



Zachodniopomorska Kancelaria

Rzecznawstwa Majątkowego

Mgr Adam Korczak

ZKRM Sp. z o. o., ul. Sikorskiego 3/3, 70-323 Szczecin

Tel.: 533-559-559, e-mail: zkrm01@wp.pl

www.rzecznawca-zachodniopomorskie.pl

ANALIZA PRZEDREALIZACYJNA

„Uzbrojenie części strefy inwestycyjnej w Bobolicach, objętej patronatem SSSE – etap I”

z uwzględnieniem realizacji projektu w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w rozumieniu art. 34 ust. 1 Ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 jako projektu hybrydowego.



Szczecin, 30-06-2017 r.

Niniejsze sprawozdanie zostało wykonane przez firmę ZKRM Sp. z o. o. na podstawie umowy 63/2017 z dnia 28 kwietnia 2017 r. Gmina Bobolice zleciła spółce ZKRM Sp. z o.o. opracowanie analizy przedrealizacyjnej przedsięwzięcia pod nazwą „UZBROJENIE CZĘŚCI STREFY INWESTYCYJNEJ W BOBOLICACH, OBJĘTEJ PATRONATEM SSSE – ETAP I” w formule partnerstwa publiczno-prywatnego lub koncesji przy dofinansowaniu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014-2020 (dalej: Przedsięwzięcie).

Projekt znajduje się w Wykazie projektów zidentyfikowanych przez właściwą instytucję w ramach trybu pozakonkursowego wraz z informacją o projekcie i podmiocie, który będzie wnioskodawcą stanowiącego załącznik nr 5 do Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych RPO WZ 2014-2020 (SOOP RPO WZ 2014-2020) wersja 16.0 obowiązująca od 16.01.2017 r. Projekt polegał będzie na uzbrojeniu w niezbędne media części strefy inwestycyjnej w Bobolicach, ul. Kolejowa i realizowany będzie przez Gminę Bobolice, jeśli potwierdzi to przeprowadzona analiza. Powierzchnia uzbrajanych terenów inwestycyjnych to 3,5 ha (działki obecnie w trakcie podziału geodezyjnego).

Z uwagi na fakt, iż Gmina Bobolice zainteresowana jest wypracowaniem optymalnej struktury realizacji w/w przedsięwzięcia, które odpowiadać będzie wymogom stawianym przez Instytucję Zarządzającą Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014-2020, a także potencjalnym partnerom prywatnym, przekazujemy opracowaną Analizę Przedrealizacyjną projektu.

Spis treści

1. OKREŚLENIE KONCEPCJI I CELÓW PROJEKTU	4
1.1. Koncepcja projektu	4
1.1.1. Zarys projektu	4
1.1.2. Informacje ogólne o obszarze inwestycji	4
1.1.3. Projekt a planowanie przestrzenne	10
1.1.4. Projekt a Strategia ZIT	10
1.2. Korzyści społeczno-gospodarcze, które planuje się osiągnąć poprzez realizację projektu	11
1.3. Wartości bazowe i docelowe dla każdego z celów, wraz z określeniem metod weryfikacji ich osiągnięcia	14
1.4. Zbieżność celów projektu z celami programu operacyjnego, ze środków którego ma zostać dofinansowany projekt.	16
2. ANALIZA WYKONALNOŚCI PROJEKTU W FORMULE PARTNERSTWA PRYWATNO-PUBLICZNEGO	20
2.1. Analiza Wykonalności	20
2.1.1. Analiza prawna	21
2.1.2. Analiza instytucjonalna	54
2.1.3. Analiza organizacyjna	55
2.1.4. Analiza ryzyk	58
2.2. Analiza popytu	67
2.3. Analiza opcji	69
2.3.1. Etap I Analiza Strategiczna	69
2.3.2. Analiza rozwiązań technologicznych	73
3. POTRZEBY, FINANSOWA WYKONALNOŚĆ, WDRAŻANIE PROJEKTU ORAZ WYNIKI TESTU RYNKU	77
3.1. Potrzeby na jakie ma odpowiadać realizacja projektu	77
3.2. Finansowa wykonalność projektu	78
3.3. Zapotrzebowanie projektu na finansowanie	83
3.4. Źródła finansowania partnera prywatnego	84
3.5. Zarządzanie procesem wdrażania projektu	87
3.6. Atrakcyjność projektu dla potencjalnych partnerów prywatnych	99
4. PORÓWNANIE PRZYJĘTEJ KONCEPCJI PROJEKTU W FORMULE PPP Z KONCEPCJĄ WDROŻENIA PROJEKTU W MODELU BEZ UDZIAŁU PARTNERA PRYWATNEGO	103

1. OKREŚLENIE KONCEPCJI I CELÓW PROJEKTU

1.1. Koncepcja projektu

1.1.1. Zarys projektu

Przedmiotowy projekt zakłada uzbrojenie części strefy inwestycyjnej w Bobolicach, objętej patronatem SSSE. Tereny inwestycyjne znajdujące się pod tzw. patronatem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, są to działki inwestycyjne, które mogą zostać objęte statusem specjalnej strefy ekonomicznej pod potrzeby konkretnego inwestora.

Zakres prac w ramach realizacji inwestycji obejmuje w szczególności: opracowanie kompletnej dokumentacji projektowo-wykonawczej wraz z uzyskaniem pozwolenia na budowę (zadanie 1) oraz wykonanie robót budowlanych, w tym w szczególności: budowa sieci wodociągowej i kanalizacji sanitarnej, budowa kanalizacji deszczowej lub odwodnienia (np. rowy, zbiornik retencyjny), budowa sieci gazowej, telekomunikacyjnej i światłowodowej (kanały do przesyłu), budowa drogi wewnętrznej wraz z jednostronnym chodnikiem i ścieżką rowerową oraz oświetleniem, budowa i przebudowa sieci energetycznej w tym m.in. likwidacja sieci napowietrznej wraz z przełożeniem w grunt (zadanie 2).

Realizacja projektu umożliwi zagospodarowanie terenu części strefy inwestycyjnej o powierzchni 3,5 ha.

Projekt zostanie przeprowadzony w formule partnerstwa publiczno – prywatnego, przy czym wynagrodzenie dla partnera prywatnego przewidziane jest w formie opłat za dostępność, polegającej na wypłacie przez podmiot publiczny na rzecz partnera prywatnego kwoty stanowiącej ekwiwalent wkładu partnera prywatnego w realizacji określonego wspólnego przedsięwzięcia publiczno-prywatnego.

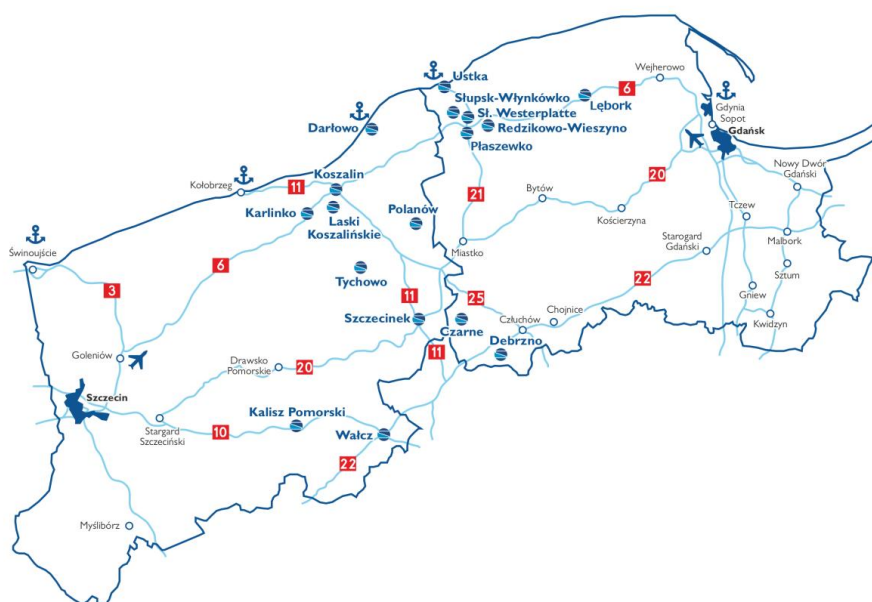
1.1.2. Informacje ogólne o obszarze inwestycji

Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna (skrót: SSSE) usytuowana jest w północnej części kraju i zajmuje łączną powierzchnię 910 ha. Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna (SSSE) została utworzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 9 września 1997 r. w sprawie ustanowienia słupskiej specjalnej strefy ekonomicznej (Dz. U. Nr 135, poz. 905, z późn. zm.) wydanym w oparciu o ustawę z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych

strefach ekonomicznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 42, poz. 274, z późn. zm.). Jej obecny obszar i granice zostały ustalone w drodze kolejnych zmian rozporządzenia ustanawiającego SSSE. Na mocy rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 9 września 1997 roku Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (dalej: PARR S.A.) z siedzibą w Słupsku została ustanowiona Zarządzającym Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną (skrót: SSSE). Rolą Zarządzającego SSSE jest pełnienie niezbędnych funkcji związanych z zarządzaniem i rozwojem Strefy.

Strefa obejmuje swym zasięgiem atrakcyjnie zlokalizowane grunty inwestycyjne na terenie Pomorza Środkowego oraz składa się z 18 podstref inwestycyjnych zlokalizowanych na terenach jego miast i gmin. Strefa będzie funkcjonować do końca 2026 roku.

Mapa nr 1: podstrefy SSSE



Źródło: <https://www.sse.slupsk.pl/index.php/pl/oferta>

Misję strefy stanowi wspieranie rozwoju regionu Pomorza Środkowego, a w szczególności województw: pomorskiego, zachodniopomorskiego i wielkopolskiego poprzez stosowanie rozwiązań uwzględniających i wykorzystujących szczególne uwarunkowania regionu oraz tworzenie warunków do trwałego rozwoju gospodarczego zorientowanego na dojrzałą gospodarkę rynkową. Cel nadrzędny polega na tworzeniu jak najlepszych warunków do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych oraz na zwiększaniu efektywności wykorzystywania potencjału gospodarczego regionów, w tym zasobów ludzkich poprzez tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy.



Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



Funkcjonowanie SSSE w regionach właściwych dla jej oddziaływania ma wspierać rozwój społeczno-gospodarczy z zamiarem osiągnięcia m.in. celów Strategii Lizbońskiej. Osiągnięcie tych celów wiąże się nierozdzielnie z:

1) realizacją zadań określonych w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego na lata 2000-2020¹, ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności regionu (wewnętrznej oraz międzynarodowej) m.in. poprzez udoskonalenie oraz rozwój infrastruktury technicznej i komunalnej poprawiającej warunki życia oraz podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów aktywności gospodarczej;

2) realizacją zadań określonych w Strategii Rozwoju Województwa Wielkopolskiego na lata 2000-2020², ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności regionu;

3) realizacją zadań przyjętych i określonych w Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2015, ukierunkowanych na wyrównywanie różnic w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej oraz podnoszenie konkurencyjności gospodarki, przy uwzględnieniu konieczności stworzenia odpowiednich warunków do rozwoju zasobów ludzkich³.

Tereny inwestycyjne znajdujące się pod tzw. patronatem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, są to działki inwestycyjne, które mogą zostać objęte statusem specjalnej strefy ekonomicznej pod potrzeby konkretnego inwestora. W dniu 10 marca 2015 roku została podpisana umowa pomiędzy Burmistrzem Bobolic, Panią Mieczysławą Brzozą, a Prezesem SSE - Panem Mirosławem Kamińskim, dotycząca objęcia terenów inwestycyjnych Gminy Bobolice Patronatem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. W efekcie patronatem strefy objęte zostały grunty inwestycyjne w Gminie Bobolice o powierzchni 21,7438 ha.

Mapa nr 2: Mapa patronatów

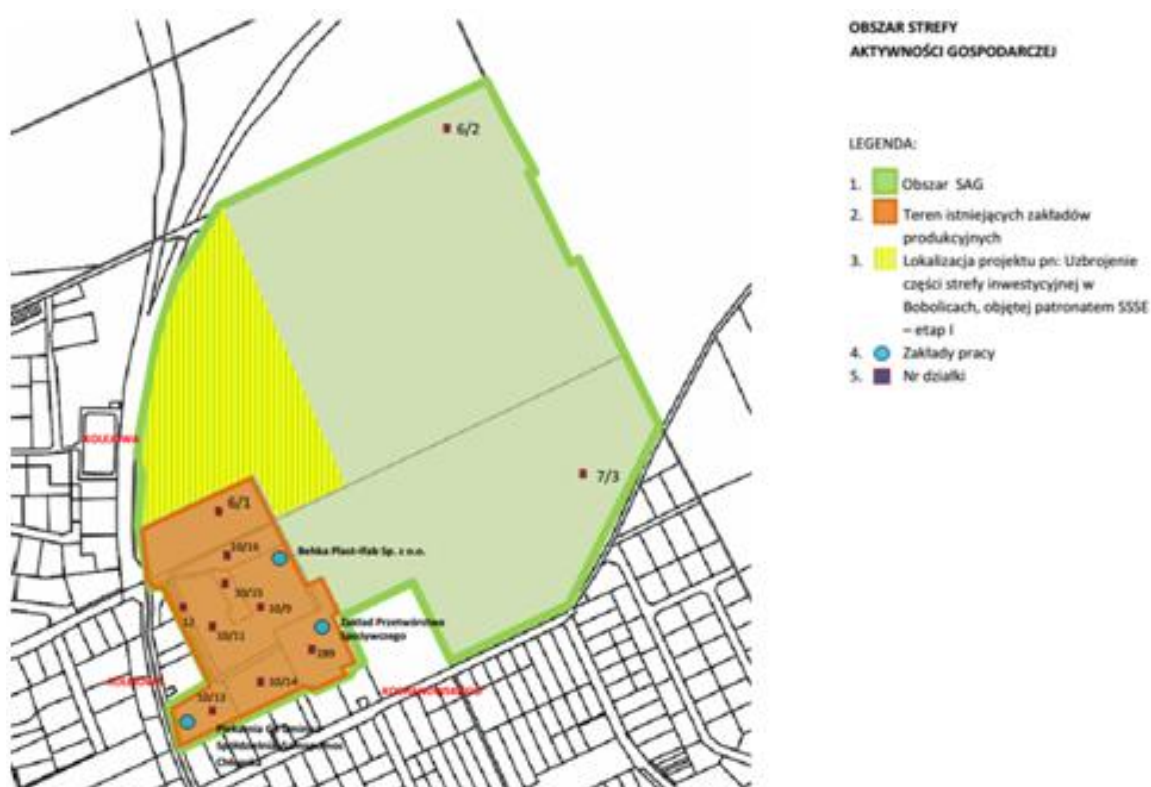
¹ Uchwała Sejmiku Województwa Lubuskiego nr XV/91/2000 z dnia 6 marca 2000 r. oraz uchwała nr XXXVII/260/2005 "Strategia Rozwoju Województwa. Aktualizacja z horyzontem czasowym do 2020 roku" z dnia 19 grudnia 2005 r.

² Uchwała Sejmiku Województwa Wielkopolskiego nr XXVI/386/2000 z dnia 10 lipca 2000 r., z późn. zm.

³ Uchwała Sejmiku Województwa Zachodniopomorskiego nr XVI/147/2000 z dnia 23 października 2000 r., z późn. zm.

pracy jest szczególnie istotnym celem przyświecającym tworzeniu SAG. Dla gminy wybór inwestora oznacza bowiem nie tylko nowe miejsca pracy i szansę na zmniejszenie bezrobocia, ale przede wszystkim podnoszenie wzrostu gospodarczego regionu poprzez rozwój w zakresie infrastruktury technicznej i społecznej. To także budowa relacji między firmami już istniejącymi na rynku z inwestorami strefowymi.

Mapa nr 3: Stan aktualny Strefy Aktywności Gospodarczej (SAG)



Źródło: http://bobolice.pl/cms/22493/oferta_lokalizacyjna

Teren Strefy Aktywności Gospodarczej uchwałą z dnia 28.11.2016 roku został objęty uchwałami Rady Miejskiej w sprawie zwolnień z podatków od nieruchomości - gruntów, budynków i budowli na okres 10 lat dla tych przedsiębiorców, którzy rozpoczną działalność gospodarczą w SAG. Zwolnienie to dotyczy w przypadku kupna gruntów, jak i ich dzierżawy. Uzyskanie zgody od Ministerstwa Rozwoju na utworzenie SSSE, oprócz dotychczasowych zwolnień obejmować będzie również podatek dochodowy.

W celu uzbrojenia terenu zostanie między III a IV kwartałem 2017 r. złożony Wniosek o dofinansowanie dla projektu pn. "Uzbrojenie części strefy inwestycyjnej w Bobolicach, objętej patronatem SSSE - etap I" w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014-2020, działanie 1.12.

Gmina Bobolice prowadzi szereg działań informacyjno-promocyjnych oraz współpracuje z instytucjami około biznesowymi i doradczymi jak Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Słupsku, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., jak i Centrum Obsługi Inwestorów działających przy Urzędzie Marszałkowskim w Szczecinie.

Działka inwestycyjna będące przedmiotem inwestycji położona jest na obrzeżach miasta Bobolice. Otoczenie stanowi od strony południowej zabudowa usługowo-produkcyjna, od strony zachodniej zabudowa mieszkalna, od strony północnej i wschodniej grunty niezabudowane objęte obszarem strefy aktywności gospodarczej. Dojazd do nieruchomości następuje drogą Kolejową do skrzyżowania z ul. Kochanowskiego. Dalszy odcinek objęty jest uchwalonym w dniu 29.12.2016 r, miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego pod potrzeby słupskiej specjalnej strefy ekonomicznej i stanowić będzie przedłużenie ulicy Kolejowej oznaczonej na załączniku do M.P.Z.P. strefy symbolem "01KDL" oraz "02KDW". Planowana jest jednocześnie budowa nowej drogi - ulicy oznaczonej aktualnie numerem 466 prowadzącej do ulicy Jedności Narodowej do ulicy Kolejowej oraz dalej wzdłuż granicy z działką nr 3 do końca działki 6/2. Nowo powstała granica będzie miała dogodne połączenie z nowo powstającą drogą szybkiego ruchu S-11.

Działka gruntowa nr 6/2 obecnie posiada powierzchnię 146 916 m², zaś przewidziana powierzchnia do zagospodarowania w ramach realizacji inwestycji to 35 000 m². Teren działki jest płaski, foremny, położony na peryferiach miasta, nieużytkowany, niezagospodarowany.

Przez działkę przebiega napowietrzna linia średniego napięcia wsparta na słupach prefabrykowanych żelbetowych. Dojazd do nieruchomości od ulicy Jedności Narodowej do ulicy Kolejowej oraz dalej wzdłuż granicy działki nr 3 do końca działki nr 6/2. Nieruchomość będzie miała dogodne połączenie z nowo powstającą drogą szybkiego ruchu S-11.

Ponadto, na gruncie tym brak jest obiektów podlegających lub będących w gestii:

- Państwowego Instytutu Geologicznego;
- Narodowego Instytutu Dziedzictwa;
- Krajowego Zarządu Gospodarki Wodnej;
- Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska;
- Banku danych o lasach.

1.1.3. Projekt a planowanie przestrzenne

Aby urzeczywistnić realizację przedmiotowego przedsięwzięcia, Rada Miejska w Bobolicach Uchwałą Nr XX/196/16 Rady Miejskiej w Bobolicach z dnia 29 grudnia 2016 r. przyjęła miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego dla części miasta Bobolice przy ul. Kolejowej.

Do jego atutów i mocnych stron ww. planu zalicza się:

- Uniwersalność w swoich zapisach, co do parametrów technicznych nowej zabudowy.
- W wytyczne planu wpisuje się szeroka gama rodzajów działalności gospodarczej (produkcja, magazyny, składy, usługi w tym usługi rzemieślnicze).
- W ramach jednej działki nie określa się proporcji między rodzajami planowanej działalności.

Takie, a nie inne zapisy MPZP stwarzają szerokie możliwości co do zabudowy działek. Jego posiadanie i aktualność wpływają z kolei na znaczne skrócenie procesu inwestycyjnego na etapie ubiegania się o pozwolenie na budowę, fakt uchwalenia MPZP eliminuje konieczność ubiegania się przez inwestorów o decyzje o warunkach zabudowy.

Przedmiotem planu jest przeznaczenie terenów pod obiekty produkcyjne, składy i magazyny, zabudowę usługową wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną i komunikacyjną.

1.1.4. Projekt a Strategia ZIT

Realizacja niniejszego przedsięwzięcia ujęta jest w celach i działaniach Strategii ZIT w zakresie I OP Gospodarka, Innowacje, Nowoczesne Technologie, działania 1.12 Tworzenie i rozbudowa infrastruktury na rzecz rozwoju gospodarczego dla Koszalińsko-Kołobrzesko-Białogardzkiego Obszaru Funkcjonalnego. Strategia ta zakłada, że możliwe jest wsparcie przedsięwzięć polegających na przeprowadzeniu działań inwestycyjnych zwiększających atrakcyjność strefy w istniejących granicach. Przedsięwzięcia w istniejących strefach inwestycyjnych powinny być realizowane w celu zwiększenia liczby nowych inwestycji realizowanych na terenie strefy przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz powinny polegać na poprawieniu warunków do prowadzenia i rozwoju działalności MŚP, zwiększać dostępność strefy lub stopień jej skomunikowania. Realizowane w ramach działania przedsięwzięcia będą mogły polegać na prowadzeniu prac studyjno-koncepcyjnych, badań

geotechnicznych, kompleksowym wyposażeniu w media, modernizacji i rozbudowie wewnętrznej infrastruktury komunikacyjnej, uzupełnieniu elementów niezbędnej do ich funkcjonowania infrastruktury lub modernizacji istniejących (w tym wspólnej infrastruktury przeznaczonej dla wszystkich przedsiębiorców, którzy funkcjonować będą na terenie strefy).

1.2. Korzyści społeczno-gospodarcze, które planuje się osiągnąć poprzez realizację projektu

Zgodnie ze Strategią ZIT KKBOF ludność Koszalińsko-Kołobrzesko-Białogardzkiego Obszaru Funkcjonalnego stanowi 17,4% populacji województwa zachodniopomorskiego. Obszar funkcjonalny w 2014 r. zamieszkiwało ogółem 298 740 osób. KKBOF – w porównaniu z ogólnopolską tendencją spadku liczby ludności – charakteryzuje się dodatnią dynamiką zaludniania. Negatywnym zjawiskiem dla obszaru KKBOF są malejące prognozy demograficzne i postępujące zjawisko suburbanizacji, czyli wyludniania się wsi. Gmina Bobolice odnotowuje spadek liczby ludności związany zarówno z ujemnym saldem migracji, jak i z ujemnym przyrostem naturalnym.

Rozwój ludności gminy Bobolice w ostatnich latach oparty jest o zmniejszający się, z roku na rok, przyrost naturalny. Wieloletnie obserwacje wykazują odpływ ludności wiejskiej do miast, co jest charakterystyczne, dla całego powiatu koszalińskiego. Należy założyć, że migracja z gminy Bobolice zwiększy się w następnych latach, co spowodowane jest wyjazdami mieszkańców w poszukiwaniu pracy. Na podstawie danych z końca 2014 roku zamieszczonych w Banku Danych Lokalnych liczba ludności gminy szacowana jest na poziomie 9 301. Kobiety stanowią 49,2 % ludności gminy, zaś pozostałe 50,8% stanowią mężczyźni. Gmina Bobolice ma ujemny przyrost naturalny wynoszący -9. Odpowiada to przyrostowi naturalnemu -1,0 na 1000 mieszkańców gminy Bobolice. Współczynnik dynamiki demograficznej, czyli stosunek liczby urodzeń żywych do liczby zgonów wynosi 0,98 i jest znacznie większy od średniej dla województwa oraz nieznacznie większy od współczynnika dynamiki demograficznej dla całego kraju⁴.

W 2014 roku na obszarze KKBOF funkcjonowało ogółem 42 649 podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON, stanowiąc ponad 19% wszystkich podmiotów gospodarczych województwa zachodniopomorskiego. Najważniejszym

⁴ źródło: BDL GUS

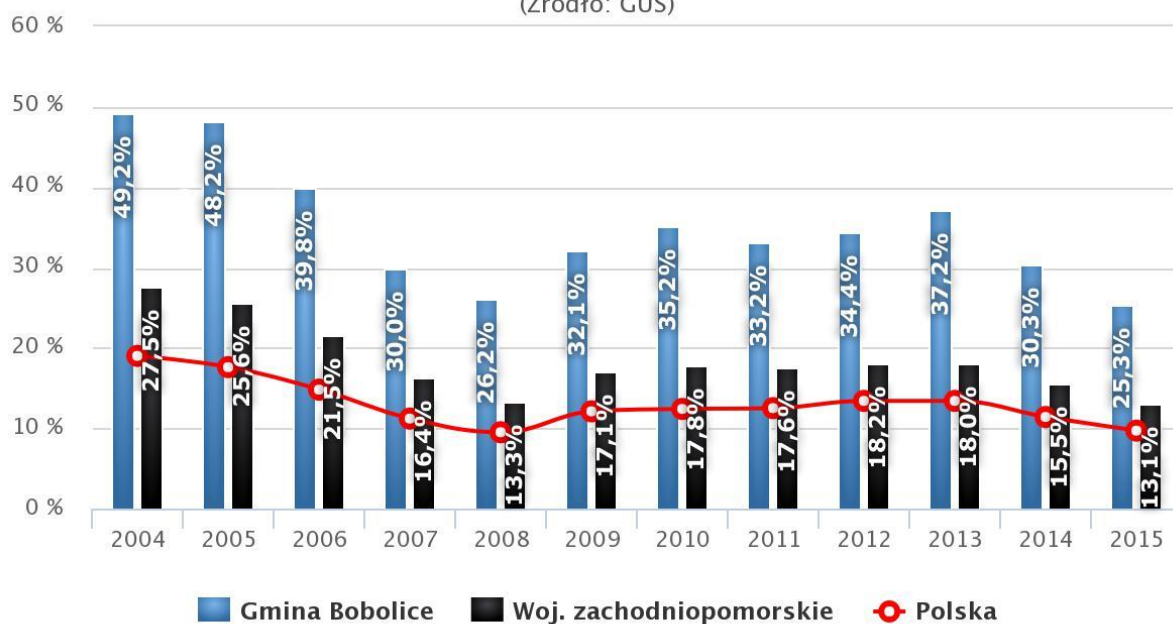
ośrodkiem gospodarczym w całym obszarze funkcjonalnym jest Koszalin, który skupia niespełna połowę wszystkich podmiotów gospodarczych na obszarze KKBOF – 43%.

W województwie zachodniopomorskim tendencja dotycząca PKB jest wzrostowa. W 2012 PKB na jednego mieszkańca wynosiło 35453 zł, w 2013 r. – 35851 zł, natomiast w roku 2014 już 37461 zł. Stopa bezrobocia odnotowana w Polsce na koniec XII 2015 r. wyniosła 9,8 % i w porównaniu do końca 2014 r. zmniejszyła się o 1,7 punktu procentowego.

Stopa bezrobocia w Polsce jak i w województwie zachodniopomorskim z roku na roku spada. W 2013 r. stopa bezrobocia w Polsce wynosiła 13,4%, w 2014 r. - 11,5%, a w roku 9,8%. W województwie zachodniopomorskim liczby te wynosiły odpowiednio dla roku 2013 – 18%, dla roku 2014 – 15,6% i dla roku 2015 – 13,3%. Gmina Bobolice wypada na tle powyższych danych nieco gorzej - wynosi aż 25,3%.

Szacunkowa stopa bezrobocia rejestrowanego w gminie Bobolice w latach 2004 – 2015

(Źródło: GUS)



www.polskawliczbach.pl

źródło: http://www.polskawliczbach.pl/gmina_Bobolice

W zachodniopomorskim najniższą stopę bezrobocia odnotowano w powiatach: Miasto Szczecin (6,8%), Miasto Świnoujście (6,9%) i Miasto Koszalin (8,6%). 64,4% mieszkańców gminy Bobolice jest w wieku produkcyjnym, 18,8% w wieku przedprodukcyjnym, a 16,7% mieszkańców jest w wieku poprodukcyjnym.

Przedsięwzięcie uzbrojenia terenów inwestycyjnych SSSE w Bobolicach polegające



Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



na przygotowaniu terenów do lokowania inwestycji na wskazanym terenie poprzez stworzenie infrastruktury technicznej oraz wewnętrznej infrastruktury komunikacyjnej jest inwestycją oczekiwaną przez przedsiębiorców z sektora MŚP. Przedsiębiorstwom, które uzyskały zezwolenie na inwestowanie w Strefie przysługuje pomoc publiczna w formie zwolnienia podatkowego. Na tę i inne korzyści czekają boboliccy i okoliczni przedsiębiorcy.

Bezpośrednim skutkiem projektu będzie otwarcie 3,50 ha uzbrojonego terenu inwestycyjnego oraz powstanie lub rozwój mikro i małych firm kooperujących, wygenerowanych przez inwestycje ulokowane w Strefie.

W perspektywie umożliwiające zostanie osiągnięcie kolejnych korzystnych rezultatów, takich jak:

- powstanie nowych i rozwój istniejących podmiotów gospodarczych,
- wzrost obrotu gospodarczego lokalnych przedsiębiorców,
- wzrost dostępnych miejsc pracy.

W Bobolicach działa Branżowa Szkoła Zawodowa Pierwszego Stopnia „Nauta”, stale rozwijająca się o nowe, preferowane kierunki kształcenia. Szkoła „Nauta” planuje pozyskać środki w ramach obecnego RPO na dalszy rozwój szkolnictwa zawodowego i kształcenie w zawodach wskazanych diagnozą potrzeb rynku lokalnego. Obecnie szkoła kształci młodzież w następujących zawodach: murarz-tylnik, sprzedawca, kucharz, wędliniarz, cukiernik, piekarz, mechanik pojazdów samochodowych, ślusarz, rolnik, krawiec. Wzrost dostępnych miejsc pracy stanowić będzie o atrakcyjności Bobolic, jako ośrodka zawodowego, w szczególności dla osób wykształconych właśnie w bobolickich szkołach. Z kolei kierunkowe przygotowanie zawodowe bobolickich uczniów stanowi z pewnością odpowiedź na potrzeby inwestorów zainteresowanych inwestowaniem w tym regionie.

Realizacja niniejszego projektu niewątpliwie prowadzić będzie do rozwiązania istotnych problemów dostępności infrastruktury na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów, które mają szansę na rozwój społeczny, gospodarczy i tworzenie miejsc pracy. Inwestycja o znacznej wartości stanowi z reguły potężny impuls wpływającym na najbliższe otoczenie. Rozruch firmy wymaga często zatrudnienia znacznej liczby pracowników oraz nawiązania kontaktów z poddostawcami wywodzącymi się z regionu, a także z jednostkami z szeroko pojętego sektora usług – bankami, restauracjami, pralniami czy firmami budowlanymi (np. podczas tworzenia stołówki dla pracowników firmy korzystają lokalne firmy cateringowe).

Ogólne szacunki przyjmują, że w ramach nowo powstałego uzbrojenia terenów inwestycyjnych o powierzchni 3,50 ha powstanie do 50 nowych miejsc pracy, w zależności od branży, zaś w przedziale od 25 do 50 nowych miejsc pracy w otoczeniu strefy.

Z przyjętej wizji rozwoju Polski Zachodniej wynika bezpośrednio cel główny Strategii Rozwoju Polski Zachodniej do roku 2020, czyli wzrost konkurencyjności Polski Zachodniej w wymiarze europejskim przez efektywne wykorzystanie potencjałów makroregionu.

W tak określony cel główny Strategii Rozwoju Polski Zachodniej do roku 2020 wpisują się trzy cele szczegółowe wyznaczone na podstawie przeprowadzonej diagnozy potencjałów rozwojowych Polski Zachodniej:

- I. Integracja przestrzenna i funkcjonalna makroregionu;
- II. Budowa oferty gospodarczej makroregionu;
- III. Wzmacnianie potencjału naukowo-badawczego makroregionu.

Szczegółowy cel działania 1.12 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego, czyli lepsze warunki do rozwoju MŚP poprzez zwiększenie atrakcyjności i dostępności stref inwestycyjnych na terenie KKBOF, wiąże się szczególnie z celem szczegółowym nr 2 Strategii Rozwoju Polski Zachodniej do roku 2020, czyli z budową oferty gospodarczej makroregionu.

Uzbrojenie powyższych terenów objętych patronatem SSSE wpłynie na podniesienie atrakcyjności gospodarczej regionu, stworzy korzystne warunki do inwestowania i w konsekwencji przyciągnie do regionu nowych inwestorów. Z uwagi na atrakcyjność inwestycyjną oraz korzystne usytuowanie gminy Bobolice projekt spełnia kryteria programu Strategii Rozwoju Polski Zachodniej do roku 2020.

1.3. Wartości bazowe i docelowe dla każdego z celów, wraz z określeniem metod weryfikacji ich osiągnięcia

Wymagane wartości bazowe dla niniejszego projektu określone w dokumentacji projektowej dla działania 1.12 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego:

Tabela nr 1: MIERZALNE WSKAŹNIKI PROJEKTU



Wskaźnik 1			
Nazwa wskaźnika	Powierzchnia przygotowanych terenów inwestycyjnych [ha]		
Charakter wskaźnika	Kluczowy		
Jednostka pomiaru wskaźnika	ha		
Wartość docelowa	K	M	O
	0,00	0,00	3,50
Rok docelowy	2020		
Źródło danych do pomiaru wskaźnika			
Protokoły i Raporty Beneficjenta na etapie rozliczania Wniosku o płatność.			
Sposób pomiaru wskaźnika			
Beneficjent będzie na bieżąco weryfikował i monitorował stan osiągniętego wskaźnika poprzez monitoring wskazanych w dokumentacjach technicznych założeń. Protokoły badań i sprawdzeń oraz Raporty będą zatwierdzane przez osoby decyzyjne.			

Tabela nr 2: WSKAŹNIKI REZULTATU

Wskaźnik 1			
Nazwa wskaźnika	Wartość inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach		
Charakter wskaźnika	Programowy		
Jednostka pomiaru wskaźnika	zł		
Wartość bazowa	K	M	O
	0,00	0,00	0,00
Wartość docelowa	K	M	O
	0,00	0,00	*****
Rok docelowy	2021		
Źródło danych do pomiaru wskaźnika			
Raporty roczne Beneficjenta przedstawiające wartość inwestycji na przygotowanych terenach inwestycyjnych.			

Uzasadnienie planowanej wartości (odniesienie do danych bazowych)

***** Szacowana średnia stawka sprzedaży lub dzierżawy za m2 działki gruntu w zł netto. Obszar inwestycji wynosi łącznie 3,50 ha, w związku z tym, iloczyn tych wartości będzie stanowić wartość docelową wskaźnika.

Uwaga: z dokumentacji konkursowej usunięto wskaźnik „Liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach inwestycyjnych [szt.]”. W związku z tym, wskaźnik ten nie będzie brany pod uwagę.

1.4. Zbieżność celów projektu z celami programu operacyjnego, ze środków którego ma zostać dofinansowany projekt.

Celem projektu jest polepszenie warunków do rozwoju MŚP poprzez zwiększenie atrakcyjności i dostępności stref inwestycyjnych na terenie KKBOF. Bezpośrednim celem jest zwiększenie liczby podmiotów, które zlokalizują i będą prowadzić działalność gospodarczą na wspartym terenie inwestycyjnym. Ma to przyczynić się do wzrostu zatrudnienia na obszarze KKBOF poprzez uruchomienie dla celów inwestycyjnych nowych terenów przeznaczonych na działalność produkcyjną. Analizowany teren z uwagi na m.in. bardzo dobre położenie komunikacyjne charakteryzuje się dużym potencjałem inwestycyjnym dla przedsiębiorców, stanowiąc przede wszystkim potencjalne miejsce zatrudnienia dla mieszkańców regionu KKBOF. Tereny inwestycyjne objęte zostały tzw. patronatem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, mogące zostać objęte statusem specjalnej strefy ekonomicznej pod potrzeby konkretnego inwestora. W tej chwili teren inwestycyjny stanowi niezagospodarowany obszar, nie ma zabudowań ani żadnego uzbrojenia.

W dniu 23 marca 2016 r. została uchwalona Uchwała NR XIV/132/2016 Rady Miejskiej w Bobolicach w sprawie utworzenia na terenie miasta Bobolice Strefy Aktywności Gospodarczej. Na obszar SAG w Bobolicach składa się 25,3256 ha gruntów przemysłowej części miasta, stanowiących zarówno własność gminy jak i osób fizycznych i prawnych (tereny zagospodarowane i niezagospodarowane). Aktualnie zagospodarowana powierzchnia to – 5,818 ha, w tym zabudowana – 1,0687 ha. Na zagospodarowanym obszarze funkcjonują obecnie następujące firmy:

1) Zakład Przetwórstwa Spożywczego Zakład Pracy Chronionej Szugalski Michał, ul. Kolejowa 4, 76-020 Bobolice,

2) Behka Plast-Ifab Sp. z o.o., Dostawca tworzyw sztucznych, ul. Kolejowa 2, 76-020 Bobolice,

3) Piekarnia GS Gminna Spółdzielnia Samopomoc Chłopska, ul. Kolejowa 4a, 76-020 Bobolice.

MPZP przewiduje następujące ustalenia w zakresie powiązań infrastruktury technicznej i komunikacji dla całego obszaru planu z układem zewnętrznym:

- 1) woda - z istniejącej sieci wodociągowej w mieście Bobolice lub z ujęć wody podziemnej, realizowanych - zgodnie z przepisami odrębnymi;
- 2) odprowadzenie ścieków sanitarnych - do istniejącej sieci kanalizacji sanitarnej na obszarze planu;
- 3) wody opadowe i roztopowe - do planowanej sieci kanalizacji deszczowej w mieście Bobolice lub planowanej lokalnej sieci kanalizacji deszczowej;
- 4) gaz - z planowanej sieci gazowej w mieście Bobolice;
- 5) zaopatrzenie w ciepło - indywidualnie;
- 6) elektroenergetyka – z sieci elektroenergetycznej średniego lub niskiego napięcia na obszarze planu lub w mieście Bobolice;
- 7) telekomunikacja - z sieci telekomunikacyjnej w mieście Bobolice;
- 8) komunikacja - powiązanie z drogą krajową nr 11 poprzez lokalny układ gminnych i powiatowych dróg publicznych w mieście Bobolice.

Natomiast ustalenia w zakresie infrastruktury technicznej dla całego obszaru planu:

- 1) zaopatrzenie w ciepło - indywidualne, niskoemisyjne lub nieemisyjne sposoby zaopatrzenia w ciepło, wykorzystujące technologie grzewcze o wysokiej sprawności, w tym ogrzewanie elektryczne lub z odnawialnych źródeł energii, które nie mogą posiadać mocy przekraczającej 100 kW;
- 2) zaopatrzenie w wodę - z sieci wodociągowej w drogach 01KDL, 02KDW lub w działkach budowlanych, lub z ujęć wody podziemnej, realizowanych zgodnie z przepisami odrębnymi;
- 3) odprowadzenie ścieków sanitarnych - do sieci kanalizacji sanitarnej w drogach 01KDL, 02KDW lub w działkach budowlanych;
- 4) odprowadzanie wód opadowych i roztopowych - do lokalnej sieci kanalizacji deszczowej lub budowa zbiorników retencyjnych, gminnej sieci kanalizacji deszczowej w drogach 01KDL, 02KDW lub w działkach budowlanych, lub powierzchniowo. Wody opadowe lub

roztopowe, pochodzące z powierzchni zanieczyszczonych wymagają oczyszczenia, zgodnie z przepisami odrębnymi;

5) usuwanie stałych odpadów komunalnych - zgodnie z przepisami odrębnymi;

6) elektroenergetyka - z sieci elektroenergetycznej w drogach 01KDL, 02KDW lub w działkach budowlanych. Dopuszcza się pozyskiwanie prądu z alternatywnych, odnawialnych źródeł energii, które nie mogą posiadać mocy przekraczającej 100 kW;

7) gaz - z sieci gazowej w drogach 01KDL, 02KDW lub w działkach budowlanych. Dopuszcza się zaopatrzenie w gaz ze stacjonarnych zbiorników na gaz płynny;

8) telekomunikacja (kanały przesyłowe) - z sieci kablowej w drogach 01KDL, 02KDW lub w działkach budowlanych;

9) w pasach stref ochronnych linii średniego napięcia obowiązują ustalenia dla poszczególnych typów obiektów według przepisów odrębnych, tj.:

a) obowiązuje zakaz zabudowy, poza obiektami elektroenergetycznymi w pasie technicznym o szerokości 7,50 m od osi linii średniego napięcia do granicy strefy. Zakaz nie dotyczy infrastruktury technicznej i komunikacyjnej, przecinających strefę,

b) dopuszcza się zmianę ustaleń dla stref, pod warunkiem dotrzymania wartości dopuszczalnych natężenia pola elektrycznego,

c) dopuszcza się likwidację stref po przeniesieniu, skablowaniu lub likwidacji linii;

10) dopuszcza się budowę nowych, przebudowę, rozbudowę lub likwidację istniejących sieci uzbrojenia terenu wraz z towarzyszącymi obiektami budowlanymi oraz urządzeniami inżynierskimi. Dopuszcza się realizację innych sieci niskonapięciowych dla telekomunikacji, telewizji kablowej, ochrony obiektów i innych.

Dopuszcza się realizację innych obiektów budowlanych i urządzeń infrastruktury technicznej, wynikających z technicznych warunków realizacji inwestycji.

Znacząca część terenów objęta jest patronatem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Aktualnie trwają działania mające na celu objęcie ich statusem Słupskiej SSE. Ze względu na duże zainteresowanie MŚP wolnymi obszarami do zagospodarowania zaistniała konieczność uzbrojenia obszaru objętego niniejszym projektem, niezagospodarowanych terenów w obrębie ulicy Kolejowej w Bobolicach. Niniejsza inwestycja: „Uzbrojenie części strefy inwestycyjnej w Bobolicach, objętej patronatem SSSE – etap I” przyczyni się do akceleracji zakładania firm na terenie miasta Bobolice i wsparcia

korzystnego dla miasta trendu, czyli wzrostu ilości podmiotów gospodarczych. Obszar inwestycji po podziale nieruchomości wynosić będzie 3,50 ha, a objęcie terenu statusem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej stworzy warunki do lokowania inwestycji dla przedsiębiorców działających na tym terenie. Dane z listów intencyjnych wskazują, że właściciele podmiotów gospodarczych przewidują utworzenie nowych miejsc pracy co pozostaje nie bez znaczenia dla mieszkańców regionu. Rezultaty projektu takie jak:

- powstanie nowych i rozwój istniejących podmiotów gospodarczych,
- wzrost obrotu gospodarczego lokalnych przedsiębiorców,
- wzrost dostępnych miejsc pracy,
- otwarcie 3,50 ha uzbrojonego terenu inwestycyjnego,
- powstanie mikro i małych firm kooperujących, wygenerowanych przez inwestycje ulokowane w Strefie, uatrakcyjnią region nie tylko dla firm, ale także dla społeczeństwa, poprzez ułatwienie znalezienia miejsca pracy i podniesienie warunków życia.

Łatwość znalezienia zatrudnienia, a przez to uzyskania środków do życia, są jednym z determinantów wyboru miejsca zamieszkania a jak wynika z danych Urzędu Miejskiego w Bobolicach ujemne saldo migracji jest jednym z problemów, któremu władze muszą przeciwdziałać. Dotychczasowe podejmowanie działania przez Gminę Bobolice w zakresie przygotowania terenów inwestycyjnych i włączenia ich w ramy Słupskiej SSSE stanowi ważny instrument w kierunku dalszego wzrostu gospodarczego poprzez pozyskanie nowych inwestycji przedsiębiorstw na terenie KKBOF.

Projekt wpisuje się w ponadlokalną politykę sprzyjającą rozwojowi poprzez udostępnianie nowych terenów inwestycyjnych dla zainteresowanych inwestorów w najbardziej atrakcyjnych lokalizacjach oraz z największymi predyspozycjami dla rozwoju działalności przemysłowej i gospodarczej. Zainteresowanie zewnętrznych inwestorów zostało odzwierciedlone i wykazane w listach intencyjnych, zaś realizację inwestycji przez te podmioty branży gospodarki o wysokim potencjale rozwojowym mogą stać się inteligentną specjalizacją regionu. Tak ukierunkowana polityka wzmacnia Bobolice, jako ośrodek gospodarczy o ugruntowanej pozycji, perspektywach rozwojowych i predyspozycjach dla rozwoju funkcji przemysłowej, który poprzez swój wzrost będzie pozytywnie oddziaływać na pozostałe gminy KKBOF.

2. ANALIZA WYKONALNOŚCI PROJEKTU W FORMULE PARTNERSTWA PRYWATNO-PUBLICZNEGO

2.1. Analiza Wykonalności

Potrzeba realizacji tego projektu przez Gminę Bobolice wynika głównie ze zgłaszanych postulatów ze strony MŚP zainteresowanych terenami objętymi patronatem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Ze względu na swoją specyfikę firmy te najczęściej zainteresowane są niewielkimi działkami przeznaczonym pod usługi lub działkami dużymi z takim samym przeznaczeniem. Dużą popularnością wśród potencjalnych inwestorów cieszą się właśnie tereny z przeznaczeniem pod przemysł, bazy, składy, rzemiosło i usługi produkcyjne.

Analizowany teren położony w rejonie ulicy Kolejowej w Bobolicach, z uwagi na m.in. bardzo dobre położenie komunikacyjne charakteryzuje się dużym potencjałem inwestycyjnym dla przedsiębiorców, stanowiąc przede wszystkim potencjalne miejsce zatrudnienia dla mieszkańców Gminy Bobolice.

Zainteresowanie terenami inwestycyjnymi deklarują przedsiębiorcy z sektora: rolnego, przemysłowego i usługowego. Gmina Bobolice stanowi swego rodzaju mikroregion nieskażonego środowiska przyrodniczego i wybitnych walorów krajobrazowych (duża lesistość i znaczna ilość jezior polodowcowych), co stwarza przyjazny klimat dla przyjęcia inwestycji związanych z przetwórstwem rolno – spożywczym czy ekologicznym. Korzystne położenie sprzyja z kolei działalności logistycznej czy magazynowej. Gmina Bobolice jest otwarta również na innych inwestorów.

Nowo przyłączone tereny wyróżnia: korzystna lokalizacja pod względem komunikacyjnym. Dostępność transportowa, jest kluczowym czynnikiem dla firm przy wyborze lokalizacji, jak również ma kluczowe znaczenie przy etapowaniu strategicznym. Aktualnie odległości z Bobolic do miast o znaczącym dla Polski znaczeniu gospodarczym wynoszą odpowiednio: 480 km (Warszawa), 182 km (Szczecin), 211 km (Poznań), 176 km (Gdańsk), 80 km (Kołobrzeg), 36 km (Koszalin), 30 km (Szczecinek).

W Bobolicach krzyżuje się 7 dróg, przy czym najważniejsze ciągi komunikacyjne to:

- droga krajowa nr 11 (łącząca Śląsk z Poznaniem i Kołobrzegiem),



- droga krajowa nr 25 (łącząca Pomorze Środkowe z aglomeracją Bydgoską, Kalisko – Ostrowską oraz Wrocławską),
- droga wojewódzka nr 171 (prowadząca do Czaplinka, Złocieńca, Bornego Sulinowa, Połczyna Zdroju, Wałcza, Drawska Pomorska),
- droga wojewódzka nr 205 (prowadząca przez Polanów do Sławno do Darłowa lub Słupska).

Nadto budowa drogi ekspresowej S11 na odcinku węzeł Koszalin Zachód (bez węzła) - węzeł Bobolice o długości 47,7 km została wpisana do Programu Budowy Dróg Krajowych na lata 2014-2023 (z perspektywą do 2025 r.). Droga ekspresowa S11 będzie liczyć 550 km długości. Jej trasa pobiegnie głównie śladem obecnej drogi krajowej nr 11 przez województwa: zachodniopomorskie, wielkopolskie, opolskie i śląskie.

Całość inwestycji zaprojektowana zostanie w oparciu o zapisy obowiązujących dla tego obszaru Miejsowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego - Uchwały z dnia 29 grudnia 2016 r. nr XXII/196/16 Rady Miejskiej w Bobolicach oraz warunków technicznych poszczególnych firm branżowych. Dodatkowo (pomocniczo), zgodnie z zapisami „studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Bobolice”.

Ponadto, obok uwarunkowań planistycznych odbywają się jednocześnie cykliczne spotkania samorządów zrzeszonych w KKBOF i konsultacje społeczne (w tym również i z przedsiębiorcami oraz potencjalnymi inwestorami), których wynikiem będzie ostateczny kształt inwestycji zaspokajającej najważniejsze potrzeby interesariuszy. Koncepcja zagospodarowania obszaru podlegała konsultacjom społecznym na etapie uchwalania planu miejscowego i jest powszechnie znana mieszkańcom Bobolic.

2.1.1. Analiza prawna

1) Zapewnienie mediów w kontekście zadań własnych gminy

Zgodnie z art. 7 ustawy o samorządzie gminnym z dnia 19 grudnia 1998 r. pkt. 1. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. W szczególności zadania własne obejmują sprawy:

- 1) ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej;
- 2) gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego;
- 3) wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków



komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;

Gmina ponosi więc odpowiedzialność prawną za wykonanie tego zadania.

2) Stan prawny nieruchomości

Stan prawny nieruchomości jest uregulowany, a jej właścicielem jest Gmina Bobolice. Nieruchomość gruntowa oznaczona jako działka nr 6/2 położona jest w obrębie ewidencyjnym nr 0002 miasta Bobolice. Nieruchomość posiada księgę wieczystą KW nr KO11/00040866/2. Działy I i II księgi wieczystej są zgodne z ewidencją gruntów prowadzoną przez Gminę Bobolice. Działy III i IV nie posiadają wpisów.

3) Podział działek

Podział geodezyjny powinien być rozumiany, jako czynność mająca na celu wydzielenie z istniejącej jednej działki ewidencyjnej dwóch lub więcej nowo utworzonych działek ewidencyjnych⁵. Zgodnie z art. 93 ust. 1 u.g.n., podziału nieruchomości można dokonać, jeżeli jest on zgodny z ustaleniami planu miejscowego. W przedmiotowym stanie prawnym podział geodezyjny będzie jak najbardziej zgodny z postanowieniami planu miejscowego.

Aktualny MPZP zawiera następujące ustalenia w zakresie zasad i warunków podziału nieruchomości dla całego obszaru planu:

1) ustala się minimalną powierzchnię nowej działki usługowej: 200 m². Powierzchnia powyższa nie dotyczy podziału w celu powiększenia sąsiedniej nieruchomości przeznaczonej na cele usługowe;

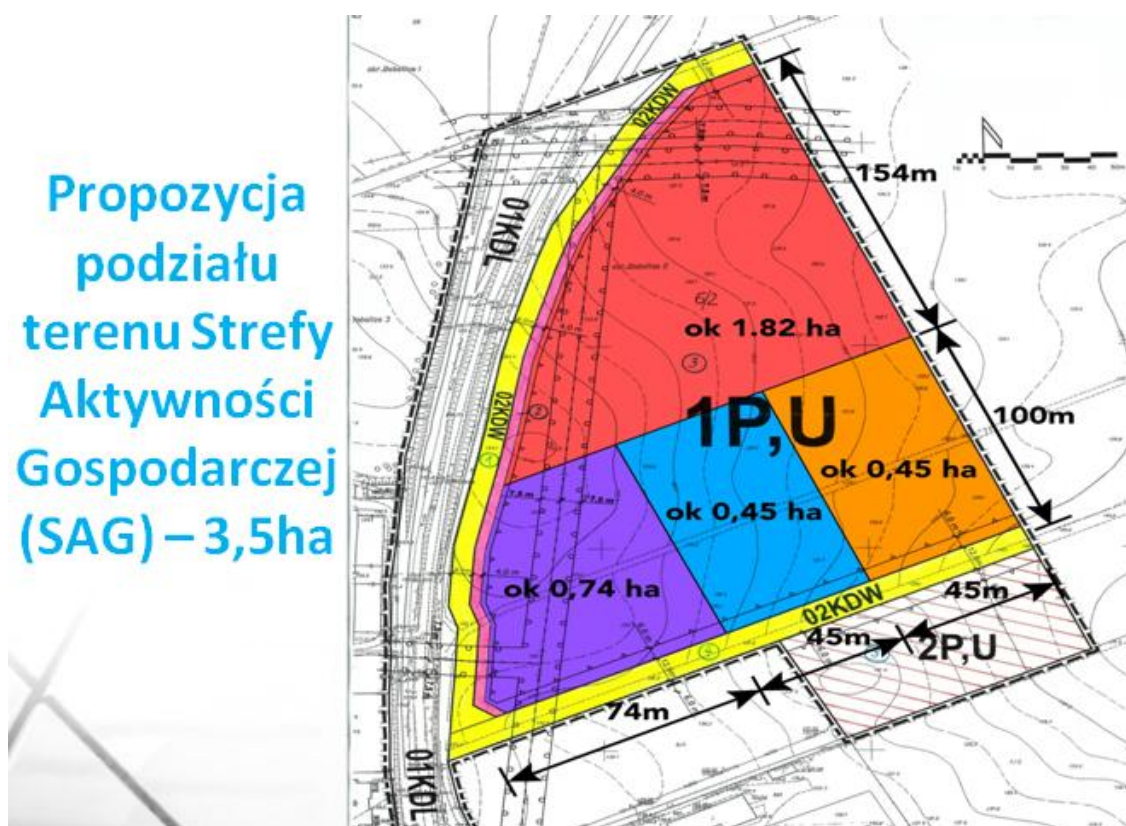
2) ustala się minimalną powierzchnię nowej działki dla obiektów produkcyjnych, składów i magazynów: 1000 m². Powierzchnia powyższa nie dotyczy podziału w celu powiększenia sąsiedniej nieruchomości przeznaczonej dla obiektów produkcyjnych, składów i magazynów;

3) dla działek przeznaczonych pod infrastrukturę techniczną lub komunikacyjną nie ustala się zasad i warunków podziału nieruchomości.

⁵ Zob.: G. Bieniek, (w:) G. Bieniek, St. Rudnicki: Nieruchomości. Problematyka prawna, wyd. 3, Warszawa 2006, s. 435

Podział nieruchomości nie jest dopuszczalny, jeżeli projektowane do wydzielenia działki gruntu nie mają dostępu do drogi publicznej; przy czym za dostęp do drogi publicznej uważa się również wydzielenie drogi wewnętrznej wraz z ustanowieniem na tej drodze odpowiednich służebności dla wydzielonych działek gruntu albo ustanowienie dla tych działek innych służebności drogowych, jeżeli nie ma możliwości wydzielenia drogi wewnętrznej z nieruchomości objętej podziałem. Proponowany podział zakłada budowę drogi wewnętrznej oznaczonej na poniższej mapce symbolem 02KDW, co umożliwi zapewnienie dostępu do drogi publicznej nowo utworzonym działkom ewidencyjnym.

Mapa nr 4: Propozycja podziału terenu Strefy Aktywności Gospodarczej o całkowitej powierzchni 3,5 ha



Źródło: Gmina Bobolice

Jeżeli nieruchomość stanowi własność gminy i nie została oddana w użytkowanie wieczyste, podziału nieruchomości można dokonać z urzędu. Zgodnie z przepisem art. 96 ust. 1 u.g.n., podziału nieruchomości dokonuje się na podstawie decyzji wójta, burmistrza albo prezydenta miasta zatwierdzającej podział. Zgodność proponowanego podziału nieruchomości z ustaleniami planu miejscowego, z wyjątkiem podziałów, o których mowa w

art. 95 u.g.n., opiniuje wójt, burmistrz albo prezydent miasta. W przypadku podziału nieruchomości położonej na obszarze, dla którego nie ma planu miejscowego, opinia dotyczy spełnienia warunków, o których mowa w art. 94 ust. 1 u.g.n. Opinię o zgodności proponowanego podziału nieruchomości z ustaleniami miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego bądź z decyzją o warunkach zabudowy albo z przepisami prawa wyraża się w formie postanowienia, na które przysługuje zażalenie.

Opiniowanie zgodności proponowanego podziału nieruchomości z ustaleniami planu miejscowego albo z przepisami szczególnymi bądź z decyzją o warunkach zabudowy (art. 93 ust. 4 u.g.n.) jest częścią postępowania o zatwierdzenie podziału nieruchomości. W uchwale z 1 marca 1999 roku NSA stwierdził, że: „Postanowienie wyrażające opinię, o której mowa w art. 93 ust. 4 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (...) jest wydane w toku postępowania administracyjnego w sprawie o podział nieruchomości. Do wydania tego postanowienia przepisu art. 106 k.p.a. nie stosuje się”⁶.

Trzeba przy tym podkreślić, że w obu fazach tego samego postępowania inny jest przedmiot badania i oceny. Najpierw sprawdzana jest zgodność projektu - w zależności od wyżej opisanej sytuacji - albo z postanowieniami planu, albo z przepisami prawa, albo z decyzją o warunkach zabudowy, później zaś następuje weryfikacja projektu sporządzonego na odpowiednich dokumentach geodezyjnych. Oznacza to, że przy zatwierdzeniu i opiniowaniu projektu podziału (art. 93 ust. 4 u.g.n.) organ musi przede wszystkim uwzględnić przeznaczenie terenu określone w planie miejscowym (albo zgodnie z przepisami odrębnymi, albo wskazane w decyzji o warunkach zabudowy) i z tego punktu widzenia ocenić, czy projekt realizuje to przeznaczenie, a także czy służy temu przeznaczeniu.

W art. 93 ust. 2 ustawy z 1997 r. sprecyzowano ową przesłankę badania zgodności z ustaleniami miejscowego planu, stwierdzając, że zgodność z takimi ustaleniami należy odnieść do dwóch kryteriów, tj. przeznaczenia terenu w planie oraz możliwości zagospodarowania wydzielonych działek. Jeżeli proponowany projekt podziału spełnia powyższe wymogi, opinia ta powinna być pozytywna, jeżeli natomiast narusza ustalenia planu zarówno co do przeznaczenia terenu, jak i możliwości zagospodarowania wydzielonych działek gruntu, organ jest zobowiązany do wydania opinii negatywnej. W orzecznictwie sądowym wyrażony został pogląd, że obowiązek wyrażenia opinii o zgodności podziału

⁶ <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/2727146B27>

nieruchomości z ustaleniami planu miejscowego dotyczy zarówno podziału dokonywanego na wniosek osoby, która ma w tym interes prawny, jak i podziału dokonywanego z urzędu.

Administracyjnoprawna samodzielność gminy to prawna możliwość występowania gminy w roli strony postępowania administracyjnego. O udziale danego podmiotu w postępowaniu administracyjnym w charakterze strony decyduje istnienie po jego stronie interesu prawnego lub obowiązku (zgodnie z art. 28 k.p.a.). Stronami mogą być osoby prawne, a gmina jako jednostka samorządu terytorialnego korzysta ze statusu osoby prawnej. Osobowość prawna gminy została zagwarantowana w Konstytucji RP⁷ oraz w ustawie o samorządzie gminnym⁸. Osobowość prawna stanowi o przyznanej gminie samodzielności wobec państwa.

Gmina jako osoba prawna jest wyposażona z mocy przepisów prawa w zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych, którą zgodnie z art. 30 § 1 k.p.a. ocenia się według przepisów prawa cywilnego, jeśli przepisy szczególne nie stanowią inaczej. A zatem gmina ma „zdolność administracyjnoprawną”, czyli prawną możliwość występowania jako strona w postępowaniu administracyjnym.

W gminie, w systemie jej organów, organem wyposażonym w uprawnienia do reprezentacji gminy w postępowaniu administracyjnym oraz w postępowaniu sądowoadministracyjnym jest jej wójt lub burmistrz (prezydent miasta). Zgodnie z przepisem art. 31 u.s.g., wójt, burmistrz (prezydent miasta) kieruje bieżącymi sprawami gminy i reprezentuje gminę na zewnątrz. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że czyni on to w imieniu gminy jako podmiot ją reprezentujący, a nie jako organ administracji samorządowej.

Jak podkreśla SN, tytuł własności daje gminie pozycję strony postępowania administracyjnego zgodnie z art. 28 k.p.a. Powołanie gmin i nadanie im tytułu własności mienia komunalnego spowodowało, że w sprawach dotyczących skomunalizowanego dawnego mienia ogólnonarodowego (państwowego), rozstrzyganych w postępowaniu administracyjnym, gminy są stronami⁹.

Zgodnie z art. 97 ugn ewidencyjny podział nieruchomości dokonywany jest na wniosek osoby mającej w tym interes prawny (ust. 1) albo z urzędu (w zakresie istotnym dla rozstrzygnięcia kontrolowanej sprawy - ust. 3). Z urzędu podziału nieruchomości można

⁷ <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/7.htm>

⁸ <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19900160095>

⁹ SN w uzasadnieniu postanowienia z 8 października 1992 r., ARN 44/92.

dokonać, jeżeli dana nieruchomość lub jej część jest niezbędna do realizacji celów publicznych albo gdy nieruchomość stanowi własność gminy i nie została oddana w użytkowanie wieczyste (M. Durzyńska, Podział nieruchomości, LexisNexis 2011 r., s. 86).

Wójt wydając decyzję nie działa jako organ reprezentujący właściciela (Gminę [...]; art. 31 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym - j.t. Dz. U. z 2013 r., poz. 594 z zm., dalej usg), lecz jako podmiot powołany przez ustawę do pełnienia funkcji administracji publicznej, realizującej władztwo administracyjne (imperium; art. 96 ust. 1 ugn; E. Mzyk w: w: red. S. Kalus, Ustawa o gospodarce nieruchomościami. Komentarz, LexisNexis 2012, s. 570-571, uw. 2). Natomiast gmina jako osoba prawna upoważniona jest do wykonywania przysługujących jej praw i obowiązków właścicielskich - i wówczas może występować w postępowaniu administracyjnym w charakterze strony. Z przytoczonych regulacji prawnych wynika, że wójt reprezentujący gminę w stosunkach publicznoprawnych obowiązany jest (i uprawniony) do reprezentowania gminy w postępowaniu administracyjnym oraz w postępowaniu sądowoadministracyjnym.

Ewidencyjny podział nieruchomości jest zatwierdzany decyzją, będącą prawnie określonym sposobem władczej wypowiedzi organu administracji w przedmiocie dopuszczalności ewidencyjnego podziału nieruchomości, z którą ustawodawca związał skutek dokonania stosownych zmian w zakresie oznaczenia nowo wydzielonych działek gruntu w ewidencji gruntów i budynków oraz w księdze wieczystej (M. Wolanin w: J. Jaworski, A. Prusaczyk, A. Tułodziecki, M. Wolanin Ustawa o gospodarce nieruchomościami. Komentarz, C.H. Beck 2013 r. s. 626 nb 1).

4) Budowa sieci

a) kwestie własności sieci

W przedmiotowym projekcie partner publiczny jest właścicielem gruntów, na terenie których planuje się realizację przedsięwzięcia - budowy sieci infrastruktury. Tymczasem zgodnie z art. 49 § 1 k. c. urządzenia służące do doprowadzania lub odprowadzania płynów, pary, gazu, energii elektrycznej oraz inne urządzenia podobne nie należą do części składowych nieruchomości, jeżeli wchodzi w skład przedsiębiorstwa. W myśl § 2 k. c. osoba, która poniosła koszty budowy urządzeń, o których mowa w § 1, i jest ich właścicielem, może żądać, aby przedsiębiorca, który przyłączył urządzenia do swojej sieci, nabył ich własność za

odpowiednim wynagrodzeniem, chyba że w umowie strony postanowiły inaczej. Z żądaniem przeniesienia własności tych urządzeń może wystąpić także przedsiębiorca. W związku z powyższym, wskazać należy, że sam fakt przyłączenia do sieci nie stanowi samoistnej podstawy przejścia własności. W orzecznictwie wskazuje się, że przepis art. 49 k.c. nie stanowi samoistnej podstawy prawnej przejścia urządzeń służących do doprowadzania lub odprowadzania wody, pary, gazu, prądu elektrycznego oraz innych podobnych urządzeń na własność właściciela przedsiębiorstwa przez ich połączenie z siecią należącą do tego przedsiębiorstwa. O tym, jaki tytuł prawny do przyłączonych urządzeń będzie przysługiwał w takim wypadku przedsiębiorcy sieciowemu, zdecyduje umowa stron, a jeżeli do jej zawarcia nie dojdzie, właściciel przedsiębiorstwa sieciowego będzie jedynie posiadaczem przyłączonych urządzeń. Decydujące znaczenie dla określenia własności omawianych urządzeń ma zatem stopień ich fizycznego i funkcjonalnego powiązania z siecią należącą do przedsiębiorstwa. (por. Uchwała składu siedmiu sędziów z dnia 8 marca 2006 r., III CZP 105/05).

b) wymogi w zakresie dokumentacji projektowej

W ramach przedmiotowego projektu planuje się:

- opracowanie kompletnej dokumentacji projektowo-wykonawczej wraz z uzyskaniem pozwolenia na budowę (zadanie 1) oraz
- wykonanie robót budowlanych, w tym w szczególności: budowa sieci wodociągowej i kanalizacji sanitarnej, budowa kanalizacji deszczowej lub odwodnienia (np. rowy, zbiornik retencyjny), budowa sieci gazowej, telekomunikacyjnej i światłowodowej (kanały do przesyłu), budowa drogi wewnętrznej wraz z jednostronnym chodnikiem i ścieżką rowerową oraz oświetleniem, budowa i przebudowa sieci energetycznej w tym m.in. likwidacja sieci napowietrznej wraz z przełożeniem w grunt (zadanie 2).

W zakresie dokumentacji wymaganej do budowy sieci wodociągów należy wskazać na kompletny projekt budowlany opracowany zgodnie zobowiązującymi przepisami umożliwiającymi kompleksową realizację inwestycji z niezbędnymi opiniami, uzgodnieniami, opracowaniami, zatwierdzeniami wraz z uzyskaniem ostatecznej decyzji o pozwoleniu na budowę, przedmiar robót i kosztorys inwestorski, specyfikacji technicznej wykonania i odbioru robót budowlanych, informację dotyczącą bezpieczeństwa i ochrony zdrowia.

Ponadto wymagane będą: uzyskanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach wraz z opracowaniem niezbędnych dokumentów do jej wydania, opracowanie operatu wodno-prawnego wraz z uzyskaniem pozwolenia wodno-prawnego, uzyskanie uzgodnień w zakresie uwarunkowań archeologicznych, opracowanie dokumentacji geotechnicznej /opinii geologicznej zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami,

W ramach dokumentacji wymaganej do budowy kanalizacji sanitarnej, będzie wymagane opracowanie projektu budowlano - wykonawczego. Dokumentacja winna również zawierać przedmiary robót, kosztorysy inwestorskie oraz specyfikację techniczną wykonania i odbioru robót budowlanych w rozbiu na sieć i przyłącza. W zakres tego zadania wchodzi również opracowanie wszelkich innych dokumentacji oraz wykonanie niezbędnych czynności wymaganych do uzyskania decyzji pozwolenia na budowę, opracowanie przedmiaru robót, kosztorysu inwestorskiego oraz specyfikacji technicznej wykonania i odbioru robót budowlanych w rozbiu na sieć i przyłącza. Należy również wykonać mapę sytuacyjno – wysokościową, mapę ewidencyjną jako załącznik do decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach zgody na realizację inwestycji, wypisy uproszczone z rejestru gruntów jako załączniki w prowadzonym postępowaniu administracyjnym.

Budowa kanalizacji deszczowej lub odwodnienia (np. rowy, zbiornik retencyjny) wymaga natomiast uzyskania wszelkich niezbędnych uzgodnień, w tym decyzji pozwolenia na budowę sieci kanalizacji deszczowej, uzyskanie map sytuacyjno - wysokościowych do celów projektowych, sporządzenia dokumentacji geologiczno-inżynierskiej opracowanej dla realizacji przedmiotowej inwestycji, wykonanej zgodnie z obowiązującym prawem i zakwalifikowaniem inwestycji do odpowiedniej kategorii geotechnicznej oraz zasadami wiedzy inżynierskiej dla zapewnienia prawidłowych rozwiązań projektowych. Do zakresu opracowania należy: projekt budowy kanalizacji deszczowej odwodnienia z odprowadzeniem ścieków deszczowych do odbiornika wskazanego przez projektanta, projekt zbiornika retencyjnego, uzyskanie warunków technicznych; projekt należy wykonać wraz z wszelkimi niezbędnymi opiniami, decyzjami, zaświadczeniami, uzgodnieniami oraz pozwoleniami w tym decyzją pozwolenia na budowę. Do dokumentacji należy załączyć oświadczenie o jej kompletności z punktu widzenia celu któremu ma służyć, zgodności z umową oraz aktualnie obowiązującymi przepisami i normami. uzyskanie zgody zarządcy drogi na umieszczenie odcinków sieci kanalizacyjnych w pasie drogowym wraz z opracowaniem projektu

odtworzenia nawierzchni, uzyskanie wszelkich niezbędnych uzgodnień i pozwoleń, w tym pozwolenie na budowę; przygotowanie wniosku o decyzję pozwolenia wodno - prawnego oraz uzyskanie przedmiotowej decyzji; przedmiar robót, kosztorys inwestorski i szczegółowe specyfikacje techniczne

Budowa sieci gazowej - dokumentacja projektowa musi zawierać wszystkie niezbędne wymagane przepisami prawa uzgodnienia, oświadczenia, pozwolenia, zezwolenia, decyzje i zgody niezbędne do prawidłowego wykonania i realizowania inwestycji, a w szczególności decyzje o pozwoleniu na budowę, w tym w szczególności dokumentacje wykonawcze, warunki techniczne przyłączenia do sieci gazowej, projekt budowlany, projekt wykonawczy, materiały formalno - prawne, kosztorysy inwestorskie, przedmiary robót, ponadto powinna zostać uregulowana kwestia prawa do dysponowania nieruchomościami na cele budowlane dla wszystkich działek na trasie projektowanej sieci gazowej, wykonawca powinien zamówić mapę do celów projektowych po dokonaniu rozpoznania wszelkich uwarunkowań i możliwości w zakresie lokalizacji sieci gazowej w gruntach właścicieli nieruchomości

Budowa sieci telekomunikacyjnej i światłowodowej (kanały do przesyłu), - obejmuje wykonanie kompleksowej dokumentacji projektowo – kosztorysowej infrastruktury (w tym uzyskanie warunków technicznych, wykonanie projektu oraz projektu wykonawczego) światłowodowej zgodnej z wytycznymi, w szczególności z programem funkcjonalno – użytkowym, wraz z uzyskaniem stosownych dokumentów i pozwoleń.

Budowa drogi wewnętrznej wraz z jednostronnym chodnikiem i ścieżką rowerową wraz z oświetleniem wymaga projektu budowlano – wykonawczego drogowego, specyfikacji technicznej dla każdej branży, przedmiaru robót - dla każdej branży, kosztorysu inwestorskiego – dla każdej branży, projektu budowlano-wykonawcze usunięcia ewentualnych kolizji z urządzeniami podziemnymi i nadziemnymi. Nadto konieczne będą: wykonanie mapy do celów projektowych, mapa obejmująca inwentaryzację podziemną i nadziemną uzbrojenia terenu i ogrodzeń oraz przedstawiająca poprawny przebieg drogi, z zaznaczeniem terenu niezbędnego dla obiektu budowlanego, projekt podziału nieruchomości, linie rozgraniczające teren winny stanowić linie podziału nieruchomości. Zakres mapy ma obejmować teren przedmiotu zamówienia wraz z terenem przyległym, niezbędnym do poprawnego rozwiązania projektowanych elementów infrastruktury, konieczne będzie także uzyskanie kompletu wypisów z rejestru ewidencji gruntów oraz wyrysów z map

ewidencyjnych dla obszaru objętego zamówieniem, przygotowanie informacji o planowanym przedsięwzięciu do zapytania o zakres raportu, oraz opracowanie raportu o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko, jeśli będzie wymagany, skompletowanie wszelkich niezbędnych materiałów, opinii, uzgodnień oraz uzyskanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach zgody na realizację przedsięwzięcia, uzyskanie wszelkich uzgodnień, oświadczeń i decyzji niezbędnych do uzyskania zezwolenia na realizację inwestycji drogowej, pozyskanie wszystkich umów na wejście w teren, jeżeli są wymagane, opłacenie wszelkich wymaganych uzgodnień, w przypadku kolizji z istniejącym uzbrojeniem terenu uzyskanie uzgodnienia proponowanego rozwiązania projektowego z właściwym zarządcą sieci. Należy również zatwierdzić projekt organizacji ruchu; na okres budowy, po zrealizowaniu inwestycji, opracowanie tabelarycznej inwentaryzacji drzew i krzewów kolidujących z inwestycją, opracowanie wniosku o zezwolenie na realizację inwestycji drogowej

Budowa i przebudowa sieci energetycznej wymaga uzyskania warunków energetycznych, uzgodnień, wykonania projektu budowlanego wraz z niezbędnymi elementami projektu wykonawczego, przedmiarem robót i wymaganymi prawem uzgodnieniami oraz pozwoleniami niezbędnymi do rozpoczęcia robót wraz z tytułami prawnymi do nieruchomości, uzyskania pozwolenia na budowę sieci.

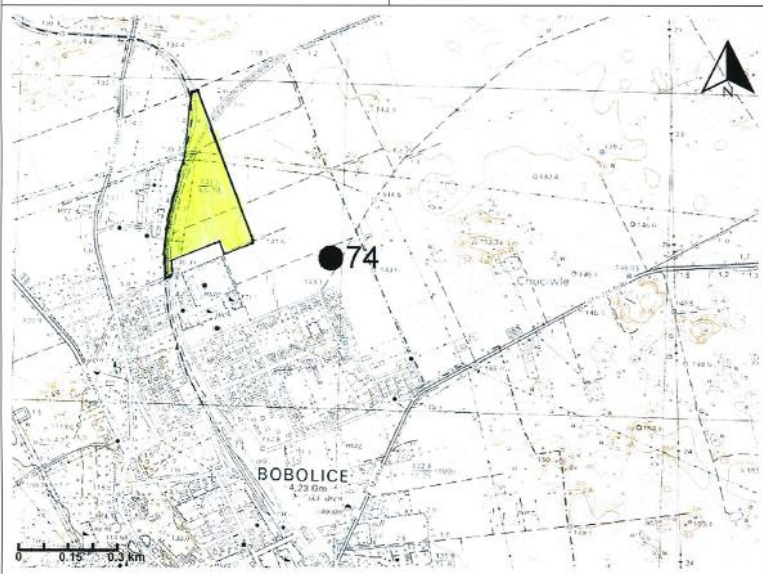
Dokumentację projektową należy wykonać zgodnie z obowiązującymi przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej, miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego gminy, warunkami technicznymi (z uwzględnieniem zmian w przepisach trakcie realizacji zamówienia) a w szczególności: ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 18 maja 2004 r. w sprawie określenia metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno – użytkowym (Dz. U. Nr130.1389), Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 2 września 2004 r. w sprawie szczegółowego zakresu i formy dokumentacji projektowej, specyfikacji technicznej wykonania i odbioru robót budowlanych oraz programu funkcjonalno – użytkowego (tj. Dz. U. z 2013 r. poz.1129). Dokumentację projektową budowlaną - wykonawczą dla wszystkich branż wykonać należy zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 25 kwietnia 2012 r. w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego (Dz. U. Nr 462 poz z późniejszymi zmianami), z ustawą z dnia 7 lipca 1994r.

Prawo Budowlane (tekst jednolity z 2010 r Dz. U. Nr 243, poz. 1623 z późniejszymi zmianami oraz z rozporządzeniami wykonawczymi), a także z Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 2 września 2004r w sprawie szczegółowego zakresu i formy dokumentacji projektowej, specyfikacji technicznych wykonania i odbioru robót budowlanych oraz programu funkcjonalno - użytkowego (Dz. U. Nr 202, poz. 2072 z późniejszymi zmianami). Należy sporządzić również dokumentację powykonawczą. Dokumentacje projektowe winny być opracowane z należytą starannością, wymaganiami Ustaw, przepisami i aktualnymi Polskimi Normami przenoszącymi normy europejskie, Polskimi Normami oraz zasadami wiedzy technicznej jak również oraz aktualnymi:

5) Oceny środowiskowe, archeologiczne

Przygotowanie materiałów w celu uzyskania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach zgody na realizację inwestycji (wraz z raportem o oddziaływaniu inwestycji na środowisko – jeżeli będzie wymagany w prowadzonym postępowaniu) oraz lokalizacji celu publicznego. Ponadto wymagane będą: deklaracja organu odpowiedzialnego za monitorowanie obszarów Natura 2000 wraz z mapą, na której wskazano lokalizację projektu i obszarów Natura 2000, deklaracja organu odpowiedzialnego za gospodarkę wodną, postanowienie w sprawie obowiązku przeprowadzenia OOS i zakresie raportu wraz z niezbędnymi postanowieniami opiniującymi, streszczenie raportu OOS w języku niespecjalistycznym lub cały raport OOS, dokumentacja dotycząca procedury udziału społeczeństwa, postanowienie uzgadniające i postanowienie opiniujące wydawane przed decyzją o środowiskowych uwarunkowaniach, decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach wraz z charakterystyką przedsięwzięcia stanowiącą załącznik do decyzji.

Mapa nr 5: Karta Gminnej ewidencji zabytków

KARTA GMINNEJ EWIDENCJI ZABYTEKÓW			
1. Obiekt STANOWISKO ARCHEOLOGICZNE LX, O	2. Datowanie WS, NOW	3. Miejscowość 76-020 BOBOLICE	4. Lokalizacja WG MAPY
		5. Lokalizacja archeologiczna	
		Nr obszaru AZP 19-25	
		Nr stanowiska na obszarze 74	
		Nr stanowiska w miejscowości 75	
6. Przynależność Administracyjna		7. Formy ochrony	
województwo ZACHODNIOPOMORSKIE powiat KOSZALIŃSKI gmina BOBOLICE		8. Opracowanie karty (autor, data, podpis) Joanna Walkowiak Daniel Wiśniewski Informacje zawarte w karcie na podstawie AZP 14.08.2015	

źródło: Karta Gminnej Ewidencji Zabytków, Gmina Bobolice

6) Wybór modelu

Na wstępie rozważań dotyczących wyboru modelu partnerstwa należy wskazać, iż istotę partnerstwa publiczno-prywatnego stanowi współpraca i podział ryzyka w wykonywaniu tego zadania. Partnerstwo zakłada intensywną współpracę przy realizacji projektu, poprzez taki rozkład zadań i ryzyk w przedsięwzięciu, który najlepiej wykorzystuje atuty każdego z uczestników. Powyższe oznacza, że współpraca nie ogranicza się wyłącznie do nabycia usługi, dostaw lub robót budowlanych w zamian za ustaloną zapłatę.

W umowie o zamówienie publiczne zamawiający zobowiązuje się do świadczenia pieniężnego, a wykonawca - do świadczenia niepieniężnego. W przypadku umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym konstrukcja jest z reguły bardziej skomplikowana.

Najluźniejszą formą współpracy w ramach wspólnego wykonywania zadań publicznych przez sektor prywatny i publiczny są **umowy określające zakres odpowiedzialności** każdej ze stron i jej zadania. Na mocy tych zobowiązań sektor prywatny może uczestniczyć w bieżącej eksploatacji i zarządzaniu infrastrukturą, służącą świadczeniu usług użyteczności publicznej, co w uproszczeniu sprowadza się do przejęcia przez stronę prywatną odpowiedzialności za określone elementy procesu świadczenia usług bez

konieczności zmian w zakresie własności wykorzystywanej infrastruktury. Mając na względzie względy racjonalności, ta formuła współpracy dla przedmiotowego projektu wydaje się optymalna.

W gminie Bobolice funkcjonują już podmioty, które posiadają odpowiedni potencjał prawno – organizacyjny oraz znaczne doświadczenie w eksploatacji mediów, w związku z czym racjonalne wydaje się przekazanie wybudowanej infrastruktury podmiotom tym do eksploatacji.

Ścisła współpraca w ramach partnerstwa odbywa się najczęściej z wykorzystaniem specjalnie powołanej w tym celu **spółki (tzw. spółki celowej)**, w której wspólnikami są podmiot publiczny, partner prywatny, a także podmioty finansujące przedsięwzięcie, ale nie angażujące się w codzienne zarządzanie partnerstwem lub spółkę celową. Model realizacji przedsięwzięcia w formie spółki SPV został jednak odrzucony z uwagi na okoliczność, iż przedmiotowe przedsięwzięcie nie wymaga tak ścisłej współpracy. Optymalna dla przedmiotowego przedsięwzięcia wydaje się formuła kontraktowa, uwzględniająca podział ryzyk między stronami.

Model współpracy między podmiotem publicznym i partnerem prywatnym może być bardzo różny.

Model współpracy między podmiotem publicznym i partnerem prywatnym może być bardzo różny. Inicjatywa JASPERS opracowała 4 modele¹⁰ łączenia dotacji UE z formułą PPP, z których co do zasady każdy jest możliwy do realizacji w ramach perspektywy finansowej 2014-2020:

a) **Model 1 – Eksploatacja i utrzymanie zapewnione przez partnera prywatnego** (DB+O – ang. *Design, Build + Operate – Projektuj, Buduj + Eksploatuj*) - w którym etap budowy jest wyraźnie oddzielony od etapu eksploatacji za pomocą dwóch odrębnych umów – tradycyjnej umowy na roboty budowlane i umowy PPP dotyczącej eksploatacji wybudowanej infrastruktury. Stroną obu umów może być ten sam wykonawca. Dofinansowanie z UE dotyczy wyłącznie nakładów inwestycyjnych na realizację projektu.

b) **Model 2 – Projektuj – Buduj – Eksploatuj** (DBO) w którym zakłada się, że za pomocą jednej umowy PPP partnerowi prywatnemu powierzona zostanie odpowiedzialność za realizację etapów: budowy, eksploatacji i utrzymania infrastruktury. W tym modelu

¹⁰ Według kryterium stopnia, w jakim ryzyko związane z realizacją projektu jest przenoszone na partnera prywatnego

podmiot publiczny ponosi nakłady inwestycyjne, które następnie podlegają dofinansowaniu z UE.

c) **Model 3 – Równoległa realizacja dwóch projektów** gdy równolegle budowane są dwie, uzupełniające się, części infrastruktury, a każdej z tych inwestycji dotyczy oddzielna umowa. Jedna część jest wybudowana w oparciu o umowę na roboty budowlane, zaś druga na podstawie umowy PPP, która dotyczy również eksploatacji obu wybudowanych części. W ramach tego modelu dofinansowanie UE przypada wyłącznie na sfinansowanie pierwszej z inwestycji, w której nakłady inwestycyjne są ponoszone przez podmiot publiczny.

d) **Model 4 – Projektuj – Buduj – Finansuj – Eksploatuj** (DBFO – ang. *Design, Build, Finance, Operate* – *Projektuj, Buduj, Finansuj, Eksploatuj*) W modelu tym projekt jest realizowany w oparciu o umowę PPP, która obejmuje projektowanie, budowę, finansowanie oraz eksploatację inwestycji. W odróżnieniu od pozostałych modeli, w tym przypadku nakłady inwestycyjne, które podlegają refundacji ze środków UE, są ponoszone przez partnera prywatnego¹¹.

Z uwagi na powyższe rozwiązanie, realizacja przedmiotowego przedsięwzięcia w ramach przedmiotowego modelu byłaby wysoce pożądana z uwagi na następujące okoliczności:

- w tym modelu założeniem jest pozyskanie już na etapie inwestycyjnym wkładu finansowego partnera prywatnego, by wybudować infrastrukturę – model ten jest stosowany, gdy partner publiczny nie ma wystarczających środków na sfinansowanie inwestycji, lub też chce minimalizować wkład ze środków publicznych, poprzez poszukiwanie na rynku jak największego finansowania inwestycji ze środków prywatnych. Z informacji uzyskanych od Gminy Bobolice, wynika tymczasem wprost, że w chwili obecnej Gmina nie posiada wystarczającej płynności finansowej, aby samodzielnie zrealizować przedmiotowy projekt;
- W ramach przedmiotowego modelu natomiast partner prywatny projektuje stosowną infrastrukturę, finansując samodzielnie prace konstrukcyjne i projektowe. Na czas trwania umowy inwestycja najczęściej jest własnością prywatnego inwestora, po czym infrastruktura przekazywana jest na rzecz podmiotu publicznego. W ramach

¹¹ Wytyczne w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014-2020; Warszawa, 17 lutego 2017 r.

przedmiotowego modelu dopuszczalny jest jednak taki wariant, że infrastruktura jest własnością podmiotu publicznego¹² - co byłoby stanem pożądanym w przedmiotowym stanie faktycznym. W interesie gminy będzie bowiem zachowanie własności sieci i wszystkich urządzeń, w tym również inwestycji wykonywanych przez partnera prywatnego;

- DBFO może stanowić klasyczny model bazujący na koncesji z przychodami z opłat nałożonych na użytkowników płaconych na rzecz podmiotu prywatnego lub model wykorzystujący opłaty za dostępność (z opłatami od użytkowników płaconych na rzecz podmiotu publicznego lub bez takich opłat) w trakcie całego okresu eksploatacji projektu, lub połączenie obu modeli. Wskazana forma wynagrodzenia wydaje się optymalna dla założeń przedmiotowego projektu – co wynika wprost z informacji uzyskanych z Wydziału Analiz i Monitoringu Rynku PPP Departamentu Partnerstwa Publiczno-Prywatnego Ministerstwo Rozwoju w odpowiedzi udzielonej w dniu 30 czerwca 2017 r. na zapytanie podmiotu przeprowadzającego przedmiotową analizę z dnia 7 czerwca 2017 r. W treści odpowiedzi potwierdzono możliwość zastosowania formuły DBFO do przedmiotowego przedsięwzięcia¹³, że nie ma przeciwskażeń do zastosowania formuły PPP do tego typu przedsięwzięcia – oraz że najbardziej prawdopodobny model w tym przypadku to opłata za dostępność.

W odniesieniu do pierwszego i trzeciego modelu, wskazać należy iż partnerstwo publiczno-prywatne pojawia się w projekcie z dofinansowaniem UE dopiero po ukończeniu etapu realizacji rzeczowej, gdy partner prywatny staje się operatorem, co nie będzie mieć miejsca w ramach przedmiotowego przedsięwzięcia. Z kolei w modelu drugim podmiot publiczny ponosi nakłady inwestycyjne, które następnie podlegają dofinansowaniu z UE – co w przypadku przedmiotowego przedsięwzięcia nie jest rozwiązaniem rekomendowanym z uwagi na sytuację majątkową Gminy Bobolice.

7) Konstrukcja umowy

a) Informacje ogólne o umowie PPP

¹² https://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=7519

¹³ W odniesieniu do budowy sieci energetycznych, gdyż tego dotyczyło zapytanie

Umowa o ppp jest umową cywilnoprawną, w ramach której partner prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią, a podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego.

Definicja umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, zawarta w art. 7 ust. 1 u.p.p.p., składa się z trzech podstawowych elementów:

- zobowiązania partnera prywatnego do realizacji przedsięwzięcia oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację, lub poniesienia ich przez osobę trzecią,
- zobowiązania podmiotu publicznego do uregulowania wynagrodzenia na rzecz partnera prywatnego,
- zobowiązania stron do współdziałania w celu realizacji przedsięwzięcia, poprzez dokonanie podziału zadań, a w przypadku podmiotu publicznego - wyrażającego się także obowiązkiem wniesienia wkładu własnego.

Dodatkowym elementem umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, niezdefiniowanym w art. 7 ust. 1 u.p.p.p., ale wynikającym wprost z art. 1 ust. 2 u.p.p.p., jest podział ryzyk pomiędzy strony umowy¹⁴.

b) „Przedsięwzięcie” w kontekście umowy o ppp

Przedmiotem przedsięwzięcia może być budowa lub remont obiektu budowlanego, świadczenie usług, wykonanie dzieła, w szczególności wyposażenie składnika majątkowego w urządzenie podwyższające jego wartość lub użyteczność, lub inne świadczenie. Przy czym wszystkie wyżej wymienione czynności powinny być połączone z utrzymaniem lub zarządzaniem składnikiem majątkowym, który jest wykorzystywany do realizacji przedsięwzięcia publiczno-prywatnego lub jest z nim związany. Z powyższego wynika zatem, że realizacja niniejszego projektu¹⁵ (tak w odniesieniu do zadania 1, jak i do zadania 2) niewątpliwie może stanowić przedmiot umowy o ppp.

Opis przedsięwzięcia, do którego wykonania zobowiązany jest partner prywatny, zgodny powinien być odpowiednio:

¹⁴ Skoczyński T., Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz, Lex – pobrano: czerwiec 2017 r.

¹⁵ Obejmującego zakres opisany w ppkt. 1.1.1. – Zarys projektu

- z opisem zawartym w specyfikacji istotnych warunków zamówienia (w przypadku wyboru partnera prywatnego w trybie przepisów prawa zamówień publicznych) albo
- z opisem warunków koncesji (w przypadku stosowania przepisów ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi do wyboru partnera oraz ofertą).

W dalszej części analizy (tj. części dotyczącej wynagrodzenia partnera prywatnego znajdują się rozważania dotyczące tego, który tryb wyboru partnera byłby rekomendowany przez badającego i dlaczego).

Konkludując, przedsięwzięcie w rozumieniu art. 2 pkt 4 lit. a u.p.p.p. polega na realizacji budowy lub remontu obiektu budowlanego (rozumianych zgodnie z art. 3 pr. bud.). Zakres współpracy oraz wzajemnych zobowiązań stron wynikać powinien z zawartej pomiędzy stronami umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym i nie musi odpowiadać zobowiązaniom wynikającym z art. 647 k.c. W szczególności, w ramach tego rodzaju przedsięwzięcia możliwe jest również przyjęcie przez partnera prywatnego obowiązku zaprojektowania obiektu budowlanego i obowiązku uzyskania wszelkich niezbędnych pozwoleń na realizację tej inwestycji¹⁶ – co stanowi przedmiot zadania 1 niniejszego projektu.

c) Obowiązki partnera prywatnego

Na partnerze prywatnym ciążyć będzie kontraktowa odpowiedzialność względem podmiotu publicznego za realizację przedsięwzięcia. Co do zasady partner prywatny będzie ponosił wobec podmiotu publicznego odpowiedzialność za osiągnięcie celu przedsięwzięcia tylko w zakresie przyjętej w umowie matrycy podziału zadań obciążających bezpośrednio partnera prywatnego. Powyższe oznacza, iż partner prywatny nie będzie mógł zatem ponosić odpowiedzialności za zadania i ryzyka związane z przedsięwzięciem, które przejął na siebie podmiot publiczny lub za te zadania i ryzyka, które dotyczą podmiotów trzecich. Odpowiedzialność partnera prywatnego polegać będzie na obowiązku wykonania ciążących na nim zadań w sposób i w terminach przewidzianych w kontrakcie. Z tytułu niewykonania umowy lub nienależytego wykonania umowy przez partnera prywatnego kontrakt ppp powinien przewidywać kary umowne lub obniżenie wynagrodzenia partnera prywatnego. Partnera prywatnego obciążać będzie również odpowiedzialność odszkodowawcza w zakresie szkód poniesionych przez podmiot publiczny lub osoby trzecie niewykonaniem lub

¹⁶ op. cit: Skoczyński T..., Komentarz, Lex – pobrano: czerwiec 2017 r.

nienależytym wykonaniem umowy o ppp¹⁷.

Przedsięwzięcie w ramach ppp powinno być w istotnym stopniu, a nawet w całości, **realizowane przez partnera prywatnego**. W ramach umowy o ppp partner prywatny zobowiązuje się ponieść **całość lub część wydatków związanych z realizacją przedsięwzięcia**. Obowiązek ten wiąże się z koniecznością poniesienia części lub całości wydatków przez partnera prywatnego samodzielnie w terminach zapłaty wynikających z zawartych przez partnera prywatnego umów z wykonawcami robót budowlanych, dostaw lub usług. Poniesienie całości lub części wydatków na realizację przedsięwzięcia będzie wkładem własnym partnera prywatnego.

Partner prywatny zobowiązany będzie do poniesienia wydatków na realizację następujących zadań: przygotowania dokumentacji projektowej, wykonania robót budowlanych, podczas gdy partner publiczny realizuje następujące elementy projektu: analizę przedrealizacyjną, opracowanie kompletnej dokumentacji (aplikacyjnej (studium, PHU, dokumentacja środowiskowa i inne, wniosek (niekwalifikowany), ewentualne usługi prawne.

W praktyce obowiązki dotyczące zarządzania składnikiem majątkowym partner prywatny powierzać będzie podmiotowi trzeciemu, tudzież konsorcjantowi profesjonalnie trudniącemu się zarządzaniem określonymi składnikami majątkowymi.

Ze względu na to, że strony kontraktu ppp mają ze sobą współpracować, dzieląc się zadaniami w ramach ppp, to w konkretnym przypadku umowa o ppp może przewidywać także, że obowiązki partnera prywatnego obejmować będą utrzymanie lub zarządzanie **tylko niektórymi spośród składników majątkowych zaangażowanych w przedsięwzięcie**¹⁸ – w przedmiotowym projekcie zaleca się takie rozwiązanie z uwagi na to, iż wysoce prawdopodobnym jest, iż potencjalny partner prywatny nie sprostaby wymogom w zakresie posiadania pozwoleń czy koncesji wymaganych do zarządzania i eksploataowania wybudowaną infrastrukturą. Z dużym stopniem prawdopodobieństwa można również przewidywać, że wymogi te, czy skomplikowane procedury związane ze zlecaniem tych zadań innym podmiotom (oraz obowiązek znalezienia takich podmiotów spełniających wskazane wymogi) przez partnera prywatnego mogłyby zniechęcić potencjalnego partnera

¹⁷ M. Wawrzyniak Analiza przedrealizacyjna – zagadnienia podstawowe
https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/E_przewodnik/Documents/Biuletyn_PARP_3_analizy_przedrealiz.pdf

¹⁸ ibidem

prywatnego do udziału w przedsięwzięciu. Przeprowadzone badanie rynku (o czym szerzej będzie mowa w dalszej części niniejszej analizy) wykazało, iż znalezienie partnera prywatnego może być utrudnione – zwłaszcza wobec dążenia podmiotu publicznego do realizacji przedsięwzięcia w bardzo nieodległym czasowo terminie. Wobec powyższego rekomendowanym rozwiązaniem jest maksymalne **uproszczenie przedmiotowego projektu** oraz **zastosowanie jak najprostszych i czytelnych rozwiązań** – co może uczynić udział w projekcie bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych partnerów prywatnych.

Jeszcze inną kwestią jest fakt, że na terenie gminy Bobolice działają **przedsiębiorstwa cieszące się znacznym zaufaniem społecznym**, o utwierdzonej pozycji rynkowej, posiadające odpowiednie doświadczenie i specjalizujące się w eksploatacji określonych branż uzbrojenia, z którymi to przedsiębiorstwami podmiot publiczny planuje współpracę w zakresie eksploatacji nowo wybudowanych sieci infrastruktury.

Dopuszcza się natomiast powierzenie partnerowi prywatnemu eksploatacji sieci wodociągów. Jeżeli takie rozwiązanie zostanie zastosowane przez strony umowy ppp, to wówczas partner publiczny może oddać partnerowi prywatnemu wybudowaną przez niego infrastrukturę wodociągową w dzierżawę.

d) Obowiązek współdziałania stron

Kolejnym istotnym elementem umowy o ppp jest obowiązek **współdziałania** stron w celu realizacji przedsięwzięcia. Współdziałanie stron w umowie w istocie powinno wyrażać się w odpowiednim podziale zadań pomiędzy podmiotem publicznym a partnerem prywatnym. Podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego. Z reguły jednak najistotniejszym elementem współpracy ze strony podmiotu publicznego będzie wniesienie wkładu własnego, ale niekoniecznie tylko do tego muszą się ograniczać zadania podmiotu publicznego, który może przyjąć na siebie także inne obowiązki, np. promocję przedsięwzięcia (co zakłada niniejszy projekt).

e) Wkład własny partnera publicznego

Wkład własny, to świadczenie podmiotu publicznego lub partnera prywatnego polegające w szczególności na poniesieniu części wydatków na realizację przedsięwzięcia.

Podmiot publiczny w ramach wkładu własnego będzie mógł uczestniczyć w wydatkach na realizację przedsięwzięcia. Udział ten może być jednak tylko częściowy. Wkładem własnym podmiotu publicznego będzie również wniesienie składnika majątkowego. Wniesiony składnik majątkowy może bezpośrednio służyć do realizacji przedsięwzięcia lub pośrednio. Wniesienie wkładu własnego w postaci składnika majątkowego może nastąpić w szczególności w drodze sprzedaży, użyczenia, użytkowania, najmu albo dzierżawy.

f) Wynagrodzenie partnera prywatnego w formie opłaty za dostępność

Wyróżnia się dwie podstawowe formy wynagrodzenia partnera prywatnego, które korespondują ze sposobem postrzegania tego wynagrodzenia przyjętym na gruncie poprzednio obowiązującej ustawy - jedną z tych form wynagrodzenia partnera prywatnego jest prawo do pobierania pożytków z przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego, a drugą – zapłata sumy pieniężnej. Opłata za dostępność stanowi tę drugą formę wynagrodzenia¹⁹.

W przedmiotowym projekcie opłata za dostępność stanowi rekomendowaną formę wynagrodzenia.

W pierwszej kolejności należy wskazać na okoliczność, że planuje się niepozostawianie partnerowi prywatnemu zdecydowanej większości branż wybudowanej infrastruktury do eksploatacji (dopuszcza się jedynie możliwość eksploatacji przez partnera prywatnego sieci wodociągowej). W tym kontekście możliwość pobierania pożytków przez partnera prywatnego nie może stać się rozwiązaniem rekomendowanym.

Ponadto wskazać należy, że opłata za dostępność jest atrakcyjną formą wynagrodzenia dla partnera prywatnego, bowiem:

- jej wysokość jest z góry oznaczona, dzięki czemu partner prywatny unika niepewności co do faktu i wysokości zysku z inwestycji,
- termin jej zapłaty jest z góry określony w umowie, co umożliwia partnerowi prywatnemu poczynienie planów co do określonego zysku,
- posiada cechy takie jak: prostota, transparentność, czytelność.

Opłata za dostępność powinna pokrywać koszty poniesione przez partnera prywatnego w związku z realizacją przedsięwzięcia (w tym koszty zaciągnięcia tych kredytów) oraz ustalone w umowie o PPP zyski strony prywatnej.

¹⁹ opłata za dostępność nie stanowi dopłaty do świadczonych usług w rozumieniu art. 2 pkt 5 lit. a u.p.p.p.

Należy pamiętać, że opłata za dostępność powinna być świadczeniem ekwiwalentnym do przewidzianych w umowie zadań i obowiązków partnera prywatnego oraz do ponoszonego przez niego ryzyka.

Opłata ta polega na wypłacie przez podmiot publiczny na rzecz partnera prywatnego kwoty stanowiącej ekwiwalent wkładu partnera prywatnego w realizację określonego wspólnego przedsięwzięcia publiczno-prywatnego. Zastosowanie wynagrodzenia w tej formie dotyczy z reguły projektów, w których nie jest możliwe lub jest nader utrudnione określenie wynagrodzenia partnera prywatnego w formie opłaty od użytkowników przedmiotu partnerstwa albo gdy takie opłaty są niewystarczające do pokrycia wydatków związanych z danym projektem, w tym kosztów projektów oraz zysku partnera prywatnego.

Dokonanie zapłaty sumy pieniężnej – a zatem uiszczenie opłaty za dostępność – może nastąpić w dowolnym momencie obowiązywania umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Kwestie terminu i sposobu płatności powinny być uregulowane w konkretnej umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym

Wobec faktu, że ustawa nie precyzuje formy dokonania zapłaty sumy pieniężnej (formy uiszczenia opłaty za dostępność), możliwe są jednak także i inne metody uiszczania płatności, na przykład w postaci:

-> *opłaty rocznej na pokrycie kosztów utrzymania zrealizowanej inwestycji powiększonej o marżę zysku* (w przypadku, gdy partner prywatny zarządza zrealizowaną inwestycją)

-> *shadow tools* – wynagrodzenie płacone jest przez partnera publicznego partnerowi prywatnemu w zależności od rzeczywistej liczby użytkowników zrealizowanej inwestycji.

Obecnie obowiązująca u.p.p.p. nie zawiera sformułowań które negowałyby dopuszczalność rozwiązania polegającego na przyjęciu w podpisywanej przez podmiot publiczny i prywatny umowie o partnerstwie postanowienia, że wynagrodzenie partnera prywatnego może stanowić w całości zapłata sumy pieniężnej ze środków podmiotu publicznego (a zatem że całość wynagrodzenia stanowić będzie opłata za dostępność), a w żadnym stopniu wynagrodzenia nie będą stanowić dochody z opłat od osób trzecich korzystających z majątku przedsięwzięcia zrealizowanego w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, by obok zapłaty sumy pieniężnej (a zatem obok

opłaty za dostępność) w konkretnej umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym przewidzieć, że wynagrodzenie partnera prywatnego może pochodzić także od osób trzecich. Istnieje również formuła polegająca na budowie przez partnera prywatnego infrastruktury, jej utrzymywaniu i zarządzaniu nią przy zachowaniu ciągłej dostępności świadczonych usług w zamian za wynagrodzenie w postaci stałej opłaty za dostępność (co w ramach przedmiotowego przedsięwzięcia mogłoby odnosić się do sieci wodociągowej). Ustawa dopuszcza, aby w zależności od konkretnego przypadku, strony mogły dowolnie ułożyć sposób i zakres wynagradzania podmiotu odpowiedzialnego za realizację przedmiotu umowy.

g) Wynagrodzenie a tryb wyboru partnera prywatnego

W zamian za realizację przedsięwzięcia partnerowi prywatnemu będzie przysługiwało prawo do wynagrodzenia²⁰. Zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy o ppp, jeżeli wynagrodzenie partnera prywatnego zostało określone w sposób, o którym mowa w art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 21 października 2016 r. o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz. U. poz. 1920), do wyboru partnera prywatnego i umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym stosuje się przepisy tej ustawy, w zakresie nieuregulowanym w niniejszej ustawie. Zgodnie ze wskazanym przepisem, w przypadku powierzenia koncesjonariuszowi: 1) wykonania robót budowlanych - wynagrodzenie stanowi wyłącznie prawo do eksploatacji obiektu budowlanego będącego przedmiotem umowy albo takie prawo wraz z płatnością (umowa koncesji na roboty budowlane) 2) świadczenia usług i zarządzania tymi usługami - wynagrodzenie stanowi wyłącznie prawo do wykonywania usług będących przedmiotem umowy albo takie prawo wraz z płatnością (umowa koncesji na usługi). Z treści powyższego przepisu wynika, że formuła wskazanego wynagrodzenia nie przystaje do realiów przedmiotowego projektu. W ramach poprzedniego podpunktu analizy wykazano bowiem, że opłata za dostępność (rozumiana jako suma pieniężna) będzie preferowanym w przedmiotowym projekcie rodzajem wynagrodzenia partnera prywatnego.

Natomiast w myśl art. 4 ust. 2 ustawy o ppp, w przypadkach innych niż określone w ust. 1, do wyboru partnera prywatnego i umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym stosuje

²⁰ jeżeli podmiot publiczny jest zobowiązany do wniesienia składowa majątkowego, poniesienia części wydatków na realizację przedsięwzięcia lub dopłaty do usług świadczonych przez partnera prywatnego - świadczenia tego rodzaju będą wkładem własnym do przedsięwzięcia, a nie wynagrodzeniem partnera prywatnego. Podmiot publiczny będzie mógł również zwrócić partnerowi prywatnemu poniesione przez niego wydatki na realizację przedsięwzięcia. Świadczenie to nie będzie jednak wynagrodzeniem partnera prywatnego.

się przepisy ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. - **Prawo zamówień publicznych** (Dz. U. z 2013 r. poz. 907, z późn. zm.), w zakresie nieregulowanym w niniejszej ustawie. Wskazany tryb wydaje się więc właściwym dla realizacji przedmiotowego projektu. Na marginesie wskazać należy, iż podmioty publiczne nie mogą sobie dowolnie wybrać - między trybem przewidzianym w ustawie o koncesji na roboty budowlane a trybem przewidzianym w Prawie zamówień publicznych - najdogodniejszej dla siebie procedury, albowiem wybór każdej z nich jest ściśle uzależniony od spełnienia przesłanek uprawniających i jednocześnie zobowiązujących do skorzystania z danej procedury. Wybór odpowiedniej procedury jest niezwykle istotny, albowiem niewłaściwe zastosowanie procedury może skutkować nieważnością umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym²¹.

h) Procedura wyboru partnera prywatnego w świetle Prawa zamówień publicznych

Natomiast w ramach ustawy Prawo zamówień publicznych (dalej: u. p. z. p.) funkcjonuje kilka trybów wyboru partnera prywatnego takich jak **przetarg, negocjacje z ogłoszeniem oraz dialog konkurencyjny**. Wybór procedury jest uzależniony od zakresu przedsięwzięcia oraz oczekiwań wobec inwestora.

Zgodnie z art. 60 b u.p.z.p. zamawiający może udzielić zamówienia w trybie dialogu konkurencyjnego, jeżeli nie jest możliwe udzielenie zamówienia w trybie przetargu, ponieważ ze względu na szczególnie złożony charakter zamówienia nie można opisać przedmiotu zamówienia zgodnie z art. 30 i 31 lub obiektywnie określić uwarunkowań prawnych lub finansowych wykonania zamówienia zaś jednocześnie cena nie jest jedynym kryterium wyboru najkorzystniejszej oferty. Dialog konkurencyjny to tryb udzielenia zamówienia, w którym po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu zamawiający prowadzi z wybranym i przez siebie wykonawcami dialog, a następnie zaprasza ich do składania ofert.

Słusznie wskazuje D. Michalak: „nie ulega wątpliwości, że **wskazane powyżej przesłanki aktualizują się w niemal wszystkich przedsięwzięciach partnerstwa publiczno-prywatnego**. Należy pamiętać, że **projekty PPP cechuje z reguły większy poziom skomplikowania niż ten spotykany w przypadku „tradycyjnych” zamówień**”²².

²¹ op. cit: Skoczyński T..., Komentarz, Lex – pobrano: czerwiec 2017 r.

²² D. Michalak Czy dialog konkurencyjny to zawsze najlepszy sposób wyłonienia partnera prywatnego? <http://www.samorząd.lex.pl/czytaj/-/artykuł/czy-dialog-konkurencyjny-to-zawsze-najlepszy-sposob-wyłonienia->

Najbardziej właściwym trybem wyboru partnera prywatnego będzie, uregulowany w art. 60a - 60e ustawy – Prawo zamówień publicznych, tryb dialogu konkurencyjnego”.

Ponadto w uzasadnieniu projektu ustawy o ppp wskazano, że „jeżeli postępowanie będzie prowadzone w trybie dialogu konkurencyjnego – przepisy ustawy – Prawo zamówień publicznych powinny być stosowane wprost, bez modyfikacji. Ten tryb udzielenia zamówienia publicznego jest bowiem na tyle elastyczny, że nie wymaga jakichkolwiek modyfikacji w przypadku realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego.

Zastosowanie tego trybu ma również tę zaletę, że podmiot publiczny stosujący wprost i w pełni przepisy o dialogu konkurencyjnym – inaczej niż w przypadku innych trybów – nie będzie w ogóle musiał sięgać także po przepisy prawa wspólnotowego, aby się nie narazić na zarzut ich naruszenia. Wynikające z „odpowiedniego stosowania modyfikacje stosowania innych przepisów nie mogą bowiem dotyczyć materii uregulowanej w prawie Unii Europejskiej”²³.

Jak słusznie wskazuje D. Michalak, przykłady płynące z rynku wskazują, że **podmioty publiczne nie wykluczają przetargu w celu wyboru partnera prywatnego**. I w przypadku niektórych projektów nie musi to być błędem. Chodzi o przedsięwzięcia, których zasady funkcjonowania są na tyle klarowne (np. budowa obiektu <...> w zamian za opłatę za dostępność), że brak jest w opinii podmiotu publicznego konieczności doprecyzowania przedmiotu partnerstwa. Nie ulega wątpliwości, że przy pewnego rodzaju projektach **wyбір inwestora w drodze przetargu może się sprawdzić i nie musi skutkować problemami na etapie realizacji umowy PPP**. Należy jednak zwrócić uwagę, że odbywając choćby jedną rundę negocjacyjną z potencjalnymi partnerami prywatnymi można lepiej poznać ich oczekiwania i poruszyć kwestie mające kluczowe znaczenie dla postępowania. Warto zatem zawsze zastanowić się czy **krótszy czas postępowania w trybie przetargu powinien mieć prymat nad możliwością lepszego przygotowania projektu od strony merytorycznej**”.

Z punktu widzenia badającego, przedmiotowy projekt (mimo, iż badający rekomenduje opłatę za dostępność jako preferowaną formę wynagrodzenia) charakteryzuje się na tyle dużym stopniem skomplikowania, że preferowaną formą wyboru partnera prywatnego byłby właśnie dialog techniczny. Przede wszystkim oferty potencjalnych prywatnych mogą w

partnera-prywatnego, z dnia 30.09.2013 r.

²³ <https://bip.kprm.gov.pl/ftp/kprm/dokumenty/081002u14uz.pdf>

niewielkim stopniu różnić się pod względem cenowym, natomiast w większym stopniu wartościować je należy chociażby z uwagi na kwestię ryzyk czy terminu wykonania przedmiotu przedsięwzięcia.

Należy zwrócić uwagę również na fakt, że tryb dialogu technicznego jest również rekomendowany przez Komisję Europejską jako najbardziej pożądany z punktu widzenia założeń partnerstwa publiczno – prywatnego.

Kończąc, warto wskazać, iż dialog służy opracowaniu optymalnego dla obydwu stron kształtu projektu – tak, by każdy osiągnął zamierzone cele, podczas gdy tryb przetargowy zalet takich nie posiada.

W postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego odpowiadają określone podmioty. Po stronie zamawiającego występują:

- Kierownik zamawiającego (odpowiada za przygotowanie i przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia. Kierownikiem zamawiającego danej jednostki jest zawsze osoba lub organ, który - zgodnie z obowiązującymi przepisami, statutem lub umową - jest uprawniony do zarządzania zamawiającym, z wyłączeniem pełnomocników ustanowionych przez zamawiającego).

- Komisja przetargowa (do przeprowadzenia postępowania kierownik zamawiającego powołuje komisję przetargową. Komisja składa się z co najmniej trzech osób powoływanych przez kierownika zamawiającego. Dobrą praktyką jest, aby członkowie komisji dysponowali kompetencjami w kwestiach: prawnych, księgowo-podatkowych, finansowo-ekonomicznych oraz technicznych. W praktyce w pracach komisji biorą udział osoby z zespołu projektowego odpowiedzialne po stronie publicznej za przygotowanie, realizację, monitorowanie i rozliczenie projektu PPP. Komisja przetargowa jest zespołem pomocniczym kierownika zamawiającego powoływanym co najmniej do oceny spełniania przez wykonawców warunków udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia oraz do badania i oceny ofert (zakres obowiązków ustawowych. W związku z tym ustawa dopuszcza powołanie komisji przetargowej w dialogu konkurencyjnym dopiero na etapie oceny wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu).

- Biegli w postępowaniu (jeżeli dokonanie określonych czynności związanych z przygotowaniem i przeprowadzeniem postępowania o udzielenie zamówienia wymaga

wiadomości specjalnych, kierownik zamawiającego, z własnej inicjatywy lub na wniosek komisji przetargowej, może powołać biegłych).

Przebieg postępowania o udzielenie zamówienia publicznego w trybie dialogu konkurencyjnego prezentuje się następująco:

1. publiczne ogłoszenie zamówienia w zależności od wartości tego zamówienia w Dzienniku Urzędowym Oficjalnych Wspólnot Europejskich (DUOWE), lub Biuletynie Zamówień Publicznych (BZP); w treści ogłoszenia należy dodatkowo zamieścić opis potrzeb i wymagań zamawiającego określony w sposób umożliwiający przygotowanie się wykonawców do dialogu; Po zamieszczeniu ogłoszenia w Biuletynie Zamówień Publicznych albo opublikowaniu ogłoszenia w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej Zamawiający dodatkowo zamieszcza w Biuletynie Informacji Publicznej informację o planowanym partnerstwie publiczno-prywatnym. Ten dodatkowy obowiązek informacyjny wynika z art. 5 ustawy PPP. Informacja w BIP może być zamieszczona dopiero po ukazaniu się ogłoszenia w BZP albo w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej. Ustawodawca nie wskazuje konkretnego terminu, w jakim informacja ta powinna się ukazać, jednak przyjąć należy, że powinno mieć to miejsce niezwłocznie po ukazaniu się ogłoszeń o zamówieniu²⁴.
2. złożenie wniosków o dopuszczenie do dialogu (ewentualnie po tym może nastąpić wezwanie do uzupełnienia wniosków lub złożenia wyjaśnień);
3. ocena złożonych wniosków o dopuszczenie do udziału w dialogu pod względem spełniania przez wykonawców warunków udziału w postępowaniu, a następnie informacja o wynikach oceny wniosków;
4. zaproszenie do dialogu w zależności od wartości zamówienia;
5. dialog z wykonawcami spełniającymi warunki udziału;
6. poinformowanie wykonawców o zakończeniu dialogu, możliwość zmiany wymagań będących przedmiotem dialogu, przekazanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia, składanie ofert;
7. otwarcie ofert, badanie i ocena ofert, wybór najkorzystniejszej oferty (przy czym wskazać należy, że Zamawiający jest obowiązany do zastosowania obok kryterium ceny również innych kryteriów oceny ofert. W przypadku projektów PPP

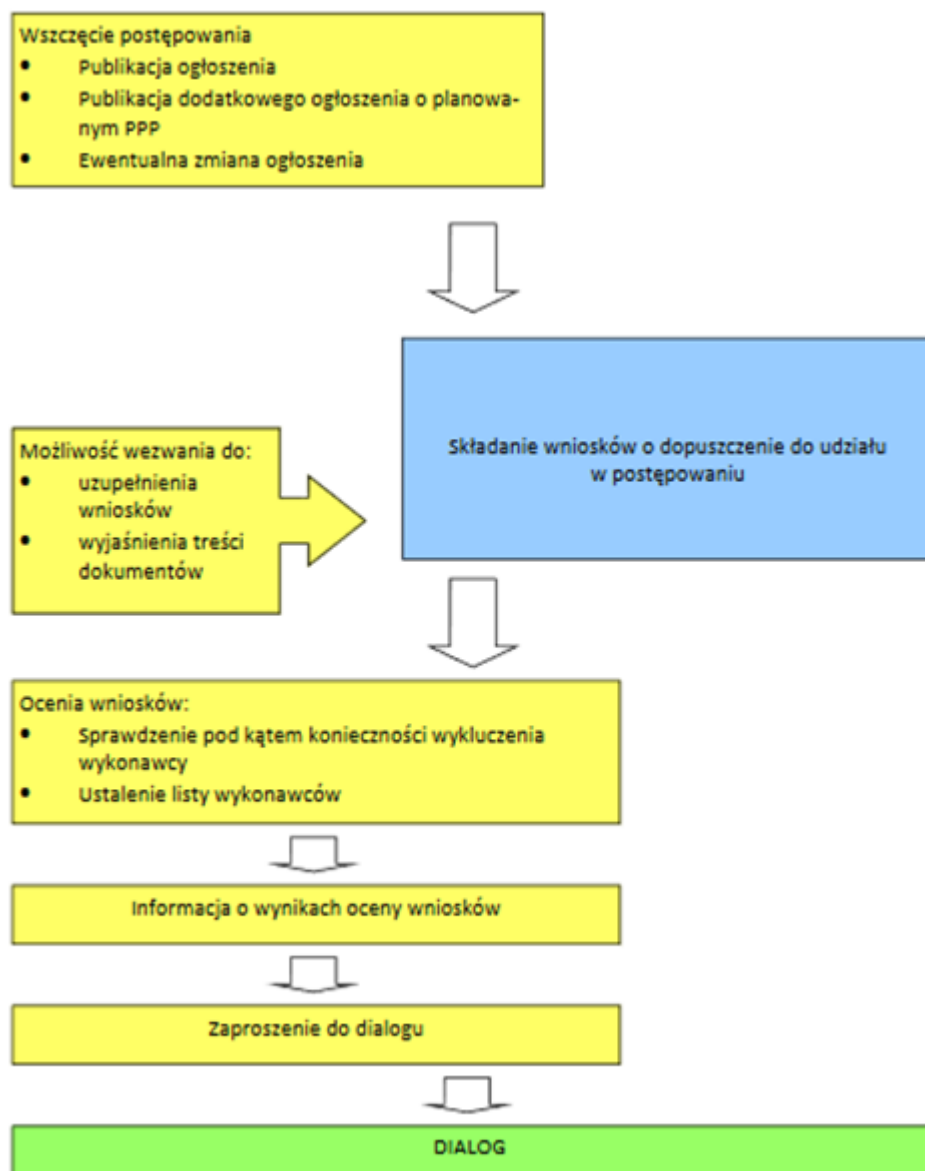
²⁴ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/20120706_Poradnik_dialog_konk.pdf S. 40

zastosowanie innych niż cena kryteriów oceny ofert jest obligatoryjne na podstawie art. 6 ustawy PPP. Zgodnie z tym przepisem kryteriami oceny ofert są: 1. podział zadań i ryzyk związanych z przedsięwzięciem pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym; 2. terminy i wysokość przewidywanych płatności lub innych świadczeń podmiotu publicznego, jeżeli są one planowane. Kryteriami oceny ofert mogą być również w szczególności: 1. podział dochodów pochodzących z przedsięwzięcia pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym; 2. stosunek wkładu własnego podmiotu publicznego do wkładu partnera prywatnego; 3. efektywność realizacji przedsięwzięcia, w tym efektywność wykorzystania składników majątkowych; 4. kryteria odnoszące się bezpośrednio do przedmiotu przedsięwzięcia, w szczególności jakość, funkcjonalność, parametry techniczne, poziom oferowanych technologii, koszt utrzymania, serwis²⁵.

8. zawarcie umowy.

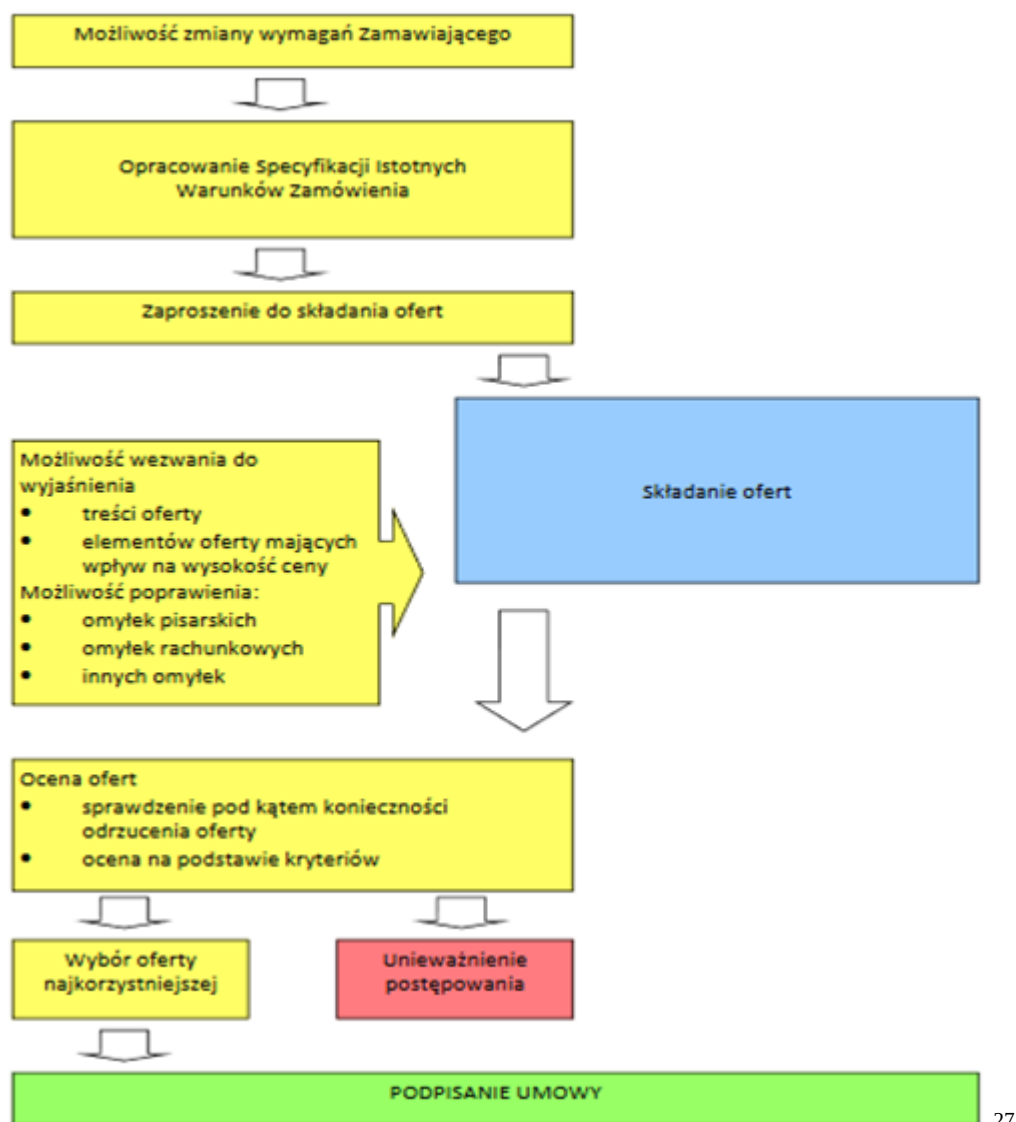
Wykres nr 1: Procedura dialogu w etapach

²⁵ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/20120706_Poradnik_dialog_konk.pdf , s. 14



26

²⁶ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/20120706_Poradnik_dialog_konk.pdf, s. 16



27

Kończąc, wskazać należy, że jeżeli wykonawca ma lub miał interes w uzyskaniu danego zamówienia oraz poniósł lub może ponieść szkodę w wyniku naruszenia przez zamawiającego przepisów ustawy Pzp przysługują środki ochrony prawnej określone w ustawie Pzp (odwołanie do KIO oraz skarga na orzeczenie KIO do sądu okręgowego). Odwołanie przysługuje wyłącznie od niezgodnej z przepisami u. p. z. p. czynności zamawiającego podjętej w postępowaniu o udzielenie zamówienia lub zaniechania czynności, do której zamawiający jest zobowiązany na podstawie ustawy²⁸.

i) Elementy treści standardowej umowy o ppp

²⁷ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/20120706_Poradnik_dialog_konk.pdf, s. 17

²⁸ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/20120706_Poradnik_dialog_konk.pdf, s. 100

Rekomenduje się, aby skonstruowanie umowy ppp stało się przedmiotem profesjonalnej usługi prawnej, jednakże już na obecnym etapie wskazać należy na kwestie, które winny zostać unormowane w umowie ppp. Umowa ppp w przypadku przedmiotowego projektu powinna zawierać regulacje takie jak: **a. określenie stron umowy, definicje i zasady interpretacji zapisów umowy, b. przedmiot umowy** (klauzula o znaczeniu podstawowym dla umowy o ppp, określająca wzajemne zobowiązania stron, zawierająca m. in. zobowiązanie partnera prywatnego do poniesienia w całości albo w części nakładów na jego realizację, przy czym warto regulację tę uszczegółowić poprzez wskazanie łącznej wartości środków przewidzianych na realizację przedsięwzięcia oraz szczegółowy harmonogram działań w ramach projektu, normy jakościowe, wymagania i standardy stosowane przy realizacji przedsięwzięcia), **c. warunki zawieszające, d. współpraca podmiotu publicznego** (zawiera również **uprawnienia podmiotu publicznego w zakresie bieżącej kontroli realizacji przedsięwzięcia oraz zasady okresowego przeprowadzania przez strony wspólnej oceny realizacji przedsięwzięcia**) **e. zapewnienia i oświadczenia** (w ramach tej regulacji partner prywatny składa podmiotowi publicznemu zapewnienia, co do swojego statusu prawnego, umocowania do zawarcia umowy o ppp, sytuacji finansowej, posiadania zasobów osobowych, technicznych oraz organizacyjnych, sytuacji prawnej, podatkowej, niekaralności członków zarządu, możliwości organizacyjnych i technologicznych swoich podwykonawców, możliwości dysponowania na potrzeby przedsięwzięcia prawami własności przemysłowej oraz intelektualnej, nieużywania przy realizacji przedsięwzięcia materiałów szkodliwych etc. **f. dodatkowe gwarancje, g. opis składników majątkowych** (w unormowaniu tym należy zdefiniować składniki, które zostaną udostępnione przez podmiot publiczny na potrzeby przedsięwzięcia - szczegółowa dokumentacja w tym zakresie zazwyczaj stanowi załącznik do umowy) **h. nabycie/przekazanie składników**. (klauzule umowne zawierać powinny ustalenia co do czasu i trybu przekazania składników majątkowych partnerowi prywatnemu. Załącznikiem do umowy o ppp może być projekt umowy, regulujący te zagadnienia) **i. zagadnienia związane z eksploatacją i utrzymaniem powstałej infrastruktury** (co w ramach przedmiotowego przedsięwzięcia będzie odnosiło się jedynie ewentualnie do sieci wodociągowej - podstawowe zasady, normy ilościowe oraz jakościowe prowadzenia przedsięwzięcia na etapie eksploatacyjnym. sposób i kryteria wyboru operatora, model jego wynagradzania oraz zakres odpowiedzialności. Załącznikiem

do umowy może być w takim wypadku umowa operatorska). **j. normy techniczne** **k. zabezpieczenia** (rodzaje zabezpieczeń należytego wykonania zobowiązań np. gwarancje bankowe, ubezpieczeniowe, poręczenia, gwarancje podmiotu dominującego wobec partnera prywatnego etc.) oraz zasady zapłaty kar pieniężnych przez partnera prywatnego. **l. zmiany w przedsięwzięciu** (procedura wprowadzania zmian co do skali lub zakresu prowadzonego przedsięwzięcia – w szczególności w odniesieniu do kwestii dokapitalizowania przedsięwzięcia, należy mieć na uwadze fakt, że dotychczasowe kwoty określające wartość przedsięwzięcia mają charakter jedynie szacunkowy, zaś ryzyka związane z niedoszacowaniem wartości robót są znaczne). **l. podejmowanie decyzji** (zakres decyzyjności partnera prywatnego, oraz katalog decyzji wymagających uprzedniej zgody podmiotu publicznego) **m. umowy z osobami trzecimi** (kwestia zgody podmiotu publicznego na podwykonawców wymagają zgody podmiotu publicznego, procedura udzielania tej zgody), **n. struktura finansowa przedsięwzięcia**, **r. wynagrodzenie partnera prywatnego** (szczegółowe określenie mechanizmu uzyskiwania przez partnera prywatnego przychodów z przedsięwzięcia, w tym częstotliwość płatności oraz ich zakładaną wysokość) **o. kary umowne** (kryteria i tryb ustalania wysokości kar umownych; przy transakcjach opartych na ryzyku dostępności, płatności kar pieniężnych można dokonać poprzez potrącenie) **p. Wygaśnięcie i rozwiązanie umowy** (obowiązki związane z wygaśnięciem umowy o ppp - w szczególności zasady przekazania przez partnera prywatnego podmiotowi publicznemu składnika majątkowego, precyzyjnie określone sytuacje, w których umowa o ppp może zostać rozwiązana przez jedną ze stron – można tu rozważyć np. upadłość partnera prywatnego czy nieuzyskanie przezeń wymaganego poziomu ochrony ubezpieczeniowej) **r. Przekazanie składnika majątkowego podmiotowi publicznemu** (zasady przekazania składników majątkowych przedsięwzięcia na rzecz podmiotu publicznego lub innego wskazanego przez podmiot publiczny podmiotu tj. zarówno zwrotne przeniesienie tytułu prawnego do składnika majątkowego, jak i jego wydanie podmiotowi publicznemu w celu ponownego objęcia go przez podmiot publiczny w posiadanie). **s. Postanowienia końcowe** (m. in. ilość egzemplarzy, procedurę dokonywania wzajemnych powiadomień stron, dane adresowe stron, sąd właściwy) **t.** w przypadku umów o ppp z tzw. opłatą za dostępność wnikliwego omówienia w kontrakcie wymagać będzie: wskazanie wysokości należnego partnerowi prywatnemu wynagrodzenia, podstaw i algorytmu jego naliczania, a także szczegółowe

określenie standardu eksploatacyjnego obciążającego partnera prywatnego²⁹.

Wśród koniecznych (minimalnych) elementów umowy ppp zawartej w trybie u.p.z.p. wymienić należy: formę pisemną (co najmniej) pod rygorem nieważności, jawność umowy, co do zasady, oznaczony czas, na który może zostać zawarta.

j. Umowy towarzyszące umowie o ppp

Należy wskazać, że umowie ppp towarzyszą z reguły (i tak też powinno stać się w przedmiotowej sytuacji) dodatkowe zobowiązania pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. Do najczęściej występujących w obrocie rozwiązań tego rodzaju zaliczyć można: **umowy o roboty budowlane i umowy operatorskie, zawarte pomiędzy partnerem prywatnymi podwykonawcami** (na podstawie umowy o roboty budowlane partner prywatny może zlecić podwykonawcy zaprojektowanie i wybudowanie infrastruktury. Umowa pozwoli przenieść na wykonawcę ryzyko związane z projektowaniem i budową. Po zakończeniu etapu budowy rozpocznie się etap ich eksploatacji. Partner prywatny może sam zarządzać tą infrastrukturą, przejmując całe ryzyko operacyjne lub też zlecić realizację tej usługi osobie trzeciej.), **umowy ubezpieczenia składników majątkowych zawarte pomiędzy partnerem prywatnym i ubezpieczycielami** (zawierane są w celu zapewnienia partnerowi prywatnemu przychodów na pokrycie kosztów naprawy szkód wywołanych różnymi ryzykami oraz przychodów w okresie, w którym nie będzie on w stanie świadczyć usług z tego powodu)³⁰.

6) Rachunek powierniczy

W ramach niniejszego projektu konieczne będzie uregulowanie konstrukcji wynagrodzenia partnera prywatnego stanowiącą cyklicznie przekazywaną sumę pieniężną. Umowa PPP zostanie z dużym prawdopodobieństwem zawarta na dłuższy horyzont czasowy, tymczasem zakończenie Działania 1.12 zaplanowane jest do końca 2021 roku. Oznacza to obowiązek rozliczenia przez Beneficjenta dotacji w krótkim, kilkuletnim horyzoncie czasowym. Wymóg ten nie koresponduje z długoletnim charakterem umów partnerskich.

Aby usunąć tę barierę, w Rozporządzeniu Ogólnym w sprawie polityki spójności UE

²⁹ Por. M. Wawrzyniak Analiza przedrealizacyjna – zagadnienia podstawowe
https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/E_przewodnik/Documents/Biuletyn_PARP_3_analizy_przedrealiz.pdf

³⁰ ibidem

na lata 2014-2020 przewidziano instytucję **tzw. escrow account** – zastrzeżonego rachunku powierniczego na którym zgromadzone będą środki z dotacji. Ich wykorzystanie w czasie powiązane jest ściśle z okresem obowiązywania zawartej umowy PPP. Jak wskazano w art. 64 ust. 2 i 3 Rozporządzenia: [...] 2. Płatności na rzecz beneficjentów dokonane w odniesieniu do wydatków ujętych we wniosku o płatność zgodnie z ust. 1 są wpłacane na rachunek powierniczy założony w tym celu na rzecz beneficjenta³¹.

Środki wpłacone na rachunek powierniczy, o którym mowa w ust. 2, są wykorzystywane na płatności zgodnie z umową PPP, w tym na płatności, które mają zostać dokonane w przypadku rozwiązania umowy PPP. Rachunek taki tworzony jest w drodze porozumienia między stronami umowy PPP i zatwierdzany przez Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego.

7) Dofinansowanie - WoD, Studium wykonalności, umowa, rozliczenie

Wsparcie z Funduszy Europejskich może być udzielone zarówno na etapie, gdy doszło już do zawarcia umowy o partnerstwo publiczno - prywatne, jak i w sytuacji, gdy dopiero poczyniono kroki zmierzające do jej zawarcia. Projektem hybrydowym jest zatem projekt realizowany w formule partnerstwa publiczno - prywatnego i współfinansowany z funduszy Unii Europejskiej. Jego zakres podmiotowy definiuje się poprzez odesłanie do przepisów unijnych, a zakres przedmiotowy określają przepisy krajowe odnoszące się do współpracy w ramach PPP.

Wsparcie z Funduszy Europejskich może być udzielone zarówno na etapie, gdy doszło już do zawarcia umowy o partnerstwo publiczno - prywatne, jak i w sytuacji, gdy dopiero poczyniono kroki zmierzające do jej zawarcia.

Nowe regulacje dopuszczają uznanie partnera prywatnego za beneficjenta umowy o dofinansowanie - partner publiczny, jako inicjator przedsięwzięcia, wnioskuje o wsparcie finansowe i wskazuje we wniosku beneficjenta wsparcia. Tym beneficjentem i stroną umowy o dofinansowanie odpowiedzialną za jej prawidłową realizację:

- może pozostać wnioskodawca, czyli partner publiczny, lub też
- wnioskodawca, w zależności od zaawansowania procesu wyboru partnera prywatnego, wpisuje we wniosku wybranego już partnera prywatnego bądź wskazuje, że

³¹ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/Komentarz_ppp_w_CPR_20_final.pdf

beneficjentem wsparcia będzie podmiot prywatny, który ma zostać wybrany w procedurze przetargowej.

Niemniej jednak, w przypadku projektu, w którym to podmiot publiczny będzie ponosił ryzyko popytu, a wynagrodzenie partnera prywatnego będzie wypłacane w okresie eksploatacji infrastruktury w większości w formie opłaty za dostępność, której to część będzie pochodziła z przyznanego wsparcia (prognozuje się, że przesłanki te zostaną spełnione w przypadku przedmiotowego projektu), partner prywatny nie będzie odczuwał żadnych korzyści z faktu współfinansowania projektu środkami unijnymi i może nie mieć interesu w byciu stroną umowy o dofinansowanie i w braniu na siebie dodatkowych obowiązków i ryzyk związanych z udzieloną pomocą – wówczas beneficjentem będzie podmiot publiczny³², co w kontekście planowanego przedsięwzięcia wydaje się rozwiązaniem optymalnym w ramach realizacji przedmiotowego projektu. Należy przy tym nadmienić, iż w korespondencji między Instytucją Zarządzającą, a Gminą Bobolice z dnia 20 czerwca 2017 r. (**znak: WWW.RPO.III.4320.5.2017.ML.147**), Instytucja Zarządzająca wskazała, na brak przeszkód prawnych dla podjęcia przez Gminę Bobolice jako jedynego beneficjenta IŻ RPO WZ w całości ryzyka związanego z wykonaniem praw i obowiązków wynikających z zapisów umowy o dofinansowanie.

Z punktu widzenia długoterminowego charakteru umów o PPP jest dopuszczenie przez przepisy unijne możliwości zmiany partnera prywatnego w okresie jej obowiązywania, bez uszczerbku dla przepisów dotyczących konieczności utrzymania trwałości inwestycji współfinansowanej ze środków UE.

2.1.2. Analiza instytucjonalna

Celem analizy instytucjonalnej jest wykazanie wewnętrznych struktur podmiotów zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia, z tym, że na etapie przedrealizacyjnym analiza ta w głównej mierze dotyczy uwarunkowań działalności podmiotu publicznego.

Niemniej jednak, wskazać należy, że po etapie testów rynku wydaje się celowym rozwiązanie, aby po stronie partnera prywatnego zawiązana została umowa konsorcjum. W wyniku powyższego posunięcia, możliwym będzie podział zadań oraz współdzielenie ryzyk,

³² Praca zbiorowa pod red.: Rafała Cieślaka i Bartosza Korbusa, s. 76 – 77, <http://ippp.pl/wp-content/uploads/2016/03/Partnerstwo-publiczno-prywatne-Institut-PPP.pdf>

jak również wspólne ponoszenie nakładów inwestycyjnej. Nie jest to rozwiązanie obligatoryjne, jednak – z powyższych względów - pożądane

W ramach struktury organizacyjnej podmiotu publicznego funkcjonują odpowiednie mechanizmy umożliwiające właściwe wdrożenie przedsięwzięcia ppp, jednakże w wyniku analizy wydaje się celowym rozwiązanie polegające na powołanie zespołu ekspertów ds. partnerstwa publiczno-prywatnego – co usprawni realizację przedsięwzięcia.

2.1.3. Analiza organizacyjna

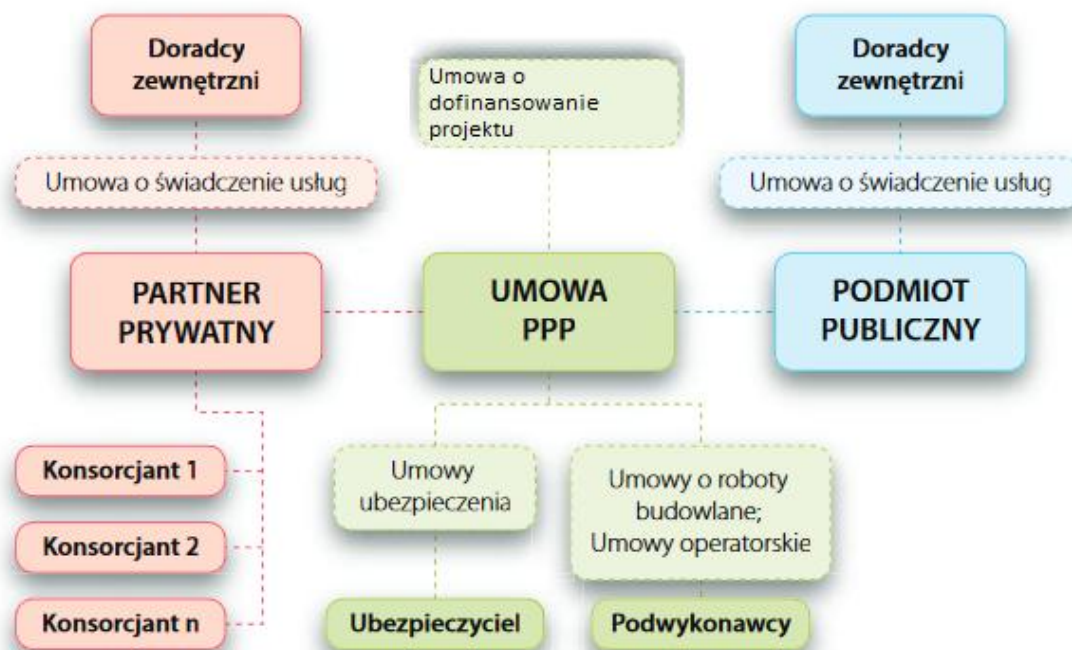
Uczestnikami przedsięwzięcia (obejmującego zadanie 1 i zadanie 2) będą:

- 1) Podmiot publiczny - Gmina Bobolice
- 2) Podmiot prywatny - wyłoniony w ramach procedury przetargowej.

Ponadto między podmiotem publicznym a Województwem Zachodniopomorskim, (reprezentowanym przez Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego, pełniącym rolę Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego 2014 – 2020, tzw. „Instytucją Zarządzającą RPO WZ”) zostanie zawarta umowa o dofinansowanie przedmiotowego przedsięwzięcia.

Wykres nr 2: Prawdopodobna struktura przedmiotowego przedsięwzięcia w formule ppp kontraktowej³³.

³³ źródło: M. Wawrzyniak, Analiza przedrealizacyjna przedsięwzięcia ppp - zagadnienia podstawowe, https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/E_przewodnik/Documents/Biuletyn_PARP_3_analizy_predrealiz.pdf, s. 9, wykres proponowany przez Autora został zmodyfikowany przez badającego w ten sposób, że wśród umów związanych z umową ppp wyszczególniono “umowę o dofinansowanie” (w pierwotnej wersji wykres łączył z umową PPP - “Bank”)



Etap nawiązania współpracy:

- Współpraca pomiędzy partnerami zostanie nawiązania po przeprowadzeniu postępowania przetargowego, które na obecnym etapie wydaje się być właściwym trybem (z uwagi na model podziału ryzyka rynkowego, jaki ma występować w przedmiotowym przedsięwzięciu, tj. struktury wynagrodzenia strony prywatnej w ramach przedsięwzięcia. Prognozuje się bowiem, że zasadnicza część wynagrodzenia partnera prywatnego pochodzić będzie z zapłaty sumy pieniężnej (opłata za dostępność) przez stronę publiczną. Powyższe skutkuje tym, że partner prywatny wyłoniony zostanie w sposób określony w ustawie prawo zamówień publicznych z uwzględnieniem przepisów ustawy o ppp.
- Za rzeczową realizację odpowiedzialny będzie partner prywatny w zakresie, w jakim stanowi o tym umowa,
- Wkładem własnym w realizację przedsięwzięcia strony partnera prywatnego będą środki finansowe wymagane do zrealizowania przedsięwzięcia, przy czym dopuszcza się finansowanie zewnętrzne np. w postaci kredytów bankowych czy pożyczek (partner prywatny będzie ponosił ich koszt),
- Partner prywatny będzie prawdopodobnie korzystał (i ponosił koszt) z pomocy doradców – ekspertów (doradcy kredytowi, prawnicy, doradcy inwestycyjni, eksperci

z zakresu rachunkowości i księgowości),

- wkładem własnym w realizację przedsięwzięcia podmiotu publicznego będzie nieruchomość/nieruchomości, na których realizowane będzie przedmiotowe przedsięwzięcie oraz rządziej środki finansowe przeznaczone na promocję projektu oraz obsługę prawną postępowania przetargowego.

Etap rzeczowej realizacji:

Po nawiązaniu współpracy nastąpi rozpoczęcie rzeczowej realizacji przedsięwzięcia, przy czym do zadań partnera prywatnego na etapie rzeczowej realizacji należeć będzie:

- Do zadań partnera prywatnego na etapie rzeczowym należy opracowanie dokumentacji projektowej oraz pozyskanie wszystkich wymaganych prawem pozwoleń i decyzji (w tym decyzji środowiskowej) oraz rozpoczęcie, przeprowadzenie i zakończenie procesu inwestycyjnego,
- do zadań podmiotu publicznego na etapie rzeczowej realizacji należeć będzie przekazanie nieruchomości, na których realizowane ma być przedsięwzięcie.

Etap eksploatacji i zarządzania:

Po rzeczowej realizacji inwestycji, na etapie eksploatacji najczęściej, to partner prywatny będzie zarządzał wybudowaną w ramach przedsięwzięcia infrastrukturą. W przedmiotowym projekcie prognozuje się jednak, że do zarządzania zostaną partnerowi prywatnemu przekazana sieć wodociągowa, natomiast pozostałe składniki infrastruktury przejmie partner publiczny.

Partner zarządzający odpowiada zazwyczaj za większość zadań i kosztów związanych z zarządzaniem powstałą infrastrukturą, ponosi koszty amortyzacji, usług związanych z utrzymaniem porządku, konserwacją, ubezpieczeniem infrastruktury, przeglądów i remontów, w zakresie w jakim ponosi ryzyko dostępności w odniesieniu do przyjętego standardu eksploatacyjnego. Partner zarządzający infrastrukturą odpowiada za artykuły techniczne, koszty osobowe, koszty administracyjne związane z bieżącymi potrzebami przydzielonego/zatrudnionego zespołu specjalistów odpowiedzialnych za bezpośrednie zarządzanie przedsięwzięciem.

Etap zakończenia obowiązywania umowy ppp:

Po zakończeniu okresu obowiązywania umowy ppp partner prywatny przestanie zarządzać wybudowaną infrastrukturą wodociagową. Obiekt od tego momentu znajdował się będzie w całkowitej dyspozycji Gminy Bobolice.

Z informacji uzyskanych od Gminy Bobolice wynika, iż w ramach przedsięwzięcia utworzenie spółki SPV nie byłoby działaniem celowym. Z uwagi na skomplikowaną procedurę prawną preferowanym rozwiązaniem byłaby realizacja niniejszego przedsięwzięcia w formule PPP kontraktowego.

2.1.4. Analiza ryzyk

Na wstępie przedmiotowej analizy, należy wskazać, iż "ryzyko" można zdefiniować jako "prawdopodobieństwo wystąpienia wyniku różnego od oczekiwanego". Ponadto ryzyko odznacza się tym, że jest mierzalne i można nim zarządzać. W przedmiotowym projekcie (jak również w innych projektach PPP) dąży się do tego, aby każde ryzyko zostało przeniesione na ten podmiot, który jest najlepiej przygotowany do tego, aby nim zarządzać i posiada do tego stosowne narzędzia.

Dwa podstawowe obszary zarządzania nim obejmują odpowiednio:

- dążenie do zgromadzenia informacji na temat potencjalnych zagrożeń,
- wpływanie na ekspozycję podmiotu na ryzyko poprzez aktywne działanie³⁴.

Z kolei, sposoby zarządzania ryzykiem można podzielić na dwie grupy:

- sposoby pozwalające zminimalizować ryzyko projektu,
- sposoby powodujące jedynie jego delegację na inne podmioty w ramach projektu.

Z powyższego płynie wniosek, iż oba te sposoby nie powinny ze sobą konkurować, lecz powinny być względem siebie komplementarne. Natomiast zasadniczym celem zarządzania ryzykiem jest taka konstrukcja projektu, aby jego poziom był akceptowalny dla każdego z uczestników przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka projektu jako całości³⁵. Poniższa analiza ryzyk została przeprowadzona z uwzględnieniem następującej zasady: "oszacowanie znaczenia danego ryzyka w konkretnym przedsięwzięciu polega na analizie prawdopodobieństwa zachodzenia zdarzenia oraz potencjalnej ekonomicznej szkody, która

³⁴ H. Frank, Projekt Financing, za M. Kowalczyk, Zarządzanie ryzykiem w project finance, Warszawa 2001

³⁵ zob. Kowalczyk M., Zarządzanie ryzykiem w project finance, Warszawa 2001

powoduje dane zdarzenie. Jeśli oba czynniki są duże, ryzyko może być uważane za wysokie. Analogicznie, jeżeli oba są małe, ryzyko jest małe"³⁶.

Ponadto podmiot przeprowadzający niniejszą analizę przedrealizacyjną, dokonując alokacji ryzyka kierował się następującymi wskazaniem wiedzy, wyróżnionymi w literaturze:

- nie ma uniwersalnej formuły rozwiązania problemu,
- każdy projekt ma charakter indywidualny,
- za każdy rodzaj ryzyka powinna odpowiadać ta strona, która posiada najlepsze narzędzia do zarządzania nim,
- nie istnieje uniwersalna reguła pozwalająca na uniknięcie ryzyka ani jego zredukowanie³⁷.

W ramach przedmiotowego projektu należy rozważyć:

- 1) **ryzyko fazy planowania przedsięwzięcia** (które ponosi co do zasady podmiot publiczny, jednak z tą modyfikacją, iż ryzyko uzyskania wybranych pozwoleń administracyjnych przejmie podmiot prywatny),
- 2) **ryzyko projektowania i budowy** (które jest zazwyczaj w pełnym zakresie przenoszone na partnera prywatnego – tak będzie również i w przypadku przedmiotowego projektu, przy czym wskazać należy, iż partner prywatny nie ponosi jednak ryzyka związanego z opóźnieniami w robotach budowlanych, wynikającymi ze zmian w projekcie, których zażąda podmiot publiczny),
- 3) **ryzyko operacyjne** jest zazwyczaj w przeważającej mierze przenoszone na partnera prywatnego, jednak w przedmiotowej sytuacji ryzyko to powinno zostać odpowiednio rozdzielone,
- 4) **ryzyko popytu** jest dzielone elastycznie między strony w zależności od charakteru przedsięwzięcia, w przedmiotowym projekcie, z uwagi na jego specyfikę, w przeważającej części ryzyko popytu będzie spoczywało na partnerze publicznym,
- 5) **ryzyko finansowe** nierzadko zostaje przeniesione na partnera prywatnego po zawarciu umowy projektu i dokumentacji finansowej. Coraz częściej jednak, ze względu na zachodzące w ostatnich latach zmiany na rynku usług finansowych, ryzyko finansowe

³⁶ M. Moszoro, Partnerstwo publiczno prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej, Warszawa 2005, s.58

³⁷ K. Brzozowska, Partnerstwo publiczno-prywatne, Warszawa 2006, s. 68-69

(rozumiane jako ryzyko pozyskania dla przedsięwzięcia finansowania) przejmuje częściowo podmiot publiczny.

6) **ryzyko gospodarcze, polityczne i legislacyjne** ponosi co do zasady podmiot publiczny, przy czym częściowo ryzyko legislacyjne w przedmiotowym projekcie będzie ponosić partner prywatny.

7) **ryzyko siły wyższej** jest z reguły ponoszone przez obie strony.

W ramach powyższych ogólnych ryzyk należy wyszczególnić konkretne ryzyka wiążące się z wystąpieniem określonych okoliczności.

W ramach **ryzyka fazy planowania przedsięwzięcia** należy wyszczególnić:

- **ryzyko pozyskania partnera prywatnego** polegające na braku zainteresowania przystąpieniem do projektu potencjalnych partnerów prywatnych lub nie złożenie wiążących ofert współpracy – ryzyko takie występuje, zwłaszcza z uwagi na napięty harmonogram przedsięwzięcia, który w związku ze skomplikowanym procesem decyzyjnym (który ma miejsce w spółkach kapitałowych) może skutecznie uniemożliwić realizację przedsięwzięcia w formule partnerstwa publiczno prywatnego. Zminimalizowanie ryzyka w tym przypadku będzie sprowadzało się do:

- a) zintensyfikowania działalności informacyjnej o projekcie,
- b) prowadzeniu przez gminę działań promocyjnych,
- c) kontynuacji kontaktu zainicjowanego przez badającego z potencjalnie zainteresowanymi przedsiębiorcami (Selfa Grzejnictwo Elektryczne S.A. i Tom2 Sp. z o. o.) oraz przeprowadzeniu skutecznych negocjacji z uwzględnieniem interesu partnera prywatnego oraz elastycznym podejściu do negocjacji,
- d) względnie - uaktywnieniu bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorcami o silnej pozycji finansowej w celu nawiązania współpracy,
- e) przesunięciu terminu realizacji inwestycji.

- **ryzyko błędu w planowaniu** polegające na opóźnieniu i wzroście kosztów ze względu na błędy w planowaniu (np. nieuwzględnienie specyficznych warunków projektu, niedoszacowanie wartości poszczególnych etapów robót w projekcie), co przełoży się na inny, niż zakładany procentowy udział środków UE i gminy/partnera w projekcie – ryzyko to zostało dostrzeżone i wskazane przez Gminę Bobolice jako jedno z najistotniejszych ryzyk

projektu. W celu zminimalizowania przedmiotowego ryzyka, należałoby na dzień składania wniosku o dofinansowanie dysponować nie tylko projektem ale i dokładnym kosztorysem poszczególnych robót. Ponadto, aby uchronić się przed skutkami tego ryzyka, wieloletni plan finansowy gminy powinien zakładać odpowiednią rezerwę finansową na nieprzewidziane wydatki związane z realizacją projektu.

Ewentualnie umowa o PPP mogłaby przenosić to ryzyko na partnera prywatnego – jednak nie ma żadnej gwarancji, że w fazie negocjacji partner prywatny wyrazi zgodę na takie rozwiązanie.

- **ryzyko związane z nabyciem terenu pod inwestycje** wiążące się z opóźnieniami i dodatkowymi kosztami związanymi z nabyciem nieruchomości pod budowę składowiska majątkowego – w tym zakresie należy wskazać, iż tereny inwestycji należą do Gminy Bobolice i mają uregulowany stan prawny.

- **ryzyko braku pozwoleń** skutkujące wynikającymi stąd opóźnieniami i dodatkowe koszty związane z procedurą ubiegania się o niezbędne pozwolenia administracyjne – występuje w stopniu znikomym, został uchwalony MPZP, co znacznie upraszcza całą procedurę.

- **ryzyko konsultacji społecznych** polegające na opóźnieniu i dodatkowych kosztach w związku z procesem konsultacji społecznych – do tej pory projekt spotykał się z pozytywnym odbiorem społecznym. Niniejszy projekt znalazł się na liście wyselekcjonowanych projektów realizowanych w trybie pozakonkursowym (lista projektów strategicznych Strategii ZIT KKBOF). Najistotniejszym elementem konsultowania dokumentu Strategii ZIT była ostatnia tura konsultacji rozpoczęta w dniu 25 stycznia 2016 r., przeprowadzona na terenie wszystkich 19 gmin tworzących ZIT KKBOF. W ramach prowadzonych na tym etapie konsultacji wersja elektroniczna dokumentu została umieszczona na stronach internetowych wszystkich jednostek tworzących Koszalińsko – KołobrzESCO – Białogardzki Obszar Funkcjonalny (w Bobolicach – pod adresem internetowym: http://bobolice.pl/wiadomosci/2/wiadomosc/88504/konsultacje_strategii_zintegrowanych_inwestycji_terytorialnych_k), a także na oficjalnej stronie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020 (<http://www.rpo.wzp.pl/zintegrowane-inwestycje-terytorialne-0>) wraz z podaniem w treści ogłoszenia procedury przekazywania uwag za pomocą stosownego załączonego formularza. Wypełniony formularz należało przesłać w formie elektronicznej na wskazany w ogłoszeniu adres mailowy lub wydrukować i

złożyć w siedzibie Biura ZIT mieszczącej się przy ul. Zwycięstwa 42 w Koszalinie. W Bobolicach nie zostały zgłoszone uwagi³⁸, co wskazuje, że odbiór społeczny niniejszego projektu jest pozytywny.

- **ryzyka związane z ochroną środowiska** wywołujące opóźnienia i wzrost kosztów związanych z koniecznością sprostania zaostrzającym się wymogom przepisów ochrony środowiska – występuje w stopniu niewielkim (z uwagi tak na charakter, obszar i lokalizację przedsięwzięcia). Przeprowadzenie procedury środowiskowej, dokonanie oceny środowiskowej z uwzględnieniem udostępnionego na portalu internetowym <https://klimada.mos.gov.pl/> poradnika przygotowania inwestycji w zakresie zmian klimatu, ich łagodzenia i przystosowania do tych zmian oraz odporności na klęski żywiołowe, z uwzględnieniem:

- mitygacji oddziaływań na klimat,
- adaptacji do zmian klimatu, uwzględniającej podejście ekosystemowe,
- odporności na klęski żywiołowe,

jak również przeprowadzenie w sposób właściwy identyfikacji i określenie poziomu ryzyka wrażliwości na zmiany klimatu.

W zakresie typowych **ryzyk projektowania i budowy** należy z kolei wskazać na:

- **ryzyko żądania zmian**, powodujące konieczność wprowadzenia modyfikacji do dokumentacji projektowej inwestycji i związane z tym opóźnienia oraz dodatkowe koszty ze względu na zmiany wymagane przez podmiot publiczny na etapie projektowania lub budowy – hipotetycznie ryzyko takie występuje, jednak może ono zostać zminimalizowane przez odpowiednio skonstruowaną umowę, umożliwiającą kontrolę podmiotu publicznego nad realizacją umowy, etapowe realizowanie przedsięwzięcia oraz stały kontakt partnera prywatnego i publicznego;
- **ryzyko przekazania terenu pod budowę**, które dotyczy opóźnienia w rozpoczęciu budowy z powodu późniejszego niż planowano przekazania nieruchomości pod budowę przez podmiot publiczny – takie ryzyko jest nikłe, z uwagi na okoliczność, iż przedmiotowy teren stanowi własność podmiotu publicznego w którego interesie jest jak najszybsza realizacja projektu;

³⁸ źródło: Załącznik nr 2 do Strategii Zintegrowanych Inwestycji Społecznych KKBOF

- **ryzyko archeologiczne** powodujące opóźnienia i wzrost kosztów ze względu na odkrycia archeologiczne na terenie budowy – takie ryzyko występuje i istotnie w polskich realiach inwestycyjnych niekiedy zdarza się, że takie sytuacje mają miejsce, jednak są to wyjątkowo rzadkie sytuacje, zatem i w przedmiotowym projekcie ryzyko takie ma stopień nikły;
- **ryzyko geologiczne** wywołujące opóźnienia i wzrost kosztów ze względu na niekorzystne warunki geologiczne terenu budowy – aby zminimalizować przedmiotowe ryzyko należy przeprowadzić dokładne badanie gruntu, aby ewentualnie móc dostosować sposób przeprowadzania robót budowlanych do przedmiotowego przedsięwzięcia;
- **ryzyko technologiczne**, które dotyczy wadliwego wykonania lub wzrostu kosztów budowy związanych z użyciem nieodpowiedniej lub nowej technologii – aby zapobiec warto wprowadzić do umowy odpowiednie klauzule (np. kary umowne, obowiązek ustanowienia gwarancji bankowej przez wykonawcę generalnego). Należy podkreślić, że ryzyko to będzie obciążało projekt zarówno w przypadku realizacji projektu samodzielnie przez podmiot publiczny, jak w przypadku realizacji przedsięwzięcia w formule partnerstwa publiczno prywatnego. W celu zabezpieczenia się partnera publicznego przed tym ryzykiem należałoby wprowadzić do treści umowy o PPP odpowiednie klauzule i instytucje (np. kara umowna, obowiązek ubezpieczenia przedsięwzięcia itp.) oraz zastrzec możliwość systematycznej kontroli wykonawstwa pod względem zakresu rzeczowego realizowanych prac, wydatkowanych środków finansowych oraz czasu realizacji. Ryzyko to dotyczy obu stron.
- **ryzyko podwykonawców** polegające na opóźnieniach i wzroście kosztów budowy spowodowanych brakiem wykonania lub niesatysfakcjonującą jakością robót lub usług zleconych podwykonawcom, a także ryzyko ich upadłości – można zminimalizować ryzyko poprzez odpowiednią konstrukcję umowy dotyczącą możliwości zatrudniania podwykonawców przez wykonawcę generalnego. Inną możliwością jest etapowanie robót, przewidzenie możliwości wypowiedzenia umowy co do określonych etapów;
- **ryzyko odpowiedzialności cywilnej** polegające na wzroście kosztów ze względu na szkody wyrządzone osobom trzecim w trakcie trwania budowy – zminimalizowanie ryzyka polega na prowadzeniu robót zgodnie z przepisami prawnymi, zasadami bhp, ppż, ubezpieczeniu poszczególnych robót; ubezpieczeniu odpowiedzialności cywilnej,
- **ryzyko wypadków** i wiążące się z tym opóźnienia i wzrost kosztów spowodowane wypadkami na terenie budowy – aby zminimalizować skutki ewentualnych wypadków dla

przedmiotowego przedsięwzięcia istotne jest odpowiednie ubezpieczenie, a nadto prowadzenie robót z u uwzględnieniem przepisów bhp i ppż;

- **ryzyko przekroczenia budżetu i terminu** związane z przekroczeniem zakładanych w budżecie przedsięwzięcia kosztów lub terminu zakończenia robót budowlanych oraz **ryzyko odbioru** polegające na opóźnieniach i wzroście kosztów spowodowanych niezgodnością wybudowanego składnika majątkowego z dokumentacją projektową – należy odpowiednio skonstruować umowę z generalnym wykonawcą, przewidującą również kary umowne za wszelkie opóźnienia.

W odniesieniu do ryzyk związanych z projektowaniem i budową należy podkreślić, iż szczególnie istotną kwestią jest wybór wykonawcy generalnego, który powinien posiadać odpowiednią wiedzę, doświadczenie i potencjał do realizacji przedsięwzięć tej skali. Partner prywatny będzie miał wiele narzędzi do wykorzystania jak wybór sprawdzonych i wiarygodnych dostawców, wymaganie i zawarcie odpowiednich ubezpieczeń czy planowanie ciągłości działalności. zapewnienie odpowiedniego nadzoru technicznego, umiejętne zawieranie umów zapobiegających zwiększaniu kosztów eksploatacji, np. umów o wynagrodzeniu ryczałtowym, stosowanie ubezpieczeń, np. ubezpieczenie od różnego rodzaju ryzyka szkód materialnych losowych i poza losowych.

W zakresie **ryzyk operacyjnych** najczęściej wyróżnia się:

- **ryzyko przekroczenia budżetu**, które dotyczy niebezpieczeństwa przekroczenia zakładanych w budżecie kosztów operacyjnych (w tym wzrost kosztów operacyjnych powyżej założonego wskaźnika wzrostu kosztów) – ryzyko to występuje, jednak istnieją również narzędzia pozwalające na zmarginalizowaniu przedmiotowego ryzyka, tj. tworzenie rezerw finansowych, Określenie wymaganego poziom warunkowego kapitału własnego dla Partnera Prywatnego. Otwarta linia kredytu obrotowego lub kredytu rezerwowego.

- **ryzyko wad** polegające na wzroście kosztów eksploatacji lub na dodatkowych nakładach inwestycyjnych ze względu na konieczność usunięcia wad ukrytych po wygaśnięciu okresu rękojmi i gwarancji – można zminimalizować skutki wad poprzez odpowiednie ubezpieczenie od wad ukrytych. Minimalizowanie tego ryzyka na etapie budowy można unikać z kolei poprzez zatrudnienie inżyniera kontraktu.

- **ryzyko zużycia i przestarzałości technologicznej** powodujące wzrost kosztów eksploatacji lub konieczność poniesienia dodatkowych nakładów inwestycyjnych na składnik aktywów w związku z szybszym niż przewidywany jego zużyciem lub nieprzewidzianą przestarzałością technologiczną – w tym zakresie warto wskazać na celowość użycia materiałów lepszej jakości i niskiej awaryjności.

W zakresie **ryzyk popytu** możemy wyszczególnić:

- **ryzyko prognoz** związane z niższym niż prognozowany poziomem popytu ze względu na błędy w metodologii sporządzonych prognoz popytu, po uzbrojeniu terenu istnieje ryzyko, że tereny te nie zostaną nabyte przez inwestorów. Fakt podpisania przezeń listów intencyjnych świadczy bowiem jedynie o wstępnym zainteresowaniu i w żaden sposób nie wiąże stron. Zminimalizowanie tego ryzyka mogłoby i powinno nastąpić przez odpowiednią promocję projektu. Ryzyko to leży po stronie partnera publicznego.

- **ryzyko błędnych założeń**, czyli niższy niż prognozowany poziom popytu ze względu na brak zgodności założeń przyjętych w celu sporządzenia prognoz popytu z rzeczywistością (np. sprzedaż lub dzierżawa wyznaczonego terenu, jednak nie uruchomienie w wyznaczonym terminie na nim działalności gospodarczej przez inwestorów) w tym wypadku najskuteczniejsza „obroną” przed ryzykiem może okazać się sprzedaż parceli większej liczbie małych przedsiębiorców (podział na mniejsze działki) niż np. 2-3 dużym przedsiębiorcom (podział na duże działki) – wówczas nie wystąpi sytuacja, w której powodzenie projektu będzie uzależnione od niewielkiej liczby podmiotów (dywersyfikacja ryzyka)

- **ryzyko konkurencji** polegające na problemie niedostatecznego poziomu przychodów w przedsięwzięciu ze względu na pojawienie się alternatywnych źródeł zakontraktowanej usługi (np. alternatywne środki komunikacji lub drogi) – aby zminimalizować przedmiotowe ryzyko należy uważnie obserwować plany rozwoju SSSE, przy czym w tym wypadku nie ulegają one dynamicznym zmianom i ryzyko to występuje w niewielkim tylko stopniu)

W zakresie **ryzyk finansowych** wyróżnia się zazwyczaj:

- **ryzyko braku środków finansowych** polegające na braku środków po stronie partnera publicznego na pokrycie wynagrodzenia spółki projektowej – ryzyko to zostało w przedmiotowej sytuacji zminimalizowane poprzez uwzględnienie przedsięwzięcia w

wieloletnim planie finansowym gminy, a nadto – z uwagi na okoliczność, iż środki na wynagrodzenie partnera prywatnego będą pochodzić de facto ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego,

- **ryzyko inflacji** związane ze wzrostem kosztów (przychodów) projektu wynikających z innego niż zakładany poziomu inflacji – ryzyko to niewątpliwie występuje w projekcie. Należy wskazać na fakt, że projekcje inflacji przygotowywane przez NBP wskazują na wzrost inflacji. Informacje, które napłynęły po zakończeniu prac nad projekcją listopadową doprowadziły do podwyższenia ścieżki inflacji o 0,7 pkt. proc. w 2017 r. oraz o 0,5 pkt. proc. w 2018 r. Przyczyniły się do tego wszystkie główne komponenty inflacji CPI, choć w różnej skali³⁹. Aby zminimalizować ryzyko inflacji należy stosunkowo po uzyskaniu środków finansowych dokonywać ich rozdysponowania. Dopiero w czerwcu 2017 r. nastąpiło zahamowanie wzrostu inflacji i w efekcie wyniosła ona według danych GUS 1,5% w ujęciu rocznym (co jednak nie oznacza, że sytuacja taka się utrzyma)⁴⁰.

- **ryzyko ubezpieczeniowe** polegające na wzroście kosztów ubezpieczenia – występuje w stopniu ograniczonym.

W zakresie **ryzyk legislacyjnych** można wykazać:

- **ryzyko zmiany szczególnych i ogólnych przepisów prawa** związane z opóźnieniami i dodatkowymi kosztami ze względu na zmiany przepisów i regulacji mających bezpośredni wpływ na projekt – ryzyka te niewątpliwie istnieją z uwagi na fakt, że w chwili obecnej trwają prace nad Kodeksem urbanistyczno – budowlanym, przy czym nie ma jeszcze przepisów przejściowych ani wprowadzających ów akt prawny. Ustawodawca zakłada, że nowe przepisy wejdą w życie etapami (zakłada się, że pierwszy etap powinien wejść w życie 1 stycznia 2018 roku). W związku z wprowadzeniem Kodeksu urbanistyczno-budowlanego, zmianie będzie podlegało ponad 140 ustaw. Kodeks będzie miał wpływ także na drogi, lotniska, linie kolejowe, sieci energetyczne, obiekty przeciwpowodziowe - a nie tylko na budownictwo⁴¹. Zmiany powyższe mogą mieć wpływ na sposób realizacji niniejszego projektu.

Co do **ryzyka siły wyższej**, należy podkreślić, iż jest ono z reguły ponoszone przez

³⁹ <https://www.nbp.pl/>

⁴⁰ źródło: GUS, Inflacja r/r w poszczególnych miesiącach 2017 r.

⁴¹ <http://www.rp.pl/Nieruchomosci/305199961-Kodeks-urbanistyczno-budowlany---od-1-stycznia-2018-r.html#ap-1>

obie strony, ponieważ żadna z nich nie jest w stanie efektywnie go kontrolować, w szczególności w przypadku zdarzeń nieubezpieczonych.

Do jego minimalizacji (ograniczenia) może przyczynić się:

- ubezpieczenie pokrywające niekorzystne konsekwencje zdarzeń, które mogą wystąpić zarówno w realizacji projektu, jak i fazie eksploatacji,
- stosowanie klauzul o możliwości odstąpienia od umowy w przypadku zdarzeń nadzwyczajnych.

2.2. Analiza popytu

Z przeprowadzonych badań i analiz rynku wynika, że podstawą gospodarki Gminy Bobolice stanowią przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP. Duża liczba mikro, małych i średnich podmiotów gospodarczych wynika ze specyfiki gospodarczej i geograficznej obszaru, opartego głównie na sektorze rolnym. Głównym motorem rozwojowym przedsiębiorstw są największe nieznacznie oddalone od Bobolic miasta takie jak Koszalin (36 km), Białogard (42 km) czy Szczecinek (36 km).

Małe i średnie przedsiębiorstwa dzięki swej elastyczności stanowią podstawę gospodarki i rynku pracy, jednak z uwagi na niedostateczne zasoby finansowe mają w większości ograniczone możliwości wprowadzania nowoczesnych i kreatywnych rozwiązań, które pozwoliłyby zwiększyć ich efektywność oraz możliwości konkurencyjności na rynkach krajowych i europejskich. Wzrost efektywności i pozycji konkurencyjnej MŚP uzależniony jest również od inwestycji na obszarze SSSE. Ich realizacja powinna przełożyć się także na wzrost zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach, co jest szczególnie istotne w odniesieniu do niepokojąco wysokich wskaźników bezrobocia na terenie Gminy Bobolice, przekraczających średnią dla województwa i kraju.

Starania miasta zmierzające do przyciągnięcia inwestorów przyniosły oczekiwany rezultat w postaci potencjalnych i poważnych inwestorów. Miasto posiada aktualnie kilka listów intencyjnych, natomiast realizacja inwestycji uzależniona jest od rezultatu poszukiwań potencjalnego inwestora prywatnego.

Z obserwacji wynika, że największy popyt na inwestycje wśród MŚP widoczny jest na terenach inwestycyjnych już istniejących, szczególnie te zlokalizowane w pasmach rozwojowych

dróg krajowych Nr 6 i Nr 11 (Gminy: Bobolice, Biesiekierz, Będzino, Karlino, Manowo, Sianów, Miasto Białogard i Miasto Koszalin) wykazujące najwyższy potencjał w zakresie przyciągnięcia nowych inwestycji przemysłowych.

Przewiduje się, iż rozwój Strefy Aktywności Gospodarczej i poprawa jej skomunikowania, przełoży się na poprawę sytuacji na lokalnym rynku pracy, oddziałując również na tereny peryferyjne. Wobec rosnącego popytu inwestycyjnego – koncentracja produkcji przemysłowej w miastach rdzeniowych obszaru KKBOF (Miasto Białogard, Miasto Koszalin) rozwój będzie stymulowany przez projekty służące wzmocnieniu istniejącej infrastruktury stref inwestycyjnych.

Brak inwestycji realizacji inwestycji może doprowadzić do poważniejszych problemów, a w szczególności:

- trudności w niwelowaniu bezrobocia;
- pogłębiającego się ujemnego salda emigracji,
- trudności w zmniejszaniu zjawiska wykluczenia społecznego;
- pogłębiania się niskiego poziomu życia mieszkańców pozostających bez pracy i ich rodzin, ubóstwa i wysokiego poziomu patologii społecznych;
- pogłębiania się dysproporcji pomiędzy rozwojem gospodarczym Gminy Bobolice a Gminami o większym potencjale gospodarczym jak Koszalin lub Białogard.
- ograniczenia możliwości rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw;
- trudności z aktywizacją społeczeństwa;
- obniżenia zaufania społecznego do Władz miasta, zwiększenie atmosfery stagnacji gospodarczej panującej w mieście.

Scenariusz z realizacją inwestycji stworzy odpowiednie zaplecze infrastrukturalne dla działalności przedsiębiorstw wspierając ich gospodarcze inicjatywy. Zauważyć można, że w dobie postępującej globalizacji tylko w oparciu o unikalne zasoby i wysoką specjalizację będzie możliwe wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, która pozwoli Gminie Bobolice na systematyczny i zrównoważony rozwój.

Realizacja inwestycji zakładająca skomunikowanie i uzbrojenie podzielonych działek inwestycyjnych jest zgodna z panującą zmianą tendencji lokalizowania zakładów przemysłowych w większych miastach regionu na rzecz powstających stref przemysłowych otaczających ośrodki miejskie. Tendencja ta widoczna jest także w gminach tworzących

KKBOF co pokazują wskaźniki dotyczące dynamiki liczby przedsiębiorstw czy udziału podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwach ogółem. Atrakcyjność wolnych terenów inwestycyjnych w obrębie ulicy Kolejowej w Bobolicach, zlokalizowanych w pobliżu dróg krajowych Nr 11 i Nr 25, wzmocniona zostanie dodatkowo objęciem jej statusem podstrefy SSSE.

Popyt na realizację inwestycji jest odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby inwestycyjne MŚP, które powinny być zaspokojone. W najbliższej perspektywie czasowej widoczne jest skorelowanie sytuacji podmiotów gospodarczych z sytuacją makroekonomiczną na rynkach światowych, co przekłada się na gospodarkę kraju, regionu zachodniopomorskiego, obszaru KKBOF i Gminy Bobolice, a tym samym na mieszkańców miasta. Konsekwencją dalszego rozwoju makroekonomicznego może być przedłużenie funkcjonowania Specjalnych Stref Ekonomicznych po 2026 r. co dla Gminy będzie szansą na zagospodarowanie pozostałych terenów inwestycyjnych. **Realizacja inwestycji jest zatem odpowiedzią na popyt wolnych, dostępnych komunikacyjnie i uzbrojonych obszarów co ma również potwierdzenie w listach intencyjnych MŚP.**

2.3. Analiza opcji

2.3.1. Etap I Analiza Strategiczna

Przedsięwzięcie analizowano w kilku etapach strategicznych, które w niewielkim stopniu różniły się od siebie zakresem i zagospodarowaniem inwestycji. Teren Strefy Aktywności Gospodarczej w Bobolicach obejmuje obecnie 25,3256 ha. Wnioskodawca na etapie planowania strategicznego inwestycji rozpatrywał dwa warianty, które w niewielkim stopniu różniły się od siebie zakresem i zagospodarowaniem inwestycji. Każdy z wariantów prowadzony był w tym samym miejscu realizacji inwestycji co było poniekąd podyktowane warunkami planistyczno-ekonomicznymi.

Pierwotnie planowano uzbroić znacznie większą część nieuzbrojonego terenu, jednakże realizacja inwestycji w szerszym zakresie aniżeli projektowanym wiązałaby się ze znacznie większymi nakładami inwestycyjnymi, co znacząco wpłynęłoby na sytuację finansową Gminy Bobolice, stąd zakres inwestycji w projekcie dopasowano do uwarunkowań działania 1.12 w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego i zidentyfikowanego zapotrzebowanie ze strony sektora MŚP.

Ponadto, o wyborze przedmiotowej lokalizacji i zakresie zdecydowały również uwarunkowania prawno – organizacyjne, a zatem wybór partnera prywatnego.

W ramach realizacji niniejszego przedsięwzięcia rozważano również lokalizację poza obecną Strefą Aktywności Gospodarczej. Jednakże największą trudnością, związaną z wyborem innego terenu pod przedmiotową inwestycję stanowiłyby procedury formalno – prawne. Procedury te trwają nawet do kilkunastu miesięcy i jest to okres, który znacznie opóźniłby realizację celów projektu. Dodatkowo, wyznaczenie innych działek na terenie Gminy na potrzeby Strefy w ramach, których wszystkie uwarunkowania prawne i kwestie własnościowe byłyby rozwiązywane lub ich rozwiązanie nie nastroczałoby trudności, a jednocześnie spełniałyby warunki, co do powierzchni i dostępności do niezbędnych mediów/przyłączy, rodziłoby znaczne trudności i pochłonięłoby dużo czasu.

Tereny inwestycji, są obecnie najlepszą lokalizacją do przyjmowania inwestorów, ze względu na optymalną do zakresu ich inwestycji powierzchnię, odpowiednią lokalizację i rozwiązywane uwarunkowania prawne i przestrzenne. W związku z powyższym, uznano, iż analizę wariantów realizacji projektu należy przeprowadzić z pominięciem kwestii wyboru innej lokalizacji uzbrojenia gruntów, gdyż wybrana lokalizacja jest nie tylko najlepsza z praktycznego punktu widzenia, ale także ze strony formalno – prawnej.

W etapie strategicznym brano pod uwagę:

- konieczność dotrzymania wymagań lokalizacyjnych zapisanych w dokumentach planistycznych,
- konieczność dowiązania projektowanej infrastruktury do istniejącego i perspektywicznego układu komunikacyjnego,
- względy racjonalności,
- względy finansowe;
- potrzeby rynku.

Tabela nr 3: Analiza Strategiczna realizacji inwestycji

Wybór wariantu strategicznego	Przeprowadzona na podstawie analizy wielokryteriowej opartej na kryteriach jakościowych.
-------------------------------	--

Kryteria	Wariant 1 – realizacji		Wariant 2 – alternatywny		Wariant 3 - odrzucony	
	Pkt x wag a	Uzasadnienie	Pkt x wag a		Pkt x wag a	Uzasadnienie
Wpływ na cele projektu	0,20	Wariant w pełnym zakresie wpływa na zwiększenie atrakcyjności i dostępności strefy inwestycyjnej.	0,10	Wariant pośrednio wpływa na zwiększenie atrakcyjności i dostępności strefy inwestycyjnej.	0,00	Wariant nie wpływa na zwiększenie atrakcyjności i dostępności strefy inwestycyjnej.
Wpływ na Wnioskodawców końcowych	0,30	Wariant znacząco wpłynie na rozwój przedsiębiorczości MŚP obszaru KKBOF, w tym wzrostu inwestycji i zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach.	0,20	Wariant pośrednio wpłynie na rozwój przedsiębiorczości MŚP obszaru KKBOF, w tym wzrostu inwestycji i zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach.	0,05	Wariant w minimalnym zakresie wpłynie na rozwój przedsiębiorczości MŚP obszaru KKBOF, w tym wzrostu inwestycji i zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach.
Wpływ na liczbę inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach inwestycyjnych	0,30	Wariant spełni zakładane kryterium wskaźnika realizacji projektu przyczyniając się do powstania nowych inwestycji.	0,15	Wariant w niepełnym zakresie spełni zakładane kryterium wskaźnika realizacji projektu przyczyniając się do powstania.	0,05	Wariant w minimalnym zakresie spełni zakładane kryterium wskaźnika realizacji projektu przyczyniając się do powstania nowych inwestycji.

Wykonalność projektu	0,20	Wnioskodawca zidentyfikował problemy, wyznaczył cel projektu i sposoby jego osiągnięcia a także przeanalizował koszty realizacji poszczególnych opcji. Wykonalność wariantu wskazuje, że projekt jest wykonalny, możliwy do wykonania, spójny z założonymi celami. Postulowany wariant jest najkorzystniejszy społeczno-ekonomicznie zapewniając trwałość inwestycji po jej realizacji.	0,10	Wnioskodawca zidentyfikował problemy, wyznaczył cel projektu i sposoby jego osiągnięcia a także przeanalizował koszty realizacji poszczególnych opcji. Wykonalność wariantu wskazuje, że projekt jest mało wykonalny, trudny do wykonania, częściowo spójny z założonymi celami. Postulowany wariant jest mało korzystny społeczno-ekonomicznie co utrudnia trwałość inwestycji po jej realizacji.	0,05	Wnioskodawca zidentyfikował problemy, wyznaczył cel projektu i sposoby jego osiągnięcia a także przeanalizował koszty realizacji poszczególnych opcji. Wykonalność wariantu wskazuje, że projekt jest niewykonalny lub trudny do realizacji, trudny do wykonania, niespójny z założonymi celami. Postulowany wariant jest najmniej korzystny społeczno-ekonomicznie zagrażając trwałość inwestycji po jej realizacji.
Łącznie	1,00		0,55	Łącznie	0,15	

Wybrany wariant strategiczny	Wybór rekomendowanego wariantu inwestycyjnego nastąpił zgodnie z zaleceniami Załącznika III do Rozporządzenia Wykonawczego Komisji (UE) 2015/207 z dnia 20 stycznia 2015 r. zatytułowanym „Metodyka przeprowadzania analizy kosztów i korzyści”. W wyniku przeprowadzonej Analizy opcji porównano alternatywne warianty osiągnięcia celu projektu. Analiza wariantów dla niniejszego przedsięwzięcia na poziomie strategicznym została dokonana w oparciu o przeprowadzoną analizę jakościową. Zidentyfikowane warianty poddane analizie opcji stanowią rozwiązania wykonalne, tzn. spełniają warunki brzegowe pod względem aspektów technicznych, ekonomicznych, środowiskowych, prawnych i instytucjonalnych. Jak wykazano, wariant I posiada najwięcej korzyści, których wystąpienie jest wysoce prawdopodobne a mocne strony mają przewagę nad wariantem alternatywnym i odrzuconym. W wyniku analizy wariantu strategicznego przystąpiono do wariantu technologicznego - analizy ilościowej w oparciu o kryterium DGC.
------------------------------	--

2.3.2. Analiza rozwiązań technologicznych

Rozwiązania technologiczne dotyczą zadania 2 projektu, co oznacza, że odnoszą się do wykonania robót budowlanych, w tym w szczególności:

- budowa sieci wodociągowej i kanalizacji sanitarnej,
- budowa kanalizacji deszczowej lub odwodnienia (np. rowy, zbiornik retencyjny),
- budowa sieci gazowej, telekomunikacyjnej i światłowodowej (kanały do przesyłu),
- budowa drogi wewnętrznej wraz z jednostronnym chodnikiem i ścieżką rowerową oraz oświetleniem,
- budowa i przebudowa sieci energetycznej (w tym m.in. likwidacja sieci napowietrznej wraz z przełożeniem w grunt).

Przy identyfikacji wariantów technologicznych należało uwzględnić postanowienia Uchwały XXII/196/16 Rady Miejskiej w Bobolicach z dnia 29 grudnia 2016 r. w sprawie uchwalenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego części miasta Bobolice pod

potrzeby utworzenia podstrefy specjalnej strefy ekonomicznej przy ul. Kolejowej. Założenia te przewidują, że obowiązuje szerokość drogi w liniach rozgraniczających zgodna z rysunkiem planu, jednocześnie nie mniejsza niż 8,0 m i nie większa niż 12,0 m. Ponadto założenia przewidują, że media pochodzić będą z sieci zlokalizowanej w drogach 01KDL lub w działkach budowlanych. Z założeń planu wynika zatem, że kwestie lokalizacji infrastruktury są co do zasady ustalone i w związku z tym na tym etapie nie będą podlegać ocenie ani wariantowaniu.

Należy natomiast rozważyć kwestie:

- szerokości drogi (wg gradacji: wąska tj. od 8 m. do 10 m./ szeroka tj. powyżej 10 m. do 12 m.),
- jakości materiałów użytych do budowy infrastruktury (wg gradacji: wysoka jakość/ średnia jakość/ słaba jakość), zwłaszcza wobec ograniczonego zasobu środków finansowych. W związku z realizacją zadania na obecnym etapie przewiduje się wykorzystywanie następujących surowców technologicznych i materiałów: woda, mieszanka betonowa, cement, glina budowlana, beton zwykły z kruszywa naturalnego, piasek, miał kamienny, żwir, kruszywo (tłuczeń, kamienny sortowany i niesortowany, kamień łamany itp.), masy bitumiczne (asfalt drogowy, lepik asfaltowy), obrzeża betonowe, kostka brukowa betonowa, kamienna, elementy prefabrykowane betonowe zbrojone, elementy prefabrykowane stalowe, urządzenia, elementy prefabrykowane betonowe i z tworzyw sztucznych (wykorzystywane przy budowie infrastruktury techn.), słupki z rur stalowych, tablice znaków drogowych, farba chlorokauczukowa, rozcieńczalniki, roztwór asfaltowy do gruntowania, rury PCV, PE, farba olejna nawierzchniowa, rozpuszczalniki, rozcieńczalniki (benzyna ekstrakcyjna).

Określenie surowców i materiałów oraz uściślenie ich rodzajów będzie możliwe dopiero na etapie kosztorysu inwestorskiego, tj. po wykonaniu dokumentacji projektowej.

Podkreślić przy tym należy, że badający nie dysponuje na tym etapie projektem, kosztorysem robót, kartą informacyjną projektu, w związku z czym analiza wariantów będzie cechować się znacznym stopniem ogólności użytych sformułowań.

Do porównania przyjęto 2 warianty, natomiast wybór jednego z nich uzasadniony jest wpływem na rezultat projektu, jakość i trwałość użytkowania oraz cenę.

Wariant realizacyjny przedsięwzięcia zakłada:

- realizację budowy drogi o szerokości 8-10 m (tj. wąska),
- użycie przy realizacji budowy infrastruktury materiałów (w tym do uzbrojenia i nawierzchni dróg) wysokiej lub co najmniej średniej jakości. Zastosowane technologie i materiały do budowy poszczególnych elementów infrastruktury, powinny zapewnić wysoką, jakość i trwałość poszczególnych elementów oraz niską awaryjność.

Wariant racjonalny (alternatywny):

Koncepcja jest zbliżona do założeń wariantu realizacyjnego, jednakże zakłada:

- realizację budowy drogi o szerokości powyżej 10 m. do 12 m. (tj. szeroka),
- wykonanie inwestycji w ograniczonym zakresie finansowym i zastosowania gorszej jakości materiałów,
- rozpatrywany wariant umożliwi ponadto funkcjonowanie terenów inwestycyjnych z założeniem wykończenia układu drogowego w późniejszym terminie.

Wybór wariantu wynika z następujących okoliczności:

- **porównania szerokości dróg wewnętrznych w innych specjalnych strefach ekonomicznych** (analiza wykazuje, że drogi wewnętrzne funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych niejednokrotnie są stosunkowo wąskie, np. :
 - ★ w Podstrefie Łuków Tarnobrzelskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej EURO-PARK WISŁOSAN. Podstrefa Łuków zlokalizowana przy ul. Strzelniczej i ul. Łapiguz w Łukowie - szerokość drogi wewnętrznej **7 m.** źródło: <http://investingpoland.eu/oferta/1393/miasto-lukow/>
 - ★ w Podstrefie Okmiany Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A., Obręb nr 5 - szerokość drogi wewnętrznej **6 m.**, źródło: <http://lsse.eu/wp-content/uploads/Okmiany-formatka.pdf>
 - ★ w Podstrefie Środa Śląska Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Obręb Komorniki - teren skomunikowany jest z drogą krajową nr 9 poprzez drogę dojazdową (wewnętrzną) wykonaną z kostki betonowej o szerokości **10 m** oraz drogę asfaltową (stan dostateczny) o szerokości **8 m.**, źródło: <http://lsse.eu/wp-content/uploads/Środa-Śląska-formatka-.pdf>
 - ★ nieruchomość zlokalizowana w miejscowości Lućmierz-Las przy ul. Sądowej, posiadająca status Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej wyposażona w infrastrukturę w postaci drogi wewnętrznej o nawierzchni asfaltowej o szerokości **7,0 m**, źródło: <http://sse.lodz.pl/2014/06/24/oferta-inwestycyjna-lucmierz/>

- **prognoz co do natężenia ruchu na drogach wewnętrznych w obszarze planowanego przedsięwzięcia** - z uwagi na fakt, iż MPZP przewiduje stosunkowo niewielki obszar inwestycji, zaś zainteresowani przedsiębiorcy - inwestorzy deklarują chęć przeznaczenia terenu m. in. na składy i magazyny, prognozuje się, że teren ten będzie przeznaczony dla stosunkowo niewielkiej liczby przedsiębiorców, w związku z czym nie przewiduje się znaczącego natężenia ruchu. Tymczasem nie ma potrzeby budowy szerokiej (<10 m.) drogi wewnętrznej przy założeniu, że stopień natężenia ruchu nie będzie znaczący. Według przewidywań droga dojazdowa o szerokości do 10 m. powinna zapewnić wystarczający komfort jej użytkownikom w przedmiotowym obszarze;
- **prognoz co do ciężaru pojazdów na drogach wewnętrznych w obszarze planowanego przedsięwzięcia** - z uwagi na fakt, iż z wysokim stopniem prawdopodobieństwa przedmiotowy teren zostanie przeznaczony pod składy czy magazyny, droga powinna być dostosowana do ruchu pojazdów ciężkich, przewożących ciężkie ładunki. Dobry wzorzec może stanowić tutaj Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna, gdzie okoliczność taka jak ruch pojazdów ciężkich została uwzględniona na etapie projektowania. Zgodnie z informacjami znajdującymi się na portalu internetowym Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej *“wewnętrzną komunikację w Strefie zapewnia sieć nowych dróg asfaltowych, zaprojektowana z myślą o ruchu ciężkich pojazdów”*. W ocenie badającego okoliczność tę należy wziąć pod uwagę na etapie projektowania i wyboru materiałów budowy drogi, źródło:
<http://www.ssse.com.pl/o-ssse/podstrefy.html>
- **stosunku jakości produktów (tzn. wysokich parametrów jakościowych) do trwałości infrastruktury oraz późniejszej jej awaryjności** - należy przy tym zaakcentować, że okoliczność tę należy uwzględnić w odniesieniu do wszystkich materiałów użytych do budowy poszczególnych branż infrastruktury.

Ponadto, należy zaznaczyć, że na obecnym etapie funkcjonowania projektu nie ma jeszcze szczegółowej dokumentacji technicznej, kosztorysu, karty informacyjnej, w związku z czym poszczególne warianty i koncepcje realizacyjne mogą ewoluować.

Niezależnie od wyboru wariantu, w trakcie realizacji projektu powinny być stosowane materiały i wyroby posiadające obowiązujące świadectwa dopuszczenia do stosowania w budownictwie lub jeśli są przedmiotem Norm Państwowych, zaświadczenie producenta potwierdzające ich zgodność z postanowieniami odpowiednich norm. Roboty budowlane powinny być prowadzone zgodnie ze sztuką budowlaną i polskimi normami. W trakcie eksploatacji surowce i materiały powinny być wykorzystywane do celów konserwacji i utrzymania wybudowanej infrastruktury. Ilości i rodzaje podyktowane zostaną bieżącymi potrzebami.

3. POTRZEBY, FINANSOWA WYKONALNOŚĆ, WDRAŻANIE PROJEKTU ORAZ WYNIKI TESTU RYNKU

3.1. Potrzeby na jakie ma odpowiadać realizacja projektu

Przedmiotowy projekt ma stanowić odpowiedź na potrzeby:

- **lokalnych przedsiębiorców** zainteresowanych zlokalizowaniem swoich przedsiębiorstw na terenie przyszłej podstrefy SSSE. Przeprowadzone testy wykazały znaczne zainteresowanie lokalnych przedsiębiorców umiejscowieniem przedsiębiorstw na terenie, na którym funkcjonują preferencje w zakresie podatku od nieruchomości oraz inne preferencje, zwolnienia i ulgi. Zainteresowanie terenami inwestycyjnymi deklarują przedsiębiorcy z branż: produkcyjno - usługowych, kamieniarsko - betoniarskich, remontowych, transportowych. Dzięki zrealizowaniu przedsięwzięcia przedsiębiorcy uzyskają atrakcyjny, uzbrojony teren z drogą wewnętrzną oraz możliwość uzyskania ulg, preferencji podatkowych, zwolnień.
- **lokalnego rynku pracy** poprzez stworzenie warunków zatrudnienia wykwalifikowanych osób z wykształceniem zawodowym (które wykształcenie to zdobyły m. in. w bobolickiej szkole zawodowej "Nauta"). Lokalny rynek pracy nie jest wystarczająco chłonny, aby samoistnie uniknąć problemu bezrobocia, lecz wymaga impulsów do pobudzania jego rozwoju. Realizacja przedmiotowego projektu stanowić będzie właśnie taki impuls, umożliwi bowiem inwestorom rozwój ich przedsiębiorstw oraz zwiększenie płynności finansowej (m. in. dzięki preferencjom podatkowym), zaś osobom z wykształceniem zawodowym - znalezienie zatrudnienia.

3.2. Finansowa wykonalność projektu

Pod uwagę brano następujące warianty:

1. Realizacja projektu przez gminę bez udziału UE;
2. Realizacja przez gminę z udziałem UE;
3. Realizacja PPP z udziałem UE.

Trzeci wariant jest możliwy do realizacji. Gmina nie posiada wystarczających środków na pokrycie wkładu własnego z uwagi na inne niezbędne wydatki, zobowiązania i inwestycje w tym samym czasie (np. przebudowę rynku miejskiego).

Podstawowe założenia Analizy Finansowej:

Analizą powinna być objęta inwestycja dążąca do budowy infrastruktury strefy inwestycyjnej. Projekt planowany jest do realizacji od czwartego kwartału 2017 r. do końca pierwszego kwartału 2018 roku (zadanie 1) oraz od pierwszego kwartału 2018 r. do końca 2020 r. (zadanie 2). Prawdopodobny termin przy zakładanym harmonogramie przejęcia i eksploatacji pierwszych środków trwałych to początek 2018 roku, zatem od tego momentu powinna być naliczana amortyzacja w projekcie.

Zgodnie z wytycznymi do studium wykonalności okres referencyjny, dla którego przygotowywane są analizy kosztów i korzyści, jest to okres odpowiadający okresowi ekonomicznej użyteczności (życia) projektu oraz długoterminowego skutku projektu. Zgodnie z w/w Wytycznymi jako właściwy okres referencyjny należy przyjąć okres 15 lat od 2021 roku, zatem okres referencyjny powinien trwać łącznie do końca roku 2035 i do końca tego roku przeprowadzana jest analiza finansowa.

Rokiem bazowym powinien być rok 2017. W stosunku do tego roku będzie dokonywane dyskontowanie przyszłych przepływów finansowych.

Analiza finansowa ma na celu przede wszystkim dokonanie oceny finansowej rentowności projektu oraz kapitału własnego. Celem analizy jest również oszacowanie poziomu wsparcia, który umożliwi wykonalność finansową projektu. Analiza ma również zweryfikować trwałość finansową projektu, tzn. czy Wnioskodawca będzie zdolny do wdrożenia projektu i czy będzie w stanie generować wystarczającą nadwyżkę finansową do pokrycia wszystkich kosztów działalności operacyjnej.

Przy wyliczaniu przepływów finansowych w różnych latach powinno uwzględnąć się wartość pieniądza w czasie. Przyszłe przepływy pieniężne dyskontowane są wstecznie do

wartości bieżącej za pomocą współczynnika dyskonta, którego wartość jest uzależniona od przyjętej stopy dyskontowej.

Analiza finansowa powinna być sporządzona w cenach stałych, ponieważ stopa dyskontowa wyrażana jest w wartościach rzeczywistych (uwzględnia inflację).

Analiza finansowa może być również sporządzona metoda standardową, zakładającą możliwość oddzielenia kosztów operacyjnych i nakładów związanych z inwestycją od ogólnego strumienia kosztów operacyjnych i nakładów podmiotu odpowiedzialnego za eksploatację. Analiza finansowa oparta jest wówczas o przewidywane przychody, wartość rezydualną, koszty operacyjne oraz nakłady inwestycyjne, które zostały wyodrębnione dla przedmiotu inwestycji.

Finansowa stopa procentowa we wszystkich latach objętych analizą – zgodnie z Wytycznymi do studium wykonalności – powinna być przyjęta na poziomie 4%. Podatek dochodowy na poziomie 19%.

Podstawowe założenia Analizy Ekonomicznej:

Ekonomiczna stopa procentowa we wszystkich latach objętych analizą – zgodnie z Wytycznymi do studium wykonalności – powinna być przyjęta na poziomie 5%.

Stopa bezrobocia powinna uwzględniać dane prognozy MRR opublikowane na stronie <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (w zachodniopomorskim) powinny być opracowane na podstawie regionalnego banku danych.

Nakłady inwestycyjne na realizację projektu:

Nakłady inwestycyjne powinny być przyjęte w cenach brutto jeżeli podatek VAT stanowić będzie koszt kwalifikowany.

Przewidywana całkowita wartość nakładów inwestycyjnych prognozuje się w kwocie nie większej niż 3 500 000,00 zł.

Inwestycje odtworzeniowe będą ponoszone począwszy od 2022 roku.

Kalkulacja intensywności pomocy:

Maksymalny poziom dofinansowania określony w ramach konkursu/naboru: 85%.

Poziom dofinansowania ograniczony będzie luką finansową.

Źródła finansowania projektu:

Wartość dofinansowania zostanie określona na etapie opracowywania budżetu

projektu we Wniosku o dofinansowanie. Pozostała kwota stanowić będzie wkład własny Gminy Bobolice i partnera prywatnego.

Opis wyników analizy finansowej i ekonomicznej:

Opis wyników analizy finansowej i ekonomicznej powinien uwzględniać:

- Kalkulację przychodów - wariant bez projektu; Na podstawie wartości księgowej netto ustala się wartość bieżącą działek inwestycyjnych.
- Kalkulację przychodów - wariant z projektem; Na podstawie wartości księgowej netto ustala wartość przyszłą działek inwestycyjnych, po której to cenie będzie zbywany lub dzierżawiony m2 powierzchni gruntu (Gmina Bobolice posiada aktualny operat szacunkowy nieruchomości).

W związku ze sprzedażą lub dzierżawą gruntów rezultaty projektu powinny być uwzględnione w 2021 r.

Kalkulacja zmiany przychodów wywołanych realizacją projektu:

Kalkulacja zmiany przychodów wywołanych realizacją projektu odzwierciedla różnicę wartości bazowej w stosunku do wartości przyszłej działek gruntu.

Kalkulacja kosztów eksploatacyjnych - wariant bez projektu:

Na podstawie danych historycznych Gminy Bobolice powinno się uwzględnić koszty eksploatacyjne: zużycie materiałów i energii oraz usługi obce.

Kalkulacja kosztów eksploatacyjnych - wariant z projektem:

Na podstawie analogii podobnych przedsięwzięć inwestycyjnych prognozuje się tożsame koszty eksploatacyjne w stosunku do wariantu bez projektu.

Kalkulacja zmiany kosztów wywołanych realizacją projektu:

Kalkulacja zmiany kosztów wywołanych realizacją projektu odzwierciedla różnicę wartości bez projektu w stosunku do wartości z projektem.

Warianty technologiczne:

Ocenie wariantów technologicznych będą podlegały dwa rozwiązania. Do analizy DGC można wykorzystać wielkości nakładów inwestycyjnych oraz przychodów z projektu (będących miernikiem rezultatu) a z kolei wykorzystując stopę dyskontową można uzyskać wielkości zdyskontowane dla przychodów i kosztów w poszczególnych latach okresu odniesienia.

O decyzji wyboru wariantu technologicznego będzie decydować wariant o najniższym

DGC, zapewniającym dodatkowo trwałość rezultatów projektu.

Rachunek zysków i strat:

Rachunek zysków i strat (zysk/strata netto) stanowić będzie bilans ujemny ze względu na przyjęte koszty amortyzacji i koszty eksploatacyjne po realizacji projektu.

Rachunek przepływów pieniężnych dla projektu w okresie realizacji i eksploatacji projektu:

Kalkulacja przewiduje przychody z dotacji, a także w przychody z tytułu sprzedaży lub dzierżawy działek gruntu dla inwestorów oraz koszty związane z utrzymaniem rezultatów projektu po realizacji inwestycji.

Kalkulacja intensywności pomocy z wykorzystaniem luki finansowej:

Projekt generuje dochód w związku z czym należy uwzględnić kalkulację luki finansowej w projekcie. Przychód w projekcie można określić z wyprzedzeniem w związku z czym suma zdyskontowanych nakładów inwestycyjnych na realizację projektu nie jest pokryta sumą zdyskontowanych dochodów projektu. Suma ta będzie wyrażona w procentach, w odniesieniu do wartości tych nakładów.

Indywidualna weryfikacja potrzeb metodą zysku operacyjnego:

Stopa oprocentowania równa stopie bazowej, określonej w Komunikacie Komisji Europejskiej wynosi 1,83. Stopę zgodnie z wytycznymi stopę tę podwyższa się o 1 punkt procentowy, w związku z czym stopę dyskonta będzie wynosić 2,83.

Suma zdyskontowanych zysków operacyjnych dla niniejszego projektu wykazała wartość dodatnią.

Źródła finansowania projektu:

Poza środkami pochodzącymi z EFRR niniejszy projekt finansowany będzie ze środków własnych Gminy Bobolice oraz środków partnera prywatnego.

Do czasu otrzymania dotacji ze środków EFRR inwestycja będzie finansowana ze środków własnych oraz środków partnera prywatnego.

Ocena możliwości finansowych Gminy Bobolice. Wnioski z analizy zdolności inwestycyjnej:

Ocena możliwości finansowych została przeprowadzona z uwzględnieniem wymogów określonych w art. 242-244 ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. Analiza dokumentacji finansowej wykazała, że Gmina Bobolice nie jest w stanie

samodzielnie sfinansować realizację projektu w związku z czym obligatoryjny będzie udział partnera prywatnego.

Wskaźnik FNPV/C i FRR/C:

Analiza rentowności projektu umożliwia oszacowanie wielkości dotacji, która nie może przynosić nadmiernych korzyści projektodawcy.

Weryfikacja z wykorzystaniem wskaźników FRR/C (finansowa wewnętrzna stopa zwrotu z inwestycji) i FNPV/C (finansowa bieżąca wartość netto inwestycji) pokazuje, czy dotacja nie jest przeszacowana.

FRR/C mierzy zdolność projektu do generowania środków zapewniających odpowiedni zwrot wszystkim źródłom finansowania (tzn. własnym i obcym).

Wskaźniki FNPV/C i FRR/C oblicza się na podstawie prognozy przepływów pieniężnych odpowiadającej okresowi użytkowania projektu (okresowi referencyjnemu) obejmującej:

➤ **wydatki:**

- o początkowe nakłady inwestycyjne,
- o inwestycje odtworzeniowe,
- o koszty działalności operacyjnej,
- o podatki

➤ **wpływy:**

- o wpływy z przychodów generowanych przez projekt,
- o wartość rezydualną projektu na koniec okresu jego użytkowania.

Zaktualizowaną wartość netto (FNPV) wylicza się według wzoru:

$$FNPV = \sum_{t=0}^n a_t S_t = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n}$$

Finansową wewnętrzną stopę zwrotu (FRR) oblicza się według wzoru:

$$0 = \sum \frac{S_t}{(1 + FRR)^t}$$

gdzie S_t oznacza bilans przepływów pieniężnych w czasie t ;

a_t oznacza finansowy czynnik dyskontujący wybierany do celów dyskontowania w czasie t ;

natomiast i oznacza finansową stopę dyskontową.

Na poziomie analizy wskaźnik FNPV/C powinien mieć wartość ujemną, jednocześnie FRR/C uzyskiwać niższą wartość, niż ustalona stopa dyskontowa. Taka wartość wskaźników oznacza, że bieżąca wartość przyszłych przychodów nie pokrywa bieżącej wartości kosztów projektu.

Wskaźnik ENPV i ERR:

Ekonomiczna wartość bieżąca netto (ENPV) informuje o realnych korzyściach ekonomicznych (oszacowanych w pieniądzu), jakie przyniesie realizacja projektu. Metoda ta bierze pod uwagę nie tylko zmianę wartości pieniądza w czasie, inflację i amortyzację, ale również rentowność kapitału inwestycyjnego. Zatem z dość dużym przybliżeniem odzwierciedla ona sytuację rzeczywistą.

Obliczenie wskaźników ekonomicznej wartości zaktualizowanej netto (ENPV) oraz ekonomicznej stopy zwrotu (EIRR) ma na celu dokonanie oceny wkładu projektu we wzrost ekonomicznego dobrobytu regionu lub kraju. Dokonuje się jej z punktu widzenia całej ludności (regionu lub kraju) w przeciwieństwie do analizy finansowej, która przyjmuje punkt widzenia inwestora.

Zgodnie z Wytycznymi do studium wykonalności, wartości niniejszych wskaźników powinny być obliczone przy wykorzystaniu takich samych wzorów, jak w przypadku obliczania finansowej efektywności projektu.

Projekt, aby był wybrany do dofinansowania powinien spełniać kryterium ekonomicznej efektywności ($ENPV > 0$), bowiem generowane przez niego korzyści dla społeczności przewyższają koszty. Projekt, z punktu widzenia analizy przedrealizacyjnej jest opłacalny i należy podjąć decyzję o jego rozpoczęciu, ponieważ inwestycja przyniesie korzyści społeczeństwu. Jest też uzasadniony ekonomicznie z punktu widzenia potencjalnego partnera prywatnego. W momencie gdy Ekonomiczna stopa jest wyższa od Społecznej stopy dyskontowej (5%), projekt powinien zostać zrealizowany.

Wskaźnik korzyści-koszty B/C:

Wskaźnik B/C oblicza się jako iloraz sumy zdyskontowanych dodatnich przepływów pieniężnych do sumy zdyskontowanych ujemnych przepływów pieniężnych. Wskaźnik ten powinien kształtować się na poziomie dodatnim powyżej jedności.

3.3. Zapotrzebowanie projektu na finansowanie

Bieżące obciążenia Gminy Bobolice, w tym między innymi zaplanowane



przedsięwzięcia takie jak rewitalizacją bobolickiego Rynku zmuszają władze samorządowe do poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania. Wynika to między innymi również z ograniczonej i selektywnej alokacji środków pochodzących z budżetu UE oraz konieczności zaangażowania znacznych środków finansowych Beneficjenta. Jednym z możliwych i racjonalnych rozwiązań jest formuła partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), którego istotą w odróżnieniu od tradycyjnych form realizacji zadań publicznych jest obowiązek co najmniej częściowego sfinansowania przedsięwzięcia przez partnera prywatnego. Model ten zakłada ponadto powierzenie partnerowi prywatnemu zadań związanych z wytworzeniem infrastruktury (tu: projekt dokumentacji technicznej i budowa zaplanowanej w ramach realizacji inwestycji infrastruktury technicznej).

Okazja do ograniczenia poziomu wydatków publicznych często może się pojawić już po podpisaniu umowy PPP. Uzyskanie takich oszczędności a dodatkowo ich podział pomiędzy stronami umowy, będzie możliwe tylko pod warunkiem sprawowania odpowiedniej kontroli przez Gminę Bobolice.

3.4. Źródła finansowania partnera prywatnego

Na wstępie należy wskazać, że możliwe są tu dwa podejścia, które podmiot publiczny może zastosować, a które polegają odpowiednio na:

1) wprowadzeniu wymogu złożenia oferty zawierającej potwierdzenie posiadania źródeł finansowania. Wówczas podmiot publiczny istotnie skraca czas realizacji przedsięwzięcia PPP o okres potrzebny na organizację finansowania dłużnego, jak również eliminuje problem samego pozyskania finansowania, już po dokonaniu wyboru partnera prywatnego. W dniu złożenia ofert wiadomo bowiem, że wszyscy oferenci, którzy złożyli oferty, zabezpieczyli realizację projektu od strony finansowej.

2) dopuszczaniu złożenia ofert wiążącej bez potwierdzonych źródeł finansowania. W tym przypadku podmiot publiczny naraża się na ryzyko, iż wybrany partner prywatny nie pozyska finansowania we wskazanym terminie lub nie pozyska go w ogóle. Sytuacja taka nie musi wynikać z winy partnera prywatnego. Najczęściej brak zainteresowania ze strony banków udostępnieniem finansowania i odmowa jego udzielenia bywa skutkiem

nieakceptowalnych dla instytucji finansującej zapisów umowy o PPP, przekładających się w konsekwencji na model realizacji projektu PPP i zapewnienie źródeł obsługi długu⁴².

Powyższe możliwości można wprowadzić w życie, odpowiednio formułując SIWZ. W przedmiotowej sytuacji, wydaje się, że pierwsza z możliwości będzie bardziej bezpieczna (wylimiuje przedsiębiorców, którzy mogliby nie podołać finansowo przedmiotowemu przedsięwzięciu). Mając na uwadze jednak krótkie terminy – zwłaszcza stosunkowo krótki termin do rozpoczęcia inwestycji, można rozważyć drugą wersję. Może się bowiem zdarzyć tak, że potencjalny partner prywatny nie zdąży w wymaganym terminie uzyskać potwierdzenia posiadania źródeł finansowania, mimo że na dzień rozpoczęcia projektu posiadałby odpowiedni potencjał finansowy. W efekcie może się zdarzyć, że wartościowy potencjalny partner prywatny zostanie wykluczony z uwagi na przyjęcie pierwszej wersji.

Wśród źródeł finansowania mogą pojawić się m.in.:

- środki partnera prywatnego,
- komercyjne źródła finansowania (kredyty i pożyczki).

Przy wyborze źródeł finansowania uwzględnia się szereg czynników. Do najważniejszych należą:

- dostępność,
- koszty,
- elastyczność,
- efekt dźwigni finansowej,
- ryzyko obsługi.

W przypadku pierwszego kryterium dostępności należy stworzyć charakterystykę potencjalnego partnera prywatnego. W zależności od jego kondycji finansowej, wielkości, potencjalnej zdolności kredytowej, część podanych źródeł finansowych może być dla niego nieosiągalna.

Kryterium kosztu i elastyczności źródeł finansowania są ze sobą ściśle powiązane. W przypadku komercyjnych źródeł finansowania większa elastyczność spłaty pożyczonych środków może skutkować wyższym kosztem związanym z ich wykorzystaniem. Zaciągnięcie kredytu inwestycyjnego umożliwia wykorzystanie tzw. dźwigni finansowej (wzrost udziału

⁴² <http://ippp.pl/wp-content/uploads/2016/03/Partnerstwo-publiczno-prywatne-Instytut-PPP.pdf>, s. 64

kapitałów obcych w finansowaniu wywołuje wzrost rentowności zaangażowanego w przedsięwzięcie kapitału własnego). Ponadto koszt finansowania kredytami i pożyczkami również wymaga pewnej wysokości wkładu własnego partnera prywatnego, który w dużej mierze uzależniony jest od warunków stawianych przez banki oraz od ryzyka związanego z przedsięwzięciem.⁴³

Finansowania projektów PPP bywa zbliżone do bankowej obsługi finansowej projektów typu *project finance*. Pozyskane przy kredytowaniu *project finance* umiejętności ułatwiają bowiem obsługę projektów PPP (w ich finansowanie najbardziej zaangażowane są banki posiadające w swych portfelach duże wartościowo aktywa typu *project finance* i odrębne, wyspecjalizowane w tym przedmiocie wydziały). Podobieństwa sprowadzają się zwłaszcza do kwestii długoterminowego zobowiązania kontraktowego, jako podstawowego zabezpieczenia spłaty finansowania udzielonego przez bank. Specyfika PPP jest na tyle odmienna, że decyduje o konieczności wytworzenia odmiennego produktu kredytowego. I. Herbst zwraca uwagę na takie cechy charakterystyczne dla PPP, jak:

- współpraca sektora publicznego i prywatnego, w ramach której podmiot prywatny buduje, finansuje i eksploatuje infrastrukturę w celu świadczenia usług publicznych w zamian za wynagrodzenie (prawo do pobierania pożytków z przedsięwzięcia lub płatności od podmiotu publicznego),
- prywatyzacja procesu inwestycyjnego, eksploatacji, zarządzania projektem; poziom i jakość świadczonych usług publicznych pozostaje domeną odpowiedzialności władzy publicznej,
- realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym,
- optymalizacja alokacji ryzyk,
- uzyskanie dodatkowych korzyści z tytułu zastosowania formuły PPP(VfM).

Powyższe cechy decydują o odmiennym sposobie procedowania (analizy – w tym i ocena ryzyk i ich podziału na partnerów, negocjacje), strukturze organizacyjnej projektu, montażu finansowym, sposobie monitorowania⁴⁴.

⁴³ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/E_przewodnik/Documents/Biuletyn_PARP_3_analizy_przedrealiz.pdf

⁴⁴ I. Herbst, Metody finansowania projektów PPP w Polsce i na świecie, <https://alebank.pl/wp-content/plugins/lc-edocs-viewer/stream.php?hash=Sav2/y/9k5RG39lpDDgXqS7RSdSWQBLZv3QQsLgl2qPhaldflOfE1BnulErBvsMgQq60uD>

Należy podkreślić, że w finansowanie PPP angażują się przede wszystkim duże banki, posiadające liczącą się praktykę obsługi dużych projektów inwestycyjnych, w tym typu *project finance*. Źródeł finansowania projektów PPP w Polsce należy upatrywać przede wszystkim na rynku bankowym, w formie kredytów. W odniesieniu do potencjalnych środków własnych, wskazać należy, że rynek kapitałowy nie dysponuje odpowiednio dużym, długookresowym kapitałem i brak jest przesłanek wskazujących na to, by względnie szybko mógłby on zostać na nim zgromadzony. Sprawność działania polskiego systemu bankowego – w zakresie klasycznych produktów bankowych – oceniana jest pozytywnie⁴⁵, a jego potencjał kredytowy wydaje się znacznie przekraczać zidentyfikowane potrzeby kredytowe planowanych i realizowanych projektów PPP.

Banki działające na rynku polskim i przejawiające aktywne zainteresowanie kredytowaniem PPP to w szczególności: Crédit Agricole, Bank Gospodarstwa Krajowego, PKO BP, BZ WBK, Nordea, PEKAO S.A., Société Générale, WestLB Bank Polska (Polski Bank Przedsiębiorczości S.A.)⁴⁶. Jednakże nawet te najbardziej aktywne, jak np. PKO BP zazwyczaj odmawiają udziału we wcześniejszych etapach przygotowania samych projektów, czekając z decyzj  kredytową na gotowy kszt t umowy.

Realizacja przedsięwzięcia polegająca ze środków pochodzących z kredytu bankowego będzie skutkować dla partnera prywatnego koniecznością uiszczenia kosztów odsetek oraz kosztów kredytu.

3.5. Zarządzanie procesem wdra zania projektu

Przez zarządzanie procesem wdra zania projektu rozumie się **zarządzanie projektem PPP przez Zamawiającego od momentu podpisania do końca okresu obowiązywania umowy**. Zarządzanie na etapie operacyjnym ma miejsce zarówno na etapie robót budowlanych, jak i świadczenia us lug w ramach projektu PPP i obejmuje:

- **dzia lania związane z „zarządzaniem umow ”**, tj. bieżące administrowanie umow  PPP;

- **dzia lania związane z ogólnym „zarządzaniem projektem”**, m.in. takie, które wynikają z obowiązków Zamawiającego, określonych w umowie PPP oraz z ewentualnych

MMdifGAvNEmjW6eM15F61UH4eN9bBUvcFLU0I=

⁴⁵ ibidem

⁴⁶ ibidem

zmian wymagań w trakcie realizacji projektu.

Jak pokazuje doświadczenie, usługi zlecane podmiotom z sektora prywatnego wymagają od Zamawiającego tyle samo, jeśli nie więcej, zaangażowania, niż w te wykonywane we własnym zakresie.

Racjonalne zarządzanie na tym etapie będzie miało zatem dla Gminy Bobolice kluczowe znaczenie dla sukcesu PPP, ponieważ:

- będzie opierać się na umowach długoterminowych, w przypadku których nawet niewielkie odstępstwa mogą mieć niebagatelny, pozytywny lub negatywny wpływ na wynik projektu w długiej perspektywie;
- obejmuje złożony i skomplikowany projekt, w odniesieniu do którego na początku trudno jest przewidzieć wszystkie potencjalne przyszłe zdarzenia;
- projekt PPP jest opracowywany pod kątem osiągnięcia założonych wyników ekonomicznych i efektywności, co wymaga sprawowania ścisłej kontroli w celu zapewnienia, że projekt będzie funkcjonował prawidłowo, a jakość świadczonych usług będzie adekwatna do poniesionych nakładów.

Ponadto, umowa PPP (na mocy której ryzyko zostanie podzielone pomiędzy Zamawiającym a partnerem prywatnym) znajdzie się w samym centrum relacji pomiędzy stronami. **Ustalonym na początku podziałem ryzyka należy zarządzać przez cały okres realizacji projektu**, co pozwala:

- wyjaśniać i/lub modyfikować ten podział, w sytuacji pojawienia się nieprzewidzianych ryzyk lub konsekwencji ich wystąpienia;
- zagwarantować, że partner prywatny ponosi ryzyka, które na siebie przejął zgodnie z ustaleniami i odpowiednio je minimalizuje;
- monitorować i skutecznie zarządzać ryzykami, które ponosi Zamawiający

Zarządzanie na etapie operacyjnym służy Zamawiającemu do ochrony swojej pozycji jako strony umowy przez cały okres jej obowiązywania. W razie pojawienia się problemów z bieżącą realizacją umowy PPP, Zamawiający będzie musiał działać w taki sposób, by zapewnić projektowi wysoką jakość w stosunku do ceny i chronić własne interesy.

Właściwe przygotowanie się Zamawiającego do pełnienia zadań związanych z zarządzaniem na etapie operacyjnym będzie kluczowe do prawidłowej realizacji przedsięwzięcia w partnerstwie publiczno-prywatnym. Wyróżnić można sześć głównych

tematów:

Temat 1 powołanie zespołu ds. zarządzania na etapie operacyjnym w ramach Zamawiającego;

Temat 2 nadzór projektu przez powołany zespół ds. zarządzania;

Temat 3 podpisanie z przyjaznej dla użytkownika instrukcji zarządzania umową o PPP;

Temat 4 korzystanie ze skutecznych narzędzi do zarządzania danymi;

Temat 5 zarządzanie danymi;

Temat 6 zarządzanie modelem finansowym.

W ramach Tematu 1 należy wyznaczyć **kierownika ds. realizacji umowy**, który powinien posiadać wszechstronne doświadczenie i umiejętności w zakresie zarządzania projektami (obejmujące: planowanie, ocenę ryzyka, negocjacje itp.), uznanego zarówno wewnątrz jak i przez pozostałe strony zainteresowane za osobę odpowiedzialną za realizację umowy z ramienia Zamawiającego. W skład zespołu ds. zarządzania na etapie operacyjnym zazwyczaj wchodzi:

- kierownik ds. realizacji umowy jako kierownik zespołu, pełniący funkcje przedstawiciela zamawiającego w kontaktach z partnerem prywatnym;
- jeden lub kilku kierowników ds. realizacji usług będących przedmiotem PPP, których zadaniem jest monitorowanie bieżącej realizacji usług i ich jakości;
- osoba odpowiedzialna za wsparcie administracyjne, której powierzono pieczę nad aspektami administracyjnymi, prawnymi i finansowymi umowy.

Powołując członków zespołu, należy wziąć pod uwagę **ryzyko konfliktu interesów pomiędzy członkami zespołu a partnerem prywatnym**.

Ponadto, aby obniżyć koszty, a zarazem zapewnić maksymalną elastyczność, podstawowy zespół powinien polegać na zasobach zewnętrznych, oferujących wsparcie przy wykonywaniu pozostałych obowiązków; taką współpracę można nawiązać na następujących zasadach:

- umowy z innymi komórkami organizacyjnymi, umożliwiające korzystanie z umiejętności osób, których zaangażowanie do pracy w zespole w pełnym wymiarze czasu nie byłoby uzasadnione,
- umowy ramowe z firmami doradczymi, zapewniające w razie potrzeby wsparcie dodatkowych pracowników i/lub specjalistycznej wiedzy.

Ponadto, dobrą praktyką jest zapewnienie ciągłości funkcjonowania zespołu co oznacza **zapewnienie środków finansowych na długoterminowe funkcjonowanie zespołu**. W związku z tym ważne jest **sporządzenie wieloletniego budżetu na potrzeby działań w zakresie zarządzania projektem**.

W ramach Tematu 2 nadzór projektu przez powołany zespół ds. zarządzania, nadzór oznacza **koordynację ról poszczególnych interesariuszy (np. przedsiębiorców, mieszkańców Bobolic i okolicznych miejscowości, lokalnych stowarzyszeń i grup) oraz wewnętrzną organizację obowiązków u Zamawiającego**.

Przez cały okres realizacji umowy można prowadzić konsultacje z interesariuszami za pomocą różnorodnych środków:

- organizacja rozmów indywidualnych lub prowadzenie spotkań w małych grupach;
- organizacja spotkań grup docelowych, w których Zamawiający byłby skłonny udzielać informacji o cechach projektu i jego efektach, a także gromadzić opinie danej grupy.
- prowadzenie badań sondażowych lub opinii np. wśród przedsiębiorców.

Zamawiający powinien kontrolować ryzyko nieprawidłowej komunikacji z interesariuszami projektu w okresie obowiązywania umowy. **Efektywne zarządzanie wymaga umiejętności szybkiego podejmowania wielu, w tym niejednokrotnie trudnych decyzji**. Aby to zrobić, decydenci muszą być odpowiednio i na bieżąco informowani.

Warunki umowy PPP powinny zawierać terminy, w których Zamawiający ma wykonać zadania, za które ponosi odpowiedzialność. Na przykład, mogą być wyznaczone terminy zatwierdzania dokumentów przedłożonych przez partnera prywatnego **(np. raporty okresowe)** lub udzielania informacji zwrotnej na temat przedłożonych wniosków **(np. zmiany w specyfikacji usługi)**. Zamawiający powinien również – na drodze formalnej - wyznaczyć jedną lub więcej osób do kontaktu, które będą ją reprezentować i działać w jej imieniu w kontaktach z partnerem prywatnym.

Przykłady typowych ustaleń w umowie PPP:

- cotygodniowe spotkania robocze;
- comiesięczne posiedzenia komitetu zarządzającego;
- kwartalne posiedzenia komisji ds. partnerstwa.

Temat 3 - umowa PPP. Umowa PPP określa podstawowe prawa i obowiązki stron na etapie budowy i eksploatacji projektu. Projekt umowy PPP powinien być obszerny i złożony.

Sporządza się ją etapami, począwszy od opracowywania dokumentacji przetargowej do zamknięcia finansowego. Jest to wynik długich dyskusji i negocjacji, które mają miejsce w fazie udzielania zamówienia i na etapie zamknięcia. Celem dokumentacji jest ustanowienie ram partnerstwa w odniesieniu do wielu aspektów, takich jak kwestie techniczne i finansowe.

Przy opracowywaniu przyszłej umowy i negocjacjach z partnerami, Zamawiający powinien zwrócić szczególną uwagę na postanowienia dotyczące **zarządzania**, dbając o to, by były one spójne, dokładne i wyczerpujące. Najważniejsze postanowienia zazwyczaj dotyczą:

- planowania, realizacji i monitorowania projektu oraz budowy;
- wymogów dotyczących wyboru kluczowych pracowników;
- celów efektywności i ich pomiaru wskaźników produktu i rezultatu;
- planowania, realizacji i monitorowania prac utrzymaniowych;
- mechanizmu płatności, w tym zachęt do podnoszenia efektywności i środków służących ciągłym usprawnieniom;
- zarządzania możliwościami refinansowania, w tym mechanizmem podziału zysku;
- informowania o wymogach;
- raportowania Zamawiającemu;
- zarządzania mniejszymi i większymi zmianami;
- przedterminowego wygaśnięcia lub rozwiązania umowy;
- zapobiegania konfliktom i rozstrzygania sporów.

Odpowiedni mechanizm płatności jest, wraz z podziałem ryzyka, jednym z podstawowych elementów umowy PPP. Realizacja umowy dotyczy głównie aspektów operacyjnych, dlatego też należy upewnić się, że mechanizm określony w umowie może być stosowany w praktyce na potrzeby skutecznego i bezproblemowego zarządzania.

Skuteczność mechanizmu płatności wymaga, by:

- opierał się na wymogach w zakresie wydajności każdej usługi, w przełożeniu na rozsądną liczbę mierzalnych wskaźników;
- opierał się na jasnych, niezmiennych, obiektywnych i zdefiniowanych od początku metodach pomiaru wydajności;
- obejmował wystarczająco ambitne cele dotyczące wydajności, które mogą mieć charakter dynamiczny, uwzględniający stosowanie zachęt przez cały czas obowiązywania umowy;

- był możliwie jak najprostszy;
- przewidywał potrącenia i kary, które są proporcjonalne do odpowiednio niskiego poziomu wydajności (wykorzystanie progów okresowych i ogólnych, mechanizmu schodów ruchomych i sankcje za powtarzające się słabe wyniki);
- nie zagrażał stabilności finansowej ani „bankowalności” projektu.

Współpraca przy projektowaniu mechanizmu płatności w fazie udzielania zamówienia powinna zmniejszyć prawdopodobieństwo, że partner prywatny przeceniając ryzyko ewentualnych potrąceń/kar uwzględni je w proponowanych stawkach regularnych płatności, a Zamawiający będzie posługiwać się potencjalnymi potrąceniami jako elementem zarządzania swoim budżetem.

Zakładając, że mechanizm płatności został odpowiednio skonstruowany, Zamawiający powinien zastosować go w całości, aby stworzyć dla partnera prywatnego bodziec do działania i osiągnięcia założonych wyników. Stosunek ceny do jakości/wartości świadczonych usług w dużej mierze zależy od zdolności Zamawiającego do utrzymania uzasadnionej, a zarazem skutecznej presji w stosunku do partnera prywatnego.

Temat 4 - korzystanie ze skutecznych narzędzi do zarządzania danymi, polega na przyjęciu instrukcji zarządzania umową. Instrukcja zarządzania umową zawiera **plan określający w jaki sposób efektywnie zarządzać projektem, służący każdemu, który ze strony Zamawiającego będzie bezpośrednio lub pośrednio zaangażowany w ten proces.** Choć instrukcja nie zastępuje umowy (temat 3), to jednak pozostaje podstawowym dokumentem odniesienia. Instrukcja zarządzania umową powinna przede wszystkim wyjaśniać w sposób przystępny dla czytelnika i bez żargonu prawniczego, czego konkretnie oczekuje się od Zamawiającego.

Instrukcja **umożliwia Zamawiającemu planowanie i określanie własnych rozwiązań organizacyjnych.** Kwestie te z reguły nie są określone w samej umowie PPP, ponieważ Zamawiający najczęściej niechętnie dzieli się z partnerem prywatnym informacjami dotyczącymi własnych ustaleń, lub dlatego, że niewłaściwym byłoby uwzględnianie w umowie postanowień, które mogą być przedmiotem częstych, jednostronnych zmian.

Sporządzenie instrukcji daje możliwość sformułowania określonej strategii zarządzania etapem operacyjnym i przyjęcia jej na odpowiednim szczeblu łańcucha decyzyjnego. W szczególności, taka strategia powinna dotyczyć ryzyk związanych z

projektem, którymi Zamawiający musi zarządzać. Z tego powodu, podczas przygotowywania dokumentu, należy zwrócić szczególną uwagę na podkreślenie **głównych ryzyk projektu** i zagwarantować, że strategia, która wkrótce ma zostać uzgodniona, dostarczy wszystkich niezbędnych narzędzi i procesów w celu ich zminimalizowania.

Ponadto, instrukcja służy jako dokument odniesienia przez cały okres obowiązywania umowy, **ułatwiając przekazanie zadań pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu ds. zarządzania etapem operacyjnym.**

Temat 5 - narzędzia do zarządzania informacją i danymi, ma zasadnicze znaczenie dla procesu zarządzania. Bez dostępu do istotnych informacji, Zamawiający nie będzie w stanie podejmować właściwych decyzji, monitorować efektywności działań partnera prywatnego, wypełniać swoich zobowiązań umownych ani zarządzać ryzykiem związanym z realizacją danego projektu. W typowym projekcie PPP, większość informacji dostarcza partner prywatny. Rola Zamawiającego polega głównie na ich **właściwym uzyskiwaniu i weryfikacji pod kątem ich prawdziwości i spójności.**

Zamawiający powinien nałożyć na partnera prywatnego umowny obowiązek regularnego składania sprawozdań na temat wydajności. Powinny one obejmować:

- **kwestie techniczne**, takie jak wskaźniki wydajności lub listę robót utrzymaniowych, które zostały przeprowadzone w danym okresie;
- **kwestie finansowe**, takie jak sprawozdania finansowe partnera prywatnego lub szczegółowy podział przychodów wygenerowanych dzięki płatnościom dokonany przez użytkowników;
- **elementy prawne**, takie jak istotne zmiany w umowach o podwykonawstwo.

W trakcie prac nad projektem umowy, Zamawiający powinien w **przejrzysty i precyzyjny sposób określić poziom szczegółowości, format i terminy** dostarczania danych, które będą generowane przez partnera prywatnego. Wymogi dotyczące obowiązków informacyjnych na etapie robót budowlanych i świadczenia usług nie różnią się. Jednak na obu etapach trzeba dokładnie zastanowić się nad rodzajem informacji, które należy uzyskać od partnera prywatnego, aby uniknąć:

- **żądania zbyt wielu informacji**, których wygenerowanie i zestawienie byłoby kosztowne dla partnera prywatnego, podobnie jak ich analiza dla Zamawiającego;
- **uzyskania niewystarczającej ilości informacji**, co mogłoby utrudnić Zamawiającemu wykonywanie swoich obowiązków.

Ostatni, **temat 6** dotyczy zagadnień modelu finansowego. W kontekście PPP, model finansowy jest arkuszem kalkulacyjnym wykorzystywanym na potrzeby prognozowania przyszłych przepływów pieniężnych w ramach projektu i dostarczającym kluczowych informacji ekonomicznych i finansowych. Opracowany model finansowy stanowi ważne narzędzie w procesie podejmowania decyzji zarówno przez Zamawiającego, jak i partnera prywatnego (np. ocena ofert, sprawdzanie przystępności cenowej i bankowości, analiza rentowności). Jego wyniki przedstawiane są wielu podmiotom zaangażowanym w finansowanie projektu (np. udziałowcom partnera prywatnego, kredytodawcom).

Po zawarciu umowy, model finansowy jest Zamawiającemu niezbędny w celu:

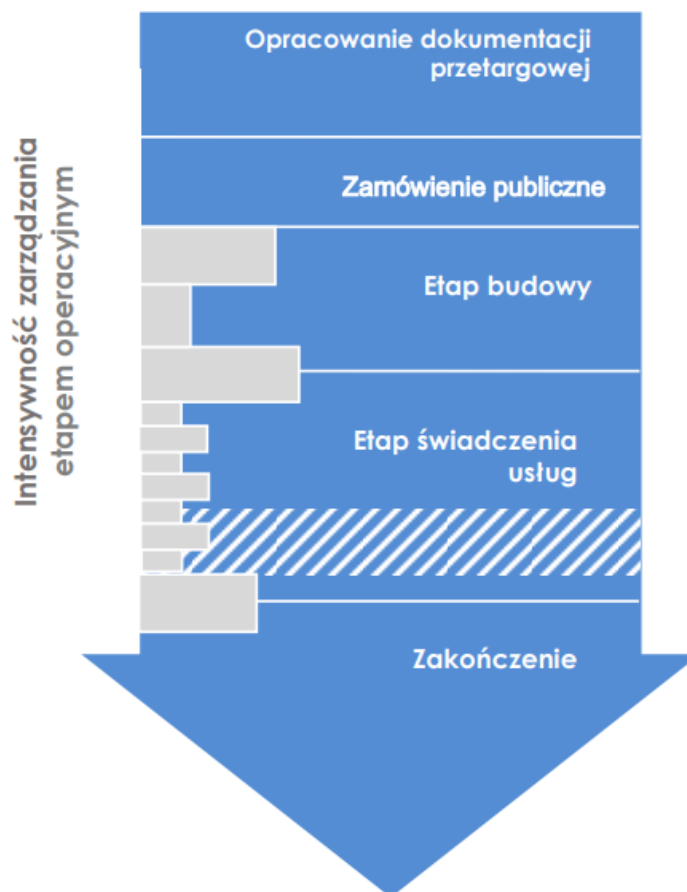
- dokonywania okresowych **obliczeń należnych płatności** na rzecz partnera prywatnego i oszacowania przyszłych zobowiązań. Faktem jest, że w umowach PPP opartych na formule „Zamawiający płaci”, kwoty płatności (np. opłata za dostępność) zostają uzgodnione na etapie podpisywania umowy, ale podlegają regularnym modyfikacjom (np. raz na miesiąc, raz na kwartał) w związku z wymaganiami dotyczącymi indeksacji (czyli inflacji) oraz stosowanymi potrąceniami i karami. Poza tym, płatności muszą być dostosowane na zasadzie ad hoc, jeżeli pozwalają na to postanowienia kompensacyjne umowy PPP (np. w związku z opóźnieniami lub ryzykiem pojawienia się dodatkowych kosztów, działaniem siły wyższej);
- przeprowadzenia **regularnej oceny trwałości ekonomicznej i finansowej projektu** w przypadku umów opartych na zasadzie „użytkownik płaci”. W takich umowach, taryfy dla użytkowników są zazwyczaj regularnie modyfikowane (np. z uwzględnieniem stopy inflacji i rzeczywistego popytu) i ustala się mechanizmy podziału zysku/maksymalny pułap zysku. Takie mechanizmy wymagają regularnego monitorowania i prognozowania finansowego, a tym samym korzystania z wiarygodnego modelu finansowego.
- **oceny wpływu zachodzących zmian**. Ze względu na swoją długotrwałość i złożoność, większość umów PPP może podlegać zmianom w swoim cyklu życia (np. refinansowanie, potrzeba podniesienia wydajności, zmiany zakresu usług, patrz Temat 9 poniżej). Model finansowy służy do przeprowadzenia oceny wpływu tych zmian i określenia kwoty wynagrodzenia lub zmiany profilu płatności;
- ułatwienia **przygotowania sprawozdań finansowych** i monitorowania kluczowych wskaźników finansowych, takich jak wykorzystanie dźwigni finansowej, wskaźnik pokrycia obsługi zadłużenia i wewnętrzna stopa zwrotu;

- **obliczenia kwoty ewentualnej rekompensaty**, wypłacanej przez Zamawiającego w przypadku wcześniejszego rozwiązania umowy (np. w sytuacji poważnego niedopełnienia obowiązków lub wspólnej decyzji o rozwiązaniu partnerstwa).

Dla Zamawiającego, zarządzanie na etapie operacyjnym polega głównie na realizacji zadań określonych w strategii zarządzania etapem operacyjnym za pomocą narzędzi przeznaczonych do tego celu. W tym kontekście konieczne jest rozważenie całej serii zagadnień:

- Jak unikać sporów i jak nimi zarządzać (Temat 7)?;
- Jak przeprowadzać przeglądy, które umożliwią regularną kontrolę stosunku jakości do ceny (Temat 8)?;
- Jak zarządzać zmianami (Temat 9)?;
- Jak najlepiej przygotować się do zakończenia umowy, zapewniając odpowiedni poziom świadczenia usług (Temat 10)?.

Schemat poniżej ilustruje „intensywność” zadań związanych z zarządzaniem etapem operacyjnym dla Zarządzającego, od podpisania umowy do jej wygaśnięcia:



Źródło: <https://www.ppp.gov.pl/>

Doświadczenie pokazuje, że spory nie są rzadkością przy realizacji projektów PPP (podobnie jak w przypadku innych, złożonych umów zawieranych pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym). W związku z tym, Zamawiający będzie musiał zapobiegać konfliktom lub w miarę możliwości ograniczać ich występowanie, a także nimi zarządzać, jeśli się pojawią. W związku z konfliktami, Zamawiający powinien odpowiedzieć sobie na następujące kluczowe pytania:

- Jakie mogą być główne przyczyny potencjalnych sporów?
- Jak ich uniknąć?
- Jak opracować skuteczny mechanizm rozwiązywania sporów?

Potencjalną przyczyną konfliktów mogą być **napięcia na linii „wartość-pieniądze”**. Mimo że wszystkim stronom umowy PPP powinno zależeć na powodzeniu projektu, mogą one inaczej definiować pojęcie sukcesu z nim związanego. **Ten rodzaj projektów może rodzić potencjalny spór w ocenie „wartości” usług świadczonych w imieniu Zamawiającego a „zyskiem” realizowanym przez partnera prywatnego.**

Jeżeli pomimo podjęcia środków zapobiegawczych, nie uda się zapobiec powstaniu sporów, strony powinny rozwiązywać je w oparciu o jasno określone reguły rozwiązywania konfliktów. Oznacza to, że w umowa PPP powinna zawierać taką formalną procedurę rozstrzygania sporów, która:

- pozwala wypracować rozwiązania korzystne dla obu stron i chroniące interesy projektu;
- jest prosta i przejrzysta:
 - w celu uniknięcia dalszych napięć wynikających z interpretacji samej procedury rozstrzygania sporów (np. poprzez powołanie zewnętrznego eksperta, którego opinia będzie respektowana przez obie strony);
 - w celu uniknięcia niepotrzebnych kosztów, zarówno bezpośrednich (tj. koszt procesu rozstrzygania sporów), jak i pośrednich (tj. kosztów wynikających z przedłużającego się konfliktu);
- obejmuje:
 - zestaw procedur pojednawczych, proporcjonalnych do wagi sporu;
 - hierarchię procedur rozstrzygania sporu (tj. od komitetu wewnętrznego ds. dialogu między stronami, przez opinię zewnętrznego biegłego lub mediację, po arbitraż lub postępowanie sądowe jako rozwiązania ostateczne) oraz określone mechanizmy (tj. od dostosowania płatności przez Zamawiającego, po obniżenie wymogów w zakresie wydajności i rozwiązania umowy);
- nie pozwala utknąć w martwym punkcie. W szczególności należy:
 - zadbać o to, by strony wypełniały swoje zobowiązania wynikające z umowy w trakcie procedury rozwiązywania sporów, niezależnie od rekompensat wynikających z ostatecznej decyzji rozstrzygającej;
 - ustalić terminy, w których strony będą zobowiązane do przeprowadzania wzajemnych konsultacji i zachęcać je do poszukiwania rozwiązania sporu.

Temat 8 - Przeprowadzanie okresowych przeglądów. Obowiązek ten spoczywa na Zamawiającym. Okresowe przeglądy przeprowadzane są w dwóch celach:

- pozwalają na **monitorowanie projektu i dokonania oceny jego ogólnej przydatności do zakładanego rezultatu** oraz określenia sposobów dostosowania go do zmieniającego się otoczenia (np. zmiana wymogów Zamawiającego, zmiana ram ekonomicznych lub prawnych projektu);

- pozwalają na sprawdzenie, czy partner prywatny rzeczywiście dostarcza wymagane usługi oraz umożliwiają ocenę efektywności jego działań w tym zakresie.

Temat 9 - Zarządzanie zmianami w projekcie. Biorąc pod uwagę długoterminowy charakter niniejszego projektu PPP, zmiany zakresu projektu, usług lub postanowień umownych nie powinny być niczym niezwykłym.

Z inicjatywą wprowadzenia zmian w projekcie może wyjść albo partner prywatny, albo Zamawiający. Umowa PPP powinna określać sposób, w jaki każda proponowana zmiana jest przedstawiana przez stronę inicjującą, jak powinna zostać rozważona przez drugą stronę, ostatecznie zatwierdzona oraz kiedy może wejść w życie (np. forma i treść dokumentów, terminy).

Zamawiający powinien mieć na uwadze skumulowany wpływ wszystkich poprawek wprowadzonych od chwili podpisania umowy, ponieważ razem mogą one w istotny sposób zmieniać początkowe ustalenia, a nawet naruszać unijne reguły udzielania zamówień publicznych.

Temat 10 – Zarządzanie zakończeniem obowiązywania umowy. „Zakończenie umowy” odnosi się do **wcześniejszego wypowiedzenia lub wygaśnięcia umowy z uwagi upływ okresu jej obowiązywania.**

W sytuacji zakończenia obowiązywania umowy PPP, Zamawiający powinien w szczególności:

- zapobiegać powstaniu ewentualnej luki w świadczeniu usług w okresie pomiędzy zakończeniem obowiązującej umowy a wdrożeniem nowych ustaleń, co może wiązać się z organizacją nowego przetargu lub świadczeniem usług we własnym zakresie;
- zdobyć wszystkie najważniejsze informacje/dane od dotychczasowego partnera prywatnego, co pozwoli efektywnie zarządzać procesem przejściowym;
- dążyć do ochrony własnych interesów, zarówno finansowych, jak i związanych z prawem własności przysługującym Zamawiającemu w stosunku do składników majątkowych będących przedmiotem projektu.

Zadania, które należy wykonać w celu doprowadzenia do pomyślnego zakończenia umowy:

- Podczas wstępnych negocjacji umowy, jej zakończenie postrzega się jako odległą przyszłość. Takie podejście znacząco utrudnia sformułowanie szczegółowych/odpowiednich

postanowień w tym zakresie. Na kilka lat przed planowanym zakończeniem obowiązywania umowy (lub jak najszybciej w przypadku jej wcześniejszego rozwiązania) warto przeprowadzić przegląd i dostosować w razie potrzeby zapisy dotyczące zakończenia umowy, aby usprawnić w ten sposób okres przejściowy;

- Audyt techniczny powinien zostać zlecony na długo przed zakończeniem obowiązywania umowy, łącznie z opracowaniem zmodyfikowanego planu utrzymaniowego. Można go powtórzyć wraz z końcem umowy, tak aby wynik został uwzględniony w procedurach przetargowych dotyczących nowych umów.

- Zobowiązania finansowe partnera prywatnego, które powstają pod koniec obowiązywania umowy (np. prace naprawcze) często przewyższają końcowe przepływy pieniężne w ramach projektu. Z tego powodu Zamawiający powinien „zabezpieczyć” te zobowiązania (np. poprzez wprowadzenie obowiązku stworzenia rezerwy pieniężnej, gwarancje odpowiedniego wykonania postanowień umowy). Przedsięwzięcia te muszą być proporcjonalne do ryzyka finansowego ponoszonego przez Zamawiającego i pozostać w mocy do momentu wygaśnięcia tego ryzyka;

- Zamawiający powinien zapewnić, że księgowe zamknięcie umowy przeprowadzono w sposób przejrzysty i kompleksowy, oraz że kwoty, które jedna strona jest winna drugiej zostały faktycznie zapłacone⁴⁷.

3.6. Atrakcyjność projektu dla potencjalnych partnerów prywatnych

W ramach testów rynku badano zainteresowanie potencjalnych partnerów prywatnych. Badanie odbywało się w 2 formach:

- a) telefonicznej,
- b) elektronicznej.

Badanie rynku w formie telefonicznej polegało na kontakcie telefonicznym z ponad 100 przedsiębiorcami z Polski (ze szczególnym uwzględnieniem regionu Pomorza Zachodniego). Przy wyborze podmiotów kierowano się w szczególności:

- **potencjałem finansowym** potwierdzonym pozycją w najnowszych prestiżowych rankingach gospodarczych (w szczególności były to firmy uhonorowane tytułem “Gazeli

⁴⁷ źródło:

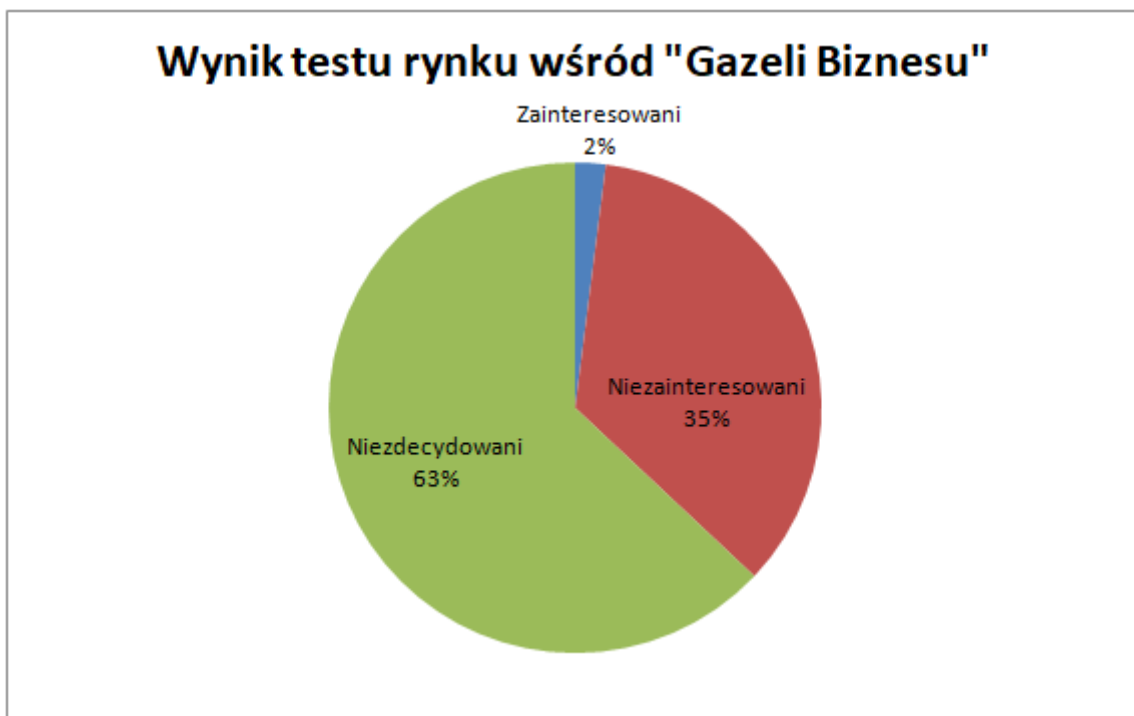
https://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Zarzadzanie_projektem_ppp_w_okresie_obowiazywania_umowy.pdf

Biznesu”),

- **lokalizacją** (w głównej mierze kontaktowano się z podmiotami działającymi w regionie Pomorza Zachodniego),

- **zakresem działalności i doświadczeniem** (skontaktowano się z firmami, których zakresem działania jest budowa sieci infrastrukturalnych np. w rejonie specjalnych stref ekonomicznych).

Wykres nr 2:



źródło: opracowanie własne

Badanie rynku w formie elektronicznej odbywało się na 2 sposoby, z których pierwszy polegał na przesłaniu za pomocą korespondencji elektronicznej materiałów informacyjnych dotyczących projektu do podmiotów, które w etapie badań telefonicznych wyraziły wstępne zainteresowanie projektem oraz poprzez zamieszczenie materiałów informacyjnych na portalach internetowych, które - w ocenie badającego - mogą znacząco przyczynić się do znalezienia partnera prywatnego.

Materiały informacyjne zostały umieszczone na portalach następujących podmiotów:

- **Gmina Bobolice** (pod adresem internetowym: http://bobolice.pl/wiadomosci/2/wiadomosc/115208/memorandum_informacyjne_dot_projektu_uzbrojenia_strefy_inwestycyjnej),

- **Fundacja “Instytut Partnerstwa Publiczno Prywatnego”** (pod adresem internetowym: <http://ippp.pl/aktualności> pod tytułem: “Gmina Bobolice - konsultacje rynkowe z sektorem prywatnym” znalazło się ogłoszenie o następującej treści:

*Gmina Bobolice poszukuje partnera prywatnego. Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego informuje, iż **Gminy Bobolice** prowadzi konsultacje rynkowe dotyczące możliwości realizacji Przedsięwzięcia pn. „Uzbrojenie części strefy inwestycyjnej w Bobolicach, objętej patronatem SSE – Etap I” w formule partnerstwa publiczno-prywatnego lub koncesji przy dofinansowaniu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014-2020.*

Z uwagi na fakt, iż Gmina Bobolice zainteresowana jest wypracowaniem optymalnej struktury realizacji w/w Przedsięwzięcia, które odpowiadać będzie wymogom stawianym przez Instytucję Zarządzającą Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014-2020, a także potencjalnym partnerom prywatnym, przekazujemy Państwu opis Przedsięwzięcia do zaopiniowania. Jednocześnie zwracamy się do Państwa z prośbą o przekazanie informacji o zainteresowaniu uczestnictwem oraz ewentualnych uwag, co przyjętych rozwiązań.

Zapraszamy do zapoznania się z następującymi dokumentami:

Memorandum Informacyjne – [pobierz](#).

Udział w niniejszych konsultacjach nie przyznaje uczestnikom prawa pierwszeństwa w trakcie postępowania przetargowego na wyłonienie Partnera Prywatnego ani jakiegokolwiek innych przywilejów.

- **PARR S.A.** (pod adresem internetowym: https://parr.slupsk.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=29 pod tytułem: Bobolice uzbrajają teren inwestycyjny pod patronatem Słupskiej SSE znalazło się ogłoszenie o następującej treści:

Gmina Bobolice poszukuje partnera prywatnego do projektu pn. "Uzbrojenie części strefy inwestycyjnej w Bobolicach, objętej patronatem SSSE - etap I" przy dofinansowaniu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014 - 2020).

Badający zdecydował się na formę badań za pomocą określonych podmiotów z uwagi na okoliczność, iż posiadają one odpowiednie możliwości dotarcia do potencjalnych partnerów prywatnych poprzez właściwie wypozycjonowane portale internetowe. Ponadto są one podmiotami rozpoznawalnymi i wiarygodnymi, o ugruntowanej pozycji, a ponadto pozostają one w bieżącym kontakcie z przedsiębiorcami o odpowiednim potencjale finansowym, które mogą być zainteresowane udziałem w przedmiotowym przedsięwzięciu.

Gmina Bobolice była naturalnym wyborem badającego, jako potencjalny partner

publiczny w przedmiotowym przedsięwzięciu.

Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. - jak wskazywano we wcześniejszych częściach analizy - zarządza Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną oraz w ramach Działu Rozwoju Regionalnego, prowadzi działalność informacyjną i doradczą dla przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, rolników i innych podmiotów. PARR S.A. poprzez współpracę z samorządami kreuje klimat oparty na partnerstwie i współpracy, sprzyjający wspieraniu rozwoju lokalnego biznesu. Ponadto, Agencja dąży do stymulowania rozwoju zasobów ludzkich⁴⁸. Z uwagi na powyższe, tj. zakres działalności PARR S.A., zarządzanie Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną oraz cele polegające na promowaniu lokalnego biznesu, badający uznał, że portal internetowy PARR S.A. będzie odpowiednim medium służącym promocji przedmiotowego przedsięwzięcia - a w konsekwencji również - źródłem dotarcia do potencjalnych partnerów prywatnych.

Fundacja “Instytut Partnerstwa Publiczno Prywatnego” jest pierwszą w Polsce organizacją specjalizującą się w zagadnieniu partnerstwa publiczno-prywatnego. Misją tego podmiotu jest pomaganie zarówno podmiotom publicznym jak i partnerom prywatnym w udanej realizacji projektów typu ppp. Stanowi niezależny podmiot, który wspiera administrację samorządową i centralną nie tylko w tworzeniu planów rozwoju infrastrukturalnego, lecz przede wszystkim w ich urzeczywistnianiu. Sektorowi prywatnemu pomaga natomiast rozwijać działalność na rynku inwestycji publicznych – zwłaszcza w modelu typu ppp (ppp/koncesje). Od 2003 roku buduje Fundacja porozumienie pomiędzy sektorami na rzecz rozwoju ppp i jako organizacja pozarządowa rozwijamy dla podmiotów publicznych oraz prywatnych rynek ppp.

Ponadto badający zwrócił się do innych instytucji (m. in. Północna Izba Gospodarcza, Koszalińska Agencja Rozwoju Regionalnego) z wnioskiem o promocję przedsięwzięcia, których działalność mogłaby okazać się przydatna dla znalezienia partnera prywatnego, jednak z uwagi na brak spójności interesów, instytucje te nie podjęły pozytywnej decyzji w tym zakresie.

Mimo podjęcia powyższych działań nie zgłosili się (nie odesłali listów intencyjnych) przedsiębiorcy zdecydowani na udział w przedmiotowym przedsięwzięciu w charakterze partnera prywatnego. W związku z powyższym należy wskazać, iż niejednokrotnie

⁴⁸ https://parr.slupsk.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=28

(zwłaszcza w przypadku spółek akcyjnych) badający nie kontaktował się z osobami zarządzającymi spółką (z uwagi na brak dostępu do bezpośredniej rozmowy), zaś rozmowy były prowadzone były z przedstawicielami przedsiębiorców, którzy - nawet jeśli wyrażali zainteresowanie przedmiotowym przedsięwzięciem - nie byli władni do podejmowania jakichkolwiek decyzji w tym zakresie. Nawet jednak jeśli badający kontaktował się z osobą zarządzającą spółką, to i tak często uzyskiwał informację, że kwestia ta wymaga omówienia z pozostałymi członkami zarządu i szczegółowego zbadania ze strony potencjalnych partnerów prywatnych (nawet jeśli chodziło tylko o wyrażenie wstępnego zainteresowania ofertą w postaci zadecydowania o sposobie odpowiedzi na poszczególne odpowiedzi w memorandum). Z uwagi na okoliczność niekiedy skomplikowanego i długotrwałego procesu decyzyjnego (zwłaszcza w przypadku spółek akcyjnych) wynik negatywny nie jest jeszcze przesądzony (możliwy jest wynik pozytywny) - jak wynika bowiem z badań rynku są przedsiębiorstwa wstępnie zainteresowane, które jednak **nie podjęły jeszcze żadnej decyzji co do możliwości zaangażowania w projekt**.

Przedstawiciele niektórych firm byli zaskoczeni stosunkowo krótkim terminem do podjęcia decyzji. Wyrażali oni przekonanie, że nawet gdyby byli zainteresowani udziałem w przedmiotowym przedsięwzięciu, to termin realizacji jest dla nich zbyt krótki - nawet bowiem przedsiębiorstwa o silnej pozycji rynkowej oraz znacznych dochodach z reguły planują inwestycje w dalszej wielomiesięcznej perspektywie, szczegółowo badając własne możliwości finansowe zaangażowania w projekt. W przedmiotowej sytuacji decyzja o zaangażowaniu w przedsięwzięcie byłaby decyzją o charakterze niemal spontanicznym dla wielu przedsiębiorców, którzy - **z uwagi na planowany termin rozpoczęcia inwestycji - ad hoc odrzucali ją, nie analizując już tego, czy będzie to inwestycja korzystna**.

4. PORÓWNANIE PRZYJĘTEJ KONCEPCJI PROJEKTU W FORMULE PPP Z KONCEPCJĄ WDROŻENIA PROJEKTU W MODELU BEZ UDZIAŁU PARTNERA PRYWATNEGO

Partnerstwo publiczno-prywatne, choć jest niezbędne dla prawidłowego rozwoju sektora publicznego, a szczególnie jednostek samorządu terytorialnego, nie zawsze musi być najbardziej optymalnym modelem realizacja zadań publicznych. Niekiedy bowiem

zdecydowanie bardziej korzystna okaże się realizacja tych zadań w sposób tradycyjny, tj. siłami własnymi podmiotu publicznego lub poprzez udzielenie zamówienia publicznego. Niekiedy realizacja pewnych zadań we współpracy z partnerem prywatnym będzie w ogóle niewskazana⁴⁹. Zwrócić także uwagę należy, że zgodnie z art. 44 ust. 3 u.f.p. wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów i w sposób umożliwiający terminową realizację zadań.

Niniejsza analiza przedrealizacyjna pozwala jednak na sformułowanie wniosków dotyczących zalet PPP w stosunku do alternatywnych instrumentów finansowania analogicznych inwestycji.

Korzyścią dla Gminy Bobolice do podjęcia realizacji niniejszego przedsięwzięcia w partnerstwie publiczno-prywatnym jest z pewnością **transfer ryzyk określonych w analizie ryzyk, prowadzący do ich przejęcia przez partnera prywatnego** lub też - ogólnie rzecz ujmując - **szeroki wachlarz możliwości podziału poszczególnych rodzajów ryzyka między stronami**. Partnerzy dążą bowiem do takiej alokacji ryzyka, która zapewni osiągnięcie im jak największej wartości przez obie strony.

Ponadto, jedną z głównych zalet dla Gminy Bobolice do podjęcia przedsięwzięcia w partnerstwie publiczno-prywatnym jest **szansa na wdrożenie w życie projektu służącego realizacji zadania publicznego oraz przynoszącego korzyści społeczno-gospodarcze**, w tym szczególnie mieszkańcom Bobolic i okolicznych miejscowości. Zdecydowaną zaletą prowadzenia inwestycji w tej formule finansowania jest – co istotne – **brak konieczności angażowania kapitału z budżetu Gminy**, jak ma to miejsce w tradycyjnych projektach, ponieważ partner prywatny zapewni większą część nakładów finansowych na jego realizację. Jest to związane z ograniczeniem zadłużenia publicznego lub też korzystnym statusem inwestycji w rachunkowości długu publicznego.

Po przeanalizowaniu Bilansu jednostki budżetowej i samorządowego zakładu budżetowego, Zestawienia zmian w funduszu jednostki, Rachunku zysków i strat jednostki oraz Bilansu z wykonania budżetu państwa, jednostki samorządu terytorialnego Gminy Bobolice wydaje się być uprawniony wniosek, że **udział partnera prywatnego stanowi**

⁴⁹ Por. Skoczyński T., Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz, Lex – pobrano: czerwiec 2017 r.

determinant powodzenia jego pomyślnej realizacji.

Ponadto, **przyspieszenie wdrożenia projektu, szerszy zakres możliwości inwestycyjnych dotyczących infrastruktury oraz wysoka jakość usług**, którego długoterminowe świadczenie może być również częścią tego przedsięwzięcia, stanowi kolejną korzyść z tego rodzaju formuły.

Z doświadczeń przy realizacji tego rodzaju inwestycji podkreśla się wyższą jakość realizowanych przedsięwzięć infrastrukturalnych i wykonywanych usług w stosunku do analogicznych propozycji nieprzeprowadzanych we współpracy partnerów.

Niewątpliwie proponowana formuła partnerstwa publiczno-prywatnego sprzyja maksymalizacji korzyści, które może uzyskać Gmina Bobolice oraz realizacji celów społeczno-gospodarczych i związanych z nimi korzyściami.

Co więcej, poprzez udział partnera prywatnego w realizacji całego projektu i jego biznesowe spojrzenie może podnieść konkurencyjność proponowanych w jego ramach usług publicznych.

Komisja Europejska, zachęcająca do podejmowania przedsięwzięć w ramach ppp, podkreśla zasadnicze korzyści w systemie PPP:

- zapewnienie dodatkowego kapitału;
- zapewnienie alternatywnych umiejętności w zakresie zarządzania i wdrażania;
- zapewnienie wartości dodanej konsumentowi i ogółowi społeczeństwa;
- zapewnienie lepszego określenia potrzeb i optymalnego wykorzystania zasobów⁵⁰.

Partner prywatny, angażując swój kapitał w niniejszy projekt, będzie kierował się motywacją uzyskania efektu komercyjnego, czyli zysku z inwestycji.

Warto podkreślić, że - mimo iż w Polsce realizacja inwestycji w formule PPP nie jest jednak obecnie zbyt popularna co zostało potwierdzone również w trakcie badania rynku wśród zachodniopomorskich przedsiębiorców - determinacja samorządu do jego realizacji może przynieść oczekiwane rezultaty.

Przy tego rodzaju inwestycji **warto jednak wziąć pod uwagę ryzyko i zagrożenia związane z wyborem tej właśnie formuły**. Nierzadko świadomi barier płynących z tego rozwiązania są zarówno przedstawiciele samorządów, jak i prywatni inwestorzy. W ocenie Gminy Bobolice PPP stanowi możliwość realizacji inwestycji, która bez udziału nakładów

⁵⁰ https://www.ppp.gov.pl/Poradnik_inwestora/AktyPrawne/Documents/Wytyczne_Komisji_PPP_190111.pdf

partnera prywatnego byłaby zagrożona a co wykazała niniejsza analiza, obawy o możliwości finansowania przedsięwzięcia nie są bezpodstawne.

Proponowany w niniejszej Analizie Przedrealizacyjnej model DBFO został wybrany jako najlepszy z uwagi na jego opłacalność i konstrukcję, a zatem przynosi maksymalne korzyści z udostępnianej infrastruktury (value for money) a jednocześnie zapewnia odpowiednią jakość, terminowość i swobodę. Model ten stanowi zatem **odpowiedni stosunek jakości do ceny**, co oznacza nie tylko minimalną cenę uzyskania danego dobra, skorzystanie z jak najtańszej usługi czy też realizację przedsięwzięcia przy najniższych nakładach inwestycyjnych. Chodzi przede wszystkim o **uzyskanie jak najlepszego stosunku nakładów do uzyskanej wydajności czy też efektywności, które powinno się maksymalizować⁵¹**. Realizowany w niniejszej formule projekt kieruje się zasadą „value for money” poprzez wysoką użyteczność z poniesionych nakładów dla społeczeństwa, ponieważ dąży do osiągnięcia jak największego dobra społeczno-gospodarczego, biorąc pod uwagę dobór partnerów, formę prawną i zasoby techniczne niezbędne do jego realizacji. Zastosowanie prezentowanej formuły biznesowo-prawnej może mieć więc miejsce jedynie wtedy, gdy realizacja projektu w formie PPP jest korzystniejsza niż prowadzenie go inną metodą. **Analiza Przedrealizacyjna wskazuje na podjęcie jednoznacznej decyzji dotyczącej wyboru takiej formy**. Jest to związane między innymi z przeprowadzonej analizy kosztów i zysków, opcji dostarczenia usług, porównania możliwości płynących z sektora prywatnego i potwierdzenia wykonalności projektu.

Głównymi czynnikami, którymi się kierowano a determinującymi możliwość określenia niniejszego projektu, jako wartego realizacji, były:

- odpowiedni podział poszczególnych rodzajów ryzyka pomiędzy partnerami zaangażowanymi w projekt, czyli takiej alokacji ryzyka, która umożliwi najlepsze zarządzanie projektem,
- koncentracja na kosztach generowanych przez aktywa zaangażowane w przedsięwzięcie podczas całego cyklu życia projektu,
- planowana oraz projektowana infrastruktura,
- zapewnienie wystarczającej elastyczności ze strony wszystkich partnerów partycypujących w realizacji przedsięwzięcia w celu umożliwienia wprowadzenia

⁵¹ <http://www.imperial.ac.uk/finance/purchasing>

ewentualnych zmian na każdym etapie zaawansowania projektu,

- zapewnienie odpowiednich motywatorów w celu efektywnego przygotowania całej infrastruktury na czas i sprawnego świadczenia usług objętych projektem przez poszczególnych partnerów,
- posiadanie wystarczających umiejętności przez władze Gminy Bobolice i odpowiednie ich wykorzystanie podczas jego realizacji,
- koszty i skala projektu,
- konieczność zapewnienia długoterminowej stabilności przedsięwzięcia, w tym szczególnie trwałości projektu,
- przeznaczenie odpowiednich zasobów na przygotowanie projektu,
- możliwość finansowania projektu ze środków unijnych.

Niniejsze przedsięwzięcie jest godne uwagi, ponieważ jest **oczekiwane przez interesariuszy sektora MŚP**. Nie ulega wątpliwości, że tym przypadku warto jest wziąć pod uwagę formułę partnerstwa publiczno-prywatnego. Wyzwaniem będzie niewątpliwie znalezienie odpowiednich partnerów prywatnych oraz ułożenie z nimi przejrzystych, jasnych i korzystnych stosunków cywilnoprawnych.