

Bożena Boryczko

Wykorzystanie metody *performance contracting* w zarządzaniu firmą

Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania zagadnieniami związanymi z energią – zarówno w aspekcie technicznym, organizacyjnym, jak i ekonomicznym. Postęp w rozwiązaniach technicznych pozwolił na stworzenie doskonalszych systemów produkcji i wykorzystania energii, a jednocześnie zwiększył zainteresowanie tworzeniem nowoczesnych metod finansowania tych rozwiązań. We wszystkich obiektach użyteczności publicznej, a w szczególności szkołach, szpitalach, obiektach przemysłowych – główne koszty utrzymania związane są z wydatkami ponoszonymi na szeroko pojęte nośniki energii: ogrzewanie, oświetlenie, wentylację.

W przypadku każdego przedsięwzięcia inwestycyjnego kwestią fundamentalną jest nie tylko jego realizacja, ale sfinansowanie w terminach zgodnych z przewidywanym harmonogramem realizacji. W związku z tym, że większość zadań inwestycyjnych jest realizowana w określonym czasie, a ich skutki mogą być odczuwalne w długim okresie, a także w celu podjęcia działań dostosowania technologicznego do wymagań rynku, konieczne jest rozważenie i przyjęcie formy zarządzania – strategii finansowania inwestycji. Ta strategia cząstkowa musi być spójna z zarządzaniem globalnym całym przedsiębiorstwem realizującym przedsięwzięcie.

Metody finansowania inwestycji

Podmioty, które są zainteresowane realizacją inwestycji modernizacyjnych mogą pozyskać kapitał inwestycyjny z co najmniej kilku źródeł.

Podstawowe źródła to [8,17,1,3,4]:

- finansowanie długiem,
- leasing,
- dotacje, subwencje,
- finansowanie ze środków własnych,
- finansowanie przez stronę trzecią – *performance contracting*.

Finansowanie długiem. Rozwój przedsiębiorstw za pomocą kapitałów obcych zyskuje coraz więcej zwolenników. Finansowanie za pomocą kapitału obcego daje bowiem efekt dźwigni finansowej. Przedsiębiorstwo zaciąga pożyczki, by sfinansować swój rozwój – posiadając większe zasoby kapitałowe, może szybciej zdobywać nowych klientów i sprawniej prowadzić ich obsługę. W konsekwencji firma osiąga lepsze wyniki finansowe aniżeli przedsiębiorstwo, które rozwija się

wyłącznie za pomocą własnych pieniędzy. W pierwszym etapie skorzystanie z kapitału obcego daje przejściowe pogorszenie wskaźników, po czym – w przypadku prawidłowego wykorzystania pieniędzy – sytuacja wyraźnie się poprawia.

Podstawowymi instrumentami finansowymi są tutaj kredyt, pożyczka oraz środki uzyskane w drodze emisji krótko- i długoterminowych papierów dłużnych.

Przy wykorzystaniu któregośkolwiek z powyższych instrumentów pojawiają się problemy charakterystyczne dla działalności finansowej:

- stopa procentowa – która mówi o koszcie i zwykle jest zbyt wysoka w mniemaniu inwestora,
- zabezpieczenie długu – czyli zabezpieczenie wierzyciela przed sytuacją niewypłacalności dłużnika,
- zdolność kredytowa – czyli zdolność do zaciągania, a przede wszystkim spłaty zaciągniętych zobowiązań finansowych.

Leasing jest to umowa, na mocy której leasingodawca przekazuje prawo do użytkowania określonych dóbr w określonym czasie w zamian za określone płatności [14]. Generalnie można przyjąć, że leasing jest to sposób na użytkowanie cudzej rzeczy, w ramach wykonywanej działalności gospodarczej w określonym czasie za określone opłaty. Leasing funkcjonuje w prawie polskim jako tzw. umowa nienazwana. Kształtowany jest wolą stron. Jego przedmiotem mogą być wszystkie dobra inwestycyjne, określone w rachunkowości jako środki trwałe.

Umowa leasingowa zawarta jest na czas określony, a podstawowe wartości charakteryzujące taką umowę to:

- rodzaj umowy,
- wartość przedmiotu umowy,
- waluta, w jakiej wyrażane są płatności,
- opłata wstępna,
- należne czynsze miesięczne – ustalone harmonogramem,
- wartość rezydualna (końcowa).

Na podstawie przepisów podatkowych zaliczających przedmiot umowy leasingowej do majątku leasingodawcy lub leasingobiorcy, leasing możemy podzielić na:

■ **leasing operacyjny**, w którym mamy do czynienia z czasowym przekazaniem przez leasingodawcę w użytkowanie dobra inwestycyjnego leasingobiorcy. Czas, na który zawierane są tego rodzaju umowy, jest krótszy niż okres normatywnego zużycia przedmiotu leasingu. Nie ma w nim zapisu o tym, iż po zakończeniu umowy przedmiot leasingu za określoną kwotę będzie nabyty przez leasingobiorcę. Kwestia ta jest z reguły uregulowana odrębną umową, w której za-

kup przedmiotu umowy leasingowej jest jedną z możliwości zakończenia umowy leasingu. Przedmiot umowy leasingu zaliczany jest do majątku leasingodawcy, który dokonuje odpisów amortyzacyjnych. Raty leasingowe oraz wpłata wstępna (czynsz inicjalny) są kosztem uzyskania przychodu dla leasingobiorcy.

■ **leasing finansowy (kapitałowy)** – w przeciwieństwie do leasingu operacyjnego przedmiot umowy leasingowej zaliczany jest do majątku leasingobiorcy, który dokonuje odpisów amortyzacyjnych. Kosztem uzyskania przychodu dla niego jest tutaj część odsetkowa zawarta w ratach leasingowych. Tzw. część kapitałowa tych rat, odpowiadająca spłacie wartości przedmiotu leasingu nie jest kosztem. Integralną częścią zapisów tego typu umowy jest opcja wykupu przedmiotu po okresie, na który umowa została zawarta.

Leasing funkcjonuje w polskiej gospodarce od początku lat dziewięćdziesiątych. Jego popularność systematycznie rośnie. Obecnie poprzez leasing finansowanych jest ok. 9% wszystkich inwestycji. Leasing, a w szczególności leasing operacyjny, to alternatywa dla kredytu bankowego. Z tego źródła finansowania korzystają najczęściej małe oraz średnie firmy.

Głównymi czynnikami decydującymi o skorzystaniu z tego źródła finansowania są:

- możliwość uzyskania przez leasingobiorcę korzyści podatkowych w postaci tzw. efektu fiskalnego, czyli możliwości finansowania części opłat leasingowych nie zapłaconym podatkiem dochodowym,
- szybki czas załatwienia formalności,
- utrzymanie płynności finansowej,
- proste zasady kalkulowania wydatków,
- finansowanie rat leasingowych z dochodów przedsiębiorstwa,
- elastyczność w kształtowaniu harmonogramu spłat,
- neutralność dla bilansu,
- łagodniejsze niż przy kredycie bankowym wymagania dotyczące kondycji finansowej inwestora.

Wadą systemu leasingowego jest na ogół wyższy koszt użytkowania obiektu (opłat leasingowych) w stosunku do efektywnych wydatków ponoszonych przy zakupie majątku na własność, przyjmując nawet pełne jego sfinalizowanie oprocentowanym kredytem bankowym.

Umowy leasingowe budzą jednak wiele wątpliwości, szczególnie w zakresie obowiązków podatkowych i z tego też powodu resort finansów podejmuje zmienne regulacje w tym zakresie. Budzi to uzasadnione zastrzeżenia ze strony firm leasingowych i jest jednym z głównych powodów niewielkiego udziału leasingu w finansowaniu inwestycji.

Dotacje, subwencje. Uzyskanie środków finansowych z tych źródeł w sposób zdecydowany poprawia ekonomiczną efektywność każdego projektu inwestycyjnego poprzez „zerowy” koszt kapitału. Aktualnie Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz Ekofundusz są w stanie przyznać pomoc finansową projektom w formie dotacji. Przyznanie dotacji obarczone jest jednak koniecznością spełnienia określanych corocznie warunków.

Finansowanie ze środków własnych. Wydaje się najprostszą i najtańszą metodą finansowania projektów inwestycyjnych. Jednak ani prostota, ani taniość takiego podejścia nie muszą być prawdziwe.

Twierdzenie o prostocie tej metody jest prawdziwe, gdy podmiot projektujący inwestycję ma wolne środki finansowe, a także kiedy w strukturze organizacyjnej podmiotu funkcjonują pracownicy, których kwalifikacje umożliwiają precyzyjne przygotowanie projektu.

Finansowanie z tego źródła nie musi być najtańszym sposobem pozyskania kapitału inwestycyjnego. Koszt kapitału powinien zostać precyzyjnie określony, chociażby jako koszt utraconych korzyści. Koszt środków inwestycyjnych ma bliski związek z finansowymi efektami przedsięwzięcia dla podmiotu gospodarczego. Zarządzający będą brali pod uwagę przede wszystkim te przedsięwzięcia, które przyniosą najwyższą stopę zwrotu i musimy pamiętać, że przedsięwzięcia przynoszące efektywność energetyczną najefektywniejsze pod względem ekonomicznym być nie muszą.

Finansowanie przez stronę trzecią – *performance contracting*

Ostatnim źródłem pozyskiwania kapitału jest finansowanie przez stronę trzecią [8,6]. Jest to połączenie technicznej pomocy oraz niezbędnego nagromadzenia środków przeznaczonych na efektywne wykorzystanie energii przez pewne, niezależne od użytkowników energii przedsiębiorstwo usługowe – ESCO (*Energy Saving Company*). ESCO to instytucja zarabiająca na projektach mających na celu zmniejszenie zużycia energii, posiadająca odpowiedni potencjał inżynierski, finansowy i konstrukcyjny. Projekty realizowane w formule ESCO są finansowane z oszczędności kosztów energii.

Banki mają zaufanie do wiedzy technicznej firm typu ESCO. Banki powinny posiadać wiedzę o organizacjach, których zadaniem jest ocena poziomu ryzyka, zadania wynikającego z ich gospodarczej aktywności, a nie muszą posiadać wyspecjalizowanych komórek oceniających ryzyko techniczne i technologiczne – szczególnie w takim obszarze, jak efektywność energetyczna. Do firmy ESCO należy przekonanie banku o jakości własnych kwalifikacji, a tym samym o stopniu ograniczenia ryzyka finansowania realizowanego przez ESCO projektu. Zaufanie do ESCO będzie możliwe do osiągnięcia poprzez precyzyjne wyjaśnienie metod działania, sposobów rozliczania z klientem, a przede wszystkim prezentację obszarów zagrożenia projektu i sposobów jego zabezpieczenia.

Jedną z podstawowych umiejętności firmy typu ESCO jest umiejętność identyfikacji efektywnych ekonomicznie projektów. Projektów przynoszących korzyści wszystkim uczestnikom kontraktu na odpowiednim poziomie i w interesującym okresie zwrotu. W tym celu wykorzystywany jest audyt ekonomiczny. Informacje uzyskane dzięki procedurom optymalizującym umożliwiają realizację projektów najbardziej efektywnych – ponieważ tylko w przypadku takich projektów ESCO jest przedsiębiorstwem komercyjnym. Brak przekonania o interesującym i bezpiecznym poziomie oszczędności uniemożliwia kontynuację rozmów dotyczących realizacji projektu. O tym, czy kontrakt jest bezpieczny decyduje ESCO, klient nie może mieć wpływu na podjęcie przez ESCO odpowiednich decyzji. Specjaliści z ESCO wykonują badania, pomiary i inne czynności mieszczące się w pojęciu audytu energetycznego.

Koncepcja finansowania inwestycji przez stronę trzecią jest efektem słabej kondycji ekonomicznej wielu podmiotów zainteresowanych poprawą energochłonności, bądź gruntowną modernizacją infrastruktury energetycznej znajdującej się w ich gestii, jak również braku odpowiedzialności kadry posiadającej kwalifikacje pozwalające na profesjonalne przygotowanie projektu.

Możliwość skorzystania z usług firm ESCO występuje wszędzie tam, gdzie zarządzający firmą bądź instytucją o charakterze publicznym nie są w stanie rozpoznać wielkości strat energii z powodu [2]:

- niskiej świadomości energetycznej oraz braku wiedzy z zakresu oszczędności użytkowania energii,
- braku wykwalifikowanych pracowników będących w stanie ocenić bieżący poziom strat i wyciągnąć wnioski,
- braku środków finansowych na prowadzenie stosownych badań.

Firmy ESCO we własnym zakresie opracowują projekty poprawy efektywności, ale tylko wtedy, gdy będą miały zagwarantowany zadowalający je zwrot środków zaangażowanych w realizację takiego projektu.

Samoszczędzające się inwestycje to rozwiązania dla:

- systemów ciepłowniczych,
- obiektów przemysłowych,
- budynków mieszkalnych,
- hoteli,
- szpitali,
- biur,
- szkół i wyższych uczelni.

W przedsięwzięciu typu ESCO biorą udział trzy strony:

- właściciel – jego rolą jest określenie celów projektu, określenie dostępnych środków finansowych, a także zrozumienie różnych możliwości wynikających z drżającego potencjału racjonalnego wykorzystania energii; jest to konieczne do podjęcia racjonalnej decyzji inwestycyjnej,
- ekspert zarabiający na usłudze zmniejszenia kosztów energii, czyli ESCO – ekspert ma pomóc w identyfikowaniu możliwych do przeprowadzenia przedsię-

wzięć, określeniu zyskowności oraz wprowadzeniu ich w życie (zgodnie z wcześniej podpisanym kontraktem),

- instytucja finansowa dostarczająca pieniądze na realizację inwestycji – struktura finansowania i rodzaj instytucji zaangażowanych w finansowanie projektu zależy od ponoszonego ryzyka, rodzaju projektu i innych warunków zewnętrznych.

Realizacja projektów inwestycyjnych, oferowanych przez firmy ESCO opierać się może na następujących zasadach:

■ BOO (*Build-Operate-Own*) jest to zasada, która wymaga stałego zaangażowania operatora – typu ESCO począwszy od budowy, a skończywszy na stałej obsłudze obiektu. Wtedy obiekt byłby jego trwałą własnością. Ta zasada preferowana jest przez niektóre firmy ESCO.

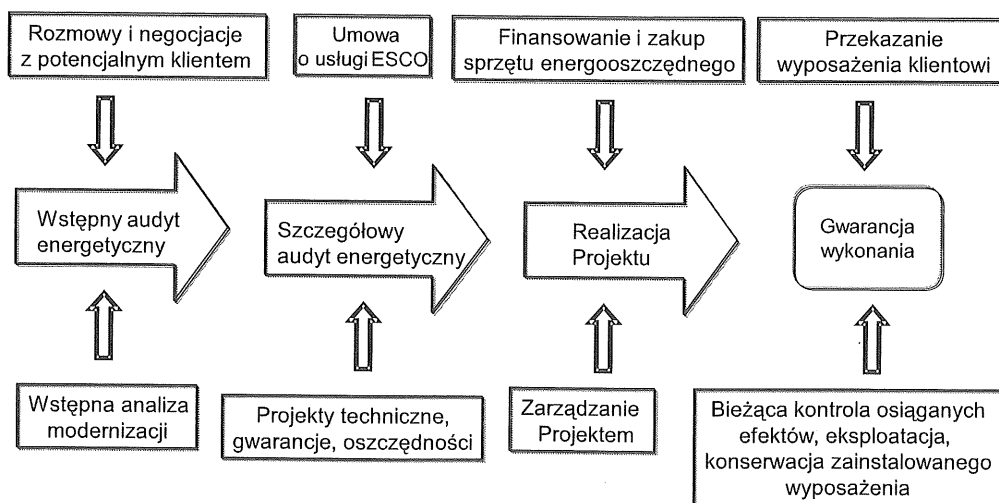
■ BOT (*Build-Operate-Transfer*) preferowana przez gminy forma inwestowania, polegająca na wybudowaniu obiektu, zarządzaniu nim w początkowym okresie, rozruchu oraz próbach technicznych i następnie przekazaniu go zleceniodawcy. Istnieje również możliwość wydłużenia okresu zarządzania obiektem operatora. Operator czerpałby zyski z energii zaoszczędzonej w wyniku przeprowadzonej inwestycji.

Realizacja projektu ESCO obejmuje następujące etapy (rys. 1.):

- rozmowy i negocjacje z potencjalnym klientem,
- wstępny audyt energetyczny,
- umowa o usługi ESCO,
- szczegółowy audyt energetyczny, projekty techniczne, gwarancje, oszczędności,
- finansowanie i zakup sprzętu energooszczędnego,
- realizacja projektu,
- bieżąca kontrola osiąganych efektów oszczędnościowych,
- eksploatacja i konserwacja zainstalowanego wyposażenia,
- przekazanie wyposażenia klientowi.

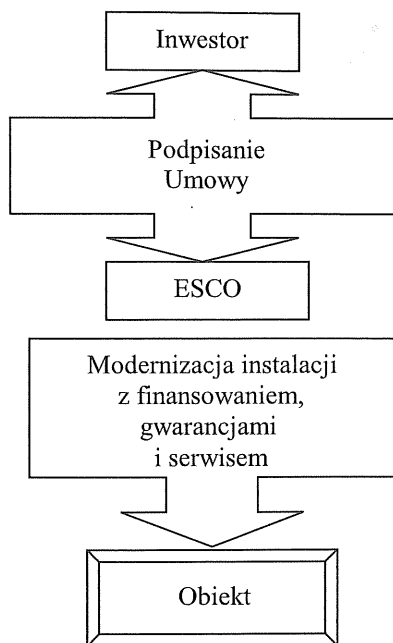
Inwestor, czyli właściciel obiektu może w różny sposób nadzorować realizację inwestycji finansowanej przez stronę trzecią. Ilustrują to rysunki 2., 3. i 4.

We wszystkich trzech przypadkach dotyczących sposobu nadzoru nad realizacją inwestycji finansowa-



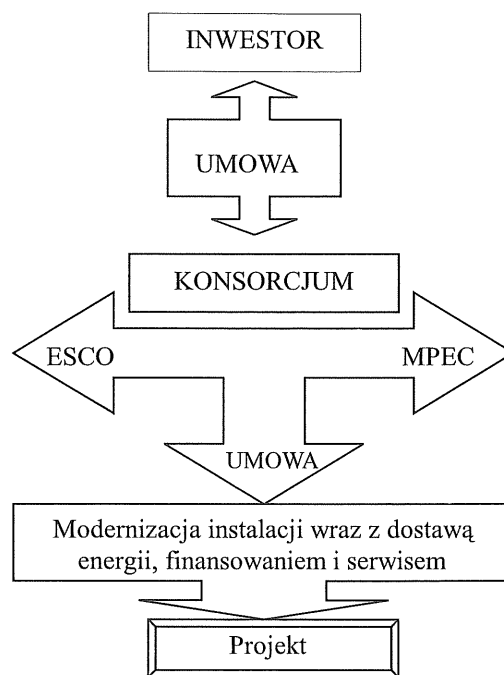
Rys. 1. Schemat realizacji projektu przez firmę ESCO

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Schemat nadzoru realizacji inwestycji przez firmę typu ESCO

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Schemat nadzoru realizacji inwestycji przez konsorcjum

Źródło: opracowanie własne.

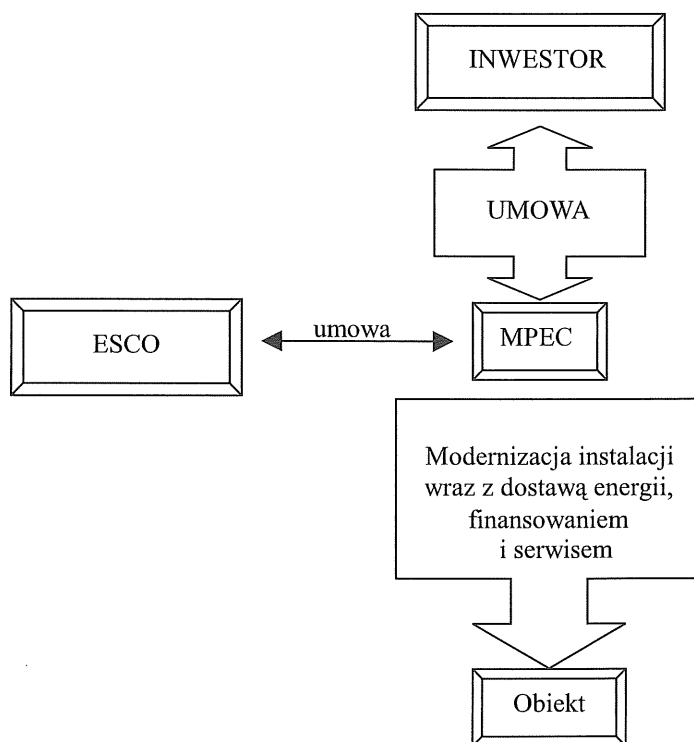
nej przez stronę trzecią szczegóły współpracy określa każdorazowo odrębna umowa.

Obniżenie zużycia energii proponowane przez firmę typu ESCO może następować poprzez:

- modernizację węzła cieplnego lub autonomicznego źródła ciepła,
- modernizację instalacji:
 - ▲ wentylacji/klimatyzacji
 - ▲ c.o.
 - ▲ oświetleniowej
- termorenowację:
 - ▲ docieplenie,
 - ▲ stolarka okienna
- dodatkowe instalacje:
 - ▲ system zarządzania energią
 - ▲ system odzyskiwania ciepła

Korzyści dla inwestora ze skorzystania z usług firmy ESCO to:

- finansowanie dostosowane do potrzeb i możliwości klienta,
- jeden partner dla całego obiektu,
- natychmiastowa poprawa stanu instalacji, obiektu,
- ograniczenie kosztów operacyjnych,
- trwałe zwiększenie wartości urządzeń i obiektów,
- bezpieczeństwo ze względu na gwarancję uzyskania oszczędności,
- ochrona zasobów naturalnych, zmniejszenie emisji zanieczyszczeń,
- gwarantowane zmniejszenie kosztów energii i eksploatacji wraz ze zwiększeniem komfortu użytkowania obiektu,
- możliwość równoczesnego prowadzenia przez firmę ESCO doradztwa technicznego,



Rys. 4. Schemat nadzoru realizacji inwestycji przez Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej

Źródło: opracowanie własne.



- fakt, że podmiot zlecający realizację projektu nie ponosi żadnych obciążeń występujących w początkowej fazie inwestowania w program oszczędzania energii,
- zmniejszenie ryzyka ponoszonego przez podmiot zlecający modernizację.
- niewiązanie kapitału własnego, który można przeznaczyć na inne cele.

Firmy typu ESCO powinny być ekspertami w dziedzinie energetyki i w dziedzinie optymalnego korzystania z energii, co pociąga za sobą konieczność stosowania ekologicznych technologii. Oszczędność energii wiąże się bezpośrednio z poprawą jakości środowiska, w którym żyjemy. W Polsce, gdzie większość energii wytwarzana jest w elektrociepłowniach opalanych węglem, wszelkie działania związane z oszczędnością energii, z modernizacją technologii i systemów korzystania z energii prowadzą do zasadniczych zmian na korzyść środowiska.

Podsumowanie

Finansowanie przez stronę trzecią (*performance contracting*) wykazało, że audyt energetyczny i instalacje urządzeń powodują powstanie podstawowych barier w użytkowaniu energii. Dlatego też, aby dobrze i dokładnie wywiązać się z umowy o finansowaniu przez stronę trzecią, potrzebne są dane o dotychczasowym zużyciu i strukturze energii, na podstawie których można wyznaczyć wskaźnik zużycia w stosunku do wielkości produkcji przemysłowej lub powierzchni budynków.

Drugi problem pojawiający się podczas negocjowania kontraktu wiąże się z barierami prawnymi oraz zagadnieniami własności urządzeń. W niektórych krajach członkowskich Unii Europejskiej prawo stanowi, że urządzenia zainstalowane podczas realizacji projektu stanowią część budynku i jako takie należą do jego właściciela. W przypadku izolacji rur – raz położonej izolacji nikt nie będzie demontował, tak więc z praktycznego punktu widzenia nie ma znaczenia, kto jest jej właścicielem. W przypadku inwestycji rzędu jednego miliona dolarów w skojarzone wytwarzanie energii, pytanie o właściciela zaczyna nabierać znaczenia podstawowego.

Performance contracting to metoda podnosząca niewątpliwie atrakcyjność oferty ze względu na spo-

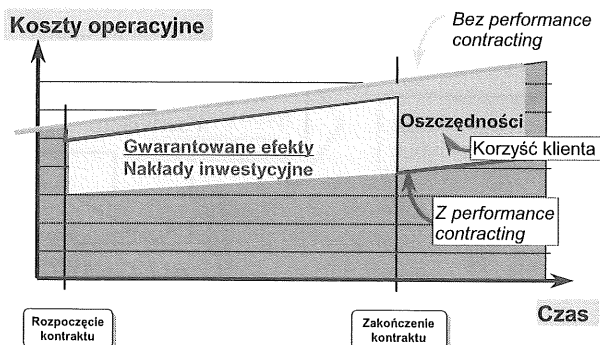
sób finansowania, a tym samym ułatwiająca wykonawcy projektu pozyskiwanie kontraktów. Metoda ta jest szeroko stosowana w USA i krajach Europy Zachodniej. Może być ona optymalnym rozwiązaniem szczególnie dla inwestorów dysponujących ograniczonymi środkami. W Polsce metoda *performance contracting* powinna cieszyć się dużym zainteresowaniem, tym bardziej, że przedsiębiorstwa ciepłownicze nie są jedynymi adresatami tej metody. Bardzo dobre efekty oszczędnościowe przynosi modernizacja pojedynczych obiektów użyteczności publicznej, takich jak szkoły czy szpitale. Nakłady finansowe w ramach takich projektów zwracają się najszybciej.

Za pozytywny należy uznać fakt, że pojawiają się coraz powszechniej na naszym rynku kompleksowe rozwiązania przyspieszające modernizację całych sektorów gospodarki.

Bożena Boryczko

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIAŁASIEWICZ M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem – niektóre aspekty współczesne i przyszłościowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 223, 1998.
- [2] BIEDRZYCKI, *Finansowanie przez stronę trzecią inwestycji energooszczędnych*, „Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki”, Warszawa, 2000-11-07.
- [3] BIEN W., *Zarządzanie finansami firmy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, 2000.
- [4] BIENIOK H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, AW „Placet”, 1997.
- [5] DRUCKER P.F., *Management and World's*, „Harvard Business Review”, 1988.
- [6] Department of Business, Economic Development & Tourism Energy, Resources & Technology Division, *Guide to Energy Performance Contracting*, 1998.
- [7] FILIPAK-DYLEWSKA B., *Implikacje procesu budowy strategii finansowania inwestycji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 263, 1999.
- [8] GAWRYLCZYK A., C FWIE, materiał przygotowany przy wsparciu Brytyjskiego Funduszu Know How, 1999, www.eco.pl/energia.
- [9] KATZENBACH J.R., SMITH D.K., *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- [10] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, 1996.
- [11] „Landis & Staefa” ESCO (Polska Sp. z o.o.) – materiały informacyjne.
- [12] RUTKOWSKA M., *Leasing jako forma finansowania inwestycji*, Prace Naukowe Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Wrocławskiej nr 56, 1998.
- [13] STABRYŁA A., TRZCIEŃIECKI J., *Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
- [14] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1992.
- [15] SZCZUPACZYŃSKI J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, 1999.
- [16] WINCEWICZ M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym uwarunkowane zmianami otoczenia*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 836, 1999.
- [17] WIERZBICKI K., *Zarządzanie firmą u progu XXI wieku*, Kwantum, 1999.



Rys. 5. Gwarantowane obniżenie kosztów operacyjnych w okresie realizacji kontraktu przez zastosowanie metody *performance contracting*
Źródło: [11].

Autorka jest doktorantką w Katedrze Strategii Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.