

**Magdalena Nowak**

Uniwersytet Łódzki

**PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE  
JAKO FORMA REALIZACJI  
INWESTYCJI INFRASTRUKTURALNYCH W GMINIE  
NA PRZYKŁADZIE GMIN WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO**

Podjęmowane działania władz lokalnych mają na celu przede wszystkim zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Szerzej natomiast zmierzać mają do zapewnienia rozwoju na poziomie lokalnym, w wyniku którego dany obszar podlegać będzie systematycznym przemianom prowadzącym m.in. do osiągnięcia lepszych warunków bytowych ludności, a także zapewniających podstawę do funkcjonowania podmiotów gospodarczych na danym terenie.

Podstawowe potrzeby zarówno mieszkańców, jak i podmiotów gospodarczych gmina zaspokaja, m.in. świadcząc usługi na podstawie urządzeń, sieci i obiektów infrastruktury technicznej. Aby jednak było to możliwe, infrastruktura ta musi powstać. Ze względu na wysoką kapitałochłonność przedsięwzięć inwestycyjnych i niewystarczające środki własne gmin zachodzi potrzeba rozważenia włączenia w proces inwestycyjny partnera prywatnego.

W Polsce dużą część zadań o charakterze publicznym, w tym przedsięwzięć inwestycyjnych, wykonują jednostki rządowe i samorządowe, angażują one wprawdzie sektor prywatny, jednak w stopniu niewielkim. We Francji np. funkcjonują liczne służby publiczne powołane m.in. do zarządzania i świadczenia licznych usług komunalnych, powoływane są przez rady gminy (organ decyzyjny i konsultacyjny), a za ich funkcjonowanie odpowiada mer (organ wykonawczy) [*Samorząd...* 1999, s. 171-172]. Na świecie obserwuje się także przykłady całkowitej prywatyzacji usług komunalnych, a tym samym przeniesienie na podmioty prywatne całej odpowiedzialności za inwestycje w ramach świadczonych usług. Trendy

takie opierały się na założeniu, że „nawet tam, gdzie władza publiczna (w tym wypadku samorząd) pozostają odpowiedzialne za wykonywanie funkcji, należy wprowadzić elementy rynku i konkurencji pomiędzy prywatnymi podmiotami” [Swianiewicz 1998, s. 75]. Rozwiązania polegające na całkowitej prywatyzacji są jednak stosowane rzadko (można znaleźć je w USA i Wielkiej Brytanii), a dominują inne formy urynkwienia typowe dla partnerstwa publiczno-prywatnego [Swianiewicz 1998, s. 76]. W Stanach Zjednoczonych gminy poza urynkwieniem typowych usług komunalnych same angażują się w przedsięwzięcia typowo komercyjne [Kisiel 1995, s. 66].

Poza dostrzeżeniem istotnych korzyści związanych z urynkwieniem nie można jednak zapominać o potencjalnych zagrożeniach, które dostrzegały już kraje zachodnie, jak np. braku kontroli nad sposobem działania czy o utracie z pola widzenia interesu społecznego [Antonowicz 2004, s. 43-44]. Krytykowano także zagrożenie wysokimi opłatami za usługi po zakończeniu inwestycji oraz ryzyko korupcji [Swianiewicz 1998, s. 80]. Przykładem wystąpienia takich negatywnych skutków jest sprywatyzowanie zarządzania infrastrukturą wodociągową i kanalizacyjną we wspólnocie miejskiej Grenoble<sup>1</sup> we Francji. W wyniku wystąpienia negatywnych efektów decyzja z roku 1989 o sprywatyzowaniu wspomnianej sfery komunalnej musiała zostać zmieniona i w roku 2000 wodociągi i kanalizacja wspólnoty miejskiej Grenoble zostały ponownie skomunalizowane z wyłączeniem jednej oczyszczalni ścieków pozostającej w rękach prywatnych. Podejmowano bowiem nieprzejrzyste dla obywateli decyzje prowadzące w rezultacie do wysokich kosztów świadczonych usług, nie osiągnięto też oczekiwanych efektów środowiskowych i ekonomicznych [Lobina 2006]. W związku z tym każda decyzja o włączeniu prywatnego podmiotu w sferę publiczną, poza przejrzystością, powinna być poprzedzona analizą możliwości osiągnięcia oczekiwanych pozytywnych skutków społecznych, ekonomicznych, technologicznych czy środowiskowych. Natomiast po wprowadzeniu podmiotu prywatnego jego działalność powinna być objęta kontrolą władz lokalnych w celu weryfikacji, czy występują zamierzone efekty.

Angażowanie partnerów prywatnych staje się koniecznością, co znajduje swój wyraz w stanowisku Komisji Europejskiej postulującej współpracę samorządu lokalnego z partnerami prywatnymi, szerząc ideę partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) [*Guidelines...* 2003, s. 6; Zagożdżon 2004, s. 39-48]. Taka forma świadczenia usług publicznych (a także realizacji inwestycji komunalnych) znalazła już wielu zwolenników na świecie, głównie jako forma skutkująca wyższą jakością i wydajnością usług publicznych, i co może istotniejsze, umożliwiającą zgromadzenie kapitału na realizację kosztownych inwestycji infrastrukturalnych. Dzięki temu rozwiązaniu sektor publiczny współdziała z sektorem prywatnym, łącząc wysiłki na podstawie wspólnego interesu.

---

<sup>1</sup> Wspólnota miejska jest formą współpracy gmin. Wspólnota miejska Grenoble zrzesza miasto Grenoble i 23 okoliczne gminy.

Podstawową zachętą do wdrożenia partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce powinny być wyniki badań empirycznych wskazujące, iż większość inwestycji na zasadach PPP zakończonych jest po niższych kosztach niż przewidywano oraz wcześniej niż prognozowano [*Guidelines...* 2003, s. 6]. Zalety PPP można najogólniej sformułować następująco [Kopańska 2003, s. 57]:

- możliwość wykorzystania korzyści skali (podmiot prywatny może oferować usługę na obszarze kilku gmin),
- złamanie samorządowego monopolu na wykonywanie określonego zadania,
- odpolitycznienie zarządzania lokalnymi usługami,
- w przypadku inwestycji infrastrukturalnych – rozwój infrastruktury bez konieczności zadłużenia gminy,
- wprowadzenie nowych technologii, czego gmina nie może wykonać samodzielnie w przypadku niewielkich środków finansowych.
- Można także wskazać na kolejne zalety PPP takie, jak [*Guidelines...* 2003, s. 15]:
- przyspieszenie dostarczania usług komunalnych dzięki możliwości ominięcia konieczności wyłożenia środków finansowych z góry i zastąpienia ich regularnymi płatnościami po wykonaniu inwestycji;
- szybsze wykonanie – sektor prywatny odpowiedzialny za projekt i budowę obiektu, który dodatkowo otrzyma środki kapitałowe dopiero po wykonaniu inwestycji, jest zmobilizowany do maksymalnego skrócenia okresu wdrażania przedsięwzięcia w życie;
- niższe koszty całkowite – sektor prywatny jest silniej zmotywowany do obniżenia kosztów przedsięwzięcia, a ponadto łatwiej jest obniżyć te koszty w tym sektorze, ponieważ nie obowiązują go charakterystyczne dla sektora publicznego zasady budżetowania,
- lepsza alokacja ryzyka – rdzeniem PPP jest przeniesienie ryzyka na stronę, która poniesie je po mniejszych kosztach,
- silniejsze bodźce do działania – sektor prywatny jako ten, który ponosi ryzyko finansowe, jest silniej zdeterminowany do efektywniejszego funkcjonowania;
- wyższa jakość usług – doświadczenia międzynarodowe wskazują na często wyższą jakość usług świadczonych w wyniku partnerstwa publiczno-prywatnego,
- tworzenie się dodatkowych przychodów – partner prywatny może wygenerować dodatkowy przychód od osób trzecich dzięki użyciu dodatkowych zasobów, redukując tym samym wymagany wkład sektora publicznego;
- wzmoczone zarządzanie publiczne – przez przeniesienie odpowiedzialności za dostarczanie usług sektor publiczny koncentruje się na roli regulatora i kontrolera zamiast na codziennym zarządzaniu dostarczaniem usług publicznych.

Współpraca publiczno-prywatna przyjmuje wiele form w zależności od natężenia zaangażowania każdej ze stron w daną inicjatywę w wymiarze zarówno organizacyjnym, własnościowym, jak i finansowym. W przypadku przedsięwzięć inwestycyjnych forma PPP może być różna także ze względu na podmiot (prywatny czy

publiczny), który po wykonaniu inwestycji będzie dane urządzenie eksploatował. Najbardziej powszechnie występujące formy współpracy publiczno-prywatnej to [Domański 1999; Jerzmanowski 2000] (za: [Wojciechowski 2003, s. 104]):

- umowa o świadczenie usług,
- kontrakt menedżerski,
- leasing,
- koncesja,
- umowa typu: budowa-eksploatacja-przekazanie (BOT – *build-operate-transfer*),
- przeniesienie prawa własności mienia komunalnego.

Umowa o świadczenie usług polega na zaangażowaniu prywatnego podmiotu w wykonywanie określonego zadania – usługi, jak np. zbiórka odpadów, pobieranie opłat drogowych, dostarczenie i utrzymanie samochodów [Guidelines... 2003, s. 20].

Kontrakt menedżerski polega na przekazaniu sektorowi prywatnemu zarządzania konkretną sferą usług.

Leasing (lub dzierżawa) to forma, w której gmina korzysta z przedmiotu leasingu lub dzierżawy, ale pozostaje on własnością prywatną (na przykład leasing czy dzierżawa maszyny lub pojazdu) [Kopańska 2003, s. 63]. Może wystąpić jednak sytuacja odwrotna, tzn. majątek jest komunalny, a korzysta z niego podmiot prywatny.

Koncesja z kolei oznaczać będzie sytuację, w której podmiot prywatny bierze na siebie odpowiedzialność za projekt, budowę, finansowanie i prowadzenie danego przedsięwzięcia (DBFO – *design-build-finance-operate*) [Guidelines... 2003, s. 24], z czego oczywiście podmiot prywatny czerpie korzyści w postaci opłat z tytułu świadczenia określonych usług na etapie eksploatacji obiektu.

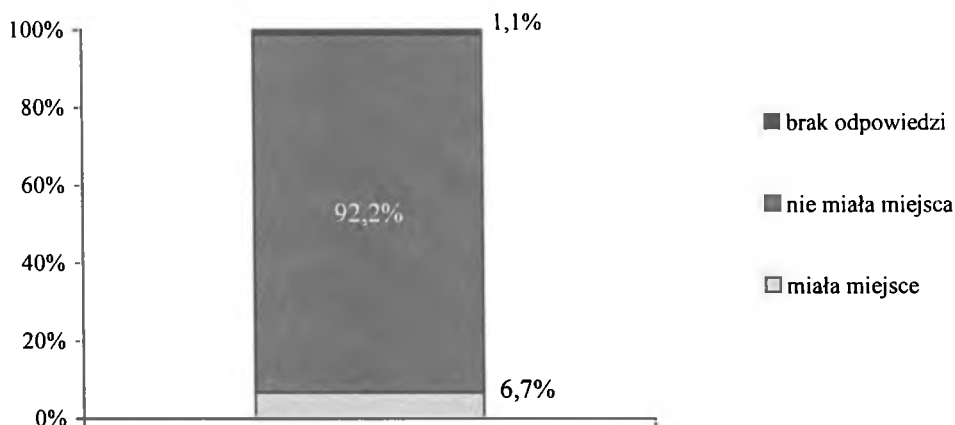
Umowa typu BOT oznacza, iż partner prywatny buduje dany obiekt, eksploatuje go przez określony czas, a następnie przekazuje go gminie.

Przeniesienie prawa własności mienia komunalnego na podmiot prywatny całkowicie eliminuje z obszaru danego przedsięwzięcia gminę, choć nie należy utożsamiać tej sytuacji ze zrzeknięciem się odpowiedzialności gminy za wykonywanie określonych usług, jest ona bowiem zobligowana do tego ustawowo.

Zastosowanie tych form uzależnione jest oczywiście od charakteru przedsięwzięcia, możliwości finansowych i organizacyjnych gminy, a także od oczekiwań w stosunku do podmiotu prywatnego względem obowiązków po zrealizowaniu przedsięwzięcia.

Partnerstwo publiczno-prywatne służące realizacji inwestycji infrastrukturalnych ze względu na potencjalne korzyści powinno stanowić dla gmin bardzo atrakcyjną perspektywę. Takie rozwiązanie pozwala na udział kapitału partnerów w realizowanych przedsięwzięciach, a więc zastosowanie takiego instrumentu prowadzi do zwiększenia skuteczności podejmowanych działań, większa liczba obiektów czy urządzeń ma bowiem szansę powstać na danym terenie. Wzrasta też korzystność budowy nowej infrastruktury, albowiem angażowane są mniejsze własne

środki finansowe. Takie rozwiązanie może być właściwe jeszcze z innego względu. Zaangażowanie późniejszych użytkowników danych obiektów, urządzeń czy sieci w ich powstanie zwiększa szansę na maksymalizację korzyści, albowiem wzrasta szansa na inwestycje pełniej odpowiadające ich potrzebom w wyniku udziału w procesie decyzyjnym. Tymczasem wyniki badań przeprowadzonych w roku 2006 na reprezentatywnej próbie 90 gmin województwa łódzkiego wskazują, iż gminy w zasadzie w ogóle nie korzystają z takiej możliwości.



Rys. 1. Współpraca gmin z partnerami prywatnymi przy realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych (odsetek odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na rysunku 1 widać, jak nieprawdopodobnie niski jest odsetek gmin, które podjęły współpracę z podmiotami prywatnymi – jedynie 6 jednostek. Rozmowy z władzami badanych gmin pozwalają wyłonić podstawowe bariery nawiązywania takiej współpracy. Otóż: o ile społeczność lokalna jako partner takich przedsięwzięć zmierza do zaspokojenia własnych potrzeb na przestrzeni, w której mieszka, o tyle wybór lokalizacji firmy jest dużo swobodniejszy i podmiot gospodarczy wybierze taką, w której nie będzie musiał finansować zaspokojenia potrzeb infrastrukturalnych. Mógłby to zrobić, gdyby z tego tytułu otrzymał rekompensatę finansową, np. odliczenie zainwestowanego kapitału od podatku. Niestety przedsiębiorca może takich odliczeń dokonywać, gdy inwestycja taka odbywa się na jego majątku, a nie gminy. Może więc, gdyby podmioty gospodarcze współfinansujące inwestycje w gminie mogły korzystać z ulg czy odliczeń finansowych, większe byłoby ich zainteresowanie takimi inicjatywami? Przecież jednak gminy mają możliwość stosowania ulg i zwolnień podatkowych względem podmiotów prywatnych, i to w formie zarówno przedmiotowej (kierując np. ulgi do pożądanym w gminie rodzajów działalności gospodarczej), jak też podmiotowej (obejmując

ulgami czy zwolnieniami konkretne podmioty gospodarcze). Przeprowadzone badania nie odpowiadają jednak na pytanie, czy gminy stosują takie narzędzia zachęcania inwestorów do współuczestnictwa w przedsięwzięciach z zakresu infrastruktury technicznej. Można jednak przypuszczać, iż brak współpracy jest właśnie konsekwencją niestosowania takich zachęt. Dodatkowo władze gminy sygnalizują wzmożone zainteresowanie regionalnych izb obrachunkowych (RIO) związkami czy zależnościami działań gminy i podmiotów prywatnych. Podejrzenia o korupcję czy uznaniowość stosowanych rozwiązań skutecznie zniechęcają władze gminy do nawiązywania współpracy z sektorem prywatnym. Respondenci wskazywali także na fakt, iż nie mają wiedzy na temat zalet partnerstwa publiczno-prywatnego, nie propaguje się bowiem informacji dotyczących tzw. dobrych praktyk w stopniu wystarczającym, by przekonać władze gmin do wyboru nowych, nieznanych im dotąd rozwiązań. Kolejną bardzo ważną barierą są niesprzyjające mniejszym inwestycjom rozwiązania prawne zawarte w ustawie o partnerstwie prywatnym.

Dotychczas współpraca sektora publicznego z prywatnym odbywała się w oparciu na zamówieniach publicznych, które jako forma interwencji państwa w dziedzinę gospodarki wywierają z pewnością wpływ na procesy zachodzące w tym obszarze, w tym również wpływają na procesy gospodarcze na styku sektor publiczny–podmioty prywatne. Angażowanie sektora prywatnego w działalność publiczną wiąże się z wydatkowaniem publicznych środków finansowych, a więc konieczne jest zapewnienie procesowi wyboru wykonawcy inwestycji czy innej inicjatywy stanowiącej przedmiot zamówienia szczególnej ochrony prawnej. Temu celowi służyć ma właśnie system zamówień publicznych.

Prawo zamówień publicznych było i jest wciąż raczej negatywnie oceniane przez obie strony z różnych względów, głównie proceduralnych. Ustawa ta ponadto nie stanowi podstawy do szerszej współpracy między sektorem prywatnym i publicznym, umożliwiając ją tylko w sztywnym, zdefiniowanym precyzyjnie przez ustawę zakresie, czyli mieszczącym się w zbiorze kategorii przedmiotów zamówienia, stąd powstała konieczność stworzenia aktu prawnego poszerzającego ramy współpracy publiczno-prywatnej.

28 lipca 2005 r. uchwalona została ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym (DzU 2005 nr 169, poz. 1420). Daje ona nadzieję na ostateczne rozwiązanie kwestii współpracy między partnerami prywatnymi i publicznymi. Ustawa reguluje zasady i tryb współpracy podmiotów publicznych (głównie organów administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego) oraz partnerów prywatnych (czyli przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i kościołów – art. 4 ustawy) służącej realizacji zadań publicznych. Od momentu wejścia w życie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym za takie partnerstwo uznawana jest jedynie współpraca przebiegająca na podstawie umowy zawartej na podstawie tego aktu prawnego [Kozłowska 2005]. Przedmiotem tej umowy może być wiele działań i czynności składających się na szeroko rozumianą inicjatywę służącą wykonaniu zadania publicznego, zaś sama umowa stanowi ramę opisującą charakter stosunków łączących

partnerów, etapy przedsięwzięcia, sposób jego realizacji (obejmujący kwestię instytucjonalne, prawno-organizacyjne, finansowe), a także problemy dotyczące monitoringu i kontroli, a jej wykonaniem będą kolejne umowy zawierane już na poszczególnych etapach [Kozłowska 2005].

Zgodnie z ustawą partnerstwo publiczno-prywatne może stanowić sposób realizacji przedsięwzięcia jedynie, jeżeli przynosi korzyści dla interesu publicznego przeważające w stosunku do korzyści wynikających z innych sposobów realizacji tego przedsięwzięcia, przy czym korzyści te to w szczególności oszczędność w wydatkach podmiotu publicznego, podniesienie standardu świadczonych usług lub obniżenie uciążliwości dla otoczenia (art. 3 ust. 2 ustawy). Takie ujęcie problemu oznacza konieczność przeprowadzenia analiz (ich wykonanie spoczywa na podmiocie publicznym) wskazujących przewagę owych korzyści [Ustawa z dnia 28 lipca..., art. 11]. Analizy te opracowywane są na podstawie przepisów wykonawczych do ustawy i dotyczą [Ustawa z dnia 28 lipca... art. 11; Grzybowski 2006a; Grzybowski 2006b]:

- rodzajów ryzyka związanych z realizacją projektowanego przedsięwzięcia, z uwzględnieniem różnych sposobów ich podziału między podmiot publiczny i partnera prywatnego oraz wpływu na poziom długu publicznego i deficytu sektora finansów publicznych;
- aspektów ekonomicznych i finansowych projektowanego przedsięwzięcia, w tym porównania kosztów realizacji przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego z kosztami jego realizacji w inny sposób;
- porównania korzyści związanych z realizacją przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego z korzyściami i zagrożeniami społecznymi związanymi z realizacją przedsięwzięcia w inny sposób;
- stanu prawnego składników majątkowych, jeżeli prawo do składników majątkowych ma być przeniesione lub ustanowione przez podmiot publiczny na rzecz partnera prywatnego lub spółki, o której mowa w art. 19 ust. 1.

Zastosowanie się do wymogu sporządzenia analiz stanowi istotną barierę przystępowania do partnerstwa, ani bowiem ustawa, ani rozporządzenia nie zakładają podziału na projekty duże (o znaczeniu międzynarodowym, krajowym czy regionalnym) i małe (lokalne), stawiają natomiast między nimi znak równości w odniesieniu do wymogów, obowiązujących już w fazie przygotowawczej [Grzybowski 2006a]. Takie ujęcie problemu zdecydowanie pomniejsza szanse na realizację małych inicjatyw o charakterze lokalnym. Małe gminy ubogie są zazwyczaj zarówno w wiedzę i kompetencje potrzebne do sporządzenia takich dokumentów, jak i w środki finansowe, które mogłyby przeznaczyć na zatrudnienie w tym celu ekspertów zewnętrznych.

Kolejną wadą nowych regulacji jest fakt, iż do wyboru partnera prywatnego i umów o partnerstwie publiczno-prywatnym w zakresie nieuregulowanym w ustawie stosuje się odpowiednio przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych

[Ustawa z dnia 28 lipca..., art. 14]. Ze względu na negatywną ocenę tych regulacji prawnych także i samo partnerstwo zyskuje taką ocenę.

Przedstawiona, możliwa obecnie do zastosowania formuła partnerstwa publiczno-prywatnego stanowi z pewnością barierę podejmowania takiej współpracy przez jednostki samorządowe.

Zdecydowanie stwierdzić trzeba śladowy wręcz odsetek gmin, które nawiązują współpracę z podmiotami prywatnymi w zakresie budowy nowej infrastruktury. Częściowo barierę stanowią może stworzony system prawny ograniczający zasadność podejmowania takich inicjatyw do inwestycji na dużą skalę i defaworyzujący małe inwestycje. Obecna ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym wymaga wielu analiz uzasadniających podjęcie współpracy z partnerem prywatnym. Nie wydaje się to potrzebne przy realizacji niedużych lokalnych projektów. Przeciwnie, wymogi te działają demotywująco. W odniesieniu do gmin można także sformułować hipotezę o niepodejmowaniu decyzji z zakresu zwolnień i ulg podatkowych w podatku od nieruchomości w stosunku do potencjalnych partnerów przy realizacji inwestycji w sferze infrastruktury technicznej. Zdecydowanie powinno się zwrócić uwagę na przedmiot i styl kontroli prowadzonych przez regionalne izby obrachunkowe (RIO) względem procedur przetargowych. Jak to bowiem zasygnalizowano, prowadzone kontrole są często przyczyną rezygnacji władz lokalnych z podejmowania współpracy z podmiotami prywatnymi. Być może rozwiązaniem byłoby nałożenie na RIO obowiązku uzasadnienia wyboru przedmiotu kontroli. Wydaje się, iż RIO nie uwzględniają zasadności podjętych wyborów z punktu widzenia interesów gminy, takich jak: ilość i jakość zbudowanej infrastruktury, a koncentrują się na podejrzeniach o korupcję. Władze lokalne wolą nie włączać się w partnerstwo, by nie ryzykować podejrzeń o korupcję. Zapomina się o interesie społecznym, który w tym przypadku wyraża się przecież w pozyskaniu dodatkowego kapitału celem zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Rekomendowane byłoby wręcz uzasadnienie realizowania inwestycji samodzielnie przez gminę bez udziału partnera. W ten sposób władze gminne zmuszone byłyby do wzięcia takiej ewentualności pod uwagę.

Idea partnerstwa publiczno-prywatnego powinna być szeroko propagowana; na ten cel powinno się przeznaczyć publiczne środki, akcentując korzyści płynące z takiego rozwiązania. Współpraca daje szansę na znaczne oszczędności, przyczyniając się tym samym do zwiększenia korzystności i ekonomiczności prowadzonych działań.

## Literatura

Antonowicz D., *Funkcjonowanie sektora publicznego. Brytyjska perspektywa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.



- Domański T., *Partnerstwo publiczno-prywatne*, „Wspólnota”, 1999 nr 44.
- Grzybowski W., *Elementy analizy przedsięwzięć PPP*, „Przegląd Komunalny” 2006a nr 3.
- Grzybowski W., *Ustawa o PPP i co dalej?*, „Przegląd Komunalny” 2006b nr 2.
- Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*, European Commission, Directorate-General Regional Policy, Brussels, January 2003.
- Jerzmanowski Z., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Gmina – nie orkiestra*, „Wspólnota” 2000 nr 1.
- Kisiel W., *Podstawowa charakterystyka publicznych jednostek lokalnych w USA*, „Samorząd Terytorialny” 1995 nr 11.
- Kopańska A., *Zewnętrzne źródła finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2003.
- Kozłowska A., *Uregulowane partnerstwo*, „Inwestycje Komunalne” 2005 nr 9.
- Lobina E., *D21: WaterTime Case Study – Grenoble, France*, 2006, www.watertime.net.
- Samorząd terytorialny i administracja w wybranych krajach. Gmina w państwach Europy Zachodniej*, red. J. Jeżewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- Swianiewicz P., *Usługi komunalne w krajach europejskich. Współczesne przemiany w sposobie organizacji*, „Samorząd Terytorialny” 1998 nr 7-8.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, (DzU 2005 nr 169, poz. 1420).
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- Zagożdżon B., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako zalecany przez UE system finansowania inwestycji*, „Samorząd Terytorialny” 2004 nr 9.

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A FORM OF REALIZING COMMUNAL INFRASTRUCTURE INVESTMENT ON THE EXAMPLE OF THE COMMUNES FROM ŁÓDŹ REGION**

### **Summary**

Communal technical infrastructure is not enough developed to satisfy citizens' and entrepreneurs' needs. Thus, there is a need to find a solution which would be effective in terms of its development. Public-private partnership could be an answer, but, nevertheless there are many barriers, for example law regulations, which limit its implementation. This paper presents major advantages of partnership, as well as the identified barriers of its use. The article is based on the research executed within communes of Łódź voivodship.