

WICEPREZES PFR DLA E24: NIECH ZIELONA TRANSFORMACJA NIE BĘDZIE WYŁĄCZNIE TRANSFEREM ŚRODKÓW ZA GRANICĘ [WYWIAD]

"Chodzi nam o transformację gospodarki w zielonym, nowoczesnym kierunku, a nie o transfer środków za granicę. To bardzo ambitne zadanie i bardzo trudne – łatwiej o tym mówić niż realizować, ale to konieczne" - mówi Bartłomiej Pawlak, wiceprezes Polskiego Funduszu Rozwoju, w rozmowie z serwisem Energetyka24.

Jakub Kajmowicz: Zaczniemy od spraw najbardziej ogólnych, dla Pana pewnie oczywistych, ale myślę, że niekoniecznie dla wszystkich - czym w zasadzie jest fundusz funduszy?

To jest jedno z narzędzi, które służy inwestycjom publicznych pieniędzy w bardziej ryzykowne, mniejsze projekty przy pośrednim zaangażowaniu PFR. Są bowiem dwa poziomy działania PFR.

Pierwszy to PFR S.A., który inwestuje bezpośrednio tzn. decyzja inwestycyjna podejmowana jest przez sam PFR. W tym obszarze realizowane są duże projekty, gdzie jednostkowe zaangażowanie PFR wynosi nawet kilkadziesiąt milionów złotych. To może być zarówno 40, 50, jako dolna granica jak i 100, 400 czy 800 mln złotych – bo takie jest nasze zaangażowanie w duże projekty. Przy czym PFR z reguły inwestuje jako inwestor mniejszościowy i bierny – to Pan jako przedsiębiorca musi do nas przyjść z już maksymalnie doprecyzowanym biznesplanem, gdzie jednym z ostatnich brakujących ogniw jest finansowanie kapitałowe. To właściciel wie w jakim kierunku jego spółka ma się rozwijać, tworzy strategię, jest odpowiedzialny za operacyjną część biznesu. My jako inwestor pasywny chcemy mieć wpływ na decyzje strategiczne – jeśli np. podmiot będzie sprzedawany lub planowana jest jakaś duża inwestycja. Istnieje taki katalog tematów zastrzeżonych, gdzie decyzje podejmują obydwie strony.

Drugi obszar działania realizujemy poprzez inwestycje pośrednie. Mamy tu do czynienia z projektami mniejszymi, bardziej ryzykownymi. To mogą być startupy na różnym etapie – nawet dopiero projektowym, jeszcze przed komercjalizacją, których zapotrzebowanie na kapitał sięga kilku milionów złotych. Mogą to także być przedsięwzięcia już po komercjalizacji oraz firmy, które działają na bardziej zaawansowanym poziomie. Produkują, albo świadczą usługi – zdobyły doświadczenie rynkowe, czasami nawet paroletnie i na takim etapie rozwoju potrzebują większych kwot; 10-30 milionów złotych, może nawet więcej. Do takich projektów, gdzie nasza inwestycja waha się od 1 do 40 mln mamy inną strukturę – tu działamy, wykorzystując doświadczenia światowe – na zasadzie funduszu funduszy. Mamy spółkę zależną, która nazywa się PFR Ventures. Ma ona jedno zadanie – znalezienie zewnętrznych zespołów inwestycyjnych, którym powierzy nasze środki jako część kwoty, która może być wykorzystywana na działalność inwestycyjną. Te zespoły mają za zadanie znalezienie pozostałe 50-70% kwoty zapewniającej kapitalizację funduszu, na rynku prywatnym. Dzięki temu, przy inwestycji objęte ryzykiem są nie tylko środki publiczne, ale również prywatne oraz oszczędności samych zarządzających. PFR akceptuje strategię funduszu, ale nie wpływa już potem na decyzje

inwestycyjne funduszu.



Gdzie kończy się interes Samsunga,
a zaczyna Korei – i vice versa.

Wnikliwa analiza działań jednej z najbardziej tajemniczych
i najważniejszych firm na świecie.

Sklep.Defence **24**

Reklama

A gdzie w tej układance znajduje się PFR GreenHub FoF?

PFR GreenHub FoF to właśnie przykład takiego funduszu funduszy, skierowany do bardziej rozwiniętych podmiotów, których zapotrzebowanie na kapitał sięga kilkudziesięciu milionów złotych a zarazem to dla nas jeden z czterech filarów zaangażowania PFR w transformację energetyczną. PFR GreenHub FoF jest pierwszym w Polsce „zielonym” wehikułem inwestycyjnym – funduszem funduszy. Niedługo ogłosimy nabór dzięki któremu wybierzemy zespoły zarządzające, które gotowe będą skoncentrować się na zielonej transformacji.

Oczywiście pojawia się pytanie, wg jakich kryteriów definiujemy „zieloność” inwestycji? Dla nas kluczowymi przesłankami są założenia strategiczne, które na poziomie europejskim zawiera, Europejski Zielony Ład a na poziomie krajowym – Polityka Energetyczna Polski 2040. Istotnym elementem w procesie inwestycyjnym będzie raportowanie ESG, obejmujące takie zagadnienia jak ekologia, społeczna odpowiedzialność i ład korporacyjny. To są główne kryteria, które muszą spełniać podmioty, w które będą inwestowały fundusze przy wsparciu PFR GreenHub FoF. Chcielibyśmy, żeby to były rozwiązania nowoczesne. Zainwestujemy 200 mln na ten jeden z segmentów naszej strategii energetycznej, licząc, że znajdziemy 3-4 zespoły zarządzające. Każdy z nich może liczyć na 40 – 80 mln zł z PFR, ale ok 50% kwoty swojego kapitału na inwestycje muszą znaleźć na rynku. Gdy już wybierzemy zespoły i uzgodnimy zasady odpowiadające naszym założeniom, to na poziomie poszczególnych inwestycji my już nie ingerujemy w decyzje inwestycyjne – to jest odpowiedzialność wybranych zespołów. Tym różni się struktura funduszu funduszy od inwestycji bezpośrednich, że to rynek – poprzez wybrane zespoły – decyduje o tym w co zainwestuje, a w co nie. Rola PFR Ventures jest pasywna.

Musimy oczywiście wybrać takie fundusze, które przez swoje doświadczenie, praktykę, referencje, spełnią nasze kryteria. Bardzo ważny jest więc moment wyboru, bo wtedy decyduje się czy dobrze zainwestowaliśmy, czy nie.

Pewnie nie będzie dla Pana zaskoczeniem, że chciałbym zatrzymać się przy PFR GreenHub FoF. Wspominał Pan niedawno, że przy okazji tego przedsięwzięcia patrzycie na rynek „z perspektywy branż, a nie etapu rozwoju spółek”. Co to znaczy w praktyce?

Nasze pierwsze podejście do finansowania VC zakładało podział dużej paczki unijnych pieniędzy - ponad 2 mld zł, na mniejsze worki, z których każdy dedykowany był dla funduszy finansujących spółki na innej fazie rozwoju. Zależało nam, żeby polscy przedsiębiorcy mogli skorzystać z oferty lokalnych funduszy niezależnie od tego czy zbierają rundę o wartości 1-4 mln PLN czy 20-50 mln PLN. W związku z tym, że mamy poczucie, że wystawiliśmy finansowanie dla odbiorców o zróżnicowanych potrzebach finansowych, możemy zacząć tworzyć fundusze funduszy, które skierowane będą na konkretne branże. Pozwala na to dojrzałość rynku VC w Polsce. To wciąż okres dziecięcy, ale możemy już wdrażać nowe rozwiązania.

Zdecydowana większość z funduszy inwestuje w fazie pre-seed/seed. Mamy kilka funduszy finansujących rundy A/B, które sięgają kilkudziesięciu milionów złotych, ale wciąż definiujemy lukę kapitałową na tym poziomie. Polskie firmy technologiczne już na wczesnym etapie rozwoju - chociażby z braku kapitału - stają się łakomym kąskiem dla branżowych gigantów świata IT, energetyki, przemysłu maszynowego. To oznacza, że sporo polskich firm gdzieś na tym etapie nam ginęło - bo unikalne polskie IP [intellectual property, czyli prawa autorskie - przyp. red.] było sprzedawane. Staraliśmy się uszczelnić cały łańcuch finansowania, żeby te firmy na pewnym etapie nam z Polski nie uciekały, żeby cały czas pozostawały w rękach swoich założycieli i nie dotyczyły zbyt szybko tzw „szklanego sufitu” możliwości rozwoju w kraju.

Dlaczego ma to tak duże znaczenie w procesie transformacji? Pojawiają się głosy, że chodzi w niej przecież o obniżenie emisji - za wszelką cenę.

Dlaczego to dla nas ważne? Dlatego, że zarówno w dużym PFR, jak i strukturze PFR GreenHub FoF, patrzymy nie tylko na przyrost megawatów. W transformacji energetycznej miernikiem skuteczności jest oczywiście ilość OZE w miksie energetycznym, wykorzystywanie ekologicznych paliw czy transformacja systemu ciepłowniczego. Warto mieć jednak na uwadze, że jest to tylko jeden ze wskaźników - taka czysta matematyka. Nas interesuje, co się pod tym kryje - kto tego dokonuje.

To znaczy?

Tutaj dochodzimy do czegoś, co ja nazywam dylematem: czy to ma być zielona transformacja, czy może zielony transfer. W obydwu przypadkach będziemy mieli do czynienia z ogromnym przyływem środków do Polski. I my albo wykorzystamy je, żeby rozwijać polską przedsiębiorczość, albo będziemy je transferowali za granicę, kupując wszystko od renomowanych, międzynarodowych firm. To jest moim zdaniem clue rozgrywki o to, jaki ma być efekt transformacji.

Ja dzisiaj nie mogę powiedzieć, że chcę mieć zielone megawaty bez względu na to, jak do tego dojdę. Po 30 latach transformacji w Polsce, powinienem mieć ambicje, żeby powiedzieć: chciałbym, żeby zielone megawaty powstawały przy maksymalnym zaangażowaniu polskich firm.

Uczestniczyłem w pierwszej fazie transformacji w latach 2009-15, gdzie w polski rynek zainwestowano około 30 mld zł, głównie w energetykę wiatrową. Nie jestem jednak w stanie wymienić Panu choćby pięciu polskich firm technologicznych, które urosłyby na tak dużym procesie inwestycyjnym. Polacy działali głównie jako deweloperzy i to jest coś od czego powinniśmy odchodzić. Polski przedsiębiorca powinien przestać być tylko deweloperem. Dlatego nasze działania będą ukierunkowane na to, żeby deweloper stawał się inwestorem, żeby polska mała firma mogła urosnąć i miała szansę na ekspansję zagraniczną - takie cele sobie stawiamy. Wydaje mi się, że są one oczywiste z perspektywy dość dojrzałej gospodarki. Zwłaszcza, że teraz nie będziemy inwestować 30

miliardów, ale setki miliardów nawet ponad bilion złotych – to ogromny zastrzyk pieniędzy. Albo skorzystamy z tego niebywalej szansy, albo oddamy pola innym i owszem przekształcimy naszą gospodarkę w bardziej przyjazną środowisku, ale nie unowocześnimy jej. Dlatego bardzo silny akcent kładziemy na coś, co nazywamy budowaniem polskiego łańcucha wartości.

Myśli Pan, że polskie firmy są gotowe, aby z tej szansy skorzystać?

To jest trudno zbadać, odpowiedź nie jest prosta i chyba nie jest też jednoznacznie optymistyczna. Mam wrażenie, że gdzieś ukształtowała się na przestrzeni ostatnich 30 lat taka hierarchia, gdzie na pierwszym miejscu jest spółka skarbu państwa - z perspektywy administracji centralnej to oczywiste, na drugim miejscu jest inwestor zagraniczny, bo jest renomowany, ma historię, gwarantuje większe bezpieczeństwo, ma większą siłę przebicia. Przegrywają z nimi Ci, którzy są na trzecim poziomie ważności, czyli polscy przedsiębiorcy – bo to są młodsze firmy, mniejsze, nie mające tylu wdrożeń i współpraca z nimi niesie ze sobą – czasami teoretycznie – większe ryzyko. No ale jeśli będziemy utrzymywali taki sposób myślenia, to te polskie firmy zawsze będą gdzieś kategoryzowane na samym końcu. I każdy kraj, jak popatrzymy na rozwinięte gospodarki – czy to są Niemcy, Francuzi czy Amerykanie – stosuje w praktyce różne rozwiązania protekcyjnych. One są oczywiście inne w UE, a inne w USA, gdzie sprowadzają się do hasła „buy American”. Jakiś czas temu uniwersytet Princeton opracował raport pokazujący co trzeba zrobić, aby Amerykanie weszli na tory zeroemisyjności w ciągu najbliższej dekady. Jednym z wyraźnie akcentowanych elementów jest mocne pobudzenie amerykańskiej przedsiębiorczości i korzystanie z tego co ona wytworzy. Biorąc pod uwagę protekcyjność rynku francuskiego czy niemieckiego lub przyzwyczajenia tworzone przez lata, to możemy powiedzieć, że w Polsce się on nie wykształcił – z różnych powodów. Możemy oczywiście tłumaczyć, że mieliśmy zacofaną gospodarkę, część z niej upadła, było zachłyśnięcie i poczucie, że wszystko co z pochodzi z importu jest lepsze. To wszystko prawda, ale jesteśmy już jednak 30 lat starsi i pytanie czy zawsze tak musi być? Tutaj nie ma prostej odpowiedzi. To jest jednak cały szereg działań i lata pracy, żeby tę polską gospodarkę unowocześnić, bo innej drogi nie ma.

Czyli można powiedzieć, że ideą nadrzędną PFR GreenHub jest przekonanie, że transformacja dla transformacji nie ma większego sensu? Mam na myśli to, że za zmianami powinna iść „głębsza” treść dla polskiej gospodarki.

Tak, chodzi nam o transformację gospodarki w zielonym, nowoczesnym kierunku, a nie transfer środków za granicę. To bardzo ambitne zadanie i bardzo trudne – łatwiej o tym mówić niż to realizować, ale to konieczne. Budowanie pewnej świadomości też jest istotnym elementem całego procesu.

Wróćmy jeszcze na chwilę do PFR GreenHub FoF w ujęciu nieco bardziej operacyjnym - jakie warunki muszą spełnić fundusze, które chcą sięgnąć po te środki?

Chcielibyśmy, żeby do tego funduszu przystąpiły zespoły – polskie, mieszane, zagraniczne – które udowodnią, że poświęcą na działalność takiego funduszu wystarczającą ilość czasu. To często zespoły zaangażowane w inne projekty, dlatego muszą nas przekonać, że deklarowany czas, jaki doświadczony menadżer poświęci na rzecz pracy w funduszu będzie realny. A jeśli on ma jeszcze pięć innych zaangażowań przynoszących realne dochody, to jest to wątpliwe.

To także kwestia przekonania nas, że rzeczywiście dany fundusz chce inwestować w zieloną transformację. Często fundusze starają się nie ograniczać do jednej dziedziny gospodarki, bo zazwyczaj jest tak, że jest więcej pieniędzy niż projektów. My tutaj mówimy, że chcemy się trochę zawęzić. Dla nas hasło „zielony fundusz” ma także wymiar marketingowy, bo za jakiś czas, bardzo krótki, wszystkie inwestycje będą zielone. My chcemy ten czas przybliżyć – mówimy pokażcie Waszą strategię inwestycyjną, w jakich obszarach, w co chcecie inwestować, na ile Wasze działania mieszczą

się w ramach wspomnianych PEP2040, EZŁ i jak planujecie raportowanie ESG ze spółek portfelowych.

Ważne jest także przekonanie nas, że taki zespół zbierze dodatkowe finansowanie z rynku. Czy to będą partnerzy instytucjonalni, czy prywatni – jesteśmy otwarci. Chodzi jednak o to, żeby wybrać zespół, który potrafi zebrać te powiedzmy 50–200 mln zł na inwestycje. Za tym zespołem musi stać wiarygodność. Jak ją udowodnić? Pewnie przez swoje poprzednie działania, bo jeśli ileś razy przeszło się już rundę pozyskiwania finansowania, to wiemy, że to co nam mówią zespoły zarządzające jest w jakiś sposób wiarygodne, bo podparte praktyką. Jeżeli pokazują nam do tego skąd konkretnie chcą pozyskać finansowanie, to tym bardziej. To bardzo ważne, bo my inwestujemy tylko część środków, około 30%.

Generalnie szukamy zespołów, które wierzą w to, że będą potrafiły przyciągać projekty. Mówimy o firmach, które już działają i potrzebują środków na dalszy rozwój. Dopuszczamy, aby taki fundusz działał na rynkach zagranicznych, inwestował w zagraniczne firmy, ale chcielibyśmy, żeby w takiej sytuacji zakładały one swoje filie w Polsce – aby dochodziło do transferu technologii. Priorytetem jest jednak działalność w kraju, tu powinna być zainwestowana większość środków.

A jak to wygląda w Europie? Czy gdzieś funkcjonują podobne rozwiązania?

Idea funduszu funduszy przywędrowała do nas z Zachodu. Jest takie założenie, że często te podmioty związane ze skarbem państwa nie są tak otwarte na inwestycje wysokiego ryzyka. Powierzamy więc środki partnerom rynkowym i to oni, znając rynek, wiedzą w co inwestować. To nie jest polski pomysł, ale doświadczenie wielu krajów. Przykładem takich funduszy funduszy, które koncentrują się na zielonych strategiach jest chociażby Nysno z Norwegii czy też VF z Danii. Należy jednak dodać, że są to projekty, które działają od kilku lat – w przypadku Nysno to zaledwie dwa lata, więc jest to dość nowe podejście nawet na rynkach bardziej rozwiniętych.

A jeśli chodzi o zielone fundusze, to przeżywamy okres bardzo przyspieszonych przemian. Inaczej wyglądało to półtora roku temu, a inaczej dzisiaj. Kiedy spojrzymy jak globalizuje się temat zielonej transformacji, to ta przemiana zachodzi bardzo szybko. Zwłaszcza po wyborach w USA, kiedy nowa administracja położyła znacznie większy nacisk na te kwestie. Choć warto odnotować, że za czasów Donalda Trumpa przyrost roczny OZE za 2020 rok to 34 GW, a w Polsce w sumie mamy ich około 10. To też pokazuje jak bardzo w ostatnim pięcioleciu przyspieszały te procesy. Dzisiaj zmieniła się również retoryka zarówno Waszyngtonu, jak i Pekinu. To pokazuje, że coś co parę lat temu wydawało się ideologicznym celem UE, dziś jest elementem globalnej gospodarki. To pociąga za sobą bardzo szybkie przemiany, w tym na rynku funduszy inwestycyjnych. Dzisiaj mamy zasady ESG, które generalnie sprowadzają się do tego, że musisz rozliczać się z twardych czynników określających m.in. odpowiedzialność społeczną Twojego biznesu. A za chwilę „niezielone” nie będą mieć w ogóle szans – bardzo mocno ukierunkowujemy biznes.

Mam wrażenie, że za trzy-cztery lata wszystkie fundusze będą zielone, bo inaczej trudno będzie działać – przynajmniej w Europie, USA i dużej części świata. To są bardzo istotne impulsy dla gospodarki.

Dziękuję za rozmowę.