





**Mariusz  
Grendowicz**

*prezes Zarządu, Polskie  
Inwestycje Rozwojowe S.A.*

## SAMO PAŃSTWO NIE DA RADY

Rozmowę prowadzi Dominik Aziewicz, dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

**Dominik Aziewicz:** Podczas gdy większość ekspertów z entuzjazmem wypowiada się na temat możliwości zbudowania Kaskady Dolnej Wisły, Pan wydaje się być nieco bardziej sceptyczny.

Mariusz Grendowicz: Niestety, czasem trzeba sprowadzić dyskusję na ziemię i dodać przysłowiowej łyżki dziegciu do beczki miodu. Zauważyłem, że w debacie na temat dokończenia Kaskady Dolnej Wisły pojawiają się same głosy „na tak” oraz „trzeba zrobić”, a na koniec zbyt wiele osób konkluduje: „niech zrobi to państwo”. Wszyscy bardzo ochoczo używają tego określenia, bo „państwo” znaczy „nikt”. Tymczasem państwo to my. Jeśli budowę sfinansuje Skarb Państwa, będzie oznaczało to jedną

z dwóch rzeczy – albo zapłaci za nią obecne pokolenie w postaci podwyższonych podatków, albo też przyszłe poprzez wzrost zadłużenia. Państwo nie dysponuje żadnymi „zaskórniakami”. Chyba, że zrealizuje tę inwestycję, rezygnując z innych. Myślę jednak, że zakładamy *ceteris paribus* – tzn. że wszystko inne również ma być zrobione. A zatem, jeżeli są osoby, które ochoczo mówią, że koszty powinno ponieść państwo – to logika wskazuje, że powinny dodać: „w związku z tym podnieśmy podatki” albo „w związku z tym niech nasze dzieci za to płacą”. Ewentualnie jest też ta trzecia możliwość – niech wskażą z czego zrezygnować, żeby mieć środki na uregulowanie dolnego biegu Wisły.

**Pewnym rozwiązaniem wydaje się być także podniesienie cen prądu.**

Oczywiście, taka możliwość też istnieje. Można zastosować model, w którym zamiast rozkładać ciężar na wszystkich obywateli po równo, przerzucono by koszty na beneficjentów danej inwestycji. Czyli w przypadku autostrady – na osoby jeżdżące po autostradzie. W przypadku energii elektrycznej – na jej konsumentów. Tego typu modele funkcjonują na całym świecie. Przykładowo: koszt inwestycji realizowanej w energetyce odnawialnej w Niemczech, w ramach tzw. „Energiewende”, ponoszony był przez konsumentów. Z tego wzięła się bardzo wysoka cena energii elektrycznej w tym kraju. Jeśli odbiorcy energii dają przyzwolenie na takie rozwiązanie, to pewnie jest ono najbardziej „fair”. Płacą ci, którzy faktycznie użytkują drogi, korzystają z energii elektrycznej, gazu czy czegoś jeszcze innego.

***Jeśli budowę Kaskady Dolnej Wisły sfinansuje Skarb Państwa, to albo zapłaci za nią obecne pokolenie w postaci podwyższonych podatków albo też przyszłe pokolenie poprzez zadłużenie. Trzecią opcją jest rezygnacja z innego założonego wcześniej projektu bądź projektów.***

**W przypadku Wisły byłoby to np. użytkownicy drogi wodnej czy np. odbiorcy energii z elektrowni wodnych?**

Dokładnie tak. Dlatego uważam, że zamiast mówić „niech sfinansuje państwo” – co oznaczałoby, że musiałoby ono w jakiś sposób „wyskrobać” 28 mld zł – lepiej byłoby zbudować model oparty na partnerstwie publiczno-prywatnym (PPP), zawierający więcej źródeł finansowania niż tylko środki będące w dyspozycji budżetu centralnego. Biorąc pod uwagę cały szereg komercyjnych korzyści z uregulowania dolnego biegu Wisły, powinno to być możliwe. Poza wymiarem energetycznym,

warto wziąć pod uwagę plany rozwoju terminali kontenerowych w Gdyni i Gdańsku. Spowodują one istotne zwiększenie ruchu kontenerowego w postaci dodatkowych pociągów lub ciężarówek. Wydaje się, że tańszy transport wodny śródlądowy powinien skorzystać na uregulowaniu Wisły, a tym samym móc uczest-

niczyć również w kosztach. Zainteresowane okiełznaniem biegu rzeki powinny również być urzędy marszałkowskie województw: mazowieckiego, kujawsko-pomorskiego, pomorskiego oraz warmińsko-mazurskiego. Transport rzeczny byłby rozładowywany wzdłuż Wisły, co wiązałoby się z koniecznością zbudowania portów rozładunkowych. Przyczyniłoby się to do istotnego wzrostu działalności gospodarczej na terenie danego województwa. Urzędy marszałkowskie mogłyby ponosić koszty w formule z góry ustalonej opłaty za dostępność na okres 30 czy 50 lat. Kolejny element, na który warto zwrócić uwagę to olbrzymie

*Realizacja projektu Kaskady  
Dolnej Wisły mogłaby być  
oparta na formule szerokiego  
partnerstwa publiczno-  
-prywatnego, w którym  
uczestniczyliby m.in.: Skarb  
Państwa, samorządy, firmy  
ubezpieczeniowe, konsumenci  
energii elektrycznej,  
użytkownicy transportu  
wodnego śródlądowego.*

kwoty, które wypłacane są z tytułu odszkodowań za straty powodziowe. Pieniądze zaoszczędzone wskutek mniejszej skali zjawisk powodziowych, a byłby to przecież kolejny rezultat tej inwestycji, mogłyby również wesprzeć całe przedsięwzięcie. Część składek mogłaby być przeznaczana przez firmy ubezpieczeniowe na poczet funduszu, z którego finansowany byłby projekt.

**Państwo również ponosi duże koszty związane z powodziami...**

Jeśli dla państwa oznaczałoby to istotne obniżenie wydatków związanych z usuwaniem skutków powodzi, strona publiczna także jak najbardziej mogłaby uczestniczyć w kosztach tego przedsięwzięcia. Chodziłoby tak naprawdę o zbudowanie modelu przychodowego, w ramach którego środki byłyby wydane jednorazowo, a nie za każdym razem, kiedy Wisła wylewa.

**Czy tego typu rozwiązania funkcjonują już gdzieś na świecie?**

W tej chwili szukamy właśnie takich przykładów. Kontaktujemy się z kolegami z dużych międzynarodowych funduszy infrastrukturalnych i próbujemy dociec, czy ktoś to kiedyś robił za granicą. Liczę, że gdyby udało się stworzyć pełnokrwisty model

PPP w celu sfinansowania budowy Kaskady Dolnej Wisły, to znalazłyby się międzynarodowe fundusze gotowe do zaangażowania się w ten projekt.

Pojawia się pytanie, kto byłby w stanie zrealizować projekt na tak dużą skalę i wziąć za niego całościową odpowiedzialność.

Teoretycznie najlepszym rozwiązaniem byłoby powierzenie tej niezwykle trudnej inwestycji prywatnemu podmiotowi. Trzeba jednak twardo stąpać po ziemi i być świadomym wyzwań, które przed nami stoją. Żadna spółka nie będzie w stanie udźwignąć takiej inwestycji samodzielnie. Znamy historie bardzo dużych przedsięwzięć realizowanych przez sektor prywatny, które nie miały precedensu i zakończyły się może nie fiaskiem, ale na pewno nie sukcesem finansowym. Za przykład niech posłuży tunel pod kanałem La Manche. Byłem członkiem zespołu, który opracowywał wniosek kredytowy na finansowanie tego projektu i mogę powiedzieć, że to, co zostało w nim przedstawione (przede wszystkim kosztorysy wykonania) w istotny sposób „rozjechało się” z tym, ile przedsięwzięcie kosztowało ostatecznie. Ryzyko

*Skala jest olbrzymia  
i dlatego tak ważne jest  
zaangażowanie wielu  
podmiotów. Jednakże pewna  
instytucja powinna pełnić  
funkcję project managera.  
Nie wyobrażam sobie,  
żeby w oparciu o pełną  
demokrację można było  
doprowadzić do konsensusu  
sześciu ministerstw  
i zapewne z dziesięciu  
podmiotów prywatnych.*

*Urzednicy są po to, by obsługiwać klienta-obywatela, który za nich płaci. Z kolei płatnicy podatków powinni mieć świadomość, że sformułowanie „państwo za to zapłaci” oznacza tak naprawdę, że środki te będą pochodziły z ich własnej kieszeni. Każdy element państwa jest składową kosztu, który ponosimy wspólnie.*

niepowodzenia czy niedoszacowania kosztów występuje zawsze. Dlatego skłaniałbym się ku powołaniu konsorcjum bardzo dużych, międzynarodowych podmiotów. Najlepiej takich, które realizowały już tego typu inwestycje poza Polską. Jest to jedyny sposób na to, żeby polski podatnik i wszystkie inne podmioty uczestniczące finansowo w projekcie nie były narażone na przekroczenie budżetu. Jak wspominałem, wyobrażam to sobie jako przedsięwzięcie będące klasycznym PPP. Wydaje się, że jest to jedyna droga do uniknięcia złych doświadczeń, które mieliśmy w przypadku budowy dróg. Szczególnie, jeśli omawiane konsorcjum byłoby odpowiedzialne nie tylko za zrealizowanie projektu, ale też utrzymanie tej infrastruktury w dobrym stanie przez następnych kilkadziesiąt lat. Wówczas mielibyśmy pewność, że jakość prac będzie wykonana na najwyższym poziomie i nie trzeba będzie czegoś po dwóch latach poprawiać.

#### **Jak skoordynować tak ogromne przedsięwzięcie?**

Skala jest olbrzymia i dlatego tak ważne jest zaangażowanie wielu podmiotów. Jednakże pewna instytucja – myślę, że mogłoby nią być jedno z ministerstw – powinna pełnić funkcję *project managera*.

Byłaby ona swego rodzaju punktem kontaktowym, udrażniającym różne ścieżki w innych resortach uczestniczących w inwestycji. Nie wyobrażam sobie bowiem, żeby w oparciu o pełną demokrację można było doprowadzić do jednego miejsca sześć ministerstw i zapewne z dziesięć podmiotów prywatnych. *Project manager* brałby odpowiedzialność za całość projektu. Niekoniecznie byłby szefem pozostałych, ale otrzymałby mandat, żeby koordynować, co i w jakim terminie ma być zrobione. PIR mogłoby natomiast stanowić istotne zaplecze takiego przedsięwzięcia.

**Na koniec wróćmy jeszcze do kwestii mentalnych. Czy wspomniany przez Pana sposób myślenia, który można określić słowami „państwo powinno” jest domeną wyłącznie polskiego społeczeństwa?**

Mieszkałem w Wielkiej Brytanii w czasie, kiedy dokonywała się tam mentalna transformacja – od modelu późno labourzystowskiego, w którym państwo odpowiadało za wszystko, do modelu taczeryzmu, w którym na każdym kroku powtarzano, że „państwo to podatnicy”. Były to bardzo ciekawe doświadczenia. Do pewnego momentu, udając się do urzędu paszportowego, było się przychodzącym do urzędnika *petentem*. W późniejszym czasie przy okienkach pojawiły się karteczki z napisem: *We are here to serve you. You are our customer* i człowiek od razu czuł się lepiej. Miał świadomość, że to on opłaca pracę tych ludzi. Każdy element państwa jest składową kosztu, który ponosimy wspólnie.

#### **Jest częścią umowy, w której partycypujemy.**

Oczywiście, że tak. Kiedy zaczynamy myśleć w tych kategoriach, dochodzimy do wniosku, że – jako urzędnicy – jesteśmy po to, aby obsługiwać naszego klienta, który za nas płaci. Z kolei, jako płatnik podatków, zaczynamy w mniej frywolny sposób używać sformułowania „niech państwo za to zapłaci”, gdyż mamy świadomość, że ni mniej ni więcej tylko my sami będziemy ponosić te koszty.

## O ROZMÓWCY:

**Mariusz Cezary Grendowicz**, absolwent ekonomiki transportu na Uniwersytecie Gdańskim oraz The Chartered Institute of Bankers w Londynie, jest prezesem zarządu Polskich Inwestycji Rozwojowych, spółki Skarbu Państwa powołanej w ramach rządowego programu Inwestycje Polskie. Bankowiec z 30-letnim stażem (m.in. Citibank w Londynie, ING Bank oraz Grupa ABN AMRO Polska, Bank BPH, BRE Bank, Związek Banków Polskich gdzie pełnił funkcje zarządcze). Niezależny członek rad nadzorczych, m.in. Aviva Polska, Arctic Paper oraz Globe Trade Centre.