

Dorota Rynio

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PARTNER PRYWATNY JAKO „NOWE” OGNIWO ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO REGIONU

Streszczenie: Decentralizacja funkcji państwa i poszerzony zakres zadaniowy wymagają zwiększonych nakładów finansowych. Jednostki terytorialne, chcąc wywiązać się z nakładanych na nie obowiązków, starają się w odpowiedni sposób dokonać podziału zasobów, jednak często samodzielnie nie są w stanie tego zrealizować za względu, m.in. na: barierę finansową, organizacyjną, czasową, braku zasobu ludzkiego, prawną. Jedną z możliwości wsparcia realizacji zadań publicznych stwarza partnerstwo publiczno-privatne. Zadaniem wspólnych działań sektora publicznego i prywatnego jest wspomaganie procesu inwestycyjnego w regionie. Niezależnie od działu, którego przedsięwzięcia dotyczą, partnerstwo publiczno-privatne powinno przynieść dodatkowe korzyści nie tylko podmiotom współtworzącym partnerstwo, ale również regionowi.

Słowa kluczowe: partnerstwo publiczno-privatne, rozwój społeczno-gospodarczy, region.

1. Wstęp

Rosnący, w wyniku decentralizacji funkcji państwowych, zakres zadaniowy wymaga zwiększonych nakładów finansowych. Jednostki terytorialne, chcąc wywiązać się z nakładanych na nie obowiązków, starają się w odpowiedni sposób dokonać podziału zasobów. Bariera finansowa oraz ograniczenia prawne zadłużania się jednostek administracyjnych decydują o niepełnym wykorzystaniu zasobów jednostki. Problemy finansowe są przyczyną braku możliwości wykorzystania pomocy publicznej, gdyż jej warunkiem jest udział środków własnych w przedsięwzięciu. Wcześniej zaciągnięte zobowiązania ograniczają dostęp do kolejnych kredytów, a czasami wręcz uniemożliwiają powiększanie zadłużenia jednostki. Ponadto niemożliwa staje się realizacja części potrzeb zgłaszanych przez społeczeństwo. Istnieje kilka możliwości pozyskania nowych źródeł finansowania tych przedsięwzięć, np.: kredyt, pożyczka, obligacje, samoopodatkowanie, przesunięcie środków z innych działów, wykorzystanie wsparcia Unii Europejskiej.

Podczas realizacji zadań publicznych władze regionu borykają się również z barierą czasu, z czym mogą sobie poradzić poprzez zatrudnienie dodatkowych osób

lub wydłużenie czasu pracy dotychczas zatrudnionych (w tym przypadku płaci się za godziny nadliczbowe). Z barierą czasu wiąże się kolejne ograniczenie – bariera organizacyjna, którą władze regionu starają się zniwelować przez zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie, instytucji i in. W regionach zadania często nie mogą być wykonane ze względu na barierę wiedzy, której konsekwencje władze mogą ograniczać poprzez wykorzystanie zasobów wiedzy własnych pracowników i poszerzanie ich wiedzy w drodze szkoleń, a także zastosowanie nowoczesnych rozwiązań czy zakup patentów.

Przeciwdziałanie barierom i dalszy rozwój umożliwia realizacja zadań publicznych za pomocą partnerstwa publiczno-prywatnego. Zadaniem wspólnych działań sektora publicznego i prywatnego jest wspomaganie procesu inwestycyjnego w regionie. Niezależnie od działu, którego przedsięwzięcia dotyczą, partnerstwo publiczno-prywatne powinno przynieść dodatkowe korzyści nie tylko podmiotom współtworzącym partnerstwo, ale również otoczeniu.

2. Uwarunkowania prawne partnerstwa publiczno-prywatnego

Pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego nie jest w gospodarce nowe. W Polsce zostało ono wprowadzone *Ustawą z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Sformalizowała ona kooperację podmiotów prywatnych i publicznych, uznając za partnerstwo publiczno-prywatne opartą na umowie notarialnej współpracę, która realizuje zadania podmiotu publicznego zgodnie z zasadami zawartymi w dokumencie. Oznacza to, że w polskim ustawodawstwie powiązано partnerstwo publiczno-prywatne jedynie z osiąganiem zadań publicznych, przy czym nie ma obowiązku finansowania i wykonania zadań publicznych przy użyciu PPP, co wynika także z innych uregulowań. Zgodnie z prawem, w partnerstwie publiczno-prywatnym dokonywany jest podział elementów ryzyka, zadań i obowiązków, które będą realizowane zgodnie z zasadą wykonawstwa przez stronę specjalizującą się w danym zakresie [*Wskazówki...* 2007, s. 10-13]. Podział ten może przybierać różne postaci: od skrajnych, przerzucających odpowiedzialność i ryzyko na jedną ze stron, do pośrednich. Zapisy ustawy mówią o aktywnym udziale partnera prywatnego w ponoszonych nakładach, nawet do pełnego finansowania przedsięwzięcia przez stronę prywatną. Partner prywatny w zamian za udział w inwestycji otrzymuje wynagrodzenie i możliwość korzystania z kapitału włożonego przez podmiot publiczny. W dokumencie zawarto sformalizowane ograniczenia działań, które mogą być nazwane przedsięwzięciami realizowanymi w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Dotyczy to:

- strony projektowej lub wykonawczej inwestycji z zakresu zadań publicznych;
- usług publicznych realizowanych przez okres powyżej 3 lat, obejmujących eksploatację, utrzymanie lub zarządzanie niezbędnym zasobem majątkowym;
- kreowania działań zmierzających do rozwoju społeczno-gospodarczego, rewitalizacji i ładu w zagospodarowaniu miasta, dzielnicy, ulicy itp., przy czym powin-

no to być połączone z udziałem sektora prywatnego, który otrzyma od podmiotu publicznego wynagrodzenie w postaci niepieniężnej;

- projektów pilotażowych, promocyjnych, naukowych, edukacyjnych lub kulturalnych, służących osiągnięciu zadań publicznych; wynagrodzenie partnera prywatnego w większości powinno pochodzić ze źródeł innych niż środki podmiotu publicznego [*Ustawa o partnerstwie...* 2005, art. 4, pkt 4].

Ograniczenia co do możliwości stosowania tej formy współpracy, wynikające z przepisów prawa, w dużej mierze zmniejszyły liczbę przedsięwzięć realizowanych tą metodą. Ustawa starała się w sposób wyczerpujący określić zakres i zadania partnerstwa publiczno-prywatnego, co w konsekwencji skutkowało tym, że niemal cały dokument stał się definicją tego pojęcia. Zasadą wprowadzania partnerstwa publiczno-prywatnego, zgodnie z *Ustawą o partnerstwie...* z 2005 r., było jego zastosowanie wówczas, gdy korzyści osiąmane przez sektor publiczny były większe niż z pozostałych sposobów ich wdrażania. W konsekwencji akt ten stanowił realną barierę realizacji działań w drodze partnerstwa publiczno-prywatnego. *Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym* ponownie zdefiniowała partnerstwo publiczno-prywatne, określając je jako wspólną realizację przedsięwzięcia, w którym dochodzi do podziału zadań i ryzyka między podmiot publiczny i partnera prywatnego [*Ustawa o partnerstwie...* 2008, art. 1, ust. 2]. W myśl przepisów ustawy w sensie przedmiotowym partnerstwo dotyczy przedsięwzięć związanych z:

- budową lub remontem obiektu budowlanego;
- świadczeniem usług;
- wykonaniem dzieła, a w szczególności wyposażeniem składnika majątkowego w urządzenie, które podwyższa jego wartość lub użyteczność;
- świadczeniem usług połączonych z zarządzaniem składnikiem majątkowym wykorzystywanym do realizacji przedsięwzięcia publiczno-prywatnego lub z nim związanym.

Podmiot publiczny, który uczestniczy w partnerstwie publiczno-prywatnym, ma charakter złożony:

- rząd (bezpośrednio lub pośrednio, przez podległe mu agencje),
- jednostki samorządu terytorialnego (najczęściej na poziomie lokalnym) oraz regionalne fundusze inwestycyjne.

Podmiotem prywatnym może być:

- przedsiębiorstwo, przedsiębiorcy prywatni, przedsiębiorcy zagraniczni, mieszkańcy regionu, banki, fundusze *venture capital*, firmy ubezpieczeniowe;
- w myśl *Ustawy o partnerstwie...* z 2008 r. (art. 32) wprowadzono możliwość dofinansowania przedsięwzięć inwestycyjnych środkami unijnymi, przez co w partnerstwie pojawiają się instytucje związane z pośrednictwem w pozyskiwaniu środków unijnych;
- finansowanie partnerstwa może również wymagać dodatkowych środków pochodzących z kredytów lub pożyczek, co pociąga ze sobą pośrednią obecność partnerów z tego zakresu [Nogalski 2006, s. 3].

Ustawa z 2008 r. w porównaniu z uregulowaniami z 2005 r. wprowadziła istotne zmiany w systemie prawa:

- przyznano zainteresowanym jak największą swobodę kształtowania partnerstwa publiczno-prywatnego, czyli działalność, której może ono dotyczyć, nie jest ograniczana ustawą;
- wprowadzono ochronę najważniejszych interesów publicznych, co staje się istotne, gdyż w partnerstwie publiczno-prywatnym dochodzi do zróżnicowanej utraty kontroli nad majątkiem ze strony podmiotu publicznego na rzecz partnera prywatnego;
- wprowadzono ochronę uzasadnionych interesów partnerów prywatnych oraz ochronę długu publicznego;
- zapewniono zgodność z prawem UE.

W wyniku zawarcia umowy partnerstwa publiczno-prywatnego partner prywatny zostaje zobowiązany do wdrażania przedsięwzięcia z zakresu zadań publicznych, co wykonuje w zamian za wynagrodzenie, przy czym sam poniesie całość lub część wydatków na jego realizację. Podmiot publiczny partycypuje w realizacji przedsięwzięcia poprzez wniesienie wkładu własnego oraz współdziała w osiągnięciu celu. Gdy partner publiczny wnosi wkład własny w postaci nieruchomości, dodatkowo stosuje się przepisy *Ustawy o gospodarce nieruchomościami* [*Ustawa o gospodarce...* 1997]. Umowy partnerstwa publiczno-prywatnego przybierają postać notarialnej umowy cywilno-prawnej, o długim okresie realizacji. Możliwość zawierania umów o partnerstwo publiczno-prywatne ze strony partnera publicznego są ograniczone przez prawo budżetowe przez określenie maksymalnej kwoty łącznej, do wysokości której organy administracji rządowej mogą w danym roku zaciągać zobowiązania. Zgodnie z *Ustawą budżetową* na rok 2010 kwota ta wynosi 1 000 000 tys. zł [*Ustawa budżetowa...* 2010, art. 38]. Jeżeli kwota wnoszona przez partnera publicznego przekracza 100 000 000 zł, to działanie takie wymaga zgody ministra odpowiedzialnego za finanse publiczne (chyba że są to środki przeznaczone na finansowanie programów operacyjnych).

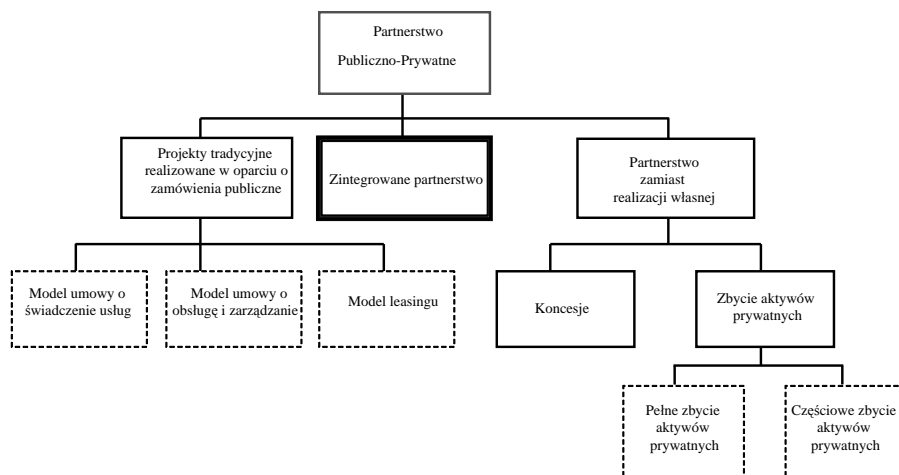
System prawny, oprócz *Ustawy o partnerstwie...* z 2008 r., posiłkuje się również aktami prawnymi powiązаныmi, ponieważ wybór partnera prywatnego odbywa się również na podstawie przepisów *Ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi* [*Ustawa o koncesji...* 2009] oraz *Ustawy prawo zamówień publicznych* [*Ustawa Prawo zamówień publicznych...* 2004]. Gdy żadna z ustaw nie może zostać zastosowana, wybór partnera prywatnego dokonywany jest w taki sposób, by zagwarantować podstawy konkurencji oraz przestrzeganie prawa¹.

Nowa podstawa prawna, w przeciwieństwie do poprzedniej, przygotowała wykładnię do realnego wdrażania działań partnerstwa publiczno-prywatnego.

¹ Na podstawie art. 4, ust. 3 *Ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym* po zmianach wynikających z DzU 2010, nr 106, poz. 675.

3. Wytyczne do przygotowania partnerstwa publiczno-prywatnego w regionie

W partnerstwie publiczno-prywatnym podział ryzyka następuje według zasady, że partnerzy robią to, co w danej dziedzinie umieją zrobić najlepiej, przez co mogą z pełną odpowiedzialnością uczestniczyć w przedsięwzięciu. Jeżeli podmiot prywatny realizuje zadanie publiczne, to powinien otrzymać w zamian wynagrodzenie, pod warunkiem, że realizuje umówione cele. Droga realizacji zadania publicznego w regionie wymaga określenia sposobu dochodzenia do celu. Wybór ścieżki zależy od tego, czy władze same przystąpią do działań, czy wybiorą partnerstwo publiczno-prywatne. Zanim podejmą ostateczne decyzje, powinny przede wszystkim skoncentrować się na tym, czy możliwe jest wprowadzenie partnerstwa publiczno-prywatnego i czy sektor prywatny wykaże zainteresowanie tą formą współpracy. Istotnym elementem przygotowanego zadania jest wstępne przedstawienie oczekiwań podmiotu publicznego co do planowanego przedsięwzięcia. Stworzenie dobrych warunków wyjściowych wymaga określenia, jakie są niezbędne zasoby, koszty, ryzyko i korzyści przy wprowadzaniu partnerstwa publiczno-prywatnego. Kolejnym etapem jest wybór rodzaju współpracy, dostosowany do specyfiki sytuacji, rodzaju zadania oraz postawy partnera publicznego (zob. rys. 1). Dobór kategorii partnerstwa publiczno-prywatnego jest uzależniony od podziału ryzyka, wymogów stawianych przez partnerów oraz przedmiotu umowy. Rodzaje współpracy obejmują: projekty tradycyjne oparte na zamówieniach publicznych, zintegrowane partnerstwo i partnerstwo zamiast realizacji własnej [Rynio, *Conception...*]. Decyzja o wyborze formy partnerstwa publiczno-prywatnego w znacznym stopniu determinuje przebieg realizacji przedsięwzięcia oraz możliwość nadzoru i ingerowania w proces partnerstwa.



Rys. 1. Kategorie partnerstwa publiczno-prywatnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rynio, *Conceptions...*].

Partnerstwo publiczno-prywatne przynosi wiele korzyści podmiotom w nim uczestniczącym oraz regionowi. Na przykład: podmiot publiczny może liczyć na szybkie wdrożenie nowych procedur, następuje szybszy rozwój infrastruktury, usługi są dostarczane przy wyższym poziomie innowacyjności i jakości, wzrasta efektywność operacyjna przedsięwzięć, obniżane są koszty całkowite projektu, a przy tym oszczędniej dysponuje się środkami publicznymi i uwzględniony zostaje cały okres życia aktywów [Murphy 2008, s. 104-111]. W partnerstwie publiczno-prywatnym zyskiem dla partnera publicznego staje się dodatkowy kapitał, który pojawia się wraz z partnerem prywatnym, co umożliwia zrealizowanie większego zakresu zadań publicznych. Przy projektach infrastrukturalnych – ze względu na wielkość środków potrzebnych na inwestycje – niezbędny staje się montaż finansowy, w którym następuje konwersja wydatków na wydatki inwestycyjne (gdzie można wykorzystać środki bieżące), a jednocześnie wydatki zostają rozłożone. W modelu wdrażania projektów drogą samodzielnej realizacji przez podmiot publiczny taki układ nie mógłby zostać zrealizowany. Skala środków na inwestycje, jakie można zgromadzić w drodze partnerstwa publiczno-prywatnego, jest znacznie większa niż przy realizacji własnej przez podmiot publiczny. Nie jest także konieczne dodatkowe wsparcie środkami budżetowymi, które w ten sposób zostają zamrożone na długi okres, a efektywność gospodarki budżetowej rośnie.

Ponadto ryzyko zostaje rozdzielone, co dodatkowo zachęca partnera publicznego do współdziałania. Partner prywatny pojawiający się na rynku stanowi konkurencję dla sektora publicznego, a jednocześnie sfera publiczna ma prawo wyboru partnera prywatnego. Konkurencja w głównej mierze odnosi się do ceny. Strona publiczna jednak nie powinna wskazywać ceny jako głównego wyznacznika wyboru partnera prywatnego. Ważnym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej powinny być (w ocenie podmiotu publicznego): doświadczenie techniczne i menedżerskie sektora prywatnego, wykonane podobne projekty (doświadczenie i wydajność, a także ekonomika skali) oraz dostępność do technologii, innowacji, a także własność patentów, maszyn, urządzeń i organizacji. Cena w tym przypadku odgrywa rolę drugoplanową. Korzyścią dla partnera publicznego jest również przyjęty u partnera prywatnego system kontroli wyników i jakości oraz motywacji pracowników, co zapewnia kontrolę ryzyka i zarządzanie nim. Wypracowane zostają oszczędności, które podmiotowi publicznemu umożliwiają realizację dodatkowych przedsięwzięć.

W drodze partnerstwa publiczno-prywatnego sektor prywatny – dzięki długoterminowemu i sformalizowanemu kontraktowi – zyskuje stabilizację, która motywuje go do utrzymania projektu i, ewentualnie, jego przedłużenia. Stanowi to bodziec do osiągania dobrych wyników i dostarczania wysokiej jakości produktów i usług. Umowa daje podmiotowi prywatnemu podstawy do komercyjnego wykorzystania posiadanych innowacji. Podmioty prywatne mogą obrać drogę specjalizacji w realizacji określonych zadań, przez co są w stanie obniżyć koszty i cenę finalną (co z kolei zdecyduje o wyborze właśnie tego partnera przez stronę publiczną), a także skrócić czas wykonania zadania i ułatwi wprowadzanie innowacji.

4. Ryzyko stosowania partnerstwa publiczno-prywatnego w regionie

Zalety wprowadzania w życie projektów inwestycyjnych poprzez partnerstwo publiczno-prywatne są jednoznaczne. Jednak nie w każdym przypadku realizacja przedsięwzięć w tym systemie jest najlepszym rozwiązaniem. W partnerstwie publiczno-prywatnym ponoszone są wyższe koszty transakcji niż przy tradycyjnych zamówieniach publicznych, z tego więc względu samorządy powinny tą drogą realizować przedsięwzięcia o znaczącej wartości i ekonomicznie racjonalne. Projekty o stosunkowo niewielkiej wartości podmiot publiczny wdraża samodzielnie i/lub przy współpracy instytucji finansowych, środków UE. W przeciwnym wypadku środki budżetowe będą wydatkowane nieefektywnie.

Istnieje możliwość, że współpraca pomiędzy partnerami będzie przebiegać na niskim poziomie efektywności, co w konsekwencji może prowadzić do ujemnych skutków. Groźny może się stać brak porozumienia podmiotów – podmiot publiczny może wówczas stracić kontrolę nad inwestycją, a podmiot prywatny przestać wywiązywać się w sposób rzetelny z realizacji zadania, zawyżać ceny itp.

Wybór partnera prywatnego wymaga określenia predyspozycji, jakimi ma się on cechować. W przeciwnym wypadku podmiot publiczny może narazić się na zarzut upolitycznienia i braku bezstronności. We wprowadzaniu partnerstwa publiczno-prywatnego istnieje prawdopodobieństwo stworzenia podstaw do kształtowania się monopolu partnera prywatnego. Specjalizacja podmiotów prywatnych w pewnych kategoriach realizowanych inwestycji działa z jednej strony na obniżenie kosztów, gromadzenie doświadczeń i efektywność, z drugiej zaś sprzyja monopolizacji rynku, przez co monopol publiczny we wdrażaniu działań zostaje zastąpiony przez monopol sektora prywatnego. Oczywiście, celem jest osiągnięcie konkurencyjnego rynku dostarczanych usług, jednak w praktyce może zostać zrealizowany inny scenariusz.

Partnerstwo publiczno-prywatne może przynieść negatywne skutki, zwłaszcza jeśli partner prywatny jest mało doświadczony w tej formie działalności. Łączenie wielu form finansowych, skrajnych celów, jakie chcemy osiągnąć, i zróżnicowanych sposobów działania jest bardzo skomplikowane, a często wręcz nieosiągalne. Specyfika partnerstwa publiczno-prywatnego, w której efektywność prowadzonego przedsięwzięcia i efekt ekonomiczny stają się celami priorytetowymi, nie zawsze może być spójna z celami społecznymi zadań wskazywanych przez podmiot publiczny. Dodatkowy problem stanowią środki, które muszą zostać zgromadzone w celu wdrożenia projektu. Kwota ta może być zasilana wsparciem środkami UE, co jeszcze bardziej komplikuje system celów i rozliczania realizowanego przedsięwzięcia, w efekcie przynosząc niekiedy negatywne konsekwencje.

Jednak, jeśli partnerstwo publiczno-prywatne w regionie zostanie prawidłowo przygotowane, przeprowadzone i sięga się po nie w uzasadnionych przypadkach, to przyczynia się ono do rozwoju społeczno-gospodarczego w tym obszarze, wzmacnia

również przedsiębiorczość, rozszerza pośrednio rynki zbytu regionu, zmniejsza stopę bezrobocia i wpływa na poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstw w regionie.

5. Podsumowanie

Jednym z głównych celów działania władz w regionie jest zapewnienie społeczeństwu dostępności do usług użyteczności publicznej w co najmniej podstawowym zakresie. Niestety, środki finansowe na realizację tych zadań nie są wystarczające. Drugim kierunkiem działania władzy w regionie staje się nawiązanie aktywnej współpracy sfery publicznej z podmiotami sektora prywatnego, co ze względu na częściową rozbieżność celów nie jest rzeczą łatwą. Jednak obydwie te drogi można połączyć poprzez realizację projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Ta forma wypełniania zadań publicznych wydaje się szczególnie przydatna dla nowych członków UE ze względu na potrzebę wyrównania różnic rozwojowych, w tym zmniejszenia dystansu w zakresie infrastruktury oraz działań na rzecz efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów. Z punktu widzenia UE partnerstwo publiczno-prywatne staje się również pożądaną metodą realizacji projektów, gdyż w takim przypadku wsparcie ze środków UE stanowi element pomocniczy, a nie integralną część finansowania wdrażanego zadania. Dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu odgrywa ono ogromną rolę, gdyż częściowo uniezależnia proces inwestycyjny od wspólnotowych okresów budżetowych. Dodatkowym efektem jego stosowania jest zaangażowanie środków prywatnych w rozwój społeczno-gospodarczy regionu, co z jednej strony zwiąże ten kapitał z konkretnym obszarem, a z drugiej pobudzi aktywność jego kapitału.

Specjalizacja podmiotów prywatnych w poszczególnych typach projektów realizowanych w drodze partnerstwa publiczno-prywatnego pośrednio może przyczynić się do przejęcia na stałe części zadań od sektora publicznego. Podmioty prywatne upatrują w tym względnie stałego zatrudnienia, co przyczynia się do dalszego rozwoju tego rodzaju partnerstwa. Warunki sprzyjające wdrażaniu partnerstwa publiczno-prywatnego w regionie mogą także wpływać na tworzenie silnych, nawet międzynarodowych firm, skoncentrowanych na przejmowaniu od podmiotów publicznych zadań w konkretnym obszarze – w takim przypadku praktycznie całkowicie zanika realizacja zadań tradycyjną metodą, przez podmiot publiczny. Przynosi to wiele korzyści nie tylko stronom partnerstwa, ale i regionowi. W regionie zadania publiczne są wykonywane na wyższym poziomie innowacji i technologii, według nowych rozwiązań organizacyjnych itp. Większa efektywność zatrudnionych zasobów wpływa na zaspokojenie potrzeb regionu w szerszym zakresie. Podmioty wykonujące poszczególne zadania z partnerstwa publiczno-prywatnego stają się specjalistami z wąskiego zakresu. Prawdłowo prowadzone partnerstwo publiczno-prywatne przyczynia się do kreowania wyższego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.

Literatura

- Murphy T.J., *The case for public-private partnerships in infrastructure*, "Canadian Public Administration" 2008, vol. 51, nr 1.
- Nogalski B., Szreder J., Walentynowicz P., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako szansa rozwoju lokalnego, bariery i korzyści*, [w:] M. Oliński (red.), *Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006.
- Rynio D., *Conceptions of Public – Private Partnership Development in Poland* (w druku).
- Ustawa budżetowa na rok 2010*, DzU 2010, nr 19, poz. 102.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami*, DzU 2010, nr 102, poz. 651 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi*, DzU 2009, nr 19, poz. 101 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*, DzU 2005, nr 169, poz. 1420 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*, DzU 2009, nr 19, poz. 100.
- Ustawa z dnia 7 maja 2010 r. o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych*, DzU 2010, nr 106, poz. 675.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych*, DzU 2007, nr 223, poz. 1655 z późn. zm.
- Wskazówki dla podmiotów publicznych zainteresowanych podejmowaniem partnerstwa publiczno-prywatnego*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Instrumentów Wsparcia, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa 2007.

PRIVATE PARTNER AS A "NEW" LINK OF SOCIAL-ECONOMIC REGION DEVELOPMENT

Summary: Decentralization of state functions and wider task range need more financial outlays. Territorial units which do not want to fail to carry out their responsibilities try, in a right way, to divide resources, although they often are not able to do it themselves, because of a lot of existing barriers, i.e. financial, organization, time, human resources, law. One of the opportunities to improve the realization of public tasks is the Public and Private Partnership. Joint activity of public and private sector has to support investment process in a region. Regardless of what branch an investment is, Public and Private Partnership should bring some additional benefits, not only for public and private partners but also for a region.