



Jolanta Chluska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
jolanta.chluska@wz.pcz.pl

Ewa Sikora

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
ewasikora19@gmail.com

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE – SZANSE CZY RYZYKO?

Streszczenie: Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest to metoda współpracy sektora publicznego i jednostek prywatnych w celu realizacji zadań publicznych. PPP coraz częściej zaczyna być wykorzystywane przez podmioty w Polsce. Głównym argumentem przemawiającym za włączeniem sektora prywatnego w świadczenie usług publicznych jest podział ryzyka oraz możliwość uzyskania dodatkowych źródeł finansowania. Podstawową korzyścią dla jednostek publicznych jest szansa wykorzystywania umiejętności podmiotów prywatnych ograniczania kosztów i poprawy jakości świadczonych usług publicznych. Takie działania umożliwiają rozwój infrastruktury, co przekłada się na korzyści dla całego społeczeństwa. Na przedsięwzięciach w ramach PPP zyskuje również strona prywatna, która otwiera się na nowe rynki zbytu oraz posiada stałe źródła spłaty wcześniej zaangażowanego kapitału. Celem niniejszego artykułu była analiza partnerstwa publiczno-prywatnego jako nowoczesnej koncepcji realizacji zadań jednostek sektora publicznego. Wskazano także, że zarządzanie ryzykiem wpływa istotnie na realizację przedsięwzięć PPP. Podstawową metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu i aktów prawnych. Część praktyczna została opracowana na przykładzie gminy Karczmiska, która realizuje zadania w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Słowa kluczowe: partnerstwo publiczno-prywatne, ryzyko, zarządzanie ryzykiem.

JEL Classification: M49, H83.

Wprowadzenie

Partnerstwo publiczno-prywatne to koncepcja od dawna wykorzystywana w najlepiej rozwiniętych gospodarkach świata. Połączenie potencjału jednostek publicznych i prywatnych umożliwia skuteczniejsze oraz efektywniejsze świadczenie usług publicznych i tworzenie zupełnie nowej infrastruktury. Korzyści wynikające z partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) w obecnych czasach są

coraz częściej dostrzegane również w Polsce. Przemawia za tym rosnąca liczba projektów publicznych realizowanych przy współpracy sektora prywatnego. Sytuacja gospodarcza oraz ograniczone środki budżetowe zmuszają podmioty publiczne do poszukiwania nowych, innowacyjnych metod finansowania wyznaczonych zadań. Jednym ze sposobów realizacji zadań publicznych jest PPP. Pozytywne zmiany, które nieustannie zachodzą na polskim rynku partnerstwa publiczno-prywatnego, nie przekonują jednak podmiotów gospodarczych do wykorzystywania możliwości, jakie daje współpraca w ramach PPP. Przyczyną tego jest brak doświadczenia oraz fachowej wiedzy z zakresu współpracy między sektorami wśród jednostek ze środowiska biznesowego, jak i należących do administracji publicznej [Cieślak i Korbus (red.), 2014, s. 7]. Działania podejmowane w ramach PPP wiążą się z ryzykiem. Jest ono zjawiskiem powszechnym, którego nie da się wyeliminować. Możliwością ograniczenia jego negatywnych skutków jest wykorzystywanie metod i sposobów ograniczenia niepewności oraz redukcji nieprzewidzianych zdarzeń. Prawidłowe zarządzanie ryzykiem jest gwarancją odniesienia sukcesu w ramach realizacji przedsięwzięć PPP [Kaczmarek, 2008].

Celem artykułu jest analiza partnerstwa publiczno-prywatnego jako nowocześniejszej koncepcji realizacji zadań jednostek sektora publicznego. Wskazano także, że zarządzanie ryzykiem wpływa istotnie na realizację przedsięwzięć PPP. Podstawową metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu i aktów prawnych. Część praktyczna została opracowana na przykładzie gminy Karczmiska, która realizuje zadania w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

1. Istota partnerstwa publiczno-prywatnego

Partnerstwo publiczno-prywatne należy do alternatywnych oraz nowoczesnych źródeł finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego [Kopańska, 2003, s. 33-35]. Jest to przedsięwzięcie, które realizowane jest wspólnie przez władze administracji publicznej oraz jednostki prywatne. Strony kontraktu dzielą się nie tylko zyskiem, ale także ryzykiem i odpowiedzialnością za podejmowane decyzje. Wszystkie działania muszą być oparte na wzajemnym zaufaniu [Adriaanse, 2010, s. 6]. PPP jest to długotrwała współpraca obu sektorów przy świadczeniu danych usług [Zysnarski, 2003]. Priorytetowym celem tej współpracy jest zrealizowanie określonych zadań czy osiągnięcie obopólnej korzyści. Wykorzystywanie partnerstwa publiczno-prywatnego przez samorządy terytorialne związane jest z prywatyzacją sektora użyteczności publicznej

[Hyski, 2006, s. 44]. Prywatyzacja ta może dotyczyć m.in.: budowania, zarządzania oraz utrzymania szkół, mostów, dróg, budownictwa socjalnego, a także infrastruktury technicznej i specjalistycznej, np. rekreacyjnej oraz turystycznej [Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym, 2009]. Partnerstwo publiczno-prywatne umożliwia realizację wielu ważnych zadań publicznych, które nie ograniczają się jedynie do budowy, remontu czy ulepszenia istniejących już składników majątkowych [Grahame, 2003, s. 2-4]. PPP to świadczenie usług oraz jednocześnie zarządzanie składnikami majątku wykorzystywanymi w kontraktach partnerstwa publiczno-prywatnego [KSR nr 10, pkt. 2.1]. Jednostka publiczna, decydując się na PPP, definitywnie zmienia swoją rolę. Staje się nabywcą usług [Adamek-Hyska, 2010, s. 15]. Podsumowując, partnerstwo publiczno-prywatne wykorzystywane jest w większości obszarów infrastruktury publicznej, dotyczy także wszelkich usług świadczonych na rzecz mieszkańców przez instytucje publiczne.

Partnerstwo publiczno-prywatne uważane jest za jeden z najbardziej efektywnych sposobów umożliwiających realizację zadań, do których zobligowana jest administracja publiczna. Z innej perspektywy PPP to forma zamówień publicznych będąca dla sektora prywatnego możliwością rozwoju w związku ze współpracą z jednostkami publicznymi [Adamek-Hyska, 2010, s. 14-15]. Kontrakty te realizowane są w niewielkich przedsięwzięciach, jak i milionowych projektach inwestycyjnych, mogą być zawierane na kilkanaście bądź kilkadziesiąt lat. Decyzje dotyczące wykonania danego zadania w ramach PPP spoczywają na sektorze publicznym. Jednostki samorządu terytorialnego muszą podejmować decyzje, jaka forma działań w konkretnym przypadku okaże się najbardziej korzystna dla danej inwestycji. Szczegółowa analiza umożliwi prawidłowe wykonanie zadania. Realizacja przedsięwzięcia w ramach PPP wiąże się z akceptacją warunków przez przedsiębiorcę, władze lokalne oraz instytucje finansujące dane przedsięwzięcie [Moszoro, 2005, s. 49-55].

2. Partnerstwo publiczno-prywatne – korzyści z realizacji przedsięwzięcia

Realizacja zadań z wykorzystaniem PPP musi przynosić korzyści obu stronom kontraktu (jednostkom publicznym, jak i stronie prywatnej). Zapis ten wynika z ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz z logiki racjonalnego działania [Wyrzykowski, 2010, s. 50]. Aby osiągnąć sukces oraz ograniczyć zagrożenia, należy kierować się określonymi zasadami. Należą do nich m.in.:

- zaangażowanie obu stron w realizację projektu,
- poprawne zdefiniowanie przedsięwzięcia,

- wnikliwa analiza ryzyka oraz odpowiedni jego podział,
- terminowa realizacja projektu (niwelowanie wszelkich opóźnień),
- ograniczanie zbędnych kosztów kontraktu,
- wprowadzanie innowacji w realizację zadań,
- osiąganie satysfakcjonujących oba sektory efektów z realizacji przedsięwzięcia [Bleja, 2010, s. 64].

Korzyści sektora publicznego, jakie przynosi realizacja przedsięwzięcia w ramach PPP, dotyczą:

- znacznego obniżenia kosztów inwestycyjnych,
- rozbudowy infrastruktury bez zadłużania się przez władze publiczne,
- wykorzystania potencjału sektora w innych projektach,
- zmniejszenia kosztów operacyjnych,
- zastosowania najnowszych technologii oraz sprawnego zarządzania inwestycją,
- zmniejszenia wpływów politycznych na podejmowane decyzje gospodarcze,
- wzrostu wpływów budżetowych poprzez zwiększenie inwestycji infrastrukturalnych.

Z kolei dla sektora prywatnego najistotniejsze korzyści związane są:

- ze zdobyciem nowej wiedzy i umiejętności,
- z promocją jednostki prywatnej oraz
- z otrzymywaniem atrakcyjnych stóp zwrotu z realizowanego projektu [Bleja, 2010, s. 64].

Korzyści oraz zagrożenia mogą powstawać zarówno podczas realizacji projektu metodami tradycyjnymi, jak i innowacyjnymi, takimi jak PPP. Pewne cechy PPP odróżniają je od innych form realizacji zadań publicznych. Według A. Jachowicz do cech tych zalicza się [Jachowicz, 2014]:

- długoterminową współpracą podczas realizacji przedsięwzięcia,
- posiadanie dużego kapitału początkowego (przez stronę publiczną, jak i prywatną),
- jasno sprecyzowane warunki współpracy, w tym podział obowiązków (podmiot prywatny wykonuje poszczególne etapy projektu; do zadań jednostki publicznej należy identyfikacja celów, przeprowadzanie działań kontrolnych oraz monitoring przedsięwzięcia),
- podział ryzyk między jednostki kontraktu.

Aktem prawnym regulującym wszelkie rodzaje ryzyk występujące podczas realizacji zadań w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego jest Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 11 lutego 2015 r. w sprawie rodzajów ryzyka oraz czynników uwzględnianych przy ich ocenie.

3. Ryzyko w przedsięwzięciach z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego

Ryzyko jest to zjawisko uważane za nieodłączny element działalności gospodarczej. Zarówno jednostki z sektora publicznego, jak i prywatnego, podejmując działania nie mają pewności przyszłych rezultatów oraz wyników. Na każdym etapie przedsięwzięcia może pojawić się ryzyko, które gruntownie zmieni schemat wcześniej podjętych i zaakceptowanych decyzji [Borusiński i Lipczyński, 2013, s. 30].

Przedsięwzięcia w ramach PPP są szczególnie narażone na wystąpienie ryzyka. W projektach tych należy zwrócić uwagę na ryzyko makroekonomiczne, przychodowe, regulacyjne i prawne (związane z konsekwencjami nakładania ograniczeń podczas realizacji kontraktu). Istotne jest również, aby uwzględnić ryzyko:

- naruszenia środowiska,
- protestów społecznych,
- sporów (powstałych ze względu na długoterminowy czas realizacji projektów PPP),
- lokalizacyjne, które dotyczy m.in. niejasności stanu prawnego nieruchomości (szerzej na ten temat w [Wyrzykowski, 2010, s. 51]).

Realizacja inwestycji przy wykorzystywaniu partnerstwa publiczno-prywatnego pociąga za sobą ryzyko. Występuje ono zarówno w jednostkach sektora publicznego, jak i instytucjach prywatnych. W jednostkach samorządu terytorialnego (JST) ryzyko związane z PPP można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Niewątpliwie istnieje możliwość przeniesienia istotnych ryzyk podmiotów publicznych na sektor prywatny. Z drugiej strony, współpraca ta stwarza nowe, zupełnie inne od dotychczas znanych, obszary ryzyka. Przedsięwzięcia w ramach PPP przyczyniają się do tego, iż dana inwestycja realizowana jest w przyśpieszonym tempie, występuje znaczna redukcja całkowitych kosztów inwestycji oraz wzrost jakości usług wykonanych na rzecz społeczności lokalnej. Jednakże, aby osiągnąć zamierzone cele, niezbędne jest prawidłowe rozłożenie odpowiedzialności, które pozwala przydzielić określone zadania stronom kontraktu. Działania te umożliwiają również podział ryzyka w taki sposób, aby dana jednostka mogła nim jak najkorzystniej zarządzać, optymalizując oraz ograniczając ryzyko [Hyski, 2006, s. 45].

Kluczowym ryzykiem władz publicznych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego jest utrata kontroli nad danym przedsięwzięciem. Takie sytuacje

mają miejsce wtedy, gdy strona prywatna w znaczący sposób decyduje o wyconie oraz świadczeniu danych usług. Ważna kwestia dotyczy także błędnego oszacowania bądź nieuwzględnienia istotnych pozycji kosztów w realizowanym zadaniu. Ryzyko może pojawić się już w początkowych etapach projektu, tzn. podczas wyboru partnera prywatnego. Ograniczenie negatywnych skutków w tym zakresie jest możliwe poprzez dokładne przygotowanie, a następnie przeprowadzenie procedury przetargowej. Realizując przedsięwzięcie w ramach PPP, władze publiczne często podejmują decyzje związaną z ograniczeniem miejsc pracy, co przekłada się na napięcia oraz niepewność pracowników wewnątrz jednostki [www 1].

Przy realizacji projektów w ramach PPP powstaje zjawisko alokacji ryzyka. Związane jest to z przekierowaniem ryzyka na podmiot, który ma możliwość lepszego zarządzania nim dzięki posiadaniu niezbędnych do tego narzędzi. Takie działania służą znacznemu obniżeniu kosztów realizowanej inwestycji oraz umożliwiają podejmowanie właściwych decyzji podczas wystąpienia danego ryzyka [Sikora, 2017, s. 158-159].

4. Gmina Karczmiska – partnerstwo publiczno-prywatne w praktyce

Gmina Karczmiska położona jest w województwie lubelskim, w powiecie opolskim. Zalicza się ją do gmin wiejskich, zamieszkiwana jest przez 5700 mieszkańców. Gmina ta stawia na rozwój, dlatego też w 2014 r. zdecydowała się na realizację przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Projekt ten związany jest z budową oraz wyposażeniem hali sportowej w Karczmiskach.

Gmina Karczmiska 22 stycznia 2014 r. ogłosiła przetarg w trybie dialogu konkurencyjnego. Rodzaj zamówienia dotyczył robót budowlanych. Tabela 1 przedstawia najważniejsze informacje umieszczone w przetargu.

Tabela 1. Treść przetargu wraz z charakterystyką

Treść przetargu <i>1</i>	Charakterystyka <i>2</i>
Przedmiot oraz zakres przedsięwzięcia	Roboty budowlane związane z dokończeniem oraz wyposażeniem hali sportowej w Karczmiskach zlokalizowanej przy ul. Szkolnej 1, 24-310 Karczmiska Pierwsze. Hala sportowa składać się będzie z części socjalnej oraz sportowej. Partner prywatny stanie się inwestorem, a tym samym samodzielnie sfinansuje prace budowlane. Gmina Karczmiska wniesie nieruchomości do przedsięwzięcia jako wkład własny.
Okres obowiązywania umowy	120 miesięcy – 10 lat.

cd. tabeli 1

1	2
Podział odpowiedzialności	Partner prywatny zobowiązany jest do: utrzymywania powstałej infrastruktury, zapewnienia dostępności hali przez min. 10 lat dla mieszkańców gminy, udostępniania obiektu odpłatnie. Po zakończeniu umowy obiekt zostanie przekazany władzom publicznym.
Możliwość przystąpienia do przetargu	Strona prywatna musi posiadać: uprawnienia do świadczenia określonych usług, wiedzę oraz doświadczenie w podobnych projektach, odpowiedni potencjał techniczny, wykwalifikowanych pracowników oraz jasną sytuację finansową i ekonomiczną (zdolność kredytowa min. 10 000 000 PLN).

Źródło: [www 2].

Wyniki przetargu zostały upowszechnione 25 czerwca 2014 r. Gmina Karczmiska w ramach ogłoszonego przetargu otrzymała jedną ofertę. Wykonawcą, któremu udzielono zamówienia, jest firma MORIS-SPORT sp. z o.o. Spółka ta zlokalizowana jest w Warszawie przy ul. Równoległej 1. Jest to jednostka zajmująca się działalnością budowlaną i projektową, współpracująca zarówno z sektorem publicznym, jak i prywatnym [www 3]. Cena wybranej oferty wyniosła 10 156 799,60 PLN, umowa została podpisana 16 lipca 2014 r. [www 4].

Realizacja kontraktu na każdym etapie związana jest z wystąpieniem ryzyka. Ryzyko podmiotu publicznego dotyczy:

- kompletności przekazanej dokumentacja jednostce prywatnej,
- eksploatacji obiektu,
- zapewnienia określonej wypłaty partnerowi prywatnemu wynikającej z kontraktu PPP,
- popytu na obiekt.

Z kolei ryzyka partnera prywatnego odnoszą się do ryzyka budowy oraz finansowania etapów umowy. Kluczowe ryzyko związane jest także z dostępnością do obiektu, brakiem precyzyjnej kalkulacji przyszłych korzyści oraz późniejszą eksploatacją budynku [www 5].

Realizacja przedsięwzięcia doprowadziła od otwarcia w czerwcu 2015 r. nowoczesnej hali sportowej, która mieści m.in. siłownię i salę fitness. Wartość całego projektu wyniosła 12 924 922 PLN, z czego 1 765 000 PLN pochodziło z dofinansowania FRKF (Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej). Strona prywatna zobowiązana była sfinansować ok. 98% ogółu nakładów inwestycyjnych. Z kolei władze publiczne zainwestowały 176 554,80 PLN, tj. 1,7% realizowanej inwestycji. Wynagrodzenie strony prywatnej pochodzi ze środków pobieranych za dostęp do obiektu. Gmina Karczmiska za działania w ramach PPP otrzymała wyróżnienie pt. „Inwestor na medal” za „działania oraz inicjatywę w kierunku

realizacji w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego hali sportowej, która znacząco wyróżnia się w województwie lubelskim” [Cieślak, 2017].

Z zaprezentowanego przykładu praktycznego można wywnioskować, iż realizacja projektu w ramach PPP jest skomplikowanym oraz trudnym procesem, który wymaga czasu. Kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu odgrywa posiadanie dużej wiedzy oraz zaangażowanie obu stron kontraktu. Do największych utrudnień dotyczących korzystania z partnerstwa publiczno-prywatnego należy spełnienie wytycznych pozwalających przystąpić do danego przetargu (wytyczne te dotyczą: posiadanych umiejętności czy obecnej sytuacji ekonomicznej).

Szczegółowa analiza realizowanego przedsięwzięcia w trybie PPP pozwala sformułować kilka ogólnych wniosków:

- Partnerstwo publiczno-prywatne to innowacyjny sposób pozwalający wykonywać najwyższej jakości usługi publiczne i jednocześnie przynoszący wiele korzyści społeczności lokalnej.
- Dzięki PPP jednostki samorządu terytorialnego nieustannie się rozwijają, jednocześnie wprowadzając oszczędności budżetowe. Z kolei jednostki prywatne zyskują gwarancję stabilnego zysku, zdobywają prestiż oraz zaufanie społeczne.
- Obecne działania powinny zostać ukierunkowane na zmniejszenie wątpliwości urzędników, co umożliwiłoby rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce.
- Występuje duże ryzyko ewentualnych niepowodzeń, jednak może ono zostać zmniejszone przez zdobywanie wiedzy oraz umiejętności dotyczących odpowiedniego zarządzania realizacją zadań w ramach PPP.
- Osiągnięcie sukcesu oraz pełnej satysfakcji z realizacji projektu PPP wymaga długiego czasu, dlatego też tak istotne jest konsekwentne wykonywanie zaplanowanych działań.

Przedsięwzięcia podejmowane przez władze publiczne w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego związane są z powstawaniem ryzyka. Ryzyko to związane jest z urynkowaniem usług publicznych, utratą kontroli nad przedsięwzięciami czy nieuczciwością kontrahentów. PPP umożliwia administracji polskiej realizację celów rozwojowych. Pozwala na szybki i zrównoważony wzrost gospodarczy, daje możliwość korzystnej absorpcji funduszy unijnych oraz jest gwarancją zwiększenia samodzielności finansowej jednostek samorządu terytorialnego.

W obecnych czasach partnerstwo publiczno-prywatne ma szansę dalszego rozwoju. Stwarza ją przede wszystkim coraz większa potrzeba podnoszenia jakości świadczonych usług publicznych oraz nieustannie rosnące potrzeby inwestycyjne.

Posumowanie

W ostatnich latach można odnotować w Polsce wzrost decyzji związanych z realizacją projektów partnerstwa publiczno-prywatnego. Jednakże w porównaniu do najbardziej rozwiniętych gospodarek świata Polska jest na początku drogi. Brak współpracy obu sektorów związany jest z niewielką znajomością podstawowych zasad określających odpowiednie przygotowanie oraz realizację danego projektu [Sikora 2017, s. 162-164]. W związku z wzrastającym deficytem budżetowym przedsięwzięcia realizowane w ramach PPP uważane są przez sektor publiczny za idealne rozwiązanie. Korzyści uzyskują obie strony, co przekłada się na efektywność realizowanego przedsięwzięcia. Podejmując współpracę w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, strony kontraktu muszą liczyć się z wieloma barierami oraz nieuniknionym ryzykiem. Skuteczne zarządzanie ryzykiem na każdym etapie projektu jest gwarancją odniesienia sukcesu. Kluczowym rezultatem poprawnej realizacji projektu jest trwały rozwój gospodarczy.

PPP w najbliższym czasie ma dużą szansę na większe zainteresowanie ze strony podmiotów gospodarczych, które zaczynają dostrzegać realną zmianę umożliwiającą podnoszenie jakości w realizowanych zadaniach publicznych. Partnerstwo publiczno-prywatne jest kluczowym elementem strategii antykrzysowej i uważane jest za narzędzie sprzyjające wprowadzeniu długotrwałych reform strukturalnych.

Literatura

- Adamek-Hyska D. (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako źródło finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego*, Studia i Materiały, nr 30, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz.
- Adriaanse Ch. (2010), *Largest Bioscience PPP Failing*, „Chemistry & Industry”, 27 September.
- Bleja A. (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne w administracji publicznej*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 243: *Partnerstwo publiczno-prywatne: warunki i wybrane obszary jego funkcjonowania*.

- Borusiński M., Lipczyński A. (2013), *Pojęcie, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem bankowym*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 3(7).
- Cieślak R. (2017), *Partnerstwo publiczno-prywatne realizowane w ramach regionalnego programu operacyjnego województwa łódzkiego na lata 2014-2010*, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BmjQGKDjOFYJ:https://rpo.lodzkie.pl/slider/item/download/454_f208575348c328b5791f41a8fb6ab269+&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl (dostęp: 5.02.2018).
- Cieślak R., Korbus B. (red.) (2014), *Partnerstwo publiczno-prywatne: od pomysłu do wyboru partnera prywatnego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Grahame A. (2003), *The Private Finance Initiative*, Research Paper 03/79, House of Commons, 21 October.
- Hyski M. (2006), *Ryzyko inwestycji komunalnych realizowanych w drodze partnerstwa publiczno-prywatnego*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich”, nr 2/2.
- Jachowicz A. (2014), *Partnerstwo publiczno-prywatne a efektywność działania jednostek samorządu terytorialnego w dobie kryzysu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 40.
- Kaczmarek T.T. (2008), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Kopańska A. (2003), *Zewnętrzne źródła finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa.
- Krajowy Standard Rachunkowości nr 10 „Umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz umowy koncesji na roboty budowlane lub usługi”. Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 19 lipca 2017 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia aktualizacji KSR Nr 10. Dz. Urz. MRiF 2017, poz. 142.
- Moszoro M. (2005), *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 11 lutego 2015 r. w sprawie rodzajów ryzyka oraz czynników uwzględnianych przy ich ocenie. Dz.U. 2015, poz. 284.
- Sikora E. (2017), *Partnerstwo publiczno-prywatne w zarządzaniu gminą Bytom*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 25, t. II.
- Ustawa z dnia 19.12.2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym. Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100.
- Wyzykowski W. (2010), *Ocena PPP jako formy współpracy sektora publicznego i prywatnego – zalety, wady i bariery rozwoju* [w:] E. Grzegorzewska-Mischka (red.), *Partnerstwo publiczno-prywatne w kontekście EURO 2012*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Zysnarski J. (2003), *Partnerstwo publiczno-prywatne, teoria i praktyka*, ODDK, Gdańsk.

- [www 1] https://www.ppp.gov.pl/Poradnik_inwestora/Documents/20120419_metodologia_tworzenia_analiz_ryzyk.pdf (dostęp: 1.02.2018).
- [www 2] http://www.przetargi.egospodarka.pl/24980_Budowa-hali-sportowej-w-Karczmiskach-wraz-z-wyposazeniem-realizowana-w-formule-Partnerstwa-Publiczno-Prywatnego_2014_2.html (dostęp: 5.02.2018).
- [www 3] <http://morispolska.pl/> (dostęp: 5.02.2018).
- [www 4] http://www.przetargi.egospodarka.pl/211982_Budowa-hali-sportowej-w-Karczmiskach-z-wyposazeniem-realizowana-w-formule-Partnerstwa-Publiczno-Prywatnego_2014_2.html (dostęp: 5.02.2018).
- [www 5] www.pppgov.pl (dostęp: 5.02.2018).

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP – CHANCES OR RISK?

Summary: Public-private partnership (PPP) is a method based on cooperation between the public sector and private entities in order to implement public tasks. PPP is increasingly being used by entities in Poland. The main argument for including the private sector in the provision of public services is the division of risk and the possibility of using additional sources of financing. The main benefit for public entities is the ability to use the skills of private entities in terms of reducing costs or improving the quality of public services. Such activities allow the development of infrastructure, which translates into benefits for the whole society. PPP enterprises also gain private parties, open up to new markets as well as have a fixed source of repayment of previously involved capital. The purpose of this article is to show public-private partnership as a modern concept enabling the implementation of tasks belonging to the public sector and to present how risk management transplants into the implementation of PPP ventures. The basic research method was the analysis of literature. The practical part has been developed on the example of the Karczmiska commune, which carries out tasks within the framework of public-private partnership.

Keywords: public-private partnership, risk, risk management.