

Kamil Borowski

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
e-mail: kamil.borowski@uni.lodz.pl

## Dotychczasowe doświadczenia i możliwości implementacji partnerstwa publiczno-prywatnego przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce

**Kody JEL:** G31, H41, O16, R42

**Słowa kluczowe:** partnerstwo publiczno-prywatne, samorząd terytorialny, inwestycje

**Streszczenie.** Jednostki samorządu terytorialnego są odpowiedzialne za realizację wielu zadań publicznych. Nie zawsze dysponują odpowiednimi środkami finansowymi, aby móc zapewnić pożądaną standard usług. Jednym z rozwiązań takich problemów może być finansowanie zadań publicznych samorządu na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Tworzenie relacji i nawiązywanie współpracy wymaga wzajemnych konsultacji i ustaleń dotyczących kształtu przyszłych projektów.

Celem artykułu jest diagnoza czynników warunkujących oraz wskazanie barier utrudniających realizację projektów w ramach formuły partnerstwa publiczno-prywatnego. Ponadto dokonano oceny dotychczasowych doświadczeń i wskazano na większą możliwość wykorzystania w przyszłości partnerstwa publiczno-prywatnego przez jednostki samorządu terytorialnego. Podano przykłady realizowanych zadań i przedsięwzięć inwestycyjnych w formule PPP w województwie mazowieckim z uwzględnieniem czynników prawnych, finansowych i organizacyjnych.

### Wprowadzenie

Partnerstwo publiczno-prywatne jest pojęciem złożonym i niejednoznacznie definiowanym (Cenkier, 2011). Najczęściej wskazuje się, że jest to nowa forma finansowania zadań, stanowi alternatywę i służy pomocą w optymalizacji proporcji pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym. Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jako forma realizacji wspólnych zadań ma w Polsce stosunkowo krótko historię. Dodatkowo nadal projekty

realizowane w tej formule nie występują często w sektorze samorządowym. Początkowy etap wdrażania PPP przypada na lata 2009–2011. Jednak tylko niewielka część uwag i propozycji zgłaszanych przez samorząd spotykała się z pozytywnym odzewem przedsiębiorców i nawiązaniem konkretnej współpracy (Herbst, Jagusztyn-Krywnicki, Szewczyk, 2013, s. 57–63). W formule partnerstwa publiczno-prywatnego realizowano głównie zadania z zakresu rekreacji i sportu. Były to tzw. zadania miękkie, natomiast unikano realizacji inwestycji infrastrukturalnych, gospodarczych i budowlanych. Z upływem czasu rynek PPP stopniowo zaczął się rozwijać i dywersyfikować swój zakres działalności. Nadal jednak nie jest on na tyle prężny, aby zaspokajać potrzeby zgłaszane przez mieszkańców gmin, powiatów i województw. Zwiększenie zainteresowania PPP zaobserwowano w Polsce w okresie kryzysu finansowego. Jednostki samorządu terytorialnego za pomocą tej formuły próbowały realizować zadania publiczne. Partnerstwo publiczno-prywatne nadal jest uważane za nowatorską i niestandardową formę finansowania zadań.

## 1. Partnerstwo publiczno-prywatne jako nowy trend zarządzania w sektorze publicznym

Współpraca sektora publicznego z prywatnym, a także ze społecznym, jest niezbędna z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Ponadto partnerstwo publiczno-prywatne pozwala na zaspokajanie potrzeb społecznych dzięki współpracy i wymianie wzajemnej wiedzy i informacji. Poszukuje się rozwiązań, które są skuteczne i efektywne oraz przynoszą większą satysfakcję konsumentom dóbr i usług. Od końca lat 90. XX w. rozwój koncepcji PPP jest bezpośrednią konsekwencją wdrażania rozwiązań określonych w ramach nowego zarządzania publicznego (New Public Management). Podstawą NPM jest konieczność zapewnienia większej skuteczności, efektywności i gospodarności w sferze publicznej. Wobec tego postuluje się wprowadzanie rozwiązań sprawdzonych w sektorze prywatnym, czyli m.in. zorientowanie na wyniki (efektywność kosztowa, wydajność techniczna i jednocześnie zaspokajanie potrzeb odbiorców usługi) (Essig, Batran, 2005, s. 221–231). Obecnie władze publiczne odpowiadają za realizację szerokiego katalogu zadań i powinny dążyć do możliwie najlepszych rezultatów. Dodatkowo zgodnie z teorią wyboru publicznego, którą należy zaliczyć do ekonomii instytucjonalnej, o jakości instytucji decyduje sprawność i efektywność funkcjonowania sfery publicznej i ekonomicznej. Partnerstwo publiczno-prywatne jest umiejscowione w tej teorii i sposobie postępowania (Wilkin, 2012, s. 11). W praktyce zachodzi konieczność stałego zaspokajania potrzeb i oczekiwań mieszkańców. Natomiast środki finansowe zagwarantowane dla władz centralnych i samorządowych nie są wystarczające wobec potrzeb. Brak adekwatności środków pieniężnych skłania do poszukiwania nowych źródeł finansowania, w celu dostarczania odpowiedniego poziomu i jakości usług publicznych społeczeństwu. Specyfika usług publicznych sprawia, że konkurencja pomiędzy ich dostawcami zazwyczaj jest ograniczona. Wybór partnera prywatnego do realizacji usługi

publicznej powinien pozwolić na przezwyciężanie niedoskonałości rynku i niższej efektywności sektora publicznego (Välilä, 2005, s. 99). Istotnym elementem idei partnerstwa publiczno-prywatnego jest współpraca, która stanowi o istocie PPP (Wójcik, 2005, s. 5). Należy przy tym wskazać zestaw cech, które są charakterystyczne dla przedsięwzięć realizowanych w ramach PPP. Jest to współpraca (Głapa 2005, s. 2):

- 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 partner prywatny zapewnia realizację poszczególnych elementów projektu, a podmiot publiczny koncentruje się na identyfikacji celów, które należy wypracować w ramach jego realizacji i w efekcie interesu publicznego, na poziomie jakości i mechanizmie cenowym rządzącym projektem oraz odpowiada za monitoring i kontrolę wykonania przedsięwzięcia (*Green Paper*, 2004);
- 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.

Partnerstwo publiczno-prywatne ułatwia poszukiwanie alternatywnych rozwiązań w zakresie realizacji zadań publicznych. Partnerzy prywatni mogą wnieść do realizowanych projektów impulsy umożliwiające zwiększenie efektywności zadań (Zysnarski 2003, s. 37). Z kolei zgodnie z ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym wybór partnera prywatnego następuje w oparciu o najkorzystniejszy bilans wynagrodzenia i innych kryteriów odnoszących się do przedsięwzięcia. Ponadto wskazano, że (Ustawa, 2008, art. 6):

Kryteriami oceny ofert są:

- 1) podział zadań i ryzyk związanych z przedsięwzięciem pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym;
- 2) terminy i wysokość przewidywanych płatności lub innych świadczeń podmiotu publicznego, jeżeli są one planowane.

Kryteriami oceny ofert mogą być również w szczególności:

- 1) podział dochodów pochodzących z przedsięwzięcia pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym;
- 2) stosunek wkładu własnego podmiotu publicznego do wkładu partnera prywatnego;
- 3) efektywność realizacji przedsięwzięcia, w tym efektywność wykorzystania składników majątkowych;
- 4) kryteria odnoszące się bezpośrednio do przedmiotu przedsięwzięcia, w szczególności jakość, funkcjonalność, parametry techniczne, poziom oferowanych technologii, koszt utrzymania, serwis.

Nowelizacja ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym i wprowadzenie ustawy o koncesji zwiększa możliwości budowania efektywnej współpracy sektora publicznego z prywatnym w procesie świadczenia usług. Stopniowo ma to swoje przełożenie na wzrost zainteresowania formułą PPP i ilością ogłaszanych postępowań, a także zawieraniem umów.

## 2. Partnerstwo publiczno-prywatne w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce

Idea partnerstwa ma coraz większe, choć nadal niewystarczające, znaczenie w realizacji zadań publicznych. Podmioty zawierające takie porozumienie powinny wiedzieć, że inwestują w tworzenie nowych inicjatyw, pomysłów i wartości, przynoszących korzyści obu stronom. Jednostki samorządu terytorialnego stoją przed problemem braku środków finansowych adekwatnych do zadań, które powinny realizować. Zwraca się uwagę, że: „koncepcja PPP umożliwia połączenie umiejętności i doświadczenia dwóch sektorów: publicznego i prywatnego; prowadząc m.in. do oszczędności w budżecie, obniżenia kosztów inwestycyjnych, skrócenia czasu realizacji inwestycji, podziału ryzyka inwestycyjnego oraz budowy zaufania otoczenia i przejrzystości powiązań” (Smalec, 2011, s. 235). PPP uznawane jest za alternatywne źródło finansowania inwestycji infrastrukturalnych. Administracja rządowa i jednostki samorządu terytorialnego mogą stosunkowo autonomicznie podejmować decyzję o tym, które zadania będą realizować w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

Władze samorządowe widzą w modelu PPP korzyści dotyczące m.in. procesu inwestycyjnego, późniejszego utrzymania przedmiotu inwestycji, a także elementy optymalizacji budżetu samorządowego danej jednostki. Ustawa o finansach publicznych na przestrzeni ostatnich lat skutecznie uniemożliwia jednostkom samorządu terytorialnego nadmierne zadłużanie się. Obecna postać przepisów uwzględnia indywidualne możliwości poszczególnych JST do generowania nadwyżki operacyjnej (Ustawa, 2009, art. 243). Ma to stanowić źródło spłaty zobowiązań oraz powoduje konieczność znalezienia odpowiednich środków, aby ją zapewnić.

Warto także podkreślić, że podmiot publiczny powinien przygotować i przeprowadzić konsultacje społeczne, aby poznać spostrzeżenia i uwagi wnoszone przez mieszkańców. Mogą oni bowiem wyrazić negatywny stosunek do danego projektu bądź formy realizacji inwestycji. Uwzględniając specyfikę projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, należy podkreślić, że szczególnej ocenie poddane powinny być zagadnienia związane z (Kozłowska 2011, s. 67):

- wyborem formuły realizacji inwestycji;
- uzasadnieniem prawnym, finansowym i ekonomicznym wyboru formuły realizacji inwestycji;

- określeniem potrzeb, które powinny zostać zaspokojone w wyniku realizacji inwestycji oraz wskazaniem, w jaki sposób PPP przyczyni się do ich zaspokojenia w najbardziej efektywny sposób.

Kompleksowa analiza pozwala na dokładne zaplanowanie i uwzględnienie najważniejszych elementów PPP. Współpraca podejmowana w ramach PPP przynosi szereg korzyści, z których podstawowe to (Glapa, 2005, s. 14):

- 1) zwiększenie strumienia kapitału, który zostanie przeznaczony na inwestycje w sferze usług publicznych poprzez pozyskanie kapitału prywatnego;
- 2) pozyskanie wiedzy i doświadczenia sektora prywatnego i tym samym zwiększenie wydajności i jakości na polu wykonywania zadań publicznych;
- 3) lepszy podział ryzyka w ramach realizowanego przedsięwzięcia;
- 4) większa efektywność w wykorzystaniu zasobów i lepsza jakość usług;
- 5) możliwość generowania dodatkowych przychodów od osób trzecich w ramach przedsięwzięcia, co ogranicza potrzebę angażowania środków publicznych;
- 6) zapewnienie optymalnego zarządzania przedsięwzięciem przy jednoczesnym ograniczaniu jego kosztów całkowitych;
- 7) zwiększenie roli zarządczej sektora publicznego.

Partnerstwo publiczno-prywatne pozwala na realizację zadań użyteczności publicznej i jest szansą na finansowanie określonych projektów. Jednostki samorządu terytorialnego powinny jasno scharakteryzować podział ryzyka i zobowiązań, a także prowadzić do maksymalizacji korzyści i efektywności.

Według raportu dotyczącego rynku PPP zleconego przez Ministerstwo Gospodarki w okresie od 1 stycznia 2009 r. do 30 września 2013 r. w Polsce ogłoszono postępowania dotyczące 152 małych projektów oraz 50 średnich i dużych (Korbus, Cieślak, 2013). Projekty małe to te o wartości nakładów inwestycyjnych do 50 mln zł, a projekty średnie i duże (odpowiednio 50–100 mln zł oraz powyżej 100 mln zł). Obecnie w Polsce w Bazie Projektów Partnerstwa Publiczno-Prywatnego znajduje się 99 projektów i 151 pomysłów na projekt (<https://bazapp.gov.pl/>). Obowiązkiem właściwego ministra ds. gospodarki (Ministra Rozwoju) jest rozpowszechnianie i promowanie partnerstwa publiczno-prywatnego. Ponadto dokonywane są analizy i przeprowadzana jest ocena funkcjonowania PPP oraz perspektyw finansowego zaangażowania sektora prywatnego. Obecnie najwięcej projektów realizowanych jest w województwach: mazowieckim, małopolskim, dolnośląskim i pomorskim. Przykłady realizacji inwestycji jednostek samorządu terytorialnego w ramach PPP w województwie mazowieckim obejmowały m.in. ([https://bazapp.gov.pl/project\\_base/39#project-list](https://bazapp.gov.pl/project_base/39#project-list)):

- budowę i eksploatację boiska z pneumatycznym zawieszaniem;
- koncesję na budowę i utrzymanie wiat przystankowych oraz innych elementów wyposażenia „Przystanek dla Warszawy”;
- kompleksową termomodernizację budynków użyteczności publicznej gminy Karczew w formule PPP;

- termomodernizację obiektów użyteczności publicznej w gminie Dębe Wielkie;
- wyłonienie partnera prywatnego do realizacji usługi polegającej na oczyszczaniu ścieków komunalnych z terenu gminy Konstancin-Jeziorna;
- zarządzanie, administrowanie, bieżące utrzymanie, eksploatację gminnej sieci kanalizacji w zakresie zbiorowego odprowadzenia ścieków na terenie miejscowości Siecień, gmina Brudzeń Duży;
- wyłonienie operatora hotelu Pod Dębem zrewitalizowanego w wyniku realizacji projektu pt. „Odnowa zabytkowych obiektów i przestrzeni publicznej w Szydłowcu, poprawa funkcjonalności i dostępności infrastruktury kulturalnej i turystycznej dla Mazowsza”;
- pasażerską żeglugę śródlądową statkiem bocznokołowym „Lubecki”;
- modernizację energetyczną obiektów użyteczności publicznej w Płocku;
- wyłonienie operatora zewnętrznego na zarządzanie i efektywne administrowanie wyznaczonymi pomieszczeniami w budynku Zamku w Szydłowcu zrewitalizowanego w wyniku realizacji projektu pt. „Odnowa zabytkowych obiektów i przestrzeni publicznej w Szydłowcu”;
- modernizację energetyczną obiektów użyteczności publicznej miasta Kobyłka.

Przeгляд wybranych inwestycji finansowanych w formule PPP wskazuje, że realizowane są różnego rodzaju projekty z zastosowaniem mechanizmu partnerstwa sektora publicznego z podmiotem prywatnym.

Perspektywa finansowa Unii Europejskiej na lata 2014–2020 może okazać się przełomem dla projektów hybrydowych, przede wszystkim za sprawą nowych regulacji związanych z definicjami: PPP, beneficjenta, trwałości projektu i przepływów finansowych (Siwek, 2012). Z kolei doświadczenia zagraniczne wskazują, że inwestycje w formule PPP są zazwyczaj bardziej innowacyjne, a przy tym realizowane szybciej i taniej niż inwestycje sektora publicznego. Ponadto w raporcie przygotowanym pod kierunkiem J. Hausnera zauważono, że o dojrzałości rynku PPP decyduje nie tylko liczba realizowanych projektów oraz tempo ich przyrastania, ale także rozwiązania instytucjonalno-prawne, a więc działania interwencyjne związane z przejrzystością, konkurencyjnością i rzeczywistą efektywnością projektów (Hausner, 2013). W większości umów podmiotem publicznym lub koncesjodawcą są jednostki samorządu terytorialnego, przede wszystkim gminy. Biorąc pod uwagę względy formalnoprawne, nie ma ograniczeń branżowych dotyczących formuły PPP. Przedmiotem współpracy mogą być zadania z zakresu użyteczności publicznej. Tryby PPP i koncesji mogą zostać zastosowane w różnorodnych obszarach.

W strukturze projektów PPP w Polsce na pierwszym miejscu znajdują się obiekty i usługi sportowo-rekreacyjne, natomiast na ostatnim ochrona zdrowia (Grzybowski, 2013). Pojawiają się postulaty, aby dokonać standaryzacji procedur postępowania, w tym także przeprowadzenia analiz zasadności wyboru formuły PPP. Istotne jest opracowanie i systematyczne wdrażanie krajowej strategii korzystania z partnerstwa publiczno-prywatnego oraz przedstawienie krajowej (lokalnej i regionalnej) polityki wykorzystania PPP, w tym (Słodowa-Hełpa, 2014, s. 33–34):

- preferowanych pól jego stosowania (sektory usług);
- systemu organizacji i koordynacji, monitoringu oraz oceny korzyści realizowanych projektów wraz z wykreowaniem instytucji spełniających te funkcje;
- koncepcji upowszechniania i promocji rozwoju stosowania PPP, w tym odpowiednich dla tych funkcji instytucji przygotowujących standardy dobrych praktyk i wzorców zachowań;
- programu popularyzacji wiedzy o PPP – szkolenia, studia podyplomowe, warsztaty;
- pożądaných standardów zachowań i wzorców dobrych praktyk oraz instytucji wspierających rozwój PPP, weryfikujących korzyści wyboru tej formuły, koordynujących oraz monitorujących realizację i funkcjonowanie projektów PPP;
- uruchomienia środków publicznych finansujących przygotowanie pożądaných standardów zachowań i wzorców dobrych praktyk oraz wspierających działania instytucji weryfikujących korzyści z wyboru formuły PPP, programowo koordynujących oraz monitorujących rozwój PPP.

Główną przesłanką stosowania PPP powinna być efektywność ekonomiczna realizowanych inwestycji, a nie kwestie związane z księgowością. Warto także zwrócić uwagę na poziom ryzyka ponoszonego przez podmiot publiczny i prywatny. Generalnie przyjmuje się, że dane ryzyko powinien ponosić podmiot, który lepiej będzie mógł nim zarządzać, w celu osiągnięcia minimalnej wartości ryzyka w projekcie (Collins, Pitt, Walls, 2006). Realizacja projektu w formule PPP wymaga analizy dostępnych wariantów i porównania różnych rozwiązań.

Istotne trudności, które mogą pojawić się po stronie sektora publicznego w trakcie realizacji zadań za pomocą PPP, to:

- 1) nieadekwatność zakresu projektu do faktycznych potrzeb sektora publicznego lub błędna specyfikacja;
- 2) nieakceptowalność społeczna opłat;
- 3) przedterminowe rozwiązanie umowy PPP.

Najczęściej z tymi problemami mogą spotkać się jednostki samorządu terytorialnego, które w Polsce realizują niemal wszystkie zadania wśród ogłaszających postępowania PPP (poza projektami autostradowymi realizowanymi na podstawie odrębnych przepisów). Decyzja o wyborze metody realizacji zadań powinna opierać się na zasadzie rachunku ekonomicznego. Od podmiotu publicznego wymaga się rozważenia wszystkich pozytywnych i negatywnych przesłanek związanych z tą formą finansowania zadań. Dodatkowo w Polsce przeważają projekty małe, finansowane w głównej mierze za pomocą środków własnych partnerów prywatnych, a w mniejszości są zadania średnie i duże, finansowane według formuły *project finance*. Umowa o partnerstwie publiczno-prywatnym powinna być poprzedzona wieloaspektowym badaniem typu *due diligence*. Polega to na przeprowadzeniu dokładnych, starannych i wyczerpujących analiz związanych z przygotowywanym projektem. Może być przeprowadzana w aspektach: ekonomicznym, prawnym, finansowym i technicznym.

Dodatkowo podkreśla się, że na podstawie *due diligence* formułowane są wnioski i spostrzeżenia dotyczące przyszłej inwestycji, okresu jej realizacji, potencjalnego wpływu na sytuację inwestora oraz ponoszonego ryzyka z uwzględnieniem alternatywnych rozwiązań inwestycyjnych i ich skutków (Brzozowska, 2011, s. 19). Istotną kwestią jest także tzw. *bankowalność* projektów PPP. Przewodnik opracowany przez European PPP Expertise Center wskazuje że: „projekt PPP należy uznać za «bankowalny», jeśli kredytodawcy są gotowi go sfinansować na zasadach *project finance*” (European PPP Expertise Center, 2011, s. 11). W projektach PPP wierzyciele dłużni zwracają szczególną uwagę na kwestie (Sawicki, 2014, s. 174–175):

- 1) mechanizmu wynagradzania partnera prywatnego;
- 2) poziomu kar umownych i warunków ich nakładania;
- 3) postanowień dotyczących wzajemnych rozliczeń na wypadek przedterminowego rozwiązania umowy;
- 4) zapewnienia wypłacalności podmiotu publicznego.

Dostępność długoterminowego finansowania dla projektów PPP nadal jest w Polsce ograniczona do kilku instytucji. Taki stan rzeczy powoduje konieczność odpowiedniego prowadzenia procesu wyboru partnera prywatnego przez podmiot publiczny, aby uzyskać jak największą liczbę ofert. Ponadto należy stwierdzić, że realizowane i zgłaszane projekty są coraz lepiej przygotowane i wpisują się w potrzeby i oczekiwania zarówno mieszkańców, jak i instytucji finansujących. Daje to nadzieję na skuteczne i terminowe zamknięcie finansowe danych projektów. Rozwój rynku PPP zależy od licznych uwarunkowań i w przyszłości ta forma finansowania, oparta na współpracy administracji z biznesem, może stać się częściej wykorzystywana przez JST do realizacji zadań publicznych.

## Podsumowanie

Partnerstwo publiczno-prywatne to jedna z metod realizacji zadań publicznych. Pozwala na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań zgłaszanych przez mieszkańców i poprawę warunków życia ludności. Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) może stać się bardziej popularną formą finansowania przedsięwzięć rozwojowych. Ciągłe aktualna pozostaje kwestia wliczania zobowiązań do długu wynikających z umowy dla podmiotu publicznego. Kwestią decydującą jest podział ryzyka między partnerem prywatnym a jednostką samorządu terytorialnego.

Przeprowadzone analizy wskazują, że w najbliższych latach stopniowo można spodziewać się wykorzystywania formuły partnerstwa publiczno-prywatnego w większym zakresie. Jednostki samorządu terytorialnego w obliczu niewystarczających środków finansowych podejmują działania, aby maksymalizować możliwość realizacji zadań publicznych i będą rozważać i analizować, czy partnerstwo publiczno-prywatne jest dobrym narzędziem do wdrażania wyznaczonych priorytetów.



## Bibliografia

- Brzozowska, K. (2011). *Due diligence jako źródło informacji w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych*, s. 19, [www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2011\\_nr\\_91](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2011_nr_91).
- Cenkier, A. (2011). *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonywania zadań publicznych*, wyd. 2. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Collins, N., Pitt, M., Walls, A. (2006). The Private Finance Initiative and Value for Money. *Journal of Property Investment and Finance*, 4 (24).
- Essig, M., Batran, A. (2005). Public-private partnership – Development of long-term relationships in public procurement in Germany. *The 15<sup>th</sup> Annual IPSESA Conference 2005: Public Procurement*, 11.
- European PPP Expertise Center (2011). *The Guide to Guidance. How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects*. European Investment Bank, Luxemburg. Pobrane z: <http://www.eib.org/epcc/resources/guide-to-guidance-en.pdf>.
- Głapa, A. (2005). *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda realizacji zadań publicznych*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Polityki Regionalnej.
- Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*, European Commission, COM (2004), 327 final.
- Grzybowski, W. (2013). PPP realia czy mrzonki? *Przegląd Komunalny*, 1 (256).
- Hausner, J. (red.) (2013). *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Warszawa: Centrum PPP.
- Herbst, I., Jagusztyn-Krywnicki, T., Szewczyk, P. (2013). *Rynek PPP w Polsce 2012*. Warszawa: Fundacja Centrum PPP.
- Korbus, B., Cieślak, R., Zalewski, D. (2013). *Raport rynku PPP. Ocena obecnego stanu i perspektyw finansowego zaangażowania sektora prywatnego i publicznego w rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*. Pobrane z: [http://www.mg.gov.pl/fies/upload/19767/20131218\\_raport\\_Institut\\_PPP.pdf](http://www.mg.gov.pl/fies/upload/19767/20131218_raport_Institut_PPP.pdf).
- Kozłowska, A. (2011). *PPP krok po kroku. Podręcznik o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Warszawa: Investment Support.
- Sawicki, T. (2014). Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma finansowania samorządowych inwestycji infrastrukturalnych. Szanse i zagrożenia. Dostępność finansowania długoterminowego dla projektów PPP. *Studia BAS*, 3 (39).
- Siwek, K. (2012). Kompromis na miarę sukcesu. *Przegląd Komunalny*, 7 (250).
- Słodowa-Hełpa, M. (2014). Zagraniczne doświadczenia w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego – inspiracje i rekomendacje dla Polski. *Studia BAS*, 3 (39).
- Smalec, A. (2011). Znaczenie partnerstwa publiczno-prywatnego dla rozwoju regionu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 76.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym. DzU 2009, nr 19.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. DzU nr 157. poz. 1240.
- Välilä, T. (2005). How expensive are cost savings? On the economics of public-private partnerships. *EIB Papers*, 10.
- Wilkin, J. (2012). *Teoria wyboru publicznego. Główne nurty i zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.

Wójcik, P. (2005). Jak współpracować w gminie z prywatnym inwestorem. *Gazeta Prawna*, 53.

Zysnarski, J. (2003). *Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Wydawnictwo Ośrodka Doradztwa i Doskonalenia Kadr.

[https://bazapp.gov.pl/project\\_base/39#project-list](https://bazapp.gov.pl/project_base/39#project-list), dostęp 9.06.2016.

## PREVIOUS EXPERIENCE AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP BY LOCAL GOVERNMENTS IN POLAND

**Keywords:** public-private partnership, local government, investments

**Summary.** Local government units are responsible for the implementation of many public tasks. It's not always have adequate financial resources to be able to provide the desired standard of service. One solution to these problems is the financing of public tasks of local government on the principles of public-private partnership. Creating relationships and cooperation requires mutual consultation and understanding on the shape of future projects.

The aim of the article is to diagnose the determinants and identify barriers to implementation of projects under the formula public-private partnership. In addition, the evaluation of past experience and pointed to greater opportunity for future public-private partnership by local government units. There are examples of tasks performed and investment projects PPP in Mazowieckie, taking into account of legal, financial and organizational.

*Translated by Kamil Borowski*

### Cytowanie

Borowski K. (2016). Dotychczasowe doświadczenia i możliwości implementacji partnerstwa publiczno-prywatnego przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 125, 85–94.