

Katalog dobrych praktyk projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze turystyki



Niniejsze opracowanie pn. „Katalog dobrych praktyk projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze turystyki” jest konsekwencją przeprowadzonych badań i wywiadów przez konsorcjum w składzie: Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego oraz SAFEGE S.A.S., w wykonaniu Umowy Nr 2016.098/2290/BP/DT zawartej z Ministerstwem Sportu i Turystyki w dniu 15.11.2016 r.

Opracowano na zlecenie i ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki

Autorzy

Bartosz Korbus

Dawid Zalewski

Tomasz Kerner

Redakcja

Bartosz Korbus

Współpraca redakcyjna

Robert Placek

Marta Wyderko

Korekta językowa

Ewelina Stępień



Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, SAFEGE S.A.S. oraz Ministerstwo Sportu i Turystyki oświadczają, że treść opracowania ma charakter informacyjny i nie stanowi porady profesjonalnej ani opinii, która jest przekazywana klientom w oparciu o indywidualną ocenę ich sytuacji i potrzeb.

Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, SAFEGE S.A.S. oraz Ministerstwo Sportu i Turystyki nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za skutki prawne zachowania opartego na niniejszym opracowaniu podjętego bez konsultacji z wykonawcami w zakresie zgodnym z ich kompetencjami.

Wstęp	4
I. Partnerstwo publiczno-prywatne	5
1. Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce	5
2. Ramy prawne partnerstwa publiczno-prywatnego	6
3. Stosowanie ustawy o ppp	6
4. Przedmiot ppp	6
5. Wynagrodzenie partnera prywatnego.....	7
6. Partnerstwo publiczno-prywatne a tradycyjne zamówienie publiczne	7
7. Analizy przedrealizacyjne.....	8
8. Test rynku jako ostateczne potwierdzenie ścieżki realizacji inwestycji	8
II. Rynek ppp w Polsce	9
1. Postępowania i zawarte umowy w liczbach.....	9
2. Wartość projektów	10
3. Forma prawna wyboru partnera prywatnego	11
4. Aktualny status postępowań i zawartych umów	12
5. Sektory	13
6. Podmioty ogłaszające	14
III. Rynek ppp w sektorze turystyki	15
1. Postępowania, zawarte umowy i procedury przetargowe w liczbach.....	15
2. Aktualny status zawartych umów	18
3. Forma prawna wyboru partnera prywatnego	19
4. Wartości projektów	20
5. Długość projektów	20
6. Województwa	21
7. Podmioty ogłaszające	22
IV. Dobre praktyki	23
1. CASE STUDY 1: Kompleks mineralnych basenów w Solcu Zdroju	23
2. CASE STUDY 2: Zarządzanie Podziemną Trasą Turystyczną w Kamiennej Górze	26
3. CASE STUDY 3: Zarządzanie infrastrukturą stoku Dębowca w Bielsku-Białej	30
4. CASE STUDY 4: Operator Centrum Kongresowo-Kulturalnego Zamek Książ	32
5. CASE STUDY 5: Zarządzanie obiektem rekreacyjnym w Dusznikach-Zdroju	35
6. CASE STUDY 6: Operator Hotelu Pod Dębem	38

7.	CASE STUDY 7: Operator zarządzający Międzynarodowym Centrum Spotkań Młodzieży w Toruniu	42
8.	CASE STUDY 8: Operator części infrastruktury Zamku w Szydłowcu	46
9.	CASE STUDY 9: Operator Centrum Kulturalno Rekreacyjnego w Muzeum Wsi Mazowieckiej	49
10.	CASE STUDY 10: Zagospodarowanie północnego cypla Wyspy Spichrzów w Gdańsku	53
11.	CASE STUDY 11: Sopot Centrum	56
V.	Ppp – fakty i mity	59
	Podsumowanie.....	65
	Spis wykresów	66
	Załącznik 1	67

Na atrakcyjność regionu wpływa wiele czynników: poziom bezpieczeństwa, infrastruktura drogowa, przyjazne urzędy, polityka samorządowców, a także posiadane zasoby lub walory turystyczne. Ostatni z wymienionych czynników jest szczególnie istotny w kontekście możliwości zagospodarowania tych zasobów przez stworzenie lokalnego lub regionalnego produktu turystycznego. Możliwość aktywnego spędzenia czasu, wypoczynku w uzdrowiskach oraz korzystania ze specjalnie przygotowanych szlaków historycznych lub przyrodniczych przyciąga do regionu turystów.

Administracja publiczna dysponuje wieloma narzędziami realizacji nowych inwestycji lub efektywnego zarządzania już posiadaną infrastrukturą. Jednym z nich jest partnerstwo publiczno-prywatne (dalej: ppp). Przedsięwzięcia realizowane w tej formule mogą obejmować: zaprojektowanie, sfinansowanie, wybudowanie i eksploatację infrastruktury. Dzięki temu proces projektowania, budowy i eksploatacji nie jest dzielony na kilka mniejszych zamówień publicznych. Wspominając metody wdrażania nowych inwestycji infrastrukturalnych, nie należy zapominać o tym, jak one mają zostać sfinansowane.

W tym kontekście ważne są ograniczenia związane z możliwościami inwestycyjnymi budżetów publicznych, a w szczególności limity ich zadłużenia np. w drodze zaciągania kredytów czy emisji obligacji. Dla tych jednostek alternatywą może być realizacja inwestycji w formule ppp.

Na czym polega partnerstwo publiczno-prywatne, kto jest stroną umowy oraz jak w ujęciu statystycznym prezentuje się w Polsce, zostało opisane w rozdziałach pierwszym i drugim. Charakterystyka rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w sektorze turystyki została opisana w rozdziale trzecim. Rozdział czwarty przedstawia zaś doświadczenia z realizacji projektów w sektorze turystyki. Do jego opracowania zostały zaangażowane osoby nadzorujące projekt zarówno po stronie podmiotu publicznego, jak i partnera prywatnego lub koncesjonariusza. W konsekwencji rozdział ten stanowi w dużej mierze zbiór wywiadów z osobami zaangażowanymi w realizację przedsięwzięć ppp, poszerzony został o syntetyczne dane na temat kontekstu projektu, najważniejsze daty związane z jego wdrażaniem i szczegóły umowy. W rozdziale piątym przedstawione zostały mity na temat ppp. Większość uprzedzeń wobec ppp z upływem kolejnych lat funkcjonowania tej instytucji maleje.

Głównym celem niniejszej publikacji jest nie tyle kompleksowe przybliżenie instytucji partnerstwa publiczno-prywatnego, co przedstawienie dobrych praktyk w tym zakresie. Szczególną uwagę poświęcono potencjalnym korzyściom wynikającym z realizacji inwestycji w tej formule. Mamy nadzieję, że treści w niej zawarte przyczynią się do zainicjowania nowych pomysłów oraz zrealizowania tych, które już powstały z wykorzystaniem formuły ppp.

1. Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce

Minęły czasy, w których administracja publiczna była bezpośrednio zaangażowana w proces wznoszenia infrastruktury publicznej. W obecnych uwarunkowaniach prawno-finansowych zamawia się ją u wykonawców oraz wyspecjalizowanych przedsiębiorców. Administracja publiczna nie może jednak swobodnie wybrać wykonawcy, który opłacany jest ze środków publicznych, dlatego konieczne jest zastosowanie procedur przetargowych. Niezależnie od tego, czy zbudowana ma być zupełnie nowa infrastruktura, czy też władze publiczne planują modernizację już istniejącej budowli, konieczne jest zorganizowanie przetargu na zaprojektowanie prac, następnie ich wykonanie, czyli budowę, remont i dostawę niezbędnych urządzeń i materiałów. Po zrealizowaniu inwestycji, administracja najczęściej samodzielnie zajmuje się jej eksploatacją. Zadania te wykonują urzędnicy lub pracownicy spółek komunalnych. Co istotne, poszczególne zadania na etapie eksploatacji infrastruktury turystycznej również wymagają przeprowadzenia zakupów, koniecznych do jej utrzymania i funkcjonowania zgodnie z pierwotnym celem, tzn. małe remonty, zakup materiałów eksploatacyjnych lub energii.

Tradycyjne procedury przetargowe i formy organizacyjne właściwe dla administracji skupione są bardziej na formalnej stronie procedury i zapewnieniu automatyzacji działań administracji w celu eliminacji potencjalnej uznaniowości. Niestety o wiele mniej nadają się one do wydatkowania środków publicznych. Natura tradycyjnie stosowanych przez administrację publiczną mechanizmów wydatkowania środków publicznych często zawodzi na etapie eksploatacji posiadanej infrastruktury, która w modelu tradycyjnym nie przynosi zysków, jakie mogłaby generować w modelu prywatnym. Natura zatrudnienia w administracji nie sprzyja również nagradzaniu pracowników, którzy przyczynili się do uzyskania oszczędności czy dochodów. Roczny budżet oceniany jest bardziej pod kątem prawidłowości dokonanych wydatków, niż pod względem dochodów, które nie są priorytetem dla polityków.

W konsekwencji brakuje środków na nowe inwestycje, ale również na właściwe utrzymanie i eksploatację posiadanej i rozbudowywanej infrastruktury. Często stworzona dużym nakładem środków publicznych infrastruktura nie jest wykorzystywana efektywnie, tj. w sposób sprzyjający ograniczaniu kosztów i generowaniu strumieni dochodu. Przyczyną jest brak możliwości wykorzystania posiadanych kompetencji do prowadzenia działań dochodowych, które nie mieszczą się w zakresie zadań publicznych. Narastająca w ten sposób nierównowaga między dochodami i wydatkami powoduje konieczność zaciągania długu publicznego, który ma prawnie określone granice. Konsekwencją tego są bardzo daleko idące ograniczenia w realizacji nowej infrastruktury, np. brak środków oraz degradacja już istniejącej – brak środków na bieżącą eksploatację i remonty.

Efektywnej gospodarce nie sprzyja krótkoterminowość wyznaczana rocznymi budżetami. Ponadto, często spotykane jest rozdzielenie odpowiedzialności za projektowanie, realizację inwestycji i jej późniejszą eksploatację oraz utrzymanie. Niedoskonałości gospodarki budżetowej prowadzonej przez sektor publiczny są widoczne zwłaszcza w zestawieniu z zauważalnym wzrostem efektywności gospodarki prowadzonej samodzielnie przez sektor prywatny. Przyczyną jego wyższej skuteczności w osiąganiu zysków jest odpowiednie zaplanowanie działań z uwzględnieniem dłuższej perspektywy czasowej, czyli etapu eksploatacji. Ponadto, sektor prywatny specjalizuje się w danej dziedzinie, najczęściej posiada wieloletnie doświadczenie i stosuje innowacyjne rozwiązania. Dlatego zainteresowanie

administracji publicznej możliwością wykorzystania know-how sektora prywatnego, jak i jego kapitału do realizacji zadań publicznych jest coraz bardziej zauważalne. Owa współpraca w zakresie realizacji zadań publicznych przez sektor prywatny na zlecenie administracji przebiegać może w ramach systemu zamówień publicznych, a ze względu na swój złożony i kompleksowy charakter przybrała nazwę partnerstwa publiczno-prywatnego. Każdy kraj wytworzył własne reguły prawne i proceduralne służące zawieraniu tego typu umów.

2. Ramy prawne partnerstwa publiczno-prywatnego

Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce regulowane jest ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym. Szeroko rozumianą współpracę wyznacza natomiast ustawa o koncesji na roboty budowlane lub usługi oraz ustawa Prawo zamówień publicznych. Trzy wyżej wymienione ustawy tworzą formalne i materialne ramy do realizacji wspólnych projektów przez administrację publiczną i przedsiębiorców.

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (t.j. Dz. U. z 2015 r., poz. 696 ze zm.), dalej "ustawa o ppp"

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi (t.j. Dz. U. z 2015 r., poz. 113), dalej "ustawa o koncesjach".

Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2015 r. poz. 2164 ze zm.), dalej "PZP".

Z dniem 14 grudnia 2016 r. weszła w życie nowa ustawa z dnia 21 października 2016 r. o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz.U.z 2016 r., poz. 1920), która uchyliła obowiązującą ustawę o koncesjach (z 2009 r.).

3. Stosowanie ustawy o ppp

Do stosowania ustawy o ppp uprawnione są wszystkie organy administracji wykorzystujące prawo zamówień publicznych – urzędy dysponujące środkami publicznymi, ale również tzw. podmioty prawa publicznego. W praktyce najczęściej są to spółki komunalne lub jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, a także podmioty od nich zależne, które wykonują zadania o charakterze publicznym, w tym także świadczenie usług użyteczności publicznej, powierzone im przez organ założycielski. Partnerem prywatnym może zostać przedsiębiorca. Zazwyczaj jest to przedstawiciel sektora prywatnego, ale może być to również spółka komunalna.

4. Przedmiot ppp

Przedmiotem ppp jest wspólna realizacja przedsięwzięcia przez podmiot publiczny i partnera prywatnego oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy stronami umowy. W założeniu ustawodawcy ma być to spójne działanie stron umowy o ppp zmierzające do osiągnięcia określonego w niej celu. Współpraca ma charakter wieloletni i najczęściej obejmuje cały cykl przedsięwzięcia, od zaprojektowania przez finansowanie, budowę i eksploatację infrastruktury. Możliwe są jednak warianty umów o ppp ograniczające się tylko do etapu operatorskiego. Każda ze stron umowy powinna mieć przypisane określone czynności do wykonania, z wyraźnym określeniem konsekwencji niewywiązania się z powierzonych zadań, jak i korzyści wynikające z należytego ich wykonania. Elementem odróżniającym ppp od innych form współpracy, w szczególności typowych zamówień publicznych, jest podział ryzyk związanych ze wspólną

realizacją przedsięwzięcia. Jednocześnie ustawa o ppp nie określa jakichkolwiek zasad dotyczących obligatoryjnego podziału tych ryzyk między partnera prywatnego i publicznego. Dobrze skonstruowana umowa o ppp powinna zawsze przenosić ryzyko na stronę, która najlepiej potrafi nim zarządzać. W konsekwencji może minimalizować jego negatywne konsekwencje lub maksymalizować korzyści sprawnego wywiązania się z przydzielonych zadań. W praktyce strona prywatna zazwyczaj odpowiada za projektowanie i budowę oraz/lub utrzymanie infrastruktury wytworzonej lub jedynie eksploatowanej w ramach przedsięwzięcia.

5. Wynagrodzenie partnera prywatnego

Wynagrodzenie partnera prywatnego najczęściej polega na uzyskiwaniu zapłaty sumy pieniężnej od podmiotu publicznego lub na pobieraniu pożytków z przedmiotu ppp. Wskazać należy, że stosownie do art. 7 ust. 2 ustawy o ppp, wynagrodzenie zależy przede wszystkim od dwóch elementów: rzeczywistego wykorzystania lub faktycznej dostępności przedmiotu ppp. Wynagrodzenie zależne od rzeczywistego wykorzystania przedmiotu ppp będzie oparte na popycie na usługi świadczone w ramach umowy o ppp. Wynagrodzenie zależne od faktycznej dostępności będzie natomiast wypadkową jakości i dostępności świadczonych usług.

Jeżeli jakość usług nie będzie spełniać odpowiednich wymagań lub liczba usług zakontraktowanych w umowie o ppp nie zostanie dostarczona, wówczas wynagrodzenie partnera prywatnego, płatne przez podmiot publiczny, powinno ulec odpowiedniemu pomniejszeniu w zależności od przewidywanego modelu wynagrodzenia partnera prywatnego (art. 4 ust. 1 i 2 ustawy o ppp). Przepisy ustawy o koncesjach albo ustawy Prawo zamówień publicznych znajdują zastosowanie nie tylko do samej procedury wyboru partnera prywatnego, ale także do zawarcia i wykonywania umowy o ppp, w tym zasad wynagradzania partnera.

6. Partnerstwo publiczno-prywatne a tradycyjne zamówienie publiczne

Istotną różnicą w stosunku do standardowych zamówień publicznych jest instytucja wkładu własnego, który polegać może na wniesieniu do przedsięwzięcia nieruchomości, na której ma powstać infrastruktura. W przypadku kontraktów skupionych na eksploatacji już istniejących obiektów, wkładem będzie infrastruktura stworzona samodzielnie przez podmiot publiczny. Wkład własny polegać może również na sfinansowaniu części inwestycji przewidzianych do realizacji w ramach umowy o ppp. Ponadto, zadania podmiotu publicznego mogą być szersze niż wniesienie wkładu do przedsięwzięcia i obejmować mogą np. przeprowadzenie konsultacji społecznych dotyczących projektu, pomoc w uzyskaniu niezbędnych do realizacji inwestycji zezwoleń czy promocji przedsięwzięcia.

Często sektor publiczny angażuje się w przedsięwzięcie ppp ze względu na ograniczone możliwości pozyskania finansowania dla danego zadania. W kontekście finansowania, szczególnie istotny jest odpowiedni podział zadań i ryzyk w ramach przedsięwzięcia, zgodny z założeniami art. 18a ustawy o ppp. Jeśli podmiot publiczny chce, aby zobowiązania finansowe, wynikające z umowy o ppp, nie miały wpływu na poziom państwowego długu publicznego oraz deficyt sektora finansów publicznych, partner prywatny ponosić musi, zgodnie z umową, większość ryzyka budowy oraz większość ryzyka dostępności lub ryzyka ekonomicznego.

Szczegółowe zasady w tym względzie są ustalane z uwzględnieniem wpływu na wymienione grupy ryzyk gwarancji i finansowania przez podmiot publiczny podejmowanych w ramach ppp działań czy losu majątku wytworzonego w ramach umowy.

7. Analizy przedrealizacyjne

Partnerstwo publiczno-prywatne stwarza możliwość podziału zadań i ryzyk występujących w ramach przedsięwzięcia, szczególnie w kwestii powiązania wynagrodzenia partnera prywatnego z etapem realizowania spoczywających na nim zadań. Dzięki temu jest bardzo efektywnym instrumentem realizacji zadań publicznych, w tym również w zakresie turystyki. Należy przy tym pamiętać, że ostatecznie nie zawsze musi tak być, a sama atrakcyjność modelu zależy od konkretnych uwarunkowań i oferty złożonej przez przedsiębiorców w ramach procedury wyboru partnera.

Lepszemu przygotowaniu przedsięwzięcia służą gruntowne analizy przedrealizacyjne konkretnego projektu. Należy w nich zdefiniować cele współpracy w wymiarze infrastrukturalnym i funkcjonalnym, jak również zakres zadań stron. Mowa tu w szczególności o zadaniach partnera prywatnego w zakresie projektowania i budowy, wynikających z analizy technicznej przedsięwzięcia. Następnie należy przygotować scenariusz ekonomiczny realizacji badanego przedsięwzięcia w wariantcie samodzielnej realizacji i w wariantcie preferowanego modelu ppp, uwzględniając różne modele podziału ryzyk.

Jeśli wyniki analizy ekonomicznej wskażą, że w formule ppp istnieje prawdopodobieństwo osiągnięcia lepszej efektywności, niż miałyby to miejsce w przypadku tradycyjnego zamówienia, warto wówczas dokonać szczegółowej analizy prawnej. Pozwoli ona na zdefiniowanie najważniejszych postanowień umowy i przygotowanie dokumentacji przetargowej, w tym zdefiniowanie kryteriów wyboru oferty, spójnych z wynikiem analizy ekonomicznej i analizy ryzyk.

8. Test rynku jako ostateczne potwierdzenie ścieżki realizacji inwestycji

Analizie technicznej przedsięwzięcia, ekonomicznej oraz prawnej powinna towarzyszyć analiza wykonalności rynkowej projektu, tzw. market test. Jako że znaczna część prób realizacji przedsięwzięć w obszarze turystyki zakończyła się niepowodzeniem z powodu braku zainteresowania sektora prywatnego, warto sprawdzić, czy planowany projekt jest atrakcyjną ofertą dla przedsiębiorców i finansujących ich instytucji, głównie banków.

Jeśli wyniki testu rynku, który może być przeprowadzony w formie dialogu technicznego, regulowanego przepisami ustawy Prawo zamówień publicznych, potwierdzą szansę na realizację projektu, wówczas warto wykonać pierwszy krok. Jest nim wszczęcie postępowania na wyłonienie partnera w trybie stosownym do przyjętego modelu wynagrodzenia partnera. W tym przypadku chodzi o wariant koncesyjny dla projektów, w których wynagrodzenie zależne jest od popytu usług świadczonych w ramach umowy lub w trybie prawa zamówień publicznych dla projektów, w których wynagrodzenie pochodzi w większości z budżetu podmiotu publicznego.

Oferta strony prywatnej, złożona po przeprowadzeniu negocjacji, powinna zostać wnikliwie przeanalizowana przez sektor publiczny pod kątem korzyści z niej wynikających. Jeśli oferta złożona po negocjacjach wpisuje się w oczekiwania strony publicznej, należy ją przyjąć i zawrzeć umowę. Jeśli natomiast oferta współpracy złożona po przeprowadzonych negocjacjach nie pozwala na stwierdzenie, że umowa o ppp leży w interesie publicznym, warto wrócić do scenariusza samodzielnej realizacji danego zadania, który był podstawą analizy zasadności zaangażowania się w ppp.

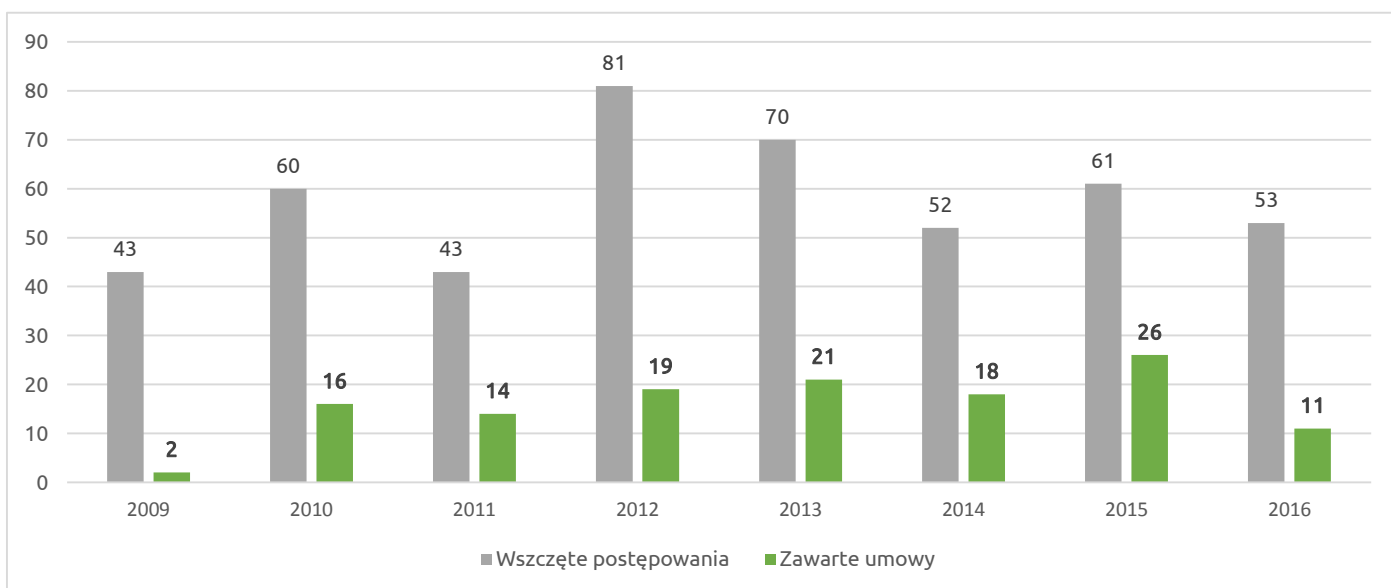
Przedstawione w niniejszym rozdziale informacje na temat rynku partnerstwa publiczno-prywatnego, a w szczególności na temat wszczętych postępowań dotyczą okresu od 1 stycznia 2009 r. do 30 listopada 2016 r. Informacje w zakresie aktualnego statusu postępowań zostały podane zgodnie ze stanem na 30 listopada 2016 r.

Partnerstwo publiczno-prywatne w większości państw europejskich od lat uznawane jest za korzystną formę realizacji inwestycji infrastrukturalnych. Początek rozwoju rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce datuje się na pierwsze miesiące 2009 r. Do końca listopada 2016 r. instytucja ppp znalazła uznanie w oczach wielu samorządów i przedsiębiorców. Co więcej, samorzady coraz mniej obawiają się oskarżeń o korupcję w związku z zastosowaniem tej metody do realizacji zadań publicznych. Warto zapoznać się danymi dotyczącymi tego rynku i wyrobić sobie zdanie na temat faktycznej przydatności partnerstwa w praktyce administracji i przedsiębiorców.

1. Postępowania i zawarte umowy w liczbach

Od początku 2009 r. do 30 listopada 2016 r. zostały wszczęte łącznie 463 postępowania na wybór partnera prywatnego lub koncesjonariusza, spośród których 127 zakończyło się zawarciem umowy. Można zatem powiedzieć, iż co czwarte postępowanie kończy się zawarciem umowy. Wyraźnie widać, że jedynie część propozycji współpracy wystosowanych przez stronę publiczną po przeprowadzeniu stosownych analiz przedrealizacyjnych i wszczęciu formalnej procedury wyłonienia partnera prywatnego, w tym koncesjonariusza, wzbudziła zainteresowanie sektora prywatnego, a ostatecznie mogła zakończyć się złożeniem satysfakcjonującej dla strony publicznej oferty.

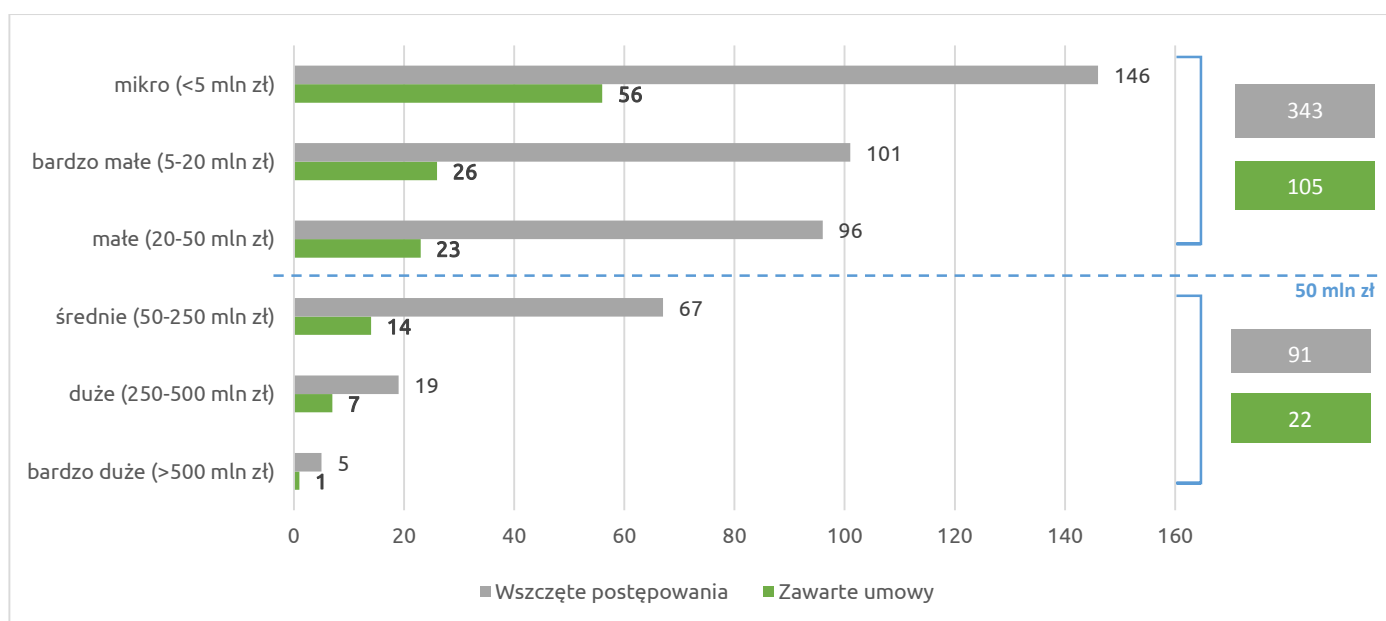
Wykres 1. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów.



2. Wartość projektów

Z analizy przedstawionych poniżej informacji wynika, że wśród wszczętych postępowań zdecydowanie dominowały projekty o niewielkiej wartości (343 postępowania). Biorąc pod uwagę kategorie wielkości, wyróżniamy projekty: mikro - 33,6% wszystkich wszczętych postępowań, bardzo małe - 23,3% i małe - 22,1%. Średnie projekty stanowiły 15,4%, duże 4,4%, a bardzo duże 1,2%. W odniesieniu do postępowań zakończonych zawarciem umowy, projekty o wartości mikro stanowiły - 44,1%, bardzo małe - 20,5% a małe to 18,1% wszystkich zawartych umów. Projekty sklasyfikowane jako średnie stanowiły - 11%, duże - 5,5%, a bardzo duże - 0,8% wszystkich zawartych umów.

Wykres 2. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na wartość przedsięwzięcia.



Na powyższym wykresie nie ujęto 29 wszczętych postępowań, dla których wartość nie została oszacowana lub/oraz wartość była głównym kryterium oceny ofert (postępowania te nie zakończyły się zawarciem umowy).

Wobec powyższego istotną cechą polskiego rynku ppp jest relatywnie niewielka wartość przedsięwzięć. Gdyby ustanowić bardziej uproszczony podział i zgrupować postępowania według kategorii o wartości poniżej lub powyżej 50 mln zł, to:

- o spośród wszystkich wszczętych postępowań 79% stanowią postępowania poniżej tej wartości (343 postępowania), natomiast powyżej tej wartości jest 21% (91 postępowania),
- o spośród wszystkich wszczętych postępowań zakończonych zawarciem umowy 83% stanowią postępowania poniżej tej wartości (105 zawartych umów), natomiast powyżej tej wartości jest 17% (22 zawarte umowy).

Wartość projektów odpowiada skali możliwości i potrzeb dość rozdrobnionego samorządu, który na początku swojej przygody z ppp wybiera do pilotażu mniejsze przedsięwzięcia. Również sektor prywatny potraktował udział

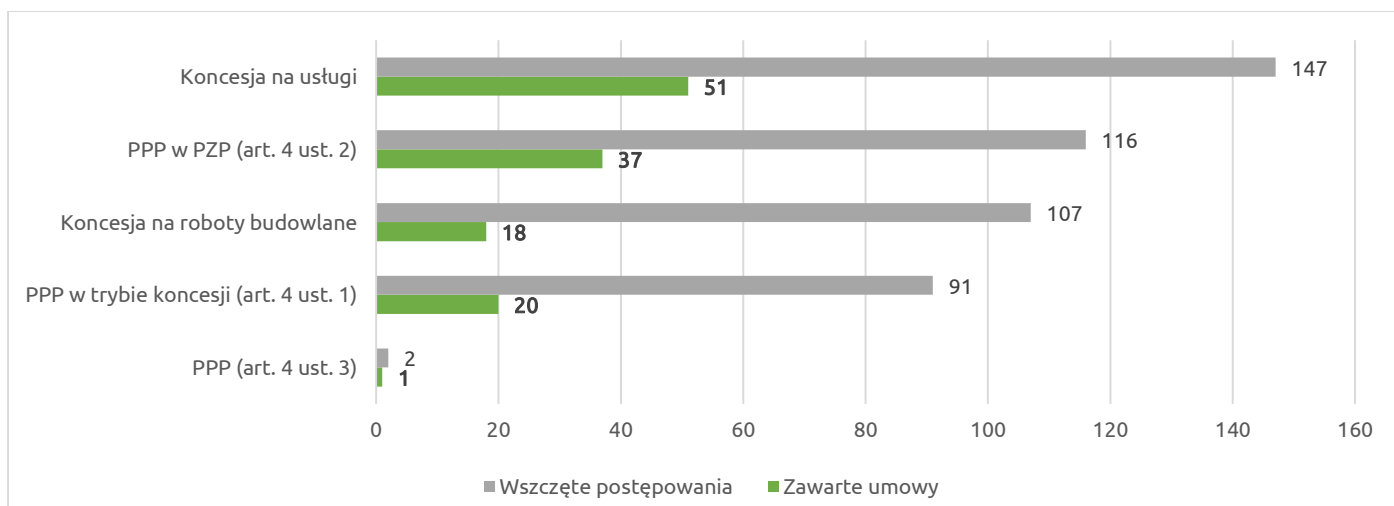
w mniejszych przedsięwzięciach jako pilotaż do podejmowania podobnych działań. Jednakże większe projekty mogą liczyć na większą wykonalność rynkową (docelowe zaangażowanie się inwestorów).

3. Forma prawna wyboru partnera prywatnego

W analizowanym okresie zdecydowanie dominowały projekty w formule koncesji na usługi, które stanowiły 31,7% wszystkich wszczętych postępowań. Ppp w trybie PZP zastosowano w 25,1% przypadków, a formuła koncesji na roboty budowlane została wykorzystana w przypadku 23,2% wszystkich wszczętych postępowań. Postępowania ppp w trybie koncesji stanowiły 19,6% wszystkich postępowań. Warto zaznaczyć, że projekty koncesyjne stanowiły łącznie 54,9% wszystkich wszczętych postępowań. Tak jak zostało już wspomniane w rozdziale poprzednim, forma prawna wyboru partnera prywatnego determinuje podział ryzyka w projekcie. Zatem informacja o zdecydowanej dominacji umów koncesyjnych (w szczególności koncesji na usługi) potwierdza, że samorządom zależało przede wszystkim na przeniesieniu na stronę prywatną zasadniczej części ryzyka ekonomicznego przedsięwzięcia. Projekty ppp wdrażane na mocy art. 4 ust. 3 ustawy o ppp, zgodnie z przewidywaniami ustawodawcy, stanowiły margines rynku - 0,4% wszczętych postępowań.

Wśród zawartych umów również dominują koncesje na usługi, które stanowią 40,1% wszystkich zawartych umów. Umowy, w których partnera prywatnego wybrano w trybie PZP to 29,1%. Koncesja na roboty budowlane stanowi 14,1%, a ppp zawarte zgodnie z trybem uregulowanym w ustawie koncesyjnej to 15,7%. Wydaje się, że przejęcie przez podmiot publiczny części ryzyka związanych z popytem na usługi świadczone w ramach współpracy spotyka się z większym entuzjazmem oferentów, co w konsekwencji sprzyja składaniu ofert w toczących się postępowaniach (mowa tu o wyborze partnera w trybie prawa zamówień publicznych).

Wykres 3. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na formę prawną wyboru partnera prywatnego.

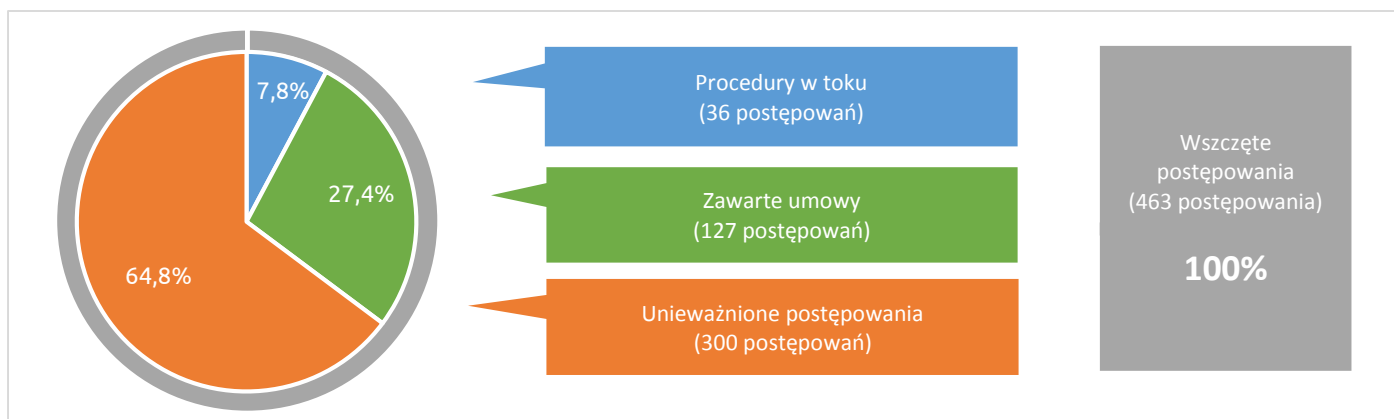


Analizując przedsięwzięcia, pod kątem podziału zadań i ryzyka, im bardziej realistyczny podział ryzyka ekonomicznego w ramach ppp (determinowany formą wyboru partnera prywatnego), tym większe szanse na znalezienie partnera prywatnego. Mowa tu o przejęciu części ryzyka przez stronę publiczną, co jest, zgodnie z definicją ppp, fundamentem współpracy, lecz nie zawsze znajduje zastosowanie w praktyce.

4. Aktualny status postępowań i zawartych umów

Biorąc pod uwagę ocenę skuteczności zastosowania ppp, istotna jest wiedza na temat tego, na jakim etapie znajdują się aktualnie prowadzone postępowania. Zgodnie z informacjami przedstawionymi na poniższym wykresie, łącznie zostały wszczęte 463 postępowania, z których 127 zakończyło się zawarciem umowy. Powstałą lukę stanowią postępowania unieważnione lub będące w trakcie procedury przetargowej – łącznie 336 postępowań.

Wykres 4. Wszczęte postępowania w podziale na aktualny status.



Projekty, które znajdują się na etapie procedury przetargowej różnią się stopniem zaawansowania - dla 9 jest jeszcze czas na składanie wniosków prekwalitycyjnych o dopuszczenie do negocjacji, w 22 trwają negocjacje z potencjalnymi partnerami prywatnymi, a w przypadku 5 postępowań został wyznaczony termin na złożenie oferty. Wraz z zakończeniem procedury przetargowej nastąpić mogą dwa scenariusze: zawarcie umowy z wybranym partnerem prywatnym (koncesjonariuszem) lub unieważnienie postępowania.

Z analizy wykresu 4 wynika, iż zdecydowana większość postępowań, jakie wszczęto w celu wyboru partnera prywatnego, nie osiągnęła celu, bowiem 300 (64,8%) zakończyło się unieważnieniem. Główne przyczyny niepowodzeń w nawiązaniu współpracy to przede wszystkim:

- brak zainteresowania sektora prywatnego realizacją inwestycji rozumiany jako niezłożenie wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu – w 131 unieważnionych postępowaniach (43,7%);
- brak ofert lub niedopuszczenie żadnej ze złożonych ofert do oceny i porównania – w 56 unieważnionych postępowaniach (18,7%);
- istotna zmiana okoliczności powodująca, że prowadzone postępowanie lub wykonanie przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego nie leży w interesie publicznym, czego nie można było wcześniej przewidzieć – w 21 unieważnionych postępowaniach (7%);
- wystąpienie okoliczności uzasadniających odstąpienie od zawarcia umowy, co zostało przewidziane w projekcie – w 11 unieważnionych postępowaniach (3,7%);
- wada postępowania uniemożliwiająca zawarcie ważnej umowy – w 9 unieważnionych postępowaniach (3%);
- inne przyczyny lub brak formalnego unieważnienia – w 72 unieważnionych postępowaniach (24%).

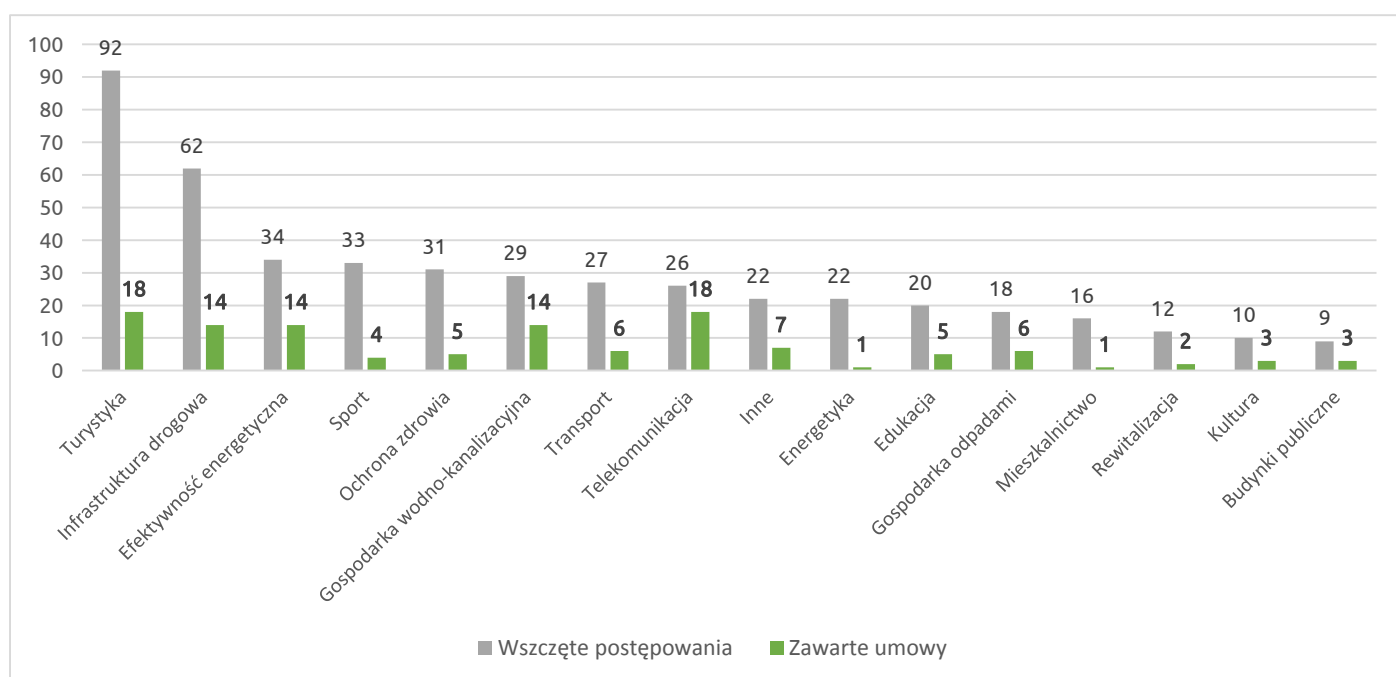
O ile sam proces negocjacji i wyboru ofert jest związany z dużym ryzykiem nieosiągnięcia porozumienia, to już większość zawartych umów realizowanych jest bez przeszkód. Spośród 127 zawartych umów, 91 znajduje się na etapie świadczenia usług publicznych będących jej przedmiotem (faza eksploatacji). Jedna z umów aktualnie znajduje się na etapie zamykającym pozyskanie finansowania, natomiast trzy zostały dopiero co zawarte i trwają prace przygotowawcze do ich realizacji. Na etapie budowy znajduje się 10 umów, a 13 zostało już z sukcesem zrealizowanych. Warto zwrócić uwagę, iż 3 umowy pomimo ich zawarcia nie są realizowane. Ponadto, w 6 przypadkach nastąpiło rozwiązanie umowy i tym samym projekt nie jest realizowany w formule ppp.

Analizy prezentowane w dalszej części opracowania nie będą obejmować rozwiązanych umów. Warto zaznaczyć, że wszystkie umowy koncesyjne zrealizowane z sukcesem zostały zawarte ponownie. Oznacza to, że wraz z zakończeniem obowiązywania umowy lub tuż przed jej zakończeniem, wszczęte zostało kolejne postępowanie na wybór koncesjonariusza dla tego samego przedsięwzięcia. Mowa tu o zawarciu umowy, w której przedmiot przedsięwzięcia nie różni się od pierwotnego, a nie o koncesjonariuszu, gdyż uległ on zmianie w kilku przypadkach. Okres, na jaki zostały zawarte wyżej opisane umowy obejmuje czas od 8 miesięcy do 5 lat.

5. Sektory

W ramach ppp mogą być realizowane niemal wszystkie zadania publiczne. W formule ppp budowane są drogi, linie kolejowe, metro, a także budynki rządowe. Liczne są również projekty z obszaru turystyki. Dla przykładu, w Wielkiej Brytanii ppp nawiązywane jest między innymi w zakresie budowy nowych szkół (ponad 820 projektów w ciągu szesnastu lat), szpitali (ponad 47 projektów od roku 1997), a nawet infrastruktury więziennej (13 projektów). Również w Polsce, ppp pod względem formalnoprawnym nie ma ograniczeń branżowych i może być z powodzeniem realizowane w każdej dziedzinie.

Wykres 5. Liczba wszczętych postępowania i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na sektory.

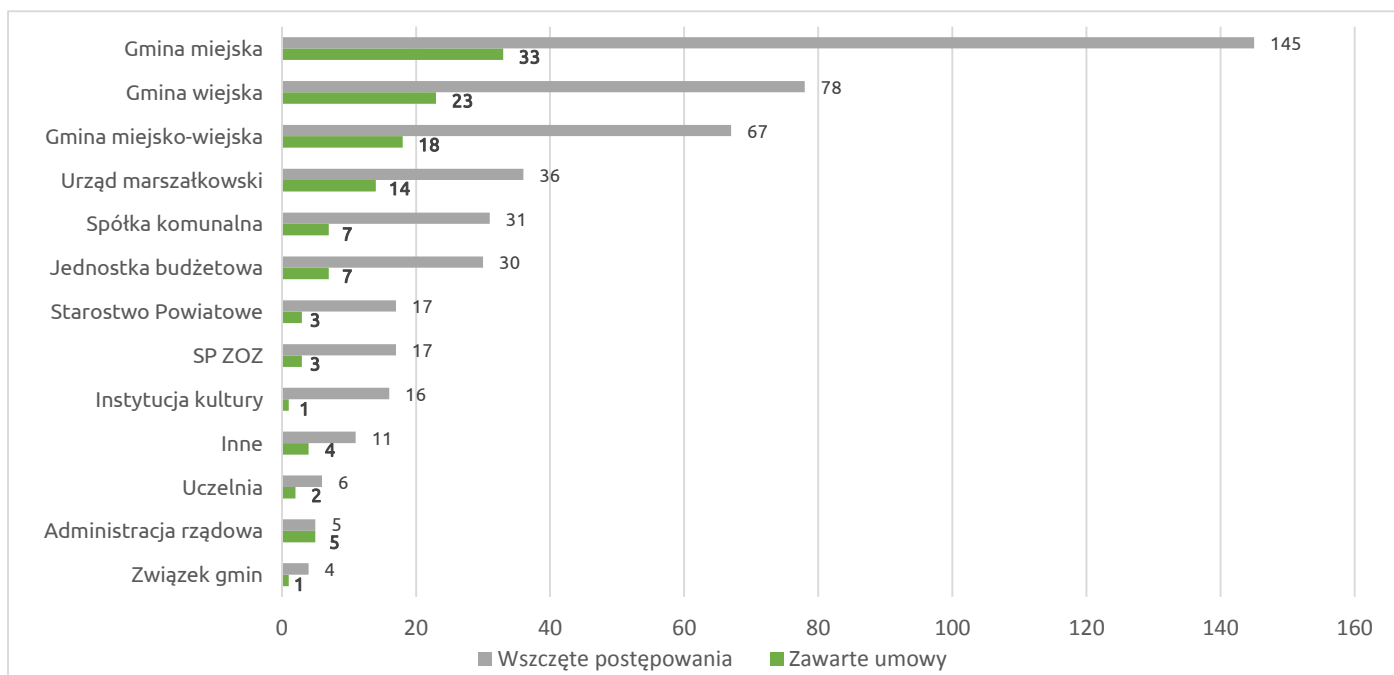


Najwięcej pomysłów na współpracę z sektorem prywatnym odnotowano w obszarze zadań publicznych dotyczących rozwoju i wspierania turystyki. Również projekty z obszaru turystyki i dodatkowo telekomunikacji odnotowały najwięcej zawartych umów. Widoczne jest duże zainteresowanie administracji publicznej projektami z zakresu efektywności energetycznej. W obszarze tym zawarto łącznie 14 umów, spośród których 12 dotyczyło termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej, a pozostałe 2 umowy obejmowały modernizację oświetlenia ulicznego. Ponadto, taką samą liczbę umów zawarto w odniesieniu do postępowań z sektora gospodarki wodno-kanalizacyjnej i infrastruktury drogowej. W sektorze gospodarki odpadami, w którym zostało zawartych 6 umów, realizowany jest obecnie największy projekt ppp w Polsce pn.: „System gospodarki odpadami dla Miasta Poznania”.

6. Podmioty ogłaszające

Jak widać na przedstawionym poniżej wykresie, zdecydowana większość postępowań (62,6%) została zainicjowana przez samorządy gminne. Składają się na nie gminy miejsko-wiejskie (wszczynające 14,5% wszystkich postępowań), gminy wiejskie (16,9%) oraz gminy miejskie (31,3%).

Wykres 6. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na podmiot ogłaszający.



Jest to dowód na to, że w polskich warunkach ppp jest realizowane głównie przez mniejsze jednostki. Co prawda, projekty najmniejszych samorządów miały najniższą skuteczność, biorąc pod uwagę zawarte umowy, jednak powodów tego stanu rzeczy nie należy upatrywać w tym, że zamawiający to głównie niewielkie podmioty. Związane to było przede wszystkim z modelem biznesowym proponowanych przedsięwzięć, a w szczególności małą skalą deklarowanego zaangażowania finansowego strony publicznej w planowane projekty. To przełożyło się na niewielką atrakcyjność tych propozycji dla inwestorów. W kontekście powyższych uwag, mniejsze jednostki powinny pomyśleć o łączeniu sił i ofert współpracy w jednym postępowaniu, które obejmie większy zakres inwestycji i pozwoli zaproponować partnerskie zasady podziału zadań i ryzyk. Szczególnie w zakresie podziału ryzyka popytu.

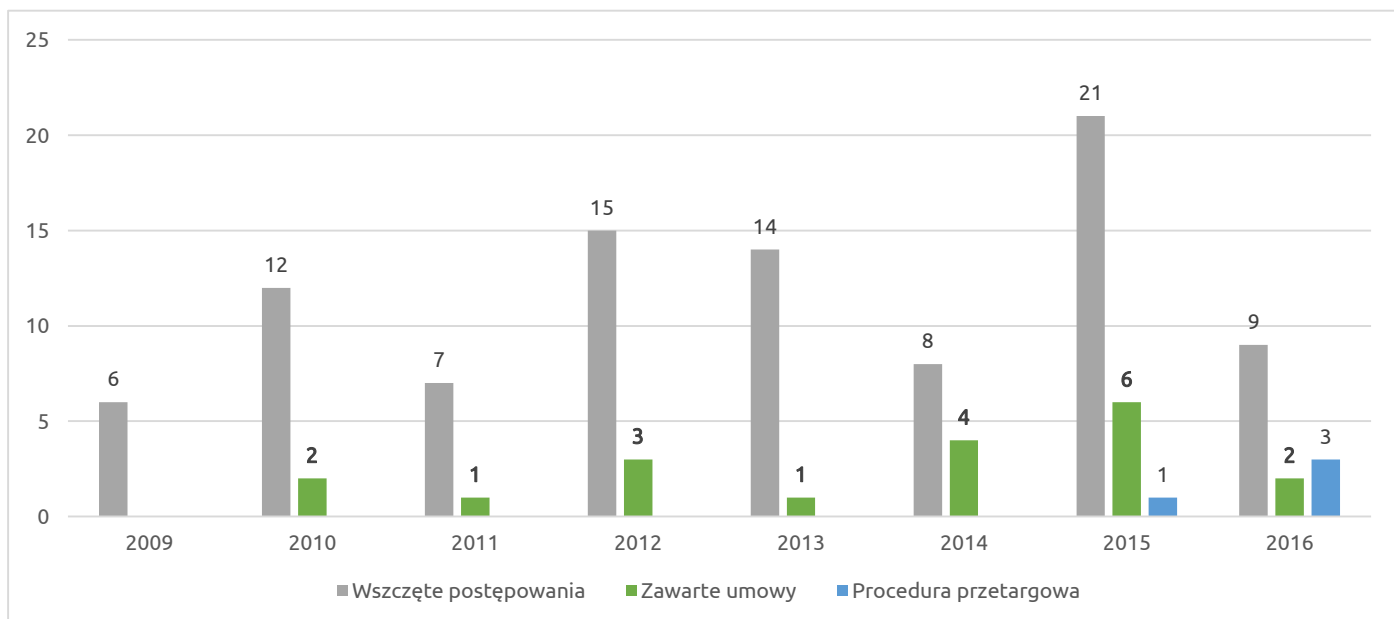
Przedstawione w niniejszym rozdziale informacje na temat rynku partnerstwa publiczno-prywatnego, a w szczególności na temat wszczętych postępowań dotyczą okresu od 1 stycznia 2009 r. do 30 listopada 2016 r. Informacje w zakresie aktualnego statusu postępowań zostały podane zgodnie ze stanem na 30 listopada 2016 r.

Na polski rynek partnerstwa publiczno-prywatnego składają się 463 ogłoszone postępowania na wybór partnera prywatnego, w tym 118 realizowanych zgodnie z umową projektów. Część umów zawartych na stosunkowo krótki okres została już zrealizowana. Analizowana w rozdziale drugim struktura rynku wskazuje, że w sektorze turystyki podjęto najwięcej prób realizacji inwestycji w formule ppp. Pozytywnym sygnałem dla dalszego rozwoju projektów w tym sektorze, jest przyjęty w 2015 r. przez Radę Ministrów „Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku”. Jednym z jego priorytetów jest szersze stosowanie partnerstwa publiczno-prywatnego przy realizacji projektów w obszarze turystyki.

1. Postępowania, zawarte umowy i procedury przetargowe w liczbach

Od początku roku 2009 do końca listopada 2016 r. wszczęto łącznie 92 postępowania na wybór partnera prywatnego do realizacji projektów w sektorze turystyki. Spośród wszystkich wszczętych postępowań, 19 zakończyło się zawarciem umowy (20,7%), 69 unieważnieniem postępowania (75%), a w odniesieniu do 4 trwa procedura przetargowa (4,3%). Oznacza to blisko 21% skuteczność negocjacji. Na tle całego rynku ppp, gdzie co 4 postępowanie kończyło się zawarciem umowy, w sektorze turystyki na pozytywny finał może liczyć tylko co 5 projekt.

Wykres 7. Liczba wszczętych postępowań, zawartych umów i procedur przetargowych w sektorze turystyki.



Na wykresie 7 przedstawiono informacje na temat trwających procedur na wybór partnera prywatnego lub koncesjonariusza. Mowa tu o jednym postępowaniu wszczętym w roku 2015 (postępowanie znajduje się na etapie negocjacji) oraz trzech postępowaniach z roku 2016 (w dwóch postępowaniach kończy się termin na złożenie wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu, w trzecim prowadzone są negocjacje).

Poniżej zaprezentowano informacje na temat wspomnianych dwóch projektów znajdujących się na etapie negocjacji. W tabelach przedstawiono przede wszystkim informacje dotyczące planowanego podziału ryzyk, finansowania oraz modelu wynagrodzenia partnera prywatnego, które definiują lub zdefiniują najważniejsze elementy współpracy.

Tabela 1. Zestawienie informacji na temat projektu pn. „Budowa Aquaparku w Krynicy-Zdroju w formule partnerstwa publiczno-prywatnego”

Budowa Aquaparku w Krynicy-Zdroju w formule partnerstwa publiczno-prywatnego	
Podmiot publiczny	Urząd Miejski w Krynicy-Zdroju (woj. małopolskie)
Cel projektu	Celem projektu jest zapewnienie mieszkańcom gminy Krynica-Zdrój i regionu dostępu do całorocznej, wielofunkcyjnej infrastruktury sportowej i rekreacji wodnej.
Szacunkowa wartość	25 000 000 zł
Szacunkowy czas trwania projektu	360 miesięcy (30 lat)
Tryb wyboru partnera	PPP w trybie PZP (art. 4 ust. 2)
Data wszczęcia postępowania	30.10.2015 r. (nabór wniosków upływa 18.12.2015 r. o godz. 11.00). Wnioski o dopuszczenie do udziału w postępowaniu złożyły dwie firmy. Po ocenie formalno-prawnej jedna z nich została wykluczona z powodu niespełnienia warunków.
Aktualny status	Negocjacje Obecnie prowadzone są negocjacje z jednym partnerem prywatnym zainteresowanym realizacją inwestycji (II tura).
Zakładane finansowanie projektu	Finansowania przedsięwzięcia na etapie inwestycyjnym spoczywa na partnerze prywatnym. Na etapie eksploatacyjnym dopuszcza się możliwość dopłat ze strony podmiotu publicznego, których skala zależeć będzie od wyniku negocjacji.
Ryzyka po stronie prywatnej	Partner prywatny będzie ponosił w całości ryzyko projektowania, budowy i ryzyko popytu na usługi świadczone w ramach ppp. Ponadto, zależnie od wyniku negocjacji partner prywatny będzie ponosił ryzyko dostępności infrastruktury lub usług świadczonych przy jej wykorzystaniu (najprawdopodobniej w zamian za świadczenie ze strony podmiotu publicznego).
Ryzyka po stronie publicznej	Podmiot publiczny ponosi ryzyko związane z wniesieniem wkładu własnego w postaci nieruchomości, na której wytworzona ma być infrastruktura będąca przedmiotem umowy. Zależnie od wyniku negocjacji podmiot publiczny będzie zobowiązany do świadczenia płatności na rzecz partnera prywatnego (najprawdopodobniej w powiązaniu z dostępnością obiektu lub w formie dopłat do usług świadczonych w ramach partnerstwa).
Wynagrodzenie partnera prywatnego	Model wynagrodzenia partnera prywatnego zostanie ustalony w trakcie negocjacji.
Data aktualizacji	Informacja aktualna na dzień 30 listopada 2016 r.

Tabela 2. Zestawienie informacji na temat projektu pn. „Budowa budynku sportowo-gastronomiczno-hotelowego w Suchej Beskidzkiej”

Budowa budynku sportowo-gastronomiczno-hotelowego w Suchej Beskidzkiej	
Podmiot publiczny	Urząd Miejski w Suchej Beskidzkiej (woj. małopolskie)
Cel projektu	Celem projektu jest stworzenie zaplecza noclegowo rekreacyjnego odpowiadającego współczesnym tendencjom w zakresie sportu i rekreacji, przede wszystkim stwarzając zawodnikom, kibicom, trenerom a także innym gościom przyjazne warunki wypoczynku i rekreacji.
Szacunkowa wartość	Wartość projektu zostanie ustalona w toku negocjacji
Szacunkowy czas trwania projektu	444 miesiące (37 lat) – maksymalna długość (kryterium oceny ofert)
Tryb wyboru partnera	PPP w trybie PZP (art. 4 ust. 2)
Data wszczęcia postępowania	23.05.2016 r. (nabór wniosków upływa 18.12.2015 r. o godz. 11.00). Wniosek o dopuszczenie do udziału w postępowaniu złożyła jedna firma. Wniosek został zaakceptowany i firmę dopuszczono do dalszego udziału w postępowaniu.
Aktualny status	Negocjacje Obecnie przeprowadzone zostały 3 tury negocjacji. Następnie biorąca udział w negocjacjach firma zostanie zaproszona do złożenia oferty (termin składania ofert przewidziany jest na styczeń 2017 r.).
Zakładane finansowanie projektu	Finansowanie spoczywa w całości na partnerze prywatnym (środki własne lub kredyt).
Ryzyka po stronie prywatnej	Ryzyko zaprojektowania, sfinansowania i wzniesienia budynku, tzw. ryzyko budowy. Ponadto, partner prywatny ponosi większość ryzyka ekonomicznego, którego zakres zostanie ostatecznie ustalony w toku prowadzonych negocjacji.
Ryzyka po stronie publicznej	Podmiot publiczny ponosi w całości ryzyko związane z udostępnieniem składników majątkowych będących wkładem publicznym. Ponadto, zależnie od wyniku negocjacji, podmiot publiczny będzie zobowiązany do świadczenia płatności na rzecz partnera prywatnego – najprawdopodobniej w powiązaniu z dostępnością obiektu lub w formie dopłat do usług świadczonych w ramach partnerstwa.
Wynagrodzenie partnera prywatnego	Wynagrodzeniem partnera prywatnego jest prawo do pobierania pożytków z przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego – części gastronomiczno-hotelowej, przez ustalony w toku negocjacji okres. Wynagrodzenie stanowiło będzie również uprawnienie do kupna części gastronomiczno-hotelowej budynku (nieruchomości stanowiącej samodzielny lokal użytkowy) w ostatnim roku obowiązywania umowy o ppp.
Data aktualizacji	Informacja aktualna na dzień 30 listopada 2016 r.

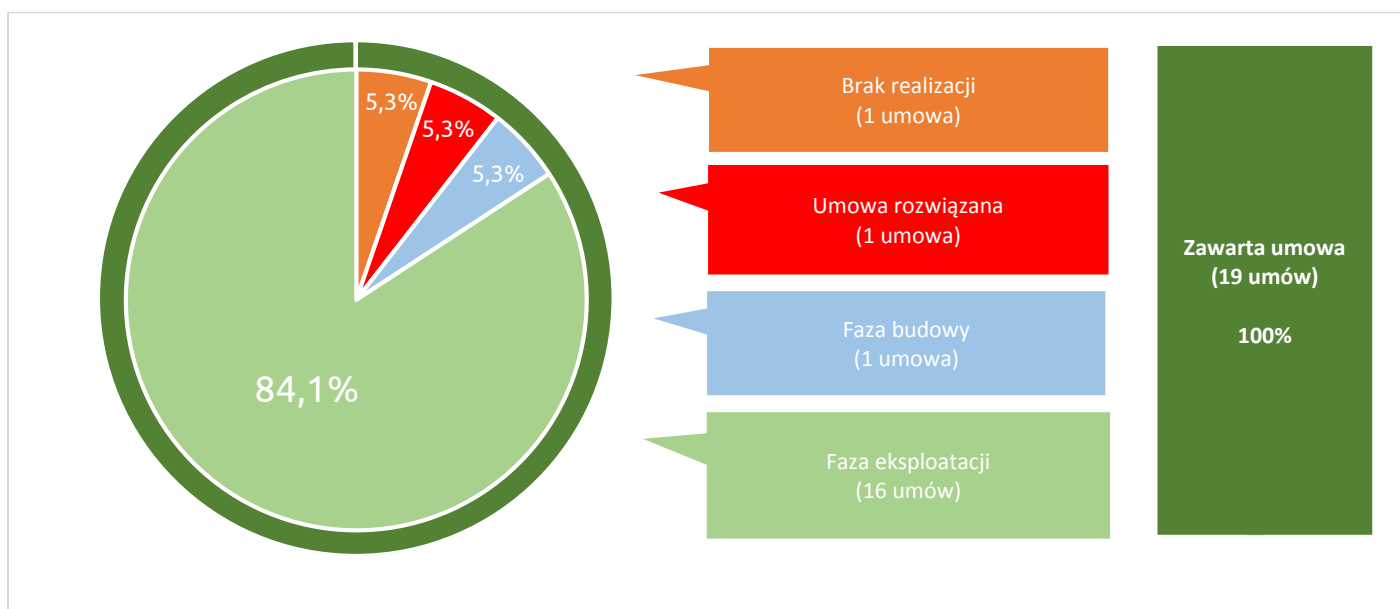
Warto zaznaczyć, że zarówno pracownicy Urzędu Miejskiego w Krynicy-Zdroju, jak również Urzędu Miejskiego w Suchej Beskidzkiej dopuszczają, po negocjacjach z potencjalnymi wykonawcami zmianę zakresu przedmiotu zamówienia. W obu przypadkach oczekuje się, że w trakcie negocjacji wykonawcy w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie zaproponują optymalne rozwiązania (optymalny podział zadań i ryzyk) służące realizacji przedsięwzięcia w sposób najbardziej efektywny.

2. Aktualny status zawartych umów

Spośród wszystkich umów zawartych w obszarze turystyki, 17 realizowanych jest zgodnie z ich założeniami. Z analizy tych projektów wynika, że 16 znajduje się obecnie na etapie eksploatacji. Proces budowy dotyczy jednego projektu, a jego weryfikacja potwierdziła, że realizacja przedsięwzięcia przebiega zgodnie z harmonogramem i wkrótce zostanie zakończona. Zatem projekt ten przejdzie na kolejny etap eksploatacji. Tylko dwa projekty nie są realizowane zgodnie z umową. W pierwszym przypadku kontrakt rozwiązano za obopólną zgodą. W drugim natomiast przedmiot umowy nie jest realizowany i nie nastąpiło jeszcze jej formalne rozwiązanie.

Łączna wartość opisanych powyżej umów to 757,7 mln zł brutto, przy czym po wyłączeniu z nich dwóch nierealizowanych przedsięwzięć wartość całego rynku turystycznego ppp to 472,4 mln zł brutto.

Wykres 8. Aktualny status realizacji zawartych umów w sektorze turystyki.



W fazie budowy, czy raczej konstrukcji, znajduje się obecnie statek będący przedmiotem projektu pn.: „Pasażerska żegluga śródlądowa statkiem bocznokołowym Lubecki ex. Warmia”. Koncesja na usługi o wartości 20,3 mln zł brutto została zawarta na 15 lat. Postępowanie na wybór koncesjonariusza wszczęto 15 grudnia 2010 r., a umowę zawarto 3 kwietnia 2012 r.

Rozwiązana umowa dotyczy projektu pn.: „Zagospodarowanie, eksploatacja i zarządzanie kąpieliskiem na terenie jeziora Niesulice”. Postępowanie wszczęto 29 kwietnia 2011 r., a umowę zawarto 3 czerwca 2011 r. Po zawarciu umowy, partner prywatny rozpoczął realizację swoich zadań. Umowa koncesyjna na roboty budowlane o wartości 320 tys. zł brutto, przewidziana na okres 10 lat, skończyła się jednak znacznie szybciej niż zakładano. Po otwarciu kąpieliska doszło do protestów społecznych, związanych z koniecznością wnoszenia opłat za korzystanie z tej atrakcji. Wobec czego, podmiot publiczny 30 września 2011 r. wypowiedział umowę partnerowi prywatnemu.

W wyniku przeprowadzonych badań nierealizowanie umowy stwierdzono w przypadku projektu pn.: „Centralny Park

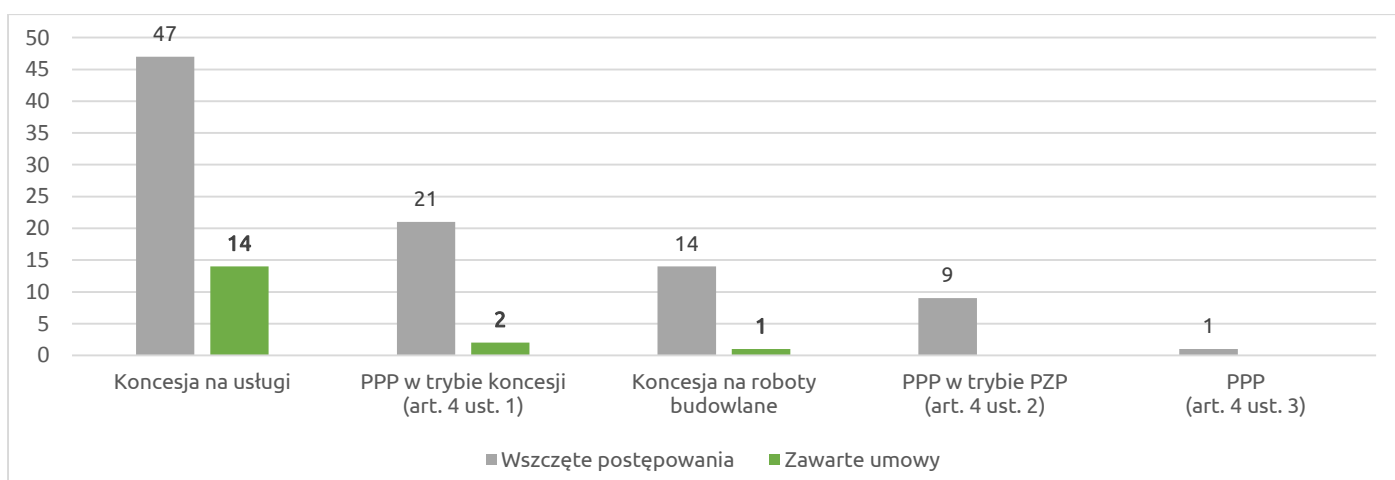
Rekreacji, Balneologii, Turystyki i Wypoczynku Termy Gostynińskie”. Mowa tu o największym projekcie ppp w obszarze turystyki, a jednocześnie jednym z większych w skali całego rynku, w odniesieniu do projektów zakończonych zawarciem umowy. Koncesja na roboty budowlane o wartości 285 mln zł brutto miała być przedmiotem 30 lat współpracy. Postępowanie wszczęto 24 kwietnia 2009 r., a już 11 lipca 2010 roku zawarto umowę. Niestety, dobre tempo realizacji załamało się na skutek zawirowań finansowych, które dotarły do Polski pod koniec 2010 r. i po sześciu latach oczekiwania na dalszą realizację umowy, w tym po utracie przyznanego inwestycji dofinansowania ze środków RPO Mazowsze 2007-2013, w sierpniu 2016 r. koncesjodawca podjął działania zmierzające do rozwiązania umowy z partnerem prywatnym.

Dla urzeczywistnienia analizy rynku i klarowności obrazu, w dalszej części opracowania pod uwagę wzięto 17 zawartych w obszarze turystyki kontraktów (z analizy wykluczono rozwiązana umowę oraz projekt nierealizowany zgodnie z jej treścią).

3. Forma prawna wyboru partnera prywatnego

Najwięcej umów w interesującym nas obszarze zawarto na realizację przedsięwzięć skupionych na zarządzaniu udostępnioną infrastrukturą (koncesje na usługi). Są to projekty, w których większość ryzyk ekonomicznych przyjmuje strona prywatna. Najczęściej zatem udawało się znaleźć przedsiębiorcę skłonnego podjąć współpracę na takich zasadach (14 zawartych umów na 47 wszczętych postępowaniach). Postępowania wszczynane w trybie koncesji na usługi są najliczniejsze i stanowią 51,1% wszystkich postępowań. Kontrakty o podobnej naturze ekonomicznej, zawierane jednak przy uwzględnieniu zapisów ustawy o ppp, przygotowano jedynie w 2 przypadkach na 21 postępowań. Jeszcze mniejsza skuteczność wystąpiła w przypadku postępowań, w których zadaniem koncesjonariusza miało być wzniesienie infrastruktury (koncesja na roboty budowlane).

Wykres 9. Liczba zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na formę prawną wyboru partnera prywatnego.

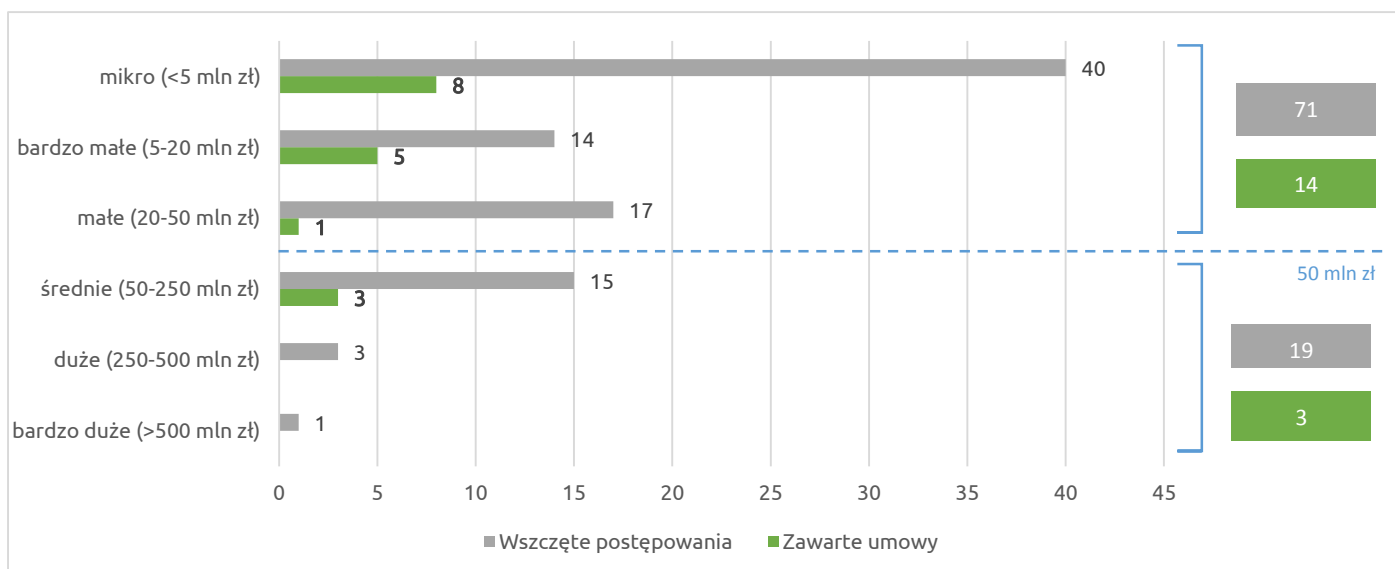


Zastanawia natomiast fakt, że nie zawarto żadnej umowy w postępowaniach zakładających dopłaty podmiotu publicznego do świadczonych usług (PPP w PZP). Być może sektor prywatny uznał tę pomoc za niewystarczającą. Próba zastosowania trybu przewidzianego w art. 4 ust. 3 ustawy o ppp również nie znalazła uznania inwestorów.

4. Wartości projektów

Zdecydowana większość postępowań dotyczyła projektów o niewielkiej wartości, które stanowiły 79% wszystkich wszczętych postępowań. Ta niska wartość projektów powiązana jest z naturą przedsięwzięć koncesyjnych, które nie zawierają komponentu inwestycyjnego. Co więcej, były one dostosowane do lokalnej skali potrzeb. Są to głównie projekty: mikro (44,4%), bardzo małe (15,6%) i małe (18,9%). Postępowania o wartości powyżej 50 mln zł stanowią jedynie 21% wszystkich wszczętych postępowań. Składają się na nie w głównej mierze projekty o wartości z przedziału 50-250 mln zł, tj. średnie (16,7%), duże (3,3%) oraz 1 postępowanie o wartości powyżej 500 mln zł.

Wykres 10. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na podmiot ogłaszający.

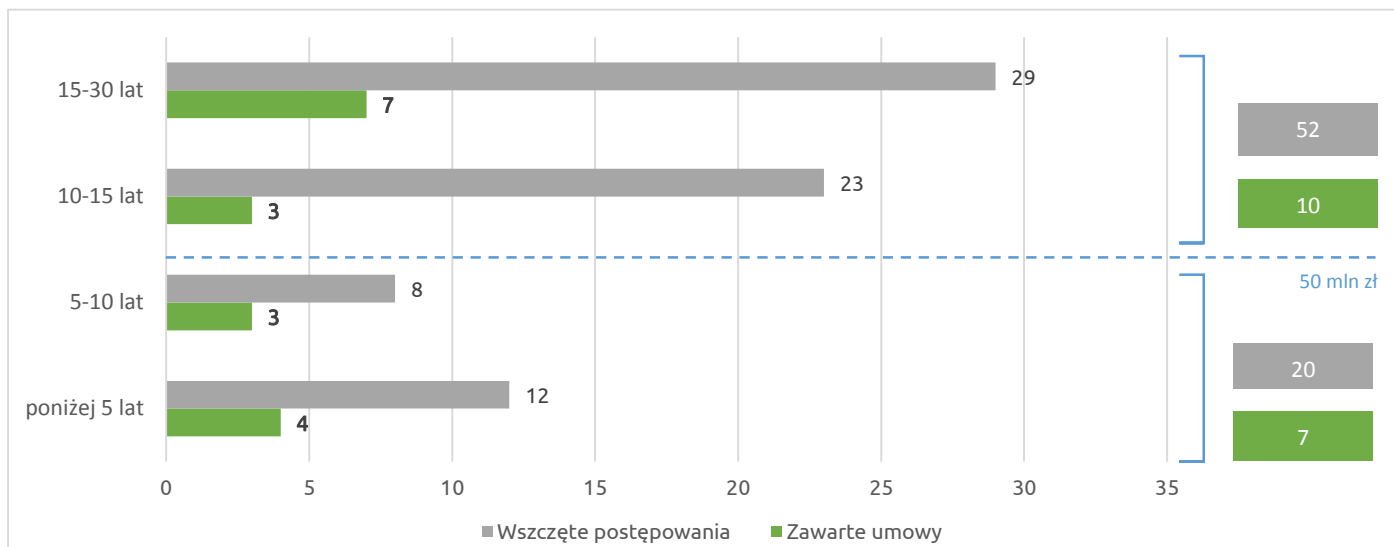


Na powyższym wykresie nie ujęto 2 wszczętych postępowań, dla których wartość nie została oszacowana lub/ oraz wartość była głównym kryterium oceny ofert (postępowania te nie zakończyły się zawarciem umowy).

Liczba zawartych umów jest odzwierciedleniem liczby postępowań wszczynanych w celu wyłonienia partnera prywatnego. Dlatego najwięcej umów zawarto w odniesieniu do projektów o niewielkiej wartości (82,4% wszystkich zawartych umów). Wśród nich zdecydowanie dominowały projekty poniżej 5 mln zł (47,1%) oraz bardzo małe 5-20 mln zł (29,4%). Dla projektów małych o wartości 20-50 mln zł zawarto 1 umowę. Dla projektów sklasyfikowanych jako te o średniej wartości, zawarto 3 umowy (17,6%). Jest to pozytywny sygnał dla podmiotów publicznych rozważających realizację projektów o wartości 50-250 mln zł.

5. Długość projektów

Inicjując postępowania przetargowe, strona publiczna liczyła się z koniecznością długoletniej współpracy z sektorem prywatnym. Jest to powiązane z modelem wynagrodzenia i oczekiwaniami wobec przedsiębiorców. Jeśli nie zakładano wynagrodzenia w formie płatności z budżetu lub świadczenia pieniężne miałyby być absolutnym wyjątkiem, to konieczne było udzielenie prawa do eksploatacji przedmiotu koncesji na okres powyżej 10 lat.

Wykres 11. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na czas trwania projektu.

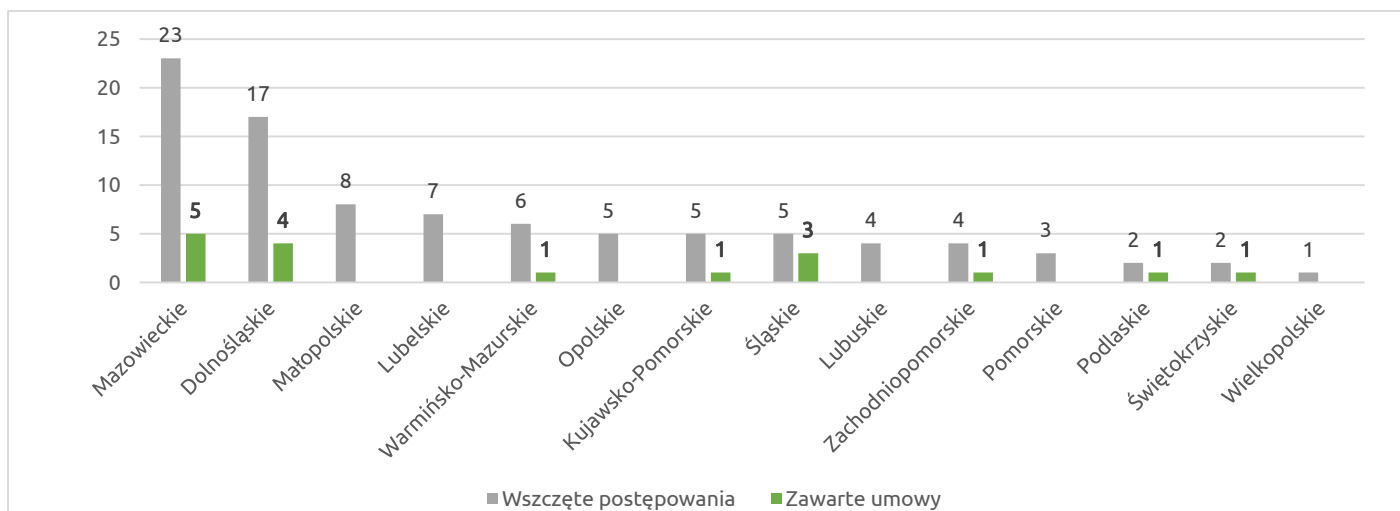
Na powyższym wykresie nie ujęto 20 wszczętych postępowań, dla których długość obowiązywania umowy nie została oszacowana lub/hoặc była głównym kryterium oceny ofert (postępowania te nie zakończyły się zawarciem umowy).

W sektorze turystyki dominują postępowania, w których współpraca dotyczyła okresu od 15 do 30 lat (29 przypadków). Liczne postępowania zakładały współpracę od 10 do 15 lat (23 przypadki). Na okres krótszy niż 10 lat zdecydowano się w 20 wszczętych postępowaniach.

W 20 postępowaniach okres, na jaki miała być zawarta umowa, w ogóle nie był określony w ogłoszeniu. W takich postępowaniach długość umowy doprecyzowywana jest w czasie rozmów (negocjacji) lub w ofercie (np. długość obowiązywania umowy jest jednocześnie kryterium wyboru ofert). Jak widać, sektor publiczny preferuje wynagradzać stronę prywatną czasem eksploatacji niż pieniędzmi. Faktycznie w 10 przypadkach sektor prywatny przyjął warunki współpracy na dłużej niż 10 lat, a w 7 przypadkach poniżej 10 lat.

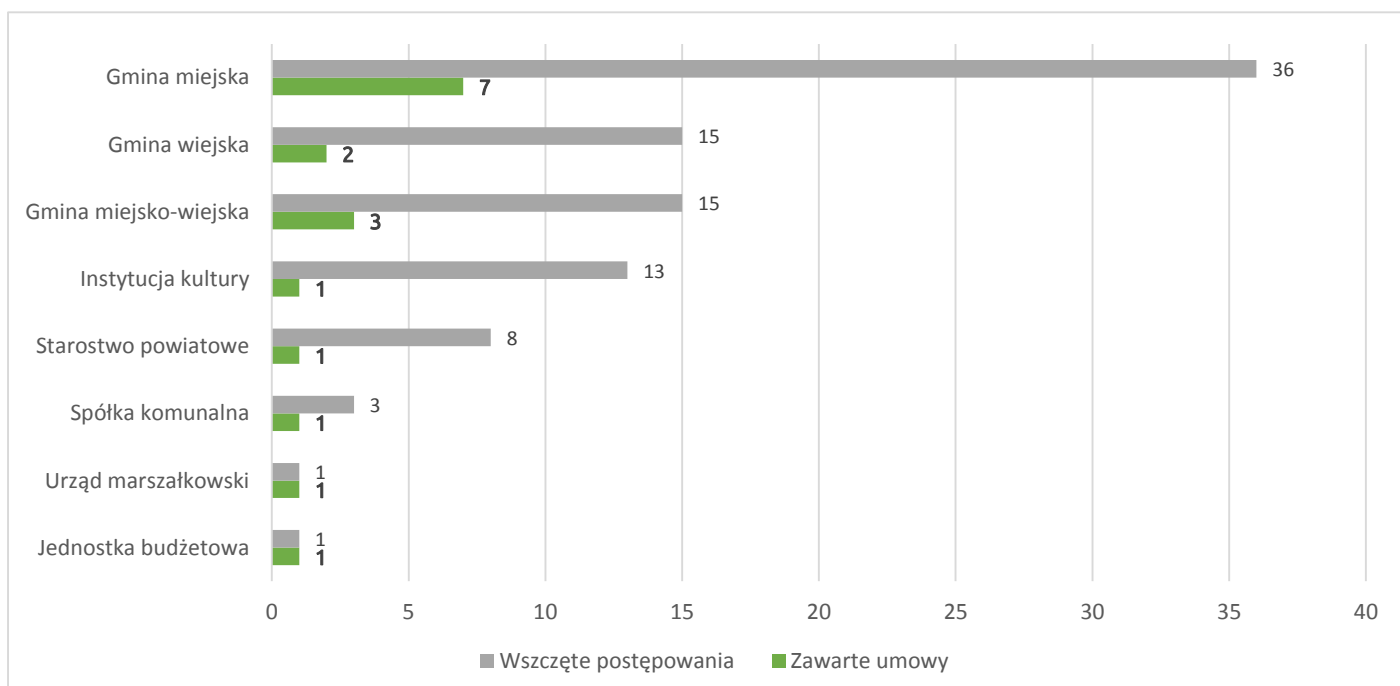
6. Województwa

Podobnie, jak na rynku ppp w innych obszarach, najaktywniejsze w poszukiwaniu inwestorów dla przedsięwzięć turystycznych były podmioty publiczne Mazowsza. W tym regionie odnotowano również najwięcej zawieranych umów. 17 postępowań w województwie dolnośląskim przełożyło się na 4 zawarte umowy, co wskazuje na większą atrakcyjność ofert przygotowanych przez tamtejsze podmioty publiczne, niż miało to miejsce na Mazowszu. W tym kontekście należy uznać, że najskuteczniej o inwestorów zabiegały samorządy śląskie – zaledwie 5 postępowań wystarczyło do zawarcia 3 umów. Niestety samorządom dość atrakcyjnej turystycznie Małopolski, Wielkopolski, Lubelszczyzny, Opolszczyzny i Pomorza nie udało się zawrzeć nawet jednej umowy o koncesję. Podobnie mało atrakcyjna inwestorom wydała się propozycja popularnego wśród turystów województwa warmińsko-mazurskiego, gdzie odnotowano tylko jeden kontrakt na 6 wszczętych postępowaniach ppp w obszarze turystyki. W województwie łódzkim oraz podkarpackim nie zainicjowano żadnego postępowania w obszarze turystyki. Zaś w województwie lubuskim zawarto jedną umowę, która została jednak rozwiązana.

Wykres 12. Wszczęte postępowania i zawarte umowy w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na województwa.

7. Podmioty ogłaszające

Najaktywniejsze w obszarze poszukiwania inwestorów były gminy miejskie (41,2% wszystkich postępowań), które w konsekwencji zawarły również najwięcej umów (39,1%). Gminy wiejskie ogłosiły 15 postępowań, ale zawarły jedynie 2 umowy, a przy tej samej liczbie wszczętych postępowań gminy wiejsko-miejskie zawarły o jedną umowę więcej. W tym świetle urzędy marszałkowskie oraz jednostki budżetowe mogą pochwalić się 100% skutecznością wszczynanych postępowań.

Wykres 13. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na podmiot ogłaszający.



Kompleks mineralnych basenów w Solcu-Zdroju

Źródło: Baseny Mineralne Sp. z o.o.

Solec-Zdrój jest uzdrowiskiem, w którym już na początku XIX wieku wykorzystywano źródła lecznicze solanek siarczkowych. Od 2013 r. wizytówką miejscowości jest innowacyjny kompleks łączący w sobie rekreację i relaks z lecznictwem uzdrowiskowym. Baseny Mineralne Solec-Zdrój powstały w formule koncesyjnego modelu ppp i są pierwszą tego typu inwestycją w Polsce. Ponadto, inwestycja pozyskała łącznie 8 mln zł dofinansowania, w tym 6,8 mln zł z RPO Województwa Świętokrzyskiego.

Cel projektu

Celem projektu jest poszerzenie oferty turystycznej, promocja atrakcyjności turystycznej regionu oraz kreowanie pozytywnego wizerunku gminy przez wypracowanie i rozwój nowego, markowego, regionalnego produktu turystycznego. Projekt ma stanowić uzupełnienie bazy lecznictwa uzdrowiskowego, stanowiącego fundament rozwoju gminy Solec-Zdrój.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 19 814 434,08 zł

Czas trwania: 324 miesiące (27 lat)

Data zawarcia umowy: 28.10. 2010

Podmiot publiczny

Urząd Gminy Solec-Zdrój
ul. 1 Maja 10, 28-131 Solec-Zdrój

Partner prywatny

Malinowe Hotele Sp. z o.o.
ul. Leśna 7, 28 -131 Solec-Zdrój

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Geneza projektu

Solec Zdrój był znany z walorów uzdrowiskowych, jednak w ocenie kuracjuszy nie mógł zaoferować zbyt wielu atrakcji dodatkowych. W związku z tym oferta uzdrowiska była atrakcyjna raczej dla tych grup, które nie przykładały wagi do innych aspektów pobytu w sanatorium niż czysto lecznicze. Były to głównie placówki lecznicze funkcjonujące dzięki finansowaniu ze środków Narodowego Funduszu Zdrowia. Naszym celem było stworzenie oferty turystyki zdrowotnej atrakcyjnej dla jak najszerszej grupy odbiorców. Głównym celem funkcjonowania basenów mineralnych było połączenie walorów leczniczych i uzdrowiskowych z odnową biologiczną, rekreacją i rozrywką. Jesteśmy zadowoleni, że nasz pierwotny zamiar się powiódł, a zrealizowana inwestycja wypełniła lukę w naszej gminnej infrastrukturze turystycznej, poszerzając znacznie grono osób odwiedzających Solec-Zdrój. Realizacja Basenów Mineralnych otwartych dla wszystkich zainteresowanych pozwoliła nie tylko rozbudować tradycyjną ofertę leczniczą, ale przede wszystkim stworzyła pole do rozwoju przedsiębiorcom zainteresowanym świadczeniem usług komercyjnych o typowo rekreacyjnym charakterze stymulując dalszy rozwój bazy noclegowej.

Pierwsze kroki

Pierwotnie gmina Solec-Zdrój, zdeterminowana do przywrócenia przedwojennej świetności uzdrowiska, planowała samodzielną realizację inwestycji i zarządzanie publiczne (finansowanie budżetowe ze wsparciem środków UE). Objęcie przedsięwzięcia limitami dofinansowania wyznaczonymi dopuszczalną pomocą publiczną wobec planowanego pierwotnie wsparcia na poziomie 85% kosztów kwalifikowalnych do maksymalnie 50% - spowodowało, że konieczne było pozyskanie dodatkowych środków inwestycyjnych. W tym kontekście gmina postanowiła skorzystać z nowo uchwalonej ustawy koncesyjnej. Wykorzystała szansę - efektem jest realizacja projektu pn.: „Kompleks mineralnych basenów w Solcu-Zdroju”.

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Zawsze trzeba dobrze przeanalizować możliwości realizacji podobnych inwestycji pod kątem ekonomicznym, szczególnie pod względem możliwości utrzymania się tego typu przedsięwzięć. Podstawą jest realistyczne podejście do biznesplanu przedsięwzięcia – ppp nie może być utożsamiane z cudownym środkiem realizacji każdego projektu. Należy pamiętać, że sektor prywatny kieruje się w swych decyzjach rachunkiem ekonomicznym, trzeba więc dokładnie sprawdzić, czy oferta samorządu spotka się z akceptacją inwestora. W sektorze infrastruktury wodno-rekreacyjnej należy być szczególnie czujnym, ponieważ w większości przypadków są to przedsięwzięcia nierentowne. W naszym przypadku szczególnym atutem były unikalne wody lecznicze, ale i dofinansowanie z UE. Te czynniki umożliwiły pozytywną ocenę naszej oferty inwestycyjnej. Solidna analiza ekonomiczna projektu i test rynku to podstawa. Należy pamiętać o znacznych nakładach eksploatacyjnych w tego typu instalacjach, jak również o kosztach mediów, szczególnie jeśli w grę wchodzi wykorzystanie wód mineralnych.

mgr inż. Piotr Kalita - Kierownik Referatu Inwestycji i Rozwoju | Urząd Gminy Solec-Zdrój

Zakres projektu

Zakres rzeczowy projektu obejmuje budowę trzykondygnacyjnego obiektu z zadaszoną strefą wejścia, windami, podjazdem dla niepełnosprawnych, basenem zewnętrznym, tarasem przy restauracji i dwoma tarasami w strefie SPA.

Budynek składa się z następujących zespołów:

- basenowego podzielonego na strefę cichą i głośną:
 - Strefa cicha, to część lecznicza i wellness. W części leczniczej znajduje się basen z solanką siarczkową. Część wellness to sauny: ziołowa, parowa, fińska oraz jacuzzi i tepidarium.
 - Strefa głośna - hala basenowa z basenem pływakim zjeżdżalnią i atrakcjami wodnymi oraz brodzikiem dla dzieci. Latem otwarta plaża przy basenie zewnętrznym z widokiem na Park Zdrojowy.
- SPA&Wellness – zabiegi odnowy biologicznej, masaże lecznicze i relaksacyjne, zabiegi SPA, siłownia oraz zajęcia fitness.
- Medical – część rehabilitacyjna, oferująca zabiegi z zakresu balneoterapii (m.in. kąpiele siarczkowe, borowinowe), kinezyterapii, fizykoterapii oraz konsultacje lekarskie.
- Rozrywki i gastronomii – część bankietowo-restauracyjna z możliwością korzystania z oferty gastronomicznej hali basenowej.

KALENDARIUM PROJEKTU

POMYSŁ (2007)

Opracowanie koncepcji architektoniczno-urbanistycznej.

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (31.12.2009 r.)

Opublikowanie ogłoszenia o koncesji na roboty budowlane.

SKŁADANIE OFERT (14.07.2010 r.)

Złożenie oferty przez jeden podmiot- Malinowy Zdrój.

ZAWARCIE UMOWY (28.10.2010 r.)

Zawarcie umowy koncesji na roboty budowlane.

ROZPOCZĘCIE BUDOWY (08.08.2011 r.)

Rozpoczęcie robót budowlanych oraz przekazanie terenu i placu budowy generalnemu wykonawcy.

UMOWA O DOFINANSOWANIE (13.10.2011 r.)

Podpisanie umowy o dofinansowanie projektu.



ETAP EKSPLOATACJI

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

Partnerstwo publiczno-prywatne z punktu widzenia przedsiębiorcy

Na pewno warto rozważyć aktywność w tego typu projektach. Przedsięwzięcia ppp mogą zaowocować istotnymi korzyściami dla obu stron współpracy, jednak należy być świadomym, że współpraca tego typu będzie przedmiotem różnego typu działań kontrolnych. Kluczem do sukcesu jest wiara w uczciwe intencje drugiej strony. W naszym przypadku olbrzymim zaangażowaniem wykazały się obie strony, wkładając znaczne zasoby finansowe i osobowe, odważnie podejmując ryzyko realizacji nowatorskiego przedsięwzięcia, które dzięki temu zakończyło się sukcesem. Należy pamiętać, że tylko w 2016 roku niewielką gminę (nieco ponad 800 mieszkańców) odwiedziło ok. 200 tys. turystów (oszacowano na podstawie liczby sprzedanych biletów), co skutkuje wieloma miejscami pracy i istotnym wzrostem ruchu turystycznego. Dotychczasowe dobre doświadczenia ze współpracy koncesyjnej przekładają się na bardzo przyjazną politykę rady gminy wobec inwestorów w bieżącym funkcjonowaniu oraz dalszemu rozwijaniu projektu pod nazwą „Kompleks mineralnych basenów Solec-Zdrój”.

Tomasz Kaleta - Prezes Zarządu | Malinowe Hotele Sp. z o.o.



Zarządzanie Podziemną Trasą Turystyczną w Kamiennej Górze

Źródło: PROJEKT ARADO Kamienna Góra

Kamienna Góra jest wyjątkowym miastem z wielu powodów. Jednym z nich jest najdłuższa sieć tuneli i sztolni w Polsce. Sztolnie były drążone aż w dziesięciu miejscach. Jednym z najlepiej zachowanych oraz najciekawszych podziemnych korytarzy jest kompleks znajdujący się na Górze Kościelnej owiany tajemnicą zaginionego laboratorium Hitlera, którego historię można odkrywać, odwiedzając kamiennogórską Sztolnię Arado. Co więcej, całą infrastrukturą od 2012 r. w ramach 15-letniej umowy o koncesji zarządza koncesjonariusz.

Cel i zakres projektu

Przedmiotem projektu jest świadczenie usługi zarządzania, udostępniania i utrzymania Podziemnej Trasy Turystycznej w Kamiennej Górze zgodnie z jej przeznaczeniem. Ponadto, założone jest wybudowanie elementów scenografii i wyposażenie w oryginalne eksponaty z okresu II wojny światowej. Celem projektu jest zwiększenie atrakcyjności turystycznej miasta oraz dotarcie do nowej grupy turystów.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 4 664 160 zł

Czas trwania: 180 miesięcy (15 lat)

Data zawarcia umowy: 19.01.2012

Podmiot publiczny

Urząd Miasta Kamienna Góra
Pl. Grunwaldzki 1, 58-400 Kamienna Góra

Partner prywatny

Fort Gerharda Jarosław Bona
ul. Roosvelta 12, 72-600 Świnoujście

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi



Źródło: PROJEKT ARADO Kamienna Góra

KALENDARIUM PROJEKTU

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (20.10.2011)

Opublikowanie ogłoszenia o koncesji na usługi.

NEGOCJACJE

Przeprowadzenie dwóch tur negocjacyjnych.

SKŁADANIE OFERT (17.01.2012)

Złożona została jedna oferta.

ZAWARCIE UMOWY (19.01.2012)

Zawarcie umowy z firmą Fort Gerharda.

ROZPOCZĘCIE BUDOWY (05.05.2012)

Rozpoczęcie robót budowlanych.



ETAP EKSPLOATACJI

Geneza projektu

Otrzymaliśmy środki unijne na zagospodarowanie znajdującej się na terenie Kamiennej Góry trasy podziemnej. Nie mieliśmy doświadczenia ani kadry, która mogłaby profesjonalnie zająć się animacją tego typu infrastruktury. Zdecydowaliśmy się więc wykorzystać doświadczenie innych podmiotów. Aby zwiększyć atrakcyjność placówki, zorganizować jej wyposażenie i dopracować atrakcyjny produkt turystyczny, postanowiliśmy zaangażować do współpracy energię przedsiębiorców. Ponadto, dla gminy, która zaangażowała się już finansowo w realizację projektu na etapie inwestycyjnym, bardzo istotne było ograniczenie kosztów utrzymania obiektu, przy czym zależało nam na komercyjnym wykorzystaniu tej infrastruktury. Miasto było w stałym kontakcie z instytucją zarządzającą, która dofinansowała budowę trasy i wspólnie rozważano różne formy powierzenia jej operatorowi prywatnemu, ostatecznie wybrano koncesję na usługi.

Procedura wyboru partnera prywatnego

Postępowanie na wybór koncesjonariusza zostało ogłoszone w roku 2012. Następnie przeprowadziliśmy negocjacje w dwóch turach. Pierwsza dotyczyła wizji funkcjonowania obiektu będącego jego przedmiotem,

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

na podstawie doświadczeń i rozpoznania komercyjnego potencjału dokonanego już przez kandydata na koncesjonariusza. Natomiast w drugiej turze skupiliśmy się na pogodzeniu oczekiwań strony prywatnej z wymogami, jakie w zakresie utrzymania obiektu formułował jego właściciel.

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Ponieważ było to nasze pierwsze tego typu postępowanie, nie byliśmy pewni jak w praktyce sprawdzą się zapisy umowy koncesyjnej. Na szczęście nasze obawy okazały się zupełnie niezasadnione bo realizacja umowy przebiega bez przeszkód. Przeszliśmy z powodzeniem kontrole trwałości ze strony urzędu marszałkowskiego, a trasa jest popularna wśród turystów. Na pewno nie należy bać się tego typu rozwiązań, a przede wszystkim warto korzystać z doświadczeń innych gmin, które zawarły już umowy ppp.

Dariusz Adamczyk | Urząd Miasta w Kamiennej Górze

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

Pierwsze kroki

O potencjalnym projekcie dowiedziałem się już na początku 2011 r. od kolegi, który jest wrocławskim pasjonatem zwiedzania podziemi. Podejście koncesjonodawcy do współpracy z sektorem prywatnym wydało się zachęcające. Pozwalało bowiem wykorzystać potencjał miłośników podziemnych atrakcji, ich wiedzę i entuzjazm do stworzenia przy wsparciu Kamiennej Góry ciekawej atrakcji turystycznej.

Od momentu zawarcia umowy o koncesji mieliśmy do dyspozycji w pełni przygotowaną do zwiedzania podziemną trasę, ale były to puste korytarze, które same w sobie zainteresowałyby niewielką grupę turystów. W związku z tym trzeba było urozmaicić podziemia poprzez wybudowanie elementów scenografii i wyposażyć je w oryginalne eksponaty z okresu II wojny światowej.

W pierwszej kolejności przygotowaliśmy scenariusz oprowadzania turystów po obiekcie. Drugim etapem był projekt scenografii i nawiązanie współpracy z osobami, które były by w stanie ją wykonać. Trzecim i ostatnim etapem była realizacja inwestycji zaplanowanej na 4 miesiące, tak żeby otwarcie trasy dla turystów nastąpiło w długi weekend majowy, kiedy rozpoczyna się sezon turystyczny w Karkonoszach.

Korzystanie z doradztwa

Wiedzę na temat ppp czerpaliśmy z internetu, gdzie można znaleźć wiele informacji na ten temat. W konsekwencji uznaliśmy, że nie trzeba korzystać z jakiegokolwiek doradztwa. O zainteresowaniu przedsięwzięciem i złożeniu oferty współpracy zdecydowały korzystnie wynegocjowane warunki współpracy

i atrakcyjne położenie obiektu między Karpaczem a Zamkiem Książ (Wałbrzychem). Czyli dwoma najczęściej odwiedzanymi przez turystów miejscami w Karkonoszach.

Procedura negocjacji

Spotkania odbywały się w rzeczowej atmosferze zrozumienia interesów miasta i strony prywatnej. Żadna ze stron nie narzucała swojego stanowiska. Rozmowy skupiały się na pomysłach i planach imprezy turystycznej, która miała promować obiekt i przyciągnąć turystów do Kamiennej Góry. Co roku organizujemy, przy udziale samorządów, imprezę pod nazwą "Rajd Arado". Jest to rajd pojazdów militarnych z okresu II wojny światowej i bitwy z ich udziałem. Warunki finansowania tych działań przez koncesjonodawcę były z góry określone w ogłoszeniu o przetargu.

Ekonomiczna strona projektu

Gdybyśmy nie popełnili błędów przy budowaniu scenografii (źle dobrany materiał nieodporny na wilgoć), to przy osiągniętej przez nas liczbie odwiedzających, już w czwartym roku prowadzenia działalności uzyskalibyśmy zwrot z inwestycji. Realizacja przedmiotu koncesji finansowana była częściowo ze środków własnych i częściowo z pożyczki.

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Praca pasjonatów historii poświęcających swój czas i umiejętności dla przyjemności i chęci rozwijania własnych zainteresowań oraz krzewienia wiedzy może być bardziej wydajna, niż osoby zatrudnionej do tego celu w ramach pracy w urzędzie. Dodatkowo, działania koncesjonariusza, jako partnera prywatnego, mającego doświadczenie w branży turystycznej, są efektywne i mogą optymalizować koszty oraz zwiększyć dochody uzyskiwane w ramach zarządu infrastrukturą publiczną. Dzięki zatrudnieniu pasjonatów historii i efektywnemu działaniu można zbudować bardzo dobry model biznesowy, przynoszący nie tylko zysk, ale przyjemność i satysfakcję z pracy.

Wskazówki dla partnerów prywatnych

Przed wszystkim należy dobrze rozpoznać potencjał lokalizacji i specyfikę rynku turystycznego w regionie, w którym chce się działać. Ważne jest również partnerskie podejście do kwestii współpracy z podmiotem publicznym, z którym – w naszym przypadku – będziemy współpracowali przez blisko 15 lat.

Zespół projektu ARADO Kamienna Góra | Fort Gerharda Jarosław Bona



Zarządzanie infrastrukturą stoku Dębowca w Bielsku-Białej

Źródło: ZIAD Bielsko-Biała SA

Bielsko-Biała zlokalizowana na Pogórzu Śląskim, u stóp Beskidu Małego i Beskidu Śląskiego, nad rzeką Białą, turystycznie słynie z gęstej sieć górskich szlaków turystycznych. Prowadzą one na wszystkie szczyty w mieście i okolicach. Łącznie jest ich 16, a ich długość wynosi 81 km. Dotarcie w góry umożliwia również wybudowana w 1953 r., gruntownie zmodernizowana na przełomie lat 1993/94 jedna z najnowocześniejszych kolei linowych w Polsce, która w swoich gondolach wwozi turystów z Olszówki na wysokość 960 m n.p.m., tuż pod szczytem Szyndzielni. Przez tereny wchodzące w skład miasta biegnie też 9 szlaków narciarskich o długości 59,3 km. Bielsko-Biała jest również turystycznie związana z obsługą turystyki zimowej w całym regionie i bardzo dobrze skomunikowana ze Szczyrkami.

Cel projektu

Celem projektu jest poszerzenie narciarskiej oferty turystycznej, promocja atrakcyjności turystycznej regionu oraz zapewnienie turystom, jak i mieszkańcom możliwości aktywnego wypoczynku bezpośrednio na terenie miasta.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 14 000 000 zł

Czas trwania: 84 miesiące (7 lat)

Data zawarcia umowy: 7.12.2012

Podmiot publiczny

Urząd Miejski w Bielsku-Białej
pl. Ratuszowy 1, 43-300 Bielsko-Biała

Partner prywatny

ZIAD Bielsko-Biała S.A.
Armii Krajowej 220, 43-316 Bielsko-Biała

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi

Wybór operatora w formie koncesji na usługi był konieczny ze względu na warunki, na jakich Bielsko-Biała uzyskała środki z RPO Województwa Śląskiego na budowę infrastruktury, którą powierzono koncesjonariuszowi. Ponieważ koncesjonariusz nie był zaangażowany w rozliczanie dotacji unijnej na sfinansowanie inwestycji, którą zarządza na własne ryzyko ekonomiczne, miasto mogło uzyskać większe dofinansowanie na etapie inwestycyjnym.

Zakres projektu

Przedmiotem koncesji jest świadczenie kompleksowych usług utrzymania i zarządzania całoroczną infrastrukturą sportowo-rekreacyjną stoku Dębowca, w której skład wchodzi m.in.:

- kolej kanapowa,
- trasa narciarska,
- wyciąg narciarski dla dzieci,
- snowpark,
- parking, park linowy, plac zabaw.

Koncesjonariusz zarządza również infrastrukturą umożliwiającą publiczne korzystanie z wymienionych wyżej atrakcji (system oświetlenia i zaśnieżania, system kasowy i toaletowy).

KALENDARIUM PROJEKTU

POMYSŁ (2010)

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (29.05.2012)

Opublikowanie ogłoszenia o koncesji na usługi.

ZAWARCIE UMOWY (07.12.2012)

Zawarcie umowy z firmą ZIAD Bielsko-Biała S.A.

ETAP EKSPLOATACJI (18.01.2013)

Oficjalne otwarcie ośrodka.

ETAP EKSPLOATACJI

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

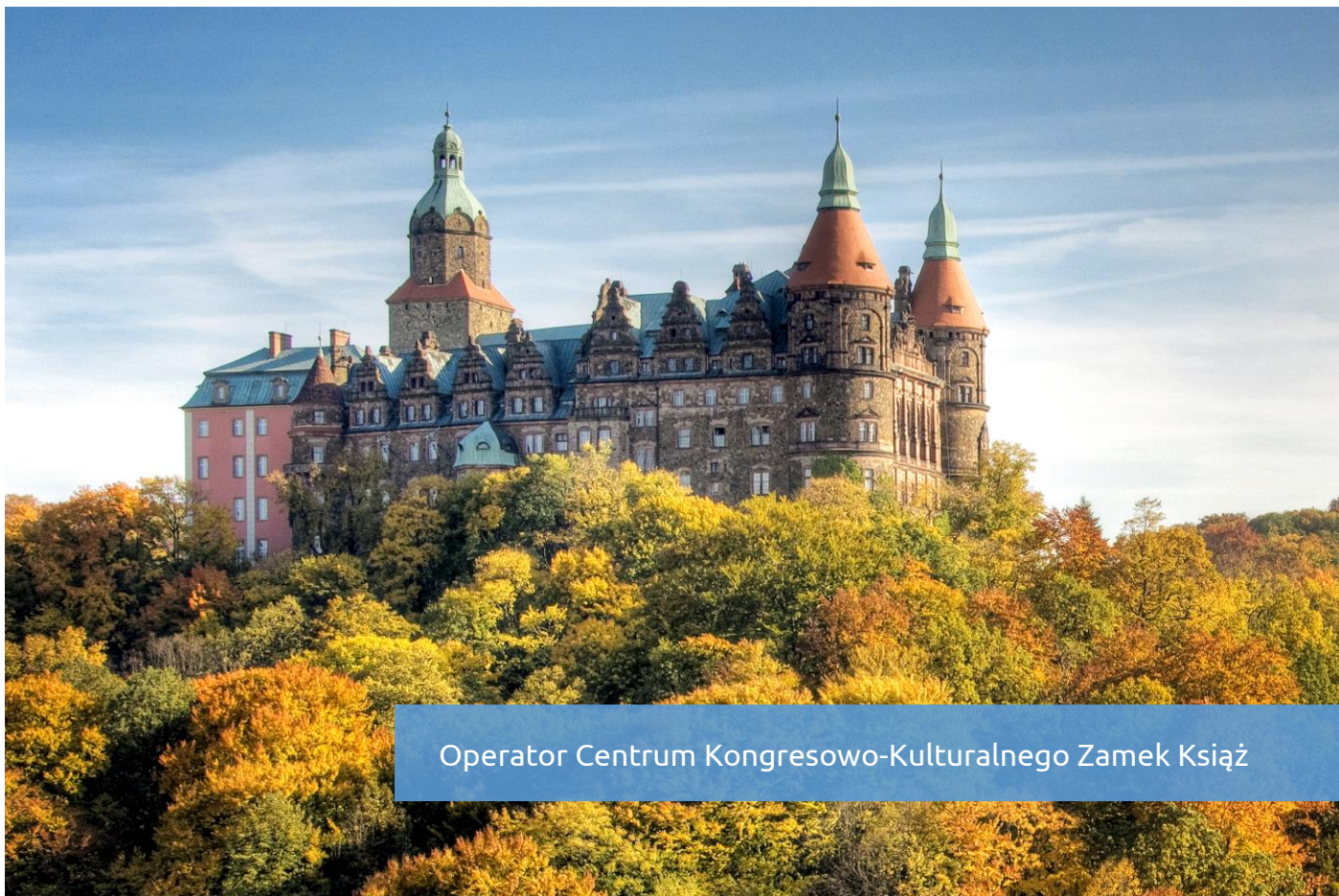
Geneza projektu

Genezą przedsięwzięcia była potrzeba wyłonienia zewnętrznego operatora infrastruktury wytworzonej w ramach przyznanego koncesjodawcy dofinansowania kosztów wzniesienia infrastruktury oddanej w zarząd operatorowi ze środków RPO Województwa Śląskiego. Dzięki rozdzieleniu inwestycji od zarządzania, dofinansowanie etapu inwestycyjnego było wyższe. Infrastruktura jest gotowa do użytkowania przez cały rok.

Korzystanie z doradztwa

Urząd Miasta zlecił doradcy zewnętrznemu analizy przedrealizacyjne, a negocjacje prowadził samodzielnie. W ocenie osób zaangażowanych w projekt, o ile negocjacje mogą być prowadzone samodzielnie przez koncesjodawcę, to jednak powinien mieć on wsparcie doradcze w zakresie analiz ekonomicznych i analiz ryzyk przedsięwzięcia.

Aleksandra Podsiadlik - Naczelnik Wydziału Strategii i Rozwoju Gospodarczego | Urząd Miejski w Bielsku-Białej



Operator Centrum Kongresowo-Kulturalnego Zamek Książ

fot. Kamil Cieliński

Zamek Książ to trzeci co do wielkości zamek w Polsce (po Zamku w Malborku i Zamku Królewskim na Wawelu). Zamek Książ usytuowany jest w jednym z najpiękniejszych i największych zespołów rezydencjalnych znajdujących się w Polsce. Jest położony w Wałbrzychu w dzielnicy Książ, na terenie Książańskiego Parku Krajobrazowego. Ta perła Szlaku Zamków Piastowskich jest popularna również wśród miłośników tajemnic II wojny światowej, którzy widzą w nim część kompleksu RIESE, atrakcji Gór Sowich, przyciągających stale rosnącą liczbę turystów.

Cel projektu

Celem projektu było rozwinięcie oferty konferencyjnej Zamku i pozyskanie nowych klientów - grup biznesowych i szkoleniowych. Dwie odremontowane i wyposażone ze środków UE rotundy mają umożliwiać klientom centrum organizację spotkań na wysokim szczeblu, posiedzeń zarządów lub prowadzenie negocjacji handlowych.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 4 963 573,98 zł

Czas trwania: 60 miesięcy (5 lat)

Data zawarcia umowy: 1.12.2013

Podmiot publiczny

Urząd Miejski w Wałbrzychu

Plac Magistracki 1, 58-300 Wałbrzych

Partner prywatny

Zamek Książ w Wałbrzychu Sp. z o.o.

ul. Piastów Śląskich 1, 58-306 Wałbrzych

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi

Źródło: Zamek Książ w Wałbrzychu Sp. z o.o.

Wybór operatora w formie koncesji na usługi był konieczny ze względu na warunki, na jakich Wałbrzych uzyskał środki RPO Województwa Dolnośląskiego na modernizację infrastruktury, którą powierzono koncesjonariuszowi. Koncesjodawca mógł dzięki temu uzyskać większe dofinansowanie na etapie modernizacji centrum konferencyjnego, pod warunkiem, że nie będzie potem jego operatorem.

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Geneza projektu

W momencie przyznania dofinansowania okazało się, że nie możemy przekazać zmodernizowanego w ramach dofinansowania III piętra dotychczasowemu dzierżawcy Zamku Książ. Musimy powierzyć je podmiotowi zewnętrznemu na zasadach konkurencyjności z możliwością pobierania opłat za majątek powierzony operatorowi. W studium wykonalności projektu mieliśmy zapisany wskaźnik ilości imprez różnego rodzaju, jakie mają być zorganizowane w każdym roku. Już po pierwszym roku współpracy został on osiągnięty.

Współpraca z koncesjonariuszem

Współpraca z koncesjonariuszem układa się bardzo dobrze. Jest to spółka, która już wcześniej miała możliwość zarządzania Zamkiem i była jedynym podmiotem zainteresowanym koncesją.

Obawialiśmy się, czy znajdzie się przedsiębiorca zainteresowany pełnieniem zadań operatora w naszym projekcie, który podoła dodatkowo osiągnięciu wskaźników zapisanych w studium wykonalności projektu unijnego, i który sfinansuje infrastrukturę powierzoną koncesjonariuszowi.

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Zastosowanie koncesji jest nieco bardziej skomplikowane niż stosowanie prawa zamówień publicznych. Jednak przy odpowiednim wsparciu prawnym, mogę zarekomendować ten model współpracy. Szczęśliwie dla naszego projektu działalność powierzona koncesjonariuszowi jest dochodowa, co umożliwi realizację przedsięwzięcia w założonym modelu.

Korzystanie z doradztwa

Korzystaliśmy z pomocy doradcy, z której jesteśmy zadowoleni i mogę zarekomendować takie rozwiązanie innym samorządom. Warto również w przypadku ubiegania się o dofinansowanie ze środków dotacyjnych dokładnie zbadać zasady, na jakich rozliczane będzie to finansowanie, aby uniknąć ewentualnych niespodzianek w kontekście działalności prowadzonej przy ich wykorzystaniu.

Ewa Łuczak | Urząd Miejski w Wałbrzychu

Zakres projektu i model wynagrodzenia

Przedmiotem koncesji jest pełnienie funkcji Operatora Centrum Kongresowo-Kulturalnego Zamek Książ.

Wynagrodzeniem koncesjonariusza jest prawo do wykonywania przedmiotu koncesji, w tym prawo do pobierania pożytków z przedmiotu koncesji w postaci opłat pobieranych od odbiorców usług Centrum oraz świadczenia innych usług. Obszarem dla wykonywania przedmiotu koncesji jest trzecia kondygnacja budynku głównego Zamku składająca się z ponad 70 pomieszczeń.

KALENDARIUM PROJEKTU

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (25.03.2013)

Opublikowanie ogłoszenia o koncesji na usługi.

ZAWARCIE UMOWY (01.12.2013)

Zawarcie umowy z firmą Zamek Książ Sp. z o.o.



ETAP EKSPLOATACJI



Źródło: Zamek Książ w Wałbrzychu Sp. z o.o.

fol.Dariusz Gdesz

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

Pierwsze kroki

Decyzja o zaangażowaniu się w koncesje zapadła w związku z chęcią objęcia jednego z pięter Zamku, którym zarządzamy w ramach własnych zadań statutowych. Dzięki naszemu doświadczeniu jesteśmy w stanie wywiązać się z naszych zadań w zakresie osiągnięcia wskaźników koniecznych do realizacji celu projektu. Zgodnie z umową, realizujemy wiele konferencji, ale udało nam się potążyć obiekt eksploatowany jako koncesjonariusz z resztą eksploatowanych przez nas obiektów. Gdyby konieczne było wystartowanie w kolejnym konkursie w celu uzyskania statusu koncesjonariusza na pewno będziemy zainteresowani.

Wskazówki dla partnerów prywatnych

Mieliśmy dobre rozpoznanie potencjału przedsięwzięcia więc samodzielnie przygotowaliśmy założenia ekonomiczne naszego projektu. Jeśli założenia przedsięwzięcia są dobrze przemyślane, współpraca tego typu nie rodzi nadmiernego ryzyka dla jej stron.

Barbara Stuchły | Zamek Książ Sp. z o.o.



Zarządzanie obiektem rekreacyjnym w Dusznikach-Zdroju

Źródło: Urząd Miejski w Dusznikach-Zdroju

Duszniki-Zdrój to miasto uzdrowiskowe w województwie dolnośląskim, zlokalizowane niedaleko granicy z Czechami, położone w dolinie rzeki Bystrzycy Dusznickiej, oddzielającej Góry Orlickie od Gór Bystrzyckich.

Na terenie gminy znajduje się ośrodek biathlonowy Centrum Polskiego Biathlonu Jamrozowa Polana. W pobliżu miasta znajduje się unikatowy rezerwat Torfowisko pod Zieleńcem z roślinnością typową dla tundry. To doskonały punkt wypadowy dla wycieczek w Góry Stołowe, na Szczeliniec Wielki, w Góry Orlickie oraz Góry Bystrzyckie, do rezerwatu Błędne Skały oraz Wambierzyc.

Walory uzdrowiskowe przyciągają do miasta kuracjuszy, posiada ono także liczne zabytki i miejsca ciekawe pod względem przyrodniczym. Poszerzenie oferty dla turystów uzdrowiskowych to priorytet władz w zakresie rozwoju turystyki.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 480 000 zł

Czas trwania: 180 miesięcy (15 lat)

Data zawarcia umowy: 24.03.2014

Podmiot publiczny

Urząd Miejski w Dusznikach-Zdroju
ul. Rynek 6, 57-340 Duszniki-Zdrój

Partner prywatny

ADKO Adam Kozłowski
Podgórze 14, 57-340 Duszniki-Zdrój

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Geneza projektu

Dofinansowanie unijne, jakie pozyskaliśmy na realizację infrastruktury turystycznej wymagało, aby wyłonić w trybie konkurencyjnym zewnętrznego operatora, który miał zarządzać punktem małej gastronomii. W innych obiektach wyłoniliśmy partnera za pomocą przetargu nieograniczonego. W omawianym przypadku zdecydowaliśmy się na zastosowanie modelu koncesyjnego.

Partner realizuje swoje zobowiązania w zakresie prowadzenia usług gastronomicznych i w punkcie wypożyczenia sprzętu wodnego, choć akwen jest w zarządzie koła rybackiego. Koncesjonariusz prowadzi bardzo aktywny marketing na temat swojej działalności, więc z obiektu korzystają nie tylko kuracjusze, ale również mieszkańcy miasta.

Korzystanie z doradztwa

Urząd korzystał z pomocy zewnętrznego doradcy, ale samodzielnie prowadził negocjacje. Jednak z perspektywy czasu innym podmiotom publicznym, szczególnie w przypadku małych urzędów, można zarekomendować korzystanie z kompleksowego doradztwa zewnętrznego, co pozwoli lepiej rozpoznać wszystkie elementy przedsięwzięcia. Mielśmy dobre rozpoznanie potencjału inwestycji więc samodzielnie przygotowaliśmy założenia ekonomiczne. Jeśli są one dobrze przemyślane, współpraca tego typu nie rodzi nadmiernego ryzyka dla jej stron.

Ewa Zilbert | Urząd Miejski w Dusznikach-Zdroju

Cel projektu

Celem projektu jest poszerzenie oferty turystycznej miasta, promocja atrakcyjności turystycznej regionu oraz zapewnienie turystom, jak i mieszkańcom możliwości aktywnego wypoczynku.

Wybór operatora w formie koncesji na usługi był konieczny ze względu na warunki na jakich Duszniki-Zdrój uzyskały środki RPO Województwa Dolnośląskiego na rewitalizację terenu, na którym realizowane jest przedsięwzięcie. Rozdzielenie procesu inwestycji (finansowanego ze środków unijnych) od późniejszego zarządzania tą infrastrukturą pozwoliło uzyskać większe dofinansowanie. Ponadto, operator nie musi martwić się w swojej działalności wymogami dotyczącymi ograniczenia dochodowości przedsięwzięć współfinansowanych ze środków UE.

KALENDARIUM PROJEKTU

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (14.01.2014)

Opublikowanie ogłoszenia o koncesji na usługi.

ZAWARCIE UMOWY (24.03.2014)

Zawarcie umowy z firmą ADKO Adam Kozłowski.

ETAP EKSPLOATACJI (01.05.2014)

Oficjalne rozpoczęcie funkcjonowania obiektu.



ETAP EKSPLOATACJI

Zakres projektu

Kompleksowe zarządzanie obiektem rekreacyjnym na Czarnym Stawie w Dusznikach-Zdroju ma służyć mieszkańcom Dusznik-Zdroju oraz przebywającym w miejscowości kuracjuszom i turystom. Do zadań partnera należy w szczególności wyposażenie, uruchomienie i prowadzenie punktu małej gastronomii. Ponadto, koncesjonariusz odpowiedzialny jest za wyposażenie i prowadzenie wypożyczalni rowerów wodnych i łódek w okresie letnim.



Źródło: Urząd Miejski w Dusznikach-Zdroju

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

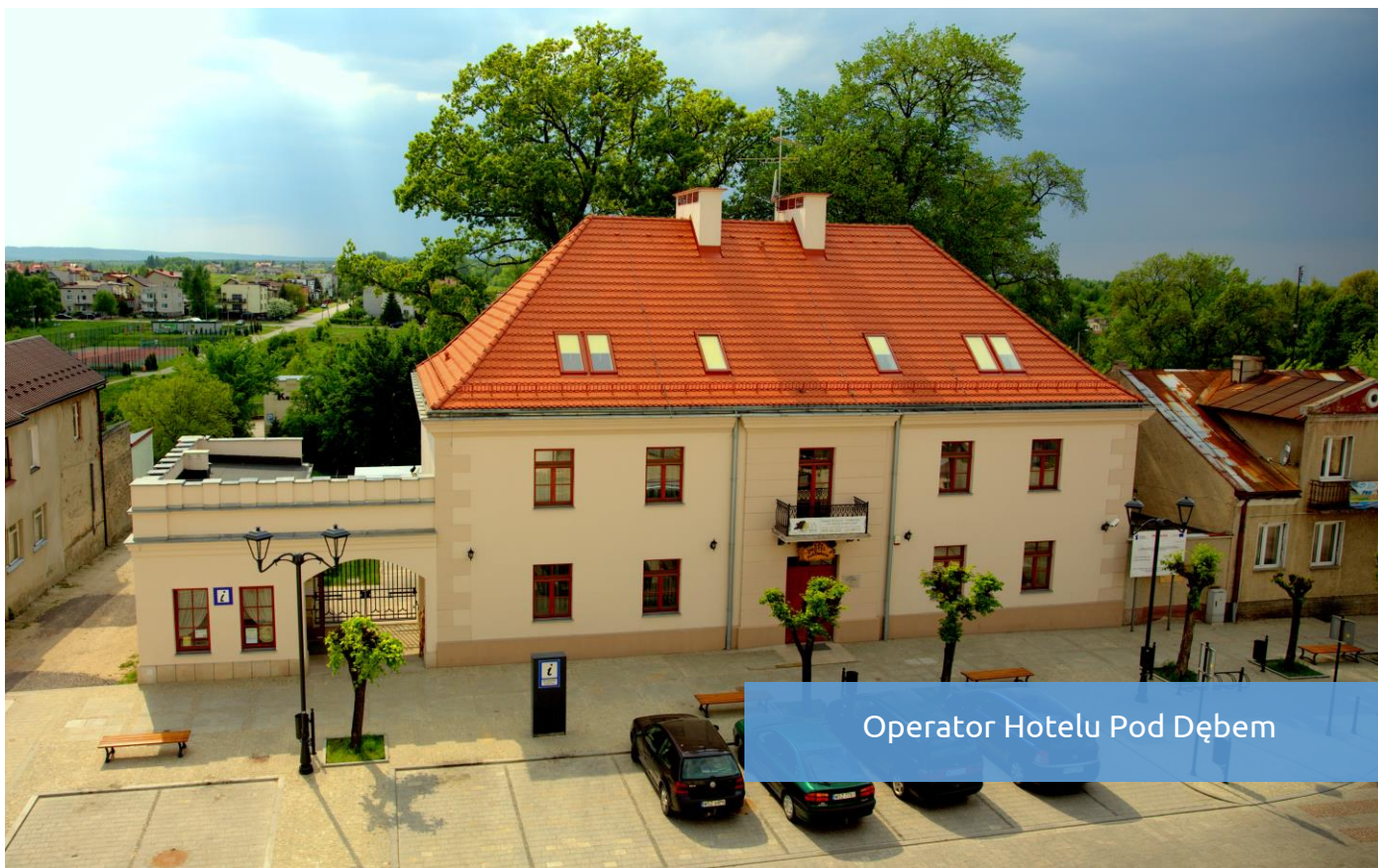
Pierwsze kroki

Współpraca z sektorem publicznym przebiega zgodnie z umową. Jednak w ramach ryzyka ekonomicznego konieczne jest ponoszenie dodatkowych kosztów, które było trudno zdiagnozować na początku współpracy. Dodatkowo okazało się, że ograniczenia w zakresie dostępności infrastruktury dla ruchu kołowego są bardziej dokuczliwe niż pierwotnie planowano.

Rekomendacje

Innym podmiotom zainteresowanym analogicznymi projektami rekomendowałbym bardzo wnikliwe zapoznanie się z potencjałem lokalizacji i uwzględnienie sezonowości popytu na świadczone w ramach koncesji usługi.

Adam Kozłowski | ADKO



Operator Hotelu Pod Dębem

Źródło: hotelszydlowiec.pl

Szydłowiec jest miastem zlokalizowanym na południu Mazowsza. Z czasów świetności, gdy znajdowało się w rękach rodziny Szydłowieckich i Radziwiłłów zachował się ratusz, kościół i zamek. Wokół Szydłowca rozciąga się kompleks lasów, które są pozostałością pierwotnej Puszczy Świętokrzyskiej. Dodatkową atrakcją są nieczynne kamieniołomy objęte formalną ochroną prawną oraz miejski zalew.

Jednym z zabytków miasta jest Dom pod Dębem, który mieści się w zachodniej części rynku i wybudowany został w stylu klasycystycznym. Szydłowiec, usytuowany na szlaku komunikacji między Warszawą a Kielcami i Krakowem, posiada duży potencjał turystyczny, którego wzmożeniu służy dbałość o zabytki i promocja walorów przyrodniczych.

Miasto Szydłowiec realizuje także drugi projekt ppp, który opisany jest na str. 46 (CASE STUDY 8)

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 2 754 544 zł

Czas trwania: 120 miesięcy (10 lat)

Data zawarcia umowy: 6.05.2014

Podmiot publiczny

Urząd Miejski w Szydłowcu
ul. Rynek Wielki 1, 26-500 Szydłowiec

Partner prywatny

System Management Sp. z o.o.
Łączna 87A, 26-140 Łączna

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi

Cel projektu

Celem projektu jest poszerzenie oferty turystycznej miasta, promocja atrakcyjności turystycznej regionu oraz zapewnienie turystom, jak i mieszkańcom możliwości aktywnego wypoczynku.

Ponadto, projekt miał też cel operacyjny związany z rozliczeniem wsparcia unijnego, przeznaczonego na rewitalizację wybranych obiektów ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach RPO Województwa Mazowieckiego 2007-2013. Jedno z 6 zadań obejmowało zarządzanie rewitalizowanym budynkiem znajdującym się na szydłowieckim rynku. Ponieważ działania świadczone przy wykorzystaniu odnowionych pomieszczeń, wykraczały poza zakres gospodarki komunalnej, konieczne było wyłonienie operatora tej infrastruktury, niezależnego od miasta (beneficjenta środków Unii Europejskiej). Co więcej, dzięki oddzieleniu funkcji operatora od beneficjenta środków UE, miasto mogło uzyskać wyższe dofinansowanie, a operator może prowadzić swoje przedsięwzięcie na zasadach komercyjnych.

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Geneza projektu

Miasto Szydłowiec zostało beneficjentem wsparcia unijnego przeznaczonego na rewitalizację wybranych obiektów. Był to projekt kluczowy pn.: „Odnowa zabytkowych obiektów i przestrzeni publicznej w Szydłowcu” poprawa funkcjonalności i dostępności infrastruktury kulturalnej i turystycznej dla mieszkańców Mazowsza współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007 - 2013, Priorytet V Wzmocnienie Roli Miast w Rozwoju Regionu, działanie 5.2 Rewitalizacja Miast. Jedno z 6 zadań obejmowało zarządzanie budynkiem hotelu, który został urządzony w zdegradowanym historycznym miejscu.

Pierwotnie miasto Szydłowiec usiłowało wybrać operatora hotelu w drodze zamówienia publicznego na usługi (zarządzania), jednak po pierwszych niepowodzeniach zdecydowało się na zastosowanie ustawy o koncesjach. Cała dokumentacja służąca wyborowi koncesjonariusza została wykonana siłami własnymi miasta Szydłowiec, poza urzędem zlecono tylko dokonanie oszacowania wartości koncesji.

Obawy

Brak powodzenia w wyborze operatora w formie klasycznych zamówień publicznych wzbudził generalne wątpliwości co do zainteresowania przedsiębiorców oferowaną możliwością współpracy. Obawę o rynkową wykonalność przedsięwzięcia pogłębiło niepowodzenie w zastosowaniu modelu koncesji w przedsięwzięciu pn.: „Wyłonienie Operatora administrującego obiektami powstałymi w wyniku realizacji projektu pt. Międzygminna Strefa Aktywności Gospodarczej i Inkubator Przedsiębiorczości w Szydłowcu”. Jednak miasto nie poddało się zwątpieniu i ostatecznie koncesjonariusz został wybrany.

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Nie można zniechęcać się już po pierwszych niepowodzeniach związanych z brakiem zainteresowania sektora prywatnego podjęciem współpracy i należy powtarzać próby. Warto rozmawiać z innymi podmiotami publicznymi, które zrealizowały podobne przedsięwzięcia. Koncesja na usługi świetnie sprawdza się, jeśli koncesjonodawca chce wybrać operatora obiektów turystycznych. Dzięki temu unika konieczności opłacania tej usługi z budżetu miasta. Dodatkowo nie musi prowadzić skomplikowanych rozliczeń z operatorem dotyczących dochodów, jakie generuje on w ramach świadczonej miastu usługi.

Dysponent zabytkowych obiektów (miasto) może oddać je w zarząd z całym ryzykiem ekonomicznym prowadzonej w nim działalności operatorskiej. W przypadku koncesji na usługi tylko od efektywności działań strony prywatnej zależy, jakie dochody uzyska, działając na bazie powierzonego mu czasowo majątku. Koncesjonariusz zobowiązany jest jednocześnie do odpowiedniej konserwacji i utrzymania mienia komunalnego, z czego jest rozliczany w ramach umowy.

Przedsiębiorcy a ppp

Warto podkreślić, że przy braku szerszych doświadczeń z modelem koncesyjnym, również lokalni przedsiębiorcy często nie od razu rozumieją naturę przetargu koncesyjnego. Dopiero na etapie negocjacji jest czas na wyjaśnienie oczekiwań strony publicznej i natury wzajemnych relacji. To również czas na przedstawienie oczekiwań wobec przedsiębiorców ubiegających się o zawarcie umowy koncesji i możliwość doprecyzowania tego, co decyduje o zaangażowaniu partnerów prywatnych.

Plany związane z realizacją innych projektów ppp

Nawiązanie współpracy z koncesjonariuszem przyczyniło się do osiągnięcia celów podmiotu publicznego. Zdegradowany budynek, który nie był użytkowany jest ozdobą miasta i funkcjonuje zgodnie z zakładanym przeznaczeniem, co gwarantuje trwałość projektu unijnego, ale i ekonomiczny sens podjętych działań w wieloletniej perspektywie. Aktualnie nie pracujemy nad żadnym projektem ppp, ale nie wykluczamy zastosowania tego instrumentu w przyszłości.

Anna Nawocień | Urząd Miejski w Szydłowcu



Źródło: hotelszydlowiec.pl

Zakres projektu

Przedmiotem koncesji jest efektywne administrowanie hotelem zlokalizowanym w rewitalizowanym przez koncesjodawcę budynku. Zadaniem operatora hotelu jest wykonywanie wszelkich czynności organizacyjnych i bieżących nakładów, koniecznych dla funkcjonowania hotelu.

Podmiot publiczny ponosi w szczególności ryzyko przekazania przedmiotu przedsięwzięcia. Partner prywatny ponosi ryzyko popytu na usługi świadczone w ramach koncesji oraz ryzyko związane z dostępnością (realizacją) zaplanowanych programów atrakcji oraz zadeklarowanych cen usług. Zadaniem partnera prywatnego jest ponadto ponoszenie kosztów bieżącej eksploatacji przedmiotu przedsięwzięcia.

Wynagrodzenie pochodzi z opłat ponoszonych przez konsumentów usług świadczonych przez koncesjodawcę w ramach umowy.

KALENDARIUM PROJEKTU

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (12.02.2014)

Opublikowanie ogłoszenia o koncesji na usługi.

ZAKOŃCZENIE NEGOCJACJI (24.03.2014)

Zawarcie umowy z System Management Sp. z o.o.

WYBÓR NAJKORZYSTNIEJSZEJ OFERTY

W postępowaniu złożona została jedna, która dn. 22 kwietnia 2016 r. została wybrana jako najkorzystniejsza (uzyskała łącznie 100 pkt.).

ZAWARCIE UMOWY (24.05.2014)

Zawarcie umowy z System Management Sp. z o.o.

ETAP EKSPLOATACJI

Pierwsze kroki

Dowiedzieliśmy się o przedsięwzięciu z lokalnej prasy. Wykonaliśmy analizę przedsięwzięcia, oceniając słabe i mocne strony lokalizacji. Na etapie negocjacji przekonał się, że miasto jest gotowe by być solidnym partnerem, a komunikacja z władzami miasta i administracją układać się będzie bardzo dobrze. Na obecnym etapie nie osiągnęliśmy jeszcze tych wskaźników, które zakładaliśmy. Natomiast liczymy na wzrost ruchu turystycznego w najbliższych ośmiu latach, jakie jeszcze pozostały do końca koncesji.

Jesteśmy przekonani, że mamy odpowiednią lokalizację wśród zabytkowego centrum ale liczymy, że pojawi się więcej wydarzeń przyciągających turystów. Gdyby powstały w mieście inne obiekty turystyczne lub sportowe, chętnie rozważylibyśmy objęcie operatorstwa tej infrastruktury. Lokalna wspólnota bardzo przyjaźnie przyjmuje nasze działania podejmowane na rzecz kreowania wydarzeń kulturalnych i muzycznych.

Rekomendacje

Dobre rozpoznanie rynku i dialog z koncesjodawcą pozwolił nam przejść przez negocjacje bez konieczności zatrudniania doradców zewnętrznych. W branży hotelarskiej warto również od razu rozpoznać możliwości współpracy z lokalnym biznesem.

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

Krzysztof Herman | System Management Sp. z o.o.



Operator zarządzający Międzynarodowym Centrum Spotkań Młodzieży w Toruniu

Źródło: Urząd Miasta Torunia

Toruń jest jednym z najstarszych i najciekawszych turystycznie miast Polski. W 1997 roku toruński średniowieczny zespół miejski został wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO, a od 2004 roku Toruń jest ogólnopolską siedzibą Ligi Polskich Miast UNESCO.

Miejsce urodzenia Mikołaja Kopernika jest celem licznych grup turystów, szczególnie młodzieży szkolnej, przy czym coraz większy udział w ruchu turystycznym zajmuje turystyka biznesowa i związana z funkcjonowaniem w mieście nowoczesnej hali sportowo-widowiskowej.

Jednak nawet władze miasta dysponującego wspaniałymi zabytkami dziedzictwa kulturowego muszą zapewnić rozwój oferty skierowanej do różnych grup turystów. Zaplecze turystyczne dostosowane musi być również do różnych potrzeb osób odwiedzających Toruń i okolice.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 16 526 590 zł

Czas trwania: 120 miesięcy (10 lat)

Data zawarcia umowy: 27.06.2014

Podmiot publiczny

Urząd Miasta Torunia

Wały Gen. Władysława Sikorskiego 8
87-100 Toruń

Partner prywatny

Toruńska Infrastruktura Sportowa Sp z o.o.
ul. Gen J.Bema 73-89, 87-100 Toruń

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Geneza projektu

Najważniejszym powodem realizacji przedsięwzięcia była chęć zapewnienia odpowiedniej bazy noclegowej najmłodszym turystom odwiedzającym Toruń. Ponadto, miastu zależało na stworzeniu kompleksowej oferty dla osób odwiedzających lokalny inkubator technologiczny, szczególnie pod kątem organizacji konferencji biznesowych.

Infrastruktura powierzona operatorowi powstała w ramach projektu pn.: „Międzynarodowe Centrum Spotkań Młodości w Toruniu” dofinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013. Zgodnie z zasadami obowiązującymi beneficjentów, miasto Toruń było zobowiązane powierzyć jej zarząd konkurencyjnie wyłonionemu operatorowi.

Obawy

Nie byliśmy pewni, czy uda się dość szybko znaleźć koncesjonariusza w terminie przewidzianym w założeniach przyjętych przy inwestycji infrastrukturalnej (MCSM), która musiała jak najszybciej rozpocząć działalność. W negocjacjach udział brało dwóch uczestników, ale ostatecznie tylko jeden zdecydował się złożyć ofertę. Nie byliśmy też pewni, czy operator podejmie harmonijną współpracę z sąsiednim Centrum Nowoczesności i Inkubatorem Technologicznym.

Ocena współpracy

Współpraca z obecnym operatorem układa się doskonale. Obiekt funkcjonuje bez przeszkód, świadcząc usługi dla turystów i jednocześnie współpracując z pozostałymi miejskimi obiektami. Szczególnie korzystnie oceniana jest synergia między usługami świadczonymi przez MCSM i potencjałem Toruń Areny.

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Na pewno warto zaplanować przygotowanie i przeprowadzenie procedury wyłonienia koncesjonariusza w sposób pozwalający na spokojne negocjacje. Należy też jasno określić cel współpracy z punktu widzenia koncesjodawcy i kryteria oceny spełniania ich przez koncesjonariusza. Jeśli strona publiczna nie dysponuje odpowiednimi kompetencjami, warto skorzystać z usług sprawdzonych doradców. W trakcie negocjacji należy również uważnie analizować oczekiwania koncesjonariusza tak, aby ostatecznie umowa była do zaakceptowania przez obie strony.

Maja Lewandowska-Robak | Urząd Miasta Torunia

Cel projektu

Celem projektu jest poszerzenie oferty turystycznej miasta, promocja atrakcyjności turystycznej stolicy regionu oraz zapewnienie turystom, jak i mieszkańcom możliwości aktywnego wypoczynku. Projekt ma stworzyć synergiczną ofertę dla funkcjonującego w jego bezpośredniej bliskości Centrum Nauki Młyn Wiedzy i Inkubatora

Technologicznego. Ponieważ operator Międzynarodowego Centrum Spotkań Młodzieży pełni również funkcję zarządzającego Areną Toruń, projekt ma za zadanie przyczynić się do rozwoju turystyki sportowej.

Wybór operatora w formie koncesji na usługi był konieczny ze względu na warunki, na jakich miasto Toruń uzyskało z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego 2007-13, dotację na rewitalizację infrastruktury będącej przedmiotem koncesji. Dzięki rozdzieleniu procesu inwestycyjnego finansowanego ze środków unijnych od późniejszego procesu zarządzania tą infrastrukturą, Miasto Toruń mogło uzyskać większe dofinansowanie na etapie inwestycji, natomiast operator nie jest ograniczony w swojej działalności wymogami dotyczącymi ograniczenia dochodowości powierzonej mu infrastruktury.

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

Pierwsze kroki

Wystartowaliśmy w procedurze koncesyjnej dotyczącej zarządzania Międzynarodowym Centrum Spotkań Młodzieży w Toruniu na bazie naszych doświadczeń operatorskich w Arenie Toruń - Hali Sportowo-Widowskiej, którą zarządzamy jako spółka miejska od końca czerwca 2014 r. Będąc operatorem Areny Toruń, postanowiliśmy równolegle ubiegać się o zarządzanie Centrum Spotkań Młodzieży w Toruniu (jako koncesjonariusz). Zainteresowała nas możliwość podjęcia operatorstwa usług centrum przeznaczonego dla młodzieży. Postępowanie na wyłonienie koncesjonariusza zarządzającego Międzynarodowym Centrum Spotkań Młodzieży rozpoczęło się w połowie czerwca 2014 r. Uznaliśmy, że projekt ten jest komplementarny do zarządzania Areną Toruń i przedsięwzięcia wzajemnie się uzupełniają, a zarządzane przez jednego operatora mogą funkcjonować lepiej niż bez takiego powiązania.

Sama oferta Międzynarodowego Centrum Spotkań Młodzieży jest otwarta na potrzeby szerokiej grupy gości, a młodzież jest co prawda najważniejszą grupą klientów w okresie ferii i wakacji, ale nie jedyną. Ze względu na sezonowość obecności zorganizowanych grup młodzieży, postanowiliśmy otworzyć zarządzany przez nas ośrodek na osoby indywidualne, które poszukują konkurencyjnych cenowo usług hotelowych i gastronomicznych, jak i klientów zainteresowanych organizacją konferencji i szkoleń. Nasza oferta komercyjna zapewnia nam trzykrotnie więcej gości, niż usługi związane ściśle z obsługą grup młodzieżowych korzystających z MCSM.

W okresie roku szkolnego oferujemy obsługę wycieczek organizowanych samodzielnie przez szkoły. W sezonie organizujemy obozy wraz z MCSM, np. z elementem edukacji, możliwością poznania przez uczestników nowych zawodów czy zdobycia przydatnych umiejętności. Gościmy również grupy o profilu ściśle sportowym, którym jako operator Areny Toruń możemy zaoferować dodatkowe usługi.

Potrąfimy synergicznie powiązać naszą ofertę z ofertą Centrum Nauki Młyn Wiedzy, proponując wyżywienie osobom odwiedzającym ten budynek. Osoby korzystające z naszych usług mogą uzyskać preferencyjne warunki skorzystania z usług Centrum Nauki Młyn Wiedzy.

Korzystanie z doradztwa

Ze względu na napięte terminy musieliśmy działać w oparciu o nasze doświadczenie i rozpoznanie lokalnego rynku. Nasze rozpoznanie potencjału rynkowego statusu operatora MCSM okazało się trafne, choć musieliśmy nieco urealnić nasze zbyt optymistyczne początkowe założenia, poparte zresztą analizami koncesjodawcy. Spodziewamy się, że zwrot nakładów, jakich musieliśmy dokonać nastąpi w 2017 r. Przyjęty przez nas model biznesowy operatorstwa spełnia się również w odniesieniu do zarządzania projektem.

Wskazówki dla partnerów prywatnych

Z perspektywy minionych dwóch lat pełnienia funkcji operatora widzimy, że można efektywniej wykorzystać infrastrukturę budowaną przez koncesjodawcę. W szczególności jeśli koncesjonariusz miałby wpływ na kształt powierzonej mu infrastruktury już na etapie projektowania budynków, będących przedmiotem koncesji. Obiekty wznoszone przez samorząd mogłyby być poddane ocenie przyszłego operatora. Wówczas byłyby realizowane efektywniej kosztowo z punktu widzenia późniejszej eksploatacji, jak i całości nakładów ponoszonych przez podatników (w ujęciu całego cyklu życia projektu). Gdyby późniejszy operator obiektu miał wpływ na projektowanie, na pewno udałoby się powiększyć oszczędności na etapie inwestycyjnym oraz zwiększyć dochody na etapie eksploatacyjnym (działalność operacyjna).

Zdecydowanie zalecalibyśmy dążenie do tego, by operator miał wpływ na proces inwestycyjny. Warto najpierw skupić się na wyłonieniu operatora, a dopiero potem projektować i realizować projekt budowlany i prowadzić etap inwestycyjny.

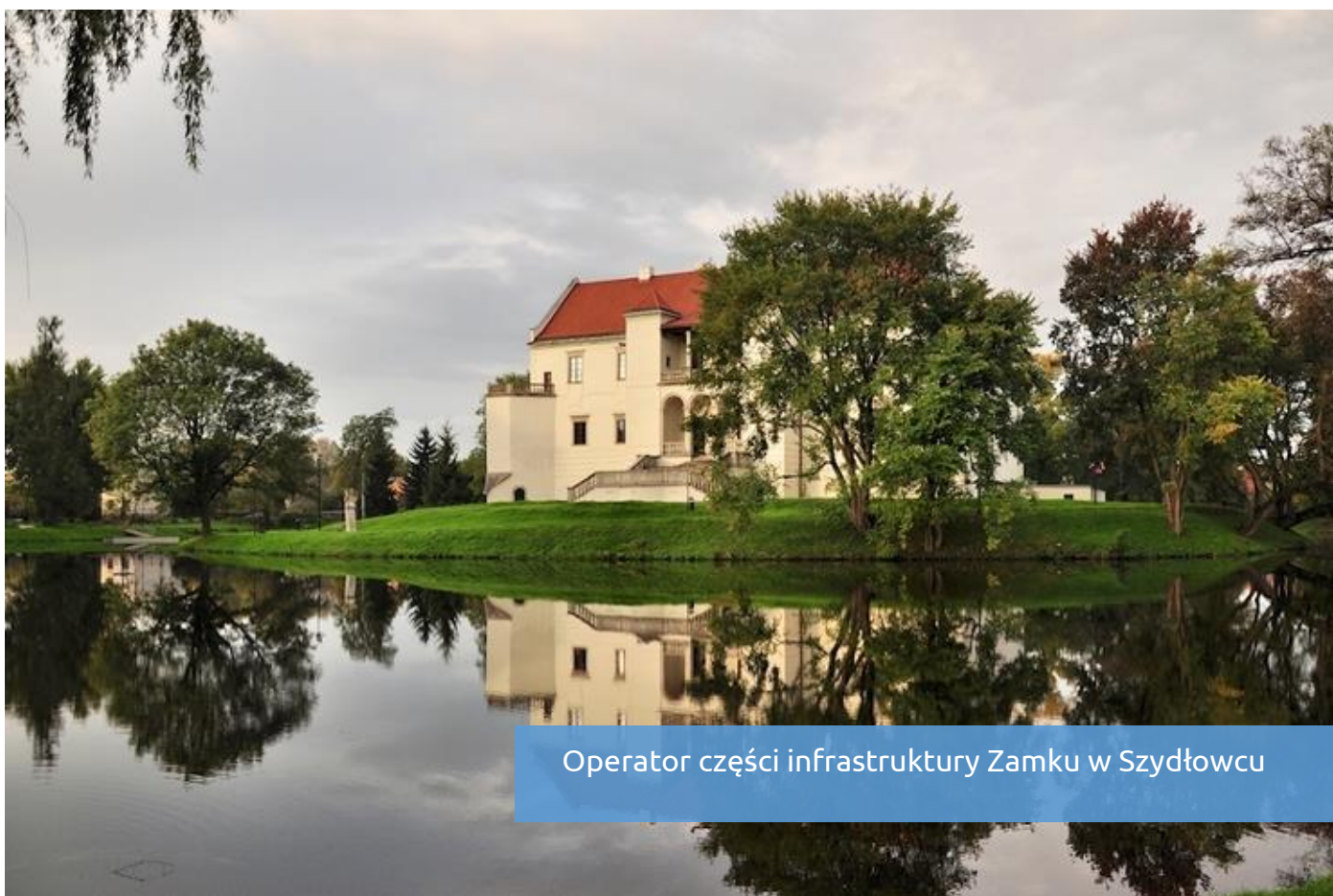
Współpraca na etapie projektowania pozwoli zoptymalizować również funkcjonalność obiektu, jak i założenia ekonomiczne projektu. Pierwsze miesiące eksploatacji 2014 r. nie przyniosłyby dochodów prognozowanych przez podmiot publiczny zgodnie z jego analizami. Ostatecznie udało nam się jednak znaleźć właściwe rozwiązania, a już w roku 2015 nasze realne wyniki uprawdopodobniły zmodyfikowane przez nas założenia biznesplanu.

Plany związane z realizacją innych projektów ppp

Na pewno - jeśli działalność operatora w ewentualnym przyszłym projekcie byłaby komplementarna wobec naszej działalności. Szczególnie ciekawe mogłyby być operowanie infrastrukturą sportową, która byłaby wykorzystywana w ramach naszej stałej działalności. Szczególnie jeśli mogłaby stanowić zaplecze dla koszykarzy, ponieważ pręźnie rozwijający się sport profesjonalny, po części ogranicza dostęp do naszej infrastruktury ze strony mieszkańców. W konsekwencji z obiektu nie mogą korzystać wszyscy zainteresowani, a wszystkie działania konserwacyjne i aranżacyjne musimy prowadzić w nocy.

Roman Skibiński - Prezes Zarządu, Toruńska Infrastruktura Sportowa Sp. z o.o.

Andrzej Pietrowski - V-ce Prezes Zarządu, Toruńska Infrastruktura Sportowa Sp. z o.o.



Operator części infrastruktury Zamku w Szydłowcu

Źródło: Urząd Miejski w Szydłowcu

Szydłowiec jest miastem zlokalizowanym na południu Mazowsza. Jego największą atrakcją jest Zamek wzniesiony pod koniec XV w. na sztucznej wyspie, który stanowi przykład architektury renesansowej. Od połowy XX wieku jest przedmiotem działań konserwatorskich. W Zamku działa Szydłowieckie Centrum Kultury oraz wyjątkowe w skali Europy Muzeum Ludowych Instrumentów Muzycznych. Wokół Szydłowca rozciąga się kompleks lasów, które są pozostałością pierwotnej Puszczy Świętokrzyskiej. Dodatkową atrakcją są nieczynne kamieniołomy objęte formalną ochroną prawną oraz miejski zale. Jednym z zabytków miasta jest zbudowany w stylu klasycystycznym Dom pod Dębem, który mieści się w zachodniej części rynku.

Szydłowiec, usytuowany na szlaku komunikacji między Warszawą a Kielcami i Krakowem, posiada duży potencjał turystyczny, którego wzmożeniu służy dbałość o zabytki i promocja walorów przyrodniczych.

Miasto Szydłowiec realizuje także drugi projekt ppp, który opisany jest na str. 38 (CASE STUDY 6)

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 3 985 285,80 zł

Czas trwania: 72 miesiące (6 lat)

Data zawarcia umowy: 5.11. 2015

Podmiot publiczny

Urząd Miejski w Szydłowcu
ul. Rynek Wielki 1, 26-500 Szydłowiec

Partner prywatny

Catering OK
ul. B. Chrobrego 39, 26-600 Radom

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r.
o koncesji na roboty budowlane lub usługi

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Geneza projektu

Miasto Szydłowiec zostało beneficjentem wsparcia unijnego przeznaczonego na rewitalizację wybranych obiektów. Ponieważ działania świadczone przy wykorzystaniu odnowionych pomieszczeń wykraczały poza zakres gospodarki komunalnej, konieczne było wyłonienie operatora tej infrastruktury niezależnego od miasta (beneficjenta środków Unii Europejskiej).

Obawy

Podobnie jak w przypadku poprzednio wdrażanych projektów miasto obawiało się nieco braku zainteresowania przedsiębiorców oferowaną możliwością współpracy. Jednak powodzenie w wyborze operatora „Hotelu pod Dębem” zapewniło koncesjodawcę, że możliwe jest znalezienie odpowiedniego koncesjonariusza.

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Koncesja na usługi pozwala precyzyjnie ustalić zakres i warunki współpracy z operatorem nawet w dość skomplikowanych przedsięwzięciach, wymagających uwzględnienia interesów różnych operatorów (w tym publicznych) działających w jednym obiekcie turystycznym. Procedura udzielenia koncesji, pozornie bardziej złożona niż tryb przetargu nieograniczonego w prawie zamówień publicznych ostatecznie jest prostsza, ponieważ uregulowana jest bardziej elastycznie i przynosi lepsze skutki.

Możliwość negocjacji zapisów umowy czy pewnych aspektów technicznych i ekonomicznych przedsięwzięcia sprzyja skuteczności przetargu. Nawet jeśli nie wszystkie zapisy zaproponowanej pierwotnie przez stronę publiczną umowy odpowiadają sektorowi prywatnemu na wstępie negocjacji, to w ich trakcie jest dogodny czas, aby te wątpliwości wyjaśnić. Dzięki negocjacjom ostateczne brzmienie umowy koncesji można zmodyfikować. Dzięki temu podmiot ubiegający się o status koncesjonariusza może złożyć ofertę w pełni rozumiejąc i akceptując zasady współpracy. W postępowaniu koncesyjnym można wypracować umowę, która odpowiada interesom obu stron, co jest nieosiągalne, gdy wszystkie elementy Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ) są wypracowywane arbitralnie przez stronę publiczną.

Korzyści z zastosowania partnerstwa publiczno-prywatnego

Dzięki zastosowaniu koncesji miasto stworzyło świetne zaplecze restauracyjne dla wszystkich odwiedzających Zamek. Koncesjonariusz działa od niedawna, ale już widać, że poszerzenie oferty Zamku ma pozytywny wpływ na działalność innych operatorów, w tym także na promocję oferty turystycznej regionu. Zakładamy, że operator i gmina mają wspólny interes w promowaniu atrakcji turystycznych Szydłowca. Nasze imprezy siłą rzeczy wspierają działalność koncesjonariusza, ale jego działalność jest dodatkową atrakcją przyciągającą turystów. Nasza współpraca rozwija się pomyślnie i bez żadnych problemów, wzajemnie się uzupełniamy.

Anna Nawocień | Urząd Miejski w Szydłowcu

Cel i zakres projektu

Celem projektu jest poszerzenie oferty turystycznej miasta, promocja atrakcyjności turystycznej regionu oraz zapewnienie turystom, jak i mieszkańcom możliwości aktywnego wypoczynku. Ponadto, projekt ma też cel operacyjny związany z rozliczeniem wsparcia unijnego przeznaczonego na rewitalizację wybranych obiektów, ze środków EFR w ramach RPO Województwa Mazowieckiego 2007-2013. Jedno z 6 zadań obejmowało zarządzanie wybranymi pomieszczeniami Zamku szydłowieckiego, w którym mieści się jeszcze Muzeum i Centrum Kultury.

KALENDARIUM PROJEKTU

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (13.07.2015)

Opublikowanie ogłoszenia o koncesji na usługi.

ZAWARCIE UMOWY (11.05.2015)

Zawarcie umowy z Catering OK.



ETAP EKSPLOATACJI

Pierwsze kroki

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

Zainteresowanie postępowaniem koncesyjnym na świadczenie usług operatora i administrowanie wyznaczonymi pomieszczeniami w rewitalizowanym budynku Zamku w Szydłowcu wynika z tego, że prowadzenie działalności gastronomicznej jest naszym zasadniczym biznesem. Możliwość prowadzenia restauracji i kawiarni w jednej z najciekawszych atrakcji turystycznych regionu wydała się ciekawą możliwością rozwoju naszej firmy. W trakcie negocjacji prowadzonych z miastem, przekonałem się, że możemy liczyć na harmonijną współpracę, a cele władz Szydłowca i koncesjonariusza są do pogodzenia.

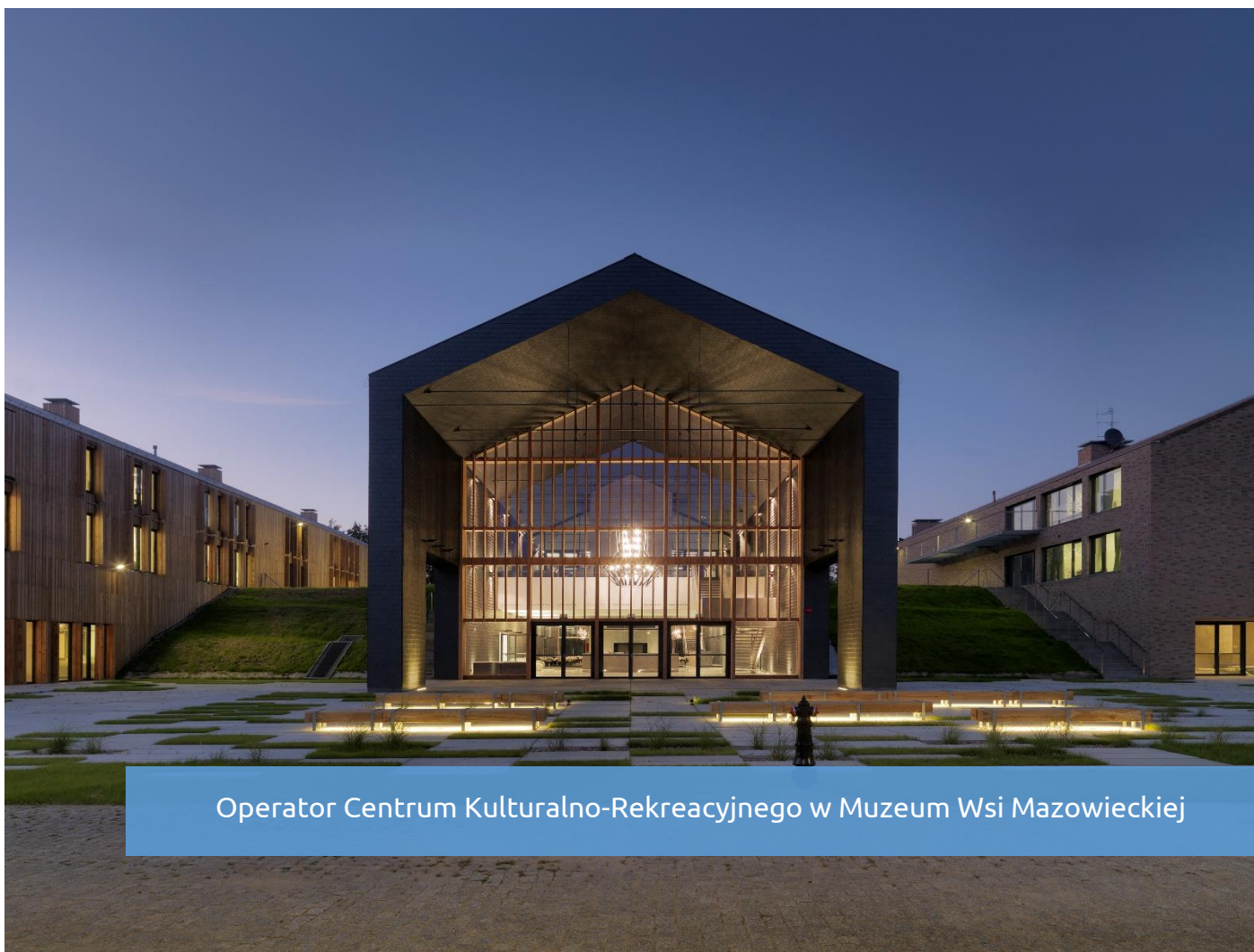
Realizacja umowy

Na razie jesteśmy świeżo po rozpoczęciu naszej działalności w udostępnionych pomieszczeniach, ale jestem przekonany, że w czasie, jaki nam pozostał osiągniemy założenia biznesowe. Na razie z usług restauracji korzystają głównie lokalni klienci ale mam nadzieję, że po zakończeniu prac związanych z budową trasy S-7, Zamek będzie bardziej dostępny dla turystów. Samodzielnie, jak i we współpracy z miastem już teraz staramy się proponować osobom odwiedzającym Zamek dodatkowe usługi kulturalne i rozrywkowe sprzyjające promocji.

Wskazówki dla partnerów prywatnych

Negocjacje prowadziłem w oparciu o własne rozpoznanie lokalnego rynku, samodzielnie przygotowując biznesplan przedsięwzięcia. Najważniejsze jest dobre określenie potencjału ekonomicznego przedsięwzięcia i zrozumienie potrzeb strony publicznej, ponieważ istnieje pełna synergia między rozwojem turystyki w Zamku i powodzeniem ekonomicznym operatora. To powinno zachęcać obie strony do współpracy. Warto więc skupić się na wykorzystaniu potencjału miejsca, które jest wyjątkowe w skali kraju.

Maciej Sałek | Catering OK



Operator Centrum Kulturalno-Rekreacyjnego w Muzeum Wsi Mazowieckiej

Źródło: Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu

Sierpc – miasto w województwie mazowieckim, położone nad rzeką Skrwą. Największą atrakcją turystyczną miasta jest park etnograficzny i skansen zarządzany przez Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu, które udostępnia liczne zbiory mieszkalnego i użytkowego budownictwa drewnianego, jak również zabytki sztuki ludowej i dawne przedmioty użytkowe. Ta niewątpliwa atrakcja historyczna wymagała jednak poszerzenia o nowoczesną infrastrukturę, zachęcającą odwiedzających miasto turystów do skorzystania z oferty hotelowej i przedłużenia pobytu.

Cel i zakres projektu

Celem projektu jest poszerzenie oferty turystycznej miasta, promocja atrakcyjności turystycznej regionu oraz zapewnienie turystom, jak i mieszkańcom możliwości aktywnego wypoczynku.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 67 000 000 zł

Czas trwania: 180 miesięcy (15 lat)

Data zawarcia umowy: 30.09.2015

Podmiot publiczny

Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu
ul. Narutowicza 64, 09-200 Sierpc

Partner prywatny

Centrum Konferencyjno-Rekreacyjne
U. Tomaszewska I. Wierzbicka s.c.
Bożewo Nowe 38, 09-215 Bożewo Nowe

Ustawa Prawo zamówień publicznych w zw. z art. 4 ust. 2 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym

Wybór operatora w formie koncesji na usługi był konieczny ze względu, na warunki na jakich Muzeum uzyskało 43 mln zł z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2013 na rozbudowę swej infrastruktury o centrum kulturalno-rekreacyjne. Dzięki rozdzieleniu procesu inwestycyjnego finansowanego ze środków unijnych od późniejszego procesu zarządzania tą infrastrukturą, muzeum mogło uzyskać większe dofinansowanie na etapie inwestycji, natomiast operator nie musi martwić się w swojej działalności wymogami dotyczącymi ograniczenia dochodowości przedsięwzięć współfinansowanych z wykorzystaniem środków UE.

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Geneza projektu

Kierownictwo Muzeum, rozważając sens inwestycji stworzenia Centrum Kulturalno-Rekreacyjnego, brało przede wszystkim pod uwagę uzupełnienie istniejącej już bazy muzealno-wystawienniczej, stanowiącej podstawę działalności skansenu. Chodziło o stworzenie nowoczesnej bazy turystycznej, która łączyłaby w sobie aktywny wypoczynek z promocją dziedzictwa kulturowego i jednocześnie mogłaby stworzyć miejsce spotkań towarzyskich, rodzinnych, biznesowych. Miejsce w założeniu byłoby również przystosowane dla osób niepełnosprawnych. Właśnie w tym celu powstał obiekt o powierzchni użytkowej ponad 8,2 tys. m².



Źródło: Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu

Centrum składa się z kilku części. Pierwsza to część hotelowa, która oferuje 50 pokoi hotelowych. Druga część centrum to obiekt widowiskowo-konferencyjny, z dużą salą widowiskową, która umożliwia organizację koncertów, imprez teatralno-muzycznych, konferencji, szkoleń oraz część rekreacyjno-rozrywkowa. W części rekreacyjno-rozrywkowej dostępne są: baseny, gabinety odnowy biologicznej, masażu. Ponadto, jest tam również kręgielnia oraz siłownia.

Realizując projekt musieliśmy podjąć decyzje o formie i sposobie zarządzania. Współpraca z podmiotem zewnętrznym była konieczna dla uniknięcia uznania dotacji unijnej przyznanej Muzeum za pomoc publiczną w rozumieniu Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Było to istotne, gdyż Muzeum, jako beneficjent pomocy UE, mogło na zasadach ogólnych uzyskać maksymalne dofinansowanie kosztów budowy Centrum na poziomie 99% (85% z dofinansowania z EFRR w ramach RPO dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2013, 14% z budżetu państwa) a 1% był finansowany z budżetu województwa mazowieckiego.

Koncesyjny model współpracy

Musieliśmy wytonić w drodze procedury otwartej firmę zarządzającą. Postępowanie składało się z kilku etapów. Było poprzedzone analizami, w wyniku których doszliśmy do wniosku, że najlepiej będzie przeprowadzić je zgodnie z ustawą o koncesjach.

Obawy

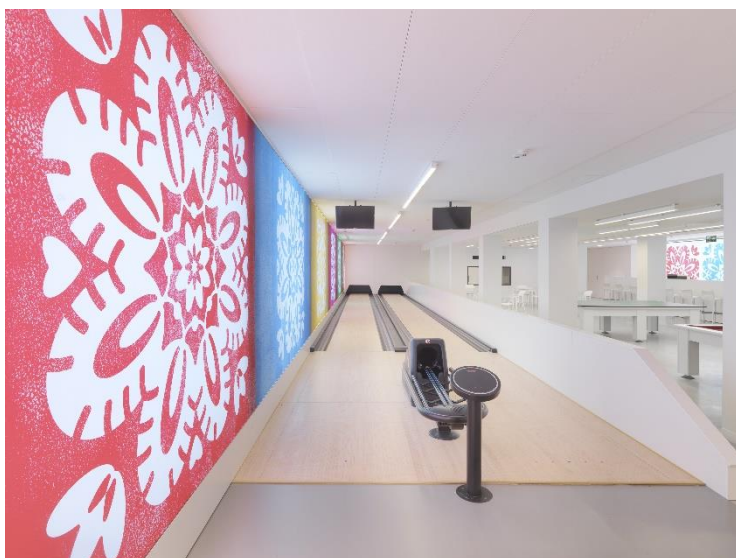
Obawy były bardzo duże, ponieważ było to dla nas zagadnienie nowe. Doświadczenie w zakresie ppp jest jeszcze na rynku niewielkie, a już na pewno instytucje kultury takich projektów nie realizowały.

Współpraca z koncesjonariuszem

Ostatecznie jednak współpraca układa się wyśmienicie. Współdziałanie Centrum i Muzeum jest podstawą sukcesu, jaki osiągnęliśmy. Nie wyobrażam sobie braku współpracy, gdyż nasze instytucje są jak naczynia powiązane: goście, którzy przyjeżdżają do Centrum, do hotelu, korzystają z naszej oferty, z naszych usług muzealnych. Działa to również w drugą stronę: goście, którzy przyjeżdżają do Muzeum, nie myśląc nawet o nocowaniu w hotelu, korzystają z noclegów i atrakcji dostępnych w hotelu.

Ocena współpracy jednym słowem: pozytywnie! Współpracujemy, realizujemy nasze zadania, wszystko jest w porządku. Wskaźniki ekonomiczne, które założyliśmy w projekcie unijnym osiągnęliśmy w tym roku, także teraz pozostaje nam tylko podtrzymać, rozwijać i udoskonalać naszą infrastrukturę dla kolejnych grup.

Anna Rzeszotarska - Kierownik działu administracji i inwestycji | Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu



Źródło: Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu

KALENDARIUM PROJEKTU

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (10.04.2015)

Opublikowanie ogłoszenia na wybór partnera.

ZAWARCIE UMOWY (30.09.2015)

Zawarcie umowy z Centrum Konferencyjno-Rekreacyjne U. Tomaszewska I. Wierzbicka s.c.



ETAP EKSPLOATACJI

Wywiad z przedstawicielem partnera prywatnego

Pierwsze kroki

Przedsięwzięcie zainicjowane przez koncesjodawcę idealnie wpisuje się w profil naszej działalności. Szczególnie ciekawa jest możliwość długoterminowej realizacji umowy, w ramach której możemy swobodnie rozwijać pomysły służące efektywniejszemu zarządzaniu powierzoną nam infrastrukturą. Przedsięwzięcie wpisuje się w długoterminowe tendencje na rynku, zgodnie z którymi łączenie edukacji i turystyki będzie coraz popularniejsze. Rośnie też zainteresowanie usługami świadczonymi przez podobne placówki ze strony lokalnej społeczności.

Korzystanie z doradztwa

Dokonałiśmy własnej oceny potencjału przedsięwzięcia, nie korzystając specjalnie na potrzeby negocjacji z doradztwa zewnętrznego.

Wskazówki dla partnerów prywatnych

Ważna jest wizja wykorzystania danej lokalizacji. Planując zaangażowanie w podobne przedsięwzięcia należy odpowiednio dobrać kadrę zaangażowaną w realizację koncesji. Trzeba zatem mieć odpowiednie rozeznanie lokalnego rynku pracy.

Należy zbadać możliwości współpracy z przedstawicielami lokalnego biznesu oraz kreować przedsięwzięcia sprzyjające przedłużeniu czasu pobytu na co najmniej dwa dni. W trakcie negocjacji należy bardzo dokładnie przeanalizować umowę i aktywnie zgłaszać własne uwagi, służące lepszemu ułożeniu przyszłych relacji.

Urszula Tomaszewska | Centrum Konferencyjno-Rekreacyjne U.Tomaszewska, I. Wierzbicka s.c.



Zagospodarowanie północnego cypla Wyspy Spichrzów w Gdańsku

Źródło: granaria.pl

O planach zagospodarowania północnego cypla Wyspy Spichrzów słyhać było od dawna. Kilka podejść do odbudowy najbardziej eksponowanego fragmentu Wyspy Spichrzów, jakie miały miejsce w ostatnim ćwierćwieczu, nie zakończyły się sukcesem. Tym razem widać już konkretne działania.

Cel i zakres projektu

Celem projektu jest rewitalizacja Wyspy Spichrzów. Prezentowana inwestycja ma znacznie większą skalę niż inne równoległe realizowane na tym terenie (dotyczące w większości budynków mieszkalnych). Mowa tu m.in.: o projekcie zabudowy działki o powierzchni 7 tys. m² położonej wzdłuż nabrzeża Motławy od strony Zielonego Mostu oraz inwestycji Nowa Motława. Co ciekawe, poza tradycyjną zabudową w postaci hoteli, obiektów mieszkalnych lub inżynieryjnych, projekt obejmuje budowę obrotowej kładki nad Motławą dla pieszych, układu drogowego na wyspie i mostu Stągiewnego. Zwodzony most umożliwi żeglugę większym jednostkom. Ukończenie pierwszego etapu budowy planowane jest na koniec roku 2018.

ETAP BUDOWY

Wartość: 400 000 000 zł

Czas trwania: 204 miesiące (17 lat)

Data zawarcia umowy: 31.03.2015

Podmiot publiczny

Urząd Miejski w Gdańsku
ul. Nowe Ogrody 8/12, 80-803 Gdańsk

Partner prywatny

Spółka Granaria
(konsorcjum Multibud W. Ciużyński
i ImmoPoland)

Ustawa Prawo zamówień publicznych w zw. z art. 4 ust. 2 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym

Wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego

Pierwsze doświadczenia

Miasto Gdańsk od wielu lat zainteresowane było współpracą typu ppp przy realizacji zadań publicznych. Szczególnie interesujące, wobec ograniczonych środków budżetowych przeznaczonych na inwestycje są projekty koncesyjne oraz przedsięwzięcia pozwalające na wynagrodzenie partnera w formie innej niż pieniężna. Pierwszym naszym przedsięwzięciem koncesyjnym była realizowana w 2013 r. „Budowa kolumbariów na gdańskich cmentarzach komunalnych”, mamy za sobą również postępowania dotyczące parkingów. Już wcześniej, w 2012 r. we współpracy z sektorem prywatnym miasto Gdańsk powołało spółkę rewitalizacyjną „Forum Radunia” Sp. z o.o., która zajmuje się rewitalizacją Targu Siennego i Targu Rakowego w celu stworzenia wielofunkcyjnego kompleksu urbanistycznego.

Geneza projektu

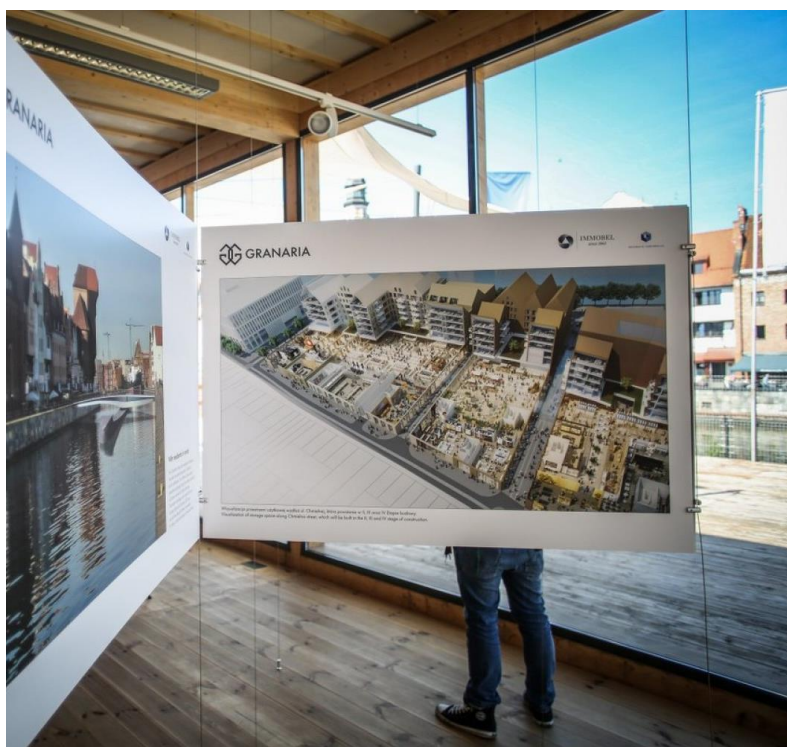
Dzięki pierwszym doświadczeniom we współpracy z sektorem prywatnym przy realizacji inwestycji miejskich postanowiliśmy nawiązać tego typu współpracę przy kolejnym bardzo istotnym projekcie obejmującym rewitalizację Wypły Spichrzów. Teren ten, choć usytuowany bardzo atrakcyjnie, był oderwany od starego miasta, zaburzając harmonijny odbiór gdańskich atrakcji turystycznych. Biorąc pod uwagę niedostateczne możliwości kontroli sposobu wykorzystania działek prywatnych, miasto nie chciało po prostu sprzedać tak atrakcyjnego i ważnego dla nas miejsca.

Formuła ppp pozwala na jednoczesne kontrolowanie działań podejmowanych w interesie miasta, tj. realizację inwestycji celu publicznego, jak i działań inwestycyjnych podejmowanych w części prywatnej inwestycji. Co do zasady, wartość nakładów poczynionych w interesie publicznym równoważona jest z ceną, jaką za nieruchomości kupioną w ramach transakcji sektor prywatny zapłacić musi miastu. Inwestor w ramach umowy o ppp, jak i umów towarzyszących, może ściśle kontrolować przebieg obydwu procesów inwestycyjnych i w razie nierealizowania celów komercyjnych zgodnie z przyjętą koncepcją, odzyskać niewłaściwie wykorzystywany wkład własny. Co istotne dla rozwoju Gdańska, inwestor niezależnie od obowiązku wywiązania się wobec miasta z inwestycji o charakterze publicznym, podejmie na swojej części nieruchomości objętej projektem inwestycje, które przyczynią się do ożywienia gospodarczego i uatrakcyjnienia turystycznej oferty naszego miasta.

Powierzchnie usługowe, hotele i nieruchomości mieszkaniowe w sąsiedztwie zabytkowego centrum miasta oraz mariny na pewno będą magnesem dla osób odwiedzających Gdańsk w celach turystycznych.

Jak układa się obecnie współpraca z partnerem prywatnym?

Umowa została zawarta na okres 16 lat, do listopada 2031 r., łącznie z okresem zarządzania stworzonej w jej ramach infrastruktury publicznej. Obecnie jej zapisy realizowane są bez zastrzeżeń. Mamy nadzieję, że zgodnie z harmonogramem zakończone będą prace związane z infrastrukturą transportową, jak i pierwsze inwestycje komercyjne, co pozwoli na rozwój tej części starego miasta.



Źródło: granaria.pl

KALENDARIUM PROJEKTU

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (14.03.2014)

Opublikowanie ogłoszenia na wybór partnera.

NEGOCJACJE

W okresie od 3 czerwca do 25 sierpnia 2013 r. odbyły się 4 następujące tury negocjacji:

- I - tura wstępna negocjacji;
- II - tura techniczna negocjacji;
- III - tura ekonomiczno-finansowa negocjacji;
- IV - tura prawna negocjacji.

ZAWARCIE UMOWY (31.03.2015)

Zawarcie umowy ze Spółką Granaria.



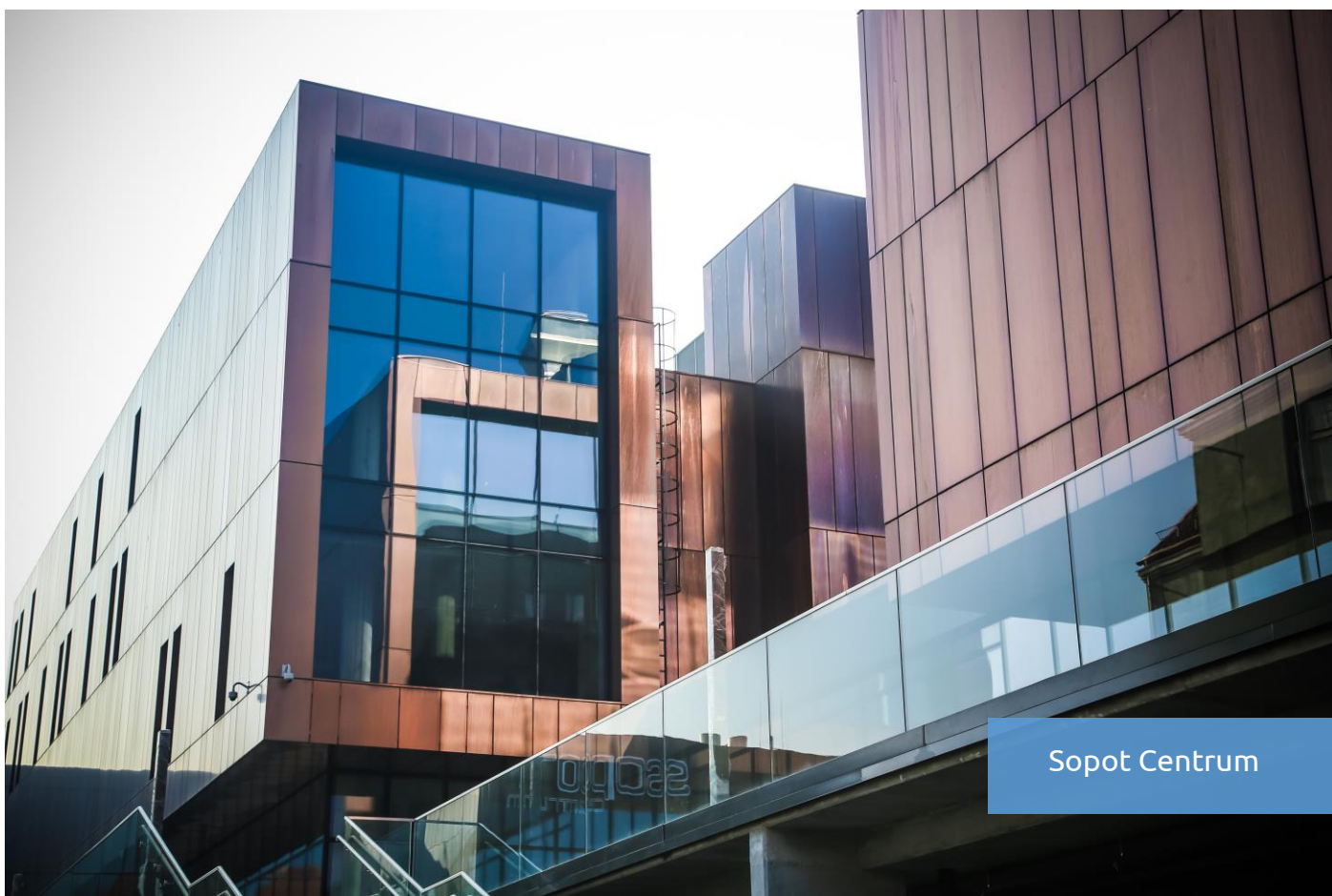
ETAP BUDOWY

Wskazówki dla podmiotów publicznych

Każdy samorząd zainteresowany realizacją podobnych inwestycji powinien skrupulatnie przeanalizować zakres zadań publicznych powierzonych stronie prywatnej (zadania inwestycyjne i zadania na etapie eksploatacji) oraz odpowiadającą tym zadaniom formę wynagrodzenia, jakie zaoferować może strona publiczna. Tylko zrównoważone oferty sektora publicznego mogą liczyć na zainteresowanie przedsiębiorców, szczególnie jeśli samorząd w zamian za realizację infrastruktury służącej celowi publicznemu nie może zaoferować płatności pieniężnej.

Odpowiednie analizy ekonomiczne i prawne potwierdzające zasadność realizacji przedsięwzięcia ppp z punktu widzenia strony publicznej muszą uwzględniać również analizę wykonalności rynkowej projektu. Ważne jest również dobre zrozumienie uwarunkowań finansowych strony prywatnej, szczególnie warunki tzw. bankowalności projektów, które należy umiejętnie powiązać z zapisami umownymi, zabezpieczającymi interes publiczny – podział zadań i ryzyk nie może oznaczać jednokierunkowego transferu wszystkich ryzyk do sektora prywatnego, strona publiczna jednak musi przestrzegać podziału zadań i ryzyk wyznaczonego przez wybraną formę ppp (koncesyjną) oraz zapewnić sobie odpowiednią kontrolę nad wykorzystaniem składników majątkowych zaangażowanych w przedsięwzięcie.

Grzegorz Kaczorowski | Urząd Miasta Gdańska



Źródło: sopotcentrum.com.pl

Sopot Centrum

fot. Maciej Marszałkiewicz

Miasto Sopot, położone nad brzegiem Zatoki Gdańskiej, jest jednym z najstarszych miast polskich, o bogatej historii i licznych zabytkach. Miasto rozwiązać jednak musi wiele problemów z rewitalizacją terenów historycznego starego miasta, jak i terenów przemysłowych. Dzięki licznym atrakcjom turystycznym i aktywności gospodarczej przedsiębiorców, tereny poddane rewitalizacji, stają się na nowo częścią miasta, zapewniając przyjazną przestrzeń publiczną i bogate usługi mieszkańcom i turystom.

Cel projektu

Celem projektu jest zmodernizowanie dworca kolejowego, poszerzenie oferty turystycznej miasta Sopotu, uatrakcyjnienie przestrzeni publicznej ważnej dla obsługi ruchu turystycznego oraz zapewnienie turystom, jak i mieszkańcom szerszej oferty usługowej i hotelowej. Celem strategicznym jest stworzenie reprezentacyjnej zabudowy, architektoniczno-funkcjonalnej wizytówki miasta Sopotu.

ETAP EKSPLOATACJI

Wartość: 100 000 000 zł

Czas trwania: 149 miesięcy (12 lat 7 miesięcy)

Data zawarcia umowy: 23.01.2012

Podmiot publiczny

Urząd Miasta Sopotu

ul. Kościuszki 25/27, 81-704 Sopot

Partner prywatny

Bałtycka Grupa Inwestycyjna S.A.

ul. Galaktyczna 30A, 80-299 Gdańsk

Ustawa o koncesji na roboty budowlane lub usługi
w zw. z art. 4 ust. 1 ustawy o ppp

Zakres projektu

Zakres rzeczowy przedsięwzięcia obejmuje realizację:

- układu komunikacyjnego,
- zagospodarowania terenu, w tym terenów zielonych,
- powierzchni przeznaczonych na funkcję dworca PKP,
- obiektów handlowo-usługowych,
- hotelu,
- parkingów podziemnych,
- parkingu naziemnego przy ul. Kolejowej.

Zrealizowane w Sopocie przedsięwzięcie pn. "Rewitalizacja Dworca PKP oraz terenów przydworcowych w Sopocie" - powszechnie znane pod nazwą „Sopot Centrum”, jest wyjątkowe z wielu powodów. Po pierwsze, po stronie publicznej wspólnie wystąpiło miasto Sopot i Polskie Koleje Państwowe. Ponadto, jest to przedsięwzięcie, które obejmuje dwa kluczowe dla rozwoju sopockiej turystyki obszary – dworzec kolejowy i początek miejskiego traktu turystycznego, który kończy się bezpośrednio na sopockim moło.

Sama inwestycja realizowana przez partnera prywatnego obejmuje, oprócz rozwoju sieci komunikacyjnej służącej obsłudze ruchu turystycznego, również hotel i przestrzenie komercyjne kluczowe dla atrakcyjności pobytu w tej części kurortu. Wyjątkowość przedsięwzięcia polega również na tym, że jako pierwsze uzyskało wsparcie ze środków inicjatywy europejskiej JESSICA, będąc pierwszym w Europie projektem hybrydowego partnerstwa publiczno-prywatnego, finansowanym przy wykorzystaniu zwrotnych środków pomocowych.

Partnerem prywatnym Miasta Sopot jest Bałtycka Grupa Inwestycyjna S.A., wyłoniona przez miasto Sopot zgodnie z przepisami ustawy o ppp oraz ustawy o koncesjach. Umowa o ppp pomiędzy miastem, a partnerem prywatnym zawarta została 23 stycznia 2012 r.

KALENDARIUM PROJEKTU

POROZUMIENIA (2008)

Gmina Miasta Sopotu i PKP S.A. zawarły porozumienie, które miało za zadanie doprowadzić do wspólnej realizacji inwestycji.

WYBÓR DORADCY (2009)

Wybór doradcy prawnego oraz ekonomiczno-biznesowego w celu wykonania analizy możliwych wariantów realizacji projektu.

PODJĘCIE UCHWAŁY (30.04.2010)

Rada Miasta Sopotu podejmuje uchwały w sprawie wszczęcia procedury wyboru partnera.

OGŁOSZENIE POSTĘPOWANIA (15.06.2010)

Ogłoszenie o koncesji na roboty budowlane i usługi.

Data złożenia wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu została wyznaczona na 09.10.2010.

NEGOCJACJE

Wnioski złożyły dwie firmy: BGI S.A. oraz GREES Sp.z o.o. Obaj kandydaci zostali zaproszeni do udziału w negocjacjach.

ZAPROSZENIE DO SKŁADANIA OFERT (10.06.2011)

Dwie firmy biorące udział w trwających blisko rok negocjacjach zostały zaproszone do złożenia swojej oferty do dn. 30.07.2011.

OCENA OFERT

Z powodów niespełnienia warunków formalnych oferta firmy GREES Sp. z o.o. nie została dopuszczona do oceny i porównania.

ZAWARCIE UMOWY (23.01.2012)

Zawarcie umowy z Bałtycką Grupą Inwestycyjną.

ZAMKNIĘCIE FINANSOWE (07.01.2013)

Partner prywatny uzyskuje zamknięcie finansowe dla inwestycji.

FAZA BUDOWY (04.2013 do 10.2015)

Realizacja procesu budowlanego przez partnera prywatnego.

OFICJALNE OTWARCIE (18.12.2015)

Dworzec oddany do użytku - rozpoczęcie eksploatacji obiektu.



ETAP EKSPLOATACJI

Zgodnie z jej postanowieniami, partner prywatny od dnia podpisania umowy w ciągu roku ma czas na przygotowanie kompletu dokumentacji projektowej, uzyskanie stosownych pozwoleń oraz zamknięcie finansowania projektu. Wniesienie nieruchomości miejskich do przedsięwzięcia nastąpiło zarówno w drodze sprzedaży, jak i zamiany. Część nieruchomości, na których została wybudowana przestrzeń publiczna została udostępniona partnerowi prywatnemu na czas inwestycji. PKP S.A. przeniósła prawa własności do części gruntów, na których zrealizowany został projekt, w zamian za uzyskanie prawa własności do nowego lokalu dworca oraz udziału w części wspólnej nieruchomości istotnych dla obsługi pasażerów.

Dworzec PKP w Sopocie (2011)



Źródło: Instytut PPP

Sopot Centrum (2016)



Źródło: sopotcentrum.com.pl

fot. Maciej Marszałkiewicz

Przedsięwzięcie, którego wartość obejmuje ok. 100 mln zł, ma na celu rewitalizację terenów przydworcowych w Sopocie wraz z przebudową układu komunikacyjnego na tym obszarze oraz stworzenie funkcjonalnej przestrzeni.

Zbudowany został m in. dwupoziomowy plac miejski połączony z ulicą Bohaterów Monte Cassino oraz zielone skwery. Ponadto, Sopot zyskał podziemny parking z 240 miejscami parkingowymi oraz nową infrastrukturę drogową, wprowadzającą pod ziemię ruch kołowy. PKP, które jest drugim partnerem publicznym, uzyskał nowy dworzec przygotowany do obsługi ok. 6 tys. pasażerów w ciągu doby. Cenna dla obsługi mieszkańców i turystów infrastruktura publiczna, może powstać dzięki zarządzaniu przez partnera prywatnego częścią komercyjną przedsięwzięcia, tj. hotelem, kompleksem galerii handlowo-usługowych oraz powierzchniami biurowymi, tworzącymi nowoczesną promenadę. Cały kompleks jest kolejną atrakcją dla turystów i podróżnych. Oferuje im bogatą i różnorodną ofertę usługową.

Szczegółowy opis faktów i mitów został zawarty w rozdziale V niniejszej publikacji.

Przykłady projektów realizowanych z sukcesem, które zostały opisane w niniejszym rozdziale są czynnikiem przemawiającym za realizacją inwestycji w formule ppp. Są również czynniki powodujące, że ppp pomimo licznych udanych przykładów współpracy wciąż rozważane jest jako alternatywa do tradycyjnej formy realizacji zadań publicznych. Mowa tu o faktach i mitach opisanych oraz skonfrontowanych ze sobą w rozdziale V.

Badania opinii urzędników i przedsiębiorców na temat ppp wskazują, że uprzedzenia i negatywne zdanie jest tym silniejsze wśród badanych im mniejsze było ich doświadczenie we wdrażaniu ppp. Wiedza i praktyka (szczególnie zawarcie takiej umowy) idą w parze z przekonaniem o użyteczności i korzyściach ze współpracy z sektorem prywatnym w modelu ppp. Najwyraźniej mity na temat ppp powstają tam gdzie brakuje wiedzy o faktach, a sposobem na przełamanie uprzedzeń jest poznanie natury instytucji ppp. Poniżej przedstawiono najpopularniejsze, choć nieuprawnione mity na temat ppp zestawione z faktami, które powinny wyeliminować szkodliwe przekonania przedstawicieli sektora publicznego, negatywnie wpływające na rozwój przedsięwzięć tego typu.

I MIT: PPP JEST DZIWNE, NOWE I NIEWIELE O NIM WIADOMO

FAKT: PPP TO ZAMÓWIENIE PUBLICZNE

Warto przypomnieć, że umowa o ppp, podobnie jak umowa o koncesji na roboty budowlane lub usługi, to część systemu zamówień publicznych. Sama ustawa o ppp funkcjonuje w polskim prawodawstwie niewiele krócej, niż zasadnicze regulacje tworzące system tradycyjnych zamówień publicznych.

Dla pracowników administracji publicznej stosowanie ustawy Prawo zamówień publicznych w celu wyłonienia dostawcy robót lub usług realizowanych na rzecz podmiotu publicznego, z którym są związani nie wzbudza żadnych wątpliwości. Przetarg towarzyszący wydawaniu środków budżetowych jest zwyczajną częścią ich obowiązków. Formalizm związany z ubieganiem się o zamówienia publiczne, mimo wszystko akceptują również przedsiębiorcy, gdyż są świadomi, że to jedyna droga do nawiązania współpracy z sektorem publicznym.

II MIT: PPP TO PRYWATYZACJA

FAKT: INFRASTRUKTURA POWIERZONA LUB ZBUDOWANA PRZEZ PARTNERA PRYWATNEGO TO WŁASNOŚĆ PUBLICZNA, ZMIENIA SIĘ TYLKO MODEL ZARZĄDU. SPRZEDAŻ JEST WYJĄTKIEM

Niektórzy krytycy ppp są zaniepokojeni wpływem, jaki partner prywatny zyskuje nad powierzoną mu infrastrukturą. Główną osią problemu jest możliwość nieuzasadnionego „uwłaszczenia się” na majątku publicznym przez partnera prywatnego, który dodatkowo przejmuje proces świadczenia usług zastrzeżonych dotąd tylko dla administracji. Istota przedsięwzięcia dotyczy utrzymania i eksploatacji infrastruktury, do której zobowiązany jest partner prywatny. Jest ona wykorzystywana przy realizacji umowy tylko dlatego, że inaczej przedsiębiorca nie otrzymałby swojego wynagrodzenia. Po zakończeniu współpracy prawo do pobierania wynagrodzenia bezpośrednio związanego z dostępnością infrastruktury lub jej faktycznym wykorzystaniem wygasa, a majątek w całości przechodzi pod kontrolę strony publicznej.

Należy dodać, że przez cały czas trwania kontraktu był on własnością podmiotu publicznego lub też staje się nim tuż przed wygaśnięciem współpracy. Jedyne wyjątki w tym zakresie ustanowić może tylko umowa o ppp.

III

MIT: WŁADZA SAMORZĄDOWA NIE MOŻE ZAJMOWAĆ SIĘ TURYSTYKĄ
- TO ZADANIE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

FAKT: DO ZAKRESU DZIAŁANIA GMINY NALEŻĄ WSZYSTKIE SPRAWY PUBLICZNE O ZNACZENIU
LOKALNYM, NIEZASTRZEŻONE USTAWAMI NA RZECZ INNYCH PODMIOTÓW

Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym¹, do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy.

Zadania własne gminy obejmują sprawy kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych². Analogicznie również powiat wykonuje określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie: kultury fizycznej i turystyki³. Co prawda, ustawa o ppp nie zawiera formalnego ograniczenia zakresu jej zastosowania jedynie do zadań publicznych, ani też specyficznej definicji „zadania publicznego”. Należy jednak pamiętać, że każdy podmiot publiczny będzie mógł stosować ppp tylko w zakresie swojej działalności, a przez to także w obszarze gospodarki komunalnej. W konsekwencji gmina może, o ile inne przepisy nie stoją temu na przeszkodzie, realizować wszystkie zadania związane ze sprawami lokalnymi w formule ppp – sama ustawa o ppp nie zawiera wprost jakichkolwiek wyłączeń przedmiotowych.

Zadania z zakresu turystyki, biorąc pod uwagę wszelkie formalności, nadają się do wdrożenia tak samo jak zadania z zakresu gospodarki wodno-kanalizacyjnej czy budowy i utrzymania dróg. W konsekwencji, gmina może zlecić partnerowi zarówno zaprojektowanie, budowę i sfinansowanie stosownej infrastruktury, jak i zarządzanie istniejącymi już obiektami. Ponadto, w przedsięwzięciach ppp dotyczących turystyki wynagrodzenie partnera prywatnego może pochodzić bezpośrednio z budżetu publicznego. Analogicznie, tak jak miałyby to miejsce przy zastosowaniu klasycznej formuły realizacji tego zadania (jednostka budżetowa).

Gminy i powiaty (lub ich jednostki organizacyjne) nie są ograniczone w żaden sposób w kreowaniu i wdrażaniu przedsięwzięć z zakresu turystyki.

PRZYPISY

¹Art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2015 r. poz. 1515, 1890.); dalej USG.

²Art. 7 ust. 1, pkt 10 USG.

³Art. 4 ust. 1 pkt 8 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2015 r. poz. 1445, 1890).

IV

MIT: PPP WYKLUCZA FUNDUSZE UNIJNE

FAKT: CO PIĄTY PROJEKT PPP REALIZOWANY JEST Z WYKORZYSTANIEM ŚRODKÓW UNIJNYCH

Do dnia 30 listopada 2016 r. zawarto w Polsce 118 kontraktów, przy czym 21 z nich realizowanych jest z wykorzystaniem środków unijnych, jako tzw. projekty hybrydowe. Doświadczenia w realizacji projektów hybrydowych zostały szczegółowo opisane na stronie internetowej platformy partnerstwa publiczno-prywatnego prowadzonej przez Ministerstwo Rozwoju (www.ppp.gov.pl).

V

MIT: PPP NIE JEST POPIERANE PRZEZ RZĄD, INSTYTUCJE ZARZĄDZAJĄCE ŚRODKAMI UE ORAZ INSTYTUCJE KONTROLNE

FAKT: PPP JEST WAŻNĄ INSTYTUCJĄ SŁUŻĄCĄ REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH

Ppp uznano za ważną formę realizacji zadań publicznych i prawnie uregulowane zostało już w 2004 r. (w wariantcie koncesyjnym), a pierwsza ustawa o ppp uchwalona została w lipcu 2005 r. Wdrożenie do polskiego prawa instytucji ppp było konsekwencją wprowadzenia regulacji UE w zakresie zamówień publicznych i nowoczesnych zasad współdziałania administracji z sektorem prywatnym przy realizacji zadań publicznych. Pierwsza ustawa o ppp miała na celu zaangażowanie kapitału prywatnego w proces realizacji projektów współfinansowanych przez UE. Niestety, mimo że poprzednia ustawa o ppp (podobnie jak obecnie obowiązująca) przewidywała realizację tzw. projektów hybrydowych, zapomniano o stosownych zapisach w programach operacyjnych obowiązujących w latach 2004-2006. Gdy nieścisłości te zostały naprawione w dokumentach określających zasady wykorzystania środków UE w latach 2007-2013, regulacje w zakresie ppp i koncesji przybrały na przełomie 2008 i 2009 r. nowy kształt ustawowy, a pierwsze projekty hybrydowe realizowane były bez większych przeszkód.

Od początku funkcjonowania ustawy o ppp za promocję i krzewienie wiedzy w zakresie ppp odpowiedzialny był Minister właściwy ds. gospodarki, a za rozwój projektów hybrydowych Minister ds. rozwoju regionalnego. Od listopada 2015 r. dawne Ministerstwa Gospodarki i Rozwoju Regionalnego znalazły się pod kierownictwem Ministra Rozwoju. Ppp zajmuje ważne miejsce w kluczowym dla polityki całego rządu dokumencie pn.: „Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju” (dalej SOR). Wedle zapisów SOR, konieczne jest zaangażowanie kapitału prywatnego w inwestycje publiczne, co przyczyni się do realizacji istotnych projektów infrastrukturalnych. Strategia podkreśla rolę ppp w finansowaniu infrastruktury publicznej przez przedsiębiorców, jak i zalety stosowania ppp dla jakości usług publicznych. W konsekwencji, opracowano szczegółowe założenia w zakresie wsparcia nowych projektów ppp i stosownych ułatwień legislacyjnych.

Ppp uwzględniane jest również w założeniach polityki innych ministerstw. Biorąc pod uwagę cele niniejszej publikacji, należy zwrócić uwagę, że zgodnie z założeniami „Programu Rozwoju Turystyki do 2020 roku”⁴, ppp jest jednym z priorytetowych kierunków rozwoju turystyki w ciągu najbliższych lat. Partnerstwo

publiczno-prywatne jest ważne dla finansowania infrastruktury turystycznej w poszczególnych regionach oraz może stanowić źródło rozwoju potencjału turystycznego gmin, powiatów i województw. Ministerstwo upowszechnia informacje na temat warunków: prawnych, instytucjonalnych, finansowych czy zarządczych tworzenia projektów ppp.

Partnerstwo publiczno-prywatne, jak każdy obszar działań administracji publicznej podlega kontroli legalności, gospodarności i rzetelności ze strony licznych organów kontrolnych. Najszerszy zakres tej kontroli sprawuje Najwyższa Izba Kontroli, która po szczegółowej analizie przedsięwzięć ppp pozytywnie oceniła przedsięwzięcia realizowane w tej formule (mimo stwierdzenia relatywnie nielicznych nieprawidłowości). W ocenie NIK, kontrolowane gminy oraz inne podmioty publiczne były przygotowane do realizacji przedsięwzięć w zróżnicowanym stopniu, przy czym najlepiej radziły sobie te, które korzystały z fachowego doradztwa i analizowały przyczyny nieudanych, wcześniej wszczętych postępowań. Doradcy, którzy mieli przeprowadzić analizy i przygotować przedsięwzięcie, byli zatrudniani w sposób gospodarny i przy zachowaniu zasad konkurencji. Zdaniem NIK, ppp stanowi dla wielu gmin szansę na zrealizowanie niezbędnych dla mieszkańców inwestycji.

VI

MIT: PPP POWINNO SIĘ STOSOWAĆ JEDYNIEM DO REALIZACJI PROJEKTÓW
O ZNA CZNEJ WARTOŚCI NAKŁADÓW

FAKT: PPP MOŻE SŁUŻYĆ REALIZACJI NIEWIELKICH PRZEDSIĘWZIĘĆ

Spośród 118 projektów zakończonych zawarciem umowy do 30 listopada 2016 r. 83% stanowiły te o wartości nieprzekraczającej 50 mln zł. Co prawda, przygotowanie i obsługa projektów wiąże się z pewnymi kosztami zarówno dla strony publicznej, jak i prywatnej, ale koszty transakcyjne w polskich warunkach mieszczą się w większości przypadków w granicach kilkudziesięciu tysięcy złotych. W zdecydowanej większości doradztwo prawne i ekonomiczne nie pochłania wydatków większych niż doradztwo techniczne, szczególnie jeśli pracownicy sektora publicznego zdecydowali się na samodzielne opracowanie dokumentacji projektowej (nierzadko przygotowując stosowny konkurs architektoniczny i pozyskując pozwolenie na budowę). Specyfiką polskiego rynku ppp są projekty o niewielkiej wartości, jednak w przypadku obciążenia budżetu większości gmin nawet projekt o kilkumilionowej wartości nakładów inwestycyjnych ma sens ekonomiczny.

VII

MIT: PPP JEST DROŻSZE NIŻ MODEL TRADYCYJNY

FAKT: PPP JEST EFEKTYWNĄ METODĄ REALIZACJI ZADAŃ

Nadrzędnym celem podmiotu publicznego angażującego się w ppp powinna być efektywna realizacja zadań publicznych. Motywacją sektora prywatnego zawsze jest chęć osiągnięcia zysku. Koszt finansowania prywatnego przekłada się na ogólny koszt finansowania całego projektu, który najprawdopodobniej będzie wyższy niż realizowany w formule tradycyjnej. Należy jednak zaznaczyć, że rzetelne porównanie kosztów ppp z kosztami formuł tradycyjnych powinno uwzględniać oszczędności związane z transferem części ryzyk projektowania, budowy i eksploatacji do sektora prywatnego (właściwy podział zadań w ramach umowy o ppp pozwala uniknąć większości tych ryzyk, a dodatkowo minimalizuje koszty zarządzania procesem inwestycyjnym). Tylko porównanie skorygowane o ryzyko jest właściwą podstawą dla zestawienia ze sobą obu wariantów. Pamiętajmy, że partner prywatny działając w procesie realizacji zadań publicznych stosuje metody i know-how sprawdzone w warunkach konkurencji rynkowej. Optymalizuje koszty operacyjne i wprowadza możliwe, dopuszczone umową o ppp, oszczędności. W konsekwencji nawet jeśli koszt kapitału prywatnego jest wyższy niż w projektach tradycyjnych, efektywność działań sektora prywatnego i zysk z transferu ryzyk projektowych uzasadnia jego poniesienie co powoduje, że całość projektu jest realizowana taniej.

Przeprowadzone w Wielkiej Brytanii badania wskazały oszczędności średnio na poziomie 17% przy realizacji zadań w formule ppp w porównaniu z tradycyjnym systemem.

W Holandii wartość kontraktu na budowę autostrady Leeuwarden-Drachten była o 13% niższa od budżetu jaki założył rząd dla samodzielnej realizacji inwestycji w formule tradycyjnej.

VIII

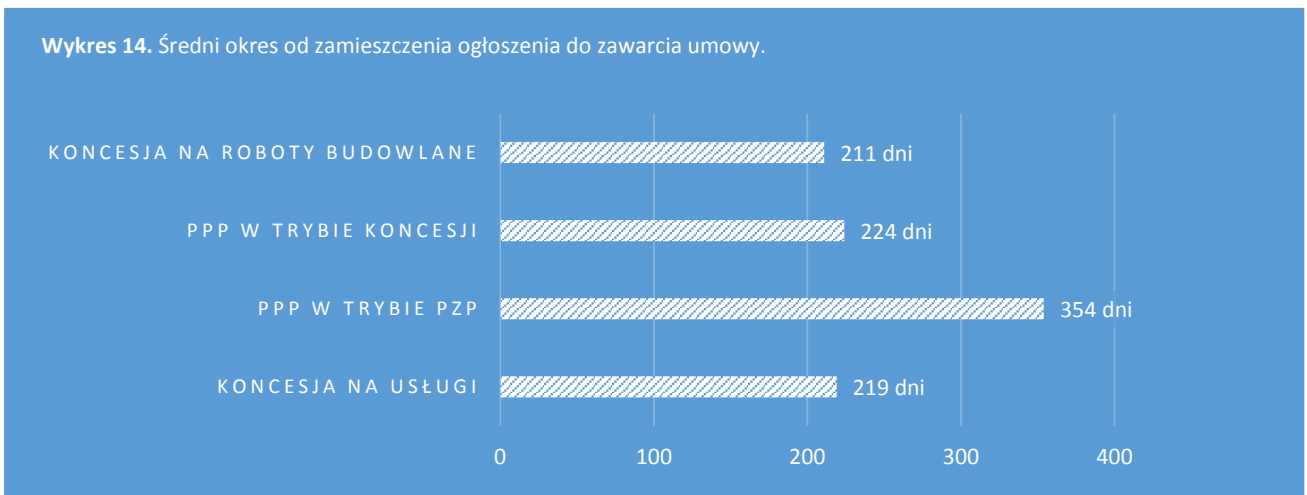
MIT: PRZETARG PPP JEST DŁUGI I SKOMPLIKOWANY

FAKT: PRZETARG PPP UMOŻLIWIA JEDNORAZOWE PRZEPROWADZENIE KILKU ZAMÓWIEŃ Z WIĘKSZĄ PEWNOŚCIĄ PRAWIDŁOWEJ ICH REALIZACJI

Średni czas od wszczęcia postępowania do zawarcia umowy o ppp to 252 dni. Jednak należy pamiętać, że w ramach przetargu ppp kontraktowany jest za jednym razem cały zestaw usług (projekt, finansowanie, budowa, eksploatacja i zarządzanie infrastrukturą). Dodatkowo partnerowi prywatnemu powierzane jest na czas realizacji umowy zarządzanie nieruchomością lub inną infrastrukturą zaangażowaną w ppp, która w tradycyjnym podejściu musiałaby być wdzierżawiona w stosownym trybie.

Starannie przygotowany przetarg ppp, jeśli nawet ze względu na zastosowanie trybu negocjacyjnego (dialog konkurencyjny) trwa nieco dłużej od pojedynczego przetargu tradycyjnego (przetarg nieograniczony), może zakończyć się pełnym powodzeniem w ciągu jednego roku dzięki dopracowaniu modelu podziału zadań i ryzyk w trakcie negocjacji. Istotne, że na skutek efektywnej alokacji ryzyk

(o co trudniej w przypadku zamówień tradycyjnych), po zawarciu umowy o ppp w zasadzie nie zdarzają się przypadki żądań dodatkowej zapłaty czy zerwania kontraktów przez wykonawców. Z tego powodu, nie zachodzi konieczność ponownego przeprowadzania tego samego postępowania, co częste jest w przypadku tradycyjnych postępowań (szczególnie w obszarze drogownictwa).



Szacuje się, że w ciągu najbliższych lat rynek ppp ze względu na sytuację gospodarczo-finansową kraju, stanie się dynamicznie rozwijającym się rynkiem inwestycji komunalnych, szczególnie po wyczerpaniu środków z funduszy UE. Co istotne, coraz więcej samorządów stanie w najbliższym czasie przed koniecznością rozważenia tego, czy ppp może być właściwym sposobem realizacji ich inwestycji. Na ostateczną decyzję, szczególnie tę negatywną, mogą wpłynąć opisane powyżej mity. Wobec tego ilekroć spotkamy się ze stanowiskiem, że ppp jest tożsame z prywatyzacją majątku publicznego, procedura jest długa, kosztowna i skomplikowana lub jego natura sprzyja korupcji, zapraszamy do ponownego zapoznania się z treścią niniejszego rozdziału publikacji.

Analiza wdrożonych już w Polsce przedsięwzięć w obszarze turystyki wyraźnie potwierdza, że partnerstwo publiczno-prywatne może być bardzo korzystną formą prowadzenia inwestycji i zarządzania infrastrukturą służącą rozwojowi turystyki. Przedsięwzięcia z tego sektora są najliczniej inicjowanymi postępowaniami w formule ppp.

Jak pokazały przeanalizowane przykłady, ppp nie jest jedynie ścieżką do pozyskania nowej infrastruktury, ale przede wszystkim jest to droga do znalezienia sprawnego zarządcy istniejących już obiektów. Partner prywatny, najczęściej biorąc na siebie większość ryzyka ekonomicznego bieżącej eksploatacji, angażuje swoje zasoby finansowe i organizacyjne dla poniesienia dochodowości zarządzanej infrastruktury przy ograniczeniu kosztów jej utrzymania. Pamiętajmy jednak, że zawsze dzieje się to na warunkach określonych w umowie i gwarantuje zachowanie majątku powierzonego partnerowi w należytym stanie.

Powodem chęci podjęcia współpracy władz lokalnych z partnerem prywatnym jest możliwość pozyskania energii i zaangażowania przedsiębiorców do rozwijania oferty turystycznej miejscowości. Dotyczy to również obszarów wykraczających poza gospodarkę komunalną. Niekiedy władze publiczne musiały formalnie dokonać wyboru operatora zewnętrznego dla infrastruktury wzniesionej przy zaangażowaniu środków dotacyjnych UE, aby uzyskać lepsze warunki dofinansowania właściwej inwestycji. Nawet jeśli operatorem w takich wypadkach zostawała spółka komunalna, swój kontrakt zdobyć musiała w drodze konkurencyjnego przetargu, który jasno ustala prawa i obowiązki stron, pozwalając podmiotowi publicznemu na kontrolę osiąganych efektów współpracy. Zawsze wtedy, gdy operator pochodził z sektora prywatnego, musiał zaangażować swoje know-how, rozwinąć dotychczasową ofertę inwestycyjną i zainwestować znaczne środki w marketing oferowanych w ramach ppp usług.

Przeanalizowane w niniejszej publikacji dobre praktyki ppp w obszarze turystyki potwierdziły, że dokładnie przygotowane oferty współpracy znajdowały odzew wśród przedsiębiorców. Co istotne, projekty realizowane przez świadome swoich celów samorządy, przynoszą korzyści obu stronom, przyczyniając się do efektywnej realizacji zadań w obszarze turystyki.

Fakt, że władze lokalne tak często poszukują partnerów prywatnych do prowadzenia przedsięwzięć w obszarze turystyki jest pozytywnym sygnałem dla przedsiębiorców rozważających nawiązanie wieloletniej współpracy z samorządem. Świadczy to z jednej strony o gotowości i woli współpracy w tej formule. Z drugiej informuje, że na te projekty brakuje środków w budżetach publicznych. Dla podmiotów publicznych istotny powinien być odnotowywany co roku wzrost wynikający z sukcesu realizowanych umów w tym sektorze. Świadczy to o zainteresowaniu przez sektor prywatny realizacją tego typu przedsięwzięć.

Rynek ppp w Polsce

Wykres 1. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów.

Wykres 2. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na wartość przedsięwzięcia.

Wykres 3. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na formę prawną wyboru partnera prywatnego.

Wykres 4. Wszczęte postępowania w podziale na aktualny status.

Wykres 5. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na sektory.

Wykres 6. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów z uwzględnieniem podziału na podmiot ogłaszający.

Rynek ppp w sektorze turystyki

Wykres 7. Liczba wszczętych postępowań, zawartych umów i procedur przetargowych w sektorze turystyki.

Wykres 8. Aktualny status realizacji zawartych umów w sektorze turystyki.

Wykres 9. Liczba zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na formę prawną wyboru partnera prywatnego.

Wykres 10. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na podmiot ogłaszający.

Wykres 11. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na czas trwania projektu.

Wykres 12. Wszczęte postępowania i zawarte umowy w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na województwa.

Wykres 13. Liczba wszczętych postępowań i zawartych umów w sektorze turystyki z uwzględnieniem podziału na podmiot ogłaszający.

Ppp – fakty i mity

Wykres 14. Średni okres od zamieszczenia ogłoszenia do zawarcia umowy.

W wyniku przeprowadzonych badań rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, obejmujących okres od 1 stycznia 2009 r. do 30 listopada 2016 r., zidentyfikowano 463 wszczęte postępowania na wybór partnera prywatnego. 92 postępowania (19,9%) dotyczyły projektów z sektora turystyki - na ich podstawie zawarto 19 umów.

Poniżej prezentujemy syntetyczną listę projektów ppp zakończonych zawarciem umowy w sektorze turystyki (uporządkowana rosnąco po dacie zawarcia umowy). Dla każdego projektu został podany aktualny status realizacji umowy (na dzień 30 listopada 2016 r.) oraz w większości projektów zostały wskazane osoby odpowiedzialne za realizację projektu (po stronie podmiotu publicznego lub/i partnera prywatnego). Jako, że głównym celem niniejszej publikacji jest przedstawienie dobrych praktyk w zakresie wdrażania przedsięwzięć ppp, zachęcamy Państwa do kontaktu ze wskazanymi osobami. Ponadto, w kwestii publikacji zapraszamy do kontaktu z autorami. Mamy nadzieję, że możliwość kontaktu zachęci Państwa do podjęcia pierwszych lub kolejnych kroków zmierzających do realizacji projektów w formule ppp.

1	Nazwa projektu Zaprojektowanie i budowa obiektu pn.: „Centralny Park Rekreacji, Balneologii, Turystyki i Wypoczynku Termy Gostynińskie”.	Data ogłoszenia postępowania 24-04-2009
	Podmiot publiczny Urząd Miasta Gostynin	Data zawarcia umowy 11-07-2010
	Partner prywatny Termy Gostynińskie Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Brak realizacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na roboty budowlane	
	Długość kontraktu: 30 lat	Wartość kontraktu: 285 000 000 zł
		Województwo: Mazowieckie
2	Nazwa projektu Koncesja na roboty budowlane dla zadania pn. „Kompleks mineralnych basenów w Solcu-Zdroju”.	Data ogłoszenia postępowania 31-12-2009
	Podmiot publiczny Urząd Gminy Solec-Zdrój mgr inż. Pan Piotr Kalita	Data zawarcia umowy 28-10-2010
	Partner prywatny Malinowe Hotele Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na roboty budowlane	
	Długość kontraktu: 27 lat	Wartość kontraktu: 13 000 000 zł
		Województwo: Świętokrzyskie

3	Nazwa projektu Zagospodarowanie, eksploatacja i zarządzanie kąpieliskiem na terenie jeziora Niesulice.	Data ogłoszenia postępowania 29-04-2011
	Podmiot publiczny Urząd Gminy Skąpe	Data zawarcia umowy 03-06-2011
	Partner prywatny Spółka zlikwidowana	Aktualny status realizacji Umowa rozwiązana
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na roboty budowlane	
	Długość kontraktu: 10 lat	Wartość kontraktu: 320 000 zł
		Województwo: Lubuskie

4	Nazwa projektu Zarządzanie Podziemną Trasą Turystyczną w Kamiennej Górze.	Data ogłoszenia postępowania 20-10-2011
	Podmiot publiczny Urząd Miasta Kamienna Góra Pan Dariusz Adamczyk	Data zawarcia umowy 19-01-2012
	Partner prywatny Fort Gerharda Jarosław Bona	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 15 lat	Wartość kontraktu: 4 664 160 zł
		Województwo: Dolnośląskie

5	Nazwa projektu Świadczenie usług polegających w szczególności na odbudowie oraz wykorzystaniu statku Lubecki do wykonywania usług publicznego pasażerskiego transportu wodnego śródlądowego, w tym usług z zakresu edukacji, kultury, opieki nad zabytkami i promocji.	Data ogłoszenia postępowania 15-12-2010
	Podmiot publiczny Zarząd Mienia m. st. Warszawy	Data zawarcia umowy 03-04-2012
	Partner prywatny Żegluga Śródlądowa Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza budowy
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 15 lat	Wartość kontraktu: 20 290 000 zł
		Województwo: Mazowieckie

6	Nazwa projektu Świadczenie usług polegających na utrzymaniu i zarządzaniu infrastrukturą sportowo-rekreacyjną na stoku Dębowca w Bielsku-Białej.	Data ogłoszenia postępowania 29-05-2012
	Podmiot publiczny Urząd Miejski w Bielsku-Białej Pani Aleksandra Podsiadlik	Data zawarcia umowy 07-12-2012
	Partner prywatny ZIAD Bielsko-Biała S.A	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 7 lat	Wartość kontraktu: 14 000 000 zł
		Województwo: Śląskie
7	Nazwa projektu Wyłonienie Operatora Centrum Kongresowo - Kulturalnego Zamek Książ.	Data ogłoszenia postępowania 25-03-2013
	Podmiot publiczny Urząd Miejski w Wałbrzychu Pani Ewa Łuczak	Data zawarcia umowy 01-12-2013
	Partner prywatny Zamek Książ Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 5 lat	Wartość kontraktu: 4 963 574 zł
		Województwo: Dolnośląskie
8	Nazwa projektu Zarządzanie obiektem rekreacyjnym na Czarnym Stawie w Dusznikach-Zdroju.	Data ogłoszenia postępowania 14-01-2014
	Podmiot publiczny Urząd Miejski w Dusznikach-Zdroju Pani Ewa Zilbert	Data zawarcia umowy 24-03-2014
	Partner prywatny ADKO Adam Kozłowski	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 15 lat	Wartość kontraktu: 480 000 zł
		Województwo: Dolnośląskie

9	Nazwa projektu 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 mieszkańców Mazowsza.	Data ogłoszenia postępowania 12-02-2014
	Podmiot publiczny Urząd Miejski w Szydłowcu Pani Aleksandra Nowocień	Data zawarcia umowy 06-05-2014
	Partner prywatny System Management Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 10 lat	Wartość kontraktu: 2 754 544 zł
		Województwo: Mazowieckie
10	Nazwa projektu Wyłonienie Operatora zarządzającego Międzynarodowym Centrum Spotkań Młodzieży w Toruniu (MCSM) utworzonym w ramach projektu pn. Międzynarodowe Centrum Spotkań Młodzieży w Toruniu.	Data ogłoszenia postępowania 10-04-2014
	Podmiot publiczny Urząd Miasta Torunia Pani Maja Lewandowska-Robak	Data zawarcia umowy 27-06-2014
	Partner prywatny Toruńska Infrastruktura Sportowa Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 10 lat	Wartość kontraktu: 16 526 590 zł
		Województwo: Kujawsko-pomorskie
11	Nazwa projektu Świadczenie usług polegających na organizacji imprez i zarządzaniu Halą Widowiskowo Sportową w Szczecinie.	Data ogłoszenia postępowania 13-01-2014
	Podmiot publiczny Urząd Miasta Szczecin	Data zawarcia umowy 03-07-2014
	Partner prywatny KSO Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 3 lata	Wartość kontraktu: 8 940 000 zł
		Województwo: Zachodniopomorskie

12	Nazwa projektu Wyłonienie operatora infrastruktury sportowo-rekreacyjnej zlokalizowanej przy jeziorze Szelment Wielki.	Data ogłoszenia postępowania 27-02-2015
	Podmiot publiczny Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego	Data zawarcia umowy 09-07-2015
	Partner prywatny WOSiR Szelment Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 3 lata	Wartość kontraktu: 2 850 000 zł
		Województwo: Podlaskie
13	Nazwa projektu Zawarcie umowy na adaptację, wyposażenie i operowanie Strefą Suchą w Aquadromie w Rudzie Śląskiej.	Data ogłoszenia postępowania 10-03-2015
	Podmiot publiczny AQUADROM Sp. z o.o.	Data zawarcia umowy 21-09-2015
	Partner prywatny M72 Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego PPP w trybie koncesji	
	Długość kontraktu: 15 lat	Wartość kontraktu: 4 200 000 zł
		Województwo: Śląskie
14	Nazwa projektu Wybór Operatora zarządzającego Centrum Kulturalno-Rekreacyjnym w Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu.	Data ogłoszenia postępowania 10-04-2015
	Podmiot publiczny Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu Pani Anna Rzeszotarska	Data zawarcia umowy 30-09-2015
	Partner prywatny Centrum Konferencyjno-Rekreacyjne Urszula Tomaszewska, Izabela Wierzbicka s.c.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego PPP w trybie koncesji	
	Długość kontraktu: 15 lat	Wartość kontraktu: 67 000 000 zł
		Województwo: Mazowieckie

15	Nazwa projektu Koncesja na usługi świadczone w ramach partnerstwa publiczno- prywatnego z wykorzystaniem infrastruktury Term Warmińskich.	Data ogłoszenia postępowania 14-08-2015
	Podmiot publiczny Starostwo Powiatowe w Lidzbarku Warmińskim	Data zawarcia umowy 22-10-2015
	Partner prywatny Condohotels Management Sp. z o.o.	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 10 lat	Wartość kontraktu: 108 527 839 zł
		Województwo: Warmińsko- Mazurskie
16	Nazwa projektu Wyłonienie Operatora Zewnętrznego na zarządzanie i efektywne administrowanie wyznaczonymi pomieszczeniami w budynku Zamku w Szydłowcu.	Data ogłoszenia postępowania 13-07-2015
	Podmiot publiczny Urząd Miejski w Szydłowcu Pani Aleksandra Nowocień	Data zawarcia umowy 05-11-2015
	Partner prywatny Catering OK	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 6 lat	Wartość kontraktu: 3 985 286 zł
		Województwo: Mazowieckie
17	Nazwa projektu Świadczenie usług w zakresie administrowania obiektem Wioska Kulinarna w Podcierniu.	Data ogłoszenia postępowania 25-09-2015
	Podmiot publiczny Urząd Gminy Cegłów	Data zawarcia umowy 14-12-2015
	Partner prywatny Bags Sadoch & Gąsior Spółka Jawna	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 1 rok	Wartość kontraktu: 53 400 zł
		Województwo: Mazowieckie

18	Nazwa projektu Świadczenie usług polegających na organizacji imprez i zarządzaniu Międzynarodowym Centrum Kongresowym oraz Halą Widowiskowo-Sportową Spodek w Katowicach.	Data ogłoszenia postępowania 10-07-2013
	Podmiot publiczny Urząd Miasta Katowice	Data zawarcia umowy 04-02-2016
	Partner prywatny PTWP Event Center	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 15 lat	Wartość kontraktu: 200 000 000 zł
		Województwo: Śląskie

19	Nazwa projektu Świadczenie przez Koncesjonariusza usług kompleksowego zarządzania i administrowania halą spacerową wraz z oranżerią oraz prowadzenie na jej terenie kawiarni, małej gastronomii.	Data ogłoszenia postępowania 14-03-2016
	Podmiot publiczny Urząd Miasta Jedlina-Zdrój	Data zawarcia umowy 25-04-2016
	Partner prywatny Centrum Kultury w Jedlinie-Zdroju	Aktualny status realizacji Faza eksploatacji
	Forma prawna wyboru partnera prywatnego Koncesja na usługi	
	Długość kontraktu: 7 miesięcy	Wartość kontraktu: 86 250 zł
		Województwo: Dolnośląskie