

PREZENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA WODOCIĄGOWO- -KANALIZACYJNEGO W BIELSKU-BIAŁEJ

Przedstawiam United Utilities PLC. Rejon działalności United Utilities PLC. Współpraca z sektorem publicznym – PPP. Współpraca z sektorem publicznym na przykładzie Aqua SA.

1. Przedstawiam United Utilities PLC

United Utilities PLC jest brytyjską multi-usługową spółką akcyjną notowaną na giełdzie londyńskiej, prowadzącą działalność w sferze usług użyteczności publicznej na terenie Wielkiej Brytanii i poza jej granicami. Spółka została stworzona w roku 1996 z połączenia North West Water i Norweb, przedsiębiorstw prowadzących działalność z zakresu dostaw wody oraz odbioru i oczyszczania ścieków (North West Water) oraz dystrybucji energii elektrycznej (Norweb). Obydwa przedsiębiorstwa od początku lat dziewięćdziesiątych prowadziły swoją działalność jako prywatne podmioty prawa handlowego w ramach prywatyzacji działalności użyteczności publicznej w Wielkiej Brytanii w końcu lat osiemdziesiątych. Obecnie spółka dostarcza usług z zakresu dostaw wody, odbioru i oczyszczania ścieków, dystrybucji energii elektrycznej, telekomunikacji i dostaw gazu.

Podstawowa działalność spółki obejmuje sferę tzw. działalności regulowanej (dostawa wody, odbiór i oczyszczanie ścieków, dystrybucja energii elektrycznej) w północno-zachodniej Anglii oraz działalności komercyjnej na pozostałym obszarze Wielkiej Brytanii i poza jej granicami. Obecnie spółka dostarcza istotnych usług w sektorze użyteczności publicznej, dla przemysłu i innych podmiotów komercyjnych, dla około 22 mln ludzi w Wielkiej Brytanii i za granicą.

Kapitalizacja rynkowa spółki wynosi około 3,5 miliarda funtów szterlingów, zatrudnionych jest w niej około 16 tys. pracowników na całym świecie. W rankingu ONZ tzw. "korporacyjnych obywateli świata" obejmujących 200 organizacji podobnego typu, United Utilities została sklasyfikowana na dwunastym miejscu.

Działalność komercyjna spółki skupiona jest w oddziale "Contract Solutions", który został stworzony w 2000 roku w celu wykorzystania doświadczeń, wiedzy i umiejętności spółki z zakresu zarządzania i eksploatacji infrastruktury na wolnym rynku w Wielkiej Brytanii i poza jej granicami. Oddział szybko rozrósł się do sześciu podstawowych gałęzi, z których każda koncentruje się na własnym segmencie rynku. Wszelkiego rodzaju wspomaganie następuje poprzez wykorzystanie zasobów korporacyjnych skupionych w biurze centralnym spółki. Obroty Contract Solutions za okres finansowy 2002/2003 wyniosły 375 mln funtów szterlingów, co świadczy o znaczącym rozwoju działalności w stosunkowo krótkim czasie.

2. Rejon działalności United Utilities PLC

United Utilities Plc działa obecnie na rynkach Wielkiej Brytanii (Anglia, Walia, Szkocja), Bułgarii, Estonii, Polski, Australii, Filipin i Kanady. Dokonania firmy na terenie Wielkiej Brytanii obejmują wszystkie dziedziny jej działalności, zarówno w sektorze publicznym, jak też wśród odbiorców instytucjonalnych i przemysłowych. Działalność międzynarodowa dotyczy praktycznie wyłącznie sfery dostawy wody oraz odbioru i oczyszczania ścieków, jakkolwiek zamierzenia obejmują rozszerzenie oferty o pozostałe dziedziny specjalizacji firmy.

¹ Jarosław Piotrowski – główny menedżer na Polskę brytyjskiego koncernu United Utilities działającego m.in. w dziedzinie ciepłownictwa, kanalizacji i wodociągów, obsługującego ponad 10 milionów odbiorców na czterech kontynentach.

Dokonania zagraniczne obejmują obsługę ponad 10 mln mieszkańców w wyżej wymienionych krajach w ramach długoletnich umów z wykorzystaniem różnym sposobów zaangażowania sektora prywatnego w sferze usług zdominowanych przez sektor publiczny. Dla przykładu na terenie Polski i Estonii spółka zaangażowała się kapitałowo jako właściciel mniejszościowych (Polska) i większościowych (Estonia) udziałów w lokalnych spółkach wodociągowo-kanalizacyjnych. W Bułgarii i na Filipinach prowadzi swoją działalność w ramach długoletnich koncesji, a w Szkocji jest uczestnikiem nowatorskiego rozwiązania opartego na partnerskiej współpracy sektora publicznego reprezentowanego przez Szkocki Zarząd Wód z sektorem prywatnym reprezentowanym przez szereg podmiotów, między innymi United Utilities.

3. Współpraca z sektorem publicznym – PPP

Na podstawie analiz i szacunków dokonanych przez takie organizacje jak Bank Światowy potrzeba około 600 – 800 miliardów dolarów na uregulowanie problemów jakości wody i sanitarnych na świecie. Takimi środkami nie dysponuje sektor publiczny zaangażowany w wiele innych dziedzin życia publicznego, gdzie potrzeby są nie mniejsze. Stąd pożądany jest udział sektora prywatnego, który wspomógłby finansowanie niezbędnych inwestycji i programów.

Przykładem może być przyłączenie się do Unii Europejskiej nowych krajów, które nakłada na nie ogromne obowiązki w zakresie poprawy kondycji infrastruktury oraz dotrzymywania obowiązujących norm ochrony środowiska naturalnego. Z pewnością środki przeznaczone przez Unię nie wystarczą na zaspokojenie tych potrzeb, tym bardziej, że nie pokrywają one w pełni wartości podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych (do 80%), a w sektorze publicznym przystępujących państw brakuje wolnych środków. Ponadto, lokalne rynki kapitałowe są zbyt słabe, aby wesprzeć niezbędne działania.

Wskazuje to na konieczność nawiązania współpracy z sektorem prywatnym specjalizującym się w danych dziedzinach działalności. Jednakże taka współpraca będzie możliwa i zakończy się powodzeniem tylko w przypadku spełnienia niezbędnych warunków umożliwiających jej niezakłócony przebieg. Spośród wielu z nich należałoby podkreślić następujące:

- zrozumienie potrzeby zaangażowania podmiotu prywatnego nie tylko jako dostawcy brakujących środków, ale także jako profesjonalnego partnera, któremu można powierzyć realizację określonych zadań;
- odpowiednie relacje partnerów (sektora publicznego i prywatnego) polegające na właściwym podziale zadań i pełnej odpowiedzialności za ich realizację, włączając ryzyko, którym dany partner zarządza;
- polityczna stabilność niezbędna przy realizacji długoletnich zamierzeń – kadencyjność władzy i typowa przy zmianach wrogość w stosunku do rozwiązań zastosowanych przez politycznych przeciwników jest ogromną barierą, często uniemożliwiającą realizację powierzonych zadań zgodnie z ustalonymi harmonogramami, a co się z tym łączy, że szkoda dla odbiorców usług, którzy bez względu na zapatrywania polityczne powinni być zawsze podmiotem prowadzonych działań;
- zamiary powinny być mierzone na siły, tzn., należy uwzględnić lokalne uwarunkowania tak, aby odbiorcy usług byli gotowi ponosić koszty poprawy jakości i dostępności usług, zachowując zdolność do wnoszenia przyszłych opłat za usługi – ocenia się, że poziom ok. 3% tzw. dyspozycyjnego dochodu przeciętnego domostwa na usługi wodociągowo-kanalizacyjne jest poziomem realnym, w każdym innym przypadku należałoby się zastanowić nad tempem przemian, bądź, w przypadku konieczności szybkiej realizacji zadań, nad okresowym subsydiowaniem opłat;
- w celu uniknięcia oskarżeń o niewywiązywanie się z powierzonych zadań, należy zadbać o odpowiednią kontrolę ich realizacji i demonstrować osiągnięcia opinii publicznej.

Doświadczenia sektora prywatnego wyniesione z ostatniego dziesięciolecia współpracy z sektorem publicznym pozwalają na lepsze zrozumienie oczekiwań, w rezultacie prowadząc do zdecydowanie bardziej elastycznego podejścia i gotowości do podejmowania większego ryzyka.

Dużą niewiadomą pozostaje jednak wciąż, szczególnie w krajach tzw. „młodych demokracji”, zrozumienie potrzeby zaangażowania sektora prywatnego oraz postrzeganie go jako niezbędnego

partnera przy realizacji poważnych zadań w infrastrukturze komunalnej, do realizacji których często brakuje sektorowi publicznemu kompetencji, umiejętności, możliwości i doświadczenia.

Według mojej własnej „teorii prywatyzacji” należałoby powiedzieć – współpracujemy z sektorem prywatnym, powierzając mu profesjonalne zarządzanie tymi dziedzinami życia publicznego, które leżą w sferze jego profesjonalnych zainteresowań, pod warunkiem wszakże sprawowania nad nim odpowiedniej kontroli, a sami skoncentrujemy się na zadaniach prospołecznych, do jakich sektor publiczny ma najlepsze predyspozycje, posiadając odpowiednie instrumenty do sprawnego nimi zarządzania. Moim zdaniem, takie podejście umożliwiłoby sprawniejsze i efektywniejsze realizowanie ogromnych potrzeb z pożytkiem i satysfakcją dla obydwu sektorów, zarówno publicznego, jak i prywatnego.

4. Współpraca z sektorem publicznym na przykładzie Aqua SA

Rozpoczęcie współpracy United Utilities z samorządem lokalnym w Bielsku-Białej nastąpiło w listopadzie 1999 roku w ramach współpracy z firmą International Water (obecnie w ramach samodzielnej działalności).

Udział sektora prywatnego w spółce Aqua był możliwy dzięki odważnej decyzji lokalnego samorządu poszukującego branżowego partnera dla spółki. Kierowano się zasadą celowości wsparcia przez profesjonalną organizację realizacji ambitnego programu inwestycyjnego oraz dalszej, szybkiej restrukturyzacji, którą rozpoczęto już na początku lat dziewięćdziesiątych, tworząc na gruzach upadłego regionalnego (państwowego) przedsiębiorstwa wodociągów spółkę akcyjną. Celem ogólnym było stworzenie w przyszłości nowoczesnej, solidnej spółki działającej w oparciu o reguły kodeksu handlowego. W tamtych czasach było to przedsięwzięcie na wskroś nowatorskie.

Z pozycji mniejszościowego akcjonariusza (obecnie 33.18% akcji) w oparciu o podpisaną Umowę o Współpracy udało się wspólnie stworzyć bardzo solidne podstawy dalszego rozwoju spółki. W ciągu trwającej trzy i pół roku współpracy przekazano spółce w ramach tzw. *know-how* ponad 7 tys. godzin specjalistycznego, praktycznego doradztwa techniczno-finansowego, które umożliwiło zmianę kultury biznesowej, zdecydowanie bardziej zorientowanej na jakość, efektywność i rentowność prowadzonej działalności i świadczonych usług.

Kluczowe zagadnienia dotyczyły wprowadzenia długoletniego biznesplanu (nastawionego na spełnianie obowiązujących norm i podniesienie efektywności działalności bieżącej i inwestycyjnej), redukcji zatrudnienia (prawie o połowę) przy jednoczesnym zapewnieniu miejsc pracy odchodzącym pracownikom (w ramach tzw. „outsourcingu”) oraz zapewnienie niezbędnego i koniecznego wsparcia działalności reaktywnej (codziennej) i proaktywnej (długoterminowej) nowymi technologiami, w tym z dziedzin IT, takich jak: SAP, GIS, NETBASE, itp.

Powyższa współpraca zaowocowała wymiernymi korzyściami dla odbiorców usług (wysoka jakość, pewność i ciągłość usług), lokalnych samorządów (profesjonalna realizacja zadań własnych gmin, wsparcie rozwoju infrastruktury, udział w zyskach) oraz samej spółki (profesjonalizacja wszelkich procesów zarządzania). Nie znaczy to, że zrealizowano wszystkie cele, a współpraca przebiegała i przebiega bezproblemowo. Zderzenie różnych kultur biznesowych często owocuje koniecznością przeznaczenia odpowiedniego czasu na lepsze poznanie, co powoduje opóźnienia w realizacji niezbędnych zadań. Ponadto zawirowania na scenie politycznej doprowadziły do kontestacji zasad, czy wręcz sensowności takiej współpracy. Są to problemy przejściowe, które na pewno zostaną rozwiązane w najbliższej przyszłości z powodzeniem. Niemniej jednak, wskazują one na konieczność spełnienia warunków potrzebnych do powodzenia współpracy obydwóch sektorów, które były omówione powyżej.

W warunkach polskich warto, też się zastanowić, czy udział sektora prywatnego w ramach innego modelu współpracy, np., koncesji, nie byłby lepszym rozwiązaniem. Wydaje się bowiem, że pogodzenie władzy wykonawczej i ustawodawczej w ramach jednego samorządu jest zadaniem niezmiernie trudnym, wręcz niemożliwym. Idealnym rozwiązaniem byłoby powierzenie pełnej odpowiedzialności za realizację zadań sektorowi prywatnemu (profesjonalnie do tego typu zadań przygotowanemu), niekoniecznie powierzając mu własność majątku trwałego, przy jednoczesnym sprawowaniu funkcji kontrolnych przez sektor publiczny (w formie regulatora, czy też przy zastosowaniu innych podobnych rozwiązań). Jedno jest pewne, współpraca sektora prywatnego

z sektorem publicznym przynosi wymierne korzyści wszystkim uczestnikom przedsięwzięcia, wbrew negatywnym komentarzom głoszonym przez malkontentów.