**Информационные тренды рынка инфраструктурных проектов и ГЧП 2017 года.**

Со времен первых концессий экспертное сообщество долгое время занималось популяризацией механизмов ГЧП. Рассказывали о безальтернативности и преимуществах ГЧП со всех доступных трибун, готовили рекламные буклеты о ГЧП, правили 115-ФЗ и писали 224-ФЗ, представляли ГЧП как панацею от всех бед. И своей цели добились, в настоящее время нет такого чиновника или эксперта, который бы хоть раз не упомянул в своей речи заветные три буквы – ГЧП. Федеральные органы власти и крупнейшие корпорации стали признавать сегмент ГЧП в качестве полноценной и перспективной рыночной ниши. Проектов стало много, но появилась и другая сторона.

Рост популярности механизма ГЧП привел к тому, что сами проекты стали «красной тряпкой» для различных контрольно-надзорных органов, общественных и экологических организаций, политических оппонентов действующей власти. Недостаточная работа с конечными потребителями услуг и игнорирование мнения представителей населения в региональных и местных законодательных собраниях ставит под угрозу реализацию проектов ГЧП.

Подготовка проектов ГЧП всегда связана с юридическим, финансовым и техническим структурированием, но практически полностью упускается работа с политическими и информационными рисками. Данные упущения могут стать причиной изменений в нормативно-правовом регулировании, возникновении медийных скандалов, обвинений в коррупции и аффилированности, низком качестве проработки проекта, что в итоге приводит к серьезным репутационным и финансовым потерям, начиная от необходимости вносить изменения в уже готовый проект или полной отмены конкурса и заканчивая судебными разбирательствами и пристальным вниманием правоохранительных органов. Истории известны случаи, когда долгосрочные инвесторы в инфраструктуру оказывались на скамье для подсудимых по причине неграмотной маркетинговой и информационной политики.

2017 год был полон ярких событий на рынке инфраструктурных проектов и ГЧП. Далее постараемся разобрать громкие проекты с точки зрения работы с политическими и информационными рисками.

*«Мы будем преследовать такие концессии, мы будем разрушать их через суды и будем стремиться к тому, чтобы эти имитаторы были наказаны»*

*Игорь Артемьев*

*Руководитель ФАС России*

Сезон 2017 начался с противостояния действующих инвесторов инфраструктурных проектов и ФАС России. Госкомитет Башкирии по транспорту и дорожному хозяйству организовал в 2016 году конкурс на строительство дороги Стерлитамак – Кага – Магнитогорск. В январе 2017 года ФАС предписала аннулировать результат, поскольку все расходы концессионера должны были покрываться государством. Госкомитет Башкирии и выигравший конкурс «Башкирдорстрой» подали иски в суд. Позже данную историю стали называть «башкирским делом».

На тему «башкирского дела» вышло более 50 публикаций в федеральных и региональных СМИ[[1]](#footnote-1).

Существует версия, что вся история с «башкирским делом» была частью борьбы между федеральными органами власти за влияние на рынок концессионных проектов. Поле боя чуть не стало могилой для самого рынка, так в замороженном состоянии оказались проекты на общую сумму более 270 млрд. руб.[[2]](#footnote-2)

«Башкирское дело» стало первым ярким примером консолидации экспертного и инвестиционного сообщества в борьбе за отстаивание интересов бизнеса. Планируя свое участие в проекте не стоит пренебрегать развитием горизонтальных связей. Несмотря на то, что решение дела лежало в правовой плоскости, история сопровождалась активным лоббизмом на самом высоком уровне и публикациями в СМИ. Не стоит забывать, что инфраструктурные проекты – это большие деньги и для защиты своих интересов участники могут привлекать серьезные ресурсы. Связка юристы плюс пиарщики показала свою эффективность. На фоне данного конфликта был основан «Инфраструктурный клуб»[[3]](#footnote-3), одной из задач

Примерно в это же время в Новосибирске набирала обороты другая история. Против повышения тарифов на коммунальные услуги выступили некоторые депутаты законодательного собрания Новосибирской области и депутаты городского совета г. Новосибирска. Было организовано несколько митингов, после чего правительство приняло решение об отказе от повышения тарифов. Мероприятия были организованы депутатами-коммунистами, но при этом в одном из митингов успел поучаствовать и Алексей Навальный, заявив, что результат митинга – это его заслуга. Почувствовав вкус крови, депутаты и общественные активисты обратили свое внимание на концессионное соглашение о создании и эксплуатации системы коммунальной инфраструктуры – объектов, используемых для обработки, обезвреживания и захоронения твердых коммунальных отходов, заключенное 22.07.2016 между Министерством жилищно-коммунального хозяйства и энергетики Новосибирской области и ООО «Экология-Новосибирск» на 40 лет, проект позже стали называть «мусорная концессия». Информационная атака поражала плотностью публикаций, ежедневно на протяжении нескольких месяцев выходило в свет не менее трех статей, и характером сообщений, 90% всех материалов содержало критику проекта[[4]](#footnote-4).

Очевидно, что предполагаемой целью информационной атаки была отмена или корректировка заключенного концессионного соглашения на строительство двух предприятий по утилизации ТКО в Новосибирской области. Но при этом решались и другие задачи, в числе которых был набор политических очков и формирование репутации «борца за справедливость» конкретных активистов, а также включение депутатов законодательного собрания Новосибирской области и депутатов городского совета г. Новосибирска в процесс обсуждения планируемых концессионных проектов.

Основными обвинениями в адрес сторон концессионного соглашения стали следующие тезисы:

* + Недостаточно широкое освещение конкурса на право заключения концессионного соглашения, из-за чего правительство заключило договор с единственным заявившимся участником.
  + Отсутствие предварительного обсуждения параметров концессии на 40 лет с законодательными органами власти Новосибирской области.
  + Возможность увеличения тарифов на вывоз мусора на 200-300%.
  + Гарантии доходов концессионера за счёт бюджета Новосибирской области в размере 120 млрд рублей. Завышенный объем гарантированного дохода.
  + Завышены перспективные объемы загрузки мусоросортировочных комплексов.
  + «Особые обстоятельства», прописанные в концессионном соглашении, относятся к коммерческим рискам концессионера или обстоятельствам непреодолимой силы и не должны компенсироваться за счет концедента. Правительство Новосибирской области взяло на себя излишние обязательства.
  + Угроза для экологии в месте строительства мусорных полигонов в районе Раздольного и Верх-Тулы.
  + Противоречие требованиям Росавиации по размещению мусорных полигонов.
  + Приобретение американского оборудования в разгар санкционной войны.
  + Вопросы по технологии переработки с точки зрения её перспективности на 40 лет вперёд.
  + Вопросы о состоятельности компании «Экология-Новосибирск» (растущий долг) и репутации её учредителей.
  + Подозрения в коррумпированности представителей органов исполнительной власти Новосибирской области.

Полная эмоций популистская риторика представителей общественности позволила обвинениям обрести силу и создать существенные риски перед концессионером и концедентом.

Риски для концессионера

Репутационные риски:

* Скандальная компания и ее участники.
* Не умеют грамотно структурировать концессионные проекты.
* Компания совершенно не заботится об экологической ситуации.
* Компания использует коррупционные схемы.
* Отсутствие собственных финансовых средств.

Финансовые риски:

* Возможное расторжение или изменение условий концессионного соглашения, например, в случае переноса места строительства одного из полигонов.
* Потеря средств, затраченных на структурирование проекта.

Риски для концедента

Репутационные риски:

* Слабая позиция Правительства Новосибирской области. Неспособность отстаивать принятые решения.
* Снижение инвестиционной привлекательности Новосибирской области.
* Недоговороспособность Правительства Новосибирской области.
* Коррупция в Правительстве Новосибирской области.
* Снижение уровня доверия к Правительству Новосибирской области.

Финансовые риски:

* Компенсация затрат концессионеру в случае расторжения концессионного соглашения.
* Потеря налоговых поступлений от реализации концессионного проекта.
* Потеря потенциальных инвесторов других проектов в следствие снижения инвестиционной привлекательности региона.

Поставленные противниками концессии задачи были частично выполнены: место строительства одного из полигонов было изменено, условия соглашения пересматриваются, депутаты были включены во все возможные рабочие группы по обсуждению проектов ГЧП, активисты повысили собственную цитируемость в СМИ, возможно смогли заработать. Постараемся сделать некоторые выводы из данной истории:

* В рамках решения общих задач возможна консолидация очень разных политических групп, которые находятся в оппозиции к действующей власти. Даже несмотря на то, что в обычное время организации не садятся друг с другом за один стол.
* Концессионеру нельзя перекладывать все политические и информационные риски исключительно на концедента. Хотя, как правило, именно концедент должен закрывать политические риски. Нужно перестраховываться и заранее понимать план собственных действий, на случай, если публичный партнер по каким-то причинам не может задействовать свой административный ресурс.
* Равнозначна и обратная ситуация. Концедент не должен перекладывать все информационно-коммуникационные риски на концессионера. Должно быть четкое понимание, на какой стадии жизненного цикла проекта какая из сторон за что отвечает. Например, функция обоснования целесообразности реализации инфраструктурного проекта находится в зоне ответственности публичного партнера. Исключением является частная инициатива.
* Исполняющий обязанности руководителя проекта должен быть не только прекрасным специалистом, но и хорошим оратором, который способен мотивировать команду и убедительно отстаивать собственные интересы в публичной плоскости. Если создать такого человека внутри компании не получается, то можно воспользоваться услугами специализированных агентств, которые будут представлять заказчика.
* Публикация материалов негативного характера в отношении концессионного проекта на одних и тех же информационных ресурсах наводит на мысли об изначальной предвзятости авторов и ангажированности самих СМИ.
* С приходом группы «ВИС» коммуникации стали более организованные, но учитывая запущенное состояние, оперативно переломить ситуацию не получилось. Необходимо заранее прогнозировать кризисные ситуации и готовить сценарии их нивелирования. Даже если состав акционеров будет меняться у менеджмента должна сохраняться «красная папка» с готовыми решениями на все случаи жизни.

Надеемся, что участники рынка инфраструктурных проектов будут учиться на чужих ошибках и в 2018 году будут уделять большее внимание работе с политическими и информационными рисками.

*Статья опубликована в годовом докладе «Долгосрочные институциональные инвестиции в инфраструктуру России на основе концессии: итоги 2017 года» подготовлен Аналитической службой Национальной ассоциации концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру (НАКДИ).* [*https://investinfra.ru/frontend/images/PDF/nakdi-annual-report-2017.pdf*](https://investinfra.ru/frontend/images/PDF/nakdi-annual-report-2017.pdf)

Артур Щеглов

Управляющий партнер Стратегической группы «Гиперион»,

Координатор «Инфраструктурного клуба» (InfraClub)

1. Развитие истории «башкирского дела» в СМИ <https://goo.gl/mS8Xdb> [↑](#footnote-ref-1)
2. Презентация с заседания «Инфраструктурного клуба» от 16.03.2017 «ФАС против платы концедента» <https://goo.gl/J5MB5Q>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сообщество рынка инфраструктурных проектов «Инфраструктурный клуб» (InfraClub) <http://brusser.ru/infraclub/> [↑](#footnote-ref-3)
4. История развития ситуации вокруг «мусорной концессии» в СМИ <https://goo.gl/21yHLS> [↑](#footnote-ref-4)