

Warszawa, dnia 28 kwietnia 2022 r.

Agata Kozłowska

Investment Support

Kacper Kozłowski

Doradcy w projektach PPP

Eksperti z zakresu infrastruktury i PPP

Instytutu Sobieskiego

Departament Partnerstwa Publiczno-Prywatnego

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Szanowni Państwo,

W nawiązaniu do otrzymanej prośby o przesłanie uwag, komentarzy, opinii, propozycji konkretnych zmian do dokumentu pn. „Polityka Rządu w zakresie rozwoju partnerstwa publiczno-privatnego. Założenia do aktualizacji do roku 2030” (dalej jako „Polityka PPP”), niniejszym, jako doradcy z ponad 20-letnim doświadczeniem w zakresie projektów PPP i obecnie aktywnie prowadzący kilka dużych projektów, realizowanych w tej formule, przedstawiamy swoje stanowisko.

W pierwszej kolejności zostaną omówione ogólne rekomendacje w zakresie uwzględnienia działań w ramach Polityki PPP, a w drugiej części zaprezentowano szczegółowe uwagi i opinie, dotyczące zagadnień, opisanych w Polityce PPP.

Ogólne rekomendacje w zakresie celów i uwarunkowań Polityki PPP:

- 1. Wykorzystanie PPP do odbudowy infrastruktury w wyniku zniszczeń wojennych za wschodnią granicą Polski.** Wobec obecnie zmieniającej się rzeczywistości polityczno-społecznej, w naszej opinii, niezbędne jest uwzględnienie w tak strategicznym dokumencie, jakim jest Polityka PPP, możliwości (a nawet konieczności) realizacji w formule PPP działań, związanych z odbudową infrastruktury w wyniku zniszczeń wojennych za wschodnią granicą Polski, w powiązaniu z realizacją

przedsięwzięć infrastrukturalnych w Polsce w sytuacji gospodarczo-ekonomicznej po pandemii.

Jak wskazywaliśmy w publikacji na stronie Instytutu Sobieskiego w kwietniu 2020 r.¹, już wówczas pojawiała się „niepewność co do przyszłości finansów samorządów w kolejnych latach. Niewykluczone, że w najbliższych miesiącach, wiele z nierozpoczętych pod względem inwestycyjnym projektów – nawet tych z przyznanym dofinansowaniem, będzie wstrzymanych, z uwagi na przewidywany brak środków w najbliższej przyszłości, głównie ze względu na to, iż szukając oszczędności, niewątpliwie potrzebnych dla zachowania świadczenia usług publicznych – najprościej jest ciąć inwestycje”. Jakkolwiek prognozy te dotyczyły kryzysu, wywołanego pandemią, nie straciły na swojej aktualności. Teraz mamy do czynienia z wstrzymywaniem przez podmioty publiczne decyzji o rozpoczynaniu, a nawet kontynuacji projektów inwestycyjnych, również w formule PPP, szczególnie jeśli nie są priorytetowe albo wymagają współfinansowania ze środków publicznych z powodu niepewności, związanej z sytuacją gospodarczą w Polsce oraz wojną poza jej granicami. Do opisanego stanu rzeczy obecnie dołączają problemy, powiązane z trwającą wojną na Ukrainie, mające bezpośredni wpływ na realizowane i przygotowywane inwestycje, takie jak: dynamicznie rosnąca inflacja, a z tym związane istotnie rosnące koszty materiałów budowlanych (stal) i innych, zmniejszona liczba osób w firmach przede wszystkim budowlanych, rosnące koszty finansowania projektów inwestycyjnych, ryzyka i niepewność w zakresie możliwości utrzymania przepływów finansowych w fazie operacyjnej projektów, malejący popyt na różnego rodzaju usługi, itd.

Jak podkreślaliśmy dwa lata temu: „Z opisanej wyżej perspektywy, narzędziem które może pozwolić zachować część inwestycji lub wykonać inwestycje, obniżające wydatki bieżące samorządów, może być partnerstwo publiczno-prywatne”², z tym, że obecnie ten pogląd należałoby rozszerzyć na działania wychodzące poza wschodnią granicę Polski. Nic nie stoi na przeszkodzie, a nawet jest to pożądane, co wynika z informacji, jakie uzyskujemy od podmiotów publicznych w krajach ościennych i od przedsiębiorców w Polsce i za granicą, abyśmy, jako polskie firmy, aktywnie wzięli udział we wsparciu procesu odbudowy zniszczeń wojennych za wschodnią granicą

¹ <https://sobieski.org.pl/partnerstwo-publiczno-prywatne-w-pandemii-i-kryzysie/>

² <https://sobieski.org.pl/partnerstwo-publiczno-prywatne-w-pandemii-i-kryzysie/>

Polski, w tym w dużym zakresie realizowanych w formule PPP z powodu korzyści z zastosowania tej formuły (o czym mowa w rozdziale III pkt. 2 s. 5 Polityki PPP).

Oznacza to, że część celów i działań Polityki PPP należałoby ukierunkować na sformułowanie strategii użycia instrumentu, jakim jest PPP do realizacji inwestycji w sytuacji gospodarczej po pandemii oraz odbudowy infrastruktury z powodu działań wojennych za wschodnią granicą Polski, biorąc przy tym pod uwagę takie działania jak: stworzenie rady, składającej się z dużej liczby osób, w tym ekspertów, przedstawicieli podmiotów publicznych, prywatnych, instytucji finansowych, również zagranicznych, stworzenie strategii działań, opracowanie strategii inwestycyjnych, możliwości ich sfinansowania, szkolenia, itd.

2. **Działania w ramach Polityki PPP na różnych szczeblach samorządu terytorialnego.** Polityka PPP, stanowiąca instrument administracji rządowej, w swoich założeniach uwzględnia również współpracę na różnych szczeblach samorządu terytorialnego, tym bardziej, że to przede wszystkim gminy są głównie stroną projektów PPP. Naszym zdaniem, należałoby przewidzieć szerszy zakres działań, prowadzonych na stałe w województwach, tak aby nie koncentrowały się one jedynie na szczeblu ministerstwa, a były szerzej i na stałe dostępne dla gmin w całej Polsce. Chodzi tu przede wszystkim o działania wspierające w zakresie: komunikacji, szkolenia, bieżące wsparcie przy realizacji projektów PPP, itp. (por. rozdział V, pkt 7 s. 8 Polityki PPP).
3. **Działania w ramach Polityki PPP skierowane do przedsiębiorców.** Grupą, której poświęcono stosunkowo mało uwagi w Polityce PPP, są przedsiębiorcy, którzy, w obecnej sytuacji gospodarczej, są istotnie zainteresowani współpracą przy projektach PPP. Są to nie tylko największe firmy budowlane, których kilka na stałe zgłasza się do prowadzonych postępowań na wybór partnera prywatnego, ale również mniejsze firmy, gotowe do współpracy w ramach konsorcjum, czy jako podwykonawcy, przy tego rodzaju projektach. Warto, aby uwzględnić działania pozwalające na podniesienie kompetencji tych firm, nie tyle w zakresie samych zasad strukturyzacji projektów PPP, ale poprzez zaznajomienie ich z zasadami prowadzenia postępowań o zamówienie publiczne, na czym polegają projekty PPP, w jakim zakresie prowadzone są negocjacje w ramach postępowań na wybór partnera prywatnego. Z naszego doświadczenia wynika, że patrzenie na projekt PPP (w różnych fazach realizacji) z punktu widzenia potencjalnego partnera prywatnego albo firmy z nim współpracującej, rodzi po ich

stronie wiele problemów, wynikających z braku wiedzy i niezrozumienia zasad PPP i prawa zamówień publicznych, co powstrzymuje większą liczbę firm od wzięcia udziału w procedurach na wybór partnera prywatnego.

Kwestiami, które powinny zostać objęte działaniami szkoleniowymi i promocyjnymi w zakresie Polityki PPP są przede wszystkim: wiedza o nowych przepisach ustawy prawo zamówień publicznych, sposób prowadzenia postępowań na wybór partnera prywatnego, w jaki sposób firmy aktywnie mogą uczestniczyć we współtworzeniu ostatecznego kształtu przedsięwzięcia, jak przygotować się do postępowania, itd. W obecnej rzeczywistości gospodarczej istotne jest wiedza na temat przepisów i możliwości wdrażania PPP w innych krajach, w tym przede wszystkim za wschodnią granicą Polski.

4. **Szerzenie wiedzy praktycznej wśród podmiotów publicznych.** Jednym z najbardziej istotnych problemów, które mają wpływ na obawy związane z formułą PPP wśród samorządów, jest brak wiedzy praktycznej. Nie chodzi o wiedzę teoretyczną, w której przekazuje się i tłumaczy pojęcia ustawowe, mechanizmy rozliczeń, definicje i rodzaje wynagrodzenia partnera prywatnego, ale praktyczne kwestie związane z realizacją projektów, takiej jak:

- 1) Sposób podejmowania decyzji w zakresie projektu realizowanego w PPP
- 2) Prowadzenie negocjacji przez podmioty publiczne
- 3) Kontrola projektów przez instytucje kontroli i nadzoru oraz przygotowanie się do kontroli
- 4) Techniczne kwestie związane z obiegiem dokumentów w zakresie rozliczenia projektów, finansowania, itd. w ramach podmiotu publicznego
- 5) Wsparcie w zakresie rozumienia i stosowania w dokumentacji niejasnych pojęć ustawowych, takich jak choćby kwestia „opłat od użytkowników” w ustawie o PPP.

Do części powyższych zagadnień odnoszą się wytyczne, opracowane przez Ministerstwo, jednak nadal są to niewiążące ogólne wskazówki, a dla administracji ważne jest czerpanie z konkretnych, praktycznych doświadczeń, które miały miejsce w innych projektach, zostały wdrożone i zaakceptowane. Z tymi sprawami spotykamy się

na co dzień w pracy doradczej oraz z pytaniami o praktyczne, konkretne sposoby postępowania w danej sytuacji.

Szczególnie wobec aktualnie dynamicznie zmieniającej się sytuacji gospodarczej (stan po pandemii oraz wojna na Ukrainie) istnieje szereg problemów w realizacji projektów o PPP oraz w kwestii negocjacji umów o PPP, które stanowią przedmiot doradztwa i które są rozwiązywane na bieżąco. W naszej opinii, taka wiedza obecnie jest najbardziej przydatna dla samorządów, ponieważ pochodzi z rzeczywistych, konkretnych projektów oraz dotyczy obecnej, mocno zmienionej (w stosunku do okresu sprzed kilku lat) rzeczywistości ekonomiczno-gospodarczej. Ważne jest zatem przekazywanie wiedzy na temat PPP na poziomie regionalnym poprzez wojewódzkie centra kompetencyjne. Być może w przypadku gmin, które posiadają już wieloletnie doświadczenie w zakresie realizacji umów PPP, można byłoby włączyć jej w przekazywanie wiedzy albo w tych gminach usytuować takie centrum wiedzy nt. PPP. W ramach tych centrów możliwa i pożądana byłaby realizacja takich zadań jak: prowadzenie działań szkoleniowych, konsultacje realizowanych projektów, wsparcie w ramach zarządzania umową o PPP, wsparcie w rozwiązywaniu bieżących problemów związanych z realizacją projektu partnerstwa publiczno-prywatnego..

5. **Stworzenie programów sektorowych.** Kolejną kwestią, którą należałoby poddać refleksji w ramach Polityki PPP jest stworzenie programów, dotyczących określonego rodzaju inwestycji, których powstanie jest w interesie społecznym i jest najbardziej potrzebne (strategii sektorowe). Powinny być to przedsięwzięcia infrastrukturalne, których realizacja jest pożądana w pierwszej kolejności takie jak: infrastruktura kanalizacyjna, mieszkania, parkingi, drogi, ew. inne okresowo niezbędne przedsięwzięcia infrastrukturalne. Wówczas instrument, jakim jest PPP, zaspokajałby najpilniejsze potrzeby inwestycyjne, a także mógłby być skoordynowany z planami rządowymi. Co za tym idzie, cieszyłby się większym zainteresowaniem określonych grup partnerów prywatnych, a także instytucji finansujących.

Poniżej zaprezentowane kwestie szczegółowe:

6. **Barier rozwojowe na rynku PPP (rozdział III, pkt 3, s. 5 Polityki PPP).** Wśród barier rozwojowych, mających negatywny wpływ na rozwój rynku PPP, identyfikujemy, oprócz już wskazanych w Polityce PPP, brak wiedzy na temat technicznego sposobu określenia różnych potrzeb w dokumentach finansowych czy w

umowie, w tym księgowania zobowiązań wynikających z umów o PPP oraz interpretacji potencjalnych rozbieżności w zakresie zasad i wytycznych realizowania projektów PPP w korelacji do przepisów ustawy o PPP oraz ustawy Prawo zamówień publicznych. Już obecnie takie działania od czasu do czasu są podejmowane, czego przykładem jest próba wyjaśnienia roli i sposobu przygotowania oceny efektywności w kontekście nowej regulacji w ustawie Prawo zamówień publicznych, dotyczącej analizy potrzeb i wymagań, jednak należy podkreślić, że ze względu na dużą liczbę tego rodzaju kwestii do wyjaśnienia, takie stanowiska powinny powstawać i być publikowane systematycznie.

7. **Cele zaktualizowanej Polityki PPP (rozdział IV, s. 6 Polityki PPP).** Biorąc pod uwagę powyższe, w szczególności obecną sytuację gospodarczą w Polsce i w regionie, dalej uważamy, że dynamiczna sytuacja wymusza konieczność szybkiej zmiany podejścia do roli PPP – nastawienia na optymalizację wydatków środków publicznych i na osiągnięcie korzyści mierzonych niższymi wydatkami bieżącymi. Zważywszy jaka jest budowa indywidualnego wskaźnika zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w ustawie o finansach publicznych, pilna staje się konieczność przededefiniowania formuły realizacji inwestycji. Warto przy tym zwrócić uwagę na trzy aspekty, które nabierają obecnie fundamentalnego znaczenia.

- a) Pierwszy, ciągle stosowany w niewystarczającym stopniu, czyli przedsięwzięcia, w których zaangażowanie partnera prywatnego prowadzi do uzyskania znaczących oszczędności w wydatkowaniu środków publicznych. Będą to przede wszystkim projekty polegające na osiągnięciu efektywności energetycznej, modernizacji oświetlenia ulicznego, ale również takie, w których do tej pory brak było efektywnego zarządzania i oszczędności publicznych pieniędzy, a których zaangażowanie partnera prywatnego może to zmienić i dzięki jego kompetencjom umożliwić optymalne zarządzanie infrastrukturą, prowadzące do obniżenia wydatków bieżących.

Ten rodzaj przedsięwzięć obejmuje bardzo szeroki zakres możliwych do wspólnej realizacji inwestycji: począwszy od modernizacji oświetlenia ulicznego na lampy energooszczędne, poprawy efektywności energetycznej obiektów użyteczności publicznej, poprzez projekty pełniące niezbędne funkcje miejskie, które mogą być realizowane bez jakiegokolwiek wynagrodzenia ze strony podmiotu publicznego

jak np. parkingi (niektóre z nich, jak pokazał projekt budowy parkingu w koncesji na pl. Powstańców Warszawy w Warszawie, przy którym byliśmy doradcami, mogą być zrealizowane w takiej formule), aż po koncesje na usługi, projekty rewitalizacji miast (albo ich części) i wygenerowanie działalności komercyjnej, inwestycji synergiczne (połączenie funkcji publicznych oraz komercyjnych). Przy czym należy pamiętać, iż w obecnej sytuacji pozycja negocjacyjna strony publicznej będzie osłabiona z powodu ryzyka, związanego z ryzykiem komercjalizacji projektu przez partnera prywatnego w najbliższym czasie.

- b) Drugi, to konieczność zoptymalizowania wydatków majątkowych, innego ich rozłożenia w czasie w powiązaniu ze zoptymalizowaniem wydatków bieżących, które będą z tych inwestycji w okresie ich eksploatacji wynikać. W przypadku tego rodzaju przedsięwzięć możemy mówić o tych, które muszą być zrealizowane, ale pierwotnie planowane do realizacji w formule tradycyjnej, z uwagi na sytuację gospodarczą, nie będą mogły być sfinansowane przez gminy w najbliższych 3 latach, a można zapłatę za nakłady inwestycyjne rozłożyć w czasie w formule opłaty za dostępność, po oddaniu tych inwestycji do użytku.

PPP w tym przypadku może być alternatywą właśnie dzięki innemu ukształtowaniu wydatków majątkowych, przy czym korzyść dla budżetu będzie dotyczyć przede wszystkim planowanych, a jeszcze nie rozpoczętych inwestycji, a w przypadku zupełnie nowych projektów, nie ujętych w prognozie, korzyści mogą pojawić się przy zdefiniowaniu istniejących projektów i włączeniu nowych do realizacji w tej formule. Możemy mówić w tym przypadku nie tylko o inwestycjach samorządowych, ale także rządowych, projektach drogowych (przygotowanych przez GDDKiA), projektach obejmujących budowę szkół, przedszkoli, dróg gminnych czy każdej innej planowanej i niezbędnej infrastruktury.

- c) Trzeci, to istotne zwiększenie skali projektów realizowanych w obszarze smart cities i nowych technologii także, jak te pierwsze, podyktowanych m.in. optymalizacją wydatków bieżących jednostek samorządu terytorialnego. Ten segment będzie się coraz bardziej profesjonalizował i przekładał na kolejne rodzaje usług, dostarczanych obecnie przez sektor publiczny. W tym zakresie udział partnera prywatnego będzie coraz bardziej niezbędny ze względu na podstawową wartość dodaną, która będzie wynikała z partnerstwa: wniesienie know-how,

zapewnienia nowych technologii, utrzymanie i serwis infrastruktury technicznej, wymagającej bieżącego dostępu do wysokokwalifikowanej kadry technicznej. W tym obszarze możemy mówić o wielu elementach definiowanych dziś w sferze smart cities, niemniej kluczowym wyzwaniem jest właściwe zdefiniowanie potrzeb przez gminy i inne podmioty publiczne, które mają być zapewnione w połączeniu ze świadomością konieczności optymalizacji wydatków bieżących, w przeciwnym razie pojawi się silne dążenie do stosowania formuły tradycyjnej i rozrostu struktur administracji lub spółek komunalnych.

8. **Zapewnienie kompleksowych i spójnych ram prawnych w obszarze PPP (rozdział V, pkt 1, s. 7 Polityki PPP).** W nawiązaniu do pkt 6 niniejszego opracowania, uważamy, że konieczne jest nie tylko bieżące monitorowanie stanu prawnego i wprowadzanie nowych przepisów, dotyczących PPP, ale również przedstawianie opinii, czy (szerzej) stanowisk, dotyczących interpretacji pojęć ustawowych, z których interpretacją jest powszechny problem wśród podmiotów publicznych lub partnerów prywatnych. Często taka interpretacja niesie za sobą następną konieczność zmian w prawie.
9. **Prowadzenie działań szkoleniowych (rozdział V, pkt 6, s. 9 Polityki PPP).** Niezbędne jest uwzględnienie postulatów, zawartych w pkt 2-4 i 8 niniejszego opracowania oraz wzięcie pod uwagę następujących uwag:
 - a) Poszerzenie tematów z zakresu PPP, w tym prowadzenie warsztatów problemowych związanych z różnym rodzajem projektów (sektorowych), z którymi jako doradcy mamy do czynienia,
 - b) Poszerzenie liczby doradców prowadzących szkolenia, ponieważ w praktyce od lat są to praktycznie te same, w niewielkiej liczbie firmy i osoby. Będzie to miało wpływ na zachowanie konkurencyjności oraz poszerzenie dostępu do wiedzy dla uczestników szkoleń.

Za szczególnie istotne uważane jest obecnie przez nas, prowadzenie działań szkoleniowych i warsztatów **z zakresu ryzyk i waloryzacji wynagrodzenia partnera prywatnego dla projektów PPP ze względu na, zmienioną po pandemii i w wyniku działań wojennych za wschodnią granicą, sytuację gospodarczą.**

Poza kwestiami związanymi z siłą wyższą trudno jest też znaleźć w analizach ryzyka przygotowywanych projektów, uwzględniania takiego czynnika, jak pandemia, czy działalność w sytuacji wojny poza granicami Polski, która ma jednak duży wpływ na realizowane obecnie inwestycje. Dla nowych kontraktów niezbędne będzie wprowadzenie mechanizmów związanych z tego rodzaju zagrożeniem i podziałem ryzyka, z uwzględnieniem czasu występowania takiego czynnika oraz skali kontraktu (rzutuje na wielkość przedsięwzięcia zaangażowanych w dane PPP i tym samym możliwości zachowania przez nich płynności finansowej). Równie istotne i trudne, bowiem do tej pory uwzględniane w symbolicznej formie, jest opracowanie efektywnej waloryzacji wynagrodzenia partnera prywatnego dla długoterminowych przedsięwzięć, co umożliwi nowa ustawa Prawo zamówień publicznych.

10. **Prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, w tym aktualizacji strategii komunikacji (rozdział V, pkt 7, s. 9 Polityki PPP).** Kwestią do tej pory w praktyce niedocenioną jest komunikacja z interesariuszami PPP oraz komunikacja kryzysowa. Mając za sobą doświadczenie w pracy m.in. nad wrażliwym społecznie projektem PPP, polegającym na budowie instalacji termicznego przekształcania odpadów wraz z kotłownią szczytową w Olsztynie, który z punktu widzenia komunikacji z mieszkańcami był przedsięwzięciem niezwykle wymagającym, widzimy, że profesjonalnie poprowadzona komunikacja z mieszkańcami (a szerzej – ze wszystkimi interesariuszami projektu PPP) potrafi przesądzić o powodzeniu projektu PPP lub o jego braku. Warto, aby taka komunikacja była dostosowana do różnego rodzaju projektów PPP i uwzględniała specyfikę różnych branż a także podmiotów publicznych, a więc szkolenia i ekspercka współpraca z podmiotami publicznymi powinna być prowadzona z poziomu regionalnego w ramach centrów kompetencyjnych.
11. **Utworzenie centrów kompetencyjnych PPP na poziomie regionalnym (rozdział V Polityki PPP, pkt 11, s. 9 Polityki PPP).** Z punktu widzenia praktycznego konieczna jest decentralizacja działań Ministerstwa i możliwość bieżącego wspierania podmiotów publicznych (jednostek samorządu terytorialnego) nie tylko w przygotowaniu ale również w realizacji projektów PPP. Istnieje konieczność działania tychże centrów kompetencyjnych z uwzględnieniem uwag, zaprezentowanych w pkt 2-4, 8 i 10 niniejszego opracowania.

12. Działania na rzecz zapewnienia finansowania projektów PPP (rozdział V, pkt 12, s. 11 Polityki PPP). Kwestia obecności i zaangażowania w rozwój PPP instytucji finansujących oraz doradców zajmujących się biznesową stroną PPP wydaje się cały czas zbyt mało brana pod uwagę w ramach działań przewidzianych w Polityce PPP. W znacznej liczbie projektów PPP, kwestia modelowania finansowego, rozpoznania rynku finansowego, a z punktu widzenia instytucji finansowych przygotowanie się do finansowania projektów PPP, jest najbardziej istotną kwestią. Wobec obecnie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej warto rozważyć cykliczne spotkania i konsultacje ministerstwa, doradców oraz różnych instytucji finansowych (nie tylko PFR i BGK), które być może zaowocowałyby wypracowaniem skorelowanego podejścia do kwestii bankowalności projektów PPP oraz których efektem byłoby stworzenie oferty albo ofert pakietowych dla tego rodzaju przedsięwzięć. Obecnie tylko kilka (dosłownie 2-3) tych samych banków finansuje przedsięwzięcia PPP.

13. Sektorowe zarządzanie projektami PPP (rozdział V, pkt 14, s. 12 Polityki PPP). Z naszego doświadczenia wynika, że efektywne, istotne i dające dobre wyniki, jest strategiczne podejście do realizacji priorytetowych inwestycji przez podmiot publiczny (jednostkę sektora finansów publicznych) na te, które mogą być realizowane w formule PPP i na grupę inwestycji, dla których to narzędzie nie jest dedykowane. W przypadku, gdy gmina przeanalizuje planowane inwestycje z punktu widzenia tego, który rodzaj przedsięwzięć może być realizowany w formule PPP (z uwzględnieniem ogólnie przyjętych zasad realizacji projektów PPP), dla pozostałych inwestycji, które muszą zostać przeprowadzone i sfinansowane w formule tradycyjnej, będzie można opracować plan pozyskania środków oraz harmonogram ich wdrożenia. Strategiczne podejście i zidentyfikowanie inwestycji, które mogą być realizowane jako przedsięwzięcia PPP, pozwoli na uwolnienie środków, przeznaczonych na inwestycje oraz umożliwi efektywniejsze zarządzanie składnikami majątku publicznego.

Za kwestię do dalszej dyskusji uważamy, konieczność powoływania nowych jednostek PPP, bowiem takie podejście strategiczne może zostać wdrożone przy współpracy wojewódzkiego centrum kompetencyjnego oraz odpowiednio wyszkolonych dotychczasowych pracowników podmiotów publicznych.

14. Mierniki (rozdział VI, s. 12 Polityki PPP). Uważamy za istotne zwiększenie liczby mierników o wprowadzenie miernika dotyczącego: liczby osób przeszkolonych w zakresie PPP.

W zakresie omówionych powyżej zagadnień oraz pozostałych kwestii, związanych z projektami PPP, pozostajemy do dyspozycji. Uprzejmie prosimy o kontakt w przypadku jakichkolwiek pytań, związanych z niniejszym opracowaniem.

Z poważaniem,
Agata Kozłowska