

# Wiedzieć, znaczy zarabiać

HALINA TARASEWICZ

**Zakończył się cykl 16 konferencji wojewódzkich dla jednostek samorządu terytorialnego. Listopadowa konferencja w Warszawie była jednocześnie podsumowaniem drugiego cyklu spotkań z samorządowcami.**

**W** ostatnim dziesięcioleciu samorządy terytorialne stały się lokomotywą rozwoju regionalnego w zakresie infrastruktury, edukacji, ochrony zdrowia i transportu. Samorządowcy mają coraz większą wiedzę i umiejętność zarządzania. Większość samorządów doskonale sobie radzi z wykorzystywaniem zarówno tradycyjnych, jak i nowych niekonwencjonalnych rozwiązań. Ich zainteresowanie uczestnictwem w zorganizowanych przez nasz magazyn konferencjami dowodzi, że nadal chcą się rozwijać i korzystać z dostępnych na rynku instrumentów nowoczesnego zarządzania. W 16 spotkaniach z samorządowcami uczestniczyli przedstawiciele wielu instytucji, które mogą im służyć pomocą i wsparciem.

## Bank dobrym partnerem

Dobre relacje między samorządem a środowiskiem bankowym są jednym z elementów, które decydują o skutecznym pozyskiwaniu środków na inwestycje. Inwestycje te wymagają określonych nakładów finansowych i tylko dobra współpraca oraz zaangażowanie samorządowców i instytucji sektora finansowego pozwalają na wykreowanie nowych rozwiązań finansowych i pomysły rozwój regionów.

Sytuacja finansowa samorządów nie jest tak zła, jak chcą niektórzy. Większość samorządowców potrafi wykorzystywać te możliwości, które dają im partnerzy. Takim wypróbowanym partnerem samorządu są banki spółdzielcze, które obsługują 54 proc. jednostek

samorządu terytorialnego. Działają na określonym terenie, znają jego specyfikę i są w stanie zaproponować wiele skrojonych na miarę rozwiązań. Samorządowców do współpracy z bankami spółdzielczymi nie trzeba przekonywać. Lokują w sektorze bankowości spółdzielczej ponad 4 mld zł., korzystają z 2 mld. O dobrej współpracy między bankami spółdzielczymi a samorządami mówili na konferencji: Aleksander Trojanowicz, wiceprezes zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości SA i Małgorzata Pawłowska z Mazowieckiego Banku Regionalnego SA. Oboje podkreślali, jak ważna jest umiejętność korzystania z nowoczesnych form współpracy. Małgorzata Pawłowska zwróciła uwagę na to, że bankowość internetowa to tańszy sposób zarządzania swoją gotówką. Aleksander Trojanowicz mówił o programie operacyjnym dla województwa mazowieckiego.

– Organizujemy cykliczne spotkania z samorządami i przedsiębiorcami przy pomocy Fundacji Rozwoju Bankowości Spółdzielczej – poinformował wiceprezes BPS. – Zorganizowaliśmy 2100 punktów doradztwa unijnego, które są wyposażone w elektroniczny system wsparcia dla doradców. W każdym regionie do dyspozycji państwa jest doradca koordynator, który odpowiada za kontakt z urzędem marszałkowskim.

Po spowolnieniu gospodarczym samorządy stały się bardzo atrakcyjnym klientem również dla banków komercyjnych, bo ich finansowanie wpływa



Maciej Małek, redaktor naczelny „Europejskiego Doradcy Samorządowego”, zamyka konferencję warszawską i cały cykl.

na poprawę struktury portfela kredytowego. Bogate doświadczenie w obsłudze gmin, zwłaszcza w finansowaniu projektów i inwestycji komunalnych, ma WestLB Bank Polska SA.

– Do tej pory realizowaliśmy duże projekty – powiedział Tadeusz Kuczborski, członek zarządu WestLB Bank Polska SA.

– Dzisiaj nasza oferta dla samorządów jest znacznie szersza. Chcemy finansować również mniejsze projekty inwestycyjne poza sferą budżetową. Mamy doświadczenie, bo realizowaliśmy w tej formule wiele projektów inwestycyjnych kilku miast europejskich.

## Wiele zależy od państwa

Samorządowcy często narzekają na niedoskonałe rozwiązania prawne. Mają wiele zastrzeżeń do nowej ustawy o finansach publicznych, uważają, że sposoby naliczania zadłużenia wiążą im ręce, hamując w ten sposób rozwój. W czasach kryzysu sektor samorządowy okazał się sektorem silnym, który inwestuje i przyczynia się do aktywności gospodarczej kraju. Od państwa oczekuje więc nowoczesnych rozwiązań, które pozwolą na dalszy efektywny rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Potrzebują też wsparcia przy pozyskiwaniu funduszy na innowacyjne projekty inwestycyjne.

– Wskazane byłoby rozważenie możliwości utworzenia specjalnego funduszu gwarancyjnego przeznaczanego na poręczenie kredytów finansujących projekty innowacyjne, na które banki komercyjne, z uwagi na wysoki stopień ryzyka, niechętnie udzielają finansowania – mówi Marek Miesztański, skarbnik województwa mazowieckiego.

Samorządowców bardzo wspiera Związek Banków Polskich, działając zarówno w sferze organizacyjnej, jak i legislacyjnej.

– Stworzyliśmy specjalny zespół samorządowo-bankowy, który przygotowuje się do poważnych stałych rozmów z Ministerstwem Finansów – powiedział podczas warszawskiej konferencji Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes ZBP. – Mamy obietnice kierownictwa Ministerstwa Finansów, że w najbliższych tygodniach odbędą się spotkania i rozmowy na temat tego, co się dzieje w finansowaniu jednostek samorządu terytorial-



Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes Związku Banków Polskich i przewodniczący Rady Programowej EDS omówił współpracę z JST.

nego, jakie problemy są do rozwiązania. Najpierw spotkamy się w formule banki – Ministerstwo Finansów, a potem odbędą się wspólne spotkania przedstawicieli samorządów.

## Finansowanie pozabudżetowe

Najpopularniejszą formą finansowania dla samorządów w dalszym ciągu jest kredyt. Drugą preferowaną przez samorządy formą finansowania są obligacje komunalne. Emisja obligacji komunalnych daje dwójakiego rodzaju korzyści. Po pierwsze samorząd zyskuje kapitał. Po drugie wejście tych



W pierwszym rzędzie od lewej: autorka, moderator, prof. Elżbieta Chojna-Duch, Dariusz Kozłowski – wiceprezes zarządu CPBił, Marek Miesztański, Teresa Wrzesień – prezes zarządu CPBił, dr Mariusz Wyżycy – wiceprezes zarządu Biura Informacji Kredytowej.



Mazowieccy samorządowcy odebrali z rąk dr. Mariusza Wyżycznego i Mariusza Hildebranda certyfikaty „Gmina Dbająca o Finanse Mieszkańców 2010”.

obligacji na rynek obligacji GPW Catalyst jest doskonałą promocją szczególnie dla małych gmin.

Pozyskiwanie pieniędzy na finansowanie projektów to dla władz lokalnych duże wyzwanie. Rosnące zadłużenie gmin blokuje możliwość pozyskiwania finansowania ze źródeł zwrotnych, takich jak kredyt czy emisja obligacji. To skłania samorządy do poszukiwania nowszych, tańszych form pozyskania kapitału. Coraz więcej samorządów, dzięki współpracy z bankami i konsultantami finansowymi, nabiera umiejętności korzystania z różnych alternatywnych instrumentów finanso-

wych. W ostatnich latach coraz większego znaczenia nabiera współpraca samorządów z lokalnymi przedsiębiorcami w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Na razie jednak ta forma nie jest w Polsce dostatecznie często wykorzystywana. Liderem w PPP w Europie jest Wielka Brytania.

– Kiedy analizujemy stan przygotowania w różnych państwach do stosowania PPP, jesteśmy outsiderem – uważa Przemysław Zaremba, wiceprezes Fundacji Centrum PPP. – Sześć lat temu byliśmy w fazie pierwszej i od tego czasu nic się nie rozwinęło. Tłumaczenie się kryzysem to nie jest argument. To właśnie kryzys spowodował, że intensywniej szukamy źródeł finansowania pozabudżetowego i PPP jest odpowiedzią na takie zapotrzebowanie.

W tej chwili jesteśmy w bardzo korzystnym dla PPP okresie, kiedy w całym kraju pojawia się coraz więcej projektów do realizacji. Są już pozytywne przykłady realizacji projektów w ramach PPP. Jednym z modelowych jest Hotel Haffner w Sopotie. Wszystkie cele i korzyści zostały w tym projekcie osiągnięte. Partner prywatny zainwestował pieniądze, partner publiczny świadczy na bazie tego usługi. Realizacja projektów w ramach PPP ma jeszcze jedną bardzo ważną dla samorządów zaletę. Przy spełnieniu pewnych warunków taka inwestycja nie będzie skutkowałą powiększeniem długu publicznego. Przy realizacji inwestycji mamy do czynienia z trzema rodzajami ryzyka, które określają, czy klasyfikować daną inwestycję do zadłużenia JST, czy nie:

- ryzyko dobrego wykonania – powinno być po stronie wykonawcy, a nie gminy,
- ryzyko popytu – samorząd może ograniczać popyt (np. przez ustalenie ceny lub określenie grupy użytkowników),
- ryzyko dostępności (sprawne działanie zrealizowanej inwestycji) – w tym ryzyku gmina może uczestniczyć, ale nie musi. To jest domena partnera prywatnego.

Inwestycja nie powiększa zadłużenia, kiedy partner prywatny ponosi ryzyko związane z budową oraz jedno z dwóch ryzyk: dostępności lub popytu. Jest to znakomite rozwiązanie dla samorządów, których zadłużenie jest znaczne i każda inwestycja niebezpiecznie zbliża do dopuszczalnego progu zadłużenia. Zadłużenie rośnie w dużym tempie. W ciągu dwóch lat wzrosło o 74,4 proc. Zadłużenie samorządu terytorialnego za pierwsze półrocze (40,8) mieści się w granicach 5,7 proc.



Prof. Elżbieta Chojna-Duch, członkini Rady Polityki Pieniężnej, omawia perspektywę budżetową 2011.



Marek Miesztański, skarbnik województwa mazowieckiego, otworzył spotkanie w imieniu marszałka Adama Struzika.

całego długu publicznego. W niektórych miastach niebezpiecznie zbliża się do poziomu 60 proc. Samorządy radzą sobie z zadłużeniem, jak mogą. Odchodzą od wskaźnika zadłużenia poprzez zadłużanie spółek komunalnych. Ministerstwo Finansów patrzy na takie działania nieprzychylnym okiem. Inaczej postrzega to Tadeusz Kuczborski z WestLB Bank. – Relokacja długu na spółki komunalne jest racjonalnym działaniem samorządów – uważa. – To samorządy są kreatorem tej zielonej wyspy na mapie Europy, właśnie poprzez inwestycje, które realizują. Nie

można demonizować zadłużenia. Te miasta (Kraków, Wrocław), które poważnie się zadłużyły, doskonale się rozwijają.

### Pieniądze to nie wszystko

Piotr Kotelnicki, prezes Centrum Rozwiązań Menedżerskich, swoje wystąpienie na konferencji zaczął od cytowania Seneki Młodszego: „Jeżeli nie wiesz, do jakiego portu płyniesz, to żaden wiatr nie będzie właściwy”. Tę sentencję powinni sobie powiesić na

ścianach swoich gabinetów wszyscy, samorządowcy też.

Błędem jest realizowanie projektów bez określenia celu, do jakiego prowadzą. Najpierw trzeba określić cel, a potem drogę i zaplanować działania, żeby uzyskać oczekiwany efekt. Zanim przystąpimy do projektu, trzeba określić, jakie są potrzeby rynku. Ważne jest określenie profilu korzyści.

Na rynku dostępnych jest wiele metod, narzędzi, systemów, przewodników, technik, tysiące stron podręczników. Trzeba wiedzieć, jak się w tym wszystkim poruszać. Wsparciem dla samorządowców jest wiele instytucji, które pomagają przebrnąć przez gąszcz przepisów i pomogą przygotować projekt. – Pomożemy przygotować i zrealizować każdy projekt przygotowany o formułę pozabudżetową – deklaruje Tadeusz Kuczborski.

Dobra strategia to połowa wygranej. Na wstępie trzeba powołać zespół, który przeanalizuje i znajdzie optymalne sposoby sfinansowania projektu. Świadomy wybór doradców zapewni realizację projektu i oszczędzi czasu i energii na kolejne poprawki, a może nawet wstrzymanie wdrożenia. W Polsce pomija się rolę doradców technicznych. To błąd, bo właśnie oni dostarczają danych pierwotnych, które posłużą potem do przeprowadzenia analiz.



Certyfikat odbiera Barbara Samborska, burmistrz Góry Kalwarii.

Oprócz doraźnego pozyskiwania kapitału bardzo ważne jest budowanie wśród polskich firm i Polaków skłonności do oszczędzania – mówi Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes ZBP. – Ten system trzeba zbudować, bo właśnie z tych pieniędzy będzie finansowany rozwój, będą finansowane inwestycje. Każdego dnia w kieszeniach Polaków znajduje się ok. 95 mld złotych. Gdyby te pieniądze były ulokowane w instytucjach bankowych, na pewno w znacznym stopniu przyczyniłoby się to do finansowania rozwoju.

Kolejnym sposobem na pomnażanie kapitału jest umiejętne korzystanie z informacji gospodarczej. Dzięki współpracy z Biurem Informacji Gospodarczej InfoMonitor jednostki samorządu terytorialnego odzyskały 1 mld 150 mln zł.

Niemal na każdym spotkaniu z samorządowcami prezes Pietraszkiewicz zachęca do korzystania z usług różnych instytucji, które mogą wesprzeć samorządy w ich działaniach. – Jest wiele instytucji wspierających JST – mówi Krzysztof Pietraszkiewicz. – Macie do dyspozycji setki informacji gospodarczych. Można skorzystać z systemu AMRON w celu skomasowania informacji w jednej bazie zamiast prowadzenia kilkunastu. Wspólnie z Centrum Prawa Bankowego i Informacji utworzyliśmy centra informacji gospodarczej, których zadaniem jest propagowanie w regionach wiedzy o tym, jak ważne jest posiadanie pozytywnej historii kredytowej i gospodarczej oraz jak bardzo bezpieczeństwo i przejrzystość obrotu gospodarczego wpływa na rozwój gospodarki. Zachęcam też do współpracy z Krajową Izłą Rozliczeniową.

Nowocześnie zarządzane jednostki samorządu terytorialnego sięgają po wszystkie dostępne na rynku rozwiązania. Mogą liczyć na wsparcie wielu instytucji. Cykl zorganizowanych dla samorządów konferencji służy właśnie wskazaniu drogi, którą powinni podążać i zaprezentowaniu możliwości, z jakich mogą skorzystać.

### Wędką zamiast ryby

Mimo gorącego okresu przedwyborczego we wszystkich 16 konferencjach uczestniczyło wielu przedstawicieli samorządów. Na tych spotkaniach nie dostali gotowych recept, ale uzyskane informacje na pewno pomogą im



Dyrektor Małgorzata Pawłowska z Mazowieckiego Banku Regionalnego i dr. Mariusz Wyżycki.

w skutecznym i efektywnym zarządzaniu i realizacji lokalnych projektów. Samorządowcy bardzo uważnie śledzili wystąpienia prelegentów i skrzętnie wylłowiali najważniejsze informacje. Jak wynika z wypełnionych przez uczestników ankiet, za najciekawsze podczas warszawskiej konferencji uznali dwie prezentacje: „Partnerstwo publiczno-prywatne” i „Ułatwienia dla inwestycji budowlanych na terenie gminy szansą na ożywienie gospodarcze”. Wystąpienie Jacka Kozińskiego ze Stowarzyszenia Architektów Polskich było najbliższe ich sercu, bo poruszało bardzo istotne kwestie dotyczące urbanizacji, a w szczególności traconych przez złe uregulowania prawne pieniędzy. – U nas zyski z urbanizacji nie są skierowane do tego, kto ponosi koszty urbanizacji – powiedział Jacek Koziński. – Wszędzie w cywilizowanym świecie jest inaczej. Koszt ponosi ten, kto zyskuje.

Gminy od dawna borykają się z tym problemem. Brak spójnych planów urbani-

zacyjnych sprawia, że inwestycje związane z budownictwem mieszkaniowym rozłożone są na dziesiątki lat. Na świecie najpierw przygotowuje się infrastrukturę, potem buduje. Taką inwestycję zamyka się w ciągu 2–3 lat, co znacznie obniża koszt i w krótkim czasie przynosi zyski w postaci podatku od gruntów, podatku od nieruchomości i odpis budżetowy od podatku dochodowego.

Przedstawiciele samorządów, którzy uczestniczyli w konferencjach są zgodni, co do tego, że takie spotkania są bardzo potrzebne. Czasami można dowiedzieć się zupełnie nowych rzeczy, innym razem uporządkować swoją wiedzę. Organizatorzy traktują te konferencje nie tylko jako możliwość przekazania informacji, ale również jako sposobność do uhonorowania najlepszych samorządowców. Na zakończenie konferencji przedstawicielom nagrodzonych jednostek samorządu terytorialnego wręczono zostały certyfikaty „Gmina Dbająca o Finanse Mieszkańców 2010”. ■