

# ***Partnerstwo Publiczno-Prywatne***

**Analiza ekonomiczno-finansowa w PPP**

**– jak sprawdzić, czy można zrealizować  
projekt w PPP?**

dr Agnieszka Gajewska

Katowice, 25 czerwca 2014



1. Czynniki determinujące możliwość i zasadność realizacji projektu w modelu PPP
2. Analiza dostępności finansowej projektu w modelu PPP – kiedy i w jaki sposób partner publiczny płaci za aktywa?
3. Czy PPP jest droższą metodą realizacji projektu?
4. Analiza kluczowych ryzyk i metody zarządzania nimi przez strony transakcji
5. Korzyści z PPP w porównaniu z innymi modelami finansowania
6. Możliwość wykorzystania modelu PPP przez uczelnie wyższe w Polsce



# PPP jako model zaspokajania potrzeb publicznych



# Wprowadzenie do PPP

## Czym jest PPP?

Formy współpracy między sektorem publicznym a sektorem prywatnym, których celem jest zapewnienie finansowania, budowy, modernizacji, zarządzania i utrzymania infrastruktury służącej dostarczeniu określonej usługi. (...).

Elementem charakterystycznym dla PPP jest takie kształtowanie stosunków między stronami, aby ryzyko ponosiła ta strona, która najlepiej potrafi je kontrolować.

***Zielona Księga PPP, Komisja Europejska, kwiecień 2004***

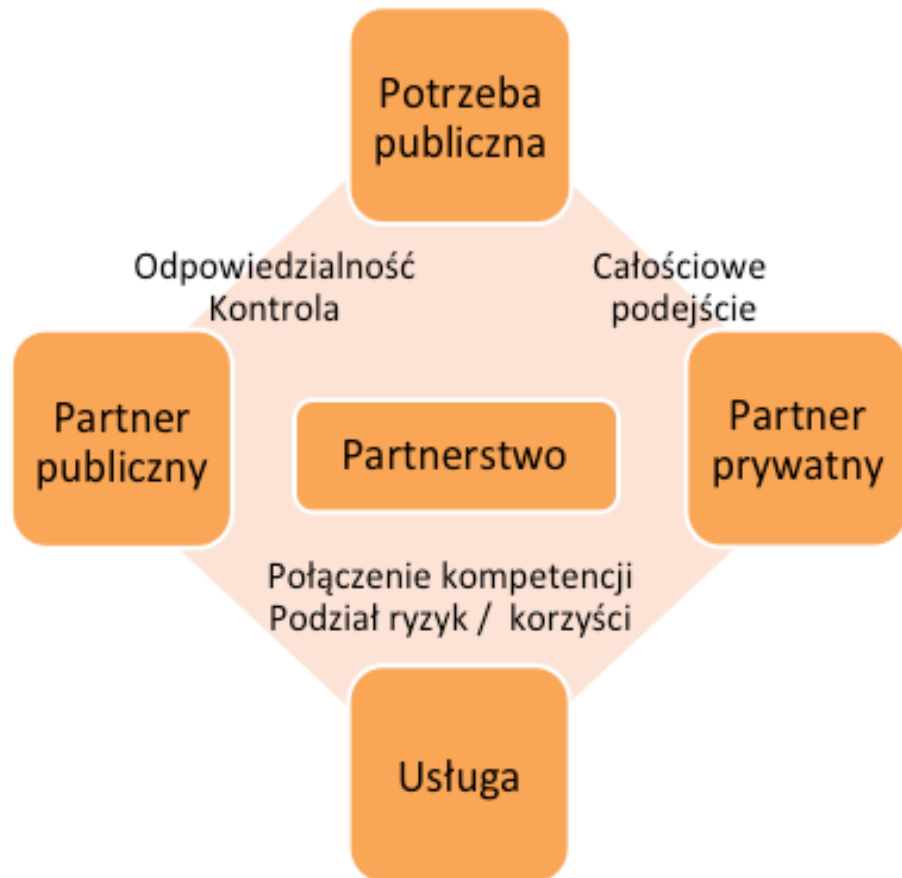
Jakikolwiek średnio- lub długoterminowy związek między sektorem publicznym a prywatnym, oparty na takim podziale ryzyk i korzyści, który jest zgodny z umiejętnościami, doświadczeniem i możliwościami finansowymi każdego z partnerów w celu uzyskania oczekiwanych wyników.

***Źródło: Standard & Poor's PPP Credit Survey 2005***

## W praktyce:

- Partner prywatny przejmuje na siebie **zobowiązania do świadczenia określonej usługi** przez okres umowy (nawet 20-30 lat).
- Partner publiczny **przekazuje ryzyka** związane ze świadczeniem konkretnej usługi publicznej partnerowi prywatnemu.
- Partner prywatny **buduje, zarządza i utrzymuje** w należyтым stanie aktywa i **świadczy usługi** przez okres trwania umowy.
- **Kredytodawcy finansują przedsięwzięcie** z ograniczonym regresem.
- Podmiot publiczny **płaci z góry ustaloną cenę** za usługę z góry określonej jakości.

# Model PPP



## Podstawowa różnica:

- **Model tradycyjny** -> dostarczenie aktywa służącego realizacji usługi publicznej
- **Model PPP** -> dostarczenie z góry wyspecyfikowanej usługi

## Czy PPP jest dobrym modelem?

- Dobry model dla określonych projektów
- Długoterminowy charakter współpracy wymaga odpowiedniego ustrukturyzowania transakcji i zabezpieczenia interesów podmiotu publicznego
- Ciągle mało dobrych doświadczeń na polskim rynku

**Kiedy model PPP jest możliwy  
i zasadny do realizacji?**



# Model PPP

- **Warunek konieczny ->**
  - możliwość odnoszenia korzyści przez obydwie strony
- **Różne cele partnerów ->**
  - różna definicja korzyści
  - podstawowy **cel podmiotu publicznego ->** zaspokojenie potrzeby publicznej z zachowaniem odpowiedniej jakości usług i możliwie najkorzystniejszych warunków finansowych
  - podstawowy **cel podmiotu prywatnego ->** wypracowanie zadawalającego zwrotu z inwestycji
- **Podstawowe zadanie modelu PPP ->**
  - skonstruowanie takiego modelu, który **zapewni korzyści obydwu stronom umowy**
- **W jaki sposób? ->**
  - **zapewnienie wysokiej ogólnej efektywności projektu** poprzez połączenie doświadczenia i umiejętności obu stron transakcji

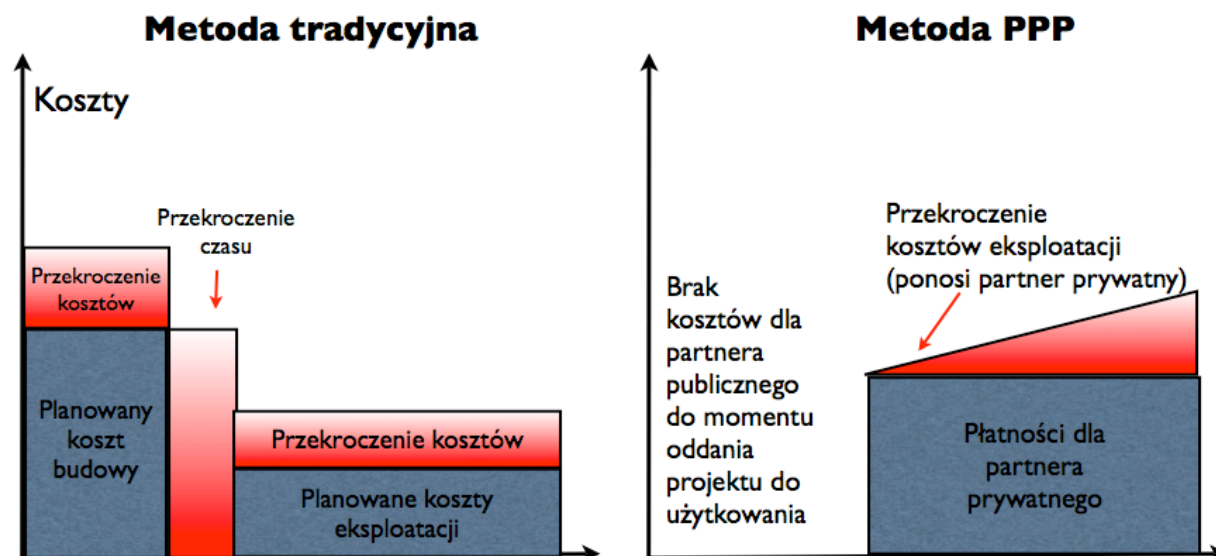
**Kiedy i w jaki sposób partner publiczny  
płaci za aktywa?**





# Model PPP

## Płatności w metodzie tradycyjnej a metodzie PPP



**WNIOSEK 1):** PPP jest co do zasady zakupem z odroczoną płatnością – przed jego realizacją należy określić dostępność finansową dla partnera publicznego (uniwersytetu) lub ewentualnie użytkowników końcowych (studentów).

**WNIOSEK 2):** PPP może zaadresować potencjalne problemy z czasowym brakiem środków, ale nie z faktem, że partnera publicznego / użytkowników końcowych nie stać na dane aktywne.

**WNIOSEK 3):** wskazana ostrożność w szacowaniu potencjalnych przychodów komercyjnych, które mogą „spłacić” partnera prywatnego.

# Podstawowe typy wynagrodzenia partnera prywatnego

- **Koncesja – płatność od końcowych użytkowników danego aktywa:**
  - kiedy możliwa i zasadna do wykorzystania?
  - płatne autostrady, drogi;
  - mosty i tunele;
  - parkingi.
- **Opłata za dostępność – płatność od partnera publicznego:**
  - kiedy możliwa i zasadna do wykorzystania?
  - szpitale;
  - szkoły;
  - więzienia;
  - budynki administracji publicznej.
- **Ustawa o koncesji na roboty budowlane i usługi vs. Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym.**
- **Rodzaj przyjętego typu wynagrodzenia partnera prywatnego zależy od rodzaju projektu (wymierne, dające się zmierzyć korzyści dla użytkownika końcowego i celów partnera publicznego).**
- **Która metoda jest droższa?**

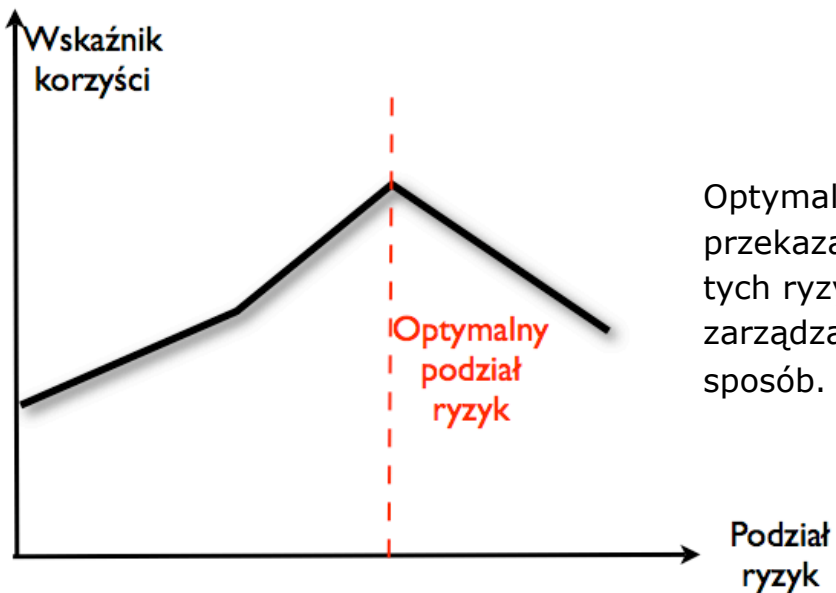
# **Analiza i metody zarządzania ryzykiem w PPP**



# Model PPP

## Podział ryzyk

- **W modelu PPP prawidłowy podział ryzyk powinien:**
  - zapewnić podmiotowi publicznemu korzystny wskaźnik Value for Money;
  - zapewnić podmiotowi prywatnemu konkurencyjną stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału;
  - umożliwić sfinansowanie transakcji (ang. „bankability”).



Optymalny podział ryzyk oznacza przekazanie odpowiednim partnerom tych ryzyk, którymi są oni w stanie zarządzać w efektywny kosztowo sposób.

# Model PPP

## Rodzaje ryzyk

Ryzyka związane z procesem inwestycyjnym i harmonogramem

Ryzyka związane z procesem przetargowym

Ryzyka związane z etapem wykonawczym

Ryzyka związane z finansowaniem Projektu

Ryzyka związane z procesem decyzyjnym

### Kluczowe kwestie dla uniwersytetów:

- niska elastyczność rozwiązania – umowa zawarta na długi okres, zmiany trudne i kosztowne;
- koszty do poniesienia przez uniwersytet w okresie 25-30 lat widać na etapie przetargu / składania ofert;
- można wycenić wpływ ryzyk na obciążenia partnera publicznego;
- ryzyka związane z szeroko pojętą budową i utrzymaniem obiektu do poniesienia przez partnera prywatnego;
- podział ryzyk kluczowy dla możliwości i kosztów finansowania.

# Korzyści z zastosowania modelu PPP

## Analiza projektu w modelu PPP

### OBSZAR STRATEGICZNY



- Stan obecny i potrzeby
- Cele Uniwersytetu
- Stan docelowy
- Zadania do przekazania

### OBSZAR FINANSOWO-EKONOMICZNY



- Sytuacja finansowa Uniwersytetu
- Dostępność finansowa
- Źródła finansowania
- Polityka zakwaterowania i polityka cenowa
- Mechanizm płatności
- Specyfikacja usługi
- Kryteria dostępności i jakości
- Identyfikacja i podział ryzyk
- Value-for-Money

### OBSZAR PRAWNY



- Umowa PPP
- Struktura transakcji
- Prawo Zamówień Publicznych
- Podatek VAT
- Zmiany umowy PPP
- Wypowiedzenie umowy PPP
- Rozliczenia na wypadek wypowiedzenia umowy PPP

# Korzyści z modelu PPP



# Korzyści z zastosowania modelu PPP

## Korzyści ekonomiczne

- **Możliwość spłaty zobowiązań w długim okresie**
- **Stołość i pewność kosztów**
  - Partner prywatny w momencie podpisania umowy zobowiązuje się do dostarczenia określonej usługi (aktywa) po z góry określonej cenie.
  - Partnerzy prywatni zapewniają wysoki poziom kontroli kosztów (zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w Wielkiej Brytanii 78% projektów nie przekroczyło budżetów, a powstałe w pozostałych przypadkach nieefektywności w kontroli kosztów obciążały partnerów prywatnych).
- **Niższe koszty budowy i eksploatacji ogółem**
  - Motywacja partnera prywatnego do zaplanowania i przeprowadzenia inwestycji, które zapewnią możliwie najniższe łączne koszty budowy i eksploatacji w długim okresie.
  - Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w Wielkiej Brytanii średnie oszczędności dzięki zastosowaniu metody PPP w stosunku do kosztów w metodzie tradycyjnej wynoszą 17%.
- **Obciążenie budżetu Państwa**
  - Zgodnie z decyzją Eurostatu nr 18/2004 z 11 lutego 2004 r., zobowiązania z tytułu umów PPP nie są zaliczane do długu sektora finansów publicznych, jeżeli partner prywatny przejmie na siebie "ryzyko związane z budową" oraz co najmniej jedno z następujących ryzyk: "ryzyko popytu" lub "ryzyko dostępności".
  - Szeroko dyskutowany problem w Polsce



# Korzyści z zastosowania modelu PPP

## Korzyści pozaekonomiczne

- **Terminowe ukończenie inwestycji**
  - Zgodnie z umową PPP partner prywatny nie otrzymuje wynagrodzenia do momentu rozpoczęcia użytkowania. Umowa przewiduje kary za opóźnienia - motywuje to partnera prywatnego do terminowego ukończenia inwestycji.
- **Przekazanie partnerowi prywatnemu określonych ryzyk**
  - Umowa PPP stwarza partnerowi publicznemu możliwość przekazania określonych ryzyk partnerowi prywatnemu.
  - W szczególności partner prywatny może przejąć większość ryzyk związanych z budową i eksploatacją budynku.
- **Wyższa jakość usług / lepszy stan aktywów**
  - Dzięki wystandaryzowaniu usług w ramach umowy PPP i powiązanemu systemowi kar umownych partner publiczny ma pewność otrzymywania usług stałej i wysokiej jakości.
  - Dzięki wyspecyfikowanym standardom jakości utrzymanie stanu aktywów w całym okresie trwania umowy (planowe remonty / bieżące utrzymanie).
- **Transfer know-how**
  - Partner prywatny będzie zainteresowany wykorzystaniem innowacyjnych, ale wypróbowanych technologii, które zapewnią połączenie określonej jakości usług z wysoką efektywnością ekonomiczną przedsięwzięcia.
  - Praktycznie jedyna metoda zapewniająca tak duży transfer wiedzy i doświadczenia.

**Kompleksowa rewitalizacja kampusu  
Collegium Medicum Uniwersytetu  
Jagiellońskiego – przykład projektu PPP  
realizowanego przez uczelnię wyższą**



# PPP – kampus UJCM w Krakowie

## Projekt kompleksowej rewitalizacji Domów studenckich Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego

- InfraLinx odgrywał kluczową rolę w realizacji **pierwszego na polskim rynku projektu PPP** w sektorze budynków użyteczności publicznej - domów studenckich UJCM w Krakowie.
- Pełniliśmy rolę **doradcy finansowego dla Uniwersytetu Jagiellońskiego** przy projekcie kompleksowej przebudowy 3 domów studenckich Collegium Medicum UJ, dla łącznej liczby **1.100 studentów**.
- Kompleks domów studenckich UJCM stanowią trzy bliźniacze 11-piętrowe budynki z lat 70, o łącznej powierzchni użytkowej ponad 16 tys. m<sup>2</sup>. Budynki nie zapewniały odpowiedniego standardu i wymagały regularnych i kosztownych prac remontowych.
- CM UJ zawarł z partnerem prywatnym umowę w formule **Partnerstwa Publiczno-Prywatnego** na zaprojektowanie i przebudowę istniejących obiektów oraz podstawowe usługi w zakresie zarządzania przedmiotowymi nieruchomościami.



# PPP – kampus UJCM w Krakowie



**2013**



**2015 - 2016**



# PPP – kampus UJCM w Krakowie



2013



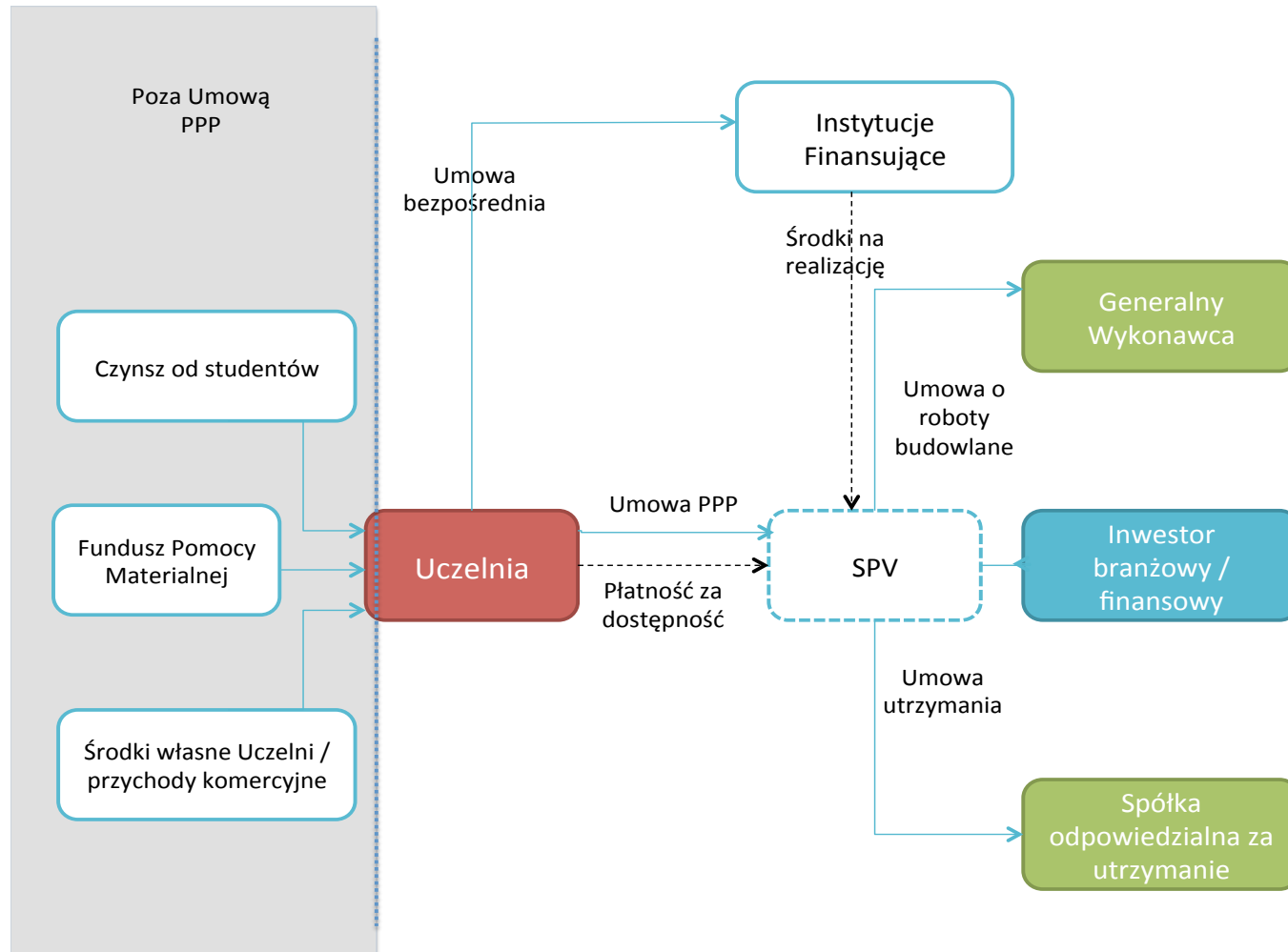
2015 - 2016



# Zakres zadań partnera prywatnego

- **opracowanie dokumentacji projektowej wraz z uzyskaniem wszelkich pozwoleń,**
- **kompleksową przebudowę i modernizację obiektów wraz z przynależnym terenem,**
- **usługi podstawowe w zakresie zarządzania infrastrukturą techniczną i nieruchomościami, w tym:**
  - zapewnienie dostaw energii elektrycznej, czynnika ogrzewania pomieszczeń, wody, odprowadzenie ścieków,
  - utrzymanie w pomieszczeniach odpowiednich warunków mieszkaniowych, zgodnych z obowiązującymi przepisami przy zachowaniu odpowiednich parametrów wynikających z zastosowanych rozwiązań projektowych,
  - konserwacja i bieżące naprawy zgodnie z Umową PPP (wyłącznie w odniesieniu do elementów trwałych budynku i infrastruktury technicznej / instalacji),
  - prowadzenie czynności administracyjnych wynikających z przepisów prawa budowlanego, w tym prowadzenie książki obiektu budowlanego i organizowanie obowiązujących przeglądów technicznych,
  - usuwanie awarii infrastruktury technicznej i ich skutków,
  - konserwacja i wymiana zużytego technicznie sprzętu stanowiącego wyposażenie pomieszczeń w zakresie objętym Umową PPP,
  - planowa konserwacja powierzchni (w szczególności okresowe malowanie ścian)
  - zachowanie i monitoring własny dostępności i jakości usług świadczonych przez partnera prywatnego;
- **zwrócenie Zamawiającemu obiektu po zakończeniu Umowy PPP w stanie zgodnym ze specyfikacją**
- **sfinansowanie.**

# Struktura projektu



# Lekcje wyniesione z procesu

- **Dialog Konkurencyjny – dobry tryb, pozwalający na elastyczne prowadzenie postępowania**
  - kluczowa rola efektywnego procesu
- **Dobre rozpoczęcie**
  - wiarygodna struktura i wzór umowy PPP
  - podmiot publiczny w roli lidera procesu z jedną osobą w roli wiodącej
- **Konieczne utrzymanie presji konkurencyjnej przez cały proces**
  - kluczowe dla zabezpieczenia interesów UJ CM
  - najlepsza oferta była o 35% tańsza od drugiej w kolejności
- **Konieczny doradca z doświadczeniem transakcyjnym**
  - konieczne doświadczenie osób biorących udział w projekcie w praktycznej realizacji projektów PPP
  - znajomość efektywnych struktur z innych krajów i możliwość negocjacji na podstawie konkretnych przykładów
- **Dyscyplina czasowa**
  - dialog konkurencyjny zakończony w ciągu 4 miesięcy – bardzo intensywny plan prac również pomiędzy rundami Dialogu
  - kluczowe znaczenie w okresie po zakończeniu Dialogu (przygotowanie SIWZ i ocena ofert)



# Czy można wykorzystać model do innych budynków użyteczności publicznej?

- **Tak!**
- **Oparcie modelu o przetestowane rozwiązania**
  - Polska jest młodym rynkiem, co jest wystarczającym wyzwaniem
  - przetestowane przez nas w boju struktury, modyfikowane na potrzeby UJCM i rynku polskiego
- **Wiele dobrych przykładów z zagranicy – bardzo mało krajowych**
- **Bardzo duży odzew z rynku (wykonawcy i podmioty finansujące)**
- **Pilotażowy charakter**
  - pierwszy projekt w swoich kategoriach (PPP z opłatą za dostępność, w szkolnictwie wyższym, w jednostce finansów publicznych (poza autostradami)
- **Naszym zdaniem korzystny model z punktu widzenia podziału ryzyk i VfM**
  - pozytywny „feedback” z rynku
- **Do wykorzystania / zaadaptowania przez uniwersytety**
  - dobra ocena wiarygodności biznesowej / finansowej przez inwestorów / banki
  - szeroki możliwy zakres modeli współpracy

# **InfraLinx Capital**

**- jak możemy Państwa wesprzeć?**



# InfraLinx Capital



InfraLinx jest wyspecjalizowaną spółką doradczą i inwestycyjną w sektorze infrastruktury założoną w 2009 roku przez grupę doświadczonych specjalistów w dziedzinie infrastruktury z Europy i Ameryki Północnej.

Podejście InfraLinx obejmuje **cały proces transakcyjny**, od analiz inwestycyjnych do pozyskiwania finansowania wraz usługami doradztwa i strukturyzowania transakcji, by umożliwić sfinansowanie projektu.

Multidyscyplinarny zespół specjalistów wspomaga partnerów publicznych i prywatnych w realizacji i finansowaniu projektów infrastrukturalnych. W ciągu ostatnich 20 **lat firma zrealizowała z sukcesem projekty w modelu Partnerstwa Publiczno-Prywatnego i Project Finance.**

Zespół InfraLinx posiada szeroką wiedzę i doświadczenie w obszarze technicznym, finansowym, ekonomicznym, komercyjnym, prawnym i zarządzania funduszami, zdobytą w trakcie ponad 20 lat współpracy z klientami i partnerami. InfraLinx posiada bogaty i rozpoznawalny na rynku infrastruktury dorobek transakcyjny oraz rozumienie poszczególnych sektorów wraz z charakterystycznymi dla nich zaletami i ryzykami.

Dzięki lokalnym biurom w Londynie, Frankfurt, Genewie, Warszawie, Nowym Jorku i Waszyngtonie, InfraLinx jest w stanie skutecznie pozyskiwać i zarządzać projektami infrastrukturalnymi. Przewagą firmy jest **globalny dostęp do źródeł finansowania** oraz możliwość elastycznego budowania zespołów i aliansów z wyspecjalizowanymi podmiotami w poszczególnych branżach.

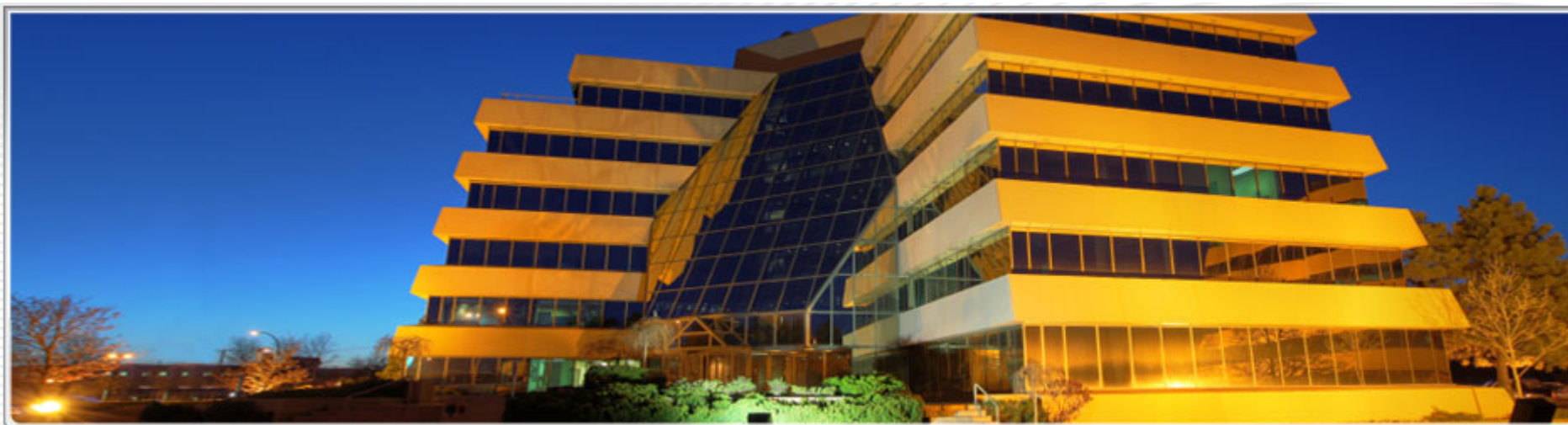
Wśród **klientów InfraLinx** znajdują się podmioty publiczne, deweloperzy, fundusze inwestycyjne, oraz spółki budowlane w sektorach infrastruktury socjalnej, transportu, komunikacji, wodno-kanalizacyjnym, energii odnawialnej oraz energii konwencjonalnej.



# InfraLinx Capital

## InfraLinx – nasze wartości

Relacje	Specjalizacja	Przywództwo	Elastyczność	Długofalowa wizja
Sieć kontaktów pozwalająca dopasować projekty oraz inwestorów, w ramach struktur, które spełniają oczekiwania obydwu stron.	Silna specjalizacja w sektorze infrastruktury, szczególnie w sektorach energetyki, odnawialnych źródeł energii, transportu, wodno-kanalizacyjnego, socjalnego i usług komunalnych.	Doświadczenie umożliwiające wgląd i profesjonalny osąd przy zarządzaniu zespołami w organizacjach klientów, gdzie istnieją różnice co do oczekiwań i priorytetów.	Proaktywna odpowiedź na zmiany rynkowe umożliwia nam efektywne strukturyzowanie transakcji i rozwiązywanie problemów naszych Klientów.	Zrozumienie długoterminowej natury inwestycji infrastrukturalnych, zdobyte dzięki ponad wieloletniemu doświadczeniu w Polsce i na świecie.



# InfraLinx Capital

## InfraLinx w Polsce

Podejście InfraLinx opiera się na **zrozumieniu lokalnych potrzeb**. Swoją obecność na rynku Polskim InfraLinx zawdzięcza lokalnemu zespołowi mającemu długoletnie doświadczenie na rynku finansowym i infrastrukturalnym, dzięki zaangażowaniu w przełomowe projekty sektora transportu, infrastruktury socjalnej oraz energetyki.

Firma posiada rozległą sieć profesjonalnych kontaktów z podmiotami publicznymi, bankami, inwestorami kapitałowymi, organizacjami multilateralnymi, doradcami prawnymi, doradcami technicznymi oraz licznymi zaufanymi partnerami aktywnie działającymi na polskim rynku.

Zespół w Warszawie ma szerokie doświadczenie w obszarze infrastruktury, bankowości oraz nieruchomości.

Do Klientów, którzy zaufali InfraLinx w Polsce należą m.in.:

- Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji;
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju
- Europejski Bank Inwestycyjny;
- Komisja Europejska;
- Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju;
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego;
- Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego;
- Małopolski Urząd Wojewódzki;
- Uniwersytet Jagielloński oraz Szpital Uniwersytecki w Krakowie;
- Gdański Uniwersytet Medyczny;
- Szpitale Wielkopolski Sp. z o.o.;
- Prywatni deweloperzy działający w sektorze infrastruktury, energetyki i odnawialnych źródeł energii.



# Chętnie podzielimy się doświadczeniami



**InfraLinx**

**dr Agnieszka Gajewska**

Partner

InfraLinx Capital

tel.: 517 140 537

e-mail: [agnieszka.gajewska@infralinx.com](mailto:agnieszka.gajewska@infralinx.com)

