

Ireneusz Fechner  
Instytut Logistyki i Magazynowania

## Budowa centrum logistycznego według formuły Partnerstwa Publiczno-Prywatnego<sup>1</sup>

**Czy model Partnerstwa Publiczno-Prywatnego jest odpowiedni do realizacji inwestycji polegającej na budowie centrum logistycznego? Odpowiedzi na to pytanie udzielają liczne przykłady takich realizacji. Szkoda, że nie u nas.**

Model realizacji inwestycji według formuły partnerstwa publiczno- prywatnego (*Public Private Partnership – PPP*) był obok silnego wsparcia rządów i środków budżetowych jednym z głównych czynników sukcesu budowy włoskich i niemieckich centrów logistycznych. W trakcie realizacji programu budowy centrów logistycznych we Włoszech, kapitał prywatny został dopuszczony do środków publicznych. U podstaw tej decyzji leżało przekonanie, że takie rozwiązanie wpłynie pozytywnie na tempo realizacji inwestycji, przyniesie oszczędność środków inwestycyjnych oraz okaże się pomocne w przestrzeganiu realizacji jej harmonogramu i budżetu, z czym inwestorzy prywatni radzą sobie znacznie lepiej. Tak też się stało. Podobnie uczynili Niemcy, gdzie sektor publiczny, jako inicjator budowy centrów logistycznych, tworzył różne modele powiązań z inwestorami prywatnymi. Warto więc przyjrzeć się formule PPP, która aktualnie, wobec akcesji Polski do Unii Europejskiej staje się istotnym elementem współfinansowania inwestycji infrastrukturalnych przez środki finansowe udostępnione krajom członkowskim w ramach funduszy strukturalnych.

Budowa centrum logistycznego jest inwestycją wieloletnią, kosztowną i obciążoną szeregiem ryzyk, które mogą zniechęcić potencjalnych inwestorów do uczestnictwa w jego realizacji. Ryzyka te są widoczne szczególnie w przypadku, gdy inicjatorzy zamierzają zrealizować przedsięwzięcie inwe-

stycyjne w tradycyjny sposób. Dotyczą one różnych aspektów planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego:

- sektor publiczny może się obawiać, że przygotowane przez niego dużym nakładem środków grunty i infrastruktura nie znajdą użytkowników
- sektor prywatny może się obawiać nadmiernych kosztów inwestycji ukierunkowanej nie tylko na cele komercyjne, interesujące prywatnych inwestorów, ale także na realizację celów społecznych, które go nie interesują
- banki mogą się obawiać, że sektor publiczny nie znajdzie odpowiedniej ilości środków własnych, które byłyby dla nich gwarancją realności przedsięwzięcia.

Wymienione przykłady to tylko niektóre ryzyka towarzyszące planowaniu inwestycji długoterminowych, do których należą centra logistyczne. Dlatego rozwiązaniem, które sprawdziło się w krajach Europy Zachodniej, są wspólne inwestycje sektorów publicznego i prywatnego w ramach formuły partnerstwa publiczno- prywatnego.

*Partnerstwo Publiczno – Prywatne (PPP) jest formą długoterminowej współpracy sektorów publicznego i prywatnego przy realizacji inwestycji. Celem współpracy według koncepcji PPP jest osiągnięcie wspólnych korzyści w wymiarze komercyjnym i społecznym. Rezultatem współpracy jest uzyskanie większej wartości oraz wyższej jakości za niższą cenę niż w przypadku finansowania inwestycji w tradycyjny sposób [1].*

W przypadku formuły PPP oba sektory mogą wspólnie zrealizować przedsięwzięcie inwestycyjne, mimo że każdy z tych sektorów może mieć odmienne cele, jakie skłaniają go do współpracy.

Sektor publiczny może mieć na uwadze następujące cele:

- zrealizowanie zadania o szerszym wymiarze społecznym w krótszym czasie
- obniżenie kosztów realizacji inwestycji i zmniejszenie zaangażowania środków własnych
- zapewnienie optymalnego finansowania inwestycji w dłuższym horyzoncie czasowym
- osiągnięcie korzyści społecznych w postaci napływu nowych inwestycji, nowych miejsc pracy, pobudzenie wzrostu gospodarczego.

Sektor prywatny może być zainteresowany realizacją zupełnie innych celów:

- osiągnięciem wymiernych korzyści z realizacji inwestycji w postaci zwrotu z zaangażowanego kapitału
- możliwością generowania dodatkowych przychodów z działalności operacyjnej
- obniżeniem kosztów inwestycji oraz kosztów eksploatacyjnych
- ograniczeniem ryzyka poprzez przeniesienie na sektor publiczny tych ryzyk, którymi ten sektor lepiej zarządza.

Przedsięwzięcie realizowane według formuły PPP umożliwi lepszą identyfikację ryzyk, ich alokację i zarządzanie nimi niż w przypadku przedsięwzięcia realizowanego w sposób tradycyjny.

### Przykład:

wystąpiła potrzeba uruchomienia miejskich przewozów pasażerskich i samorząd lokalny ogłosił przetarg na świadczenie tych usług. Inwestor prywatny, który zamierza świadczyć

<sup>1</sup> Artykuł stanowi fragment książki pt. *Centra logistyczne – cel – realizacja – przyszłość*, która ukazała się w 2004 r. w serii wydawniczej ILiM „Biblioteka Logistyka”.

te usługi, przyjmuje na siebie ryzyko, że mieszkańcy nie będą korzystali z jego usług i kapitał zaangażowany w przedsięwzięcie nie przyniesie zwrotu. Ryzyko inwestora jest bardzo duże. Ryzyko sektora publicznego jest mniejsze i polega na nie rozwiązaniu problemu oraz konieczności poszukiwania innych rozwiązań, co również rodzi koszty. Analiza ryzyka może skłonić inwestora prywatnego do rezygnacji z przedsięwzięcia, a sektor publiczny nie znajdzie własnych środków na jego realizację.

W przypadku formuły Partnerstwa Publiczno-Prywatnego sektor publiczny może przejąć część ryzyka inwestora prywatnego angażując własne środki w przedsięwzięcie inwestycyjne (środki pieniężne, aporty rzeczowe), a ponadto będąc bardziej zainteresowanym zwrotem własnych nakładów zaangażowanych w przedsięwzięcie może zmniejszyć ryzyko braku zainteresowania przewozami ze strony mieszkańców miasta wprowadzając, np. miejską strefę płatnego parkowania dla samochodów osobowych i ustanawiając stawki za parkowanie w wysokości zniechęcającej część podróżnych do korzystania z własnych samochodów w dojeździe do śródmieścia.

Pomiędzy wielkością ryzyka a oczekiwanym zwrotem z inwestycji występuje wyraźna zależność. Inwestor prywatny, licząc się z dużym ryzykiem niepowodzenia, będzie oczekiwał wyso-

kiej stopy zwrotu, przy czym ocena ryzyka może go całkowicie zniechęcić do realizacji inwestycji. Sektor publiczny biorąc ryzyko na siebie, będzie w zamian oferował inwestorowi prywatnemu znacznie mniej korzyści. Znalezienie właściwej proporcji pomiędzy ryzykiem a oczekiwanymi korzyściami jest jednym z dwóch kluczowych elementów powodzenia realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego. Drugim jest zmniejszanie ilości ryzyk i ich wielkości, np. poprzez pozyskanie środków finansowych z programów europejskich, które zmniejszą wielkość zaangażowanego kapitału prywatnego w inwestycji oraz mogą skłonić bank do sfinansowania pozostałej części inwestycji kredytem udzielonym na lepszych warunkach. W tab. 1 pokazano przykładowe ryzyka występujące przy budowie centrum logistycznego i wskazano tego z partnerów, który to ryzyko powinien wziąć na siebie i starać się je wyeliminować.

Jakie korzyści daje współpraca w realizacji inwestycji według formuły Partnerstwa Publiczno-Prywatnego?

1. Podstawową korzyścią, której głównym beneficjentem jest sektor publiczny, jest możliwość realizacji długoterminowych inwestycji o wymiarze komercyjnym i społecznym, obarczonych dużymi kosztami realizacji i znacznym ryzykiem inwestycyjnym.
2. Umowy dotyczą najczęściej fazy inwestycyjnej i eksploatacyjnej łącznie, co poprawia efektywność wykorzystania środków finansowych i majątku stanowiącego wkład rzeczowy partnerów.

3. Podmioty komercyjne wnoszą doświadczenie w zarządzanie projektem inwestycyjnym i są zainteresowane optymalizacją kosztów w całym cyklu realizacji i eksploatacji obiektu będącego przedmiotem inwestycji.
4. Strony umowy lepiej dzielą pomiędzy siebie ryzyka, przez co zarządzanie nimi jest bardziej efektywne i w mniejszym stopniu, niż w przypadku współpracy tradycyjnej, może zniechęcić partnerów do współpracy.
5. Model finansowania inwestycji pozwala na zmniejszenie kosztów realizacji projektu dzięki możliwości pozyskania w skład kapitału inwestycyjnego niekomercyjnych środków finansowych oraz włączeniu do harmonogramu finansowania kolejnych zadań inwestycyjnych tych przychodów, które pojawiają się po realizacji określonych faz inwestycji, zanim ta zostanie w całości zakończona.

Jest więc szereg argumentów za Partnerstwem Publiczno-Prywatnym w budowie centrów logistycznych. Są też przykłady dobrych realizacji. Powinny być one zachętą dla tych inicjatyw, które próbują zmienić w Polsce dość marny obraz sieci logistycznych, pozbawionych odpowiadających europejskim standardom centrów logistycznych.

LITERATURA:

1. Borek M. – Ernst & Young „Koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego”. Forum partnerów publiczno-prywatnych. Partnerstwo Publiczno – Prywatne, a absorpcja funduszy europejskich. Poznań, 19 listopada 2003.

Tab. 1. Alokacja ryzyk występujących przy budowie centrum logistycznego. Źródło: opracowanie własne

| Ryzyko  | Sektor publiczny | Sektor prywatny | Wspólnie |
|---|------------------|-----------------|----------|
| Nieuregulowanie spraw własności gruntów   | x                |                 |          |
| Nieuregulowanie przeznaczenia gruntów w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego | x                |                 |          |
| Nieterminowa realizacja inwestycji  |                  | x               |          |
| Przekroczenie budżetu inwestycji  |                  | x               |          |
| Brak zainteresowania wykupem gruntów  |                  |                 | x        |
| Brak zainteresowania usługami firm zasiedlających centrum logistyczne                     |                  | x               |          |
| Brak dobrego skomunikowania centrum logistycznego z otaczającą je infrastrukturą drogową  | x                |                 |          |
| Brak najemców infrastruktury  |                  |                 | x        |