

# Doświadczenia partnera prywatnego: jak skutecznie realizować inwestycje PPP?

Rozmawiamy z Mirosławem Józefczukiem,  
Członkiem Zarządu Warbud SA



**W ubiegłym roku dokonano wielu zmian w regulacjach prawnych i instytucjonalnym otoczeniu realizacji projektów. Jesteśmy po wyborach samorządowych. Jak ocenia Pan aktualną sytuację na rynku ppp z punktu widzenia partnera prywatnego?**

Wydawało się, że rok 2019 będzie przełomem na rynku PPP. Pod koniec 2018 roku ogłoszono bardzo wiele przetargów. Uznałem, że są dobre rokowania na przyszłość. Niestety okazało się, że w tym roku część przetargów została anulowana. Inne nie przebiegają w takim tempie jakbyśmy wszyscy sobie życzyli. Przełom nie nastąpił. Czekamy z niecierpliwością na rok 2020. Zobaczymy jaka w następnym roku będzie aktywność samorządów i polskiego rządu.

Powołano pełnomocnika rządu do spraw PPP. Widzimy więc, że administracji rządowej zależy na aktywnym rynku PPP. Czekamy i obserwujemy rozwój sytuacji.

**W jakie przedsięwzięcia ppp jest zaangażowany Warbud?**

Obecnie z sukcesem realizujemy projekt w Nowym Sączu. Etap budowy sądu rejonowego zakończył się na przełomie roku 2017/2018. Obecnie realizujemy etap utrzymania obiektu.

We wrześniu 2018 roku oddaliśmy do użytkowania kilka obiektów szkolnych w gminie Wiązowna pod Warszawą. Projekt ten realizowaliśmy wspólnie z Siemens.

Kolejne przedsięwzięcie to remont i rozbudowa liceum ogólnokształcącego w Piastowie. 30 kwietnia 2019 roku podpisaliśmy umowę PPP na ten projekt. Obecnie liceum jest na etapie robót budowlanych. Po zakończeniu remontu i rozbudowy obiektu przystąpimy do etapu 20-letniego utrzymania obiektu.

Ponadto, uczestniczymy w kilku przetargach PPP na etapie dialogu konkurencyjnego.

### Jak przebiega współpraca w Nowym Sączu?

Współpraca, zarówno na etapie budowy, jak i w w początkowej fazie utrzymania obiektu przebiegała wzorcowo. Niestety, obecnie pojawiły się „zgrzyty”. Idzie o rewizję kosztów usług sprzątnięcia i ochrony. Koszty te w okresie realizacji umowy znacząco wzrosły i cały czas rosną, czego nie mogliśmy przewidzieć w momencie kalkulacji ceny na te usługi. Zgodnie z prawem złożyliśmy roszczenie do zamawiającego. Argumentowaliśmy, że nastąpiła zmiana prawa i przedstawiliśmy bardzo obszerną dokumentację wraz z wycenami. Partner Publiczny nawet przyznał, że zmiana prawa wystąpiła. Niestety, nie chce uznać naszych kalkulacji zmiany cen w zakresie sprzątnięcia i ochrony. Według zamawiającego kalkulacje przedstawione przez nas, poparte odpowiednią dokumentacją są niewystarczające.

Sprawa wydawała się bardzo prosta. Na danym obszarze obowiązywały ceny na określonym poziomie. Po czym nastąpił ich wzrost. Niestety wszystko można skomplikować do niemalże absurdu i tak też się stało.

Sprawa ciągnie się już prawie 2 lata. Nasza spółka w obszarze realizacji tych usług generuje praktycznie od początku

kontraktu stratę. Nie jest to komfortowa sytuacja dla nas. Całe szczęście, że mówimy o niewielkim obszarze.

Jesteśmy przekonani, że te pieniądze po prostu nam się należą. Kuriozalnie, zamawiający też tak twierdzi, ale nie potrafi się zgodzić z naszymi wycenami, a swoich nie przedstawia. To nie jest partnerska współpraca.

Realizujemy kolejne zapisy umowy na okoliczność tego sporu. Obecnie został powołany ekspert, który ma przeanalizować dokumentację i we wrześniu wydać swoją opinię. Zobaczymy jak też ta sprawa będzie się rozwijać. Dla nas jest to test na partnerskość współpracy – podmiot publiczny – partner prywatny.

**Wielu przedsięwzięć ppp, które były przedmiotem postępowań przetargowych nie udało się sfinalizować na etapie składania ofert (rozstrzał między oczekiwaniami podmiotów publicznych a ofertami) lub na etapie zamknięcia finansowego. Warbud jednak zawarł umowę w Piastowie – jakie są czynniki sukcesu?**

3 razy D, a więc determinacja, determinacja i jeszcze raz determinacja. Tak po stronie zamawiającego, jak i partnera prywatnego.

Przypomnę, że w 2018 roku przetarg został unieważniony po złożeniu ofert. Nie byliśmy z tego zadowoleni. Każde unieważnienie przetargu na tym etapie nie jest dobre. Bez względu na to kto jest na pierwszym miejscu i na kolejnych pozycjach. Przyczyną unieważnienia przetargu była zbyt wysoka cena w stosunku do budżetu zamawiającego.



Szkola w Piastowie

Sąd Okręgowy w Nowym Sączu



Partner publiczny wykazał się w tym przetargu determinacją. Zależało mu na tym projekcie i parł do jego realizacji. Należą się wielkie słowa uznania dla władarzy Piastowa.

Także my nie byliśmy zniechęceni tym obrotem sprawy. Zamawiający jeszcze raz ogłosił przetarg w formule PPP. Postanowiliśmy pozytywnie odpowiedzieć. Warbud został wybrany do realizacji tego projektu. Tak oto wielka determinacja i wiara w sukces została nagrodzona.

30 kwietnia 2019 roku zawarliśmy kontrakt PPP, a 13 sierpnia br. podpisaliśmy umowę na finansowanie tego projektu z bankiem BGK.

Można by długo mówić o kolejnych czynnikach sukcesu. To z pewnością wzajemny dialog i wsłuchiwanie się w argumenty drugiej strony, tak aby projekt był optymalnie skonfigurowany, „bankowalny” i dający perspektywę dobrej jego realizacji. Następnie postawienie rzeczywistych wymagań przez zamawiającego, które będą spełnione przez sprawdzonych i kompetentnych wykonawców. Ważne jest także odpowiednie „skalibrowanie” ilości i rodzajów ryzyka przejętych przez zamawiającego i partnera prywatnego. Kolejny aspekt to otrzymanie promesy kredytowej przed złożeniem oferty dającej pewność finansowania projektu.

Wspomnieć należy również o współpracy pomiędzy projektantem, generalnym wykonawcą i facility menadżerem na etapie dialogu konkurencyjnego i kalkulacji ceny.

**Na co powinny zwrócić uwagę samorządy zainteresowane przygotowaniem przedsięwzięcia, które ma szansę na reali-**

**zacje? Jak przygotować i poprowadzić postępowanie negocjacyjne? Może tryb przetargu nieograniczonego jest lepszy?**

Warto wziąć kilka rzeczy pod uwagę. Tak, aby przetarg mógł się zakończyć złożeniem ofert przez parterów prywatnych i cena nie przekraczała budżetu zamawiającego:

- **Optymalna (ograniczona) liczba uczestników.**

Bardzo często zamawiający zapominają, że trudno negocjuje się podczas dialogu konkurencyjnego z dużą liczbą firm. Namawiam zamawiających, aby ograniczali liczbę potencjalnych oferentów do 3-5.

- **Wsłuchiwanie się w propozycje wnoszone przez stronę prywatną.**

Dialog służy zrozumieniu intencji i uwarunkowań, które mają wpływ na takie, a nie inne zachowanie partnera publicznego i partnera prywatnego. Ważne jest, aby strony się słuchały i słyszały. Każdy partner działa w określonym otoczeniu. Musi to być brane pod uwagę podczas dialogu. Służy on poznaniu wzajemnych oczekiwań i możliwości. Opracowanie optymalnych warunków umownych, z uwzględnieniem oczekiwań rynku, w tym banków, jest kluczowe przy tworzeniu dokumentacji przetargowej.

Dodatkowo, podczas dialogu konkurencyjnego bardzo ważna jest rozbudowana dyskusja nad dostępnymi rozwiązaniami technologicznymi.

- **Postawienie rzeczywistych wymagań, które będą spełnione przez sprawdzonych i kompetentnych wykonawców.**

Zamawiający powinni stawiać rzeczywiste wymagania, żądając pokazania realizacji obiektów o podobnym charakterze, a także żądając odpowiednich referencji technicznych i finansowych. Jest to minimum jakie powinny zrobić zamawiający, by do fazy dialogu zakwalifikowały się tylko firmy z odpowiednim potencjałem oraz mające doświadczenie w realizacji projektów PPP.

- **Podział wynagrodzenia partnera prywatnego na 2 strumienie: nakłady inwestycyjne i strumień związany z utrzymaniem obiektu.**

Podział strumieni w taki, a nie inny sposób jest kluczowy dla finansowania projektów PPP. Jest to związane z kolejnym ważnym punktem dotyczącym tzw. „potrącalności” kar przez zamawiającego.

- **Rozsądny poziom kar finansowych – ograniczenie do 10% CAPEX.**

10 % kar wydaje się poziomem, który zapewnia równowagę w relacjach – partner publiczny i partner prywatny.

- **Przejrzysty sposób kalkulacji kar.**

Punkt ten może być oczywisty, ale niejednokrotnie spotykaliśmy się z mało czytelnym sposobem kalkulacji kar w przetargach publicznych. Tego typu praktyka uniemożliwia partnerowi prywatnemu złożenie ofert ze względu na brak możliwości skalkulowania ceny.

- **Przerzucenie zbyt dużej ilości rodzajów ryzyka na partnera prywatnego.**

Zamawiający niejednokrotnie próbują przerzucić na partnera prywatnego wszelkie możliwe rodzaje ryzyka związane z projektem. Oczywiście skutkuje to, albo brakiem oferty ze strony biznesu, albo nieracjonalnym poziomem ceny. Biznes wycenia wszystkie możliwe ryzyka, uwzględniając je w budżecie ofertowym. Niejednokrotnie kończy się to unieważnieniem przetargu w wyniku przekroczenia budżetu zamawiającego. Zamawiający powinien wziąć na siebie rodzaje ryzyka, na których ograniczenie to on ma wpływ, nie próbując ich przerzucić na partnera prywatnego.

- **Udział banku po stronie prywatnej od początku dialogu konkurencyjnego.**

Zachęcam partnerów publicznych, aby zapraszały banki do zapoznania się z tematem we wstępnej fazie, tak aby przetestować „bankowalność projektu”. Klauzule zaproponowane w SIWZ muszą być konsultowane z sektorem bankowym. Uwzględnienie wymagań banku w Umowie PPP umożliwi pozyskanie finansowania w krótkim terminie po podpisaniu umowy PPP.

- **Umożliwienie złożenia ofert w różnych wariantach finansowania.**

Oferenci pragną składać oferty w różnych modelach biznesowych. Zamawiający powinien to uwzględnić. Zapisy SIWZ nie powinny blokować różnorodności podejścia do tematu. Jest to ważne dla zamawiającego, bo dzięki temu nie zawęży się pola refleksji nad projektem. Często przyjmuje to ważny wymiar finansowy dla partnera publicznego.

- **Promesa kredytowa przed złożeniem oferty jako warunek powodzenia projektu PPP.**

Znamy projekty PPP, w których element finansowania jest źle przygotowany. Jest to istotny punkt przedsięwzięć PPP. Bez finansowania nie ma projektów w tej formule. Wymaganie przez zamawiającego złożenia promesy finansowania inwestycji jest tym minimum, które powinno obowiązywać przy wszystkich projektach tego typu. Postulat ten eliminuje niepotrzebne turbulencje podczas poszukiwania finansowania dopiero po podpisaniu umowy PPP.

- **Współpraca pomiędzy projektantem, generalnym wykonawcą i facility menadżerem.**

Już na etapie dialogu konkurencyjnego powinien być zaangażowany nie tylko przyszły generalny wykonawca (co jest oczywiste), ale także przyszły zarządzający budynkiem. Z nim powinny być konsultowane główne założenia, przyjęte rozwiązania budowlane i wyposażenia budynku. To on powinien odbierać główne rozwiązania projektowe i technologiczne. Rozwiązania przyjęte przez projektanta i generalnego wykonawcę mają nie tylko wpływ na przyszły komfort pracy, ale także na stronę finansową projektu.

**Proszę wskazać jakimi projektami może być zainteresowany Warbud. Czy dalej będziecie brać udział w testach rynku?**

Warbud interesuje się bardzo różnorodnymi projektami PPP. Od projektów infrastrukturalnych, po kubaturowe. Jesteśmy także zainteresowani projektami szpitalnymi, co cały czas nie jest oczywiste w naszym kraju, a z powodzeniem jest realizowane w innych państwach europejskich.

**Dziękuję za rozmowę.**

Rozmawiał Bartosz Korbus

