

Partnerstwo Publiczno-Prywatne

Analiza ekonomiczno-finansowa w PPP

– jak sprawdzić, czy można i powinno się

realizować projekt w PPP

w sektorze szkolnictwa wyższego?

dr Agnieszka Gajewska

Warszawa, 19 września 2014



Zagadnienia do dyskusji

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 niż inne modele, które może wykorzystać uczelnia wyższa?
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

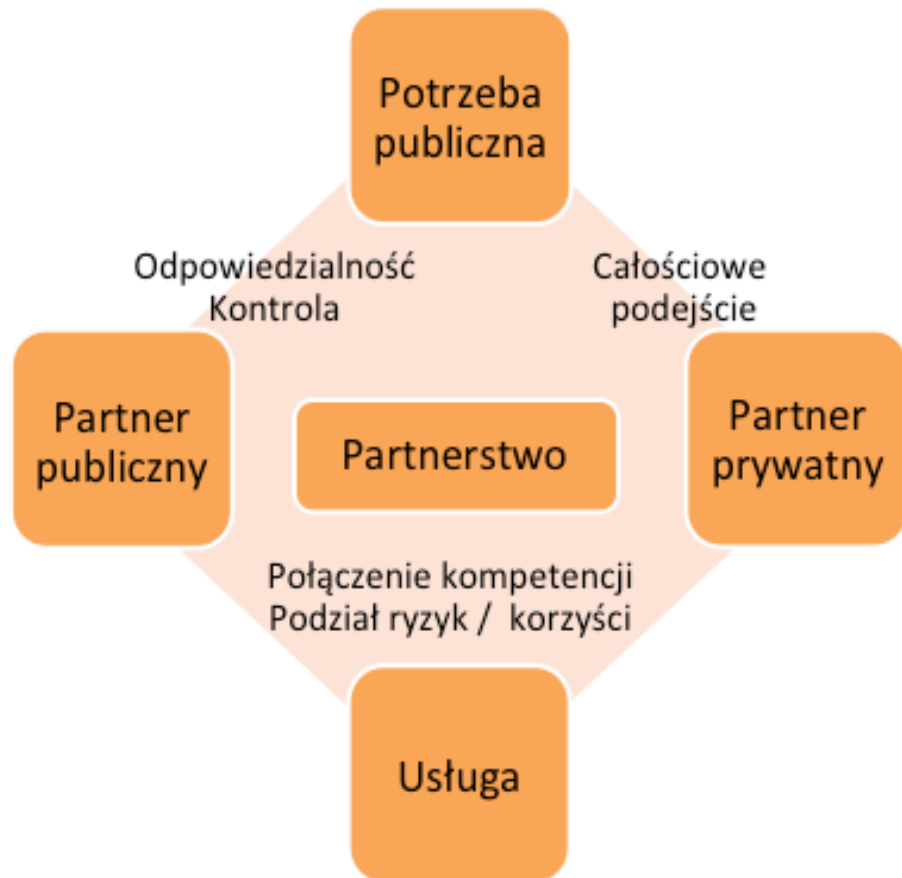
Jakikolwiek średnio- lub długoterminowy związek między sektorem publicznym a prywatnym, oparty na takim podziale ryzyka i korzyści, który jest zgodny z umiejętnościami, doświadczeniem i możliwościami finansowymi każdego z partnerów w celu uzyskania oczekiwanych wyników.

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

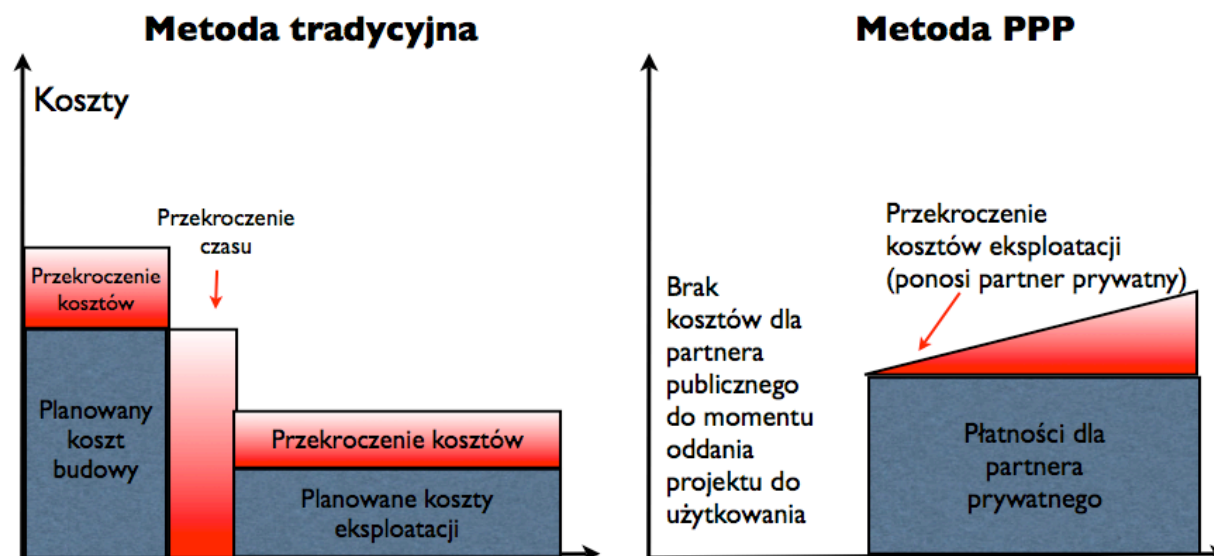
- **Warunek konieczny ->**
 - możliwość odnoszenia korzyści przez obydwie strony
- **Różne cele partnerów ->**
 - różna definicja korzyści
 - podstawowy **cel podmiotu publicznego ->** zaspokojenie potrzeby publicznej z zachowaniem odpowiedniej jakości usług i możliwie najkorzystniejszych warunków finansowych
 - 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?**

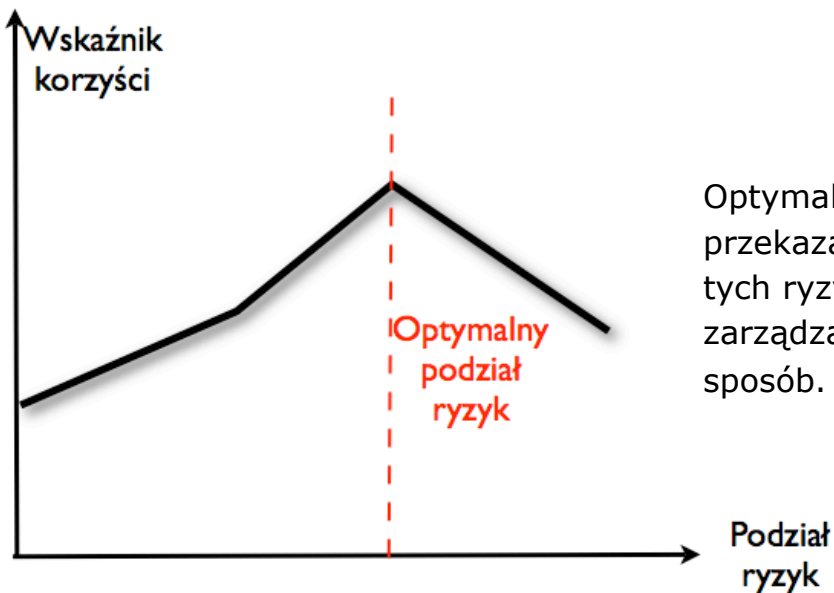
Analiza i metody zarządzania ryzykiem w PPP



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. m². 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



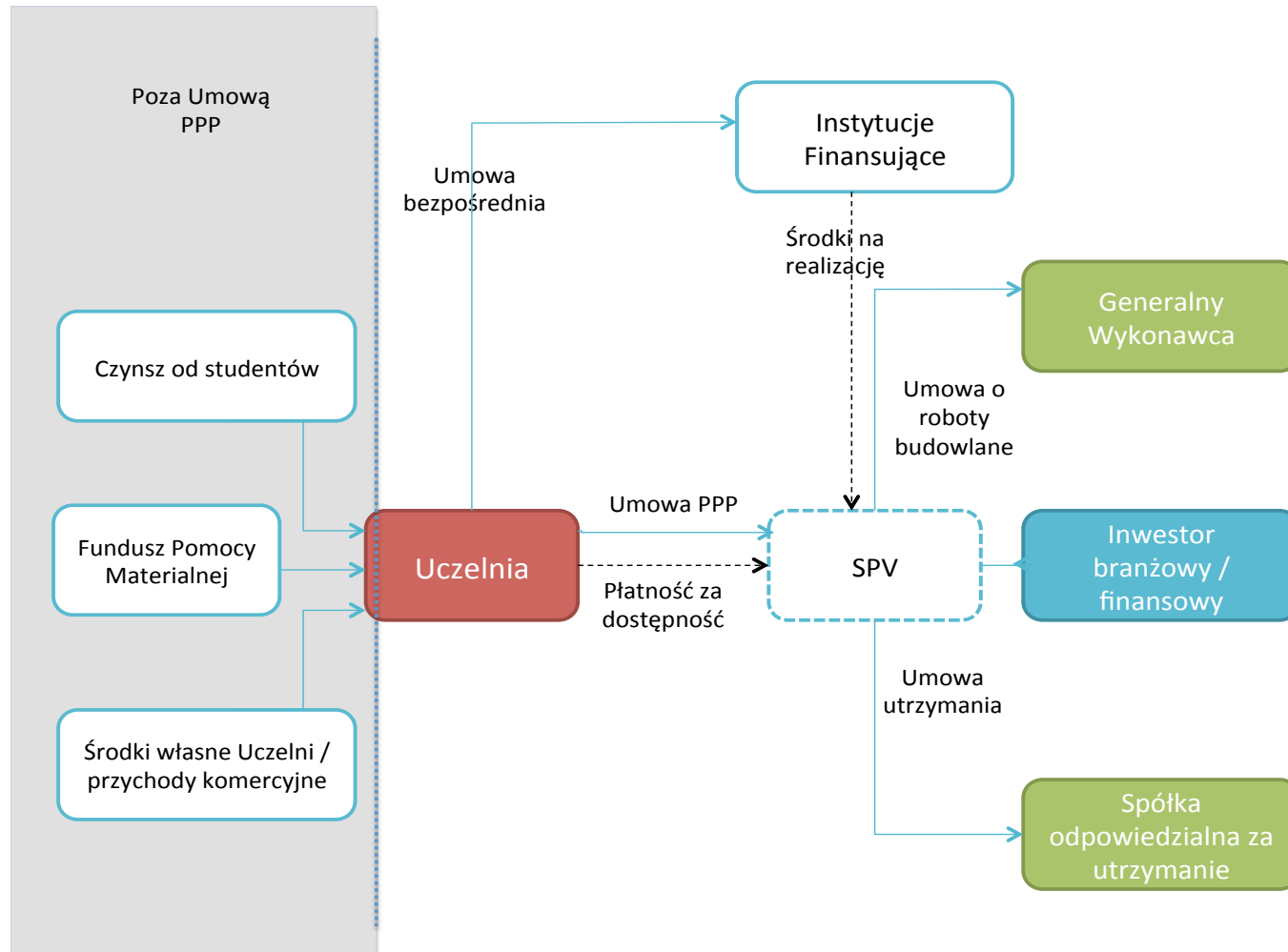
2015 - 2016



Zakres zadań partnera prywatnego

- **opracowanie dokumentacji projektowej wraz z uzyskaniem wszelkich pozwoleń,**
- **kompleksowa przebudowa i modernizacja 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 z 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, Frankfurtzie, 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.

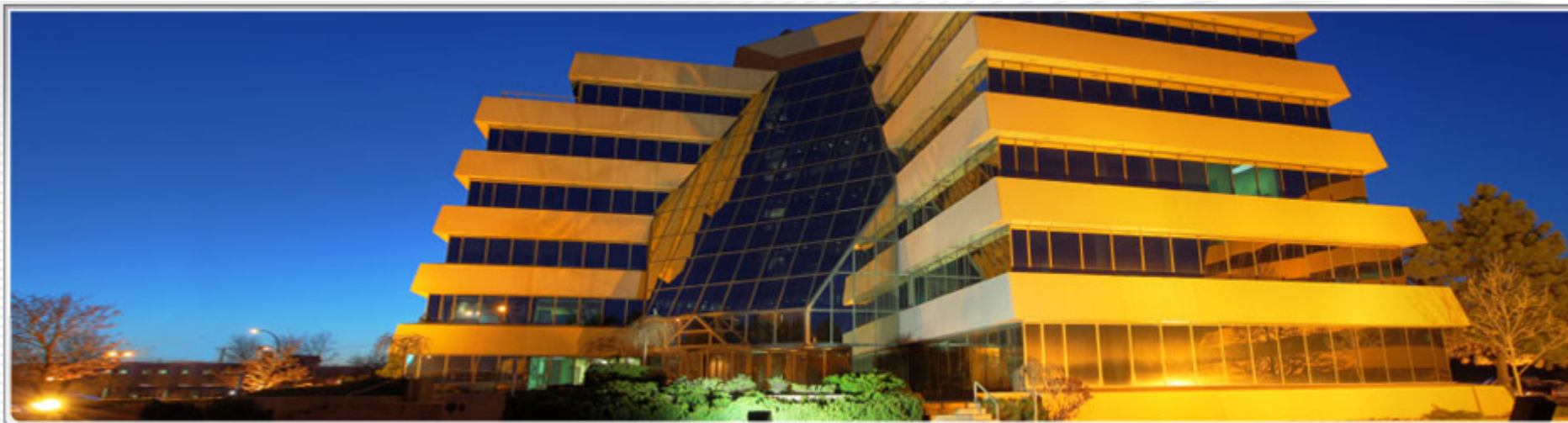
Wśród **klientów InfraLinx** znajdują się podmioty publiczne (w tym uczelnie wyższe), deweloperzy, fundusze inwestycyjne, oraz spółki budowlane w sektorach infrastruktury socjalnej, transportu, komunikacji, wodno-kanalizacyjnym, energii odnawialnej oraz energii konwencjonalnej.



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.



European Bank
for Reconstruction and Development



Chętnie podzielimy się doświadczeniami



InfraLinx

dr Agnieszka Gajewska

Partner

InfraLinx Capital

tel.: 517 140 537

e-mail: agnieszka.gajewska@infralinx.com

