



2015

Raport z wykonania zadania 5 pn.

"Wskazanie projektów możliwych do zrealizowania w formule partnerstwa publiczno-prywatnego"

WYKONAWCA:

DS CONSULTING SP. Z O.O.

ul. Grunwaldzka 209

80-266 Gdańsk

www.dsconsulting.pl



ZAMAWIAJĄCY:

URZĄD MIASTA ŁÓDZI

ul. Piotrkowska 104

90-926 Łódź

www.uml.lodz.pl



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Spis treści

1	Wprowadzenie	4
1.1	Zakres raportu	4
1.2	PPP jako forma realizacji zadań publicznych	4
1.3	Modelowe ujęcie współpracy sektora publicznego i prywatnego	6
1.4	Dotychczasowe doświadczenia Łodzi z partnerstwem publiczno-prywatnym	10
1.4.1	Projekt budowy Stadionu Widzewa	10
1.4.2	Parkingi kubaturowe	10
1.5	Potencjalne działania do realizacji w formule PPP	11
1.6	Możliwe projekty do realizacji w PPP na obszarze rewitalizowanym	13
1.7	Przygotowanie służb miejskich do realizacji Projektów w formule PPP	14
1.8	Podsumowanie	14
2	Proponowane projekty do realizacji w formule PPP	17
2.1	Projekt 1: Budowa parkingów kubaturowych w centrum miasta	17
2.1.1	Formuła realizacji Projektu	17
2.1.2	Zdefiniowane cele publiczne i prywatne	19
2.1.3	Proponowany podział zadań i ryzyk	20
2.1.4	Potencjalni partnerzy prywatni	22
2.1.5	Potencjalne lokalizacje	24
2.2	Projekt 2: Budownictwo komunalne w formule PPP	28
2.2.1	Formuła realizacji Projektu	28
2.2.2	Zdefiniowane cele publiczne i prywatne	32
2.2.3	Proponowany podział zadań i ryzyk	33
2.2.4	Potencjalni partnerzy prywatni	36
2.2.5	Potencjalne lokalizacje	38
2.3	Projekt 4: Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej z przekazaniem zarządzania partnerowi prywatnemu	41
2.3.1	Formuła realizacji Projektu	41



CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

2.3.2	Zdefiniowane cele publiczne i prywatne	42
2.3.3	Proponowany podział zadań i ryzyk	43
2.3.4	Potencjalni partnerzy prywatni	46
2.3.5	Potencjalne lokalizacje	48



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

1 Wprowadzenie

1.1 Zakres raportu

Zadanie 5 jest ostatnim realizowanym przez Wykonawcę w ramach niniejszego zlecenia pn. „Opracowanie zestawu rekomendacji i modeli dla prowadzenia procesu rewitalizacji w centrum Łodzi współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013„. Jego efektem jest wstępne opracowanie od 3 projektów możliwych do realizacji w formule PPP. Dla każdego z nich przygotowany został modelowy opis współpracy, zdefiniowane cele publiczne i prywatne, sporządzony podział zadań i ryzyk, przygotowany teaser inwestycyjny a także lista potencjalnych partnerów prywatnych. Dzięki tak przygotowanym materiałom Miasto będzie w stanie w krótkim czasie zainicjować proces wyboru partnerów prywatnych.

1.2 PPP jako forma realizacji zadań publicznych

Projekty rewitalizacyjne są jednym z typów przedsięwzięć, dla których wskazuje się formułę PPP jako obiecującą. Ocena dotychczasowego rozwoju rynku transakcji PPP wskazuje jednak, że nadal jest to formuła trudna i nieczęsto stosowana, choć podpisanych umów jest coraz więcej. Od momentu uchwalenia obowiązującej ustawy o PPP, w latach 2009 - 2015 (maj) ukazało się 365 ogłoszeń o wyborze partnera prywatnego: podpisano 94 umowy o PPP¹. W 8 przypadkach przedmiotem PPP były projekty, które można uznać za dotyczące w jakimś aspekcie rewitalizacji. Zaprezentowano je w tabeli nr 1.

Korzyści dla interesu publicznego, wynikające z PPP, mają źródło w potencjalnie wyższej efektywności działań realizowanych z udziałem partnera prywatnego niż ma to miejsce w przypadku tych podejmowanych samodzielnie przez podmiot publiczny. Dodać tu należy, że bez tego argumentu efektywnościowego formuła PPP nie ma uzasadnienia. Niewystarczającym dla jej zastosowania jest argument braku środków finansowych po stronie sektora publicznego choć wkład finansowy sektora prywatnego może przyspieszyć realizację przedsięwzięcia.²

¹ Baza danych PPP Fundacji Centrum PPP.

² *Value for Money* - obligatoryjnie liczona w wielu krajach nie ogranicza się jedynie do efektywności ale bierze pod uwagę skutki społeczne (różnie kwantyfikowane), w tym i szansę na szybszą (niż obecne możliwości budżetowe władzy publicznej) realizację projektu. Liczy się zatem skuteczność, korzystność i efektywność projektu i to raczej w długim okresie czasu.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Tabela 1: Projekty o charakterze rewitalizacyjnym w formule PPP w latach 2009-2015

L.p.	Nazwa	Województwo	Miejscowość	status	Wartość	czas (lata)
1.	Remont i zarządzanie budynkiem "Koszar Dragonów" w Olsztynie	Kujawsko-pomorskie	Olsztyn	Pomysł		
2.	Remont zamku w Głogówku	Opolskie	Głogówek	Pomysł	40 mln PLN	
3.	Rewitalizacja pałacu w Miedarach	Śląskie	Miedary	Pomysł		
4.	Remont Rynku w Kędzierzynie-Koźlu z ulicami przyległymi realizowany w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.(drugie ogłoszenie)	Opolskie	Kędzierzyn Koźle	Procedura przetargowa	15 mln PLN	12
5.	Remont przejść podziemnych w Warszawie	Mazowieckie	Warszawa	Procedura przetargowa	40 mln PLN	15
6.	Zagospodarowanie północnego cypla Wyspy Spichrzów	Pomorskie	Gdańsk	Realizacja	250 mln PLN	17
7.	Koncesja – przebudowa przejścia podziemnego Lubicz – Basztowa wraz z budową nowych pawilonów handlowych oraz modernizacją istniejących.	Małopolskie	Kraków	Realizacja	2,1 mln PLN	15
8.	Zagospodarowanie terenów dworca PKP w Sopocie oraz sąsiadujących z nimi terenów, z udziałem podmiotów prywatnych.	Pomorskie	Sopot	Realizacja	100 mln PLN	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych PPP Fundacji Centrum PPP

W PPP realizować się powinny te projekty, w których partner prywatny bierze na siebie te ryzyka, którymi może zarządzać efektywniej od podmiotu publicznego. W modelowym ujęciu będą to ryzyka gospodarcze. Przy podmiocie publicznym pozostają zaś tzw. ryzyka polityczne, przede wszystkim te, które ustawowo są mu przypisane – odpowiedzialność za poziom i jakość świadczenia usług publicznych. Adekwatny do umiejętności podział ryzyk między obu partnerów skutkuje wyższą niż w metodzie tradycyjnej skutecznością i efektywnością realizacji projektu. I tak np. z doświadczeń brytyjskich wynika, że przekroczenia kosztów w przedsięwzięciach inwestycyjnych miały miejsce w przypadku 73% projektów realizowanych „tradycyjnie” oraz przy 22% kontraktów typu PPP. Opóźnienia z kolei zanotowano przy 70% projektów realizowanych samodzielnie przez sektor publiczny i jedynie w 24% projektów realizowanych przez PPP (źródło: T. Seibert, *PPP – The EIB Experience, Materiały konferencyjne*, Kijów, 2006). Stąd tradycyjnie alokuje się po stronie prywatnej ryzyko kosztów budowy. Partner prywatny musi liczyć się z takimi kwestiami jak: spełnienie wymogów projektu technicznego, wzrost kosztów budowy lub utrzymania infrastruktury, opóźnienia prac, ukryte wady techniczne.



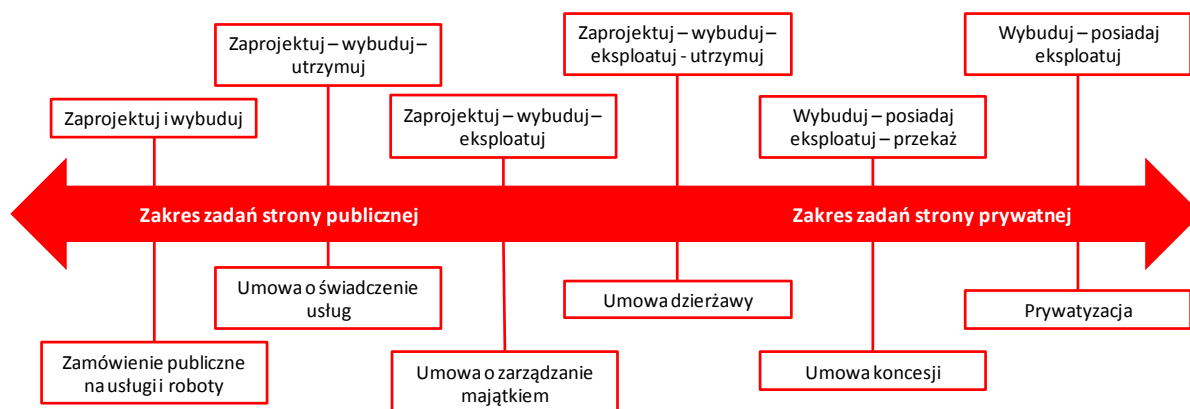
WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Dodatkową acz nie bagatelną zaletą formuły PPP jest możliwość takiego podziału ryzyk, by podjęte w projekcie przez podmiot publiczny zobowiązania nie przyczyniały się do wzrostu długu i deficytu budżetowego (zobowiązania pozabudżetowe). Zgodnie z decyzją EUROSTATU (18/2004 r.) potwierdzoną w lutym 2015 r. rozporządzeniem MG³ jeśli z trzech podstawowych ryzyk (budowy, dostępności, popytu) przynajmniej dwa z nich, w tym ryzyko budowy obciążają partnera prywatnego, to zobowiązania finansowe podmiotu publicznego zaciągnięte wobec partnera prywatnego nie zwiększają długu publicznego.

1.3 Modelowe ujęcie współpracy sektora publicznego i prywatnego

Modelowe zasady współpracy pomiędzy stronami można sprowadzić do kilku formuł przedstawionych na schemacie. Zaznaczono też odpowiadające im rodzaje umów. W praktyce aplikowanie modeli może wymagać ich dostosowania lub zaproponowania istotnych odstępstw od modelu „czystego” by osiągnąć optymalny dla obu stron podział ryzyk i zadań. W realiach polskich w projektach nierzadko ma miejsce ujęcie tzw. projektu parasolowego tj. elementu dochodowego, który czyni całą transakcję opłacalną dla inwestora prywatnego (np. prawo do wybudowania powierzchni handlowych w projekcie dotyczącym parkingu publicznego). Spotyka się również wpisane w projekt PPP transakcje zamiany nieruchomości.

Rysunek 1: Przegląd możliwych modeli realizacji usług publicznych



Źródło: Opracowanie własne

³ Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 11 lutego 2015 r. w sprawie rodzajów ryzyka oraz czynników uwzględnianych przy ich ocenie (Dz. U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100,



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Do ważnych czynników sukcesu pomyślnego przygotowania i realizacji projektu PPP można zaliczyć:

- 1) **Odpowiednio długą perspektywę czasową działań rewitalizacyjnych.** Są one z natury czasochłonne, a ich efekty widoczne są w długim okresie. Władze samorządowe muszą zatem widzieć projekt w perspektywie wieloletniej i z takim nastawieniem przystępować do jego realizacji.
- 2) **Uregulowany stan prawny majątku.** Trudności dla zastosowania formuły PPP może rodzić także struktura własności gruntów i nieruchomości. Właściwe zbadanie i w miarę potrzeby uregulowanie kwestii własnościowych jest istotnym elementem procesu przygotowania Projektu.
- 3) **Właściwe prowadzenie dialogu społecznego.** Ponieważ rewitalizacja oddziałuje na różne grupy interesów konieczne jest prowadzenie z nimi właściwego dialogu. Np. przy przekształcaniu starych zabudowań przemysłowych w osiedla drogie apartamentowców liczyć należy się ze sprzeciwem ludności zamieszkującej te obszary. Konsultacje społeczne powinny zostać podjęte na wczesnym etapie, by uzyskać wsparcie mieszkańców dla pomysłu władz samorządowych oraz móc wziąć pod uwagę interesy lokalnych społeczności.
- 4) Duże znaczenie ma też **determinacja władz samorządowych** oraz umiejętność prezentowania korzyści płynących z Projektu szerokiemu gronu mieszkańców w tym za pośrednictwem mediów. Stąd współpraca z lokalnymi mediami nabiera szczególnego znaczenia.
- 5) Niezmiernie istotne jest wsparcie strony publicznej przez **doświadczonych doradców**. Mogą oni wnieść konieczną wiedzę i rozumienie partnera prywatnego zdobyte przy innych tego typu projektach oraz pomóc w procesie decyzyjnym w Mieście⁴.
- 6) Odpowiednia **organizacja przygotowania projektu** a w szczególności⁵:
 - a) Powołanie zespołu projektowego (wdrożeńowego), odpowiedzialnego za realizację projektu – podział kompetencji i obowiązków, opracowanie procedur wewnętrznych, stworzenie wstępnego harmonogramu prac zespołu. Osoby, wchodzące w skład

⁴ Wg badań Centrum PPP (2014 r.) prawie 1/4 wszystkich postępowań, w które zaangażowani byli doradcy zewnętrzni, zakończyła się podpisaniem umowy, a prawie 2/3 ogłoszeń została unieważniona. Natomiast w postępowaniach, przy których doradcy zewnętrzni nie byli zaangażowani w proces przygotowania przedsięwzięcia – jedynie jedno ogłoszenie zakończyło się podpisaniem umowy, a prawie 90% ogłoszeń zostało unieważnionych.

⁵ Realizacja części tych zadań została rozpoczęta niniejszym opracowaniem.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

zespołu, będą na bieżąco zatwierdzały wyniki kolejnych etapów prac, mogą wchodzić w skład komisji przetargowej oraz będą odpowiedzialne za przygotowanie i przeprowadzenie procedury wyboru partnera prywatnego.

- b) Identyfikacja celów realizacji projektu i zgromadzenie informacji/danych niezbędnych do późniejszego przeprowadzenia analiz przedrealizacyjnych.
- c) Analizy wstępne możliwości i metod zaspokojenia potrzeb publicznych; diagnoza potrzeb lokalnej społeczności i zadań, jakie z tego wynikają dla podmiotu publicznego, analiza możliwości ich realizacji, w tym możliwości dofinansowania projektu środkami unijnymi i budżetowymi. Wstępne rozpoznanie zgodności rozważanego rozwiązania z ustawą o finansach publicznych i wstępne wyznaczenie lokalizacji przedsięwzięcia. Jeżeli podmiot publiczny dysponuje odpowiednią nieruchomością - przeprowadzenie oceny stanu prawnego (np. czy dla terenu, na którym jest lub będzie zlokalizowana nieruchomość istnieje miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego).
- d) Wybór doradcy, który pomoże w przeprowadzeniu wybranych analiz - w sytuacji, gdyby już na wstępnym etapie, ich przeprowadzenie siłami podmiotu publicznego okazało się niemożliwe (opcjonalnie).
- e) Wstępne zdefiniowanie potencjalnego zakresu Projektu, określenie skali przedsięwzięcia (zakres rzeczowy, finansowy, czasowy, organizacyjny, ludzki; ramy instytucjonalne – programy, strategie, plany, wytyczne).
- f) Ocena zgodności Projektu ze strategią podmiotu publicznego, np. polityką mieszkaniową gminy.
- g) Ocena możliwości pozyskania partnera prywatnego – opracowanie listy inwestorów/partnerów potencjalnie zainteresowanych realizacją zadania. Przygotowana lista potencjalnych inwestorów branżowych (banków, deweloperów, operatorów, wykonawców, itp.) będzie służyła poinformowaniu rynku, w jak najszerszym zakresie, o planowanym Projekcie.
- h) Przygotowanie wielojęzycznych⁶, informacji na temat zadania, w tym materiałów promocyjnych, strony internetowej dla Przedsięwzięcia. Informacje powinny mieć charakter oferty inwestycyjnej, bazującej na wynikach analiz, ale treść powinna być na

⁶ Zalecane jest przyjęcie założenia, że przygotowującym projektem mogą być zainteresowane firmy zagraniczne – dlatego warto przygotować informacje o planowanym przedsięwzięciu inwestycyjnym również w języku angielskim.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

tyle ogólna, aby pozostawić potencjalnym partnerom możliwość dyskusji nad ostatecznymi rozwiązaniami.

- i) Szkolenia wewnętrzne skierowane do wszystkich uczestników procesu realizacji Projektu.
 - j) Jeżeli po wstępnych analizach okaże się, że projekt może być realizowany w ramach PPP – przeprowadzenie analizy porównawczej opłacalności projektu: ścieżka tradycyjna i w ramach PPP.
 - k) Konsultacje społeczne, wstępna ocena warunków uzyskania akceptacji społecznej dla realizacji projektu oraz promocja projektu. Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że przedsięwzięcia, które nie zostały poprzedzone konsultacjami ze społecznością lokalną – napotkały znaczny opór podczas realizacji, dlatego tak istotna wydaje się odpowiednio wczesna komunikacja z interesariuszami projektu.
 - l) Opracowanie harmonogramu prac nad przygotowaniem projektu.
- 7) **Odpowiedni czas na procedurę wyboru partnera prywatnego.** Niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego czasu na wybór partnera, zwłaszcza negocjacje warunków umowy, w których oprócz partnerów prywatnych angażowane są instytucje finansowe. Ich głos bywa decydujący. Nasze doświadczenia wskazują, że w przypadku projektów angażujących finansowanie prywatne, należy w harmonogramie na ten cel przeznaczyć co najmniej 12 miesięcy. Składać się na to mogą⁷:
- a) Identyfikacja przez sektor publiczny potrzeb i możliwości realizacji przedsięwzięcia w formule PPP, analizy wstępne. Szacowany czas: 2-4 miesiące.
 - b) Wybór doradcy (opcjonalnie). Szacowany czas 1-3 miesięcy.
 - c) Przeprowadzenie analiz w celu wybrania najlepszej możliwej formy realizacji projektu. Szacowany czas 2-6 miesięcy.
 - d) Jeżeli analizy ekonomiczne oraz analizy prawne wskażą PPP, jako najlepszą formę realizacji projektu – następuje wybór partnera prywatnego (szacowany czas zależy od procedury: ok. 4-8 miesięcy).

⁷ Przygotowano przy wykorzystaniu opracowania zrealizowanego na zlecenie Kancelarii Prezydenta RP - Partnerstwo publiczno-prywatne w mieszkalnictwie „Ścieżka dojścia” podmiotu publicznego do realizacji projektu PPP. Poradnik. Warszawa 2014.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- e) Realizacja projektu - przygotowanie i realizacja inwestycji (szacowany czas: określony w umowie, optymalnie około 24 miesiące).
- f) Realizacja projektu – eksploatacja. Szacowany czas: określony w umowie.

1.4 Dotychczasowe doświadczenia Łodzi z partnerstwem publiczno-prywatnym

1.4.1 Projekt budowy Stadionu Widzewa

Jednym z istotnych projektów, które miasto planowało realizować w formule PPP dotyczyła stadionu Widzewa. Przedmiotem przetargu ogłoszonego w 2012 r. było wybranie partnera, który zaprojektuje, wybuduje i sfinansuje stadion Widzewa. Przedsięwzięciem były zainteresowane firmy z Polski (ogólnopolskie podmioty o charakterze budowlanym) oraz jedna firma niemiecka, która miała największe doświadczenie w projektach tego typu.

Ostatecznie projekt nie doszedł do realizacji. Z punktu widzenia partnera prywatnego stadion był zbyt duży, co musiałoby pociągnąć dopłatę ze strony budżetu Miasta (partner postulował stadion do 20 tys. miejsc, Miasto planowało inwestycję na ok. 30 tys. miejsc)

1.4.2 Parkingi kubaturowe

Miasto Łódź w przeszłości planowało również realizację szeregu inwestycji parkingowych z udziałem partnera prywatnego. Planowano budowę parkingów wielopoziomowych w następujących lokalizacjach:

- ul. Tuwima 7
- Mickiewicza/Wółczańska
- Aleja Schillera
- Plac 4 Czerwca
- ul. Jaracza 57
- Gdańska/Mała

Podjęto decyzję, iż preferowaną formą wynagrodzenia partnera prywatnego miałyby być przychody od użytkowników (formuła koncesyjna). Ogłoszono postępowanie na udzielenie koncesji dla lokalizacji przy ul. Tuwima 7. Na etapie negocjowania warunków umowy z potencjalnymi koncesjonariuszami postępowanie zostało przerwane. Powodem było brak możliwości wniesienia opłaty za dostępność na rzecz przyszłego koncesjonariusza. Z różnych względów nie udało się wybrać

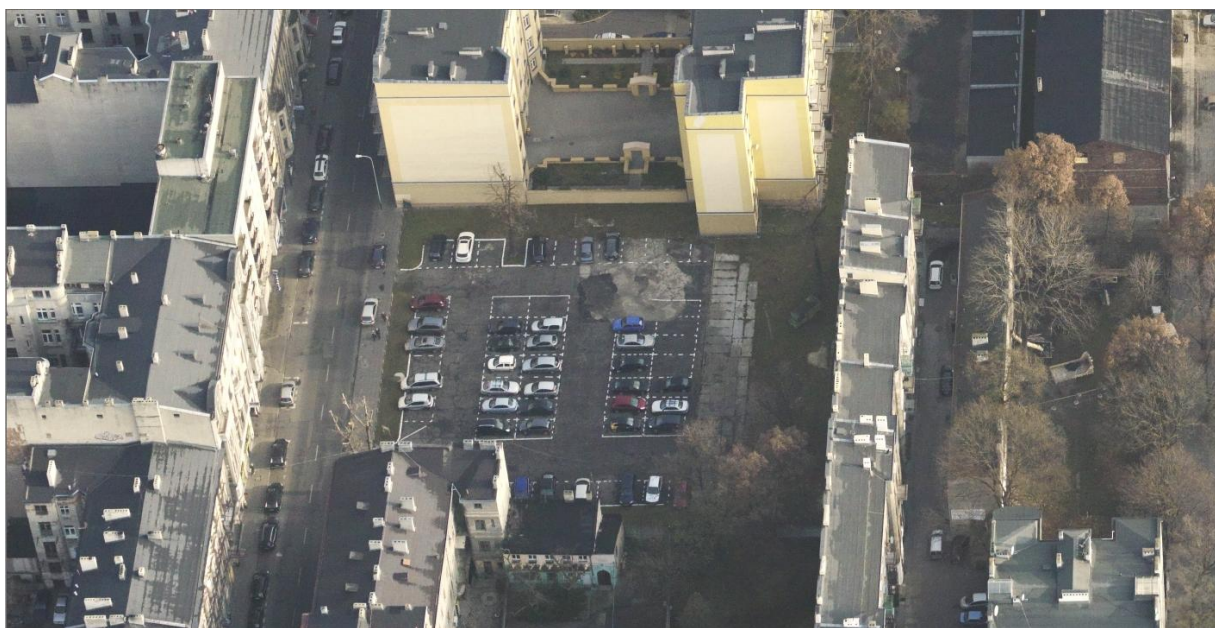
CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

koncesjonariuszy i podpisać stosownych umów. Na Plac 4 Czerwca inwestycja kolidowała z planowanym tunelem, na ul. Jaracza 57 warunki obsługi komunikacyjnej parkingu (określone przez ZDiT) uniemożliwiały jego prawidłowe funkcjonowanie.

Obecnie Miasto rozważa budowę parkingu wielopoziomowego (naziemnego, maksymalnie 6 kondygnacji) przy ul. Nawrot 3/5. Prowadzony jest dialog techniczny, do którego zgłosiło się 3 potencjalnych wykonawców. Wstępnie planuje się, że parking powinien pomieścić minimalnie 335 samochodów. Istnieje też możliwość wybudowania przestrzeni komercyjnej (ok. 700 m²). Wnioski z dialogu wskazują, że wykonawcy preferują jako formę realizacji przedsięwzięcia „PPP w trybie koncesji” lub klasyczne PPP. Potencjalni wykonawcy wskazywali jako formę płatności opłatę za dostępność ze strony Miasta bądź wkład własny ze strony Miasta polegający na poniesieniu części kosztów.

Zdjęcie 1: Zdjęcie skośne nieruchomości przy ul. Nawrot 3/5 (rzut zachodni)



Źródło: Materiały od Zamawiającego (Warunki funkcjonalne dla budowy parkingu wielopoziomowego przy ul. Nawrot 3/5 w Łodzi).

1.5 Potencjalne działania do realizacji w formule PPP

Założenia LPR słusznie wskazują, że formułę „PPP można stosować tylko do niektórych przedsięwzięć, a jego rola w procesie rewitalizacji nie powinna być przeceniana”. Trzeba bowiem pamiętać, że partner prywatny ma inne cele realizacji projektów (zasadniczo cele komercyjne), stąd przy ocenie



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

takich przedsięwzięć rozważa w szczególności bilans oczekiwanej stopy zwrotu i ryzyk związanych z podpisaniem i realizacją umowy PPP. Tymczasem działania rewitalizacyjne mają wiele aspektów niekomercyjnych stąd próba ujęcia ich w umowie PPP utrudnia realizację przedsięwzięcia.

Dodatkowo należy zauważyć, że właściwe przedsięwzięcia rewitalizacyjne powinny mieć charakter wielopłaszczyznowy. Powinny obejmować zagadnienia urbanistyczno-architektoniczne, techniczne, społeczne, ekonomiczne i środowiskowe⁸. Takie zaprogramowanie interwencji publicznej powoduje mnogość zadań i tym samym wielość ryzyk, które pojawiają się w projekcie. Ryzyka te są jeszcze większe jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że działanie rewitalizacyjne podmiotu publicznego nabiera ostatecznego kształtu w interakcji z lokalnymi społecznościami, które powinny mieć istotny głos w kierunkach zmian na terenie rewitalizowanym. Tymczasem dla skutecznego wdrożenia przedsięwzięcia PPP musi ono być relatywnie proste i przejrzyste, z jasno określonymi zadaniami i przypisanymi ryzykami, tak by obie strony umowy PPP mogły właściwie oszacować swoje koszty i wycenić ryzyka. Dlatego projekty w formule partnerstwa publiczno-prywatnego należy traktować jako element szerszej koncepcji rewitalizacji uzupełniający inne działania władz publicznych.

Ponieważ projekty rewitalizacyjne, w znaczeniu w jakim są rozumiane w niniejszym raporcie, mają najczęściej charakter niekomercyjny konieczne jest by strona publiczna, w tym wypadku Miasto, wzięła na siebie znaczną część ryzyk lub/i wsparła projekt finansowo w stopniu zapewniającym partnerom prywatnym wykonalność finansową tych przedsięwzięć. Formuły takiego wsparcia będą omawiane odrębnie dla każdego z potencjalnych przedsięwzięć omawianych poniżej.

Z pośród kierunków opisanych w ZLPR (punkt 5.2) następujące wydają się mieć największy potencjał w zakresie współpracy z sektorem prywatnym w ramach formuły PPP:

- 1) Poprawa warunków zamieszkania w obszarze rewitalizowanym
- 2) Wprowadzenie nowych funkcji ożywiających obszar gospodarczo i/lub społecznie
- 3) Poprawa jakości przestrzeni publicznej i stanu zabudowy w obszarze rewitalizowanym.

W ramach projektu pilotażowego Miasto Łódź zamówiło „Diagnozę warunków zamieszkania dla obszaru pilotażowego”. Wyniki tego opracowania wskazują na **relatywnie wysoki stopień dostępności usług komercyjnych, handlu oraz usług publicznych**. Raport mówi, iż „Respondenci nie wskazywali na żadne usługi, których brakuje w ich okolicy. Zwracali niejednokrotnie uwagę na to, że coraz więcej zakładów usługowych jest zamykanych, ponieważ popyt na tego rodzaju usługi spada. Mieszkańcy najczęściej korzystają z usług oferowanych przez punkty usytuowane w galeriach handlowo - usługowych. Brak punktów usługowych w najbliższym otoczeniu nie stanowi dla

⁸ Za P. Lorens, „Rewitalizacja Miast, planowanie i realizacja”, Gdańsk 2010, str. 11



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

mieszkańców problemu.⁹ W konkluzji autorzy raportu wskazują, że „Poziom dostępności usług komercyjnych i usług publicznych na terenie całego obszaru pilotażowego jest dobry”¹⁰

Natomiast w kilku miejscach w raporcie mowa jest o deficycie miejsc parkingowych. Zbyt mała liczba miejsc postojowych dla samochodów jest wskazywana przez mieszkańców jako istotna wada mieszkania w centrum Miasta. Postulat by „zwiększyć liczbę miejsc parkingowych dla samochodów osobowych, np. wybudować parkingi podziemne” jest też jednym z działań, które mają się przyczynić do podniesienia atrakcyjności centrum Łodzi. Dlatego działania w zakresie zwiększenia liczby miejsc parkingowych powinny być realizowane, również w formule PPP.

Dodatkowo wspomniany raport przytacza wskazania mieszkańców Łodzi dotyczące zalet mieszkania w centrum. Zdecydowana większość respondentów z obszaru pilotażowego jest zadowolona ze swojego miejsca zamieszkania w stopniu co najmniej umiarkowanym. Wysokie oceny uzasadniano przede wszystkim poprzez atrakcyjną lokalizację, bardzo dobre skomunikowanie obszaru z innymi dzielnicami miasta, dużą liczbę imprez kulturalnych. W tym kontekście, a także z uwagi na strategię „rozwoju do wewnątrz” Miasta Łodzi wskazać należy na celowość realizacji inwestycji mieszkaniowych na terenach rewitalizowanych, które uzupełniałyby istniejącą zabudowę.

1.6 Możliwe projekty do realizacji w PPP na obszarze rewitalizowanym

W wyniku przeprowadzonych analiz oraz rozmów z przedstawicielami jednostek organizacyjnych UM Łódź można wskazać kilka kierunków inwestowania gdzie formuła partnerstwa w pewnych okolicznościach mogłaby być uzasadniona:

- 1) Projekty parkingów wielopoziomowych
- 2) Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej w centrum Miasta
- 3) Budowa budynków z mieszkaniami komunalnymi

Ad.1) Projekty parkingów wielopoziomowych to przedsięwzięcie już podejmowane przez Miasto. Istnieje realne zapotrzebowanie na nowe miejsca parkingowe w centrum i kilka lokalizacji, które mogą być wykorzystane na ten cel. Rozważać należy zarówno parkingi wielopoziomowe nadziemne (niższe koszty realizacji) jak i podziemne.

Ad.2) Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej w centrum Miasta pozwoli na wygenerowanie oszczędności w kosztach eksploatacyjnych budynków miejskich. Przedsięwzięcie to

⁹ Raport „Diagnoza warunków zamieszkania dla obszaru pilotażowego” Str. 54

¹⁰ Tamże, str. 77



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

nie ma na celu kreowanie nowych funkcji czy usług, ale świadczenie dotychczasowych usług edukacyjnych przy wyższym standardzie budynków.

Ad.3) Ostatnim z projektów proponowanych w niniejszym raporcie jest budowa budynków z mieszkaniami komunalnymi. Z badań wynika, że mieszkania w centrum Miasta mogą być atrakcyjne i są pożądane przez mieszkańców.

Oprócz powyższych Miasto Łódź przygotowuje się do projektu budowy zakładu termicznego zagospodarowania odpadów w formule PPP. Z uwagi na fakt, że projekt ten nie jest związany z obszarem rewitalizacji przedmiotowa inwestycja nie jest omawiana w niniejszym raporcie.

1.7 Przygotowanie służb miejskich do realizacji Projektów w formule PPP

Jak wskazano powyżej dla skutecznej realizacji projektu PPP konieczna jest determinacja władz samorządowych oraz zaangażowanie doświadczonych doradców, zwłaszcza przy pierwszych projektach realizowanych w partnerstwie. Niemniej jednak istotne jest również by w strukturach miasta istniała grupa osób, które mogą wspomagać przygotowanie dokumentacji dla projektów i prowadzić postępowania na wybór partnera.

W tym kontekście należy wspomnieć, że Miasto powołało w I kwartale 2015 zespół dedykowany projektom PPP (dwuosobowy zespół wchodzi w skład Biura ds. Rewitalizacji Rozwoju Zabudowy Miasta). Ponadto w strukturach Miejskich pracuje kilka osób mających doświadczenie w poprzednich próbach realizacji projektów w tej formie. Powstaje jedynie pytanie o umocowanie ww. zespołu – czy będzie miał on siłę przebicia ze swoimi ideami do miejskich decydentów?

Na dziś praktyczne doświadczenie pracowników UM Łódź oddelegowanych do projektów PPP wydaje się ograniczone. Jednak mają oni sporą wiedzę teoretyczną co stanowi dobrą podstawę do rozwoju tej formy realizacji przedsięwzięć w Łodzi.

1.8 Podsumowanie

Jak wskazano powyżej w Łodzi nie udało się jak dotąd osiągnąć sukcesu w praktycznym wdrażaniu formuły partnerstwa publiczno-prywatnego. Przyczyn tego stanu rzeczy można szukać zarówno w uwarunkowaniach systemowych jak i czynnikach endogenicznych. Nie bez znaczenia jest także dostępność finansowania bezzwrotnego, które sprawia, że finansowanie komercyjne (a za takie



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

należy uznać finansowanie przez partnera prywatnego w przypadku realizacji inwestycji w formule PPP) jest mało atrakcyjne.

Wydaje się, że skuteczne przygotowanie projektu i poprowadzenie postępowania na wybór partnera prywatnego wymaga w szczególności:

1. **Przekonania władz miasta do celowości stosowania tej formuły i gotowości do podjęcia ryzyka** (w tym również ryzyka politycznego) związanego z partnerstwem, jako, że projekty tego typu wciąż są nietypową ścieżką realizacji inwestycji publicznych. Projekty PPP są szeroko komentowane w mediach a komentarze te nierzadko są nieprzychylnie lub stawiają w niekorzystnym świetle działania władz podpisujących umowę PPP z prywatnym przedsiębiorcą.
2. Wsparcia ze strony **doświadczonych doradców** przy konkretnych postępowaniach. Wsparcie to powinno dotyczyć nie tylko przygotowania dokumentacji ale również udziału w dialogu z potencjalnymi partnerami prywatnymi. Właściwy wybór doradcy powinien być kwestią najwyższej wagi, gdyż rola tego wsparcia może mieć kluczowe znaczenie dla postępowania. Przy wyborze doradców miasto nie powinno się kierować najniższą ceną ale brać pod uwagę w szczególności jakość oferty.
3. Kolejnym krokiem powinno być **właściwe przygotowanie dokumentacji** przed przystąpieniem do poszczególnych projektów. Miasto powinno być przygotowane do podjęcia rozmów z partnerami prywatnymi m.in. poprzez sprawdzenie stanów prawnych nieruchomości, przygotowanie analiz ekonomiczno-finansowych oraz odpowiedni opis własnych potrzeb (np. w formie programu funkcjonalno-użytkowego). Dokumentacja ta jednak nie powinna narzucać nadmiernie szczegółowych rozwiązań technicznych i funkcjonalnych – w tym względzie partner prywatny powinien mieć możliwość proponowania własnych rozwiązań zmierzających do optymalizacji rozwiązań.
4. Ostatnim, co nie znaczy, że najmniej ważnym, warunkiem powodzenia przyszłych działań jest **trzeźwa ocena rynku** w szczególności możliwości akceptacji przez partnerów prywatnych określonych kategorii ryzyk. Należy podkreślić, że w tym względzie w polskich samorządach istnieją częstokroć wygórowane oczekiwania, co do roli partnerów prywatnych. Należy realnie ocenić, które kategorie ryzyk partner prywatny może wziąć na siebie, a które powinny obciążać Miasto, gdyż próby ich przerzucenia na partnera prywatnego prowadzą to braku finalizacji transakcji lub w najlepszym wypadku do wysokich oczekiwań finansowych partnerów prywatnych (marża za ryzyko).



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

2 Proponowane projekty do realizacji w formule PPP

2.1 Projekt 1: Budowa parkingów kubaturowych w centrum miasta

2.1.1 Formuła realizacji Projektu

Wprowadzenie

Celem projektu jest zaprojektowanie, sfinansowanie, wybudowanie i eksploatacja ogólnodostępnych parkingów kubaturowych w Łodzi (formuła DBFO). Przewidywanym zakresem przedsięwzięcia jest realizacja Parkingów Kubaturowych w Łodzi we wskazanych przez Miasto lokalizacjach.

Ilość miejsc parkingowych dla danej lokalizacji powinna być uzgodniona podczas negocjacji i określona w Umowie z partnerem prywatnym

Skrócony opis modelu - faza przygotowania i realizacji

Zaprezentowany model opiera się na następujących założeniach.

- Miasto posiada działki niezabudowane (lub z nieruchomościami do wyburzenia) na których mogą zostać zrealizowane parkingi wielopoziomowe. Miasto wybiera partnera prywatnego podpisując z nim umowę PPP (lub umowę koncesji – por. opcja 3). Zadania partnera prywatnego to przygotowanie niezbędnej dokumentacji, wykonanie prac budowlanych oraz zarządzanie parkingami w okresie umowy.
- Partner prywatny jest odpowiedzialny za organizację finansowania (na etap budowy) natomiast Miasto opłaca partnera prywatnego (ze środków z UE lub z własnych środków budżetowych) w transzach w okresie eksploatacyjnym (opłata za dostępność) pokrywając w ten sposób wydatki majątkowe partnera oraz koszty zarządzania i koszty finansowe.

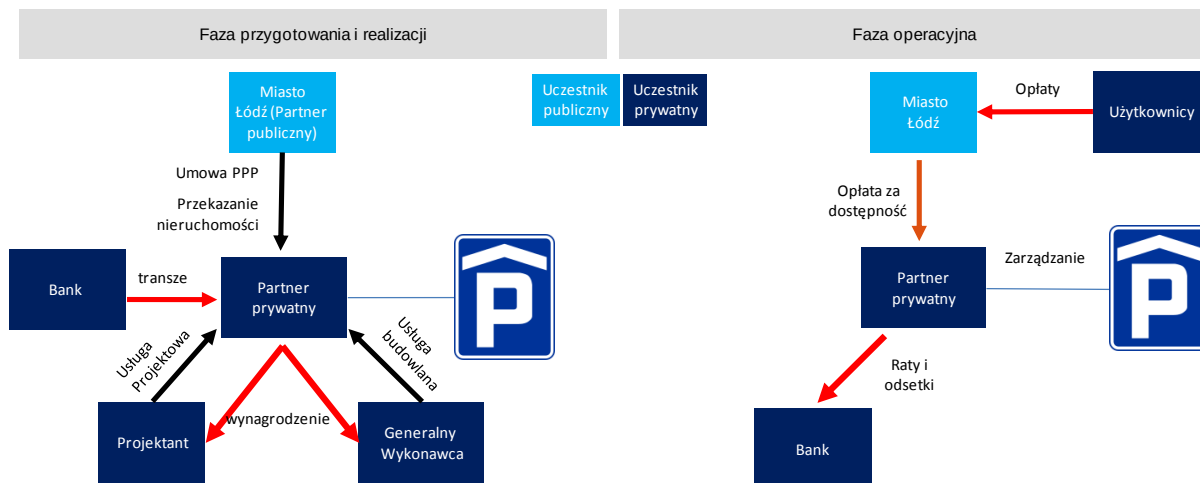
Skrócony opis modelu - faza operacyjna

- W fazie operacyjnej Partner Prywatny jest odpowiedzialny za zarządzanie obiektami parkingowymi.
- Partner Publiczny (Miasto) zobowiązany jest do zapłaty wynagrodzenia na rzecz Partnera Prywatnego, którego wysokość uzależniona jest od dostępności miejsc parkingowych
- Partner Prywatny jest odpowiedzialny za spłatę zadłużenia (jeśli korzystał z finansowania zwrotnego). Źródłem spłaty jest wynagrodzenie płacone z od podmiotu publicznego.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Rysunek 2: Schemat instytucjonalny dla projektu „Budowa parkingów kubaturowych w centrum miasta”



Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Rekomendujemy, aby Miasto zdecydowało się na formułę opłaty za dostępność (PPP kontraktowe) i przejęło ryzyko popytu na siebie. Przyczyni się to podniesienia bankowości projektu a tym samym ograniczenia kosztów finansowych i marży za ryzyko, która w przeciwnym razie musiałby uwzględnić ryzyko popytu.

W tym podejściu podstawą realizacji przedsięwzięcia byłaby umowa PPP a wybór partnera prywatnego odbyłby się w trybie ustawy Prawo Zamówień Publicznych.

Potencjalne inne opcje realizacji projektu

Opcja 1

W celu zmniejszenia opłaty za dostępność należy rozważyć również, tam gdzie jest to możliwe i uzasadnione, ujęcie w projekcie obiektu parasolowego tj. komponentu komercyjnego, z którego partner prywatny czerpałby korzyści. W przypadku parkingu podziemnego może być to możliwość zabudowania obiektem komercyjnym powierzchni placu.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Opcja 2

Należy dopuścić, by zakresem Przedsięwzięcia była również organizacja i eksploatacja naziemnej strefy płatnego parkowania w Śródmieściu Łodzi. Ponieważ zarządzanie strefą nie wiąże się ze znacznymi nakładami a może przynieść istotne wpływy dla partnera prywatnego ujęcie jej w przedsięwzięciu istotnie wpłynie na poprawę rentowności projektu.

Opcja 3

Teoretycznie możliwa jest organizacja projektu na zasadzie koncesji, w której partner prywatny czerpałby wyłącznie pożytki z rynku (wpłaty od użytkowników) lub jego przychodem byłyby w większości te pożytki z dopłatą ze strony Miasta. Podstawą realizacji przedsięwzięcia byłaby wówczas umowa o koncesji na roboty budowlane, do której zastosowanie będą miały przepisy Ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi.

Z uwagi na omawiane wcześniej ryzyko popytu i kwestię jego oszacowania nie rekomenduje się takiego rozwiązania. Doświadczenia innych miast wskazują, że dopłata ze strony Miasta musiałaby być znacząca by partnerzy prywatni zdecydowali się na taką współpracę.

2.1.2 Zdefiniowane cele publiczne i prywatne

Cele publiczne:

- organicznie deficytu miejsc parkingowych w centrum Miasta Łodzi,
- poprawa dostępności komunikacyjnej centrum Miasta poprzez skrócenie czasu poszukiwania miejsca parkingowego,
- uporządkowanie przestrzeni publicznej (likwidacja miejsc parkingowych w pasach drogowych) w okolicach parkingu,
- w przypadku parkingów podziemnych: stworzenie atrakcyjnej przestrzeni publicznej lub wykreowanie dodatkowej przestrzeni dla zabudowy komercyjnej/ mieszkaniowej na działce ponad parkingiem.

Potencjalne cele prywatne:

- Osiągnięcie zakładanej stopy zwrotu z inwestycji przy akceptowalnym ryzyku,
- Rozwój działalności w danej branży,
- Zdobywanie doświadczeń i referencji w tego typu projektach.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

2.1.3 Proponowany podział zadań i ryzyk

Podział zadań wynika z przyjętego modelu realizacji projektu:

Zadania Partnera Publicznego:

- Zapewniania nieruchomości na potrzeby realizacji projektu,
- Przeprowadzenie procesu wyboru partnera prywatnego,
- Wypłata wynagrodzenia partnerowi prywatnemu w formie opłaty za dostępność,
- Organizacja finansowania z funduszy UE (w przypadku ujęcia funduszy w montażu finansowym).

Zadania Partnera prywatnego:

- Przygotowanie projektu budowlanego i wykonawczego,
- Pozyskanie pozwolenia na budowę,
- Realizacja prac budowlanych,
- Pozyskanie finansowania na realizację inwestycji,
- Eksploatacja obiektu.

Poniższy podział ryzyk należy traktować jako wstęp do dyskusji z partnerami prywatnymi. Ostateczny kształt podziału ryzyk musi być wypracowany w dialogu i zaakceptowany przez obie strony.

Tabela 2: Proponowany podział ryzyk dla projektu „Budowa parkingów kubaturowych w centrum miasta”

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
A. Faza przygotowania projektu				
a.1	Wybór Partnera Prywatnego	Nieprzewidziane opóźnienia Projektu związane z prowadzenia postępowania dotyczącego wyboru Partnera Prywatnego wynikające np. z konieczności anulowania i powtórzenia procedury.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez wsparcie odpowiedniego Doradcy do procesu wyboru partnera
a.2	Niewłaściwe określenie potrzeb i wymagań (OPiW)	Ryzyko związane z niewłaściwym określeniem przez Miasto jego potrzeb i wymagań.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez wykonanie odpowiednich analiz (zapotrzebowania na miejsca parkingowe)
a.3	Wadliwość zakładanego modelu biznesowego	Ryzyko niewłaściwej propozycji dot. modelu biznesowego w tym sposobu finansowania projektu, mechanizmu wynagradzania partnera prywatnego itp.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez profesjonalne doradztwo, wykonanie odpowiednich analiz biznesowych, testowania rynku i dialog techniczny
B. Faza projektowa				
b.1	Niewystarczająca jakość prac projektowych	Niewystarczająca jakość projektu budowlanego i wykonawczego, rozwiązań technicznych i technologicznych a w efekcie	W zaproponowanej formule ryzyko obciąża partnera prywatnego	Miasto powinno sobie zapewnić prawo wglądu i opiniowania powstającej dokumentacji w szczególności

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
		konieczność wprowadzenia zmian i przedłużanie się procesu projektowego oraz akceptacji dokumentacji projektowej.		oceny jej zgodności z OPIW
b.2	Wydłużenie okresu projektowania lub/i wzrost jego kosztów	Czas i koszt procesu projektowania wzrasta w stosunku do założeń	W zaproponowanej formule ryzyko obciąża partnera prywatnego	Określenie w umowie stałego czasu na całą fazę projektowania i budowy
b.3	Zmiany prawa w zakresie wymagań projektowych i przepisów techniczno-budowlanych	Opóźnienia w procesie projektowym i ewentualne koszty dodatkowe wynikające ze zmian prawa w wymaganiach projektowych i/lub przepisach techniczno-budowlanych.	Proponowana alokacja na partnera prywatnego. Ewentualna możliwość dzielenia ryzyka np. przez wydłużenie okresu projektowania i budowy w przypadku zmian w przepisach	Określenie w umowie strony prywatnej jako ponoszącej konsekwencje zmian w przepisach w zakresie projektowania i przepisów techniczno-budowlanych
C. Faza budowy				
c.1	Przekroczenie harmonogramu realizacji prac budowlanych	Wydłużenie prac budowlanych skutkujące opóźnieniem w zakończeniu fazy budowy i oddaniem do eksploatacji obiektu. Przekroczeniu harmonogramu może towarzyszyć przekroczenie kosztów budowy.	Proponowana alokacja na partnera prywatnego. Ewentualna możliwość dzielenia ryzyka np. poprzez określenie okresu eksploatacyjnego licząc od dnia rzeczywistego oddania obiektu do użytkowania	Określenie w umowie strony prywatnej jako ponoszącej konsekwencje przekroczenia harmonogramu realizacji prac budowlanych
c.2	Ryzyko niewłaściwej jakości robót budowlanych	Opóźnienia i koszty dodatkowe robót budowlanych wynikające ze złej jakości prac lub/i użytych materiałów	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.3	Ryzyko przekroczenia kosztów fazy budowy	Przekroczenie budżetu przewidzianego na fazę budowy (inwestycyjną)	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.4	Prace dodatkowe/ zamienne	Dodatkowe koszty związane z pracami dodatkowymi / zamiennymi	Ryzyko dzielone. Alokacja po stronie partnera prywatnego chyba, że dodatkowe / zamienne prace wynikają z niewyraźnych wcześniej oczekiwań partnera publicznego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.5	Ryzyko związane z protestami społecznymi	Dodatkowe koszty lub / i opóźnienia związane z protestami społecznymi na miejscu budowy	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Minimalizacja ryzyka przez właściwą politykę informacyjną i konsultacje społeczne. Alokacja na partnera prywatnego poprzez odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.6	Błędy w dokumentacji projektowej lub nieadekwatność rozwiązań projektowych	Opóźnienia i / lub dodatkowe koszty robót budowlanych wynikające z niewłaściwych rozwiązań projektowych, które ujawniły się w trakcie budowy.	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.7	Ryzyko znalezisk archeologicznych	Opóźnienia lub wzrost kosztów spowodowane odkryciami archeologicznymi lub innymi wykopaliskami związanymi z dziedzictwem kulturowym.	Proponowany podział ryzyka	Minimalizacja ryzyka poprzez wykonanie badań archeologicznych na etapie przygotowania projektu

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
c.8	Finansowanie prac budowlanych ze źródeł komercyjnych	Ryzyko braku finansowania prac budowlanych ze źródeł komercyjnych (banki)	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP. Zapewnienie zamknięcia finansowego równoległe lub przed zamknięciem komercyjnym.
c.9	Zmiana stóp procentowych w okresie budowy	Ryzyko wzrostu kosztów odsetkowych w okresie budowy	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP – ryczałtowa kwota budżetu inwestycyjnego, wymóg Ubezpieczenia stopy procentowej przez partnera prywatnego
D. Faza operacyjna				
d.1	Ryzyko dostępności	Ryzyko braku dostępności infrastruktury w okresie eksploatacyjnym	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP – uzależnienie wypłaty wynagrodzenia od rzeczywistej dostępności obiektów
d.2	Koszty eksploatacyjne	Ryzyko wzrostu kosztów utrzymania i eksploatacji parkingów w okresie operacyjnym	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP gwarantujące Miastu ustaloną wysokość opłaty za dostępność (w części dot. eksploatacji)
d.3	Wady ukryte robót budowlanych	Ryzyko związane z ujawnionymi po okresie gwarancji/rękojmi wadami ukrytymi wpływającymi na	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
d.4	Koszty inwestycyjne w okresie utrzymania	Ryzyko związane ze wzrostem kosztów odtworzenia majątku w okresie operacyjnym	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
d.5	Ryzyko popytu	Ryzyko uzyskania niższych wpływów z opłat parkingowych niż jest to zakładane w fazie przygotowania projektu	Alokacja po stronie Podmiotu publicznego (Miasta)	W proponowanym modelu wpływy od użytkowników trafiają do Miasta stąd ryzyko w naturalny sposób obciąża Partnera Publicznego
d.6	Zmiana stóp procentowych w okresie eksploatacyjnym	Ryzyko wzrostu wydatków związanych z obsługą zadłużenia przez Partnera Prywatnego	Rekomendowana alokacja po stronie partnera publicznego (Miasta)	Odpowiednie zapisy w umowie PPP uzależniające wysokość opłaty za dostępność w części odsetkowej od poziomu stóp procentowych

Źródło: Opracowanie własne

2.1.4 Potencjalni partnerzy prywatni

W tabeli poniżej przedstawiono potencjalnych partnerów prywatnych zainteresowanych w przeszłości podobnymi przedsięwzięciami na terenie Polski.

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Tabela 3: Potencjalni partnerzy prywatni dla projektu „Budowa parkingów kubaturowych w centrum miasta”

Lp.	nazwa	Dane teleadresowe	Obszar działalności	Przedsięwzięcie w formule PPP	obrót i zatrudnienie
1.	Mota – Engil Central Europe S.A.	ul. Wadowicka 8w 30-415 Kraków tel.: 12 664 81 62 Fax: 12 664 80 01	▪ budownictwo drogowe ▪ budownictwo mostowe ▪ budownictwo ogólne ▪ nieruchomości ▪ usługi środowiskowe ▪ kolej ▪ koncesje ▪ kopalnie ▪ prace elektroenergetyczne	Budowa parkingu podziemnego wraz z niezbędną infrastrukturą pod placem Nowy Targ we Wrocławiu oraz z nawierzchnią placu i jej zagospodarowaniem (330 miejsc)	W Polsce (2012 r.): Przychody ogółem: 1 735 251 tys. zł Przychody ze sprzedaży: 1 715 409 tys. zł Zysk brutto: 9 232 tys. zł Zysk netto: 7 455 tys. zł Zatrudnienie: 2 561 osób
2	ASCAN Empresa Constructora y de Gestion SA Oddział w Polsce	ul. Plac Na Groblach 24 31-101 Kraków Tel.: +48 (12) 426 27 09 E: aploskonka@sadisa.es	budownictwo ogólne i inżynieria lądowa	Parking podziemny Plac Na Groblach w Krakowie (600 miejsc)	brak informacji
3.	Budimex S.A.	ul. Stawki 40 01-040 Warszawa Tel.: 22 623 60 00	usługowe w sektorach: - drogowym, - kolejowym, - lotniskowym, - budownictwa kubaturowego, - energetycznym, - przemysłowym - ekologicznym. - facility management (obsługa obiektów infrastruktury) - gospodarki odpadami.	2-kondygnacyjny parking podziemny na ok. 800 miejsc przy Hali Stulecia we Wrocławiu	Przychody ogółem: 6 224 mln zł Przychody ze sprzedaży: 6 077 mln zł Zysk brutto: 202 mln zł Zysk netto: 185,9 mln zł Zatrudnienie: 5 tys. osób - dane z 2012 r.
4.	Eiffage Polska Budownictwo SA.	ul. Postępu 5A 02-676 Warszawa Tel.: +48 225 664 900 Fax: +48 225 664 950 E: biuro@eiffage.pl www.eiffage.pl	Kompleksowe budownictwo obiektów: - biurowych, - handlowych, - hotelowych, - mieszkaniowych, - oświatowo-kulturalnych, - przemysłowych i sportowych	3-kondygnacyjny parking podziemny na ok. 540 miejsc pod Placem Wolności w Poznaniu	Przychody ogółem: 485 758 tys. zł Przychody ze sprzedaży: 467 653 tys. zł Zysk brutto: 5 265 tys. zł Zysk netto: 3 942 tys. zł Zatrudnienie: 453 osoby - dane z 2012 r.
5.	Artfin Inwestycje Sp. z o. o.	ul. Sokolnicza 5/19 53-676 Wrocław tel/fax: 71 788 22 41 E: sekretariat@artfin.eu	- doradztwo techniczne - Project Managment - doradztwo biznesowe - Inżynieria	Parking pod placem Biskupim w Krakowie na 280 samochodów	Brak informacji

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	nazwa	Dane teleadresowe	Obszar działalności	Przedsięwzięcie w formule PPP	obrót i zatrudnienie
			budowlana		
6.	POLAQUA Sp. z o.o. (dawniej P.R.I. „POL-AQUA” S.A.	ul. Dworska 1 05-500 Piaseczno tel. +48 (22) 20 17 301 fax +48 (22) 20 17 310 mail: repcja@polaqu.pl	budownictwo: - inżynieryjne, - ekologiczne, - kubaturowe, - drogowe, - paliwowe - ogólne	Budowa Parkingów Wielopoziomowych typu Park & Ride „Tychy Główne” i „Tychy Łódwisko” (2x 350 miejsc)	Brak informacji
7.	Aldesa Polska	ul. Postępu 18 02-676 Warszawa tel. +48 22 570 44 50 fax +48 22 606 14 84 biuro@aldesa.pl	specjalizuje się w budownictwie obiektów kubaturowych i infrastrukturalnych dla inwestorów publicznych i prywatnych.	Rewitalizacja kampusu Politechniki Łódzkiej	Na koniec 2012 r. spółka zatrudniała 62 osoby, a w 2013 to 186 pracowników. Portfel zleceń 1,4 miliarda zł w 2013 r.
8.	Mostostal Concession Sp. z o.o.	ul. Konstruktorska 11a 02-673 Warszawa tel.: 22 548 50 00	1) budownictwo: - przemysłowe, - ogólne, - przemysłowe, - drogowe, - inżynieria środowiska 2) Inżynieria środowiska 3) inne usługi		Grupa Mostostalu Warszawa: przychody 1.509,5 mln zł; EBITDA = 129,7 mln zł; zysk brutto 4,3 mln zł.

Źródło: Opracowanie własne

2.1.5 Potencjalne lokalizacje

Poniżej zaprezentowano potencjalne lokalizacje dla projektu budowy parkingów wielopoziomowych:

- Ul. Nawrot 3/5 (proponowany parking naziemny),
- Ul. Tuwima 7 (proponowany parking podziemny),
- Ul. Zachodnia 66/68 (proponowany parking naziemny).

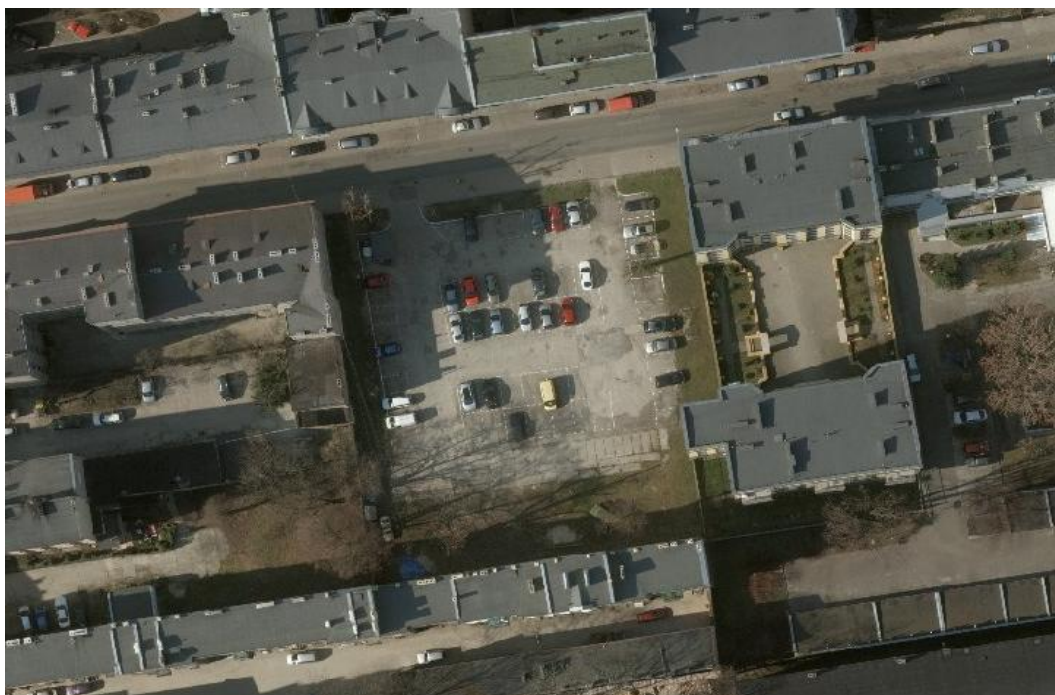
Przekazana przez Zamawiającego mapa pożądanych inwestycji Miasta Łodzi wskazuje jeszcze inne lokalizacje dla potencjalnych parkingów np. parking podziemny pod Aleją Schillera. W ocenie

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

konsultantów jest on położony jednak zbyt blisko lokalizacji Tuwima 7 i dlatego nie ujęto go w powyższym zestawieniu¹¹.

Rycina 1: ul. Nawrot 3/5



Źródło: Ortofotomapa ze stron <http://gis.mapa.lodz.pl/>

Zdjęcie 2: Plac przy ul. Nawrot 3/5



Źródło: Google.pl/maps

¹¹ Zastrzec należy, że partnerzy prywatni mogą mieć odmienną ocenę podczas dialogu technicznego czy innej formy konsultacji z nimi projektu parkingowego.



CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Rycina 2: Tuwima 7



Źródło: Ortofotomapa ze stron <http://gis.mapa.lodz.pl/>

Zdjęcie 3: Plac przy ul. Tuwima 7



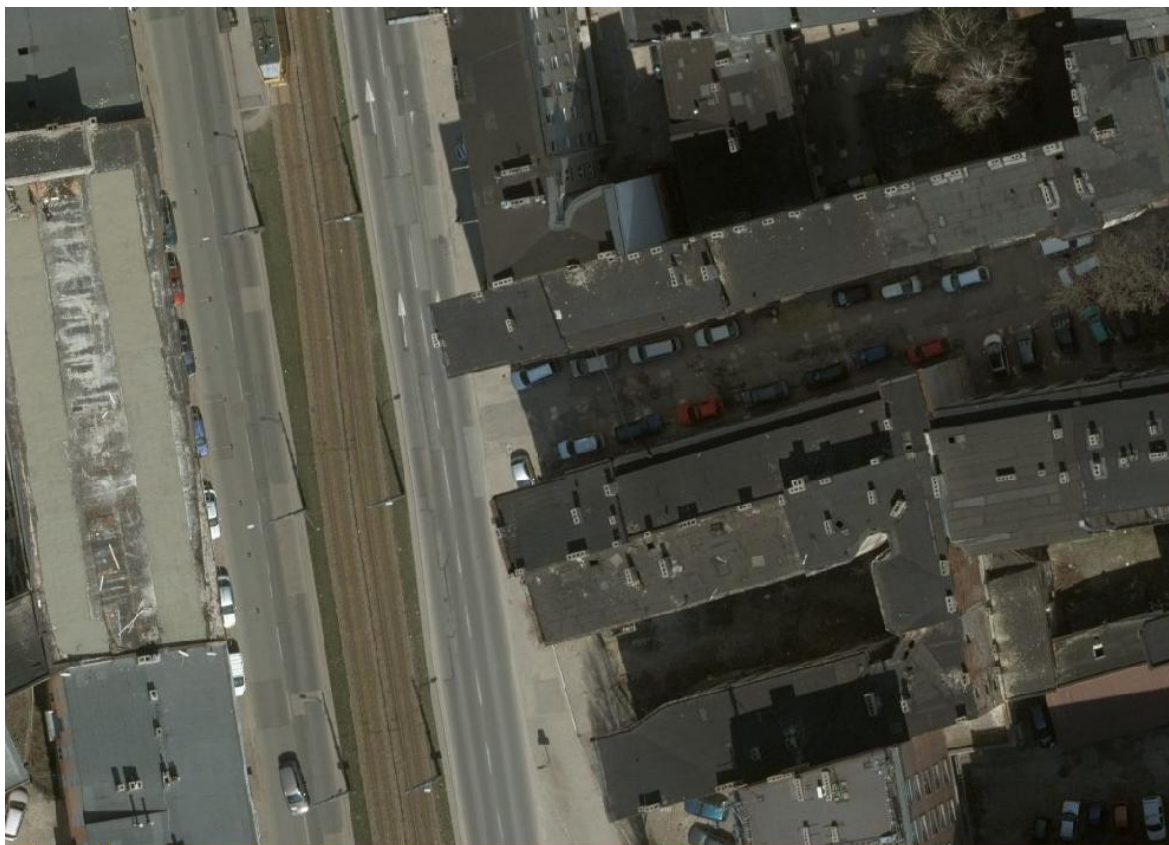
Źródło: Zdjęcia autora



CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Rycina 3: Zachodnia 66/68



Źródło: Ortofotomapa ze stron <http://gis.mapa.lodz.pl/>

Zdjęcie 4: Plac przy ul. Zachodniej 66/68



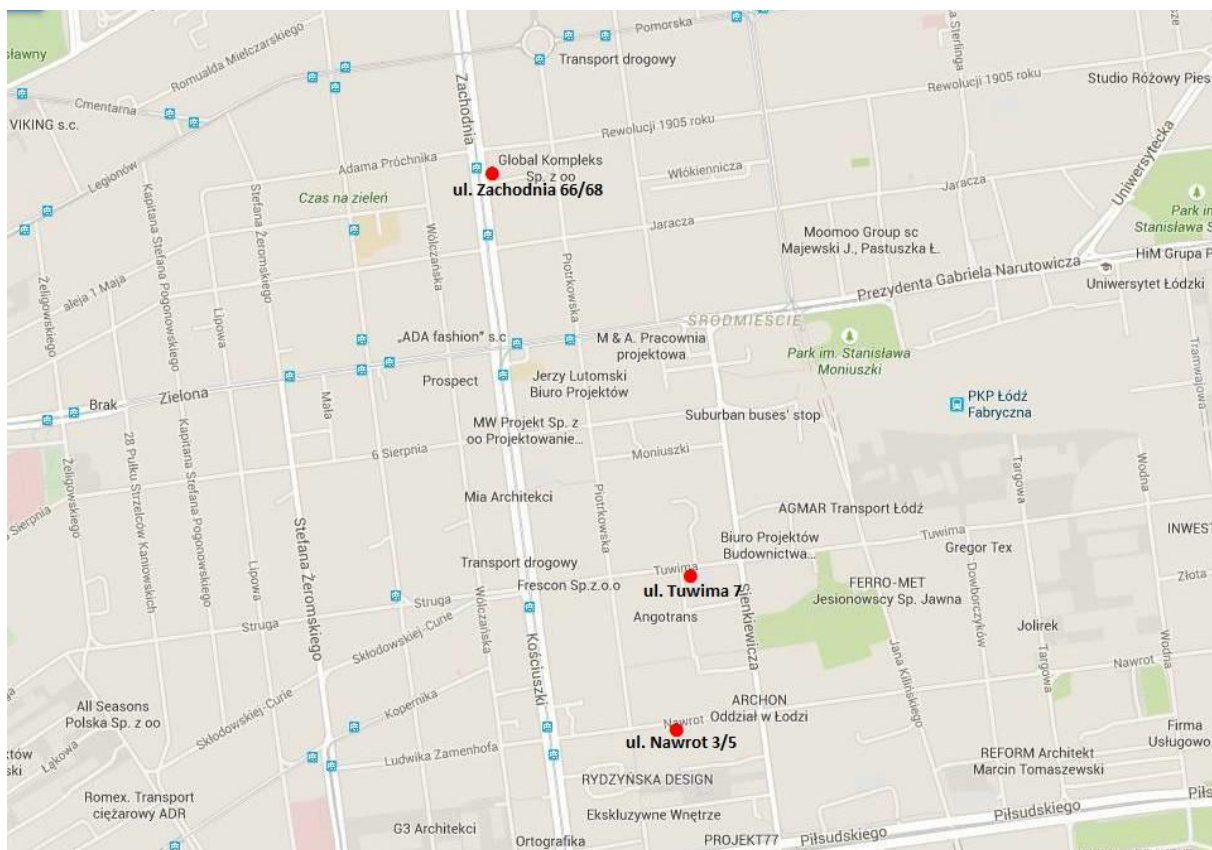
Źródło: Google.pl/maps



CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Mapa 1: Prezentacja wybranych lokalizacji na mapie – projekt Budowa parkingów kubaturowych w centrum miasta



Źródło: Mapy Google

2.2 Projekt 2: Budownictwo komunalne w formule PPP

2.2.1 Formuła realizacji Projektu

Istnieje wiele możliwych form i wariantów stosowania formuły PPP w celu realizacji budownictwa czynszowego. Wybór form i wariantów dotyczy w szczególności:

- **Prawa władania gruntem** – np. możliwe są różne sposoby przekazywania czy udostępnienia we władanie gruntu prywatnemu partnerowi realizującemu projekt (dotyczy to również przekazania ewentualnych zabudowań i sieci oraz urządzeń infrastrukturalnych występujących na tym gruncie).
- **Powiązania formalno-prawnych podmiotu publicznego z partnerem (-ami) prywatnym (-ymi)** – np. utworzenie spółki celowej.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- **Form i terminów przejęcia mieszkań** przez gminę (wybudowanych przez operatora).
- **Zarządzania i administrowania zasobem** – w tym: pobierania i rozliczania czynszów.
- **Formuły zamykania projektu** - tj. przejęcia aktywów (mieszkań, budowli, gruntu) przez ustalone podmioty.
- **Rozwiązań finansowania przedsięwzięcia** – finansowanie środkami własnymi partnera prywatnego/koncesjonariusza, finansowanie dłużne, „montaż kapitałowy” stosujący dostępne instrumenty i metody pozyskiwania kapitału. Możliwe jest np. przeniesienie praw z umowy/zobowiązań gminy wobec partnera prywatnego/koncesjonariusza na bank bądź inną instytucję finansową. Kapitał dłużny jest niezbędnym elementem realizacji projektu. Nie wyklucza się jednak sytuacji, w której partner prywatny/koncesjonariusz w całości sfinansuje inwestycję własnymi środkami. Kredyt zaciąga i za jego spłatę odpowiada – partner prywatny/koncesjonariusz. Zabezpieczeniem kredytu jest realizowane przedsięwzięcie PPP, a ściślej długoterminowa umowa partnera prywatnego/koncesjonariusza z gminą/podmiotem publicznym.
- **Gwarancji** udzielanych przez podmiot publiczny – gmina nie musi udzielać bezpośrednio żadnych gwarancji, ani poręczeń, chociaż nie jest wykluczone, że będą one występować¹².

Do realizacji przedsięwzięć PPP rozwiązujących przynajmniej częściowo problemy mieszkaniowe gmin, jest niezbędna lokalna inicjatywa i umiejętne dobranie partnerów prywatnych. Rządowe programy wspierające nie są niezbędne, aczkolwiek byłyby bardzo pożądane.

Formuła postulowanego Projektu opiera się na modelu DBFO (zaprojektuj – wybuduj – finansuj - operuj). Partner publiczny zapewnia nieruchomości, na której mają powstać budynki z mieszkaniami komunalnymi. Zadaniem partnera prywatnego będzie zaprojektowanie, wybudowanie (przy zapewnieniu własnego finansowania) i zarządzanie zasobem, natomiast Miasto uzyska możliwość zasiedlenia uzyskanych lokali osobami oczekującymi na mieszkania na wynajem o regulowanym, niższym od rynkowego czynszu. Wkładem rzeczowym strony publicznej będzie nieruchomości, na której zostanie zlokalizowana inwestycja oraz ewentualnie inne nieruchomości stanowiące własność gminy.

Zaprezentowany model opiera się na następujących założeniach.

Skrócony opis modelu - faza przygotowania i realizacji

¹² Przy czym istotne znaczenie ma treść umowy oraz uwarunkowania wynikające z sytuacji na rynkach kapitałowych – obecnie występuje dążenie do uzyskiwania takich poręczeń / gwarancji w celu obniżenia wagi ryzyka takiego finansowania.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- Miasto posiada nieruchomości niezabudowane lub takie gdzie możliwe są wyburzenia o uregulowanym stanie prawnym i przeznaczone na funkcję mieszkaniową ewentualnie z innymi funkcjami towarzyszącymi.
- Nieruchomości są w całości własnością Miasta lub mogą stać się własnością Miasta (np. w drodze odkupienia).
- Miasto wybiera partnera prywatnego podpisując z nim umowę PPP. Zadania partnera prywatnego to zaprojektowanie (zgodnie z założeniami wskazanymi przez Miasto) i budowa a następnie eksploatacja budynków mieszkalnych.
- Podpisując umowę Miasto wnosi do projektu nieruchomości (nieruchomości zostaną udostępnione partnerowi prywatnemu na podstawie umowy użytkowania na czas realizacji przedsięwzięcia, jako wkład własny Miasta).
- Partner prywatny jest odpowiedzialny za organizację finansowania.
- Zakłada się, że część z powierzchni w nowych obiektach może mieć charakter lokali użytkowych. W zależności od atrakcyjności tych lokali mogą one być udostępnione (dzierżawa, sprzedaż) partnerowi prywatnemu dla celów komercyjnych (opcja 1).

Skrócony opis modelu - faza operacyjna

- Partner Prywatny jest odpowiedzialny za zarządzanie majątkiem: utrzymuje substancję majątkową w stanie nie pogorszonej wykonując odpowiednie remonty i dokonując nakładów odtworzeniowych. Funkcje zarządzania nieruchomościami Partner Prywatny może wykonywać we własnym zakresie lub kupować tę usługę na zewnątrz od profesjonalnego zarządcy.
- Partner Prywatny ponosi koszty eksploatacji.
- Podmiot Publiczny (Miasto) zobowiązany jest do zapłaty opłaty za dostępność na rzecz Partnera Prywatnego. Miasto przyznaje lokalne komunalne zgodnie z obowiązującymi zasadami i rozlicza się z najemcami.

lub - opcjonalnie

- Partner prywatny dokonuje poboru czynszów, których wysokość (i zasady ew. zmiany jej w czasie) ustalona jest w umowie o PPP a Podmiot Publiczny wypłaca Partnerowi Prywatnemu wynagrodzenie będące dopłatą do czynszu regulowanego do poziomu

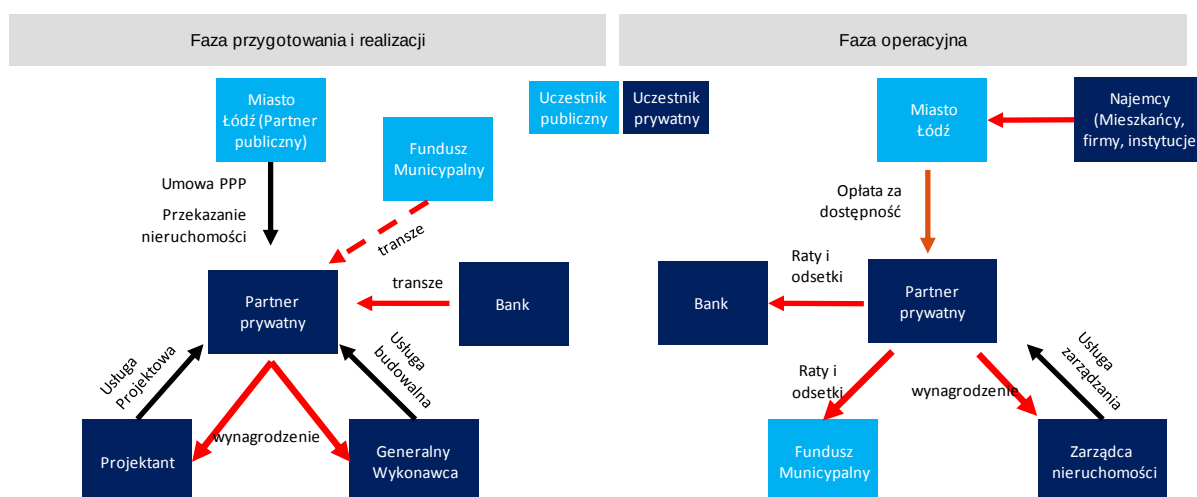


WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

pozwalającego na zwrot poniesionych kosztów oraz osiągnięcie marży zysku. Mechanizm wypłaty takiego wynagrodzenia ustalony jest w umowie o PPP.

- Partner Prywatny jest odpowiedzialny za spłatę zadłużenia. Źródłem spłaty są przychody z tytułu opłaty za dostępność. Dodatkowym źródłem mogą być pożytki z lokali użytkowych (jeśli taka opcja będzie uwzględniona w umowie PPP).

Rysunek 3: Schemat instytucjonalny dla projektu „Budownictwo komunalne w formule PPP”



Źródło: Opracowanie własne

Podstawowym założeniem proponowanej struktury Projektu jest udokumentowane praktyką przekonanie o tym, że to prywatni przedsiębiorcy posiadają lepszą umiejętność rozpoznawania i pomiaru ryzyka, rozkładania go na uczestników procesu inwestycyjnego, zarządzania nim, a także podziału uzyskiwanych korzyści. Inwestorzy prywatni zwykle kalkulują rozsądnie korzyści, kontrolują koszty na każdym etapie projektu oraz potrafią kojarzyć kapitały własne i obce, w mniejszym stopniu angażując środki własne a wykorzystując dostępne możliwości finansowania dłużnego. Ponadto szeroko wprowadzają nowoczesne, optymalne rozwiązania techniczne i technologiczne. Takie działania są znacznie rzadziej stosowane przez podmioty publiczne.¹³

Podsumowanie

Rekomendujemy, aby Miasto zdecydowało się na formułę opłaty za dostępność (PPP kontraktowe) i przejęło ryzyko ściągłości czynszów na siebie. Przyczyni się to podniesienia bankowości projektu a tym samym ograniczenia kosztów finansowych i marży za ryzyko. Wg naszego rozeznania

¹³ Budownictwo na wynajem w formule partnerstwa publiczno-prywatnego „Ścieżka dojścia” podmiotu publicznego do opracowania realizacji projektu PPP str. 6



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

rynek w Polsce nie jest w stanie zaakceptować projektu, w którym ryzyko najemców komunalnych byłoby po stronie prywatnej.

Ponadto rekomenduje się by lokale miały status lokali komunalnych (a nie socjalnych). Dobór lokatorów powinien również minimalizować ryzyko nadmiernych kosztów remontów by utrzymać na rozsądnym poziomie fundusz Remontowy i w konsekwencji opłatę za dostępność.

W rekomendowanym podejściu podstawą realizacji przedsięwzięcia była by umowa PPP a wybór partnera prywatnego odbyłby się w trybie ustawy Prawo Zamówień Publicznych. Umowa o PPP powinna zostać zawarta na okres ok. 20 – 30 lat.

W przypadku gdyby wskazywały na to rozmowy z potencjalnymi partnerami Miasto powinno rozważyć możliwość ustanowienia hipoteki na majątku własnym jako zabezpieczenia długu partnera prywatnego.

Potencjalne inne opcje realizacji projektu

Opcja 1

W celu zmniejszenia opłaty za dostępność należy rozważyć również, tam gdzie jest to możliwe i uzasadnione, ujęcie w projekcie obiektu parasolowego tj. komponentu komercyjnego, z którego partner prywatny czerpałby korzyści. Mogą być to lokalne komercyjne na parterach budynków. W takiej sytuacji wpływy partnera prywatnego z komercyjnego najmu lokali uzależnione byłyby od rynkowego popytu i będą niezależne od Miasta - w szczególności Miasto nie będzie dokonywać dopłat w przypadku, gdyby wpływy te były niższe od założonych.

Przychodami partnera prywatnego mogą być też przychody z tytułu wynajmu powierzchni reklamowych lub z tytułu udostępnienia możliwości lokowania na dachach np. anten czy innych urządzeń.

Opcja 2

Należy rozważyć model, w którym część lokali jest własnością Partnera Prywatnego już po okresie budowy i może je on komercjalizować czerpiąc z tego korzyści (działalność deweloperska).

2.2.2 Zdefiniowane cele publiczne i prywatne

Cele publiczne:

- Poszerzenie zasobu mieszkań komunalnych i pośrednio socjalnych,



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
 E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
 TEL.: +48 (42) 638-57-58
 FAX: +48 (42) 638-57-29

- Tworzenie warunków dla zamieszkania w centrum Miasta,
- Poprawa warunków mieszkaniowych mieszkańców komunalnych,
- Skrócenie czasu oczekiwania na mieszkanie komunalne,
- Uporządkowanie przestrzeni publicznej i estetyzacja miasta.

Potencjalne cele prywatne:

- Osiągnięcie zakładanej stopy zwrotu z inwestycji przy akceptowalnym ryzyku,
- Rozwój działalności w danej branży,
- Zdobywanie doświadczeń i referencji w tego typu projektach.

2.2.3 Proponowany podział zadań i ryzyk

Podział zadań wynika z przyjętego modelu realizacji projektu:

Zadania Podmiotu Publicznego:

- Zapewnienia nieruchomości na potrzeby realizacji projektu,
- Przeprowadzenie procesu wyboru partnera prywatnego,
- Wypłata wynagrodzenia partnerowi prywatnemu w formie opłaty za dostępność,
- Organizacja finansowania z funduszy UE (w przypadku ujęcia funduszy w montaż finansowy).

Zadania Partnera prywatnego:

- Przygotowanie projektu budowlanego i wykonawczego,
- Pozyskanie pozwolenia na budowę,
- Realizacja prac budowlanych „pod klucz” przy określonej cenie,
- Pozyskanie finansowania na realizację inwestycji,
- Eksploatacja obiektu/ów w szczególności dokonywanie napraw, remontów i zapewnienie odpowiedniego stanu lokali komunalnych.

Poniższy podział ryzyk należy traktować jako wstęp do dyskusji z partnerami prywatnymi. Ostateczny kształt podziału ryzyk musi być wypracowany w dialogu i zaakceptowany przez obie strony. Należy zaznaczyć, że proponowany poniżej podział ryzyk odnosi się do modelu podstawowego bez potencjalnych innych opcji realizacji projektu.

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Tabela 4: Proponowany podział ryzyk dla projektu „Budownictwo komunalne w formule PPP”

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
A. Faza przygotowania projektu				
a.1	Wybór Partnera Prywatnego	Nieprzewidziane opóźnienia Projektu związane z prowadzenia postępowania dotyczącego wyboru Partnera Prywatnego wynikające np. z konieczności anulowania i powtórzenia procedury.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez wsparcie odpowiedniego Doradcy do procesu wyboru partnera
a.2	Niewłaściwe określenie potrzeb i wymagań (OPiW)	Ryzyko związane z niewłaściwym określeniem przez Miasto jego potrzeb i wymagań.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez wykonanie odpowiednich analiz
a.3	Wadliwość zakładanego modelu biznesowego	Ryzyko niewłaściwej propozycji dot. modelu biznesowego w tym sposobu finansowania projektu, mechanizmu wynagradzania partnera prywatnego itp.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez profesjonalne doradztwo, wykonanie odpowiednich analiz biznesowych, testowania rynku i dialog techniczny
B. Faza projektowa				
b.1	Niewystarczająca jakość prac projektowych	Niewystarczająca jakość projektu budowlanego i wykonawczego, rozwiązań technicznych i technologicznych a w efekcie konieczność wprowadzenia zmian i przedłużanie się procesu projektowego oraz akceptacji dokumentacji projektowej.	W zaproponowanej formule ryzyko obciąża partnera prywatnego	Miasto powinno sobie zapewnić prawo wglądu i opiniowania powstającej dokumentacji w szczególności oceny jej zgodności z OPiW
b.2	Wydłużenie okresu projektowania lub/i wzrost jego kosztów	Czas i koszt procesu projektowania wzrasta w stosunku do założeń	W zaproponowanej formule ryzyko obciąża partnera prywatnego	Określenie w umowie stałego czasu na całą fazę projektowania i budowy
b.3	Zmiany prawa w zakresie wymagań projektowych i przepisów techniczno-budowlanych	Opóźnienia w procesie projektowym i ewentualne koszty dodatkowe wynikające ze zmian prawa w wymaganiach projektowych i/lub przepisach techniczno -budowlanych.	Proponowana alokacja na partnera prywatnego. Ewentualna możliwość dzielenia ryzyka np. przez wydłużenie okresu projektowania i budowy w przypadku zmian w przepisach	Określenie w umowie strony prywatnej jako ponoszącej konsekwencje zmian w przepisach w zakresie projektowania i przepisów techniczno –budowlanych
C. Faza budowy				
c.1	Przekroczenie harmonogramu realizacji prac budowlanych	Wydłużenie prac budowlanych skutkujące opóźnieniem w zakończeniu fazy budowy i oddaniem do eksploatacji obiektu. Przekroczeniu harmonogramu może towarzyszyć przekroczenie kosztów budowy.	Proponowana alokacja na partnera prywatnego.	Określenie w umowie strony prywatnej jako ponoszącej konsekwencje przekroczenia harmonogramu realizacji prac budowlanych
c.2	Ryzyko niewłaściwej jakości robót budowlanych	Opóźnienia i koszty dodatkowe robót budowlanych wynikające ze złej jakości prac lub/i użytych materiałów	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.3	Ryzyko przekroczenia kosztów fazy budowy	Przekroczenie budżetu przewidzianego na fazę budowy (inwestycyjną)	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.4	Prace dodatkowe/ zamiennie	Dodatkowe koszty związane z pracami dodatkowymi / zamiennymi	Ryzyko dzielone. Alokacja po stronie partnera prywatnego chyba, że dodatkowe / zamiennie prace wynikają z niewyrażonych	Odpowiednie zapisy w umowie PPP

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
			wcześniej oczekiwać partnera publicznego	
c.5	Ryzyko związane z protestami społecznymi	Dodatkowe koszty lub / i opóźnienia związane z protestami społecznymi na miejscu budowy	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Minimalizacja ryzyka przez właściwą politykę informacyjną i konsultacje społeczne. Alokacja na partnera prywatnego poprzez odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.6	Błędy w dokumentacji projektowej lub nieadekwatność rozwiązań projektowych	Opóźnienia i / lub dodatkowe koszty robót budowlanych wynikające z niewłaściwych rozwiązań projektowych, które ujawniły się w trakcie budowy.	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.7	Ryzyko znalezisk archeologicznych	Opóźnienia lub wzrost kosztów spowodowane odkryciami archeologicznymi lub innymi wykopaliskami związanymi z dziedzictwem kulturowym.	Proponowany podział ryzyka	Minimalizacja ryzyka poprzez wykonanie badań archeologicznych na etapie przygotowania projektu
c.8	Finansowanie prac budowlanych ze źródeł komercyjnych	Ryzyko braku finansowania prac budowlanych ze źródeł komercyjnych (banki)	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP. Zapewnienie zamknięcia finansowego równoległe lub przed zamknięciem komercyjnym.
c.9	Zmiana stóp procentowych w okresie budowy	Ryzyko wzrostu kosztów odsetkowych w okresie budowy	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP – ryczałtowa kwota budżetu inwestycyjnego, wymóg Ubezpieczenia stopy procentowej przez partnera prywatnego
D. Faza operacyjna				
d.1	Ryzyko dostępności	Ryzyko braku dostępności usługi w okresie eksploatacyjnym	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP – uzależnienie wypłaty wynagrodzenia od rzeczywistej dostępności lokali komunalnych
d.2	Koszty eksploatacyjne	Ryzyko wzrostu kosztów utrzymania i eksploatacji parkingów w okresie operacyjnym	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP gwarantujące Miastu ustaloną wysokość opłaty za dostępność (w części dot. eksploatacji)
d.3	Wady ukryte robót budowlanych	Ryzyko związane z ujawnionymi po okresie gwarancji/rękojmi wadami ukrytymi wpływającymi na	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
d.4	Koszty inwestycyjne w okresie utrzymania	Ryzyko związane ze wzrostem kosztów odtworzenia majątku w okresie operacyjnym	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
d.5	Ryzyko popytu	Ryzyko uzyskania niższych wpływów z czynszów komunalnych niż jest to zakładane w fazie przygotowania projektu	Alokacja po stronie Podmiotu publicznego (Miasta)	W proponowanym modelu wpływy od najemców trafiają do Miasta stąd ryzyko w naturalny sposób obciąża Partnera Publicznego
d.6	Ryzyko ściągłości należności czynszowych	Ryzyko niepełnej ściągłości należności czynszowych skutkujące niższymi wpływami od najemców komunalnych	Alokacja po stronie partnera publicznego (Miasta)	Odpowiednie zarządzanie relacjami z najemcami komunalnymi,
d.7	Zmiana stóp	Ryzyko wzrostu wydatków związanych z	Rekomendowana	Odpowiednie zapisy w umowie



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
	procentowych w okresie eksploatacyjnym	obsługą zadłużenia przez Partnera Prywatnego	alokacja po stronie partnera publicznego (Miasta)	PPP uzależniające wysokość opłaty za dostępność w części odsetkowej od poziomu stóp procentowych

Źródło: Opracowanie własne

2.2.4 Potencjalni partnerzy prywatni

W tabeli poniżej przedstawiono potencjalnych partnerów prywatnych zainteresowanych w przeszłości podobnymi przedsięwzięciami na terenie Polski oraz firmy deweloperskie z terenu Miasta, które również należy brać pod uwagę w .

Tabela 5: Potencjalni partnerzy prywatni dla projektu „Budownictwo komunalne w formule PPP”

Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe	Obszar działalności	Przedsięwzięcie	obróć i zatrudnienie
1.	UNIPEB S.A.	ul. 3 Maja 19 17-100 Bielsk Podlaski Tel.: (48 85) 731 80 00 e-mail: biuro@unibep.pl	budownictwo mieszkaniowe	Zielony Żoliborz - unikalne osiedle apartamentów zlokalizowanych przy ul. Rydygiera w Warszawie.	Zysk (strata) netto: 16 211 415,12 Pracownicy umysłowi: 533 447 Pracownicy fizyczni: 442 516 RAZEM: 975 963 (dane za rok 2014)
2.	Grupa Budimex	CENTRALA: ul. Stawki 40 01-040 Warszawa tel.: 22 623 60 00	Przedsiębiorstwo infrastrukturalno – usługowe działające w sektorach: - drogowym, - kolejowym, - lotniskowym, - budownictwa kubaturowego, - energetycznym, - przemysłowym - ekologicznym. - facility management (obsługa obiektów infrastruktury) - gospodarki odpadami.	Kompleks mieszkaniowy Arboretum w Łodzi	Przychody ogółem: 6 224 166 tys. zł Przychody ze sprzedaży: 6 077 660 tys. zł Zysk brutto: 202 628 tys. zł Zysk netto: 185 982 tys. zł Zatrudnienie: 5 047 osób -za rok 2014
3.	Hochtief	ul. Elbląska 14 01-737 Warszawa tel. +48 22 560 08 00 fax.: +48 22 633 97 86 info@hochtief.pl	- obiekty biurowe - budownictwo mieszkaniowe - obiekty użyteczności publicznej - budownictwo infrastrukturalne - obiekty usługowe	Business Garden Warszawa	Zatrudnienie: 4500 pracowników w 26 lokalizacjach w Niemczech i siedmiu innych krajach Obrót: około 450 Mln EUR rocznie (za 2004 proporcjonalnie)

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe	Obszar działalności	Przedsięwzięcie	obróć i zatrudnienie
			oraz handlowo-rozrywkowe		
4.	Aldesa	ul. Postępu 18 02-676 Warszawa tel. +48 22 570 44 50 fax +48 22 606 14 84 biuro@aldesa.pl	Firma specjalizuje się w budownictwie obiektów kubaturowych i infrastrukturalnych dla inwestorów publicznych i prywatnych.	Diamante Plaza w Krakowie	Na koniec 2012 r. spółka zatrudniała 62 osoby, a w 2013 to 186 pracowników Portfel zleceń 1,4 miliarda zł w 2013 r.
5.	Warbud SA	ul. Domaniewska 32 02-672 Warszawa tel.: 22 56 76 000 faks: 22 56 76 001	Budownictwo: - kubaturowe - Inżynierskie - ekologiczne - przemysłowe - specjalistyczne - hydrotechniczne	Zespół mieszkaniowy OSIEDLE EUROPEJSKIE VII etap w Krakowie	W 2014 r. przychody ze sprzedaży 1.049.886 tys. złotych
6.	STRABAG Sp. z o.o.	ul. Parzniewska 10 05-800 Pruszków Tel. +48 22 7144-800 Fax +48 22 7144-900 pl_office.strabag@strabag.com	- budownictwo ogólne i Inżynierskie - budownictwo Infrastruktury - Ochrona Środowiska	Osiedle mieszkaniowe Hanza w Gdańsku	zatrudnienie obecnie około 5.000 osób obróć: 3,3 mld PLN.
7.	Mota-engil	ul. Wadowicka 8w 30-415 Kraków tel.: 12 664 81 62 Fax: 12 664 80 01	budownictwo drogowe ▪ budownictwo mostowe ▪ budownictwo ogólne ▪ nieruchomości ▪ usługi środowiskowe ▪ kolej ▪ koncesje ▪ kopalnie ▪ prace elektroenergetyczne	City Island we Wrocławiu	W Polsce: Przychody ogółem: 1 735 251 tys. zł Przychody ze sprzedaży: 1 715 409 tys. zł Zysk brutto: 9 232 tys. zł Zysk netto: 7 455 tys. zł Zatrudnienie: 2 561 osób -dane z 2012 r.
8.	Polnord SA	Biuro Zarządu: Al. Sikorskiego 11 02-758 Warszawa Tel.: 22 351 96 00 Fax 22 351 96 01 e-mail: biuro@polnord.pl	Budownictwo mieszkaniowe oraz deweloper	City Park w Łodzi	b/d
9.	Korporacja Radex S.A.	BIURO HANDLOWE ul. Marywilska 34 03-228 Warszawa tel.: +48 22 8141518 fax: +48 22 8112273 E: sekretariat@korporacjaradex.pl KORPORACJA RADEX S.A. – SIEDZIBA ul. Jana Sebastiana Bacha 10	Działania w obszarze: - projektowanie,- wykonawstwo, - usługi i dostawy, - prowadzenie zastępstw inwestycyjnych, - wykonywanie obiektów w generalnym wykonawstwie, - organizowanie	Centrum Handlowe ARKADIA - najwyższa nagroda dla najlepszego obiektu w Europie "Outstanding Development of the year 2004" przyznana przez Central & Eastern European Real Estate Quality Awards	b/d

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe	Obszar działalności	Przedsięwzięcie	obrót i zatrudnienie
		02-743 Warszawa	finansowania inwestycji, korzystając ze środków krajowych i zagranicznych, - wykonywanie studium opłacalności inwestycji, - oferowanie pomocy w kojarzeniu partnerów gospodarczych		

Źródło: Opracowanie własne

2.2.5 Potencjalne lokalizacje

Miasto zaproponowało 3 potencjalne lokalizacje dla budowy mieszkań komunalnych:

- ul. Obywatelska 111
- Aleja Włókniarzy 190
- ul. Poznańska 34.

Zdjęcie 5: Proponowana lokalizacja pod budownictwo komunalne przy ul. Obywatelskiej 111



Źródło: Mapy Google





CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Rysunek 4: Proponowana lokalizacja pod budownictwo komunalne przy ul. Aleja Włókniarzy 190



Źródło: Mapy google



Rysunek 5: Proponowana lokalizacja pod budownictwo komunalne przy ul. Poznańskiej 34



Źródło: Mapy google

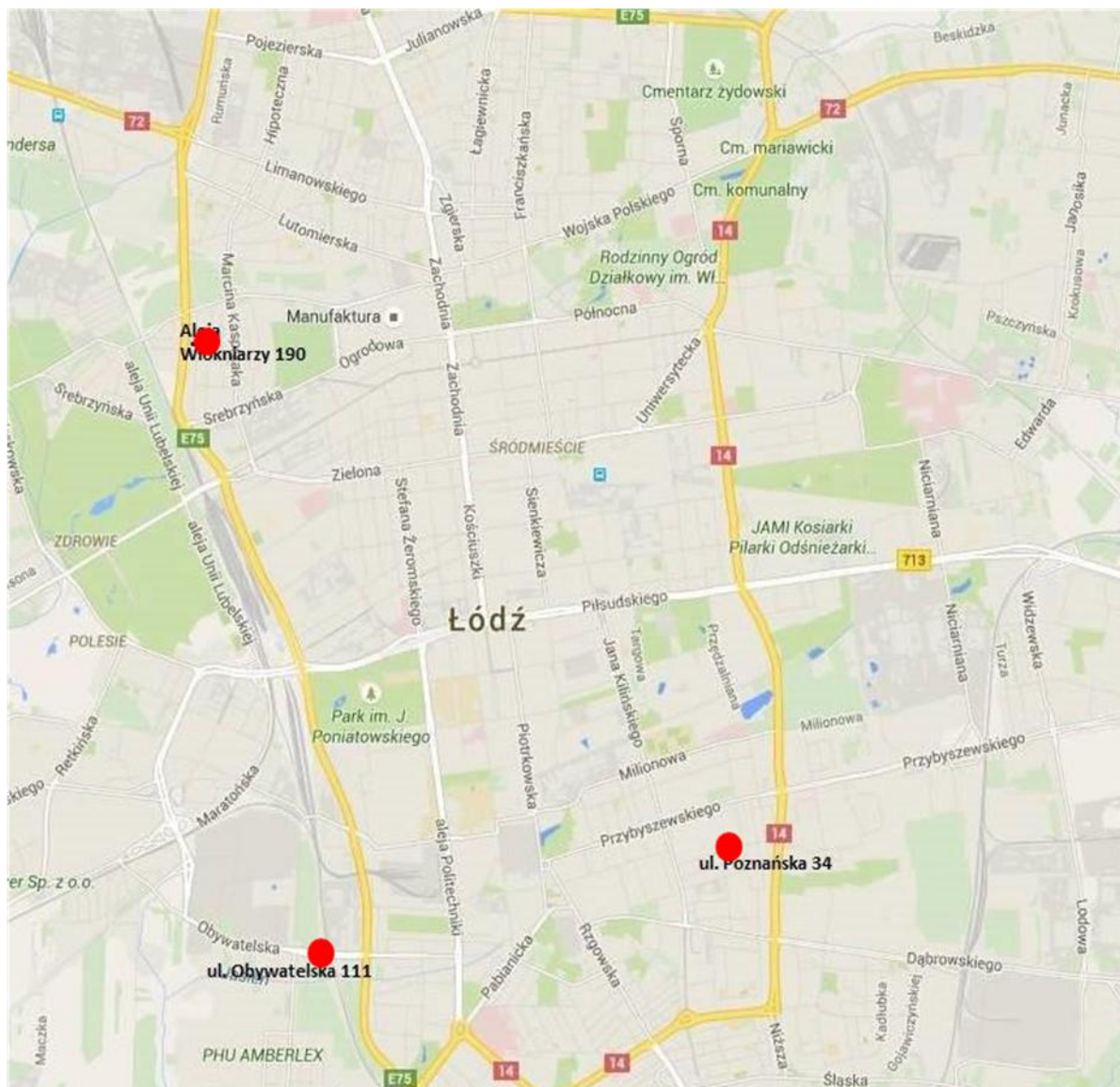




CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Mapa 2: Prezentacja wybranych lokalizacji na mapie – projekt budownictwo komunalne w formule PPP



Źródło: Mapy Google





WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

2.3 Projekt 4: Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej z przekazaniem zarządzania partnerowi prywatnemu

2.3.1 Formuła realizacji Projektu

Celem projektu jest uzyskanie korzyści w wydatkach ponoszonych na energię ciepłą i elektryczną poprzez wykonanie kompleksowej termomodernizacji budynków w tym modernizację instalacji i źródeł ciepła oraz źródeł światła. Partner prywatny ma zrealizować prace i zarządzać zużyciem energii cieplnej i elektrycznej oraz zagwarantować określony poziom oszczędności dla Partnera Publicznego (Miasta) w zamian za wynagrodzenie w okresie operacyjnym.

Skrócony opis modelu - faza przygotowania i realizacji

Zaprezentowany model opiera się na następujących założeniach.

- Miasto posiada obiekty użyteczności publicznej (np. placówki oświatowe) wymagające prac termomodernizacyjnych.
- Miasto wybiera partnera prywatnego w trybie PZP podpisując z nim umowę PPP. Zadania partnera prywatnego to przygotowanie dokumentacji, wykonanie prac termomodernizacyjnych oraz zarządzanie zużyciem energii cieplnej i elektrycznej w okresie umowy.
- Podpisując umowę Miasto wnosi do projektu nieruchomości.
- Partner prywatny jest odpowiedzialny za organizację finansowania natomiast Miasto pozyskuje finansowanie z UE lub z własnych środków opłaca partnera prywatnego w transzach w okresie eksploatacyjnym pokrywając w ten sposób wydatki majątkowe partnera oraz koszty zarządzania.

Skrócony opis modelu - faza operacyjna

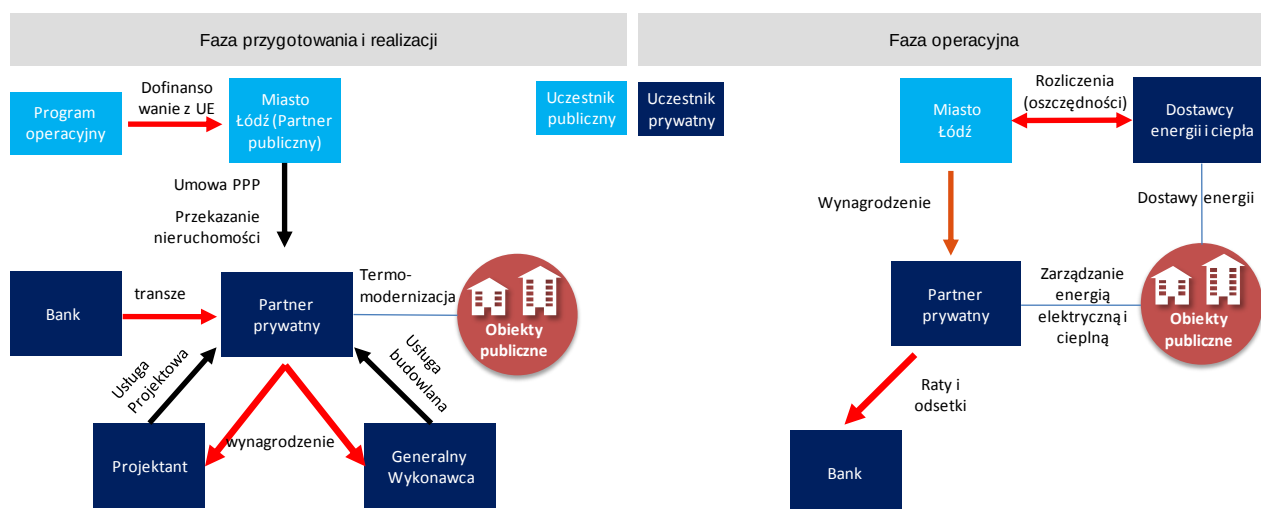
- W fazie operacyjnej Partner Prywatny jest odpowiedzialny za zarządzanie zużyciem energii elektrycznej i cieplnej.
- Podmiot Publiczny (Miasto) zobowiązany jest do zapłaty wynagrodzenia na rzecz Partnera Prywatnego, którego wysokość uzależniona jest od realizacji zagwarantowanych oszczędności.
- Jednostki miejskie same rozliczają się z dostawcami energii.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- Partner Prywatny jest odpowiedzialny za spłatę zadłużenia (jeśli korzystał z finansowania zwrotnego). Źródłem spłaty jest wynagrodzenie płacone z od podmiotu publicznego.

Rysunek 6: Schemat instytucjonalny Projektu termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej z przekazaniem zarządzania partnerowi prywatnemu



Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Zadanie rekomenduje się zrealizować w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, w którym jako procedurę wyboru inwestora należy wybrać dialog konkurencyjny. Okres umowy powinien trwać nie krócej niż 10 lat. Jako kryteria oceny proponuje się przyjąć całkowitą cenę ryczałtową zadania oraz, zgodnie z brzmieniem ustawy o PPP, podział zadań i ryzyk związanych z przedsięwzięciem pomiędzy podmiot publiczny i prywatny oraz terminy i wysokości płatności podmiotu publicznego.

W przypadku osiągnięcia oszczędności wyższych niż gwarantowane nadwyżka powinna być dzielona między partnerów w oparciu o mechanizm zapisany w umowie.

2.3.2 Zdefiniowane cele publiczne i prywatne

Cele publiczne:

- Uzyskanie korzyści ekonomicznych w wydatkach ponoszonych na energię ciepłą i elektryczną,
- Poprawa warunków użytkowania obiektów oświatowych,



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- Wykorzystanie najnowszych rozwiązań technicznych i know-how w obiektach oświatowych,
- Uporządkowanie przestrzeni publicznej i estetyzacja miasta.

Potencjalne cele prywatne:

- Osiągnięcie zakładanej stopy zwrotu z inwestycji przy akceptowalnym ryzyku,
- Rozwój działalności w danej branży,
- Zdobywanie doświadczeń i referencji w tego typu projektach.

2.3.3 Proponowany podział zadań i ryzyk

Zadania Partnera Publicznego:

- Zapewniania nieruchomości na potrzeby realizacji projektu,
- Przeprowadzenie procesu wyboru partnera prywatnego,
- Wypłata wynagrodzenia partnerowi prywatnemu w okresie eksploatacyjnym,
- Organizacja finansowania z funduszy UE lub innych preferencyjnych źródeł.

Zadania partnera prywatnego:

- Wykonanie prac budowlanych w zakresie termomodernizacji np. ocieplenie ścian i stropodachów, remont pokrycia dachowego w koniecznym zakresie, wymiana zewnętrznej stolarki okiennej i drzwiowej, wymiana lub budowa (odpowiednio) węzła ciepła (jego automatyki i sterowania), podłączenie do miejskiej sieci ciepłowniczej, przebudowa lub regulacja instalacji CO wraz z zabudową zaworów termostatycznych itp. Zadania partnera prywatnego muszą być wykonywane z zachowaniem ciągłości zajęć dydaktycznych w budynkach oświatowych.
- Modernizacja oświetlenia: poprawa oświetlenia w celu dostosowania do obowiązujących norm w zakresie natężenia oświetlenia wraz z wymianą wszystkich opraw i źródeł światła.
- Wdrożenie systemu zarządzania ciepłem i oświetleniem i zarządzanie w okresie trwania umowy.
- Utrzymywanie inwestycji w okresie umowy w stanie pozwalającym na utrzymanie poziomu gwarantowanych oszczędności zużycia energii cieplnej i energii elektrycznej.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Tabela 6: Proponowany podział ryzyk dla projektu „Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej z przekazaniem zarządzania partnerowi prywatnego”

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
A. Faza przygotowania projektu				
a.1	Wybór Partnera Prywatnego	Nieprzewidziane opóźnienia Projektu związane z prowadzenia postępowania dotyczącego wyboru Partnera Prywatnego wynikające np. z konieczności anulowania i powtórzenia procedury.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez wsparcie odpowiedniego Doradcy do procesu wyboru partnera
a.2	Niewłaściwe określenie potrzeb i wymagań (OPiW)	Ryzyko związane z niewłaściwym określeniem przez Miasto jego potrzeb i wymagań.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez wykonanie odpowiednich analiz
a.3	Wadliwość zakładanego modelu biznesowego	Ryzyko niewłaściwej propozycji dot. modelu biznesowego w tym sposobu finansowania projektu, mechanizmu wynagradzania partnera prywatnego itp.	Ryzyko obciąża w naturalny sposób Partnera Publicznego	Minimalizacja przez profesjonalne doradztwo, wykonanie odpowiednich analiz biznesowych, testowania rynku i dialog techniczny
B. Faza projektowa				
b.1	Niewystarczająca jakość prac projektowych	Niewystarczająca jakość projektowanych rozwiązań technicznych i technologicznych zmniejszająca oszczędności energii w fazie operacyjnej	W zaproponowanej formule ryzyko obciąża partnera prywatnego	Określenie w umowie strony prywatnej jako ponoszącej konsekwencje niezrealizowania deklarowanych oszczędności
b.2	Wydłużenie okresu projektowania lub/i wzrost jego kosztów	Czas i koszt procesu projektowania wzrasta w stosunku do założeń	W zaproponowanej formule ryzyko obciąża partnera prywatnego	Określenie w umowie stałego czasu na całą fazę projektowania i realizacji inwestycji
b.3	Zmiany prawa w zakresie wymagań projektowych i przepisów techniczno-budowlanych	Opóźnienia w procesie projektowym i ewentualne koszty dodatkowe wynikające ze zmian prawa w wymaganiach projektowych i/lub przepisach techniczno-budowlanych.	Proponowana alokacja na partnera prywatnego. Ewentualna możliwość dzielenia ryzyka np. przez wydłużenie okresu projektowania i realizacji inwestycji w przypadku zmian w przepisach	Określenie w umowie strony prywatnej jako ponoszącej konsekwencje zmian w przepisach w zakresie projektowania i przepisów techniczno-budowlanych
C. Faza budowy				
c.1	Przekroczenie harmonogramu realizacji prac termomodernizacyjnych	Wydłużenie prac termomodernizacyjnych skutkujące opóźnieniem w zakończeniu fazy budowy. Przekroczeniu harmonogramu może towarzyszyć przekroczenie kosztów tej fazy.	Proponowana alokacja na partnera prywatnego.	Określenie w umowie strony prywatnej jako ponoszącej konsekwencje przekroczenia harmonogramu realizacji prac termomodernizacyjnych
c.2	Ryzyko niewłaściwej jakości wykonania prac termomodernizacyjnych	Opóźnienia i koszty dodatkowe robót wynikające ze złej jakości prac lub/i użytych materiałów	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.3	Ryzyko przekroczenia kosztów fazy budowy	Przekroczenie budżetu przewidzianego na fazę budowy (inwestycyjną)	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP – ryczałtowe wynagrodzenie
c.4	Prace dodatkowe/zamienne	Dodatkowe koszty związane z pracami dodatkowymi / zamiennymi	Ryzyko dzielone. Alokacja po stronie partnera prywatnego chyba, że dodatkowe / zamienne prace	Odpowiednie zapisy w umowie PPP

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
			wynikają z niewyrażanych wcześniej oczekiwań partnera publicznego	
c.5	Ryzyko związane z protestami społecznymi	Dodatkowe koszty lub / i opóźnienia związane z protestami społecznymi na miejscu budowy	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Minimalizacja ryzyka przez właściwą politykę informacyjną i konsultacje społeczne. Alokacja na partnera prywatnego poprzez odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.6	Nieadekwatność rozwiązań projektowych	Opóźnienia i / lub dodatkowe koszty robót termomodernizacyjnych wynikające z niewłaściwych rozwiązań projektowych, które ujawniły się w trakcie budowy.	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
c.7	Finansowanie prac budowlanych ze źródeł komercyjnych	Ryzyko braku finansowania prac budowlanych ze źródeł komercyjnych (banki)	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP. Zapewnienie zamknięcia finansowego równoległe lub przed zamknięciem komercyjnym.
c.8	Zmiana stóp procentowych w okresie budowy	Ryzyko wzrostu kosztów odsetkowych w okresie budowy	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP – ryczałtowa kwota budżetu inwestycyjnego, wymóg Ubezpieczenia stopy procentowej przez partnera prywatnego (jeśli takie ryzyko występuje)
c.9	Finansowanie Projektu ze źródeł UE lub innych preferencyjnych	Ryzyko braku pozyskania finansowania Projektu ze środków EU lub innych preferencyjnych	Ryzyko Partnera Publicznego. W przypadku braku dofinansowania całość wynagrodzenia Partnera Prywatnego będzie wypłacona ze środków Miasta	Minimalizacja ryzyka poprzez właściwe przygotowanie dokumentacji aplikacyjnej i wysokiej jakości doradztwo w razie potrzeby
D. Faza operacyjna				
d.1	Ryzyko dostępności	Ryzyko braku dostępności obiektów oświatowych	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP – uzależnienie wypłaty wynagrodzenia nie tylko od Uzyskanych oszczędności ale także od rzeczywistej dostępności obiektów oświatowych
d.2	Koszty eksploatacyjne	Ryzyko wzrostu kosztów utrzymania i eksploatacji obiektów oświatowych w zakresie kosztów energii cieplnej i elektrycznej	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP gwarantujące Miastu ustaloną wysokość oszczędności w zakresie kosztów energii cieplnej i elektrycznej
d.3	Wady ukryte robót termomodernizacyjnych	Ryzyko związane z ujawnionymi po okresie gwarancji/rękojmi wadami ukrytymi wpływającymi na wysokość uzyskanych oszczędności	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
d.4	Koszty inwestycyjne w okresie utrzymania (jeśli będą planowane)	Ryzyko związane ze wzrostem kosztów odtworzenia majątku w okresie operacyjnym	Alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	Opis ryzyka	Proponowana alokacja	Zarządzanie ryzykiem ze strony Miasta
d.5	Ryzyko utrzymania budynków	Ryzyko utrzymania budynków i wykonywania usług koniecznych do podtrzymania zagwarantowanych oszczędności	Rekomendowana alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
d.6	Zmiany cen nośników energii	Ryzyko zmian cen nośników energii powodujących zmiany w przewidywanych oszczędnościach	Rekomendowane przejęcie przez Partnera Publicznego (Miasto)	Odpowiednie zapisy w umowie PPP
d.7	Zmiana stóp procentowych w okresie eksploatacyjnym	Ryzyko wzrostu wydatków związanych z obsługą zadłużenia przez Partnera Prywatnego	Rekomendowana alokacja po stronie partnera prywatnego	Odpowiednie zapisy w umowie PPP, które powodują, iż wysokość płatności dla partnera prywatnego nie jest związana z wysokością stóp procentowych
d.8	Istotne zmiany w sposobie użytkowania obiektu w okresie eksploatacyjnym	Ryzyko dla osiągnięcia zakładanych oszczędności na skutek istotnych zmian związanych ze sposobem użytkowania obiektów w okresie eksploatacyjnym	Rekomendowane przejęcie przez Partnera Publicznego (Miasto)	Odpowiednie zapisy w umowie PPP

Źródło: Opracowanie własne

2.3.4 Potencjalni partnerzy prywatni

Poniżej zaprezentowano listę potencjalnych partnerów prywatnych

Tabela 7: Potencjalni partnerzy prywatni dla projektu „Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej z przekazaniem zarządzania partnerowi prywatnego”

Lp.	Nazwa	dane teleadresowe	Obszar działalności	Przedsięwzięcie w formule PPP	obróć i zatrudnienie
1.	ESCO sp. z o. o.	os. Handlowe 9 31-936 Kraków Telefon: 0.12 64 65 370 Kom: 606 732 737 Fax: 0.12 64 65 371 esco@esco.krakow.pl	Główną działalnością przedsiębiorstwa jest realizacja inwestycji "pod klucz" (wykonanie prac termomodernizacyjnych, w wyniku których nastąpi obniżenie kosztów zużycia energii)	Opracowaniu audytu efektywności ekologicznej budynku przy ul. Armii Krajowej 5 w Krakowie,	
2.	Cofely Services Sp. z o.o.	ul. Kijowska 1 03-738 Warszawa tel.: (22) 518 01 86 fax.: (22) 518 01 89 E: cofely@cofely.pl	Usługi kompleksowej obsługi facility management w nowoczesnych budynkach biurowych, handlowych, przemysłowych o zróżnicowanym charakterze: - obsługa instalacji technicznych z gwarancją	Modernizacja akademików Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego w formule PPP.	Cofely Services Sp. z o.o. (do lutego 2010 działająca pod nazwą Axima Services) jest częścią Grupy GDF SUEZ o obrotach ponad 80 mld EUR, zatrudniającej ponad 300 000 osób. Na terenie Polski obroty GDF SUEZ to

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Nazwa	dane teleadresowe	Obszar działalności	Przedsięwzięcie w formule PPP	obrót i zatrudnienie
			sprawności - optymalizacja zużycia energii, inwestycje energooszczędne - lokalne wytwarzanie mediów - energia elektryczna, ciepło, chłód, - zarządzanie obiektem i usługi dodatkowe		ponad 1,5 mld PLN i zatrudnienie przeszło 4 000 osób. Cofely zatrudniająca na świecie 80 000 inżynierów i techników
3.	P.B. Promar Sp z o.o.	ul. Spółdzielców 8, 72-006 Szczecin, tel. /fax. (091) 48 313 20 E: biuro@promar.info.pl	Wykonywaniu prac związanych z produkcją i realizacją zleceń w technologii POLYTECH		
4.	INTROBAT spółka z o.o.	ul.16 Lipca 14, 41-506 Chorzów, tel.+48 32 888 55 55, fax: +48 32 720 56 48, E: introbat@introl.pl	Usługi z zakresu: - automatyki, - sterowania i pomiarów - napraw, wzorcowania i sprawdzeń aparatury kontrolno-pomiarowej i regulacyjnej, - informatyki. Optymalizacja zużycia energii oraz zdalnego zarządzania infrastrukturą techniczną w budynkach.	Optymalizacja zużycia energii oraz zdalnego zarządzania infrastrukturą techniczną w budynkach.	
5.	Warbud Vinci Sp z o.o.	ul. Domaniewska 32 02-672 Warszawa T.: +48 22 56 76 000 F: +48 22 56 76 001	Obejmuje 6 obszarów działalności budowlanej są to: - kubaturowy - inżynierski - ekologiczny - przemysłowy - specjalistyczny - hydrotechniczny	Generalne wykonawstwo budynku wielofunkcyjnego „Placu Unii Lubelskiej” w Warszawie	
6.	Siemens Sp. z o.o.	ul. Żupnicza 11 03-821 Warszawa tel. +48 22 870 90 00 fax +48 22 870 90 09 E: siemens.pl@siemens.com	obejmuje rozwiązania w obszarach: - przemysłowym - energetycznym - opieki zdrowotnej - infrastruktury miejskiej - gospodarstwa domowego - usług finansowych	Kompleksowa termomodernizacja budynków oświatowych Gminy Radzionków oraz Bytomia.	Obroty rzędu 1-1,5 mld zł w Polsce

Źródło: Opracowanie własne

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

2.3.5 Potencjalne lokalizacje

Zaproponowane lokalizacje w niniejszym projekcie są efektem analizy przeprowadzonej przez konsultantów (Zamawiający nie dostarczył propozycji lokalizacji dla niniejszego projektu).

Zdjęcie 6: Lokalizacja proponowanego obiektu do projektu termomodernizacji: Przedszkole Miejskie nr 5



Źródło: Mapy Google



Zdjęcie 7: Lokalizacja proponowanego obiektu do projektu termomodernizacji: Przedszkole Miejskie nr 57



Źródło: Mapy Google





CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Zdjęcie 8: Lokalizacja proponowanego obiektu do projektu termomodernizacji: Publiczne Gimnazjum nr 2 im. Królowej Jadwigi



Źródło: Mapy Google



Zdjęcie 9: Lokalizacja proponowanego obiektu do projektu termomodernizacji: Przedszkole Miejskie nr 13 w Łodzi

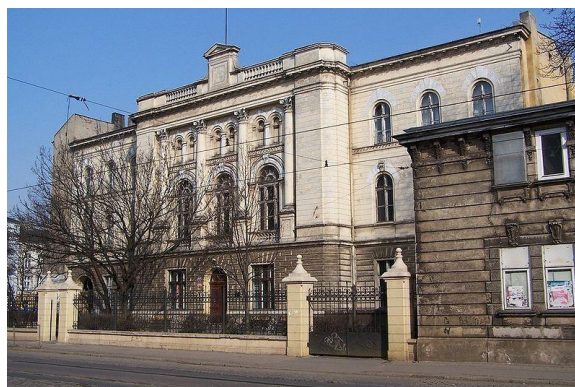


Źródło: Mapy Google

Zdjęcie 10: Lokalizacja proponowanego obiektu do projektu termomodernizacji: IV Liceum Ogólnokształcące w Łodzi



Źródło: Mapy Google

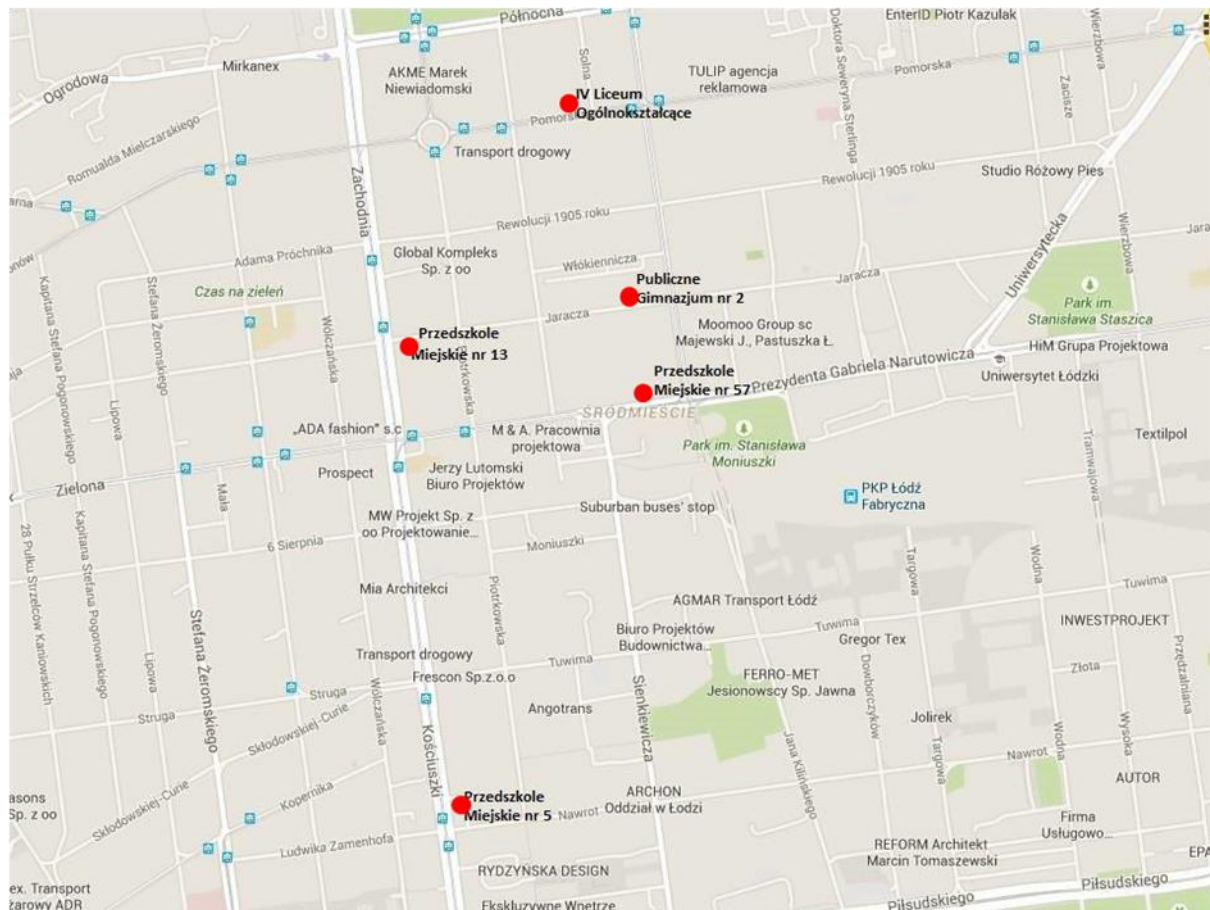




CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Mapa 3: Prezentacja wybranych lokalizacji na mapie



Źródło: Mapy Google

