

WYWIAD Z MIROŚLAWEM JÓZEF CZUKIEM, Członkiem Zarządu Warbud SA



**Jak wygrać przetarg na budowę sądu w opłacie za dostępność?
Co zadecydowało o sukcesie oferty Warbudu?**

Należy przede wszystkim być przygotowanym merytorycznie i posiadać dużą wiedzę na temat projektów PPP. Bardzo ważne jest zbudowanie innowacyjnego modelu - to właśnie model jest sercem projektu i może dać nam przewagę nad konkurencją. Ponadto, należy posiadać duże kompetencje budowlane. Warbud, jako spółka budowlana istniejąca na rynku od 25 lat, takimi kompetencjami może się pochwalić. Na pewno należy posiadać solidne kompetencje w zarządzaniu obiektami. Spółka - córka Warbudu, Warbud Vinci Facilities, takie kompetencje posiada. Warbud Vinci Facilities istnieje od 5 lat i zdobyła duże doświadczenie w tym obszarze. Tam, gdzie nasze kompetencje były zbyt małe w dziedzinie zarządzania obiektami, sięgnęliśmy po wiedzę naszych partnerów niemieckich, którzy od wielu lat odnoszą sukcesy na polu projektów PPP. Wreszcie, bardzo ważnym elementem jest wiedza o rynku bankowym i umiejętność przekonywania banków, aby udzieliły taniego kredytu na długi okres czasu.

Myślę, że elementy, o których wspominałem, są niezwykle istotne i każdy z nich przyczynił się do sukcesu oferty Warbudu i wygrania przetargu na budowę, finansowanie i zarządzanie budynkiem Sądu w Nowym Sączu.

Jakie ryzyko gotów jest podjąć Warbud w podobnych projektach?

Warbud na pewno podejmie trzy kluczowe elementy ryzyka:

- ryzyko budowlane, a więc ryzyko wybudowania na czas budynku, zgodnie z umową z partnerem publicznym,
- ryzyko zapewnienia finansowania projektu, a więc zdobycie kredytu od banków lub innych instytucji finansowych, który to posłuży do sfinansowania konkretnej inwestycji PPP,
- ryzyko zarządzania obiektem, a więc zapewnienie pełnej dostępności obiektu, na warunkach i w jakości zgodnej z umową z partnerem publicznym.

Jakimi przedsięwzięciami interesujecie się Państwo obecnie?

Wydaje mi się, że wreszcie dzisiaj możemy mówić o realnej szansie rozwoju projektów PPP w naszym kraju. Partnerzy

publiczni przestali wreszcie interesować się jedynie obiektami sportowo-rekreacyjnymi, takimi jak: aquaparki czy stadiony. Obecnie priorytetem dla partnerów publicznych są: budynki administracji publicznej, szpitale, szkoły, sądy, więzienia, prokuratury oraz domy spokojnej starości. Te priorytety są także naszymi priorytetami. Chcemy wspomóc partnerów publicznych w zaspokajaniu podstawowych potrzeb społeczeństwa w tych dziedzinach. Jest to tym bardziej uzasadnione, że banki chcą finansować projekty PPP właśnie w ww. obszarach. Stadiony czy aquaparki nie spotykają się z pozytywnym odzewem banków.

Czy są Państwo gotowi uczestniczyć w przedsięwzięciach zakładających zarządzanie ryzykiem popytu?

Warbud bezpośrednio nie weźmie na siebie ryzyka popytu. Preferujemy projekty w formule opłaty za dostępność. Nie wykluczam natomiast uczestnictwa w projektach z ryzykiem popytu (na przykład przetarg na budowę, finansowanie i utrzymanie domu spokojnej starości w Bobolicach). Jednakże do takiego przetargu musimy zbudować konsorcjum z partnerem, który ma doświadczenie w danej dziedzinie i będzie chciał w ramach konsorcjum wziąć na siebie ryzyko popytu.

Jakie zagraniczne doświadczenia Państwa grupy (projekty) były warte wdrożenia w Polsce?

Grupa Vinci posiada szerokie doświadczenie w projektach PPP głównie w Niemczech, Francji i Wielkiej Brytanii. W Niemczech spółka z Grupy Vinci od 15 lat realizuje z sukcesem projekty PPP w szkolnictwie. Wyremontowała i zarządza kilkudziesięcioma szkołami w Hesji oraz Bawarii. Przeprowadziła też liczne remonty budynków administracji publicznej w formule PPP. Jeżeli chodzi o Wielką Brytanię, to spółka-siostra Warbudu specjalizuje się w budowie i remontach szpitali w formule PPP i ma w tym ogromne doświadczenie. Co do Francji, to sztandarowym projektem zrealizowanym przez Vinci jest Stade de France. Ponadto, większość autostrad we Francji jest zarządzana przez Vinci w formule koncesji. Poza Europą, Vinci realizowało projekty remontów i zarządzania więzieniami.





Biorąc pod uwagę wspomniane doświadczenia, Warbud chce z nich korzystać w projektach takich jak szpitale, szkoły, budynki administracji publicznej, a także sądy, prokuratury i więzienia.

Jak do podobnej współpracy powinna przygotowywać się administracja publiczna?

Administracja publiczna przede wszystkim powinna posiadać dobrych doradców prawnych i finansowych. Doradcy ci powinni kierować klienta publicznego w stronę klauzul projektowych, akceptowanych przez partnera prywatnego, a przede wszystkim przez banki, tak aby dany projekt był „bankowalny”. Powinna również zostać przeprowadzona gruntowna analiza rynku. Ponadto, partner publiczny, jeszcze przed ogłoszeniem przetargu, powinien odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jest gotów na sfinansowanie danego projektu. Wreszcie, partner publiczny, wraz ze swoimi doradcami, powinien być otwarty na propozycje i sugestie partnera prywatnego tak, aby podczas dialogu wypracować stanowisko i klauzule dobre dla obu stron i akceptowalne przez system bankowy. Na końcu warto wspomnieć o stronie organizacyjnej: partner publiczny powinien wyznaczyć osobę odpowiedzialną za projekt, która posiadałaby kompetencje niezbędne do prowadzenia negocjacji. Często obserwujemy sytuacje, kiedy to brakuje osoby pilotującej projekt ze strony partnera publicznego - takie projekty trwają bardzo długo, nawet do kilku lat i często kończą się porażką.

Czy obserwuje Pan zmianę nastawienia administracji rządowej względem PPP?

Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju przeprowadziły w ostatnich 2 latach ogromną akcję promowania kontraktów PPP w Polsce. Zorganizowały, wraz z partnerami prywatnymi, liczne konferencje promujące i wyjaśniające formułę PPP przedstawicielom samorządów. Zaczęły również intensywnie zachęcać samorządy do wyboru drogi PPP, jako możliwości realizacji kontraktów publicznych.

Ministerstwo Gospodarki wydało w 2014 roku bardzo ważny przewodnik po Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, będący kompendium wiedzy dla partnerów publicznych, wraz z wzorami klauzul regulujących prawa i obowiązki stron uczestniczących w projektach PPP.

Wszystkie te działania pokazują zmianę nastawienia administracji rządowej do projektów PPP.

Czy nowa perspektywa unijna 2014-2020 ułatwi, według Pana, rozwój kontraktów w PPP w Polsce?

W nowej perspektywie unijnej, w przeciwieństwie do poprzedniej, pojawiła się możliwość realizacji tzw. projektów hybrydowych. W wielkim skrócie: polega to na możliwości finansowania projektów PPP funduszami strukturalnymi, pochodzącymi z Brukseli. Zmiana ta może mieć ogromne znaczenie dla zwiększenia liczby projektów PPP w Polsce.

Czy obserwuje Pan zmianę nastawienia systemu bankowego względem PPP?

W latach 2009-2013 większość banków była skłonna finansować projekty PPP maksymalnie do 12 lat. Tak krótki okres powodował, że projekty PPP były nie do zaakceptowania przez samorządy, które nie były w stanie spłacać obciążeń z tytułu PPP w tak krótkim czasie. Obecnie sytuacja diametralnie się zmieniła. Część banków akceptuje finansowanie projektów PPP nawet przez okres 20-25 lat.

Jak ocenia Pan jakość usług doradców prawnych i finansowych, świadczonych na rzecz klienta publicznego przy kontraktach PPP, obecnie i 10 lat temu?

Wraz z rozwojem rynku PPP ogromnie wzrosła wiedza i doświadczenie doradców prawnych i finansowych. Jeszcze kilka lat temu kancelarie prawne kopiowały bez modyfikacji zachodnie modele PPP, próbując je zastosować na rynku polskim. Działania te kończyły się najczęściej porażką. Wielokrotnie modele zaimportowane z Europy Zachodniej były niemożliwe do zrealizowania w Polsce, bardzo często również banki działające w Polsce nie chciały kredytować projektów w oparciu o te modele. Obecnie sytuacja uległa znaczącej poprawie. Pojawiło się kilka kancelarii prawnych i finansowych, które zrozumiały wyżej opisany problem. Dostosowują one powszechnie istniejące na świecie modele PPP do polskiej rzeczywistości. Te działania kończą się sukcesem. Możemy wspomnieć tu chociażby



o bardzo efektywnych działaniach kancelarii prawnej i doradcy finansowego przy projekcie budowy, finansowania i utrzymania budynku Sądu w Nowym Sączu. Należy ponadto podkreślić fakt, że kancelarie te, doradzając partnerowi publicznemu możliwe rozwiązania prawno-finansowe, biorą również pod uwagę możliwość sfinansowania w przyszłości tych projektów przez banki, co w poprzednich latach nie zawsze miało miejsce.

Jak ocenia Pan nastawienie partnera publicznego do partnera prywatnego podczas przygotowywania projektów PPP?

Jeszcze kilka lat temu, podczas dialogu konkurencyjnego, partner publiczny nie przejawiał wielkiej chęci wsłuchiwania się w argumenty partnera prywatnego. Postawa partnera publicznego polegała na forsowaniu swoich rozwiązań, bez względu na to, czy partnerzy prywatni chcieli realizować projekty PPP w ramach tych rozwiązań, a przede wszystkim bez względu na to, czy rozwiązania te ułatwiały czy wręcz utrudniały przyszłe finansowanie projektów przez banki. Mówiąc kolokwialnie, postawa partnera publicznego sprowadzała się do następujących kwestii: partner prywatny, bez względu na przyjęte rozwiązania finansowe, z pewnością będzie zainteresowany, z pewnością będzie miał olbrzymie zyski i z pewnością zdobędzie finansowanie na ten projekt. Niestety, postawa ta charakteryzowała się myśleniem życzeniowym i powodowała, że żaden z partnerów prywatnych nie chciał złożyć oferty na realizację projektu PPP, a jeśli już złożył, to nie zdobywał na niego finansowania.

Dzisiaj sytuacja jest zupełnie inna. Partnerzy publiczni coraz częściej wsłuchują się w argumenty partnerów prywatnych i banków, dzielą się ryzykami, co powoduje, że projekty są coraz częściej „dopinane”, a banki decydują się na ich finansowanie.

Czy widzi Pan rolę dla Polskich Inwestycji Rozwojowych w promowaniu i finansowaniu projektów PPP?

Powstanie Polskich Inwestycji Rozwojowych budziło nadzieje dotyczące ożywienia na rynku PPP. Niestety, przez kilka lat PIR nie był w stanie brać aktywnego udziału w projektach PPP. Obecnie, Prezes Jerzy Góra jest żywnie zainteresowany uczestnictwem PIR-u w tych projektach, a przede wszystkim ich finansowaniem. Dotyczy to głównie obiektów użyteczności



publicznej, takich jak: domy spokojnej starości, szkoły, szpitale i inne. Mam nadzieję, że przyczyni się to również do wzrostu liczby realizowanych projektów PPP.

Jak ocenia Pan szansę na rozwój projektów PPP w Polsce?

Mam nadzieję, że argumenty, których użyłem podczas mojego wywiadu, świadczą o istnieniu realnej szansy na to, że w Polsce kontrakty PPP w najbliższym okresie zaistnieją w większej liczbie. Wiążę to z kilkoma dużymi zmianami w ciągu ostatnich kilkudziesięciu miesięcy. Zmiany te dotyczą następujących obszarów:

- zmiana nastawienia administracji publicznej względem PPP,
- chęć kredytowania przez banki kontraktów PPP nawet do 25 lat, co nie miało miejsca jeszcze 2-3 lata temu,
- możliwość realizowania kontraktów hybrydowych w nowej perspektywie unijnej,
- stałe podnoszenie poziomu wiedzy doradców prawno-finansowych w dziedzinie PPP,
- aktywna rola PARP i PIR w promowaniu i finansowaniu projektów PPP w Polsce.

Dziękuję za rozmowę.



Warbud SA – należy do grona największych firm budowlanych w Polsce. Generalny wykonawca prestiżowych projektów z zakresu budownictwa kubaturowego, przemysłowego, ekologicznego, specjalistycznego oraz inżynierskiego. W swojej 25-letniej działalności spółka oddała do użytku ponad 450 obiektów na terenie całego kraju. Jest jednym z sygnatariuszy „Porozumienia dla bezpieczeństwa w budownictwie” – inicjatywy największych generalnych wykonawców w Polsce. Misją Porozumienia jest prowadzenie działań na rzecz podniesienia poziomu kultury bezpieczeństwa pracy na placach budów, a celem ograniczenie liczby wypadków w branży budowlanej.

Obecnie Warbud realizuje m.in.: Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, Szpital Uniwersytecki w Krakowie - Prokocimiu, osiedle mieszkaniowe Central Park Ursynów, Hotel Europejski oraz biurowiec Prime Corporate Centre w Warszawie, a także Sąd Rejonowy w Nowym Sączu w formule PPP.

Wiodącym udziałowcem Warbudu jest VINCI Construction – francuski potentat w dziedzinie budownictwa i robót publicznych. VINCI Construction należy do jednego z największych na świecie koncernów w sektorze budownictwa i usług powiązanych – Grupy VINCI.