

Efekt finansowy i społeczny to miara naszego sukcesu

Rozmowa z Tadeuszem Kuczborskim, członkiem zarządu WestLB Bank Polska SA, dyrektorem zarządzającym Departamentu Bankowości Korporacyjnej.



Fot. WestLB

Na wstępie proszę o przedstawienie czytelnikom wniosków i działań podjętych przez Pana bank w efekcie doświadczeń światowego kryzysu finansowego i rekomendacji Komisji Europejskiej...

Bezpośrednim efektem wspomnianego kryzysu była utrata zaufania nie tylko do banków i instytucji finansowych, lecz także instytucji publicznych, rządów, a nawet całych państw. Doświadczenia Grecji, realne zagrożenie podobnymi procesami Irlandii czy Hiszpanii najlepiej obrazują skalę i rozległy zasięg zjawiska. Nadmierna ekspansja długu publicznego w krajach południowej Europy nadzarpanęła zaufanie do wszystkich instytucji. Tradycyjne polskie podejście do mechanizmów i narzędzi finansowych, również w JST, w połączeniu z konserwatywnym podejściem do zadłużania się sprawiło, że większość opisanych zjawisk, a zwłaszcza ich skutki gospodarcze ominęły nasz kraj.

W samym banku doszło jednak do istotnych przeobrażeń...

Dotyczą one zwłaszcza struktury właścicielskiej. W następstwie decyzji Komisji Europejskiej z 12 maja 2009 r. WestLB AG zostało zobligowane do podjęcia kroków zmierzających do sprzedaży

części aktywów, zamknięcia oddziałów w Madrycie, Budapeszcie i Paryżu. W odniesieniu do jednostki działającej na terenie Polski zapadła decyzja o sprzedaży 100 proc. akcji w pełni objętych przez WestLB AG. W efekcie procesu zainicjowanego jesienią 2009 r. przeprowadzono *due diligence*, w następstwie czego zebrano trzy oferty indykatywne. W wyniku tych działań spośród dwóch wiążących propozycji wyłoniono konsorcjum, w skład którego wchodzi amerykański fundusz ABRIS Capital Partners jako inwestor większościowy oraz Dom Maklerski IDM SA. Warunkiem sfinalizowania transakcji jest uzyskanie zgody Komisji Nadzoru Finansowego.

Jak opisane procedury wpłyną na priorytety biznesowe?

Nasz kapitał to bogate doświadczenie w obszarze kompleksowej obsługi korporacji i gmin. Zwłaszcza gdy chodzi o finansowanie projektów i inwestycji komunalnych. Stąd nasze działania w przyszłości pragniemy skoncentrować na trzech segmentach, a mianowicie: MŚP, których status ekonomiczny i wiarygodność kredytowa czynią z nich solidnego partnera na polskim rynku, a oczekiwania względem standardów usług bankowych są relatywnie wysokie; finansowanie projektów głównie z sektora infrastruktury, energetyki, gazu, transportu z udziałem podmiotów o charakterze korporacyjnym, których realizacja we współpracy z bankami międzynarodowymi i lokalnymi stanowiła dotąd domenę WestLB Bank Polska SA, wreszcie obsługa miast i gmin w zakresie bieżącej działalności i finansowania, w tym inwestycji długoterminowych. Jestem przekonany, że oprócz wieloletniego doświadczenia i kwalifikacji pracowników banku konkurencyjność naszej oferty w powyższych segmentach rynku zyskiwać będziemy poprzez sprawne podejmowanie decyzji w ramach własnych, lokalnych kompetencji, tj. bez potrzeby angażowania gremiów decyzyjnych działających poza Polską.

Gospodarka europejska i światowa wpływają jednak na warunki działania także w Polsce...

Mimo nazywania Polski zieloną wyspą na gospodarczej mapie Europy, nie działamy w próżni. Swobodny przepływ idei, ludzi i kapitału sprawia, że ten swoisty system naczyń połączonych, jakim jest europejska i światowa gospodarka, nie pozostaje bez wpływu na regulacje nadzorcze, procedury i mechanizmy zapewniające bezpieczeństwo obrotu, wreszcie politykę ostrożnościową samych banków. Jeśli określone aktywa bądź ryzyka nie zyskują akceptacji po drugiej stronie Odry, znajduje to wyraźne odbicie na rynek finansowy w Polsce. To naturalne, zwłaszcza, że 70 proc. aktywów pozostaje w rękach uczestników rynku spoza naszego kraju. Awersja do ryzyka rynkowego sprawia, że jedynym ryzykiem akceptowanym przez uczestników rynku jest dobrze przygotowane, obradowo rzecz ujmując, dobrze skrojone ryzyko regulacyjne.

Jakie zatem są oczekiwania banku pod adresem regulatora krajowego?

Nie wchodząc w szczegóły, można powiedzieć, że wszędzie tam, gdzie ryzyko zostało racjonalnie skalkulowane, np. taryfy ustalone za dostęp do infrastruktury opierają się na przejrzystych algorytmach obowiązujących w długim okresie, nadmierne ingerencja nadzoru nie jest konieczna. Innymi słowy, transparentne ryzyko regulacyjne skutecznie będzie zachęcać banki do angażowania się w takie projekty.

W przypadku JST barierę stanowi dopuszczalny prawem poziom zadłużenia..

Drogę rozwiązania tego problemu może stanowić śmielsza realizacja, nie tylko dużych projektów z długoterminowym okresem zwrotu w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne, które pozwala na finansowanie nakładów inwestycyjnych poza budżetem. Tam gdzie gmina wspiera projekt, wnosząc np. aport rzeczowy, ustalając taryfy i regulacje, kreując w ten sposób lokalny popyt dla projektu, tam nie ma kłopotu z pozyskaniem podmiotów działających *stricto* komercyjnie. Dla takich struktur nie będzie problemem również z pozyskaniem finansowania ze strony banku. Wszelkie dopuszczalne prawem formy wsparcia projektów przez JST decydują o wynikach finansowych konkretnych przedsięwzięć realizowanych z partnerem prywatnym, które stymulują rozwój miasta, gminy, regionu, podnoszą warunki życia i pracy mieszkańców. Beneficjentami inwestycji w infrastrukturę są wszyscy, bowiem nowi inwestorzy, to nowe miejsca pracy, wzrost popytu na usługi czy wreszcie zwiększenie płynności na rynku nieruchomości. W warunkach obecnych wskaźników zadłużenia wielu gmin dla PPP nie ma realnej alternatywy, albo... należy zapomnieć o inwestycjach na wiele lat.

Sfera wydatków na inwestycje komunalne nie okarzała się dotąd z komercją...

Komercja to konkurencja, a konkurencja to wyższa jakość, łamanie monopolu, w efekcie niższe ceny np. za wywóz śmieci, utrzymanie sieci wodociągowej, przesył energii etc. Spółki komunalne wypełniające zadania na rzecz samorządu coraz częściej kierują się rachunkiem ekonomicznym, co w przypadku implementowania nowoczesnych, przyjaznych środowisku technologii pozwala pozyskiwać niezbędne środki finansowe z wielu źródeł i w efekcie obniżyć koszty.

Samorządy skarżą się, że banki niechętnie finansują długo- i średniookresowe inwestycje...

Wynika to z dwóch przyczyn. Jedna to rzecz oczywista pokłosie kryzysu, czego nie mogą zmienić na trwałe programy stymulacyjne. W efekcie tempo wzrostu gospodarczego jest niższe niż oczekiwane i potwierdzają to niezbyt optymistyczne prognozy wzrostu u naszych zachodnich sąsiadów. Stąd wynika awersja do ryzyka rynkowego. Nie obserwuje się ograniczenia w finansowaniu bezpośrednim JST, tj. poprzez budżet. W ostatnim okresie nastąpił nawet wzrost zainteresowania banków tą formą finansowania JST w Polsce.

Dруга przyczyna to brak uregulowań po stronie instytucji publicznych w zakresie umowy wsparcia. Uzgodnienie standardowych zobowiązań JST dla inwestora prywatnego w ramach umowy wsparcia zwiększyłoby znacznie zakres inwestycji pozabudżetowych z udziałem sektora prywatnego.

Jakie mechanizmy i instrumenty pozostające w gestii banku sprzyjają prowadzeniu projektów przez JST?

Doświadczenia i obserwacje ostatnich miesięcy skłaniają do ostrożnego optymizmu, i to pomimo wszystkich zastrzeżeń i czynników ryzyka, o których wspominałem. Istnieje cała gama instrumentów finansowania pozabudżetowego, które są możliwe do wykorzystania na bazie istniejących aktywów JST. Ciągłe jeszcze np. leasing zwrotny nieruchomości pozostaje w sferze mniej lub bardziej dojrzałych rozważań akademickich. Śmiem twierdzić, że upłynienie istniejących zasobów majątku JST zapewni na wiele lat rozwój inwestycji samorządowych.

Co to oznacza w praktyce?

Jesteśmy skłonni indywidualizować naszą ofertę do konkretnych potrzeb, oczekiwań i możliwości klienta, dzięki naszemu doświadczeniu zdobytemu na przestrzeni minionych piętnastu lat działalności na rzecz sektora publicznego w Polsce. Rzecz w tym, by partner potrafił precyzyjnie, adekwatnie do sytuacji, możliwości i potrzeb określić poziom swoich oczekiwań, a z tym bywa różnie. Określenie skali potrzeb, to warunek obniżenia kosztów owego instrumentu dłużnego szytego na miarę.

Jak to osiągnąć?

Chcemy wprowadzić standardowe rozwiązania o charakterze modułowym w infrastrukturze. By je wdrożyć, trzeba przygotować dla JST modelowe rozwiązania dla danej kategorii inwestycji, skoro jej funkcje, technologie wykonania, koszty eksploatacji, wreszcie zakładane wpływy można jak w przypadku parkingu oszacować na podstawie stałych lub porównywalnych parametrów. Oszczędność czasu i pieniędzy pewna. Cechy typowo użytkowe mają z racji funkcjonalności określać *design* czy założenia projektowe. Moduły w zależności od potrzeb danej społeczności zakładać mogą pojemność 100, 200 czy 500. Wybór ogranicza się zatem do owych modułów.

Czy zatem nie należałoby rozpocząć od audytu w JST, rozumianego jako próba inwentaryzacji potrzeb, możliwości, wreszcie posiadanych zasobów?

To sedno problemu, tym bardziej że wiele aktywów pozostaje nierozpoznanych, wiele zaś jest niewykorzystanych z powodu wad prawnych, nieuregulowanej struktury własności itd. Udział w audycie doradcy zewnętrznego lub przedstawiciela banku już na etapie formułowania wstępnych założeń projektowanej inwestycji wiele by uprościł, przyspieszył, a nawet zaoszczędził. Czasami wystarczy sama inspiracja, bowiem już studium wykonalności wymaga odrębnych kwalifikacji i narzędzi.

Co zatem Pan rekomenduje?

Jesteśmy otwarci, często wizyta na miejscu, krótka rozmowa ze skarbnikiem czy osobami odpowiedzialnymi w gminie za realizację inwestycji pozwalają określić założenia i przyszłych partnerów dla projektu. Umożliwi to również określenie zakresu finansowania i wsparcia, dobór instrumentów, czy korzystniejszy będzie *forfeiting*, czy faktoring, a może emisja obligacji komunalnych. Cele i kryteria oceny mogą być zróżnicowane. Jesteśmy otwarci i elastyczni. Czasami wystarczy doprecyzować bądź dookreślić już obowiązujące umowy, jak w przypadku usług transportowych, gdzie wprowadzenie wieloletniej klauzuli o współpracy wraz z określeniem algorytmu kształtowania się ceny za usługę w przyszłości pozwala na



Foto: Westlib

uruchomienie instrumentu pozabudżetowego finansowania. Suma tego typu oszczędności generuje wolne środki po stronie budżetu miasta.

Czy ta zasada ma zastosowanie do opłat nakładanych przez miasto?

Właśnie dwustronna relacja miasto – przedsiębiorca to dobra podstawa budowy struktur faktoringowych lub forfaitingowych rozliczeń pomiędzy stronami. Struktury te zapewniają poprawę płynności finansowej miasta lub gminy w krótkim i długim okresie obniżając jednocześnie bieżące zadłużenie JST. *Per saldo* tego typu finansowanie poprawia standing i rating JST.

Jak to wpływa na relacje biznesowe?

Gwarancja solidnej i terminowej regulacji zobowiązań, gdy partner wie, że za JST stoi bank, gwarantuje obniżkę kosztów już na etapie zamawiania usługi. To dotyczy wszelkich robót ulicznych, napraw sieci przesyłowej etc.

Co wyznaczy ścieżkę podniesienia relacji bank – JST na wyższy poziom?

Mamy przykłady wielu rozwiązań usług świadczonych na rzecz samorządu przez podmioty prywatne, poczynwszy od lat 90. Nie była do tego konieczna specjalna ustawa, *notabene* uchwalona na wyraźne życzenie samorządu, gdyż kodeksy: cywilny, handlowy czy ustawa o swobodzie działalności gospodarczej dają w tym względzie szerokie i różnorodne możliwości. Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z dopłatami publicznego grosza na rzecz podmiotów prywatnych, istotne jest, by odbywało się to transparentnie i przejrzysto. Skala przedsięwzięcia w tym przypadku ma mniejsze znaczenie, czego dowodem jest np. budowa autostrad, jak również szkół i przedszkoli w oparciu o PPP. Każda regulacja stwarza warunki do podejmowania nowych wyzwań, ale nie one decydują o ostatecznych efektach.

Budowanie trwałych relacji, umacnianie zaufania i systemu wzajemnych gwarancji to podstawy równie ważne, jak zdolność kredytowa czy płynność. Uregulowania prawne służyć powinny z kolei zabezpieczeniu stron przed nieracjonalnym wydatkowaniem publicznego grosza lub angażowaniem aktywów w sposób naruszający interesy akcjonariuszy.

Jaką rolę spełniają poręczenia?

To kolejny element tzw. bezpośredniego finansowania. Dług w takim przypadku pozostaje po stronie samorządu, co gmina musi uwzględnić, kiedy poręcza partnerowi – zwykle samorządowej jednostce budżetowej bądź spółce samorządowej działającej w ramach własności komunalnej. W takim przypadku należy zakładać, że jeśli coś w spłacie zobowiązań się nie powiedzie, to oznacza to, że będzie bezpośrednio zaangażowanie finansowe gminy. Atmosferę wokół projektu lepiej wykreuje dopłata, ograniczenie lub pobudzenie popytu, słowem niestandardowe instrumenty integrujące wokół przedsięwzięcia lokalną społeczność.

Czy kreowanie popytu to domena JST?

W dziedzinie ochrony zdrowia, oświaty czy szeroko pojętych usług społecznych gmina poprzez umowę wsparcia może wykreować dodatkowy popyt pozwalający na to, że dany projekt stanie się rentowny. Mamy kilka przykładów projektów w Polsce, gdzie w oparciu o umowę koncesyjną popyt na usługę wykreowany tylko przez sam rynek sięga niekiedy zaledwie 10 proc. zdolności usługowych projektu. Jest to przykład na to, że w sferze usług komunalnych rynek wymaga wsparcia ze strony JST w formie dopłat lub innych zachęt kreujących niezbędny popyt umożliwiający opłacalność projektu.

Nowa perspektywa finansowa 2014–2020 zmienia zasady, poziom finansowania i alokację środków unijnych. Nie pozostanie to bez wpływu na Waszą współpracę z JST.

Barriers prawne i budżetowe po stronie samorządu to nie jedyna przeszkoda. Banki nie będą wolne od ograniczeń. W aspekcie perspektywy finansowej 2014–2020 UE, sektor prywatny będzie odgrywał większe znaczenie we współpracy z JST. Kapitał można i trzeba absorbować ze strony inwestorów branżowych w energetyce, gospodarce wodnej etc. poprzez upłynnianie nieefektywnych składników majątku. Moim zdaniem, obecny rynek również w mniej zurbanizowanych gminach dojrzał do bardziej powszechnego wdrażania ekskluzywnych do niedawna rozwiązań. Finansowanie inwestycji w bardziej złożonych strukturach będzie łatwiejsze do przeprowadzania w warunkach coraz bardziej powszechnej standaryzacji usług finansowych w tym zakresie. Jesteśmy zdecydowani iść dalej tą drogą. Podmioty należące do sektora publicznego, w tym spółki Skarbu Państwa mają ogromny potencjał, który należy wykorzystać poprzez implementację nowych instrumentów z udziałem sektora prywatnego. Nowe pokolenie otwartych na wyzwania przedstawicieli służb finansowych dobrze rokuje na przyszłość. Wierzę, że sektor prywatny i publiczny w Polsce są w stanie stworzyć dla siebie długotrwały model partnerstwa. Dziś wszyscy mają świadomość, że warto szukać niestandardowych rozwiązań, które obniżają koszty realizacji i eksploatacji inwestycji komunalnych. Praca organiczna minionych dwudziestu lat przynosi dziś efekty, mierzone nie tylko wynikiem finansowym. ■

Notował Maciej Małek