

Wybrane zagadnienia dotyczące budowania portfeli inwestycyjnych i przygotowania projektów

Selected issues related to building investment portfolios and preparing projects

Maciej Gładys

mgr inż.

*Ministerstwo Infrastruktury i
Budownictwa, Departament
Kolejnictwa, Zastępca Dyrektora*

Streszczenie: W artykule omówiono wybrane aspekty budowania portfela projektów w kontekście oddziaływania inwestycji na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Ze względu na bardzo szeroki zakres tematu skupiono się na relacjach pomiędzy projektami jako elementami systemu. Wskazano na możliwość występowania efektu synergii lub konkurencji między nimi. W części dotyczącej przygotowania inwestycji omówiono kwestie konsultacji, jako kluczowego etapu fazy przedrealizacyjnej.

Słowa kluczowe: *Portfel inwestycyjny; Projekt*

Abstract: This paper deals with selected aspects of project portfolio development with the view of investment interaction within and outside a given organization. Having in mind the wide scope of the topic, the focus is put on relations among the projects as elements of the system. The possibility of synergy or competition effect among them is pointed out. As regards the investment preparation topic, the issue of consultation, as a key step of pre-realization phase, is discussed

Keywords: *Investment Portfolio; Project*

Relacje między projektami w procesie budowania portfeli inwestycyjnych

Osobom bez doświadczenia w zarządzaniu inwestycjami może wydawać się, że budowanie portfela projektów inwestycyjnych w zakresie modernizacji infrastruktury jest zadaniem do pewnego stopnia odtwórczym. Powierzchnowe podejście do tematu pozwala sądzić, że jest to wyłącznie przedstawienie prostej sumy zamierzeń inwestycyjnych danego podmiotu. Takie rozumienie jest z gruntu nieprawidłowe, ale niestety często spotykane. Wąskie patrzyenie na zagadnienie planowania inwestycji może mieć bardzo negatywny wpływ na wiele obszarów wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Nie trzeba nikogo przekonywać, że w przypadku sektora kolejowego i inwestycji prowadzonych przez narodowego zarządcę infrastruktury, ten drugi aspekt – tu definiowany między innymi jako wpływ na możliwość prowadzenia ruchu kolejowego w sposób możliwie najmniej zakłócony, czy kondycję rynku wyko-

nawczego – jest dalece bardziej istotny niż perturbacje w samej PKP PLK S.A.

Na wstępie należy postawić sobie zasadnicze pytanie: jakie jest uzasadnienie dla planowania strategicznego i operacyjnego. Odpowiedź może być dla niektórych trywialna, ale zdaniem autora warto ją sobie uświadomić – sukces w realizacji inwestycji nie powinien być oparty na szczęściu i pozytywnym zbiegu okoliczności. Jeżeli do tego dodamy właściwą i szeroką definicję planowania, zawierającą w sobie element oceny ryzyka, przegląd zasobów oraz analizę otoczenia, scenariuszy i wariantów, możemy mówić o solidnych podstawach rozwoju.

Warto zwrócić uwagę, że do budowania portfeli inwestycyjnych można skutecznie wykorzystywać podejście systemowe. Jeżeli przyjąć podstawową definicję systemu, jako zbioru elementów wraz z powiązaniem między nimi oraz z otoczeniem, nietrudno dostrzec analogie z portfelem projektów. Jest on zatem określony nie tylko jako zbiór zamierzeń inwestycyjnych, ale również poprzez wzajemne oddziaływanie na

siebie poszczególnych projektów oraz wpływ na otoczenie. Sprzężenia między projektami w zakresie modernizacji infrastruktury można zilustrować na wielu płaszczyznach.

Przede wszystkim, w związku z koniecznością prowadzenia ruchu również w czasie trwania robót budowlanych, konieczna jest ocena, czy przepustowość modernizowanej linii zostanie ograniczona na tyle, żeby mocno został zakłócony ruch pociągów. W skrajnych sytuacjach mamy do czynienia z przerwą w ruchu w całym okresie inwestycji, w szczególności w przypadku linii jednotorowych. Jeżeli zaistnieje powyższa sytuacja konieczne jest zbadanie możliwości konstrukcji tras alternatywnych. W tym miejscu pojawia się potencjalnie kwestia relacji pomiędzy projektami w portfelu inwestycji, ponieważ może się okazać, że w tym samym czasie zostały wstępnie zaplanowane prace na trasach objazdowych. Świadomość tego faktu daje możliwość zmiany harmonogramów lub zakresów zadań na wstępnym etapie, zanim zostaną zaawansowane prace przygoto-

wawcze i procedury administracyjne, tak aby negatywne skutki dla ruchu pociągów były zniwelowane. Niestety, w praktyce koordynacja w omawianym zakresie bardzo kuleje, w szczególności w dużych organizacjach, gdzie za prowadzenie inwestycji odpowiada szereg komórek, w tym przypisanych terytorialnie. Jest zatem ważne, aby istniały w organizacji wyspecjalizowane zasoby integrujące wiedzę i plany na poziomie całego przedsiębiorstwa.

Innym przykładem oddziaływania wzajemnego projektów jest potencjalny wpływ jednego z nich na uzasadnienie ekonomiczne bądź parametry techniczne kolejnego. Obserwacje inwestycji prowadzonych w ostatnich latach na polskich torach, w szczególności tych, które dofinansowane były ze środków unijnych, pozwalają na śmiało postawienie tezy, że ten aspekt w bardzo małym stopniu albo wcale nie był brany pod uwagę. Efekty poszczególnych projektów mogą być wzmacniane na zasadzie synergii, ale istnieje też potencjalnie możliwość konkurencyjnej relacji.

Dla przykładu, na połączeniu dwóch punktów na sieci, obsługiwanym równoległe przez dwie nieodległe od siebie linie kolejowe o podobnej długości trasy, mamy do czynienia z dużym obciążeniem ruchem towarowym i pasażerskim (dalekobieżnym, regionalnym i aglomeracyjnym) i konieczne jest przeprowadzenie inwestycji przy bardzo ograniczonym budżecie. Wykorzystanie efektu synergii może pozwolić na oszczędności oraz poprawę warunków prowadzenia ruchu w związku z jego separacją. Jeżeli spojrzymy na obie linie razem, to z jednej strony konieczne jest zapewnienie dla transportu towarowego możliwości prowadzenia długich składów oraz wysokich parametrów dopuszczalnego nacisku na oś, z drugiej zaś dla pociągów pasażerskich należy zadbać o zapewnienie wysokiej maksymalnej prędkości oraz taki układ stacji, który pozwoli na wyprzedzanie wolniejszych pociągów regionalnych i aglomeracyjnych przez szybsze dalekobieżne. Oczywiście optymalnie byłoby, aby każdy fragment sieci w kraju był co najmniej dwutorowy, zelektryfikowany, z dopuszczalnym naciskiem 22,5

tony na oś, bez ograniczeń prędkości, dopuszczający składy o długości 750 metrów i stacjami co kilka kilometrów, umożliwiającymi wyprzedzanie i krzyżowanie, ale skupić należy się na realiach, w szczególności gospodarności w wydatkowaniu ograniczonych środków.

W takiej sytuacji można podejść do dwóch linii, jak do jednej wielotorowej i traktować sumę ich parametrów jako całość, skupiając się na zapewnieniu na każdym z ciągów parametrów odpowiednich dla innego ruchu. Pozwoli to np. zaoszczędzić środki związane z podnoszeniem prędkości na linii o charakterze towarowym (prostowanie łuków, likwidacja przejazdów w poziomie szyn, itd.). Z drugiej strony można optymalizować zakres inwestycji na linii pasażerskiej np. w odniesieniu do konieczności wzmacniania konstrukcji obiektów inżynierskich, czy przebudowy stacji pod kątem najdłuższych składów.

Być może dla niektórych takie stawianie sprawy jest kontrowersyjne w myśl zasady, że jeżeli inwestujemy, to powinniśmy zapewniać zawsze najlepsze dostępne rozwiązania, ale podkreślić należy jeszcze raz, że zasób środków inwestycyjnych jest skończony i nie wolno tego faktu pomijać.

W tym miejscu można płynnie przejść do relacji negatywnej w zakresie uzasadnienia ekonomicznego projektów, w odróżnieniu od opisywanego powyżej efektu synergii. Jeżeli uświadomimy sobie fakt, że w ocenie ekonomicznej opłacalności projektów dyskontujemy przychody i koszty w bardzo długim okresie, to kwestia kosztów inwestycji, przyszłych wydatków związanych z utrzymaniem infrastruktury, ale również przychodów z tytułu udostępniania i w tym kontekście możliwości wygenerowania wzrostu przewozów, nabiera kluczowego znaczenia. W sytuacji ograniczonych możliwości wygenerowania dodatkowych potoków towarowych lub pasażerskich, w analogicznym do opisywanego wcześniej przypadku dwóch linii, biorąc pod uwagę przyszłe koszty utrzymania należy przy konstruowaniu portfela inwestycji rozważyć, czy rozwiązaniem sytuacji nie jest skupienie się na jednym

ciągu i wyposażenie go w parametry dla obu rodzajów ruchu. Może się bowiem okazać, że realizacja dwóch projektów o ograniczonych zakresach (nie wspominając o pełnych) osiągnie łącznie gorsze wskaźniki ekonomiczne, np. ekonomiczną wewnętrzną stopę zwrotu, niż pełna modernizacja jednej linii z uwzględnieniem w analizie niższych kosztów utrzymania i przychodów z drugiej linii, która pozostanie w opcji bezinwestycyjnej.

Reasumując, oprócz badania obiektywnych kryteriów kwalifikacji inwestycji, takich jak natężenie ruchu, położenie w relacji do generatorów ruchu, przyrost parametrów w wyniku projektu w odniesieniu do stanu obecnego, itd., niezwykle istotne jest badanie relacji pomiędzy poszczególnymi projektami w planie. O ile można zaobserwować, że interakcje z otoczeniem w sposób naturalny znajdują się w obrębie analiz (np. analiza dostępności innych gałęzi transportu na danym połączeniu, czy obszarze), to interferowanie inwestycji w obrębie tego samego portfela inwestycji jest marginalizowane.

Konsultacje jako kluczowy element procesu przygotowawczego – podstawa sukcesu inwestycji

Jednym z najważniejszych etapów planowania inwestycji, zarówno na etapie koncepcyjnym, jak i w miarę precyzowania zakresu w toku postępowań administracyjnych i projektowania, są konsultacje społeczne. Zaniechania w tym obszarze w ogromnej większości przypadków są brzemienne w skutki i wielokrotnie prowadzą do opóźnień lub wręcz zablokowania całego projektu. Istnieje tendencja do ograniczania się inwestora lub reprezentującego go podmiotu odpowiedzialnego za proces przygotowawczy i uzyskiwanie wymaganych decyzji, wyłącznie do minimalnego, wynikającego z przepisów zakresu konsultacji. Przyczyn takiego postępowania jest co najmniej kilka, a nierzadko mamy do czynienia z sytuacją, kiedy w jednym przypadku występują one łącznie.

Po pierwsze, przeprowadzenie szerszych konsultacji wymaga przemyślanej strategii i opracowania szczegółowego

ich planu. Nie można mówić o prawidłowym podejściu do zagadnienia, jeśli na samym początku nie zostanie właściwie zdefiniowany krąg zainteresowanych projektem podmiotów oraz społeczności. Należy zatem poświęcić odpowiedni czas na zbadanie, jaki może być potencjalny zasięg oddziaływania naszego zamierzenia. Warto zwrócić uwagę, że oddziaływanie to może mieć bardzo różny charakter, a także może występować w różnych fazach inwestycji, od przygotowania aż do wejścia w okres funkcjonalności.

Dla przykładu, zgoła odmienny jest wpływ dużego projektu infrastrukturalnego na mieszkańców miejscowości, w której jest on zlokalizowany, w trakcie trwania robót budowlanych oraz po ich zakończeniu. W znakomitej większości przypadków okres, w którym prowadzone są prace wiąże się z uciążliwościami dla osób zamieszkujących w pobliżu placów budów, składów materiałów, czy wzdłuż tras dojazdowych do nich, po których porusza się zazwyczaj ciężki sprzęt. Rodzi to niezadowolenie społeczne, które jeśli nie zostanie odpowiednio poważnie potraktowane przez inwestora i jego wykonawców, może eskalować do poziomów trudnych do zarządzenia i w konsekwencji protestów i roszczeń. Jednocześnie już po zakończeniu fazy realizacyjnej co do zasady powinna następować znaczna poprawa warunków życia mieszkańców, również w stosunku sprzed inwestycji, np. redukcja hałasu w wyniku naprawy nawierzchni na przejeździe kolejowym. Niestety praktyka pokazuje, że nie zawsze ma to miejsce i są grupy, które mają poczucie, że pomimo cierpliwego znoszenia niedogodności w trakcie trwania robót, w momencie oddania inwestycji do użytkowania nie odczuwają żadnej poprawy, a czasem wręcz narzekają na pogorszenie warunków bytowych, czy możliwości prowadzenia działalności gospodarczej. Nie ulega wątpliwości, że nie ma możliwości pogodzenia wszystkich, nierzadko sprzecznych i wykluczających się, interesów, ale dogłębna analiza szeregu tego typu przypadków wskazuje, że możliwe było uniknięcie kłopotliwych sytuacji, o ile właściwie przeprowadzone zostałyby konsultacje.

Proces konsultacji wymaga poświęcenia czasu i środków i jeśli podchodzić do niego w kategoriach czysto finansowych w oderwaniu od kwestii społecznych i trudno mierzalnego ryzyka w tym zakresie, stanowi dla inwestora i wykonawcy koszt, w zamian za który nie uzyskuje się efektu wyrażanego w kilometrach, tonach, czy sztukach.

Właściwa identyfikacja grup docelowych konsultacji społecznych może być dokonana w oparciu o proste narzędzie systematyzujące zasadnicze ich cechy i okoliczności realizacji projektu. Poniżej zaproponowano podejście do tego zagadnienia, przy czym należy wyraźnie podkreślić, że jest to jedynie przykład, który powinien być każdorazowo dostosowany do specyficznych warunków, w jakich dana inwestycja jest przeprowadzana. W realizacji tego zadania nie ma sztywnych reguł, a podstawą musi być doświadczenie i rozeznanie konkretnego przypadku.

Na wstępie należy zdefiniować fazy projektu, które wyraźnie różnią się potencjalnym oddziaływaniem. W każdej z faz konieczne jest zdefiniowanie interesariuszy oraz określenie ich charakteru (jednostki samorządu terytorialnego, osoby fizyczne, podmioty gospodarcze, w tym określenie ich wielkości, przedmiotu działalności, usytuowania na lokalnym rynku, itd.), co ma wpływ np.: na formy kontaktu, siłę w negocjacjach, zainteresowanie tematem, itd. Konieczne jest także, o czym wspomniano powyżej, zbadanie, czy dana grupa występuje jako zainteresowana inwestycją wyłącznie w czasie trwania jednej z faz, czy pojawia się również w innych i co niezwykle istotne, czy zmienia się charakter relacji z inwestorem lub podejście do projektu. Bardzo istotna jest również estymacja siły danej grupy lub podmiotu zarówno wobec inwestora lub wykonawcy, jak i wobec otoczenia. Dla zilustrowania można wskazać, że o ile na gruncie prawa grupa mieszkańców nie ma żadnej roli w relacji pomiędzy zamawiającym, wykonawcą i podwykonawcami, bo tych wiążą jedynie przepisy i zapisy kontraktowe, to nietrudno przywołać liczne przykłady, kiedy niezadowolenie społeczne doprowadza do opóźnienia lub wręcz zablokowania inwestycji.

Warto zatem pokusić się o sporządzenie zestawienia, w którym ujęte zostaną wszystkie relacje z otoczeniem oraz możliwe sposoby oddziaływania na nie, tak aby nie doprowadzić do sytuacji, kiedy konieczne będzie podejmowanie działań naprawczych na zaawansowanym etapie projektu. Jest oczywiste, że tego typu działania są zazwyczaj trudniejsze, bardziej kosztowne i nierzadko nie przynoszą oczekiwanych efektów.

Doświadczenie wskazuje, że właściwe zdefiniowanie podmiotów zainteresowanych projektem oraz poznanie ich postulatów pozwala na przykład na zaproponowanie równoważnych z kolejowego punktu widzenia rozwiązań, które jednocześnie pozwolą uniknąć prób torpedowania inwestycji na etapie uzyskiwania decyzji administracyjnych. Można przewrotnie i w przenośni stwierdzić, że największy przeciwnik projektu powinien od samego początku być jego głównym konsultantem.

Na koniec, postawiona zostanie teza, która w referacie kierowanym do profesjonalistów z branży kolejowej, może zabrzmieć kontrowersyjnie, a przez niektórych oceniona będzie jako przejaw arogancji. Niestety, jeśli przyjrzeć się z boku procesowi budowania portfeli inwestycyjnych oraz przygotowaniu inwestycji, w tym sposobom prowadzenia konsultacji, mnożyć można przykłady podejścia wskazującego na utratę z pola widzenia podstawowej roli infrastruktury kolejowej. Istotą jest przecież zapewnienie optymalnych warunków transportu osób i towarów. Jednocześnie zakres inwestycji oraz sposób ich przeprowadzenia sprawia czasem wrażenie, że wykonywane są one w zupełnym oderwaniu od potrzeb społecznych i gospodarczych, a mówiąc obrazowo odzwierciedlają raczej (tu zasłyszane stwierdzenie) „dbałość o komfort kolejarzy, niż cokolwiek innego”. Słowa niniejsze są także samo trafne i aktualne w odniesieniu do wszystkich instytucji mających wpływ na planowanie inwestycji. Warto w opinii autora odejść od paradygmatu jednolitości rozwiązań w zakresie infrastrukturalnych inwestycji kolejowych na rzecz elastycznego dostosowywania podejścia do różnych warunków otoczenia projektów. ◀