



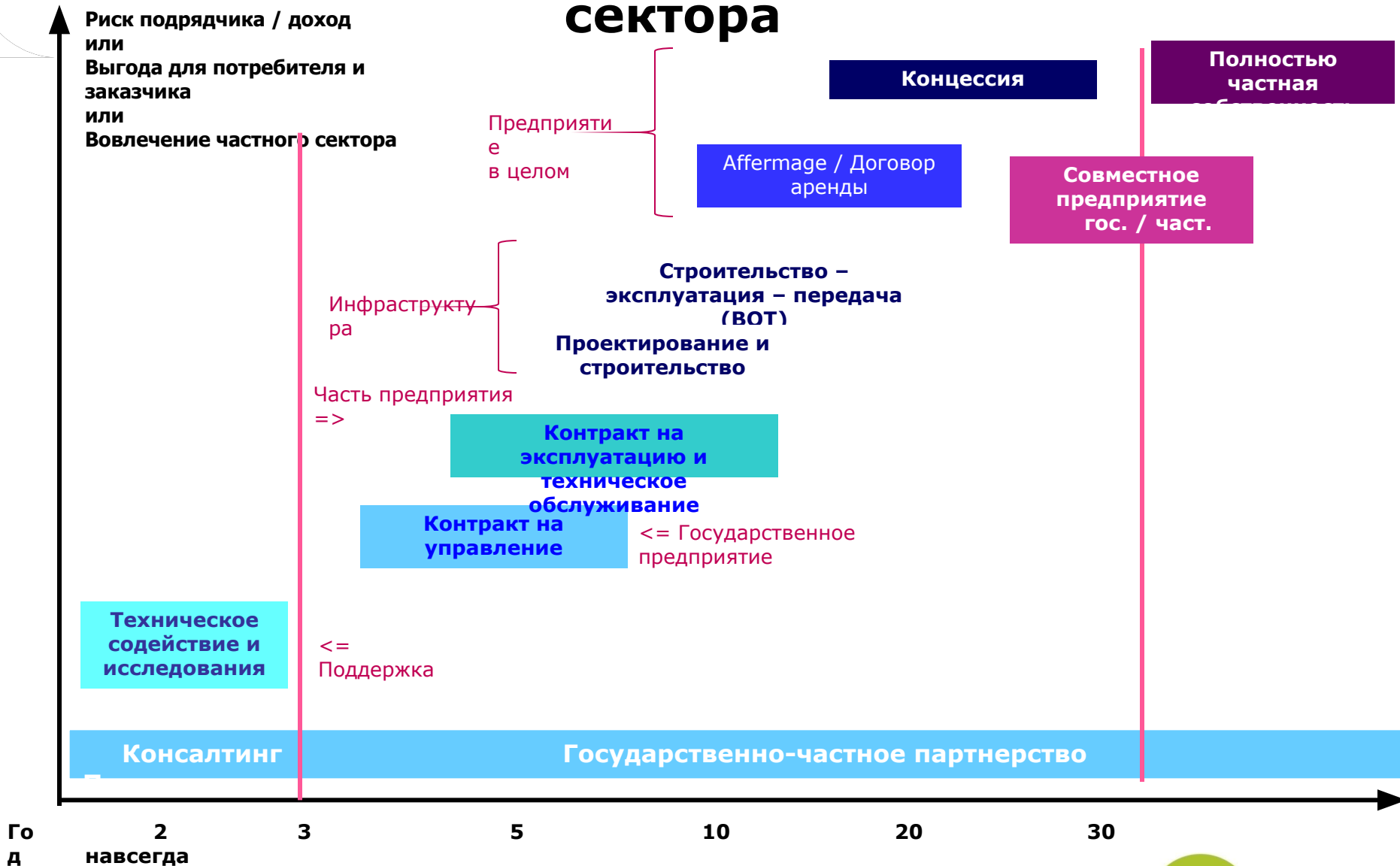
# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

ФРАНКО-РУССКИЙ ФОРУМ – МОСКВА

# Участие частного сектора Схемы для предприятий водоснабжения и водоотведения



# Схемы вовлечения частного сектора



# Ключевые понятия

- **Контракты на техническое содействие** наиболее экономически целесообразны для удовлетворения особых технических потребностей, но их преимущества ограничены
- **Контракты на управление** являются хорошим первым шагом, и будут целесообразны, если основной целью является быстрое повышение технического потенциала предприятия и эффективности в выполнении конкретных задач, или для подготовки к расширению участия частного сектора
- **Контракты на эксплуатацию и техническое обслуживание** применимы для отдельных сооружений или для расширения участия частного сектора в предоставлении коммунальных услуг, когда доходы от тарифов не покрывают операционные расходы
- **Affermage/Аренда** – это эффективный способ передачи коммерческих рисков, является наиболее подходящими там, где есть возможности для больших успехов в повышении операционной эффективности, и лишь ограниченные потребности или возможности для новых инвестиций
- **Концессии** имеют преимущества в том, что ответственность за эксплуатацию и инвестиции полностью передается частному сектору, таким образом привносятся стимулы для повышения эффективности по всем видам деятельности предприятия
- **Строительство-эксплуатация-передача (ВОТ)** или разновидности такой схемы напоминают концессию для предоставления комплексных услуг, но, как правило, используются для новых проектов, таких как водоочистная станция или очистные сооружения канализации

# Делегирование функций эксплуатации и управления может быть эффективным решением

Разделяет истинные роли государства и технического оператора



## Государство:

Владеет активами

Устанавливает правила

Осуществляет контроль за тарифами

Контролирует работу оператора



## Технический оператор:

Нацелен на производственный результат

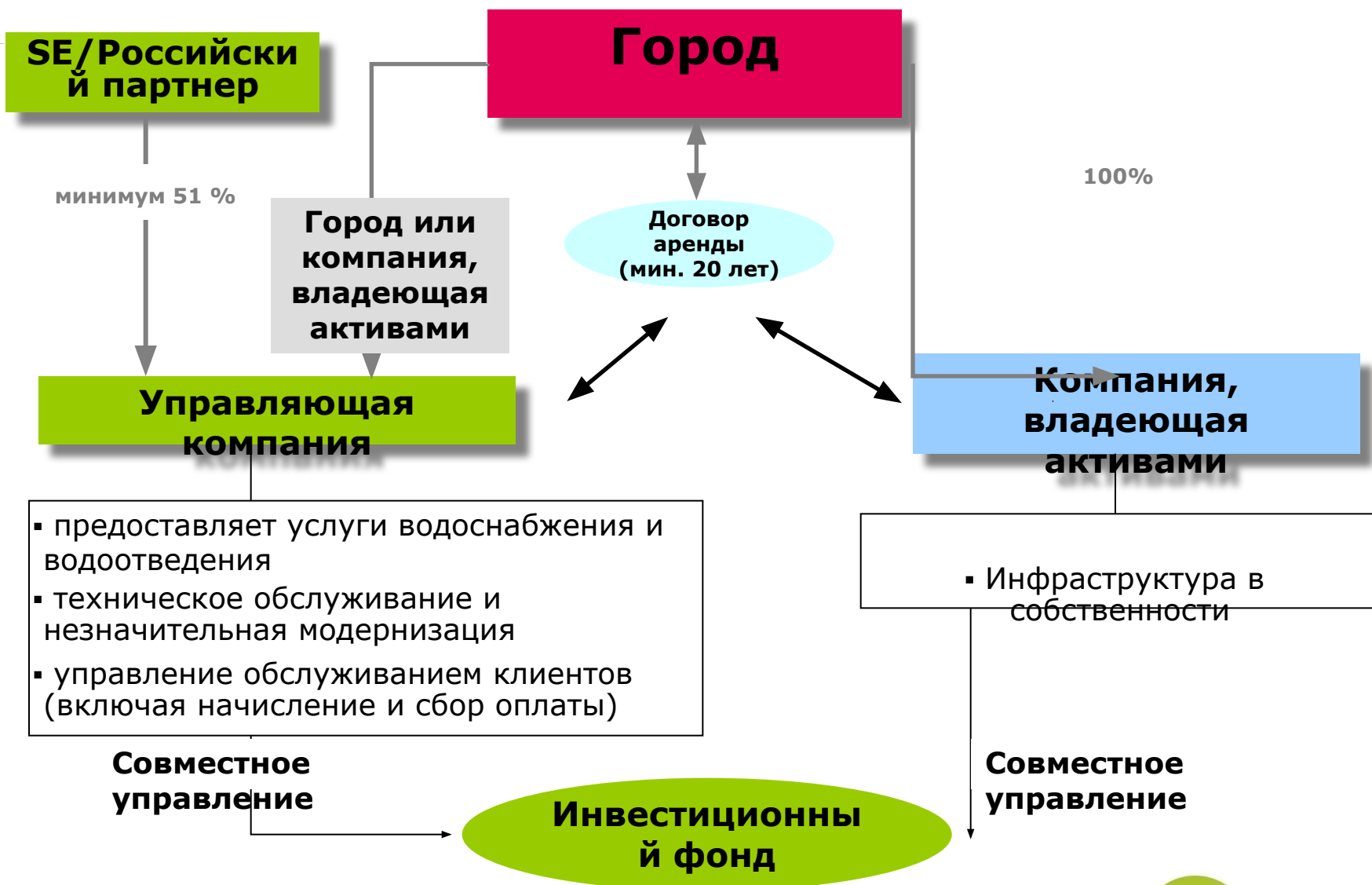
Управляет персоналом и профессиональными навыками

Проводит оптимизацию производственных затрат и капитальных вложений

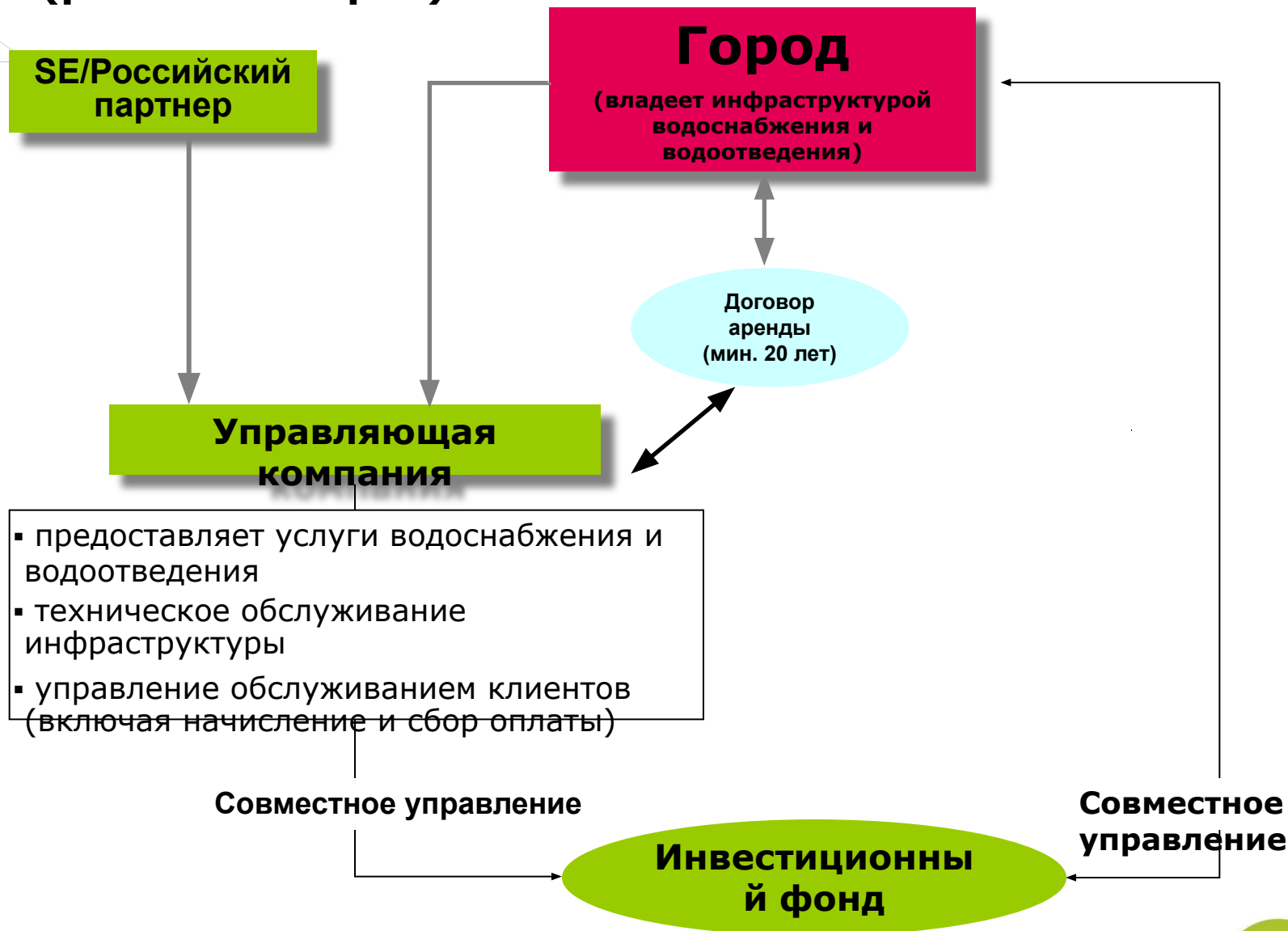
Вносит вклад в технологию и приносит ноу-хау



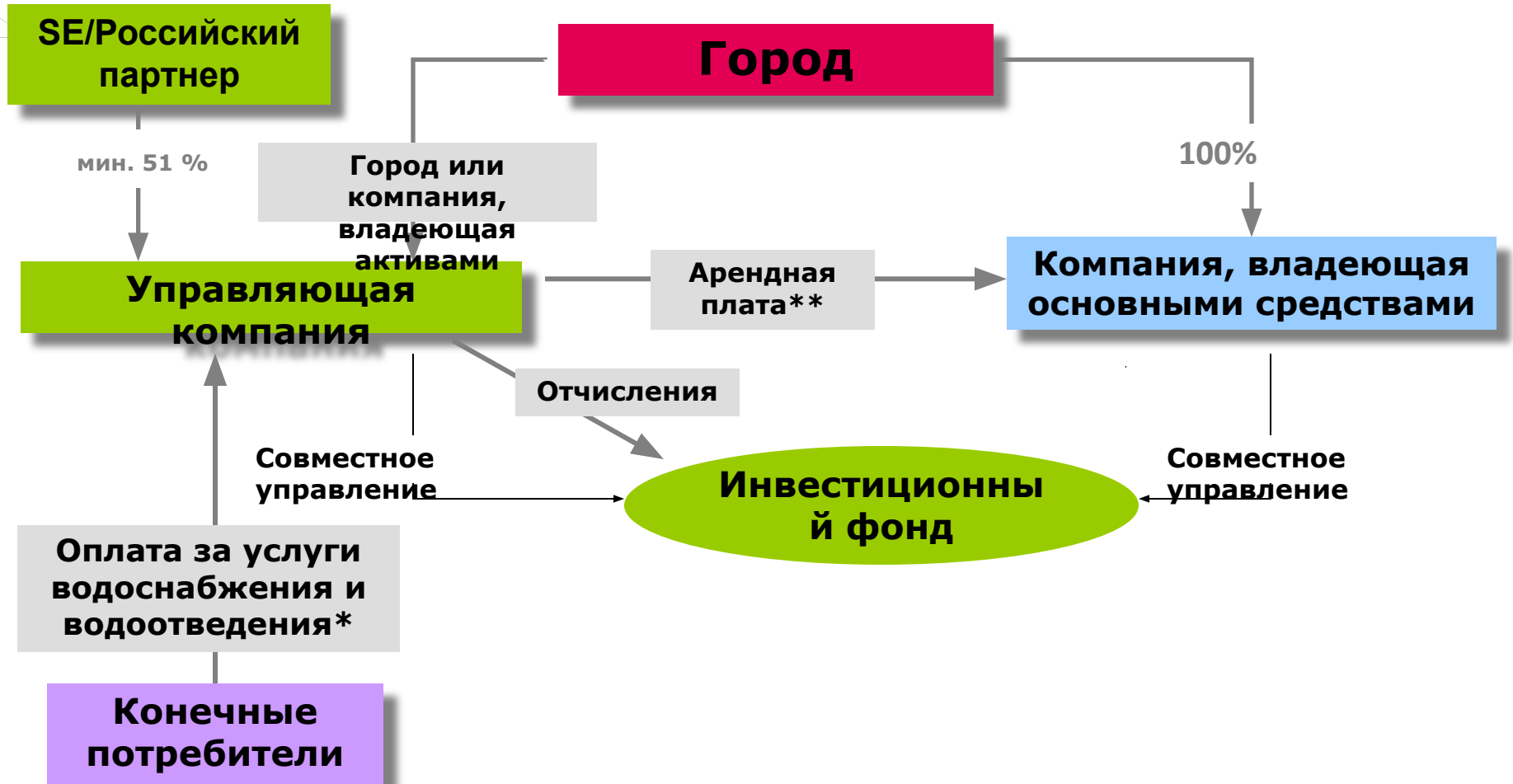
# Организационная структура и роли (решение первое)



# Организационная структура и роли (решение второе)



# Финансовые потоки



- Фиксированный долгосрочный индексированный тариф включает:
  - операционные затраты
  - незначительные затраты на модернизацию
  - арендную плату
  - отчисления в инвестиционный фонд

- \*\* Арендная плата включает:
  - затраты на управление компанией, владеющей активами
  - остаточную стоимость и амортизацию
  - аренду существующих активов в зависимости от стоимости компании, владеющей активами в процентном соотношении





# Инвестиционный фонд

- Принадлежит компании, владеющей активами, или Городу
- Формируется за счет
  - ✓ оплаты счетов за услуги по водоснабжению за м3,
  - ✓ платы за подключения
  - ✓ займов
- Средства размещаются на целевом депозитном счете бухгалтерии управляющей компании
- Структура органов управления
  - ✓ Представитель мэрии
  - ✓ Представитель компании, владеющей активами
  - ✓ Представитель управляющей компании
  - ✓ Представитель финансового института  
(только в случае финансирования проекта финансовыми институтами)



# Договор аренды vs Частичная приватизация: Преимущества и недостатки

Модель	Договор аренды	Частичная приватизация*
<b>Преимущества.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания, собственник активов, сохраняет полную собственность на инфраструктуру.</li> <li>• Управление и реализация инвестиционной программы компании, владеющей активами, программ Фонда по модернизации и капитальному строительству, реализуемым управляющей компанией</li> <li>• Возможная гибкость и более активное участие управляющей компании в процессе управления капитальными вложениями</li> <li>• Стабильная и предсказуемая арендная плата, выплачиваемая управляющей компанией компании, владеющей активами, и городу, предусматривающая хорошие условия финансирования</li> <li>• Коммерческие и операционные риски полностью принимаются управляющей компанией</li> <li>• Город проводит детальный мониторинг и следит за производительностью</li> <li>• Пересмотр контракта каждые 5 лет</li> <li>• Формула роста тарифов</li> <li>• Финансовые учреждения предпочитают такую контрактную схему</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий денежный поток оплаты на первоначальном этапе, поступаемый от частного партнера за вхождение в партнерство</li> <li>• Государственный партнер получает свою долю дивидендов, если таковые имеются</li> <li>• Гарантии города / регулирующего органа на получение отдачи от инвестированного капитала</li> </ul>
<b>Недостатки.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программа капитальных вложений является ответственностью компании, управляющей активами, может повлиять на производительность управляющей стороны при отсрочках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более серьезные политические и информационные риски, связанные с продажей важных государственных активов</li> <li>• Коммерческие и производственные риски общие для обеих сторон</li> <li>• Необходимы более долгосрочные обязательства, чтобы частный партнер окупил свои первоначальные капиталовложения, выше инвестиционные риски и риски ожидаемой рентабельности</li> <li>• Современное международное финансовое положение предполагает значительное финансирование, привлекаемое частным партнером на такие капиталоемкие решения, которые должны быть отражены в повышении тарифов</li> <li>• Финансовые учреждения предпочитают разделение компании на компанию, владеющую активами, и управляющую компанию</li> </ul>

\*Частичная приватизация: схема, в которой государственный партнер продает часть акций и активов водоканала частному партнеру, причем Акционерное соглашение дает права управления частному оператору. Та же компания владеет активами и осуществляет эксплуатацию активов.