

MACIEJ TOKARSKI**Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu****FUNDUSZE EUROPEJSKIE SZANSĄ ROZWOJU PARTNERSTWA
PUBLICZNO-PRYWATNEGO W POLSCE****1. Wprowadzenie**

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest obecnie jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w kontekście analizowania możliwości dokonywania inwestycji przez podmioty publiczne. Stanowi rozwijającą się formę współpracy między organami publicznymi a sektorem prywatnym, umożliwiającą zwiększenie efektywności usług publicznych poprzez podział ryzyka i wykorzystanie doświadczenia sektora prywatnego. Partnerstwo stanowi także dodatkowe źródło kapitału, zwiększając środki publiczne przeznaczone na inne cele. Z kolei sektor publiczny może zaoferować inwestorom prywatnym pewność długotrwałych przepływów pieniężnych ze źródeł publicznych. Realizacja inwestycji w formule PPP od wielu lat uznawana jest na całym świecie za niezwykle korzystną. W Polsce brakowało jednak odpowiednich aktów prawnych, które umożliwiłyby stworzenie ram współpracy jednostek sektora rządowego i samorządowego z prywatnymi przedsiębiorcami. Uchwalenie 19 grudnia 2008 r. ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. Nr 19, poz. 100, z późn. zm.) oraz 9 stycznia 2009 r. ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz. U. Nr 19, poz. 101, z późn. zm.) dało podstawy do kreowania efektywnych form współpracy podmiotów publicznych z sektorem prywatnym. Akty te zniosły rygorystyczne wymogi administracyjne pozostawiając dużą dozę elastyczności przy formułowaniu umowy o współpracy przez strony partnerstwa.

PPP jest otwarte na wszelkie dziedziny i rodzaje świadczeń partnera prywatnego o ile połączone jest z utrzymaniem lub zarządzaniem składnikiem majątkowym wykorzystywanym do realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Ze względu na charakter podmiotów publicznych – przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego będzie wykonywanie zadań publicznych, nałożonych w drodze ustawy na podmiot publiczny przy czym podmiot publiczny będzie mógł angażować się w partnerstwo tylko w takim zakresie, w jakim mieści się ono w jego zakresie działalności. Możliwość skorzystania z dofinansowania z funduszy Unii Europejskiej pozwala na stworzenie tzw. hybrydowych modeli partnerstwa publiczno-prywatnego, które polegają na jednoczesnym wykorzystaniu: środków z funduszy i kapitału prywatnego oraz ewentualnie krajowych środków publicznych. Obecnie możliwe jest uzyskanie dofinansowania na projekty inwestycyjne z funduszy UE w wysokości nawet 85 proc. wartości kosztów kwalifikowalnych. W wypadku projektów hybrydowych obecność partnera prywatnego poprawiała efektywność i wskaźnik korzyści. Z kolei udział UE odgrywa bardzo ważną rolę nie tylko z powodu udostępnienia finansowania, ale również uwiarygodnienia projektu wobec pozostałych partnerów (w tym instytucji finansujących). Unia zapewnia również pokrycie kosztów wstępnych studiów projektu i wsparcie instytucjonalne.

2. Pojęcie i istota partnerstwa publiczno-prywatnego

PPP nie ma jednolitej definicji. Pojęcie to może być rozumiane bardzo szeroko, jako każdego rodzaju współpraca sektora prywatnego i publicznego, która ma na celu realizację szeroko pojętego dobra publicznego, lub też jako współpraca partnerska przy realizacji stosunkowo dużych projektów, które mają na celu wykonywanie zadań użyteczności publicznej i wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom użytkowników. Ta współpraca ujmowana jest w różne formy strukturalne i prawne oraz przybiera różne konfiguracje¹. W zależności od podejścia PPP może obejmować umowy polegające na stosowaniu czystej inżynierii finansowej oferowanej i zapewnianej przez partnera prywatnego, poprzez umowy oparte na podziale zysku, kontraktowanie wykonywania zadań publicznych, tworzenie podmiotów o „specjalnym przeznaczeniu” (SPV) czy też konstruowanie i zarządzanie całymi programami inwestycyjnymi, aż po prywatyzację. PPP jest pojęciem ogólnym, które może oznaczać co najmniej kilka form powierzenia podmiotom prywatnym obowiązku świadczenia usług o charakterze publicznym. Poszczególne formy partnerstwa różnią się stopniem ponoszonego ryzyka gospodarczego, podziałem odpowiedzialności za jakość świadczenia, okresem świadczenia usług oraz charakterem własności majątku służącego do spełniania świadczeń.² W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje PPP.

Tabela 1. Definicja partnerstwa publiczno-prywatnego

Źródło	Definicja PPP
Komisja Europejska	Obecnie w prawie UE nie ma określonej definicji PPP. Ustawodawca unijny, pomimo licznych postulatów m.in. ze strony Parlamentu Europejskiego, nie zdecydował się zharmonizować prawa dotyczącego PPP w odrębnym akcie normatywnym. Każde z państw członkowskich ma „pewną” swobodę doboru możliwych struktur i form finansowych oraz prawnych współpracy w ramach tego typu kontraktów. Zakres tej swobody jest wszakże ograniczony wymogami szeroko rozumianego prawa zamówień publicznych ³ . Niemniej w ocenie Komisji Europejskiej wyrażonej w <i>Wytocznych dotyczących udanego partnerstwa publiczno-prywatnego</i> oznacza ono współpracę między sektorami: publicznym i prywatnym, polegającą na realizacji zadań tradycyjnie wykonywanych przez sektor publiczny. Jest to model przynoszący korzyści obu stronom, rozdzielający zadania i ryzyko w sposób uwzględniający specyfikę danego sektora. Innymi słowy, oba zaangażowane sektory zajmują się tym, z czym radzą sobie najlepiej, dzięki czemu całość zadań może być wykonywana w sposób bardziej efektywny niż dotychczas liczno-prywatne oznacza współpracę między sektorami.

¹ Wybór określonej konfiguracji zależy od zaawansowania zintegrowanego podejścia do projektu, a ponadto, w zależności od specyfiki danego zadania i rodzaju zadań, które chce się zakontraktować, może być swobodnie kształtowana przez strony zawierające umowę o współpracy. Podstawowym typem PPP jest BOT – Build, Operate Transfer – obejmujący budowę, eksploatację i transfer określonego składnika na rzecz podmiotu publicznego po zakończeniu umowy. Inne tryby stanowią niejako wariacje trybu podstawowego i obejmują dodatkowo np. projektowanie i finansowanie (DBFO), czy też utrzymanie-konserwację danego obiektu (DBFMO). Jednym z rodzajów PPP stanowi również koncesja.

²T. Domański, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, „Wspólnota” 1999, nr 44, s. 10.

³ Obejmującego swym zakresem zamówienia publiczne w całości objęte dyrektywami, zamówienia objęte dyrektywami częściowo (zamówienia na tzw. usługi niepriorytetowe), zamówienia nieobjęte dyrektywami (zamówienia podprogowe), koncesje na roboty budowlane, koncesje na usługi.

Europejska Komisja Gospodarcza ONZ	Istotą współpracy w ramach PPP jest dostarczenie przez podmioty sektora prywatnego kapitału oraz obciążenie ich obowiązkiem realizacji projektu w zakładanym terminie, przy jednoczesnym zachowaniu przez sektor publiczny odpowiedzialności za dostarczenie obywatelom usług publicznych w zakresie i na poziomie zapewniającym rozwój gospodarczy i podnoszenie jakości. Do elementów wyróżniających partnerstwo publiczno-prywatne należą: – Długoterminowa (nawet do trzydziestu lat) realizacja projektów; – Transfer ryzyka do sektora prywatnego; – Różnorodność form kontraktów stanowiących podstawę współpracy między sektorem publicznym a prywatnym.
Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym	Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym.
Europejski Bank Inwestycyjny	PPP to ogólna nazwa związków sektora prywatnego z organizacjami publicznymi, które najczęściej mają na celu wykorzystywanie doświadczenia lub użycie środków sektora prywatnego w celu wsparcia sektora publicznego w dostarczaniu aktywów i usług
The National Council for Public-Private Partnerships	PPP jest umową zawartą między jednostką publiczną (jednostki federalne, państwowe lub lokalne) i podmiotem sektora prywatnego o charakterze komercyjnym. Dzięki zawartej umowie, umiejętności i zasoby poszczególnych sektorów (publicznego i prywatnego) wykorzystywane są w celu dostarczania usług lub urządzeń do użytku ogółu społeczeństwa.
Amerykańska Izba Handlowa w Polsce	PPP jest formą długoterminowej współpracy sektora publicznego i prywatnego przy świadczeniu usług. Celem tej współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści a kluczową cechą jest jej ukierunkowanie na realizację zarówno celów komercyjnych, jak i społecznych danego przedsięwzięcia.
EUROSTAT (odnośnie sposobu zaliczania zobowiązań z tytułu umów partnerstwa publiczno-prywatnego do długu sektora finansów publicznych)	Decyzja EUROSTAT nr 18/2004 z 11 lutego 2004, STAT/04/18 stwierdza, że jeśli ryzyko budowy i co najmniej jedno z pozostałych rodzajów ryzyka (dostępności lub popytu) zostanie przeniesione na partnera prywatnego, wówczas publiczne zobowiązania strony wynikające z umowy o PPP nie są wliczane do wskaźników zadłużenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission, *Guidelines for successful public-private partnerships*, Brussels 2003, s. 16; United Nations Economic Commission for Europe, *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*, New York-Geneva 2007, s. 1; Raport Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce, Warszawa, październik 2002, s. 4; J. Zysnarski, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Teria i praktyka*. ODDK, Gdańsk 2003, s. 9. *Informacja prasowa Eurostatu nr 18/2004: Treatment of public-private partnerships and ESA95 Manual on government deficit and debt* (Podejście do partnerstw publiczno-

prywatnych oraz instrukcja ESA95 dotycząca deficytu i długu publicznego), 2004 r. Rozdział pt. *Long term contracts between government units and non-government partners (Public-private partnerships)* (Umowy długoterminowe między jednostkami rządowymi i partnerami niepublicznymi (partnerstwa publiczno-prywatne)).

Jednak można określić pewien zestaw cech charakterystycznych, które posiadają przedsięwzięcia realizowane w formie PPP. Jest to współpraca⁴:

1. długoterminowa łącząca w sobie zróżnicowane wymiary danego projektu, w ramach której zazwyczaj wymagany jest wysoki kapitał początkowy,
2. skonstruowana w oparciu o „produkt końcowy”,
3. oparta na montażu finansowym kapitału prywatnego z kapitałem innych uczestników procesu np. pochodzącym od instytucji finansujących, ale i również niekiedy od podmiotu publicznego (należy jednak podkreślić iż to partner prywatny ponosi zazwyczaj ryzyko kapitałowe w trakcie realizacji projektu),
4. w ramach której to partner prywatny zapewnia realizację poszczególnych elementów projektu, a podmiot publiczny koncentruje się na identyfikacji celów, które należy wypracować w ramach realizacji projektu i w efekcie interesu publicznego, na poziomie jakości i mechanizmie cenowym rządzącym projektem oraz odpowiada za monitoring i kontrolę wykonania przedsięwzięcia⁵,
5. bazująca na optymalnym podziale ryzyk pomiędzy partnerów czyli takim, który zapewnia że określonym ryzykiem obciąża się ten podmiot, który nim potrafi najbardziej efektywnie zarządzać.

W ramach PPP realizuje się najczęściej następujące cele:

- przekształcanie sektora publicznego z dostawcy obiektów w dostawcę usług publicznych,
- wzrost innowacyjności technicznej i technologicznej w obszarze usług publicznych,
- rozłożenie ryzyka inwestycyjnego,
- przyspieszenie rozwoju infrastruktury,
- zwiększenie efektywności świadczenia usług infrastrukturalnych⁶.

Podsumowując instytucja partnerstwa publiczno-prywatnego jest pojęciem zbiorczym, obejmującym szeroki zestaw rozmaitych relacji między sektorem publicznym a prywatnym, które charakteryzują się różną wielkością udziału sektora prywatnego w dostarczaniu usług, świadczonych tradycyjnie przez sektor publiczny, także stopniem ponoszonego ryzyka gospodarczego oraz podziałem odpowiedzialności za jakość świadczonych usług.

3. Formy realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego

W Europie i na świecie wypracowano wiele różnych modeli w zakresie finansowania infrastruktury komunalnej, ale żaden z nich nie jest idealny. Nie ma konkretnej liczby modeli współpracy, ponieważ cały czas powstają nowe, zaspokajające potrzeby konkretnych społeczności.

⁴ *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda realizacji zadań publicznych, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Polityki Regionalnej, Warszawa 2005, s. 4.*

⁵ *European Commission, Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions.*

⁶ *K. Brzozowska, Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki możliwości bariery, Cedewu, Warszawa 2006, s. 23.*

Zastosowanie konkretnego rodzaju współpracy uwarunkowane jest przede wszystkim tym, czy podejmowane działania mają służyć poprawie efektywności świadczenia usług czy podniesieniu ich jakości. Dlatego też niemożliwe jest narzucenie jakiegokolwiek modelu PPP, można natomiast wyodrębnić poszczególne elementy współpracy. Określają one zadania każdego z partnerów oraz sposób realizacji przyjętych przez niego zobowiązań⁷. Partnerstwo publiczno-prywatne występuje w wielu różnorodnych formach i schematach. Zaletą koncepcji PPP jest różnorodność rozwiązań – w zależności od uwarunkowań społeczno-gospodarczych projektu i woli partnerów kontraktu. W praktyce między sektorem prywatnym i publicznym wyróżnia się następujące typy kooperacji⁸:

- kontrakty na usługi (menedżerskie),
- spółki typu joint ventures,
- systemy oparte na kontraktach buduj-eksploatuj-przełącz (BOT)⁹,
- przeniesienie prawa własności mienia komunalnego,
- koncesje komunalne.

Komisja Europejska preferuje generalnie system koncesyjny oraz umowy typu BOT i DBFO¹⁰. Podsumowując można stwierdzić, iż istnieją różne możliwości współpracy pomiędzy podmiotami publicznymi a prywatnymi, a sposób ich kształtowania zależy w praktyce od potrzeb władz lokalnych i regionalnych oraz partnerów prywatnych. W praktyce liczne są kombinacje przedmiotu umowy (obszarów działania) z jej treścią czyli podziałem praw i obowiązków¹¹. Doświadczenia krajów UE pokazują, że inwestycje komunalne finansowane są najczęściej w systemie BOT. Wynika to z faktu, że w systemie tym w finansowanie inwestycji zaangażowane są w większości środki publiczne, podczas gdy w modelu DBFO kapitał pochodzi przede wszystkim od partnera prywatnego¹².

4. Znaczenie partnerstwa publiczno-prywatnego dla przedsięwzięć finansowanych ze środków europejskich Polsce - hybrydowy model PPP

Gończym orędownikiem formuły PPP jest Komisja Europejska. Na poziomie unijnym modele PPP wykorzystywane są głównie w sektorze transportowym (drogi i szlaki kolejjo-

⁷J. Adamiak, *Finansowanie inwestycji komunalnych poprzez partnerstwo publiczno-prywatne [w:] Gospodarka budżetowa jednostek samorządu terytorialnego pod red. W. Miemiec, Unimex, Wrocław 2006, s. 451.*

⁸Powyzsze typy kooperacji omawiają, M. Gorzalczyńska-Koczkodaj, *Wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego we wspieraniu rozwoju lokalnego [W:] II Forum Samorządowe. Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie, Zeszyty Naukowe nr 401 pod red. B. Filipiak, A. Szewczuka, Z. Zychowicza, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 269-274; a także J. Adamiak, *Finansowanie..., op. cit., s. 451-453.**

⁹W ramach umów typu BOT praktyka wypracowała kilka tzw. submodeli umów tego typu np.: BOOT- ang. Build-Own-Operate-Transfer (buduj-possiadaj-eksploatuj-przełącz); ROT- ang. Refurbish-Operate-Transfer (modernizuj-eksploatuj-przełącz); MOT – ang. Modernize-Operate-Transfer (modernizuj-eksploatuj-przełącz).

¹⁰BOT – ang. Build-Operate-Transfer (buduj-eksploatuj-przełącz); DBFO – ang. Design-Build-Finance-Operate (projektuj-buduj-sfinansuj-eksploatuj)

¹¹A. Cenker, *Próba oceny warunków dla rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy nr 65, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 90-91.*

¹²S. Pastuszka, *Znaczenie partnerstwa publiczno-prywatnego dla przedsięwzięć finansowanych z funduszy europejskich, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr 2, s. 63-64.*

we), budynków publicznych (szkoły, szpitale, więzienia) i ochronie środowiska (oczyszczalnie ścieków, utylizacja odpadów). W tabeli 2 ukazano wybrane przykłady inwestycji zrealizowanych w modelu hybrydowym. Komisja przedstawia szereg argumentów na rzecz realizacji projektów PPP, takich jak m. in. możliwość stworzenia efektu dźwigni w stosunku do finansowania prywatnego i połączenia środków prywatnych ze środkami publicznymi, rozłożenia kosztów sfinansowania infrastruktury na cały okres jej użytkowania, co zmniejsza obciążenia budżetu sektora publicznego na początku procesu inwestycyjnego i pozwala przyspieszyć jego realizację, zwiększenia szans na terminowe i zgodne z planem finansowym oddawanie inwestycji, zredukowania kosztów i zapewnienia lepszego stosunku jakości do ceny dzięki wykorzystaniu efektywności i potencjału innowacyjnego sektora prywatnego, podzielenia ryzyka między sektor publiczny i prywatny, wspomagania zrównoważonego rozwoju, innowacyjności oraz prac badawczo-rozwojowych, zwiększenia udziału firm z Unii Europejskiej w rynkach zamówień publicznych w krajach trzecich.

W związku z kryzysem sytuacja finansów publicznych w wielu państwach członkowskich UE jest trudna, z tego powodu niełatwo jest skłonić inwestorów prywatnych do inwestowania w długoterminowe projekty wymagające dużych nakładów kapitału. Finansowanie ze środków UE z wykorzystaniem funduszy strukturalnych, Europejskiego Banku Inwestycyjnego lub instrumentów TEN-T może ułatwić tworzenie PPP nawet w czasach ograniczonej dostępności środków publicznych i prywatnych. UE wpływa także na otoczenie, w jakim działają PPP, poprzez tworzenie ram prawnych.

Projekty PPP są realizowane w ramach zamówień publicznych lub koncesji na roboty budowlane i usługi. Zamówienia publiczne oraz koncesje na roboty budowlane podlegają przepisom dyrektyw dotyczących zamówień publicznych, jeśli wartość zamówienia przekracza progi określone przez Wspólnotę¹³. W 2004 r. prawodawstwo UE dotyczące zamówień publicznych¹⁴ zostało znacznie zmienione i przewiduje obecnie wiele różnych procedur, z których mogą skorzystać instytucje zamawiające podczas przyznawania zamówień. Przede wszystkim przepisy UE umożliwiają obecnie nawiązanie konkurencyjnego dialogu, co pozwala na kontakt z oferentami w szczególnie skomplikowanych przypadkach. Skorzystanie z takiej opcji może być właściwe w przypadku niektórych projektów PPP, kiedy instytucja zamawiająca nie jest w stanie ustalić z wyprzedzeniem specyfikacji technicznych lub odpowiedniego poziomu cen.

Tabela 2. Partnerstwo publiczno-prywatne w modelu hybrydowym – przykłady zrealizowanych inwestycji

Kraj	Projekt	Rok	Sektor	Wartość (w euro)	Typ grantu	Grant (w euro)
Wielka Brytania	Salford Quays Manchester (także przedłużenie Metrolink)	1997 - 2000	Transport	189 000 000	EFRR	16 100 000

¹³ W przypadku zamówień publicznych lub koncesji na roboty budowlane zastosowanie mają zasady traktatowe (przejrzystość, równe traktowanie, niedyskryminacja).

¹⁴ Dyrektywa 2004/17/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 31 marca 2004 r. koordynująca procedury udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych (30.4.2004) Dz.U. L 134 z 30.4.2004, s. 1–113. Dyrektywa 2004/18/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 31 marca 2004 r. w sprawie koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy i usługi (30.4.2004) Dz.U. L 134 z 30.4.2004, s. 114–240.

Grecja	Lotnisko w Atenach	1976 - 2001	Transport	2 109 000 000	Fundusz Spójności	250 000 000
Grecja	Obwodnica Aten	1992 - 2000	Transport	2 040 000 000	EFRR	476 000 000
Irlandia	Kolejka Luas w Dublinie	2000 - 2006	Transport	1 763 000 000	EFRR	150 000 000
Irlandia	Gospodarka ściekowa w rejonie Dublina	1999 - 2003	Ochrona środowiska	184 500 000	Fundusz Spójności	133 300 000
Irlandia	Obwodnica M1 Drogheda	1999 - 2003	Transport	254 000 000	Fundusz Spójności	52 180 000
Portugalia	Most na rzece Tag	1993 - 1998	Transport	897 000 000	Fundusz Spójności	311 000 000
Hiszpania i Francja	Kolej Perpignan - Figueras	2004 - 2009	Transport	1 100 000 000	Fundusze TEN-T	55 000 000

Źródło: A. Gajewska-Jedwabny, *Hybrydowy model partnerstwa*, „Vademecum Rzeczpospolitej”, 10.10.2005.

Fundusze strukturalne na lata 2007–2013 dają państwom członkowskim ważną możliwość realizacji programów operacyjnych z wykorzystaniem PPP przy współpracy z EBI, bankami, funduszami inwestycyjnymi i ogólnie rozumianym sektorem prywatnym. Inicjatywy mające na celu połączenie funduszy strukturalnych z projektami PPP można realizować:

- w ramach inicjatywy JASPERS, instrumentu dotyczącego opracowywania projektów utworzonego wspólnie z EBI oraz Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (EBOR), którego celem jest służyć pomocą na którymkolwiek etapie cyklu PPP lub projektu w obszarze infrastruktury;
- w ramach inicjatywy JESSICA na rzecz trwałych inwestycji PPP w obszarach miejskich lub projektów w obszarach miejskich stanowiących część zintegrowanego planu rozwoju obszarów miejskich;
- w kontekście inicjatywy JEREMIE mającej na celu wspieranie tworzenia nowych przedsiębiorstw i poprawy dostępu przedsiębiorstw do finansowania.

Zgodnie z wytycznymi Komisja Europejska wspiera stosowanie PPP „w ramach dotacji, których udziela”, a „jeśli projekty spełniają będą wszystkie niezbędne kryteria, UE będzie wspierać PPP, zapewniając środki w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności”. W praktyce, skorzystanie ze środków unijnych na projekty PPP zależy będzie od instytucji zarządzających programami oraz zasad i procedur, które zostaną przez nie przygotowane (np. beneficjent musi się znaleźć w wykazie beneficjentów w Programie Operacyjnym). Wiele programów operacyjnych przygotowanych na lata 2007-2013 zawiera zapisy pozwalające na realizację projektów PPP. I tak na przykład: w programach regionalnych czy Programie Operacyjnym „Infrastruktura i środowisko” zawarte są wprost zapi-

sy o PPP (np. lubelskie, małopolskie, pomorskie, opolskie, zachodniopomorskie, dolnośląskie, mazowieckie).

Możliwość skorzystania z dofinansowania z funduszy Unii Europejskiej pozwala na stworzenie tzw. hybrydowych modeli partnerstwa publiczno-prywatnego, które polegają na jednoczesnym wykorzystaniu: środków z funduszy i kapitału prywatnego oraz ewentualnie krajowych środków publicznych. Obecnie możliwe jest uzyskanie dofinansowania na projekty inwestycyjne z funduszy UE w wysokości nawet 85 proc. wartości kosztów kwalifikowanych. W wypadku projektów hybrydowych obecność partnera prywatnego poprawiała efektywność i wskaźnik korzyści. Z kolei udział UE odgrywa bardzo ważną rolę nie tylko z powodu udostępnienia finansowania, ale również uwiarygodnienia projektu wobec pozostałych partnerów (w tym instytucji finansujących). Unia zapewniała również pokrycie kosztów wstępnych studiów projektu i wsparcie instytucjonalne. Projekty łączące model PPP z funduszami UE podlegają jednocześnie regułom PPP oraz wytycznym dotyczącym Funduszy Europejskich. Jest to wciąż formuła nowa, budząca wiele pytań i wątpliwości. Z projektami takimi łączą się specyficzne ryzyka (np. ryzyko konieczności zwrotu funduszy unijnych czy też ryzyko znaczących zmian w projekcie wymagających akceptacji Komisji Europejskiej). Jednocześnie ilość takich przygotowywanych projektów wciąż jest znikoma. Oprócz sektora spalarni trwają prace nad pierwszymi hybrydowymi projektami w sektorze szpitali (np. podniesienie jakości opieki medycznej w regionie poprzez rozbudowę Szpitala Powiatowego we Wrześni Sp. z o.o.), w infrastrukturze miejskiej (projekt zagospodarowania Centrum Sopotu, Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach) oraz obiektach sportowo-rekreacyjnych (budowa wielofunkcyjnej hali widowiskowo-sportowej wraz z zapleczem - Hala TS Wisła Kraków). Pierwsze projekty hybrydowe są już przygotowywane i relatywnie zaawansowane. Do najważniejszych inwestycji należą 4 projekty budowy spalarni odpadów, znajdujące się na liście projektów kluczowych Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko. W całym kraju planowana jest realizacja 12 spalarni, jednak większość instalacji budowana będzie wyłącznie ze środków publicznych. Formuła PPP zastosowanie znajdzie w Poznaniu, Łodzi, Koszalinie oraz na Górnym Śląsku. Łączny koszt realizacji tych czterech projektów wynosi ponad 4,4 mld zł, a wnioskowana dotacja UE ponad 1,9 mld zł. Projekty spalarniowe są stosunkowo zaawansowane, chociaż daleko jeszcze do zamknięcia finansowego tych inwestycji. Zakończenie negocjacji i zawarcie umów koncesyjnych planowane jest w 2011 r. Beneficjenci złożyli już wnioski o dofinansowanie i są one poddawane ocenie przez niezależnych ekspertów. Ponieważ są to projekty duże, o wartości ponad 50 mln euro będą jeszcze weryfikowane przez ekspertów JASPERS oraz przez Komisję Europejską. Czym się różni procedura aplikowania o środki unijne dla projektów PPP w stosunku do projektów tradycyjnych? Beneficjentem w większości przypadków będzie instytucja publiczna, która jest zarazem koncesyjodawcą. Na tym jednak podobieństwa się kończą. Do zamknięcia finansowego projektu nie wystarczy jedynie uzyskanie dotacji UE, ale konieczne jest zapewnienie także finansowania prywatnego. Pogodzenie obu procesów jest sporym wyzwaniem zarówno dla beneficjentów, jak i instytucji oceniających wniosek. Wymaga dyscypliny w przygotowaniu oraz elastycznego podejścia, pozwalającego na wprowadzanie zmian do projektu spowodowanych bądź uwagami do wniosku o dofinansowanie, bądź negocjacjami z partnerem prywatnym. Na tym założeniu oparta jest przykładowa ścieżka ubiegania się o dotację dla projektów PPP opublikowana przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Dokument ten przyjmuje, że równoległe do oceny wniosku o dofinansowanie na poziomie krajowym oraz przez ekspertów JASPERS prowadzony będzie proces negocjacji z partnerami prywatnymi. Po zakończeniu

oceny wniosku zawierana będzie warunkowa umowa o dofinansowanie (ze względu na wartość projektów powyżej 50 mln euro dofinansowanie musi być potwierdzone przez służby Komisji Europejskiej). Warunkowe przyznanie dotacji znacznie ogranicza ryzyko beneficjenta przed przystąpieniem do wyboru partnera prywatnego, dodatkowo udział ekspertów JASPERS w procesie oceny minimalizuje ryzyko odrzucenia wniosku przez KE. Taki tryb postępowania pozwala na znaczne skrócenie czasu przygotowania projektu w stosunku do scenariusza, w którym postępowanie koncesyjne uruchamiane byłoby dopiero po uzyskaniu grantu. Projekty PPP są z zasady projektami generującymi dochód. Wielkość dotacji określa się więc poprzez obliczenie wielkości luki finansowej - czyli różnicy między wydatkami inwestycyjnymi a zdyskontowanymi dochodami netto. Należy przy tym pamiętać, że wielkość dochodów ma kluczowe znaczenie dla projektów hybrydowych. Jeśli poziom dochodów będzie zbyt duży, a projekt rentowny, dotacja UE nie zostanie przyznana. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku warszawskiej spalarni. Analiza finansowa projektu wykazała, iż projekt jest wykonalny nawet bez grantu (luka finansowa na poziomie 2 proc.) i beneficjent zrezygnował z aplikowania o środki unijne. Z kolei jeśli poziom dochodów będzie zbyt niski i nie będzie gwarantował odpowiedniej stopy zwrotu - projekt nie zdobędzie finansowania prywatnego.

Ponadto obecnie trwają analizy dotyczące możliwości realizacji w trybie hybrydowym projektów sportowo-rekreacyjnych w Regionalnych Programach Operacyjnych. Prowadzone są również pierwsze przedsięwzięcia PPP na majątku wytworzonym w ramach projektów unijnych, np. koncesja na usługi wodno-kanalizacyjne w Będzinie. W sytuacji gdy okres kwalifikowalności wydatków jest ściśle określony, a opóźnienia w uruchamianiu inwestycji mogą spowodować utratę środków z tytułu zasady $n+3/n+2$, PPP jest instrumentem wartym rozważenia. W odniesieniu do polskich projektów spalarniowych powyższe korzyści na pewno miały znaczenie przy wyborze trybu realizacji inwestycji, ale wydaje się, że pierwszoplanową rolę odegrał poziom długu publicznego poszczególnych samorządów. Wszyscy beneficjenci przyjęli założenia, że projekt nie może prowadzić do zwiększania długu publicznego, własność obiektu musi pozostać po stronie publicznej, a miasto musi zachować strategiczną kontrolę nad jakością oraz cenami świadczonych usług. Założenia te jasno wskazują jak atrakcyjne dla partnera publicznego może być partnerstwo.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego bierze czynny udział w pracach grupy roboczej EPEC (Europejskie Centrum Ekspertyzy w zakresie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego) poświęconej łączeniu Funduszy Europejskich i formuły PPP. Do głównych problemów należą:

- brak uzgodnionych z Komisją Europejską procedur uzyskiwania dofinansowania UE, niedyskryminujących projektów PPP,
- brak jasnych reguł odnośnie trwałości projektu (np. sprzedaż udziałów w spółce),
- brak wytycznych dotyczących rozliczania dotacji UE i włączania funduszy UE w przepływy finansowe w projekcie PPP, także w kontekście rozliczeń podatkowych.

Na gruncie krajowym wypracowano przykładową ścieżkę postępowania w zakresie ubiegania się o dofinansowanie dla przedsięwzięć planowanych do realizacji w ramach partnerstwa publiczno prywatnego, w tym koncesji na usługi lub roboty budowlane.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż projekty hybrydowe muszą się liczyć z wieloma dodatkowymi obowiązkami, jakie niesie za sobą dofinansowanie z funduszy unijnych (m.in. okres realizacji zadania, który nie może wykroczyć poza okres wydatkowania funduszy,

obowiązki sprawozdawcze, obowiązek utrzymania trwałości projektu, obowiązek promocji i informacji o współfinansowaniu projektu). Współfinansowanie ze środków UE wiąże się także z ryzykiem wystąpienia pomocy publicznej. Dużym wyzwaniem przy tego typu inwestycjach będzie też budowanie modelu finansowego, który musi być jak najbardziej realistyczny ponieważ właśnie w oparciu o dane w nim zawarte obliczana będzie kwota wnioskowanej pomocy. Jednakże z punktu widzenia inwestora możliwość otrzymania dodatkowego finansowania inwestycji, zwłaszcza w formie bezzwrotnej dotacji, jest przeważającą przesłanką za popularyzacją idei łączenia PPP z funduszami europejskimi. Realizacja projektów PPP nie jest łatwa, jednak mając świadomość wymogów unijnych można wyeliminować większość problemów zanim się jeszcze pojawią. Wszystkie aspekty przygotowania i wdrażania projektów hybrydowych można konsultować z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego. Wsparcie takie udzielane jest przez Departament Przygotowania Projektów Indywidualnych.

W skali wszystkich funduszy europejskich, w obecnym okresie finansowym, partnerstwo publiczno-prywatne jest instrumentem stosowanym rzadko i dosyć niechętnie. Pozytywne doświadczenia z wdrażania spalarniowych projektów PPP mogą być więc impulsem do rozwoju tej formy współpracy między sektorem publicznym i prywatnym w przyszłości. Istnieje sporo korzyści przemawiających za wykorzystaniem hybrydowej metody PPP. Z doświadczeń krajów starej Unii wynika, że dzięki jej zastosowaniu współpraca między sektorem publicznym i prywatnym przy współudziale UE była skuteczna. W wypadku projektów hybrydowych obecność partnera prywatnego poprawiała efektywność i wskaźnik korzyści (value for money). Z kolei udział UE odgrywał bardzo ważną rolę nie tylko z powodu udostępnienia finansowania, ale również uwiarygodnienia projektu wobec pozostałych partnerów (w tym instytucji finansujących). Unia zapewniała również pokrycie kosztów wstępnych studiów projektu i wsparcie instytucjonalne.

5. Podsumowanie

Partnerstwo publiczno-prywatne jest stosunkowo nowym instrumentem realizacji infrastruktury służącej świadczeniu usług publicznych. Jego niewątpliwą zaletą jest adekwatny do umiejętności podział obowiązków między partnerów - publicznego i prywatnego, przy czym władza publiczna zachowuje przypisany jej prawem obowiązek odpowiedzialności za poziom i jakość świadczenia usług publicznych, a partner prywatny przyjmuje na siebie obowiązki związane z wszelkimi działaniami gospodarczymi towarzyszącymi wytwarzaniu takiej usługi: obowiązek finansowania inwestycji, budowy, eksploatacji i samego świadczenia usługi. Doświadczenia krajów szeroko korzystających z formuły PPP pokazują, że przynosi to efekt nie tylko w postaci pozyskania kapitału prywatnego na finansowanie zadań publicznych (pozwala na realizację tych zadań w sytuacjach deficytu finansów publicznych) ale na znaczące oszczędności nakładów finansowych w całym procesie świadczenia usługi. Na tle większości krajów unijnych, poziom i standardy świadczenia usług publicznych w Polsce są znacząco niższe. Mimo widocznych symptomów zainteresowania podejmowaniem współpracy, przejawiającego się na przykład zwiększoną liczbą ogłoszeń publikowanych w Biuletynie Zamówień Publicznych i/lub Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej - liczba realizowanych projektów pozostaje na bardzo niskim poziomie. Lata 2009-2010 nie okazały się przełomem w realizacji dużych projektów PPP. Wzrosła liczba ogłoszonych projektów, z 41 w 2009 r. do 62 w 2010 r. Natomiast, rzeczywista liczba przeprowadzonych projektów w latach 2009-2010 wyniosła odpowiednio 35 i 52. Spo-

śród 103 postępowań przetargowych ogłoszonych w latach 2009-2010, 46% zostało unieważnionych lub przerwanych co może świadczyć o niskiej jakości przygotowania tych projektów lub o braku zainteresowania sektora prywatnego. Wartość podpisanych umów i koncesji w tym czasie wyniosła około 500 mln złotych. Spośród 18 podpisanych umów, wielkość największego projektu, budowy Term Gostyńskich wyniosła około 300 mln złotych, a średnia wielkość pozostałych projektów to tylko około 13 mln złotych¹⁵. Obecnie w Polsce w przygotowaniu jest ok. 200 projektów, z czego w ok. 100 przypadkach ukazały się już ogłoszenia o poszukiwaniu inwestora. Najbardziej zaawansowane to np. budowa wiat przystankowych w Warszawie. Umowa powinna zostać zawarta do lipca bieżącego roku. Negocjacje zakończyły się także w przypadku budowy spalarni dla Płocka. Teraz władze miasta analizują warunki przedstawione przez firmy. Zadaniem inwestora jest zaprojektowanie, wybudowanie, sfinansowanie i eksploatacja przez 25–30 lat nowoczesnego zakładu. Koszty mogą wynieść nawet 200–250 mln zł¹⁶. Status quo partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce z jednej strony może zatem wywoływać rozczarowanie u entuzjastów wprowadzonych zmian legislacyjnych, z drugiej zaś powinien skłonić do głębszej refleksji na temat czynników uniemożliwiających powszechne wykorzystanie tej metody w naszym kraju. Ograniczenia rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, w ostatnim okresie potęgowane dodatkowo skutkami światowego kryzysu finansowego, powinny zostać przezwyciężone jak najszybciej¹⁷. Polska, mimo względnie uporządkowanych od 2005 roku i przyjaznych regulacji prawnych (2009 r.) znajduje się nadal na bardzo początkowym etapie posilkowania się tym instrumentem. Wyprzedzają nas obecnie nie tylko takie kraje europejskie jak Wielka Brytania, Niemcy, Hiszpania czy Francja i Irlandia, ale także Czechy, Węgry, Słowacja czy nawet Rumunia i Bułgaria. Byliśmy pionierem na etapie tworzenia prawa, jesteśmy outsiderem na etapie jego wykorzystania. Rząd musi przyjąć do wiadomości, że wzrost popularności partnerstwa publiczno-prywatnego na świecie, obserwowany od przeszło dziesięciu już lat, powoduje rosnące zaangażowanie sektora prywatnego i jego ograniczonych przecież zasobów w realizację zadań publicznych w wielu państwach. Na dalsze odkładanie na przyszłość planów upowszechnienia partnerstwa nie ma już czasu. Partnerstwo publiczno-prywatne może istotnie przyspieszyć realizację marzeń o drogach bez dziur, czystym środowisku, nowoczesnych szkołach, dostępnej opiece medycznej i wielu innych. Od postawy rządu zależy, czy będzie to możliwe w przyszłości¹⁸.

¹⁵ <http://www.brief.pl/baza-wiedzy/badania/art185,deloitte-partnerstwo-publiczno-prywatne-w-polsce.html>; dostęp 28.04.2011.

¹⁶ A. Cieślak-Wróblewska, *Wspólne inwestycje samorządów*, „Rzeczpospolita” z 28.04.2011, s. B6.

¹⁷ Z dniem 1 stycznia 2011 r. weszło w życie rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 23 grudnia 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, w tym do długu Skarbu Państwa. Zgodnie z § 3 pkt 1 ww. rozporządzenia do kredytów i pożyczek zalicza się również umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, które mają wpływ na poziom długu publicznego co wywołało zaniepokojenie samorządów. Interpretacja Ministerstwa Finansów z 10 marca 2011 roku oparta na wytycznych EUROSTAT 18/2004 wskazała, że w przypadku, jeśli większość ryzyk (budowy i popytu lub budowy i dostępności) będzie istniało po stronie partnera prywatnego, to taki projekt PPP nie powinien być zaliczany do długu publicznego obciążającego stronę publiczną. Warto podkreślić, że dla Ministerstwa Finansów oczywistym i poza sporem jest fakt, iż to poszczególne jednostki sektora finansów publicznych poprzez podejmowane decyzje o kształcie zawieranych umów o partnerstwie oraz podziale ryzyk pomiędzy partnerem publicznym i prywatnym, decydują o tym, czy powstanie zobowiązanie zaliczane do długu publicznego, czy też nie.

¹⁸ A. Cenker, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011.

PPP jest świadomie stosowanym na świecie instrumentem realizacji zadań publicznych od około 15 lat; w krajach takich jak Wielka Brytania, Australia, Hiszpania czy Niemcy silnie promowanym przez władze publiczne. W Polsce dopiero stawiamy pierwsze kroki i wiedza na temat PPP jest wciąż znikoma. Należy się zatem szybko uczyć jak tym instrumentem się posługiwać, w przeciwnym razie będziemy nadal w zakresie poziomu świadczenia usług publicznych, outsiderem wśród krajów europejskich. Niemniej, aktualna niepewność w zakresie PPP w naszym kraju wynika w dalszym ciągu raczej z ciągłego braku zrozumienia kwestii finansowych i ekonomicznych wiążących się z partnerstwem, w tym wynagrodzeń, rodzajów i sposobów naliczania opłat ze strony podmiotu publicznego, a także podziału ryzyka. A to rzeczywiście uniemożliwia efektywne przygotowywanie się do zawarcia umowy o PPP.

Zdaniem ekspertów Deloitte, niezbędne są dalsze działania wspierające rozwój rynku PPP w Polsce. Szczególnie ważne jest stworzenie i konsekwentne wdrożenie zrównoważonej strategii upowszechniania tego sposobu finansowania inwestycji infrastrukturalnych. Kluczem do sukcesu jest współdziałanie wszystkich zainteresowanych stron: ministerstw, samorządów oraz podmiotów prywatnych, w celu eliminacji zidentyfikowanych barier rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego. Podejmowane są już odpowiednie działania w tym kierunku, między innymi powołane zostały zespoły przy Ministerstwie Gospodarki i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów a Ministerstwo Rozwoju Regionalnego podjęło inicjatywę utworzenia Platformy współpracy w zakresie PPP. W krajach, w których stworzono jednolitą strategię działań udało się zbudować rozwinięty rynek PPP wychodząc jednocześnie naprzeciw zainteresowaniu partycypowania w rozwoju infrastruktury przez partnerów prywatnych i instytucje finansowe. Bez wątpienia przyczyniło się to do zapewnienia rozwoju gospodarczego i podniesienia standardu życia w tych krajach. Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce potrzebuje około 10 lat, aby przejść na poziom rozwiniętego rynku infrastruktury ze stabilnym wolumenem projektów. Zarówno istniejące ramy prawne jak i uwarunkowania budżetowe tworzą dobre perspektywy rozwoju rynku PPP. Rośnie także zainteresowanie tym rozwiązaniem, szczególnie wśród samorządów. Konieczne są jednak dalsze działania wspierające rozwój partnerstwa, w szczególności zatwierdzenie i konsekwentne wdrażanie krajowej strategii jego upowszechniania¹⁹.

6. Literatura

- [1] Brzozowska K., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki możliwości bariery*, Cedewu, Warszawa 2006.
- [2] Cenker A., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011.
- [3] Cenker A., *Próba oceny warunków dla rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy nr 65, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
- [4] Cieślak-Wróblewska A., *Wspólne inwestycje samorządów*, „Rzeczpospolita” z 28.04.2011
- [5] Domański T., *Partnerstwo publiczno-prywatne*, „Wspólnota” 1999, nr 44.

¹⁹<http://www.egospodarka.pl/63694,Co-czeka-partnerstwo-publiczno-prywatne-w-Polsce,1,39,1.html>; dostęp 28.04.2011.

- [6] European Commission, *Guidelines for successful public-private partnerships*, Brussels 2003.
- [7] *Gospodarka budżetowa jednostek samorządu terytorialnego*, pod red. W. Miemiec, Unimex, Wrocław 2006.
- [8] Pastuszka S., *Znaczenie partnerstwa publiczno-prywatnego dla przedsięwzięć finansowanych z funduszy europejskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr 2.
- [9] Raport Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce, Warszawa, październik 2002.
- [10] *United Nations Economic Commission for Europe*, Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships, New York-Geneva 2007.
- [11] Zysnarski J., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka*. ODDK, Gdańsk 2003.

Streszczenie

Na lata 2007-2013 Polsce przyznano ponad 85,6 mld EUR unijnej pomocy. Jest to blisko 1/5 ogólnej sumy przeznaczanej na politykę spójności Unii Europejskiej w bieżącej perspektywie finansowej. Pieniądze te będą do wykorzystania przez polskie firmy, samorządy, organizacje pozarządowe i inne instytucje. Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) to współpraca podmiotu publicznego i partnera lub partnerów prywatnych w celu wspólnej realizacji przedsięwzięcia z zakresu dostarczania usług publicznych w oparciu o długoterminową umowę. Istota współpracy polega na takim podziale zadań i ryzyka, który zapewni realizację celów każdej ze stron zarówno w wymiarze celów społecznych, jak i komercyjnych danego przedsięwzięcia. Prawidłowe funkcjonowanie partnerstwa publiczno-prywatnego może stworzyć wiele możliwości rozwoju lokalnej infrastruktury, a tym samym zapewnić pełniejsze zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej. W artykule przedstawiono wpływ PPP na rozwój infrastruktury komunalnej i usług publicznych oraz opisano korzyści i występujące bariery projektów finansowanych w tej formule.

Słowa kluczowe: partnerstwo publiczno-prywatne, środki europejskie, podmiot publiczny, partner prywatny.

EUROPEAN FUNDS AS AN OPPORTUNITY TO DEVELOP PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FORMULA IN POLAND

Summary

Poland has been granted over 85.6 billion of Euros as European aid for the years 2007–2013. It comprises almost 1/5 of the total amount earmarked for the Cohesion Policy of the European Union for the years 2007–2013. The funds shall be utilized by Polish enterprises, local governments, non-governmental institutions and other entities. The opportunity to utilize European funds by final beneficiaries has been embedded within the framework of binding legal provisions both on the national level as well as on the level of European structures. Having regard to the principles of the utilization of European funds, which are collected by common contributions to the European

budget made by all member states, we need to bear in mind the purposefulness and correctness of their utilization. The paper presents the concept of common realization of public services as public-private partnership (PPP) by both local governments and private entities. Correct functioning of the public-private partnership provides ample opportunities for the development of local infrastructure and thus induce more comprehensive fulfillment of the needs of local community. The article shows the influence of PPP on the development of communal infrastructure and the provision of public services and it describes benefits and occurring barriers of projects financed within that formula.

Keywords: public-private partnership (PPP), European funds, public entity, private partner.

Translated by Maciej Tokarski

MACIEJ TOKARSKI
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
e-mail: Maciej.Tokarski@interia.pl