

Arkadiusz BOROWIEC\*

## **PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE: ZAGROŻENIA I BARIERY STOSOWANIA W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2017.075.05

Celem artykułu jest diagnoza najważniejszych zagrożeń i barier stosowania instrumentu PPP (partnerstwa publiczno-prywatnego) w Polsce. Przedstawiono w nim przegląd piśmiennictwa, a także wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na 120 podmiotach różnej wielkości gospodarujących na polskim rynku i 30 podmiotach administracji publicznej. Zawarto w nim także rekomendacje dotyczące działań po stronie przedsiębiorstw i podmiotów publicznych, które powinny doprowadzić do szerszego niż dotychczas stosowania wspomnianego instrumentu.

**Słowa kluczowe:** partnerstwo publiczno-prywatne, bariery rozwoju PPP

### **1. WSTĘP**

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest instrumentem wykorzystywanym szeroko zarówno w krajach europejskich, jak i na całym świecie. Oblicza się, że w ciągu ostatnich 15 lat udało się zrealizować ponad 1200 projektów szacowanych łącznie na około 300 mld euro. Liderem w wykorzystaniu PPP jest niewątpliwie Wielka Brytania, gdzie w ciągu ostatnich 10 lat udało się zrealizować ponad 900 umów. Statystycznie prawie 25% przeprowadzonych tam inwestycji zrealizowano przy udziale sektora prywatnego. Dla porównania w Polsce projekty tego typu stanowią tylko 2% wszystkich zrealizowanych inwestycji. Porównanie to wskazuje na bardzo słaby stan polskiego rynku PPP oraz szereg barier związanych z jego rozwojem.

---

\* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

Wydaje się, że w dobie coraz większych problemów związanych z finansowaniem inwestycji publicznych, a także w związku z dotychczasowymi zaniedbaniami infrastrukturalnymi należy zastanowić się nad przyspieszeniem rozwoju PPP, które jako instrument finansowania może mieć wiele zalet. W literaturze przedmiotu podkreśla się m.in., że finansowanie inwestycji przez PPP z budżetu sektora prywatnego prowadzi do wzrostu kosztów w porównaniu z finansowaniem ich w ramach długu publicznego przez sektor publiczny, średnio o 2–3% rocznie (Speckman, 2002). Ponadto podmiot publiczny ma większą zdolność do rozłożenia ryzyka niż dzieje się to w sektorze prywatnym (Yescombe, 2008) oraz ma możliwość korzystniejszego rozłożenia płatności netto w czasie (Mikołajczyk, 2010).

Współpraca w zakresie projektów między sektorami prywatnym i publicznym w Polsce daleka jest jednak od wzorcowej, co sprawia, że bardzo rzadko wykorzystuje się finanse podmiotów prywatnych do realizacji zadań publicznych. Warto przy tym podkreślić, że pod względem formalnoprawnym nie ma ograniczeń branżowych dotyczących formuły PPP, niemal wszystkie zadania publiczne, szczególnie z zakresu usług użyteczności publicznej mogą być przedmiotem współpracy.

Celem artykułu jest diagnoza najważniejszych zagrożeń i barier stosowania instrumentu PPP w polskich przedsiębiorstwach. Ze względu na problematykę (zawartą w tytule) zastosowano w nim metodę przeglądu piśmiennictwa głównie krajowego, a także przeprowadzono badania ankietowe na 120 podmiotach różnej wielkości gospodarujących na polskim rynku i 30 podmiotach administracji publicznej. Celowy dobór próby oraz konfrontacja wyników badań pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym dają nadzieję na uzyskanie wiarygodnych wyników badań oraz sprawdzenie na ile bariery widziane oczami przedsiębiorców pokrywają się z tymi, które postrzegają podmioty sektora publicznego.

## **2. BARIERY STOSOWANIA PPP W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU**

W literaturze przedmiotu można znaleźć informacje na temat wielu barier uniemożliwiających szerokie stosowanie PPP. Przykładowo Bitner jako główne problemy w tym zakresie widzi problematyczne procedury wyboru partnera prywatnego, bariery prawne oraz brak standaryzacji usług publicznych oraz umów o PPP (Bitner, 2008, s. 29). Wiele osób utożsamia także PPP z pozyskiwaniem środków z funduszy Unii Europejskiej.

Jak twierdzi Mikołajczyk jednostki samorządowe nie są dostatecznie przygotowane do realizowania projektów PPP (Mikołajczyk, 2010, s. 117). Trudno się jednocześnie nie zgodzić, że ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym jest trakto-

wana marginalnie przez zainteresowanych, którzy niejednokrotnie wykazują się rażącym brakiem kompetencji w zakresie jej znajomości<sup>1</sup>.

Analizując bariery nie sposób odnieść się też do treści samej ustawy. Zgodzić się można z piśmiennictwem w tym zakresie, że niektóre jej zapisy wydają się przeregulowaniem (Mikołajczyk, 2010, s. 118). Inne z kolei są nie do końca doprecyzowane (np. dotyczące wysokości wynagrodzenia za świadczenie usług publicznych). Warto także zwrócić uwagę, że ustawa daje niewielkie udogodnienia podatkowe oraz nie pozwala cieszyć się wieloma przywilejami w zakresie gospodarki nieruchomościami publicznymi.

W badaniach przeprowadzonych przez PPPortal.pl największą barierą rozwoju wśród ankietowanych osób okazał się brak dobrych polskich praktyk (Raport PPPortal, 2011, s. 10). Faktycznie liczba projektów realizowanych w naszym kraju jest niewielka i waha się w przedziale 30–60 rocznie. Są to raczej małe przedsięwzięcia, o stosunkowo małej wartości. Jednym z nielicznych wyjątków jest umowa na realizację projektu pn. „System Gospodarki Odpadami dla Miasta Poznania” (854 mln zł).

Jeszcze inną barierę w rozwoju PPP widzi Maciejewski twierdząc, że najważniejszy problem, z którym należy sobie poradzić to brak wiedzy i doświadczenia interesariuszy PPP, z którego wynika m.in. brak odpowiedniego przygotowania projektów (Maciejewski, 2016). Z faktu tego biorą się najczęściej wygórowane oczekiwania wobec przedsiębiorstw prywatnych, jak również brak elastyczności podczas negocjowania oraz błędny podział ryzyk i zadań. Podkreśla się także niewłaściwą postawę samych przedsiębiorców, traktujących często umowę w zakresie PPP krótkoterminowo, w nadziei na szybki i łatwy zysk. Podejście takie jest nieporozumieniem, gdyż jak powszechnie wiadomo umowy w ramach PPP obejmują swoim zasięgiem okres nawet kilkudziesięciu lat.

Problemem, o którym można przeczytać w literaturze przedmiotu, jest także bardzo niska partycypacja społeczeństwa w sprawach publicznych w Polsce. Jak słusznie zauważa Trojanek, zaangażowanie publiczne wiąże się w sposób bezpośredni z włączaniem do prac nad przedsięwzięciem tych osób, które go popierają (Trojanek, 1994, s. 9-10). Jak jednak zauważa Brzozowska, zachowanie tych osób może być niebezpieczne z punktu widzenia integralności projektu (Brzozowska, 2006, s. 75-80).

Ta sama autorka wskazuje w swoich pracach na uwarunkowania polityczne nie wspierające rozwoju PPP w Polsce. Na szczeblu krajowym, ale też i samorządowym, wskazuje na problem kadencyjność i, który powoduje najczęściej krótkowzroczne działania obliczone na politykę tzw. małych kroków (Brzozowska, 2006, s. 80-82). Na opisywany w literaturze przedmiotu problem nakładają się także bardzo często obietnice wyborcze, niestety z reguły niedotrzymywane przez decydentów.

---

<sup>1</sup> Autor artykułu prowadził w tym zakresie badania na słuchaczach studiów podyplomowych Zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno-prywatne.

Piśmiennictwo dotyczące barier rozwoju PPP w Polsce nie omija także problemów mentalnych polskiego społeczeństwa. Prowadzi to do obaw dotyczących przykładowo wzrostu opłat za usługi. Problemy te dotyczą także decydentów, wśród których istotne znaczenie ma obawa o utracenie kontroli nad podmiotami komunalnymi (Zysnarski, 2003, s.45).

W końcu także często podkreślaną barierą stosowania instrumentu PPP jest brak standardów w zakresie pozyskiwania funduszy europejskich na finansowanie umów. Podmioty publiczne chcące pozyskać te środki stosują najczęściej metodę prób i błędów, co niejednokrotnie odracza inwestycję w czasie. Ma to jednak także pozytywny wymiar, ponieważ umożliwia uczenie się organizacji (Mikołajczyk, 2010, s. 119).

Literatura przedmiotu wskazuje także na brak rządowej instytucji, która wspierałaby realizację projektów PPP (Bitner, 2006, s. 30). Powoduje to problemy w uzyskaniu jasnej i klarownej informacji na temat procedur PPP, a także brak zaufania do stosowania krajowych norm i przepisów.

Na drodze do szybszego rozwoju PPP w Polsce stoją także bariery o charakterze finansowym. Podkreśla się bowiem zbyt wysokie koszty realizacji przedsięwzięć realizowanych w formule PPP, która ciągle jest droższa od przeprowadzenia procedury w formie zamówienia publicznego (Grzybowski, 2006, s. 98). Niewątpliwie duża część kosztów wynika z konieczności przeprowadzenia mocno rozbudowanej analizy ryzyk, które są związane z potencjalnym przedsięwzięciem oraz zaawansowanej dokumentacji prawnej oraz kredytowej.

### **3. BARIERY STOSOWANIA PPP W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

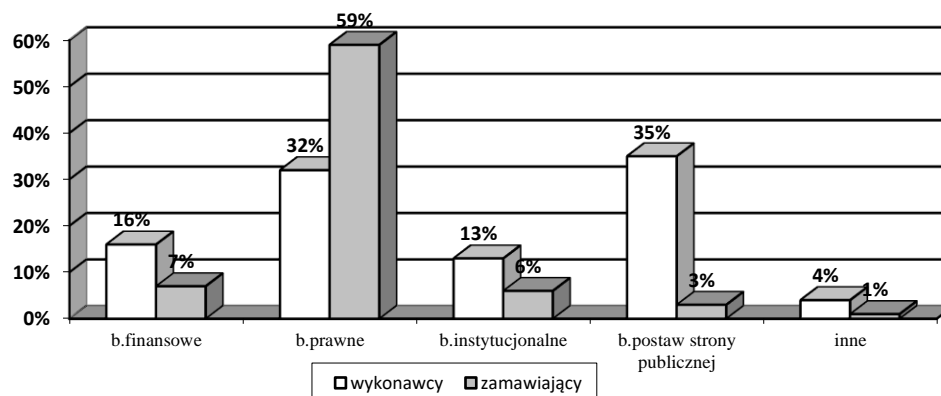
Na tle przeglądu literatury przeprowadzono badania własne dotyczące przeszkód dotyczących szerszego stosowania instrumentu PPP. W badaniach jak już wspomniano wzięło udział 120 podmiotów prywatnych oraz 30 podmiotów administracji publicznej. W doborze wykonawców kierowano się zasadą, że brali oni udział w postępowaniu o zamówienie publiczne. Ten celowy dobór próby miał na celu uzyskanie wiarygodnych i rzetelnych odpowiedzi w przeprowadzonym badaniu. Badania przeprowadzono na terenie całego kraju w drugiej połowie 2016 r.

Ankietowani przedsiębiorcy reprezentowali różne przedsiębiorstwa o różnym charakterze działalności. Najwięcej z nich, bo 40%, działało w obszarze związanym ze sportem i rekreacją, 15% związanych było z budową i eksploatacją parkingów, a 10% z ochroną zdrowia. Pozostałe przedsiębiorstwa zajmowały się transportem, kulturą, budową dróg, infrastrukturą publiczną, energetyką, usługami wydawniczymi, sprzedażą paliw, gospodarką komunalną i gospodarką odpadami. Udział każdej z wymienionych grup nie przekroczył jednak w badaniu 5%. Podział

taki procentowo odpowiada liczbie inwestycji publicznych realizowanych w tych obszarach w ostatnich kilku latach.

Jeśli chodzi o jednostki administracji publicznej, to były one reprezentowane przez komendy wojewódzkie policji, kuratoria oświaty, wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska, inspektoraty nadzoru budowlanego, izby skarbowe, izby celne, urzędy statystyczne, inspektoraty transportu drogowego, regionalne zarządy gospodarki wodnej oraz jednostki wojska polskiego.

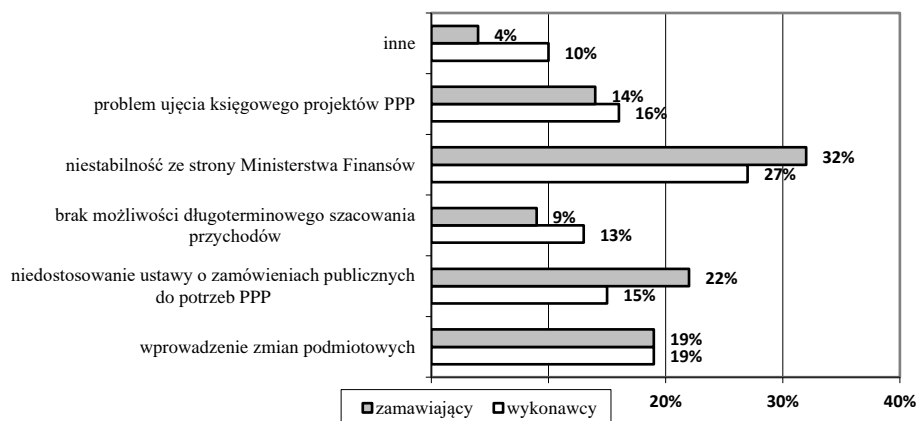
Najważniejszymi barierami rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce w opinii ankietowanych okazały się bariery finansowe, prawne, instytucjonalne oraz związane z postawą strony publicznej. Na rysunku 1 przedstawiono odsetek wskazań w tym zakresie wśród ankietowanych.



Rys 1. Podstawowe bariery rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce (na podstawie wyników badań)

Jak wskazują dane na wykresie dominującymi barierami w opinii zarówno przedsiębiorców, jak i jednostek administracji publicznej są bariery prawne i związane z postawami strony publicznej.

Jeśli chodzi o pierwsze z nich, to regulacje dotyczące PPP zostały w Polsce ujęte w trzech aktach prawnych: ustawie z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, ustawie z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane i usługi oraz ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. „Prawo zamówień publicznych”. Co ciekawe, bariery te w większym stopniu były wskazywane przez urzędników biorących udział w ankiecie. Na rysunku 2 przedstawiono najważniejsze zdaniem ankietowanych rodzaje barier prawnych we wprowadzaniu umów PPP.

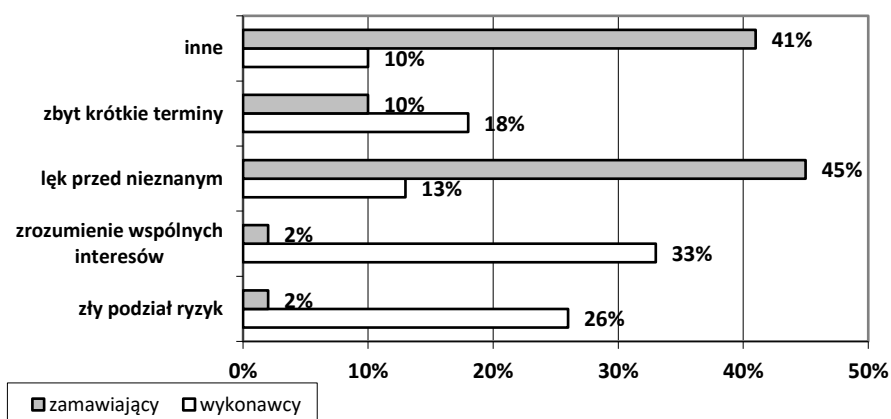


Rys. 2. Rodzaje barier prawnych w opinii ankietowanych (na podstawie wyników badań)

Najczęściej ankietowani (zarówno przedsiębiorcy, jak i urzędnicy) za najważniejszą barierę prawną uznają zmienność interpretacji istniejących przepisów prawnych ze strony Ministerstwa Finansów. Jak się wydaje, jest to słusza sugestia, gdyż do dnia dzisiejszego szczególnie problematyczna jest kwestia ujęcia księgowego projektów PPP w kontekście wpływu na wskaźniki długu publicznego. Problem ten blokuje urzędników w zakresie szerszego wykorzystywania tego instrumentu w obawie o powiększanie tego długu (problem ten dotyczy także samorządów).

Dużą barierą prawną wskazywaną głównie przez urzędników jest problem niedostosowania ustawy „Prawo zamówień publicznych” do przepisów związanych z partnerstwem publiczno-prywatnym. Skarżą się oni, że nie za bardzo wiedzą w jaki sposób wykorzystać przepisy tej pierwszej do realizacji umów PPP. Nie ma w niej także przepisów dotyczących tzw. spółek celowych, które są powoływane w celu realizacji konkretnego przedsięwzięcia przez wykonawcę. Powołanie takiej spółki pozwala wykonawcy na ograniczenie i rozłożenie ryzyka, a z drugiej strony nie jest zagrożeniem dla strony publicznej. Warto zwrócić także uwagę na problem związany z niemożnością długoterminowego szacowania przychodów w związku z jednorocznymi zasadami kontraktowania (np. z NFZ w zakresie ochrony zdrowia).

Bariery związane z postawami strony publicznej (co wydaje się oczywiste) były wskazywane głównie przez ankietowanych przedsiębiorców. Podkreślali oni niewystarczającą wiedzę urzędników w zakresie procedur realizacji PPP i ich niską świadomość. Wielu z nich wskazywało także na swój brak kompetencji dotyczący wykorzystania tego instrumentu. Na rys. 3 przedstawiono najważniejsze zdaniem ankietowanych rodzaje barier związanych z postawami urzędników we wprowadzaniu umów PPP.



Rys 3. Rodzaje barier związanych z postawami urzędników w opinii ankietowanych (na podstawie wyników badań)

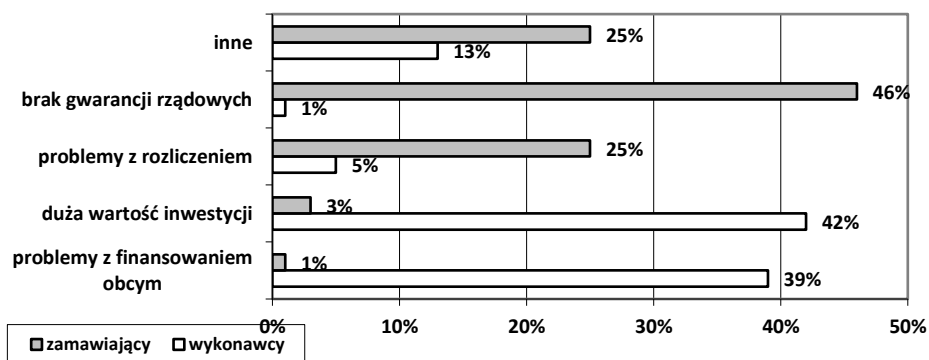
Jak można przypuszczać, samoocena urzędników biorących udział w badaniu dotycząca ich postaw była bardzo powściągliwa. Większość z nich na pytanie, dlaczego inicjują tak mało postępowań służących wykorzystaniu instrumentu partnerstwa odpowiadała, że obawia się komplikacji związanych z niezajomością przepisów prawnych w tym zakresie. Podkreślali jednocześnie problem braku dobrych wzorców i instytucji, które mogą służyć pomocą i doradztwem.

Przedsiębiorcy, jak wynika z badań, za największy problem związany z postawami urzędników uznali brak zrozumienia ze strony tych drugich wspólnego interesu związanego z zawarciem umowy PPP. Przedstawiony wynik badania wskazuje jednocześnie na dużą barierę komunikacyjną występującą w relacjach przedsiębiorca–urzędnik. Jednoznacznie osoby zatrudnione w sektorze prywatnym podkreślają obawy przed transparentnością strony publicznej oraz jej niegospodarność. Wnioski te znajdują także odzwierciedlenie w zagadnieniu podziału ryzyk pomiędzy wspomnianymi podmiotami. Tutaj także przedsiębiorcy skarżą się na brak równowagi i wskazują stronę publiczną jako tę, która stara się na nich wszystkie te ryzyka przerzucić. Wyniki badań wskazują także, podobnie jak w przypadku urzędników, obawę wśród przedsiębiorców przed wchodzeniem na grunt nieznanych przepisów i procedur związanych z PPP.

Analizując wyniki badań, warto również dostrzec bariery finansowe wskazywane głównie przez ankietowanych przedsiębiorców. Wskazywali oni głównie na problemy związane z dostępnością kapitału obcego oraz rozmiar środków niezbędnych do realizacji inwestycji. Na rysunku 4 przedstawiono najważniejsze zdaniem ankietowanych rodzaje barier finansowych we wprowadzaniu umów PPP.

Bariery finansowe w opinii wielu przedsiębiorców mogą uniemożliwić ich udział w realizacji umowy PPP. Biorąc pod uwagę, że w badaniach wzięło udział 78% podmiotów należących do sektora MSP, trudno dziwić się takiej sytuacji.

Bariera ekonomiczna – jak podkreśla Łuczka – jest bowiem jedną z najpoważniejszych, z którą borykają się przedsiębiorcy w tych podmiotach (Łuczka, 2005, s. 29-50). Wielu przedsiębiorców biorących udział w badaniu podkreślało także problemy z planowaniem długoterminowym i wynikającej z niego strategii działania w zakresie finansowania. Sytuacja ta także nie dziwi, gdyż niejednokrotnie przedsiębiorcy sektora MSP podkreślają, że w porównaniu z dużymi podmiotami planowanie strategiczne jest znacznie mniej sformalizowane (Rembiasz, 2013, s. 60).



Rys 4. Rodzaje barier finansowych w opinii ankietowanych (na podstawie wyników badań)

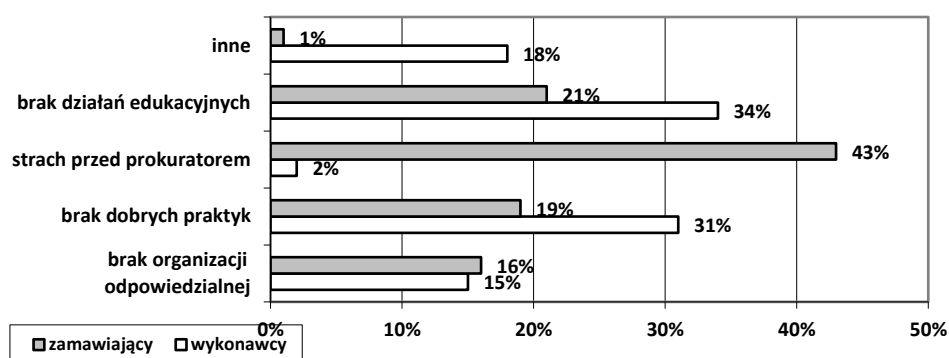
Jak wynika z badań, problemy natury finansowej mogą także pośrednio dotyczyć strony publicznej, która w badaniu podkreśliła brak gwarancji rządowych związanych ze wsparciem choćby strategicznych projektów dotyczących np. energetyki czy ochrony zdrowia. Zasadniczo jednak urzędnicy podkreślali opłacalność inwestycji realizowanych w formule PPP, gdyż są one realizowane ze środków partnerów prywatnych, co praktycznie eliminuje ryzyko ekonomiczne po stronie instytucji publicznych i skraca czas postępowania.

Ostatnią grupą barier wykazaną przez ankietowanych były bariery instytucjonalne. Ankietowani podkreślali, że w Polsce nie istnieje instytucja odpowiedzialna za obszar PPP, a także brakuje w tym zakresie dobrych wzorców. Na rysunku 5 przedstawiono najważniejsze zdaniem ankietowanych rodzaje barier instytucjonalnych we wprowadzaniu umów PPP.

Wyniki badań wskazujące na bariery instytucjonalne – mimo że nie stanowiły najbardziej popularnych w przeprowadzonej ankiecie – są bardzo interesujące. Respondenci podkreślali dość zgodnie brak istniejącej organizacji na szczeblu centralnym, która zajmowałaby się doradztwem i wsparciem podmiotów biorących udział w postępowaniach związanych z PPP, a także brak wzorców dotyczących norm w zakresie zachowań oraz stosowanych rozwiązań. Wielu urzędników, którzy chcieli zachować anonimowość, wskazywało także na strach przed organami



ściągania w związku z realizacją transakcji PPP. Podkreślali przy tym bardzo niekorzystny klimat polityczny i obawę o posądzenie o praktyki korupcyjne.



Rys 5. Rodzaje barier instytucjonalnych w opinii ankietowanych (na podstawie wyników badań)

Bardzo istotną rolę w badaniu barier instytucjonalnych odegrała odpowiedź związana z brakiem działań edukacyjnych. Zarówno przedsiębiorcy, jak i urzędnicy dostrzegli tę barierę, wskazując, że nie ma w Polsce kierunków studiów ani szkół kształcących w zakresie PPP. Powoduje to niedostatek wiedzy po obu stronach projektu i prowadzi do częstych błędów związanych z nieprzestrzeganiem prawa.

#### 4. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania w zakresie barier stosowania instrumentu PPP wykazały szereg problemów i zagrożeń związanych z jego wykorzystaniem w Polsce. W zdecydowanej części potwierdziły one stan wiedzy zaprezentowany w części teoretycznej, a w niektórych obszarach wiedzę tę nieco poszerzyły.

Poza identyfikacją barier celem badania miało być skonfrontowanie odpowiedzi uzyskanych od przedsiębiorców z opiniami urzędników, co zostało przedstawione na zaprezentowanych w niniejszym artykule wykresach. Zgodnie z przewidywaniami, odpowiedzi te w wielu obszarach znacząco się różniły, w innych bardzo ze sobą zbieżne. Największe dysproporcje zaobserwowano w związku z identyfikacją barier finansowych oraz związanych z postawami strony publicznej. Różnice związane z barierami finansowymi są związane przede wszystkim z innym charakterem funkcjonowania instytucji, z których wywodzili się respondenci. Instytucje prywatne bariery te postrzegają przede wszystkim przez pryzmat zapewnienia sobie bytu na rynku, natomiast publiczne przez stabilne i jak najwyższe finansowanie z budżetu państwa. Z kolei bariery związane z postawami strony publicznej przede

wszystkim były identyfikowane ze strony przedsiębiorców. Trudno jednak przypuszczać, aby urzędnicy w swoim postępowaniu widzieli problem związany z niewykorzystaniem instrumentu PPP w Polsce.

Dużą zbieżnością w zakresie odpowiedzi obu ankietowanych grup okazały się bariery instytucjonalne i prawne. W jednym przypadku pojawiła się jednak istotna różnica. Pomimo, że polskie prawo w równym stopniu ściga przedsiębiorcę jak i urzędnika, to ta druga grupa ankietowanych podkreślała strach przed prokuraturą. Jest to prawdopodobnie efekt bariery społecznej, według której urzędnik w Polsce to osoba skorumpowana i „ustawiająca” postępowania.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na sformułowanie rekomendacji w celu eliminacji barier oraz zagrożeń związanych z wykorzystaniem instrumentu PPP w Polsce. Oczywiście rekomendacje te należy podzielić na odpowiednie kategorie. W zaprezentowanym podziale jako kategorię przyjęto podmiot, do którego są one adresowane.

Jeśli chodzi o podmioty publiczne należy w szczególności:

- przygotować wzorcową dokumentację dotyczącą różnych obszarów projektowych w celu wskazania przedsiębiorcom dobrych praktyk i poprawnych rozwiązań,
- przeprowadzić działania informacyjne skierowane do sektora prywatnego,
- doprowadzić do harmonizacji na poziomie centralnym przepisów w zakresie udzielania zamówień publicznych i PPP,
- wypracować jednolitą metodykę związaną z księgowością w bilansie instytucji publicznej,
- uregulować podejście do podziału ryzyk,
- opracować rozwiązania systemowe na poziomie polityki rządu prowadzące do szerszego stosowania PPP i ujednoczyć ich interpretację,
- wprowadzić problematykę PPP w programy nauczania szkół i uczelni wyższych,
- uregulować zasady powoływania spółek celowych do realizacji przedsięwzięć PPP,
- uelastyczyć zasady kontraktowania,
- wprowadzić gwarancje rządowe w projektach PPP o znaczeniu strategicznym dla polskiej gospodarki.

Podmioty prywatne realizujące lub chcące realizować projekty PPP powinny:

- inspirować instytucje publiczne w zakresie dobrych praktyk i rozwiązań stosowanych w biznesie,
- uczestniczyć w wymianie wiedzy w zakresie realizacji projektów,
- proponować rozwiązania stosowane z powodzeniem w innych krajach niż Polska,
- uczestniczyć w konsultacjach podejmowanych przez podmioty publiczne,
- dokształcać się w zakresie norm i przepisów dotyczących udzielania zamówień publicznych oraz podpisywania umów PPP,

- dostosowywać udział w projektach PPP do swoich realnych możliwości finansowych i organizacyjnych.

Proces likwidowania barier dotyczących PPP nie jest prosty. W dobie pozyskiwania przez Polskę funduszy unijnych na pewno może być traktowany przez wiele instytucji jako ich skomplikowany substytut. Trzeba jednak mieć świadomość, że wobec coraz większych trudności związanych z pozyskiwaniem kapitału instrument PPP może stać się już niedługo jedyną gwarancją stabilnego rozwoju gospodarczego.

## LITERATURA

- Bitner M. (2008). Bariery rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego jako metody wykonywania zadań związanych z realizacją inwestycji lokalnych i regionalnych w Polsce. In: E. Kronenberg-Sokołowska (red.), *Realizacja zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego we współpracy z sektorem prywatnym*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego.
- Bitner M. (2006). Finansowanie strukturalne w jednostkach samorządu terytorialnego – skąd przyszło, dokąd zmierza? In: E. Balcerowicz (red. nauk.), *Obligacje komunalne w Polsce*, „Zeszyty BRE Bank – CASE”, 86.
- Brzozowska K. (2006). *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki, możliwości, bariery*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Grzybowski W. (2006). Droga prywatna? *Przegląd Komunalny*, 11 listopada.
- Łuczka T. (2005). Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. In: T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości*. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.
- Maciejewski D. (2016). *Partnerstwo publiczno-prywatne: zalety i ograniczenia*. *Enterprise Europe Network*. Warszawa: PARP.
- Mikołajczyk D.P. (2010). Teoretyczne aspekty partnerstwa publiczno-prywatnego – zalety, wady, bariery rozwoju w Polsce oraz związek z ideą nowego zarządzania publicznego, prywatyzacji i zamówień publicznych, *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica*, 243.
- Rembiasz M. (2013). Rola strategii w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. In: S. Trzeciński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.
- Speckman M. (2002). Public-private partnership: lessons from the British approach, *Economic Systems*, 26.
- Trojanek M. (1994). Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych, *Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu* 1994, 137.
- Yescombe E.R. (2008), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Zasady wdrażania i finansowania*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Zysnarski J. (2003). *Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: RISKS AND BARRIERS TO ITS USE  
IN POLISH ENTERPRISES IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH**

**Summary**

The aim of the article is a diagnosis of the major risks and barriers to the use of the PPP instrument in Poland. The article includes a literature review, as well as the results of a survey conducted on 120 entities of all sizes operating on the Polish market and 30 entities in public administration. It also contains recommendations for action on the side of businesses and public entities, which should lead to wider than before application of that instrument.

**Keywords:** public-private partnership, barriers to the development of PPPs