a sponsored concession includes a payment by the grantor to top up the revenue stream

Chile: the concession is used for refurbishing and building toll roads and for the privatization of the water sector

Extractive industries (e.g. oil, gas and mining) concession means having the right of extraction in a given area, usually against a royalty paid to the government

Yet 'concession' is at the heart of any PPP arrangement!

Что такое концессия?

London School of Business & Finance

Россия: «концессия» - это федеральная правительственная структура, при которой проектная компания строит объект и передает его правообладателю и эксплуатирует его в течении продолжительного времени

Франция: временная передача прав на государственное имущество в частное использование для их обслуживания, эксплуатации и управления.

Бразилия: управляемая (спонсорская) концессия, при которой концессиар управляет государственным имуществом и получает доход от тарифов для потребителей, то время, как правообладатель может производить оплату и пополнять поток доходов.

Чили: концессия, используемая для реконструкции и строительства платных дорог и приватизации водной отрасли

Добывающие отрасли (н-р, нефть, газ и горная индустрия) концессия дает право на добычу в переданных месторождениях, обычно путем выплаты роялти государству

И еще, «концессия» – это сердце любого ГЧП соглашения!

Common terms

London School of Business & Finance

i. Entity that undertakes the delivery of infrastructure services can take a number of forms such as project company, concessionaire, déléguée, asset holding company, utility, or operator. Generically, **"project company"**

ii. The entity that lets, creates or grants the project may be a local utility, a state owned enterprise (SOE), a government department, a private asset owner or some other form of interested party. Generically, the **"grantor"**

iii. PPP

Общие термины

London School of Business & Finance

i. Формы организация, которая участвует в оказании услуг в сфере инфраструктуры, такие как проектные компании, концессионере, уполномоченные, компании по владению активами, коммунальные службы, или операторы. В общем, проектные компании.

ii. Организациями, которые арендуют, создают или спонсируют, могут выступать местные коммунальные службы, государственные предприятия, государственные департаменты, владельцы частных активов или любые другие заинтересованные стороны. В общем, «правообладатели»

iii. ГЧП

PPP: 5 key parameters

London School of Business & Finance

1. New or existing business?

Existing business means employees, contracts, undertakings, commitments and other issues requiring due diligence by prospective investors, and more complexity in the preparations required from the Government. A new business will be easier for project finance lenders to ring-fence with security rights and other control mechanisms. But an existing business, while hard to ring fence, offers an existing revenue stream, tested cost data, historical demand data and other useful evidence of viability and sustainability, which might allow lenders to treat the project as a hybrid acquisition financing and project financing

ГЧП: 5 ключевых параметров

1. Новый или существующий бизнес?

Существующий бизнес означает иметь работников, контракты, предприятия (проекты), обязательства и другие вопросы, требующие должной осмотрительности в отношении потенциальных инвесторов, и более сложные для удовлетворения требований со стороны государства.

Новый бизнес для проектного финансирования выгоден для кредиторов с точки зрения правовой безопасности и других контролирующих механизмов. В то же время, существующий бизнес, даже если его трудно « оградить» от непредвиденности, предлагает реальный поток доходов, проверенные данные стоимости, историю данных по запросам и другие нужные доказательства жизнеспособности и устойчивости, которые позволят кредиторам относиться к проекту как к гибриду от финансового приобретения и проектного финансирования.

PPP: 5 key parameters

London School of Business & Finance

2. Construction commitments

New capital investment and/or refurbishment of existing assets? A new build obligation ("Build") will differ significantly in complexity and risk profile from construction involving existing facilities ("Refurbish"). Procurement and management of major construction, in particular in the early phases of the project where the project revenue stream depends on the timely and successful completion of such capital expenditure, is a key driver of the risk profile for an infrastructure project. Construction obligations create a different risk profile for the project company. The revenue profile of the project will often change significantly after completion of construction, making completion risk key to the financial viability of the project.

ГЧП: 5 ключевых параметров

London School of Business & Finance

2. Обязательства по строительству

Новое капиталовложение и/или реконструкция существующих активов?

Требования по новому строительству (Строительство)будут значительно отличаться по сложности и характеру риска от строительства с вовлечением существующих сооружений (Реконструкция). Закупки и управление основного строительства, в частности на ранних стадиях проекта, когда поток дохода зависит от своевременности и успешного освоения капитальных затрат, является решающим фактором в вопросах риска для инфраструктуры проекта. Обязательства по строительству создают различные риски для проектной компании. Характер доходности проекта часто меняется после завершения строительства, создавая главный риск, связанный с финансовой жизнеспособностью проекта и его завершением .

PPP – 5 key parameters

London School of Business & Finance

3. Source of private financing

The project company may be required to provide significant financing at the outset of the project ("Finance"), for example for investment in assets, refinancing existing debt or paying a purchase price. Requiring the project company to have significant financial exposure to the project can help reinforce the project company's incentives, if properly structured, but will certainly alter the risk allocation of the project as lenders and equity investors impose their requirements on the project company. Finance obligations tend to extend the time for procurement in order to allow more robust risk assessment and allocation and for lenders to perform due diligence.

PPP – 5 key parameters

London School of Business & Finance

3. Источники частного финансирования.

От проектной компании могут потребовать значительного финансирования проекта в самом начале (Финансы), например, финансирование активов, рефинансирования финансовых долгов или оплату цены закупок.

Требования о подтверждении значительных финансовых ресурсов по проекту может значительно стимулировать проектную компанию, если должным образом ее структурировать, но, в то же время , конечно же изменит характер образование риска, так как кредиторы и инвесторы долевого капитала выставляют свои требования к проектной компании. Финансовые обязательства увеличат время, связанное с приобретением, для получения более точной оценки риска и распределения ресурсов, а также время для заемщиков в вопросах осмотрительности в финансировании.

PPP: 5 key parameters

London School of Business & Finance

4. Service delivery

Where the project company delivers its services directly to consumers ("User"), its relationship with those consumers can raise specific complexities associated with the diversity of that customer base, the differing demands made by customers, the involvement of regulatory agencies designed to protect consumers, public and natural resources. Or the project company may be required to deliver services in bulk to a single utility ("Bulk"), in which case the interfaces between the project company and its client are easier to define and manage. The nature of the service delivery obligation is associated with specific risks, for example customer service functions, regulatory interfaces, financial management and accounting

ГЧП: 5 ключевых параметров

London School of Business & Finance

4. Сервисное обслуживание

Когда проектная компания предоставляет свои услуги по обслуживанию напрямую потребителю (Пользователь) , подобные отношения с потребителями могут создавать определенные сложности, связанные с разнообразием клиентской базы и их различными запросами, степенью вовлечения регулирующих органов, предназначенных для защиты интересов потребителей, а также, общественных и природных ресурсов. Или же, от проектной компании могут ожидать обеспечение комплексного (балк)обслуживания какой-либо одной единицы; в этом случае отношения (интерфейс) между проектной компанией и клиентом легче определить и организовать. Однако, суть обязательств по обеспечению такого обслуживания также связана с определенными рисками, н-р, с функциональной деятельностью клиента, системой регулирование, финансовым менеджментом и бухучетом.

PPP – 5 key parameters

London School of Business & Finance

5. Source of revenue stream

The source of the revenue stream (from consumers or from a limited number of large offtakers) influences the certainty, size and nature of that revenue stream, e.g. the risk of collecting revenues from users. “Fee” refers to a single or small number of purchasers of the offtake or service, while “Tariffs” refers to collection of revenues from a large number of consumers or users. The source of revenues will therefore specifically alter the mechanisms that the project company will need to implement to manage that risk, for example billing functions and collection methodologies. She will also have a critical influence on the credit enhancement and security rights that investors and financiers may require, for example where collection risk for the privatization of the obligor of the revenues is insufficient.

ГЧП – 5 ключевых параметров

5. Источники денежного потока доходов

Источники потока доходов (от потребителя или ограниченного числа крупных заказчиков (off-takers) однозначно влияют на размер и характер поступлений, например, существует риск при сбора оплаты услуг от потребителей. Если «Взнос» относится к одному или небольшому числу заказчиков или к услуге, то понятие «Тарифы» связаны со сбором доходов от широкого числа потребителей или пользователей.

Источник доходов, таким образом, является специфичным механизмом регулирования потока доходов , который проектная компания должна рассматривать для управления риском, например, при выставлении счетов и внедрения методологий по сбору денег. Данный механизм также будет иметь критическое воздействие при усилении кредитных ресурсов и безопасности проекта, которое может стать одним из требований со стороны инвесторов и финансистов, например, когда доходов по сбору и приватизации имущества должника не достаточно.

Who owns the asset?

London School of Business & Finance

i) Keep debt off balance sheet, where government ownership of assets might result in project debt associated with the assets being treated as government debt

ii) Allow the project company to account for depreciation and other tax benefits to the extent these are reserved for owners of the underlying property

iii) Provide the project company with regulatory/legal rights (e.g. for simplified access to third party land, disconnection of services or legal "standing" to challenge regulatory decisions) to the extent these attach only to the asset owner

iv) Give investors and lenders security of legal title

Кто владеет активами?

London School of Business & Finance

i) Учитывать долги вне основного баланса , где государственное владение активами может отразиться на проектном долге и рассматриваться как правительственный долг

ii)Позволить проектной компании учитывать износ и другие льготы по налогам поскольку они предназначены для владельцев рассматриваемого имущества.

iii)Наделить проектную компанию нормативными / юридическими правами (н-р, для упрощения доступа к землям третьих лиц, отключения сервиса или юридического права оспаривать нормативные решения) поскольку они имеют отношения к владельцам активов.

iv)Придать инвесторам и кредиторам статус юридической безопасности

PPP financing issues

London School of Business & Finance

Equity or shareholder funds holds the lowest priority of the contributions, and therefore potentially receive the highest returns

Debt can be obtained from many sources. The source of debt will have an important influence on the nature of the debt provided. Debt contributions have the highest priority amongst the invested funds

Mezzanine contributions are accorded lower priority than senior debt but higher priority than equity. Examples of mezzanine contributions are subordinated loans and preference shares

Финансовые вопросы ГЧП

London School of Business & Finance

Капитал, или акционерные фонды несут в себе самую низкую степень приоритета вкладчиков и, таким образом, потенциально получают наиболее высокую степень возврата

Долг может быть возращен из многих источников. Источники образования долга будут иметь важное влияние на характер его образования

Погашение долга имеет самый высокий приоритет среди инвестиционных фондов.

Мезонин взнос имеет приоритет ниже, чем главный долг, но выше, чем капитал.

Примерами подобного взноса являются займы и привилегированные акции.

PPP & Project Finance

London School of Business & Finance

- Common, and often most efficient, financing arrangements is “project financing”, also known as “limited recourse” or “non-recourse” financing Normally takes the form of limited recourse lending to a specially created project vehicle which has the right to carry out the construction and operation of the project.
- Limited recourse means that the lenders look only to the assets and revenues of the project for repayment, not to the shareholders. One of the primary advantages of project financing is that it can provide off-balance sheet financing, which will not affect the credit of the shareholders
- Shifts some of the project risk to the lenders in exchange for which the lenders obtain a higher margin than for normal corporate lending. This motivates the lenders to require a detailed assessment of risk management and allocation before financing is committed to the project. Thus major project challenges are identified and addressed early in the project. Normal public procurement does not achieve this, leaving risks to be discovered later

ГЧП и Проектное финансирование

London School of Business & Finance

- Привычным и, чаще всего, наиболее эффективным способом является проектное финансирование, также известное как финансирование при «ограниченной регрессии» или «без (права) регрессии». Обычно, ограниченное кредитование направлено на ограниченное финансирование специально созданных проектировочных механизмов для их дальнейшего их использования при строительстве и эксплуатации проекта.
- Ограниченное кредитование означает то, что кредитор рассматривает только активы и доходы для погашения, а не акционеров. Одним из первоочередных преимуществ проектного финансирования является то, что оно обеспечивает финансирование off-balance sheet (без учета состояния основного баланса, что не отразится на долгах акционеров.
- Передачи некоторых рисков к кредиторам в обмен на более высокий процент прибыли , чем в случае с обычным корпоративным займом. Это мотивирует заемщиков требовать детальной оценки управления риском и распределения до образования финансовых обязательств по проекту. Таким образом, основные проблемы по проекту будут определены и адресованы на раннем этапе его реализации. Это не касается обычных государственных закупок, оставляя образование рисков на позднем этапе.

PPP: Lending Matters

London School of Business & Finance

- **Goals of the lender** will vary. Commercial, National interest, Development related
- Bankability requirements and **lender appetite** will depend on the nature of lender, loan portfolio strategy, desire to enter into new markets.
- Lenders will react to **political risk** in different ways
- **Price and fees**: some lenders will be more efficient than others
- The flexibility exhibited by different lenders can vary, for example to **refinance or reschedule** debt terms and conditions
- The **complexity, sophistication** of the type of debt available to borrowers will depend on the nature of the lender, their experience in such products and the depth of financial market in which the lender operates

ГЧП: Вопросы займа

London School of Business & Finance

- **Цели заемщика** могут варьироваться. Коммерческие, Национальный интерес, относящиеся к Развитию
- Банковские требования и **размер аппетита кредитора** будут зависеть от характера кредитора, стратегического портфеля займа, желания войти на новый рынок.
- Кредиторы будут реагировать на политический риск по разному.
- **Цены и плата**: некоторые кредиторы будут более эффективны, по сравнению с другими.
- Гибкость, применяемая различными заемщиками может варьироваться, например, для **погашения или пересмотра графика** погашения долговых обязательств и условий.
- Сложность, запутанность долгов заемщика будет зависить от The **complexity, sophistication** of the type of debt available to borrowers will depend on the nature of the lender, their experience in such products and the depth of financial market in which the lender operates

Service delivery & bulk risk

London School of Business & Finance

- ***Performance risk*** - the proper operation and maintenance to achieve required levels of output or availability
- ***Increase of cost risk*** - including the effects of inflation, the market price of materials or labor or increases in the cost of other required services, such as insurance
- ***Operation risk*** - operating the project in accordance with the standards and performance levels set out in the concession
- ***Political risk*** – including the risk of change in the political climate of the host country

Обеспечение обслуживания и балк риск

- ***Риск производительности*** – надежная эксплуатация и обслуживание для достижения требуемого уровня производительности или жизнеспособности.
- ***Риск увеличения стоимости*** - включает воздействие инфляции, цену на рынке материалов или труда, или увеличение стоимости необходимых услуг, таких как страхование.
- ***Эксплуатационный риск*** – эксплуатация проекта, находящегося в концессии, в соответствии со стандартами и уровнем производительности
- ***Политический риск*** – включает риск изменения в политической ситуации в стране пребывания.

Fee or Tariff?

London School of Business & Finance

i. “Fee” - revenue stream from one public entity. Provides the project company with simplified billing and collection, and assessment of credit risk.

ii. “Tariffs” relates to a revenue stream sourced from consumers. More complex billing, collection and credit risk. Complicated due diligence process, requiring to assess demand profiles, collection rates, opportunities to improve billing etc

iii. Increasingly trend is toward tariff based streams

Fee or Tariff?

London School of Business & Finance

i. “Взнос” – поток денежного дохода от государственной организации. Обеспечивает проектную компанию с упрощением выставлением счетов и сбором, а также, оценкой кредитного риска.

ii. “Тариф” имеет отношение к потоку дохода от потребителей. Более сложное выставление счетов, сбор и кредитный риск. Сложный из-за скрупулёзности процесса, требующий от активов соответствующей отдачи, процент собираемости платежей, возможностей для повышения оплаты счетов и т.д.

iii. Возрастающая тенденция в сторону доходов от потоков, основанных на тарифах

Tariff Risks

London School of Business & Finance

i. **Demand for output and services**, including changes in demographics, technology and usage patterns
ii. **Tariff levels,** in particular where a regulator sets or adjusts or approves adjustment of tariffs
iii. **Billing,** including identifying consumers, keeping track of consumption/metering, and delivering billing statements
iv. **Collection of debts** due, including the physical process of collecting bills, the credit risk of consumers, and the design and implementation of
v. **Penalty mechanisms** for those who fail or refuse to pay

Тарифные риски

London School of Business & Finance

i. **Спрос на производительность и обслуживание,** включая изменения в демографии, технологиях и устоявшимся использовании

ii. **Уровни тарифа,** в частности где существуют нормативные или приспосабливаемые, или утверждаемые корректировки в тарифах

iii. **Оплата счетов,** включает определенных потребителей, отслеживание потребления/ измерения и выставление счетов по состоянию.

iv. **Сбор долгов**, включает в себя физические процессы сбора оплаты, кредитные риски от потребителей, создание и внедрение…

v. **Механизмы штрафов –** для тех, кто не может или отказывается платить

PULKOVO AIRPORT EXPANSION PPP

In early 2008, the St. Petersburg City Government together with the Pulkovo Airport Company initiated the bidding process for a 30 year PPP project to expand, operate and maintain the Pulkovo International Airport (“Pulkovo”).

Pulkovo, located 16 km south of St. Petersburg, is Russia’s fourth busiest airport in terms of passenger flow, servicing over 6 million people in 2007 and 66 airlines regularly. The project aims to address the airport’s rising capacity constraints and cater to forecasted growths in passenger and cargo traffic expected in the next 30 years. The project involves the construction of a centralized passenger terminal which will concentrate all main operations of scheduled and charter passengers, both international and domestic; the reconstruction of certain other existing buildings and structures of the landside facilities; construction of new buildings and structures of the landside facilities (hotel, parking, access roads); and reconstruction of part of existing airside facilities (expansion of the airfield, new apron, runways and taxiways construction).

ГЧП по расширению аэропорта Пулково

London School of Business & Finance

В начале 2008 года, правительство Санкт-Петербурга совместно с компанией Пулково Аэропорт инициировали создание ГЧП на 30 лет для расширения, эксплуатации и обслуживания национального аэропорта Пулково (Пулково).

Пулково, находящееся 16 км южнее от Санкт-Петербурга, является четвертым по пассажир перевозкам аэропортом России, обслуживающим более 6 миллионов людей в 2007 г., и 66 авиалиний регулярно.

Целью проекта является увеличение пропускной способности аэропорта и удовлетворение потребностей пассажиров и карго потока, ожидаемого в следующие 30 лет.

Проект включает строительство централизованного пассажирского терминала, где сконцентрируются все главные операции по плановым и чартерным полетам, международными и внутренними; реконструкцию определенных зданий и наземные сооружения (гостиницы, парковочные места, подъезды); и реконструкцию части существующих сооружений, основного назначения (расширение аэродрома, новый фартук, взлетно-посадочной полосы и строительства дорог для такси)

PULKOVO AIRPORT EXPANSION PPP

London School of Business & Finance

BUSINESS – Existing: The transaction entails the expansion of the existing Pulkovo Airport of St. Petersburg to address the airport's rising capacity constraints and cater to forecasted growths in passenger and cargo traffic expected in the next 30 years. The project company will essentially take over an existing business with a tested and existing (but growing) air traffic demand, as well as historic financial records and stream of revenues

CONSTRUCTION OBLIGATIONS – Refurbish: The project entails the construction of a centralized passenger terminal and the reconstruction of certain other existing buildings and structures of the landside facilities. The project company assumes risks such the existing condition and latent defects of the assets.

PRIVATE FUNDING – Finance: Although it is unclear the financial plan of the project, it is likely that it will require a combination of both equity and debt from the project company, who is yet to be defined.

SERVICE DELIVERY – User: It is envisaged that under the proposed structure the project company will provide services directly to its customers from airside (airlines) and landside operations.

SOURCE OF REVENUE – Tariffs: The project company will obtain revenues directly from users / customers airside (airlines) and landside operations.

ГЧП по расширение аэропорта Пулково

London School of Business & Finance

Бизнес - существующий: Сделка включает расширение существующего аэропорта Пулково, Санкт-Петербург, с целью увеличения пропускной способности аэропорта и удовлетворение потребностей пассажиров и карго потока, ожидаемого в следующие 30 лет.

Проектная компания по сути возьмет на себя существующий бизнес с проверенным и существующим (и растущим) спросом на воздушный поток, также как и историю финансовых отчетов и потоков доходов.

Обязательства по строительству - Реконструкция: Проект предполагает строительство централизованного пассажирского терминала реконструкцию определенных зданий и сопутствующие сооружения неосновного назначения.

Проектная компания допускает риски, такие как существующие условия и скрытые дефекты активов.

Частное финансирование – Финансы: Несмотря на то, что ситуация с финансовым планом по проекту неясна, похоже что потребуется комбинация капитала и долгов от проектной компании, которую еще необходимо выбрать.

Обеспечение обслуживания - Пользователь: Предусмотрено, что под предложенной структурой проектная компания будет обслуживать напрямую клиентов, эксплуатируя основные и наземные объекты.

Источник дохода – Тарифы: Проектная компания будет извлекать доходы непосредственно от потребителей/клиентов услуг аэропорта и наземных сооружений.

Summary

London School of Business & Finance

i. Access to infrastructure finance is not going to become easier in the coming decade
ii. PPP forms of agreement now have a considerable track record in many countries
iii. Lessons can be learned from experience to date
iv. A common classification will enable comparison and benchmarking of PPP in practice
v. Transparency is one of the major hurdles to be overcome
vi. Accounting treatment remains controversial

Выводы

London School of Business & Finance

i. Доступ к инфраструктуре финансов не становится легче в предстоящих десятилетиях
ii. Формы соглашений ГЧП имеют значительный опыт во многих странах
iii. Извлечь уроки из опыта сегодняшнего дня
iv. Общая классификация позволит сравнивать и производить бенчмаркинг ГЧП в практике
v. Прозрачность является одной из главных препятствий для преодоления
vi. Порядок учета остается спортным

Sources

London School of Business & Finance

Delmon J (2010) Understanding options for Public-Private Partnerships, World Bank Policy Research Working Paper 5173

Funke K et al (2013) Budgeting and Reporting for Public-Private Partnerships, International Transport Forum, Discussion Paper 2013-7, OECD

Haney A B and Pollitt M G (2010) New Models of Public Ownership in Energy, ESRC Electricity Policy Research Group and Judge Business School, University of Cambridge

Newell P (2010) The Public, the Private and the Hybrid: Mapping the Governance of Energy Finance, University of East Anglia, Working Paper 10

Rai V et al (2010) Carbon Capture and Storage at Scale: Lessons from the growth of analogous energy technologies, Energy Policy, 38, 4089-4098

Szubecki K et al (2011) Explaining variation in the effectiveness of transnational energy partnerships, Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions, Vol.24, No.4, pps 713-736

Van Alphen et al (2010) Evaluating the development of carbon capture and storage technologies in the United States, Renewable and Sustainable Energy Reviews, 14, pps 971-986