

2014

Raport z badania wśród wybranych podmiotów publicznych



Partnerstwo
Publiczno - Prywatne

Irena Herbst

Aleksandra Jadach-Sepiolo

Elżbieta Marczevska

Tomasz Jagusztyn-Krynicky

RAPORT Z BADANIA WŚRÓD WYBRANYCH PODMIOTÓW PUBLICZNYCH

sporządzony na potrzeby

*ANALIZY POTENCJAŁU PODMIOTÓW PUBLICZNYCH I PRZEDSIĘBIORSTW
DO REALIZACJI PROJEKTÓW PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO*

dla

POLSKIEJ AGENCJI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

PARP 

WARSZAWA, KWIECIEŃ 2014

Raport opracowany przez:

Irena Herbst

Aleksandra Jadach-Sepioło

Elżbieta Marczevska

Tomasz Jagusztyn-Krynicky

SPIS TREŚCI:

1.	WPROWADZENIE	3
2.	CELE BADANIA, ZAGADNIENIA BADAWCZE	4
2.1.	Cele badania.....	4
2.2.	Zagadnienia badawcze	4
3.	ZASTOSOWANA METODOLOGIA – PODSTAWOWE INFORMACJE O DOBORZE I LICZEBNOŚCI PRÓBY	5
4.	WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ	8
4.1.	Doświadczenia związane z PPP w polskich jednostkach publicznych.....	8
4.2.	Poziom świadomości dotyczący PPP	10
4.3.	Umiejscowienie tematyki PPP w strukturach organizacyjnych jednostek.....	13
4.4.	Wewnątrz instytucjonalne czynniki wpływające na stosowanie formuły PPP przez jednostki publiczne	18
4.5.	Zewnętrzne czynniki wpływające na stosowanie formuły PPP.....	22
4.6.	Praktyki instytucji kontrolnych i śledczych.....	33
4.7.	Dobre praktyki w zakresie rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego	34
4.8.	Potrzeby inwestycyjne lokalnych jednostek publicznych a formuła PPP	34
4.9.	Relacje pomiędzy podmiotami publicznymi i partnerami prywatnymi	42
4.10.	Ocena siły ekonomicznej partnerów prywatnych	52
5.	WNIOSKI KOŃCOWE	55
6.	SPIS TABEL, SCHEMATÓW I WYKRESÓW.....	58
	ZAŁĄCZNIK 1 PRZYPORZĄDKOWANIE PYTAŃ BADAWCZYCH POSZCZEGÓLNYM ZAGADNIENIOM BADAWCZYM.....	60
	ZAŁĄCZNIK 2 SPIS PODMIOTÓW UCZESTNICZĄCYCH W BADANIU	65

1. WPROWADZENIE

Niniejszy raport powstał w ramach realizacji zamówienia dla Polskiej Agencji Przedsiębiorczości pt. „Analiza potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego”.

Całość powyższego zamówienia składa się siedmiu zadań analityczno-badawczych:

- Nr. 1 – Analizy literatury przedmiotu, dostępnych badań oraz aktów prawnych dotyczących partnerstwa publiczno-prywatnego na terenie kraju,
- Nr. 2 – Przeprowadzenie badania wśród wybranych podmiotów publicznych,
- Nr. 3 – Przeprowadzenie badania wśród polskich przedsiębiorców,
- Nr. 4 – Opis różnorodnych studiów przypadków projektów zrealizowanych w modelu partnerstwa publiczno-prywatnego,
- Nr. 5 – Analiza stanu prawnego w zakresie realizacji projektów w formule PPP,
- Nr. 6 – Przygotowanie Publikacji (publikacja zwarta +CD) zawierającej analizy dokonane w ramach Zadań 1-5,
- Nr. 7 – Przeprowadzenie badania wśród wybranych podmiotów publicznych po 18-24 miesiącach od zakończenia realizacji Zadania numer 2.

Zamówienie niniejsze stanowi pierwszą próbę kompleksowego przebadania różnorodnych zagadnień związanych z partnerstwem publiczno-prywatnym w Polsce. Powyżej wymienione zadania umożliwiają dotarcie do różnorodnych aktorów rynku PPP i skonfrontowanie ze sobą wielu punktów widzenia.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce jest rezultatem realizacji badań wśród wybranych podmiotów publicznych po 18-24 miesiącach od zakończenia realizacji Zadania 2 (Zadanie numer 7).

W pierwszych częściach opracowania przedstawiono cele i metodologię przeprowadzonych badań. Główną częścią raportu są natomiast wyniki przeprowadzonych badań ilościowych wśród jednostek publicznych wraz z ich porównaniem do wyników uzyskanych w ramach Zadania numer 2.

2. CELE BADANIA, ZAGADNIENIA BADAWCZE

2.1. Cele badania

Celem realizacji Zadania numer 7 (badania wybranych podmiotów publicznych po 18-24 miesiącach od zakończenia realizacji Zadania numer 2) było przeprowadzenie ponownego badania wśród wybranych podmiotów publicznych oraz uchwycenie zmiany w czasie realizacji projektu systemowego PARP „Partnerstwo publiczno-prywatne”.

Przed przystąpieniem do realizacji Zadania numer 7 w pierwszej kolejności zostały sformułowane zagadnienia badawcze do tego zadania - dokonano ich uszczegółowienia w Uzupelnieniu do Raportu metodologicznego. Następnie, na bazie doświadczeń z przeprowadzonych wywiadów IDI oraz PAPI w ramach Zadania numer 2, został skonstruowany kwestionariusz wywiadu.

2.2. Zagadnienia badawcze¹

Badanie prowadzone wśród podmiotów publicznych w ramach Zadania numer 7 odnosiło się do następujących zagadnień badawczych:

- *zmiana postrzegania i praktyk w zakresie stosowania PPP na poziomie badanych jednostek,*
- *wpływ kultury organizacyjnej instytucji publicznej na rozwój PPP; przygotowanie organizacyjne instytucji publicznych na zmiany proceduralne wynikające z PPP,*
- *postrzeganie kwalifikacji niezbędnych do zajmowania się projektami PPP,*
- *dojrzałość instytucjonalna, organizacyjna i osobowa podmiotów publicznych do współpracy z podmiotami prywatnymi w Polsce w ramach formuły PPP,*
- *umiejętność partnerskiej współpracy z podmiotem prywatnym, opartej o dialog i zaufanie,*
- *umiejętność identyfikacji ryzyk w długoterminowych projektach realizowanych w formule PPP,*
- *umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom przejmującym realizację projektu po stronie podmiotów publicznych,*
- *infrastrukturalne i usługowe potrzeby związane ze świadczeniem usług publicznych,*
- *liczba podmiotów, które startują do realizacji zamówień w formule PPP,*
- *dobre praktyki w zakresie rozwoju systemu PPP w Polsce,*
- *identyfikacja innych czynników sprzyjających rozwojowi projektów PPP lub go utrudniających,*
- *doświadczenia instytucji publicznych z przygotowaniem do realizacji i realizacją projektów PPP,*
- *umiejscowienie tematyki PPP w strukturze organizacyjnej instytucji,*
- *współpraca podmiotów publicznych mających doświadczenie w PPP z otoczeniem zewnętrznym,*
- *praktyki instytucji śledczo-sądowych (ABW, CBA, CBŚ, prokuratur, sądów).*

¹ Szczegółowe przypisanie pytań badawczych poszczególnym zagadnieniom znajduje się w Załączniku nr 1 do niniejszego raportu

3. ZASTOSOWANA METODOLOGIA – PODSTAWOWE INFORMACJE O DOBORZE I LICZEBNOŚCI PRÓBY

Badanie podmiotów publicznych zostało zrealizowane poprzez przebadanie próby liczącej łącznie 390 jednostek (**n=390**) nieobjętych dotychczas próbą badawczą, w tym:

- wśród jednostek posiadających relatywnie duże doświadczenie² w formule PPP na próbie celowej **n=50**³
- wśród ogółu jednostek publicznych badanie zostało przeprowadzone na próbie losowo-kwotowej **n=340**

Badanie zostało przeprowadzone metodą ilościową, techniką **PAPI**. Wzięty w nim udział podmioty nieobjęte dotychczas usługą badawczą (nowo wybrana próba), które dobierane były w sposób analogiczny do zastosowanego w ramach Zadania numer 2.

W badaniu uczestniczyły podmioty publiczne zarówno o dużym, średnim, jak i małym potencjale inwestycyjnym.

Wykonawca celowo wydzielił z próby jednostki posiadające duże doświadczenie w PPP (**n=50**). Dzięki zastosowaniu próby celowej udało się dotrzeć do rozmówców doświadczonych i najbardziej zaangażowanych w tematykę PPP (w tym biorących udział w projekcie systemowym PARP).

W części badania realizowanego wśród ogółu jednostek publicznych (**n=340**) próba została dobrana w sposób losowo-kwotowy z zastosowaniem następujących różnicowań:

- status podmiotu publicznego
- lokalizacja podmiotu

² W pierwszej kolejności docierano do jednostek, które mają podpisaną umowę PPP bądź są w trakcie wyboru partnera prywatnego. W związku z małą liczebnością takich jednostek w Polsce do tej części próby wchodziły również jednostki, które przygotowywały się do realizacji takiej inwestycji, jednak końcowo nie zdecydowały się na jej przeprowadzenie oraz jednostki uczestniczące w projekcie systemowym PARP.

³ W toku realizacji badania zwiększono próbę celową o 2 dodatkowe jednostki (w stosunku do zaplanowanych w ofercie próby n=48); w kilku przypadkach ankieterzy, po uzyskaniu wstępnej odmowy respondenta udziału w badaniu, uruchomili kolejny w bazie kontakt rezerwowi i prowadzili równoległe rozmowy z dwoma potencjalnymi respondentami, aby zagwarantować w ten sposób wymaganą liczbę wywiadów zrealizowanych w wyznaczonym terminie; w dwóch takich przypadkach ostatecznie obu respondentów zgodziło się na udzielenie wywiadu i oba wywiady zostały włączone do zbioru.

W próbie badawczej została zachowana następująca struktura jednostek:

Tabela 1 Struktura próby w badaniu ilościowym instytucji publicznych, n=340

Typ jednostki	Próba n=340
Jednostka Administracji Centralnej (bez Ministerstw wskazanych w ramach próby n=48)	11
Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST), w tym:	216
urzędy marszałkowskie	7
starostwa powiatowe	56*
miasta na prawach powiatu, miasta wojewódzkie oraz wybrane miasta powyżej 100 tys. mieszkańców	20*
urzędy gmin	133*
Jednostki podległe JST, w tym:	113
wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne	25
powiatowe jednostki organizacyjne	40
gminne jednostki, zakłady budżetowe, spółki komunalne i in. w tym jednostki podległe m.st. Warszawa	48

Źródło: opracowanie własne

* W kategorii „miastach na prawach powiatu, miasta wojewódzkie oraz wybrane miasta powyżej 100 tys. mieszkańców” zrealizowano o 11 mniej wywiadów niż pierwotnie planowano, co wynika z dwóch przyczyn. (1) Łącznie w tej kategorii istnieje 66 jednostek, z czego w 2012 roku zrealizowano 32 wywiady w ramach próby głównej + 12 w ramach próby celowej (instytucji mających doświadczenie z PPP). W efekcie potencjalnie istniała więc możliwość realizacji nie więcej niż 22 wywiadów w tej kategorii w ramach obecnego projektu. (2) 2 miasta na prawach powiatu odmówiły udziału w badaniu. Dodatkowo, z tych samych powodów, w kategorii „jednostki administracji centralnej” pozostało do realizacji 11 nowowybranych instytucji. W rezultacie brakujące wywiady zostały zrealizowane w kategorii „starostwa powiatowe” (6 jednostek więcej) oraz „urzędy gmin” (6 jednostek więcej)

Respondentami były każdorazowo osoby odpowiedzialne bądź pracujące w zespole osób odpowiedzialnych w danej instytucji za realizację projektów w ramach formuły PPP lub mające największą wiedzę na temat realizacji projektów inwestycyjnych w instytucji. Operacyjnie w niemal połowie jednostek (48%) były to osoby na stanowiskach kierowniczych (marszałkowie, starostowie, wójtowie, burmistrzowie, dyrektorzy/ kierownicy działu zamówień publicznych lub innego działu zajmującego się procesem inwestycyjnym bądź ich zastępcy). W pozostałych przypadkach były to inne osoby specjalizujące się w zamówieniach publicznych lub inwestycjach bądź też osoby, które mają wpływ na decyzje o wprowadzeniu formuły PPP w reprezentowanych przez siebie jednostkach.

Tabela 2 Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko, n=340 oraz n=50

Stanowisko	Próba n=340	Próba n=50
Marszałek/ Starosta/ Wójt/ Burmistrz	9%	6%
Dyrektor/ Kierownik działu zamówień publicznych	10%	12%
Zastępca dyrektora/ kierownika działu zamówień publicznych	4%	2%
Dyrektor/ Kierownik działu zajmującego się procesem inwestycyjnym	19%	18%
Z-ca dyrektora/ kierownika działu zajmującego się procesem inwestycyjnym	6%	10%
Inna osoba specjalizująca się w zamówieniach publicznych lub inwestycjach	40%	40%
Osoba, która ma wpływ na decyzje o wprowadzeniu formuły PPP w jednostce	11%	12%

Próba była również zróżnicowana pod kątem płci. Przebadano 195 mężczyzn oraz 145 kobiet. Próba kobiet i mężczyzn była podobnie wewnątrznie zróżnicowana ze względu na zajmowane stanowisko (w sposób naturalny mężczyźni istotnie częściej byli reprezentowani w wśród marszałków, starostów, wójtów, burmistrzów), województwo (kobiety nieco częściej reprezentowały jednostki z województwa śląskiego i opolskiego) oraz wielkość miejscowości. Dlatego jeśli występowały różnice w wypowiedziach pomiędzy mężczyznami a kobietami, to można wnioskować, iż decydującą rolę odgrywał czynnik płci, a nie inne ukryte czynniki.

Nie dopatrzone są zasadniczych różnicowań w odpowiedziach pomiędzy kobietami a mężczyznami. Jeżeli mówić o różnicowaniach pomiędzy płciami w kontekście PPP, to można stwierdzić, iż kobiety przejawiały nieco częściej postawę zachowawczą, natomiast mężczyźni częściej odpowiadali „na wyrost”. Widać to przykładowo w odpowiedziach na pytanie o to czy jednostka rozważała stosowanie PPP (mężczyźni nieznacznie częściej deklarowali takie rozważania), czy też we wskazywaniu pozytywnych skutków stosowania formuły PPP dla sektora publicznego (szereg czynników mężczyźni wskazywali częściej niż kobiety).

4. WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

4.1. Doświadczenia związane z PPP w polskich jednostkach publicznych

Poziom wiedzy i doświadczenia jednostek publicznych w zakresie PPP został zmierzony czterema pytaniami (czy respondenci: słyszeli, rozważali, przygotowywali się i stosowali PPP).

Podobnie jak w 2012 wiedza o istnieniu formuły PPP nie przekłada się na doświadczenia respondentów w tym zakresie. Widać tu wyraźną dysproporcję: o ile prawie wszyscy respondenci (95%) słyszeli o PPP, a niemal 40% rozważało tę formułę przy finansowaniu inwestycji, to już jedynie 8% stosowało ją w praktyce (prawdopodobnie do tej kategorii zaliczali się również respondenci, którzy, opublikowali ogłoszenie o poszukiwaniu partnera prywatnego, nigdy go faktycznie nie wybierając).

Mimo relatywnie podobnych rezultatów na przestrzeni ostatnich dwóch lat można zauważyć wzrost (mierzony w punktach procentowych), w każdym badanym wskaźniku. Powyższe niewielkie zmiany świadczą o **endogenicznym wzroście rynku PPP w Polsce**. Mimo podejmowanych prób ożywienia tego rynku nie widać przełomu w stosowaniu formuły PPP.

Na przestrzeni ostatnich dwóch lat widać działania, które do takiego przełomu mogą jednak doprowadzić. Są to:

- **Wsparcie polityczne.** 20 lutego 2014 roku w kancelarii Prezydenta odbyło się seminarium dotyczące możliwości wykorzystania formuły PPP do realizacji rodzinnej polityki mieszkaniowej. Na powyższej konferencji przedstawiciele samorządów oraz administracji publicznej: Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Gospodarki oraz Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju poparli przedstawioną przez dr Irenę Herbst koncepcję zmiany legislacyjnej, prowadzącej do zaliczania wypłat wynagrodzenia dla partnera prywatnego w ramach formuły PPP do wydatków majątkowych lub bieżących.⁴ Również Prezydent Rzeczypospolitej w wywiadach prasowych podkreśla iż Partnerstwo publiczno-prywatne daje większe szanse na zapewnienie ekonomicznego bezpieczeństwa takich (w kontekście budownictwa mieszkaniowego) przedsięwzięć.⁵
- **Projekty prowadzone na szczeblu centralnym.** Ministerstwo Sprawiedliwości zdecydowało się na wybudowanie sądu w Nowym Sączu w formule PPP. Do postępowania na wybór partnera prywatnego prowadzonego w trybie dialogu konkurencyjnego zgłosiło się 6 podmiotów.⁶ Powodzenie tego i innych przedsięwzięć na szczeblu centralnym będzie sygnałem dla jednostek samorządowych dającym im zielone światło do realizacji podobnych działań.

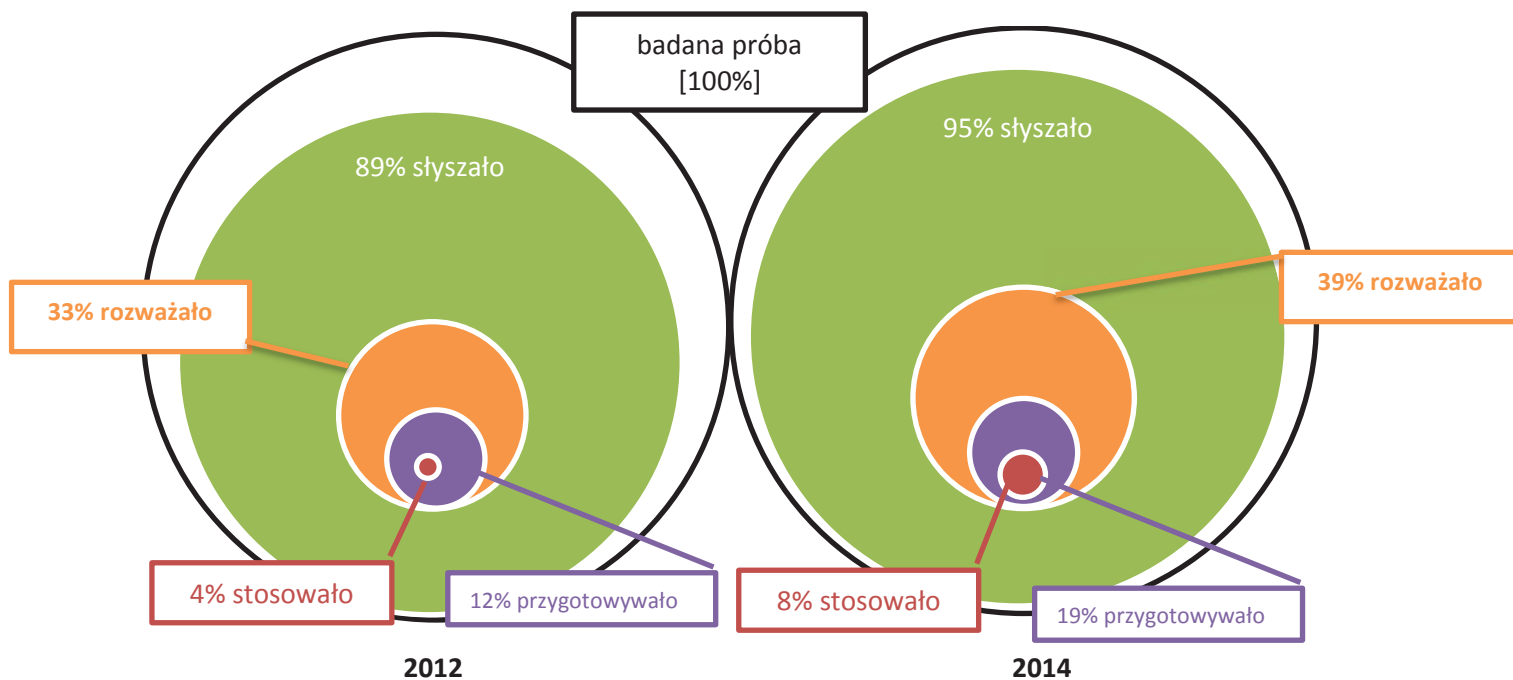
⁴ Patrz: <http://www.prezydent.pl/dla-rodziny/wydarzenia/art,25,seminarium-partnerstwo-publiczno-prywatne-jako-instrument-realizacji-rodzinnej-polityki-mieszkaniowej.html>

⁵ Patrz: Polska The Times, „Nie przeliczymy przedszkoli na patrioty”, 21 marca 2014

⁶ Źródła: bazapp.pl, Puls biznesu 30.12.2013, <http://www.nowy-sacz.so.gov.pl/index.php?p=new&id=mg,4,100&id=321&action=show>

Silniejsze wsparcie polityczne oraz projekty realizowane na szczeblu centralnym wypracowujące dobre praktyki postępowania zaowocują najprawdopodobniej większym zainteresowaniem formułą PPP na szczeblu samorządowym w następnych latach.

Schemat 1 Respondenci którzy słyszeli, rozważali, przygotowawali się i stosowali PPP

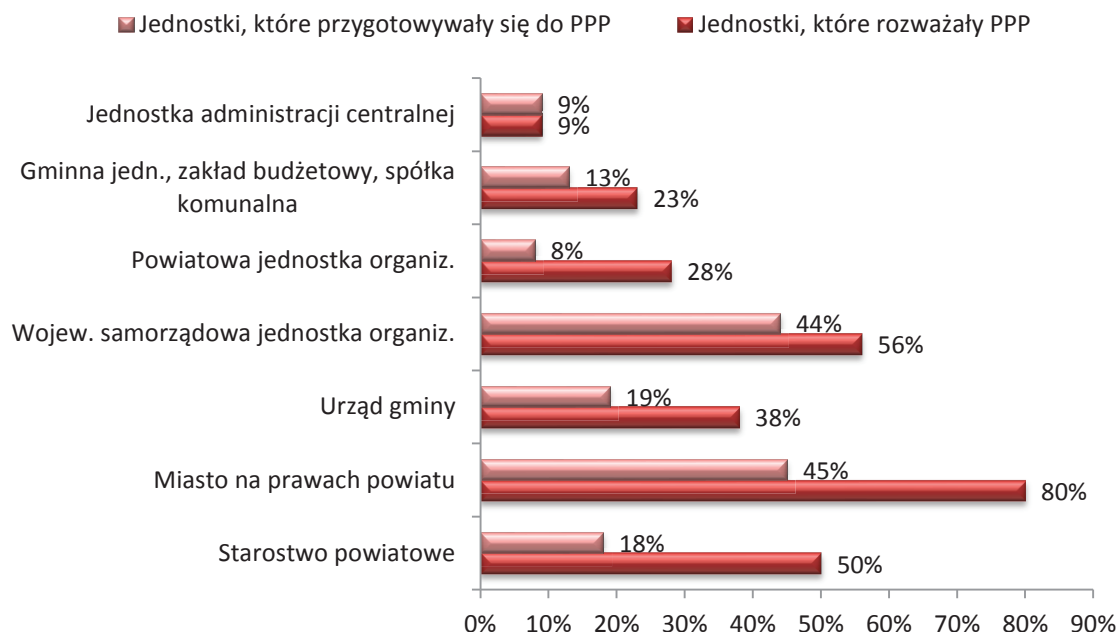


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, które przygotowwały się do PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=351, 2014: n=340

W OKRESIE 2012-2014 MOŻNA MÓWIĆ O ENDOGENICZNYM ROZWOJU FORMUŁY PPP W POLSCE

Podobnie jak to miało miejsce 2 lata temu, największy odsetek wskazań wśród jednostek, które rozważały, przygotowowały się i w efekcie realizowały prowadzenie inwestycji w formule PPP występuje wśród miast na prawach powiatu. Potwierdza się postawiona wcześniej teza o największym potencjale (skumulowanej wiedzy o PPP) w jednostkach tego typu. Jednostki te łączą bowiem w sobie kompetencje z jednej strony gmin a z drugiej powiatów posiadając największe potrzeby i doświadczenia w zakresie budowy infrastruktury służącej świadczeniu usług publicznych.

Wykres 1 Jednostki które rozważały / przygotowywały się do PPP - w podziale na rodzaje jednostek



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; próba losowo-kwotowa, 2014: n=340

4.2. Poziom świadomości dotyczący PPP

W porównaniu z wynikami poprzedniej fali badania **można zaobserwować wzrost poziomu wiedzy na temat PPP**. Wprawdzie podobnie jak miało to miejsce 2 lata temu ponad połowa respondentów, którzy słyszeli o PPP ocenia swoją wiedzę w tym zakresie jako przeciętną (56%), jednak już co piąty uważa, że jego poziom jest raczej wysoki (wzrost o 9 punktów procentowych), a tylko 20% badanych określiło go jako niski (spadek o 16 punktów).

Nie może dziwić fakt, że poziom wiedzy na temat partnerstwa jest stosunkowo wyższy wśród respondentów najbardziej zaangażowanych w projekty PPP (próba celowa). Niemal połowa badanych z tej grupy oceniła swoją wiedzę na ten temat jako raczej wysoką lub bardzo wysoką (44%), a dokładnie połowa - jako przeciętną.

PRZEZ OSTATNIE DWA LATA WZRÓSŁ POZIOM WIEDZY O PPP WŚRÓD JEDNOSTEK PUBLICZNYCH

Zauważalny wzrost wiedzy na temat partnerstwa publiczno-privatnego jest najprawdopodobniej rezultatem:

- Wielu działań o charakterze informacyjno-edukacyjnym prowadzonych równolegle przez Ministerstwo Gospodarki (MG), Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (MIR) oraz Fundację Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (Fundacja Centrum PPP).
 - Ministerstwo Gospodarki – jednostka ustawowo odpowiedzialna za rozwój PPP w Polsce – realizuje zadania o charakterze głównie promocyjnym w mediach (działania na 2014 rok uwzględniają m.in. promocję w prasie i telewizji),

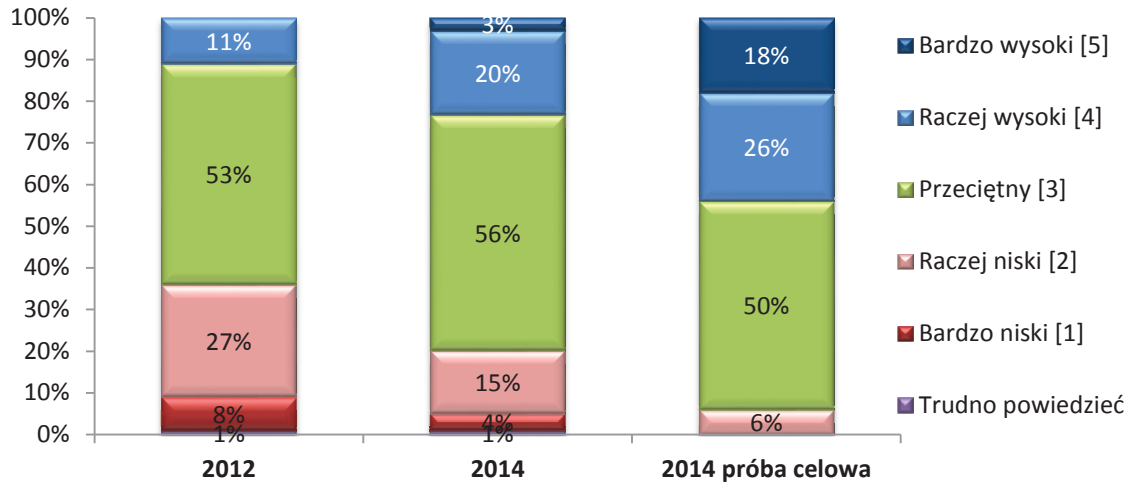
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - jednostka podległa MG - prowadzi projekt systemowy pt. „Partnerstwo publiczno-prywatne”, w ramach którego organizowane są warsztaty i seminaria regionalne dla jednostek publicznych,
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju – jednostka odpowiadająca za rozwój i promocję rynku dużych projektów infrastrukturalnych prowadzonych w formule hybrydowej (blendowej) - prowadzi platformę PPP, w ramach której udziela wsparcia na dofinansowanie doradztwa w hybrydowych projektach pilotażowych, promuje wypracowane dobre praktyki, organizuje spotkania grup roboczych,
- Fundacja Centrum PPP – jednostka pozarządowa powołana przez sektor publiczny i prywatny w celu promocji idei PPP, opracowywania standardów umów i procedur i upowszechniania dobrych przykładów realizacji projektów PPP – prowadzi cyklicznie sektorowe warsztaty PPP, w których uczestnikami są podmioty sektora publicznego, a prelegentami przedstawiciele innych jednostek sektora publicznego (promujący dobre przykłady realizacji), doradcy techniczni, prawni i ekonomiczno-finansowi oraz przedstawiciele banków.

Zauważalnym niedostatkim w zakresie działań informacyjno-promocyjnych jest brak wiarygodnej i użytecznej bazy projektów PPP. Podejmowane w tym zakresie inicjatywy są niespójne. Wydaje się że w związku z faktem, iż w ciągu ostatnich dwóch lat nie powstała baza PPP należy ponowić stwierdzenie, iż najbardziej praktycznym rozwiązaniem w tym zakresie byłoby powierzenie realizacji tego zadania publicznego wyspecjalizowanej jednostce zewnętrznej, która:

- przygotowywałaby metodologię zbierania danych o projektach PPP,
 - wypracowałaby metody i techniki zbierania danych zgodne z przyjętą metodologią,
 - opracowałaby narzędzia informatyczne służące skutecznej dyseminacji zbieranych danych.
- Rozprzestrzeniania się informacji o zrealizowanych z sukcesem przedsięwzięciach PPP. Na przestrzeni ostatnich dwóch lat w szczególności należy wskazać na następujące projekty:
 - spalarnię odpadów w Poznaniu (projekt pilotażowy – doradztwo sfinansowane ze środków MIR) – największy wartościowo projekt realizowany w formule PPP w Polsce. Na bazie doświadczeń tego projektu duża liczba samorządów (Łódź, Bydgoszcz, Gdańsk) zaczęła przygotowywać się do realizacji projektów odpadowych – co mogło skutkować wzrostem poziomu wiedzy o PPP, wśród większych samorządów,
 - rewitalizację dworca w Sopocie (zrealizowany we współpracy dwóch partnerów publicznych – miasta Sopotu oraz Grupy PKP) – projekt o charakterze blendowym – uzyskał dofinansowanie ze środków funduszu Jessica promowany podczas seminariów, warsztatów i konferencji jako dobry przykład współpracy dwóch jednostek publicznych z partnerem prywatnym – przyczynia się do wzrostu wiedzy o złożonych projektach PPP,
 - z sektora efektywności energetycznej (projekty o małej skali) - w szczególności promowane projekty Radzionkowa i Karczewa (termomodernizacja szkół i innych obiektów użyteczności publicznej), realizowane w formule ESCO budzą coraz większe zainteresowanie małych samorządów.

Wykres 2 Określanie własnego poziomu wiedzy na temat PPP

11. A czy poziom swojej wiedzy na temat PPP określił(a)by Pan(i) jako:



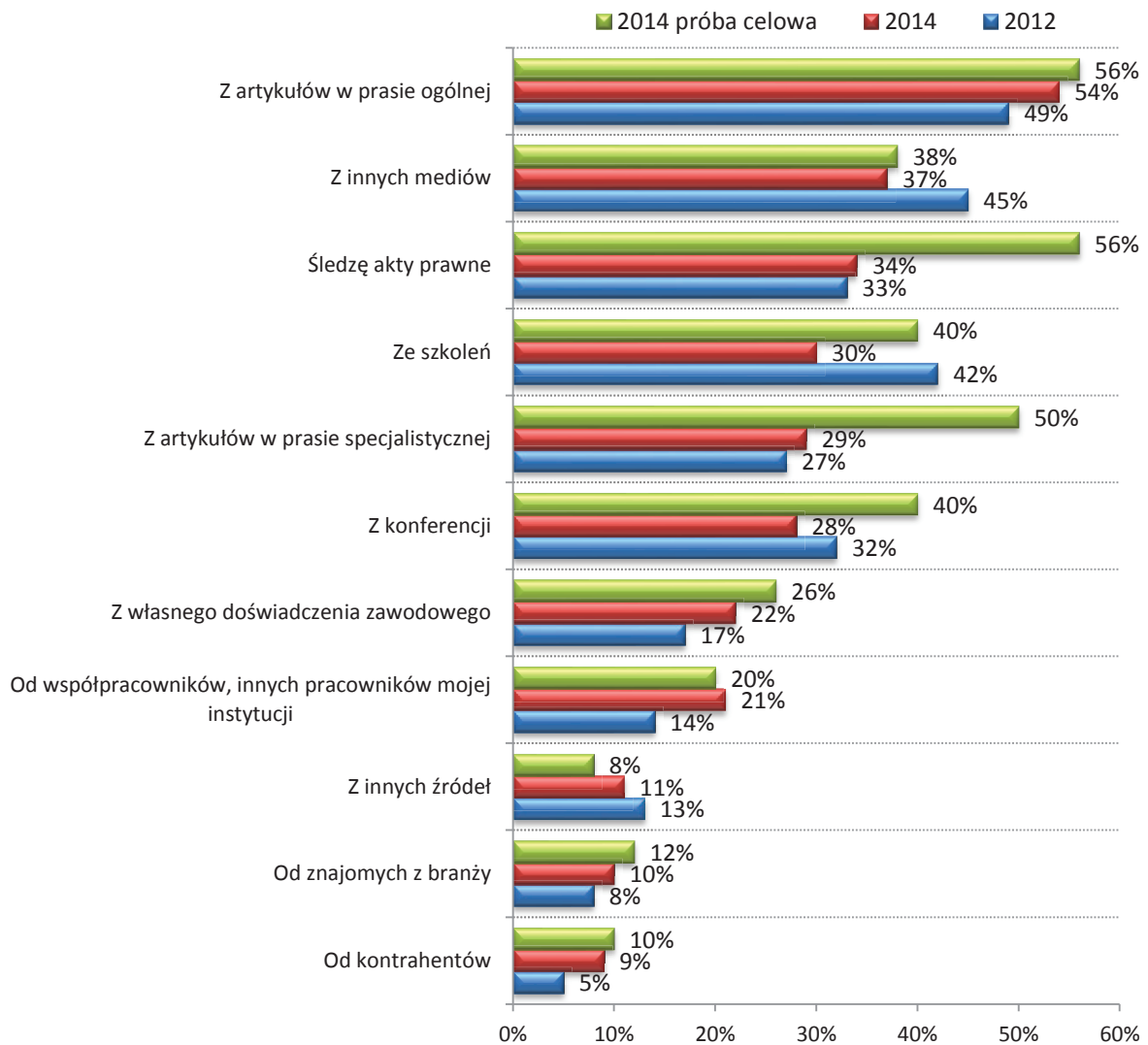
Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy słyszeli o PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=312, 2014: n=323, próba celowa 2014: n=50

Podobnie jak 2 lata temu, również w 2014 roku podstawowym źródłem wiedzy i informacji sektora publicznego o PPP są artykuły prasy ogólnej (54%), inne media (37%), akty prawne (34%) oraz szkolenia (30%). Warto zauważyć, że szkolenia, zgodnie z deklaracjami respondentów, pełnią obecnie mniejszą rolę (spadek o 14 punktów procentowych w stosunku do 2012 r). Z drugiej jednak strony szkolenia są, obok śledzenia aktów prawnych, artykułów w prasie ogólnej i specjalistycznej oraz konferencji, podstawowym źródłem wiedzy na temat partnerstwa dla jednostek najbardziej zaangażowanych w projekty PPP. Akty prawne, prasa specjalistyczna oraz konferencje są dla tej grupy respondentów znacznie częściej głównym źródłem informacji na temat PPP niż dla ogółu badanego sektora publicznego.

Niezmiennie bardzo niski jest poziom wskazań „od kontrahentów” (9%) oraz „od znajomych z branży” (10%).

Wykres 3 Skąd podmiot czerpie wiedzę o PPP

10. Skąd dowiedział(a) się Pan(i) i czerpie Pan(i) wiedzę na temat PPP?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy słyszeli o PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=312, 2014: n=323, próba celowa 2014: n=50

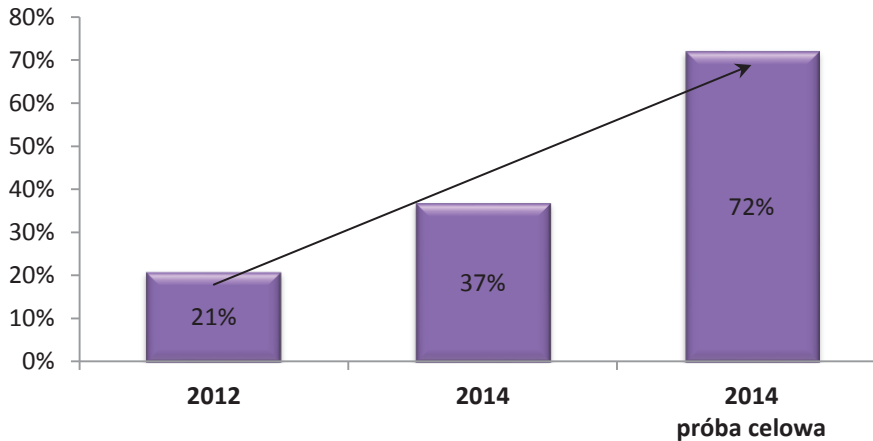
4.3. Umieszczenie tematyki PPP w strukturach organizacyjnych jednostek

W ponad jednej trzeciej badanych jednostek konkretne osoby w zakresie swoich obowiązków mają przypisane zajmowanie się problematyką PPP (37%). W ciągu ostatnich dwóch lat nastąpił wzrost odsetka takich podmiotów sektora publicznego (o 16 punktów procentowych).

CORAZ CZEŚCIEJ W BADANYCH INSTYTUCJACH MOŻNA SPOTKAĆ SIĘ Z OSOBAMI BĄDŹ ZESPOŁAMI DELEGOWANYMI DO REALIZACJI PROJEKTÓW PPP

Wykres 4 Istnienie osoby delegowanej do realizacji projektów w formule PPP, ogół odpowiedzi

1. Czy w Pana(i) instytucji jest osoba (lub zespół osób) delegowana do realizacji projektów w formule partnerstwa publiczno- prywatnego?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa 2012: n=351, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

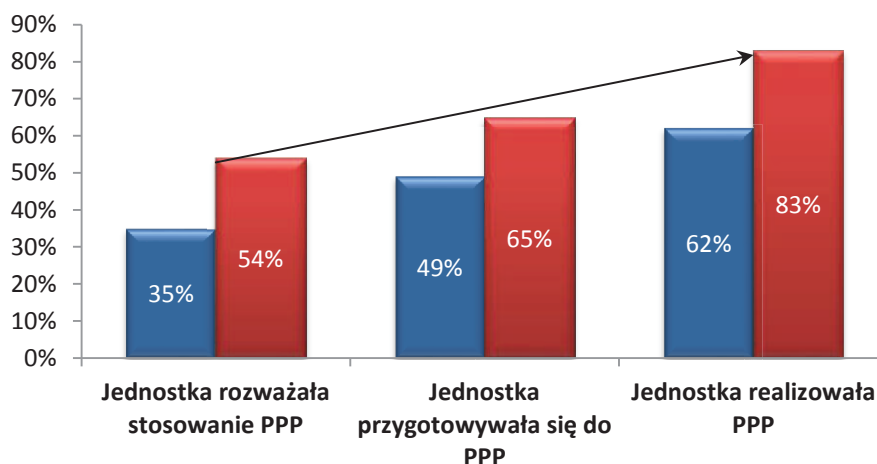
Omawiany wskaźnik, co naturalne, wzrasta wraz z nabywaniem przez podmioty publiczne doświadczeń w zakresie PPP. Taką osobę zatrudniało 54% jednostek, które rozważały stosowanie PPP, 65% jednostek, które przygotowywały się do PPP oraz 83% jednostek, które je realizowały.

Znaczący wzrost odsetka instytucji posiadających osobę bądź zespół delegowaną do realizacji projektów w formule PPP świadczy o tym, iż instytucje publiczne starają profesjonalizować swój sposób zarządzania. Jest to pozytywny sygnał – coraz więcej jednostek publicznych staje się przygotowanych do realizacji skomplikowanych projektów w formule PPP.

Wydaje się, iż na rozprzestrzenienie się formuły PPP w Polsce mogłoby mieć wpływ powstanie oficjalnego opisu kwalifikacji zawodowych „specjalisty ds. partnerstwa publiczno- prywatnego”. Taki standard powinien powstać w ramach Krajowych Standardów Kompetencji Zawodowych i być wpisany w Krajowe i Europejskie Ramy Kwalifikacji.

Wykres 5 Istnienie osoby delegowanej do realizacji projektów w formule PPP – porównanie pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz rozważały realizację PPP

1. Czy w Pana(i) instytucji jest osoba (lub zespół osób) delegowana do realizacji projektów w formule partnerstwa publiczno- prywatnego?



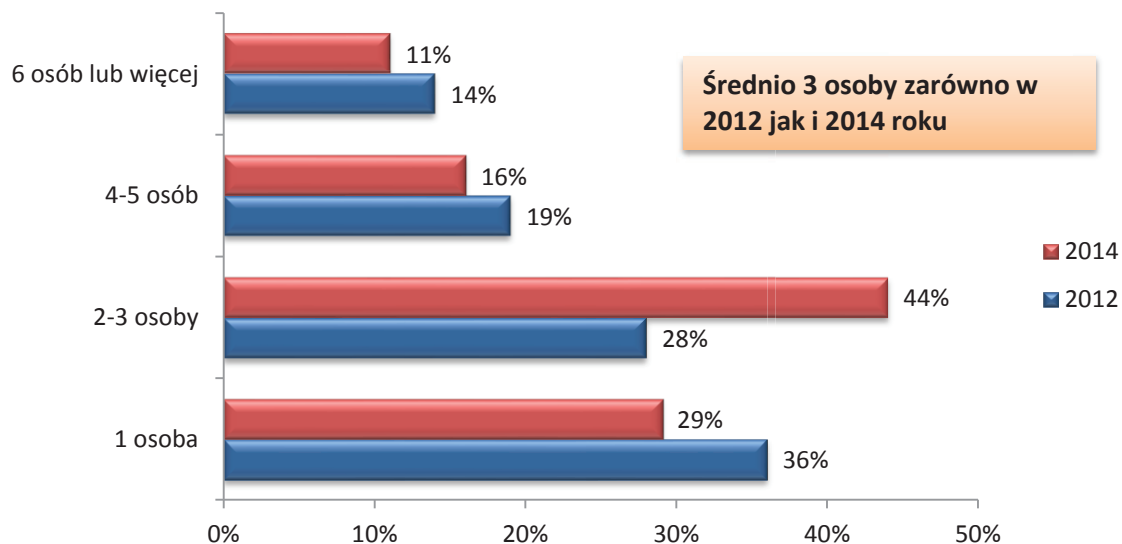
Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

W porównaniu z wynikami badania realizowanego w 2012 roku można zaobserwować racjonalizację poziomu zatrudnienia w odniesieniu do liczby pracowników oddelegowanych do zajmowania się projektami PPP. Z jednej strony wrosła bowiem liczba jednostek, w których do tej funkcji oddelegowywano 2-3 osoby (44% w stosunku do 28% w 2012 r.), ale równocześnie spadł odsetek podmiotów, w których takie stanowisko pełniły więcej niż trzy osoby. Podobnie jak dwa lata wcześniej średnio⁷ takimi inwestycjami zajmowały się po 3 osoby. Formowanie zespołów dedykowanych PPP należy więc nadal do rzadkości (powyżej przytaczane odsetki odnoszą się jedynie do jednostek, w których istnieje co najmniej jedna delegowana osoba do realizacji projektów PPP).

⁷ Dla odpowiedzi 6 osób lub więcej przyjęto wartość 8

Wykres 6 Liczba pracowników zajmujących się inwestycjami w formule PPP, wśród jednostek, w których istnieją osoby zajmujące się tematyką PPP

23. Ilu pracowników łącznie z Panem(ią) zajmuje się obecnie inwestycjami w formule PPP?

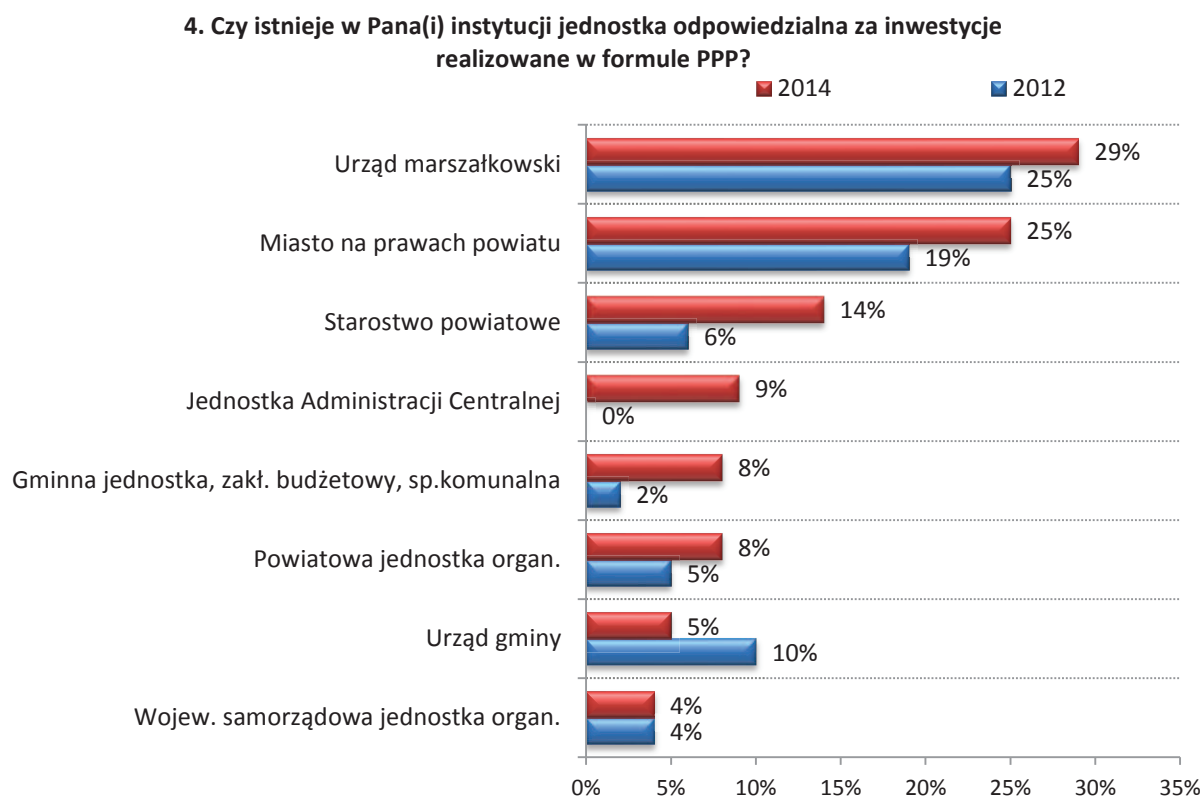


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, w których jest osoba delegowana do realizacji projektów w ramach PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=72, 2014: n=118, próba celowa 2014: n=32

Podobnie jak w poprzedniej fali również w tegorocznym pomiarze osobna jednostka (wewnątrz badanej instytucji) mająca zajmować się jedynie problematyką PPP funkcjonowała bardzo rzadko (9% wskazań). Niezmiennie najczęściej jednostki takie występują w urzędach marszałkowskich oraz w miastach na prawach powiatów⁸, najrzadziej zaś w jednostkach podległych administracji samorządowej oraz urzędach gminy. Potwierdza się, iż to miasta na prawach powiatów są jednostkami najczęściej przygotowanymi oraz predysponowanymi (ustawowo łączą kompetencje gmin i powiatów) do PPP.

⁸ Ze względu na niewielką liczebność próby urzędów marszałkowskich do danych tych należy podchodzić z ostrożnością.

Wykres 7 Istnienie osobnej wewnętrznej jednostki odpowiedzialnej za realizację inwestycji w formule PPP – odpowiedzi twierdzące

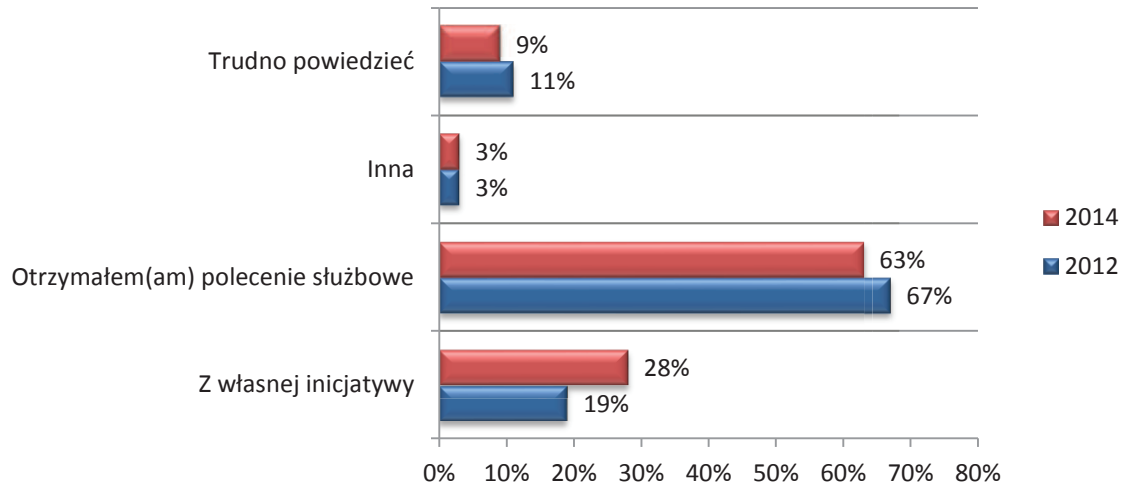


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy słyszeli o PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=351, 2014: n=340

W stosunku do poprzedniego pomiaru wzrósł odsetek pracowników działów związanych z tematyką PPP, którzy zajmują się tym zagadnieniem z własnej inicjatywy. W 2014 roku stanowili oni blisko 30% ogółu respondentów odpowiedzialnych za projekty PPP, w stosunku do 19% w 2012 roku. Jest to istotny wzrost, mimo to jednak widać wyraźnie, że niezmiennie najbardziej istotną rolę w tym względzie odgrywa wola polityczna związana z działaniami typu PPP. Aby pracownicy administracji publicznej zaczęli angażować się i zajmować tematem PPP, najczęściej potrzebują w tym celu otrzymać polecenie służbowe (63% przypadków). Dlatego można przypuszczać, że szkolenie i podnoszenie poziomu wiedzy o PPP wśród burmistrzów, wójtów, starostów, marszałków i innych decydentów lokalnych może przynieść wymierne rezultaty w zakresie rozprzestrzeniania tej formy prowadzenia inwestycji.

Wykres 8 Czy osoby zajmujące się PPP robią to z własnej inicjatywy czy raczej było im to przypisane odgórnie

2a. Czy problematyką partnerstwa publiczno- prywatnego zajmuje się Pan(i) z własnej inicjatywy (czy też dlatego, że otrzymał(a) Pan(i) polecenie służbowe)?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci odpowiedzialni za projekty PPP; próba losowo-kwotowa 2012 n=72, 2014 n=127

4.4. Wewnątrz instytucjonalne czynniki wpływające na stosowanie formuły PPP przez jednostki publiczne

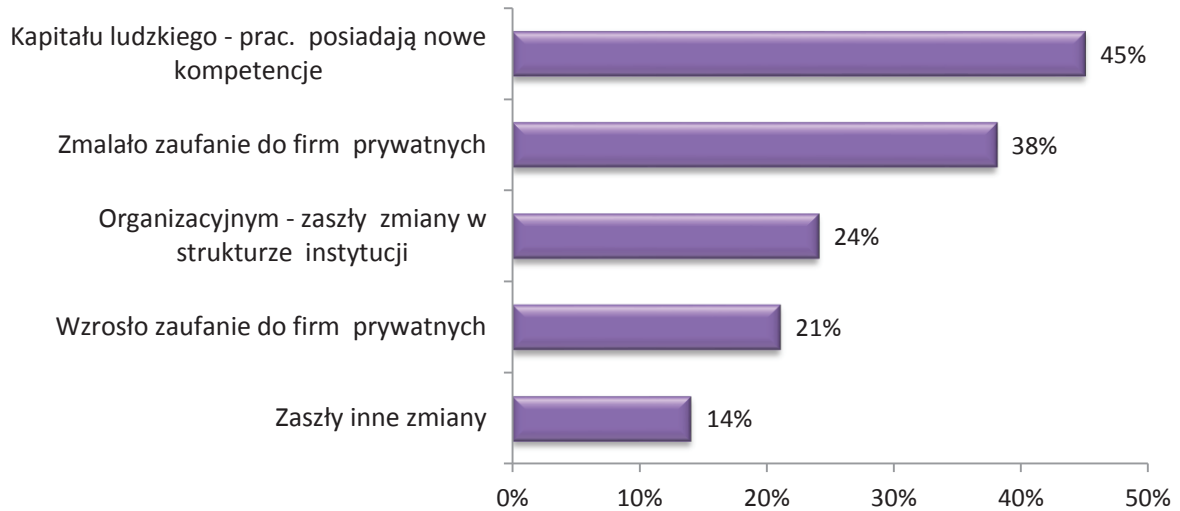
Na przestrzeni ostatnich 2 lat większość badanych podmiotów zdobyła cenne doświadczenia w zakresie współpracy z podmiotami prywatnymi. W blisko połowie podmiotów poziom kwalifikacji wzrósł bądź poprzez nabycie nowych umiejętności przez dotychczasowych pracowników, bądź poprzez zatrudnienie pracowników z nowymi kompetencjami.

Warto zauważyć, że badanym jednostkom współpraca w z firmami prywatnymi nie zawsze układała się pozytywnie. W niemal 40% badanych instytucji spadło zaufanie do firm prywatnych, a tylko w co piątej poziom zaufania wzrósł.

Jest to niewątpliwie niepokojący wskaźnik – powyższe dane należy jednak traktować z dystansem. Na zadane pytanie odpowiadali jedynie przedstawiciele jednostek mających doświadczenie w realizacji projektów PPP (n=29).

Wykres 9. Postrzeganie zmian w instytucji na skutek stosowania PPP

38. Czy Pana(i) jednostka zmieniła się w ciągu ostatnich 24 miesięcy, w kontekście współpracy z firmami prywatnymi w ramach PPP w zakresie:



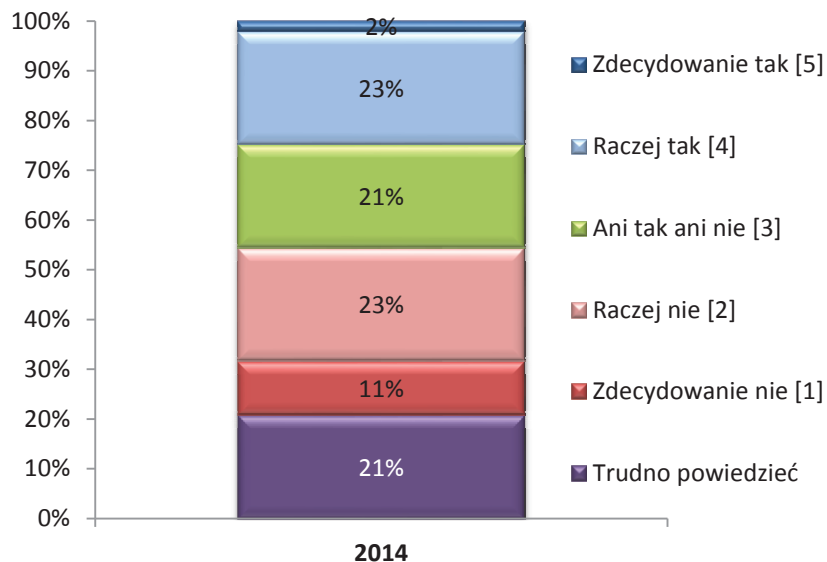
Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy mają doświadczenie w realizacji PPP; próba losowo-kwotowa, 2014: n=29

KWALIFIKACJE I UMIEJĘTNOŚCI A PPP

Co trzeci przedstawiciel instytucji, która przygotowywała się do PPP lub posiadała doświadczenie w tej formule, w ciągu ostatnich dwóch lat nie zmienił opinii na temat tego, jakie kwalifikacje i umiejętności są niezbędne dla pracowników zajmujących się projektami PPP. Natomiast opinia taka uległa zmianie u co czwartego respondenta ze zbadanej instytucji publicznej.

Wykres 10 Zmiana opinii dotycząca kwalifikacji i umiejętności niezbędnych dla pracowników najmujących się PPP

37. Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy zmieniła się Pana(i) opinia dotyczące tego, jakie kwalifikacje i umiejętności są niezbędne dla pracowników zajmujących się projektami PPP (z punktu widzenia zrealizowanych projektów)?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, które mają doświadczenie w realizacji PPP lub przygotowywały się do PPP; próba losowo-kwotowa 2014: n=66

Wyodrębniony w 2012 roku zestaw umiejętności i kwalifikacji, które są szczególnie przydatne podczas realizacji projektów PPP pozostał niezmienny. Należy do nich zaliczyć:

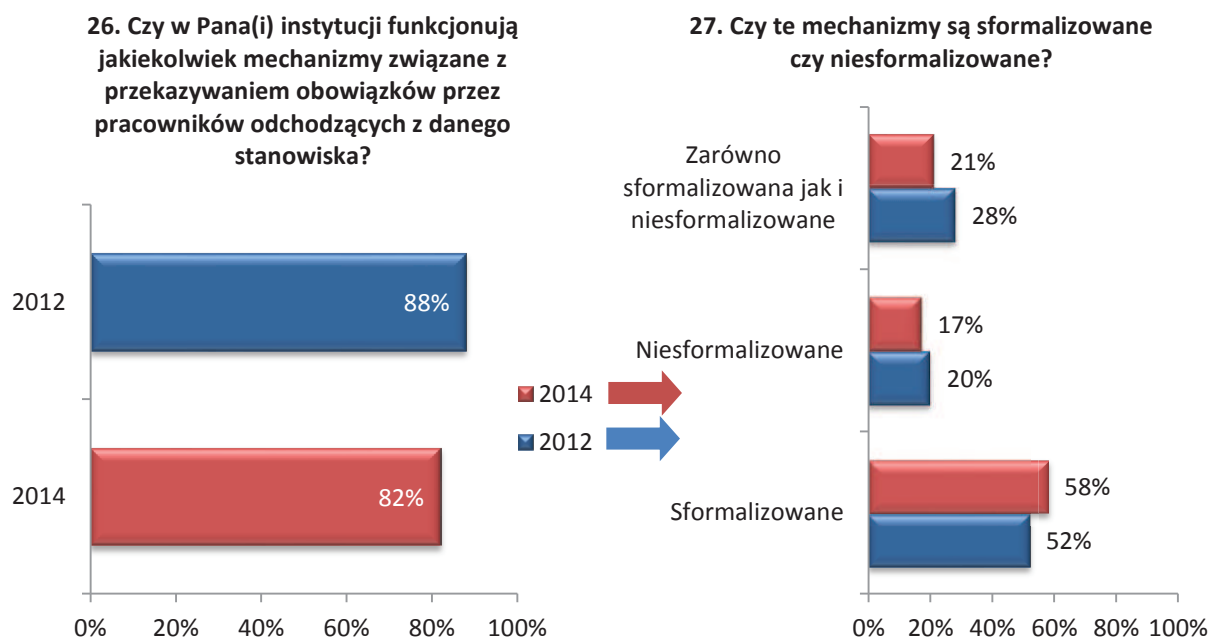
- Koordynację i integrację działań – umiejętność ta jest szczególnie cenna w przypadku działań zespołów projektowych, w skład których wchodzi specjaliści z różnych dziedzin. Istnieje wówczas konieczność koordynacji działań prawnych, ekonomicznych i technicznych.
- Identyfikację ryzyk projektowych. Jest to umiejętność techniczna, która jest podstawą dobrze przeprowadzonego projektu PPP.
- Dobrą komunikacją. Ta umiejętność jest pokrewna do koordynowania i integrowania działań. Jasne przekazywanie pomysłów jest istotne, gdy nad jednym projektem pracują specjaliści różnych dziedzin.
- Umiejętność wykorzystania zdobytego doświadczenia.
- Analizę informacji - umiejętności analityczne.

PRZEKAZYWANIE OBOWIĄZKÓW POMIĘDZY PRACOWNIKAMI

Tak jak już zostało zaznaczone w poprzedniej fali badania, dla odpowiednio działającej jednostki publicznej, w której realizowane są projekty PPP, istotne są mechanizmy zachowywania oraz rozprzestrzeniania posiadanej wiedzy. Takimi mechanizmami w szczególności są sposoby przekazywania obowiązków pomiędzy odchodzącymi a nowymi pracownikami. Podobnie jak dwa lata temu, również obecnie zdecydowana większość przedstawicieli instytucji publicznych uczestniczących w badaniu twierdziła, iż w ich instytucji funkcjonują określone mechanizmy przekazywania

obowiązków służbowych. Zdecydowanie częściej przybierają one charakter sformalizowany niż niesformalizowany. W tym zakresie sytuacja w instytucjach nie uległa zasadniczej zmianie na przestrzeni ostatnich 2 lat.

Wykres 11 Istnienie praktyk związanych z przekazywaniem obowiązków służbowych oraz ich charakter – sformalizowany i niesformalizowany

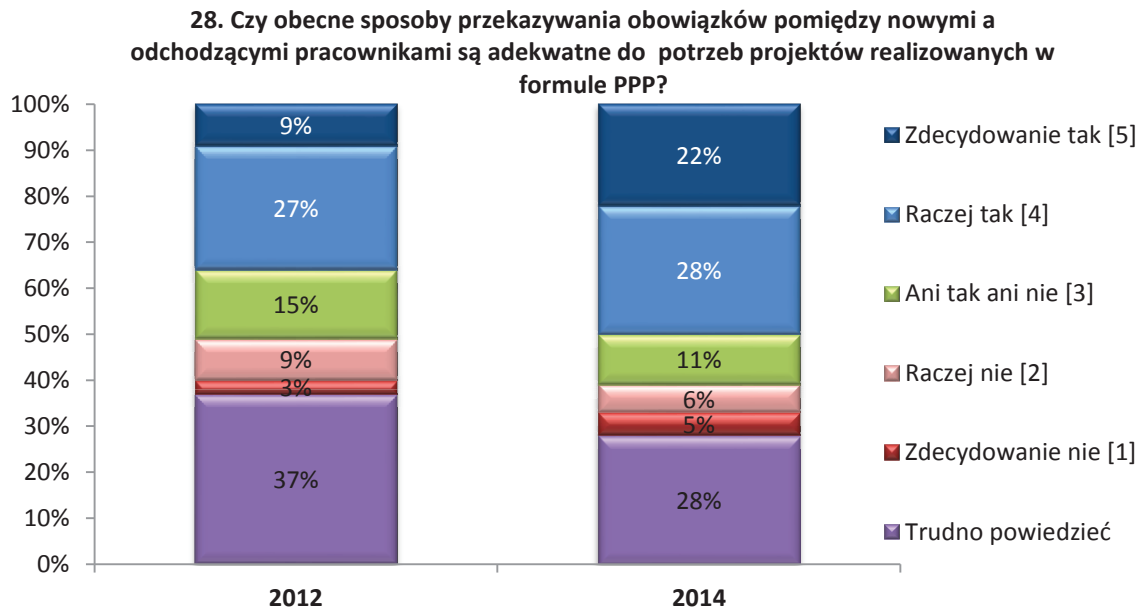


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa 2012: n=351, 2014: n=340

Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, w których funkcjonują mechanizmy związane z przekazywaniem obowiązków przez pracowników odchodzących z danego stanowiska; próba losowo-kwotowa 2012: n=310, 2014: n=278

Połowa przedstawicieli instytucji uczestniczących w tegorocznym pomiarze była zdania, że istniejące sposoby przekazywania obowiązków pomiędzy nowymi a odchodzącymi pracownikami są dostosowane do projektów PPP. Warto zauważyć, że w porównaniu do pomiaru sprzed 2 lat nastąpił wzrost odsetka pozytywnych odpowiedzi i jednocześnie spadek odpowiedzi trudno powiedzieć w tym zakresie. Wzrost powyższego wskaźnika może wskazywać na poprawę kultury organizacyjnej w jednostkach sektora publicznego.

Wykres 12 Ocena adekwatności obecnego sposobu przekazywania obowiązków do projektów PPP ogółem



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, w których funkcjonują mechanizmy związane z przekazywaniem obowiązków przez pracowników odchodzących z danego stanowiska; próba losowo-kwotowa 2012: n=310, 2014: n=278

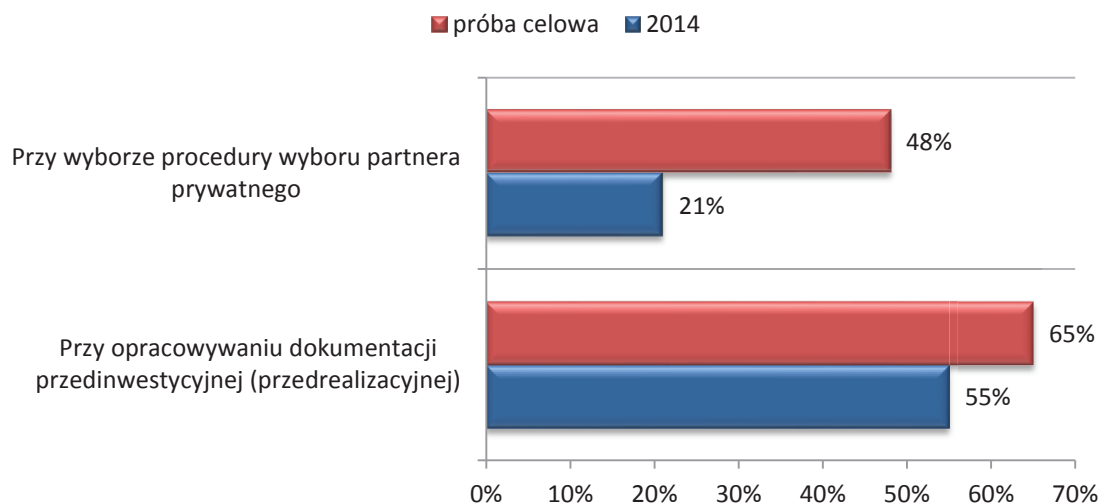
4.5. Zewnętrzne czynniki wpływające na stosowanie formuły PPP

USŁUGI DORADCÓW

Ponad połowa podmiotów publicznych, które uczestniczyły w badaniu i miały doświadczenie w realizacji PPP, korzystało z doradztwa na etapie opracowywania dokumentacji przedrealizacyjnej (przedrealizacyjnej), a co czwarta instytucja czerpała wiedzę od ekspertów zewnętrznych przy wyborze procedury wyboru partnera prywatnego. Warto zauważyć, że częstotliwość korzystania z zewnętrznych doradców jest wyższa wśród jednostek najbardziej zaangażowanych w PPP. Niemal dwie trzecie spośród tych instytucji poszukiwało się pomocą doradców z zewnątrz przy przygotowaniu dokumentacji przedrealizacyjnej, a blisko połowa na etapie wyboru partnera prywatnego.

Wykres 13 Współpraca z doradcami zewnętrznymi

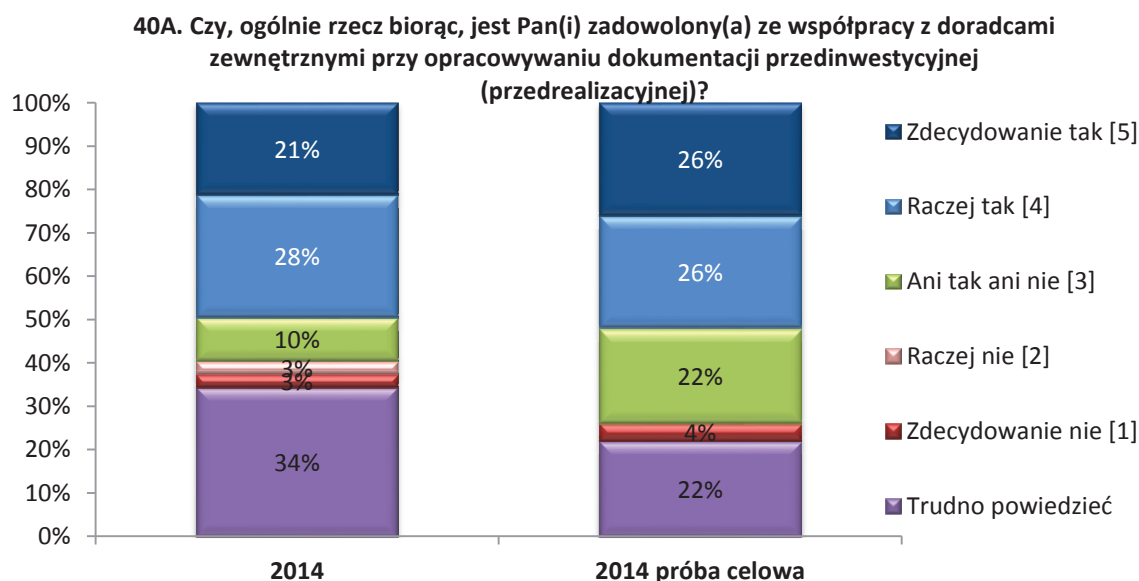
39. A czy Pana(i) jednostka korzysta z doradców/ ekspertów zewnętrznych:



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, które realizowały PPP; próba losowo-kwotowa: 2014: n=29, próba celowa 2014: n=23

W tegorocznym pomiarze blisko połowa respondentów oceniła usługi doradcze na etapie sporządzania dokumentacji pozytywnie - 28% respondentów stwierdziło, że są „raczej zadowolony” z tej współpracy, 21% odpowiedziało, że są „zdecydowanie zadowolony”. Wśród przedstawicieli jednostek najbardziej zaangażowanych w PPP ogólne zadowolenie z tej współpracy kształtuje się na zbliżonym poziomie i wynosi 52% (odpowiedzi łączne dla „raczej” i „zdecydowanie zadowolony”).

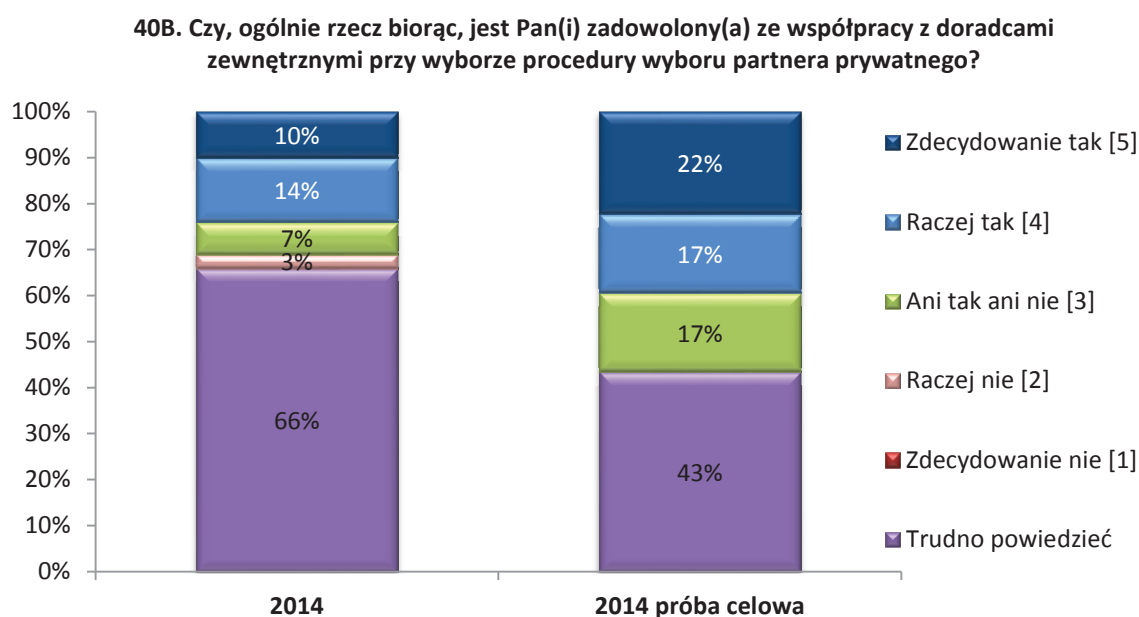
Wykres 14 Zadowolenie respondentów ze współpracy z doradcami zewnętrznymi przy opracowywaniu dokumentacji przedinwestycyjnej (przedrealizacyjnej)



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, które realizowały PPP i jednocześnie korzystały z doradców/ ekspertów zewnętrznych przy opracowywaniu dokumentacji przedinwestycyjnej (przedrealizacyjnej); próba losowo-kwotowa, 2014: n=29, próba celowa 2014: n=23

Uczestnicy badania z doświadczeniem w PPP zostali zapytani również o ocenę zadowolenia ze współpracy z doradcami zewnętrznymi przy wyborze partnera prywatnego. Blisko co czwarty z nich udzielił pozytywnych odpowiedzi - 14% respondentów wyraziło swoje zadowolenie warunkowo („raczej zadowolony(a)” ze współpracy), a 10% zdecydowanie („zdecydowanie zadowolony(a)”). Wśród jednostek, które mają największe doświadczenie w PPP poziom zadowolenia jest wyższy i wynosi 39% (odpowiedzi łączne dla „raczej” i „zdecydowanie zadowolony(a)”).

Wykres 15 Zadowolenie respondentów ze współpracy z doradcami zewnętrznymi przy wyborze procedury wyboru partnera prywatnego



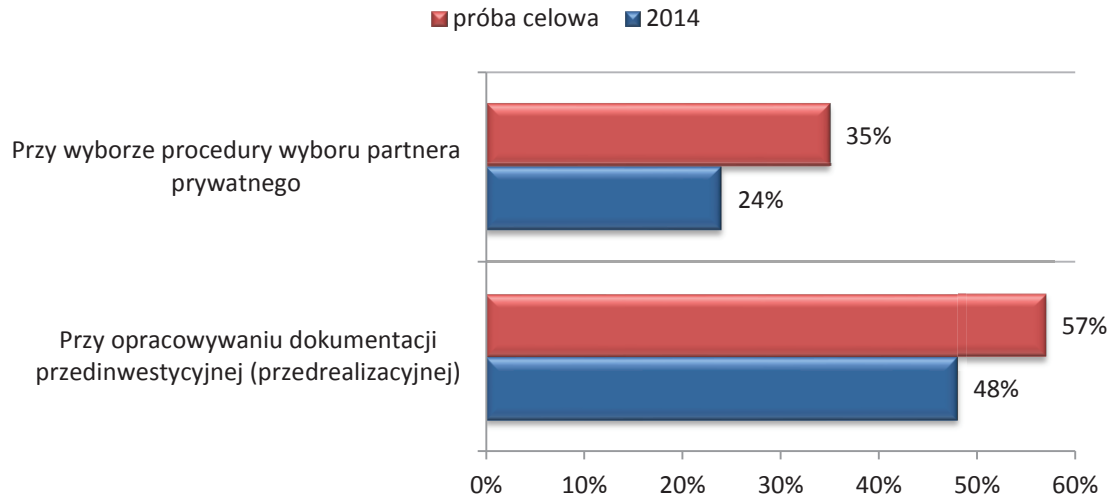
Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, które realizowały PPP i jednocześnie korzystały z doradców/ ekspertów zewnętrznych przy wyborze procedury wyboru partnera prywatnego; próba losowo-kwotowa, 2014: n=29, próba celowa 2014: n=23

Średnio **1 na 4** respondentów mających doświadczenie w realizacji inwestycji w formule PPP w tegorocznym pomiarze stwierdzał, iż **współpracował** z innymi instytucjami bądź podmiotami zewnętrznymi **przy opracowywaniu procedury wyboru partnera prywatnego**. Już **co drugi** natomiast współpracował z innymi instytucjami bądź podmiotami zewnętrznymi **na etapie opracowywania dokumentacji przedinwestycyjnej**.

Częstotliwość współpracy z podmiotami zewnętrznymi jest wyższa wśród podmiotów najbardziej zaangażowanych w PPP (odpowiednio 35% i 57%).

Wykres 17 Współpraca z innymi instytucjami lub podmiotami zewnętrznymi

41. Czy Pana(i) jednostka współpracuje lub współpracowała z innymi instytucjami lub podmiotami zewnętrznymi :



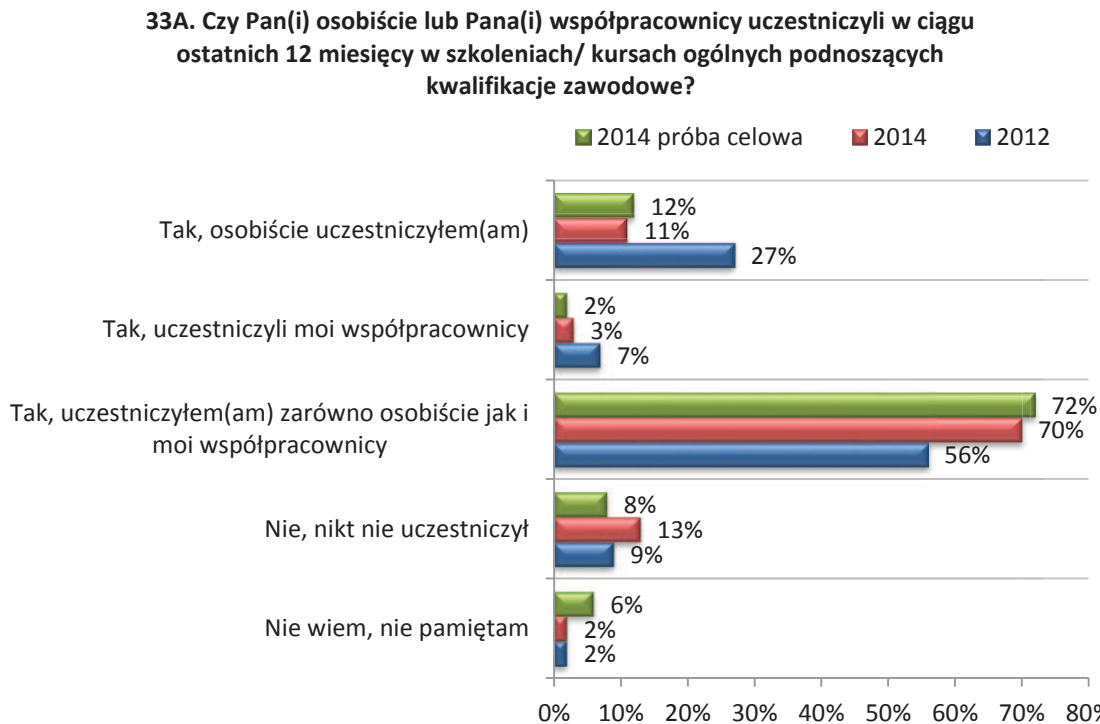
Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, które realizowały PPP; próba losowo-kwotowa: 2014: n=29, próba celowa 2014: n=23

USŁUGI SZKOLENIOWE

Podobnie jak miało to miejsce 2 lata temu, również w przebadanych w tym roku jednostkach wyraźnie można zauważyć istnienie kultury korzystania ze szkoleń (zarówno wśród posiadających jak i nieposiadających doświadczenia z PPP). W przeciągu ostatniego roku od czasu przeprowadzania badania 84% respondentów stwierdziło, że ktoś z ich jednostki uczestniczył w szkoleniach. Należy podkreślić, że jedynie **w 25% przypadków tematyka tych szkoleń była związana z PPP**. Co istotne, w szkoleniach związanych z omawianą formułą współpracy dużo częściej uczestniczyli przedstawiciele jednostek mających największe doświadczenie w PPP. Sytuacja ta miała miejsce w przypadku 64% takich podmiotów.

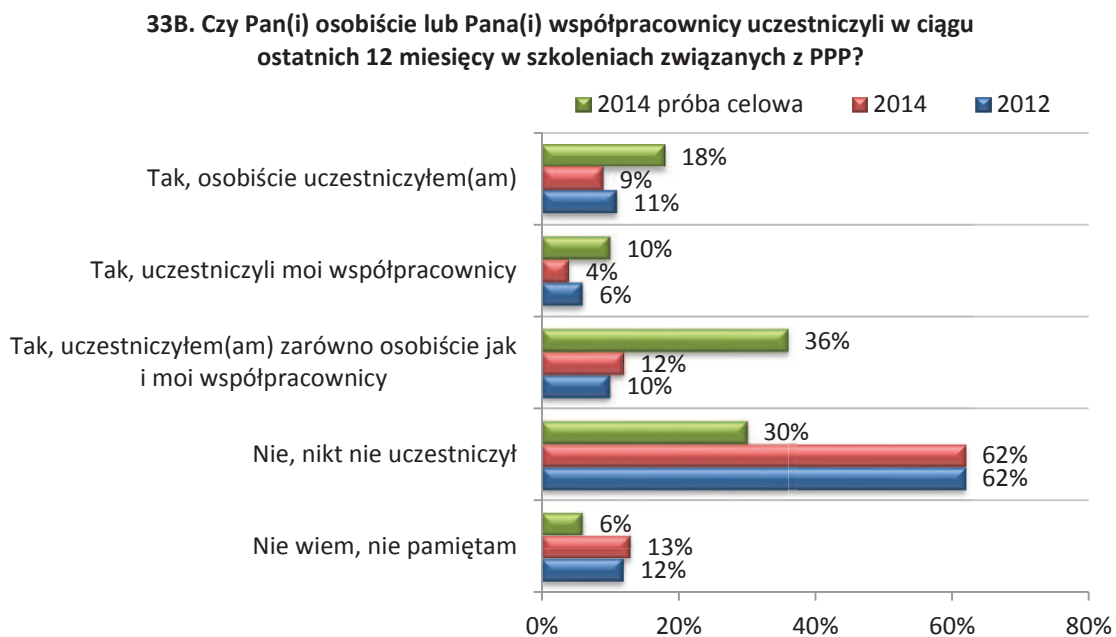
NIEZMIENNIE WYSOKI JEST POZIOM DEKLARACJI UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH PRZEZ PRACOWNIKÓW JEDNOSTEK PUBLICZNYCH

Wykres 16 Uczestnictwo w szkoleniach ogólnych podnoszących kwalifikacje zawodowe



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; próba losowo-kwotowa, 2012: n=351, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

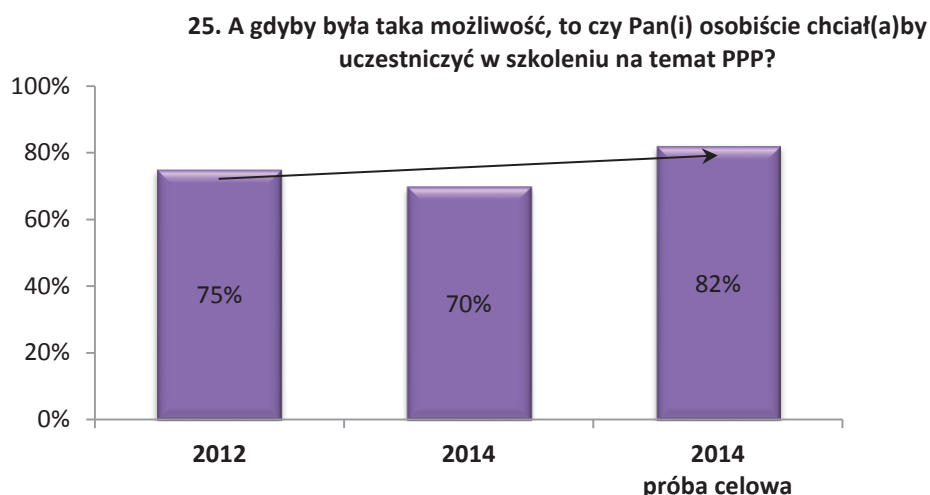
Wykres 17 Uczestnictwo w szkoleniach związanych z PPP



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; próba losowo-kwotowa, 2012: n=351, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

Choć w stosunku do pomiaru sprzed 2 lat można zaobserwować nieznaczny spadek odsetka respondentów deklarujących chęć uczestnictwa w kursach dotyczących PPP, to nadal jest on bardzo wysoki. W 2014 roku 70% badanych stwierdziło, iż w razie pojawienia się takiej możliwości, skorzystaliby z niej. Warto dodać, że z takiego szkolenia osobiście chciałoby skorzystać 82% przedstawicieli jednostek najbardziej zaangażowanych w PPP.

Wykres 18 Chęć uczestnictwa w szkoleniach dotyczących PPP



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; próba losowo-kwotowa, 2012: n=351, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

INNE CZYNNIKI

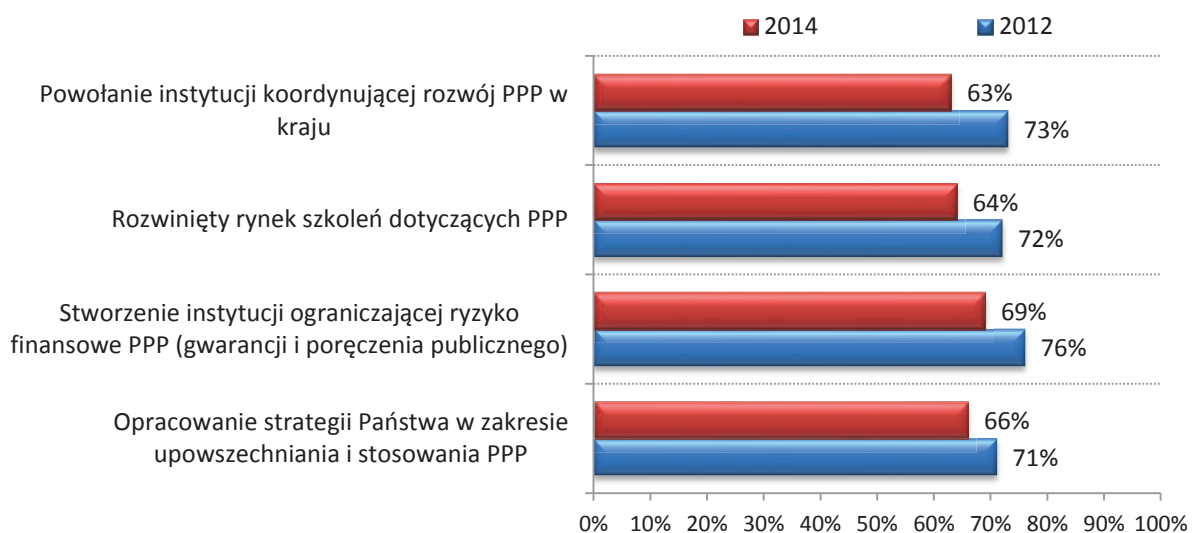
Porównując opinie respondentów z badań zrealizowany w 2012 i 2014 roku można stwierdzić, że stworzenie instytucji ograniczającej ryzyko finansowe PPP (gwarancji i poręczenia publicznego) jest niezmiennie czynnikiem, który w największym stopniu mógłby zachęcić partnerów publicznych do stosowania tej formuły.

Warto dodać, że dla gminnych jednostek, zakładów budżetowych oraz spółek komunalnych powołanie instytucji koordynującej rozwój PPP w kraju oraz rozwinięty rynek szkoleń dotyczący PPP ma istotnie większy wpływ na chęć stosowania tej formuły niż ma to miejsce w przypadku pozostałych instytucji.

Ponadto należy zauważyć, że w tegorocznym badaniu odsetek pozytywnych odpowiedzi odnośnie wszystkich rozpatrywanych czynników był niższy niż dwa lata temu. W związku z faktem, że rynek PPP rozwija się w Polsce endogenicznie – bez centralnych założeń i strategii – części jednostek niemających doświadczeń w PPP nie da się już zachęcić do stosowania PPP (wydaje się, że planowo wycofują się one ze stosowania tej formuły inwestycyjnej). Na szczęście spadek odsetka deklaracji o możliwości zachęcenia do stosowania formuły PPP postępuje relatywnie powoli. Jest to jednak silny sygnał ostrzegawczy dla jednostek centralnych odpowiedzialnych za upowszechnianie formuły PPP.

Wykres 19 Czynniki mogące zachęcić jednostki do stosowania formuły PPP – odpowiedzi zdecydowanie mogłyby zachęcić + raczej mogłyby zachęcić

48. W jakim stopniu następujące czynniki mogłyby Pana(ią) zachęcić do stosowania formuły PPP w Pana(i) jednostce?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy nie mają doświadczenia w realizacji PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=308, 2014: n=305

Przejrzyste regulacje prawne i finansowe są niezmiennie od dwóch lat najważniejszym czynnikiem, który w opinii przedstawicieli instytucji publicznych może przyczynić się do rozwoju PPP w Polsce (84% wskazań „zdecydowanie i raczej” w obu falach). W tym kontekście należy po raz kolejny wspomnieć o wypracowanej koncepcji zmiany legislacyjnej, prowadzącej do zaliczania wypłat wynagrodzenia dla partnera prywatnego w ramach formuły PPP do wydatków majątkowych lub bieżących⁹ – może ona stać się katalizatorem rozwoju rynku PPP w Polsce.

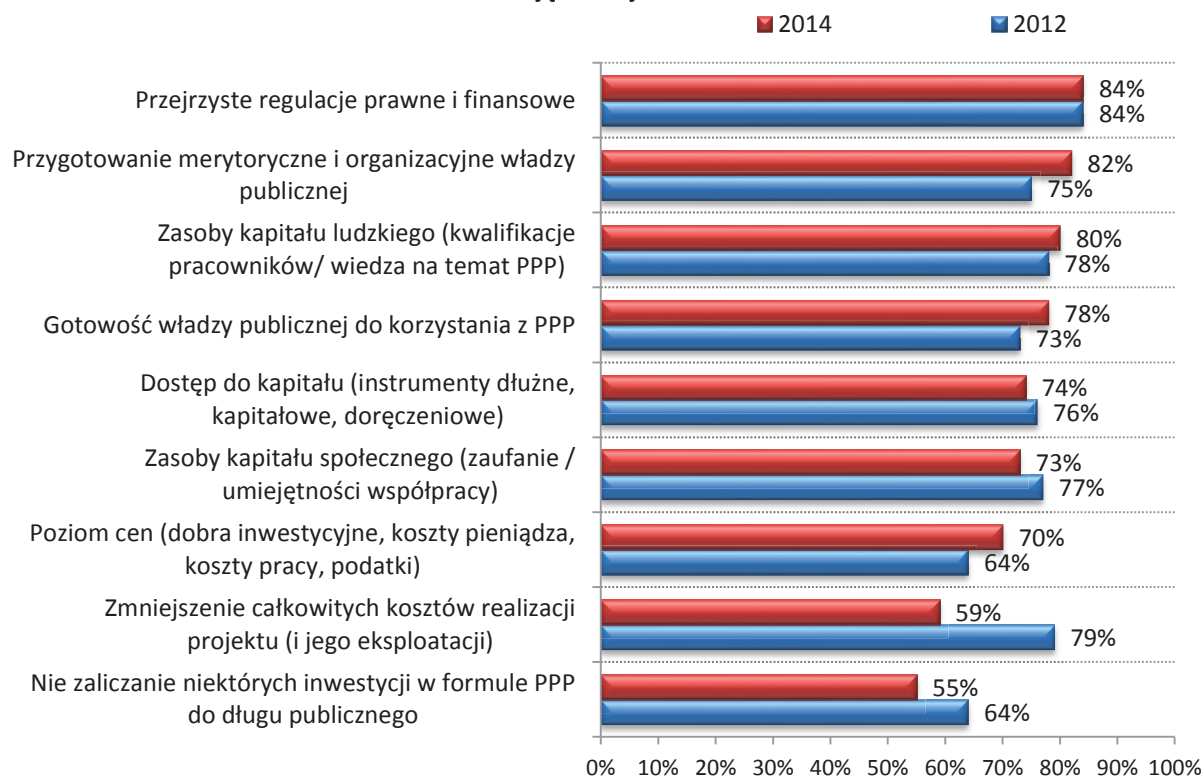
W stosunku do poprzedniego pomiaru nieznacznie wzrosło znaczenie wiedzy na temat omawianej formuły. Zdaniem respondentów, którzy brali udział w tegorocznym badaniu, przygotowanie merytoryczne i organizacyjne władzy publicznej oraz zasoby kapitału ludzkiego (kwalifikacje pracowników/ wiedza na temat PPP) są kolejnymi czynnikami, które mogłyby mieć pozytywny wpływ na rozwój inwestycji w PPP (odpowiednio 82% i 80% odpowiedzi pozytywnych).

Warto zauważyć, że zmniejszenie całkowitych kosztów realizacji projektu (i jego eksploatacji), drugi pod względem znaczenia czynnik w 2012 roku, ma obecnie dużo mniejsze znaczenie (59% odpowiedzi).

⁹ Patrz: <http://www.prezydent.pl/dla-rodziny/wydarzenia/art,25,seminarium-partnerstwo-publiczno-prywatne-jako-instrument-realizacji-rodzinnej-polityki-mieszkalniowej.html>

Wykres 20 Czynniki przyczyniające się do rozwoju PPP w Polsce – odpowiedzi zdecydowanie przyczyniają się do rozwoju + raczej przyczyniają się do rozwoju

49. Czy, w Pana(i) opinii, następujące czynniki przyczyniają się do rozwoju bądź utrudniają rozwój PPP w Polsce?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy słyszeli o PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=312, 2014: n=323

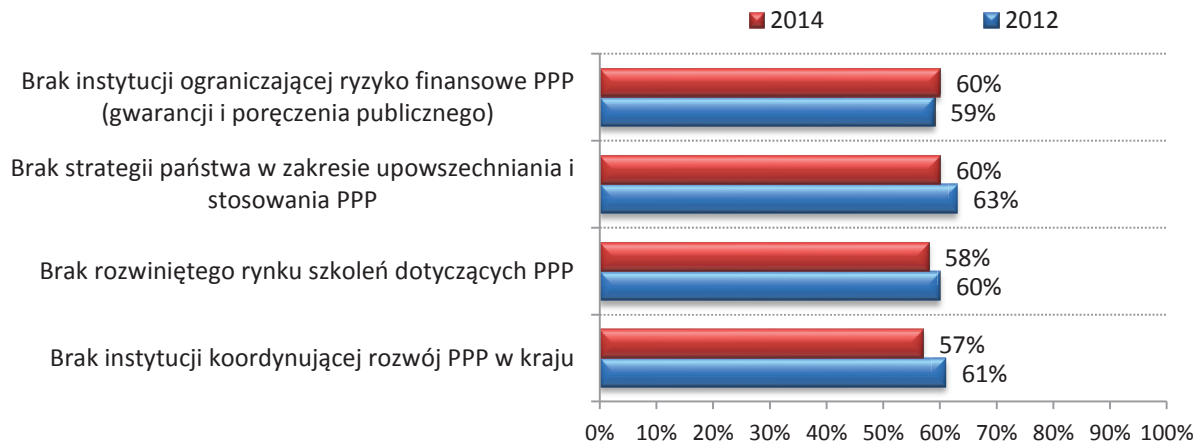
Ponadto respondenci, podobnie jak miało to miejsce 2 lata wcześniej, wskazywali, że brak instytucji ograniczającej ryzyko finansowe PPP oraz brak strategii państwa w zakresie upowszechniania i stosowania PPP może utrudniać rozwój tej formuły w kraju (odpowiednio 60% odpowiedzi). Należy zauważyć, że ten pierwszy czynnik był, istotnie częściej niż miało to miejsce w innych typach urzędów, wskazywany przez przedstawicieli starostw powiatowych (77% wskazań).

Na podobnym poziomie wskazywany jest brak rozwiniętego rynku szkoleń dotyczących PPP oraz brak instytucji koordynującej rozwój PPP w kraju jako czynniki utrudniające rozwój PPP w Polsce (odpowiednio 58% i 57% wskazań).

Generalnie można stwierdzić, że opinie przedstawicieli instytucji w tym zakresie nie uległy zmianie na przestrzeni ostatnich 2 lat.

Wykres 21 Czynniki utrudniają rozwój PPP w Polsce – odpowiedzi zdecydowanie utrudniają rozwój + raczej utrudniają rozwój

49. Czy, w Pana(i) opinii, następujące czynniki utrudniają rozwój PPP w Polsce?

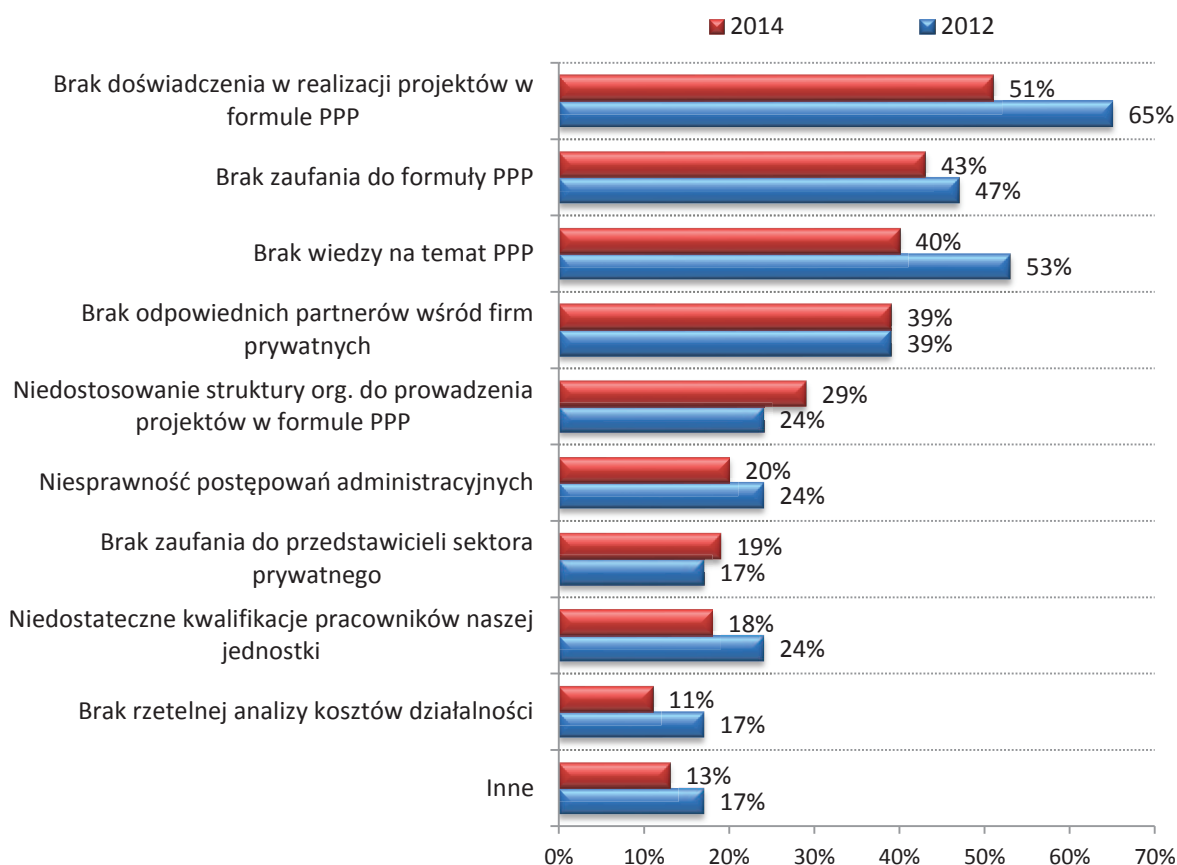


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy słyszeli o PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=312, 2014: n=323

Niezmiennie od 2 lat, zdaniem przedstawicieli instytucji publicznych, brak doświadczenia w realizacji projektów w formule PPP, brak zaufania do tej formuły, a także brak wiedzy na jej temat powodują, że w instytucjach omawiana forma współpracy nie jest realizowana. Warto zaznaczyć, że niski poziom wiedzy na temat PPP jest czynnikiem istotnie częściej wskazywanym przez pracowników starostw powiatowych.

Wykres 22 Uwarunkowania dostrzegane w instytucji, które powodują, że formuła PPP nie jest realizowana częściowo

51. Jakiego typu uwarunkowania dostrzega Pan(i) w Pana(i) instytucji, które powodują, że formuła PPP nie jest realizowana częściowo?

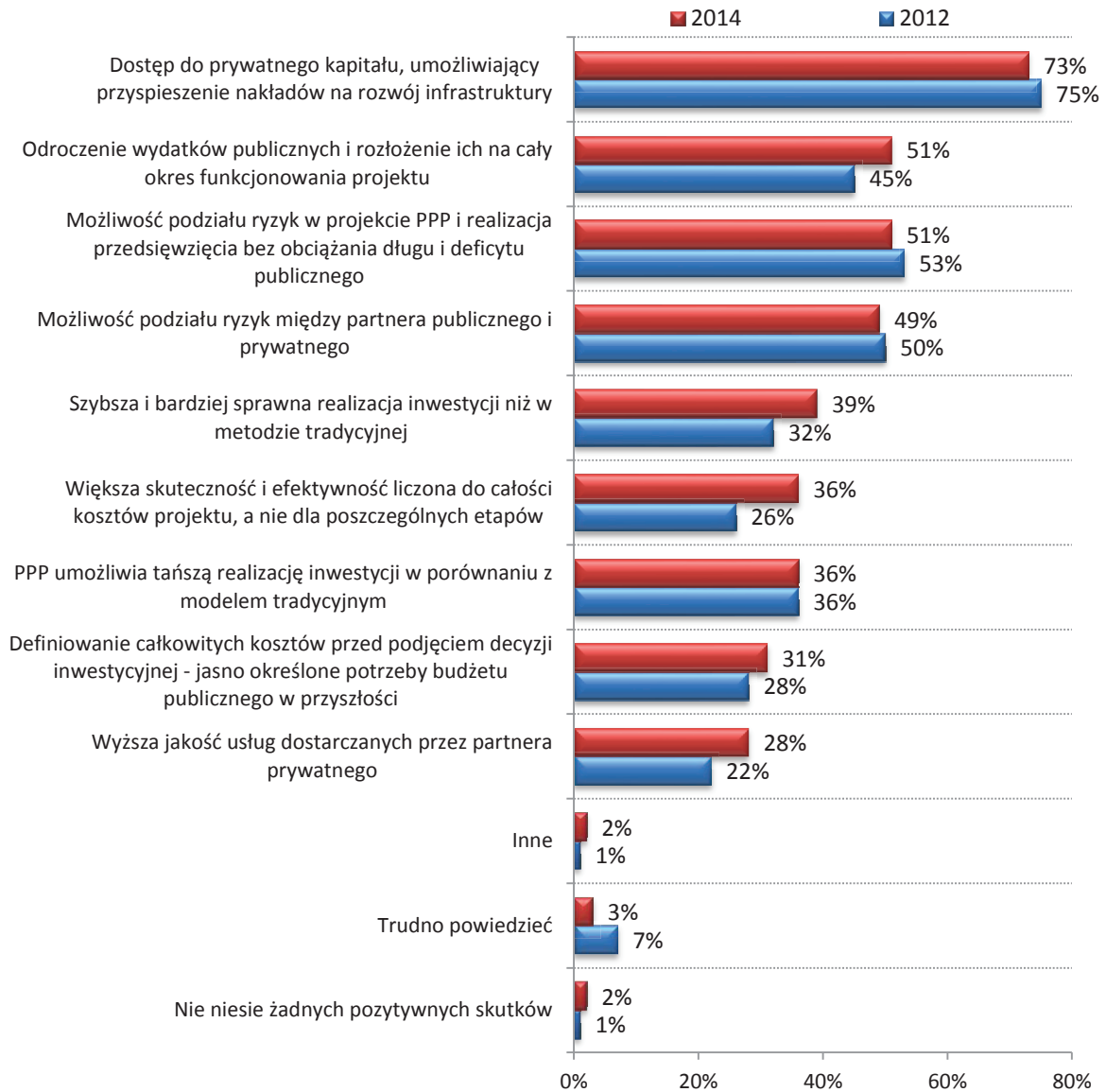


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko respondenci, którzy dostrzegają uwarunkowania powodujące, że formuła PPP nie jest realizowana częściowo; próba losowo-kwotowa 2012: n=161, 2014: n=176

Skutki finansowe są niezmiennie od dwóch lat najważniejszymi pozytywnymi aspektami stosowania formuły PPP dla sektora publicznego. Dostęp do prywatnego kapitału, umożliwiający zwiększenie nakładów na rozwój infrastruktury jest postrzegany w 2014 roku, tak samo jak dwa lata wcześniej, jako pozytywny aspekt stosowania formuły PPP przez największy odsetek przedstawicieli sektora publicznego (73% wskazań). Ponad połowa respondentów wskazywała na istotne znaczenie odroczenia wydatkowania środków publicznych i rozłożenia ich na cały okres funkcjonowania projektu oraz możliwość podziału ryzyka w projekcie PPP i realizację przedsięwzięcia bez obciążania długu i deficytu publicznego jako na równie istotne czynniki zachęcające do stosowania formuły PPP. Warto zaznaczyć, że to ostatnie uwarunkowanie jest istotnie częściej wskazywane w miastach na prawach powiatu.

Wykres 23 Dostrzegane pozytywne skutki formuły PPP dla sektora publicznego

52. Czy Pana(i) zdaniem formuła PPP niesie za sobą jakieś pozytywne skutki dla sektora publicznego? Jeśli tak to jakie?

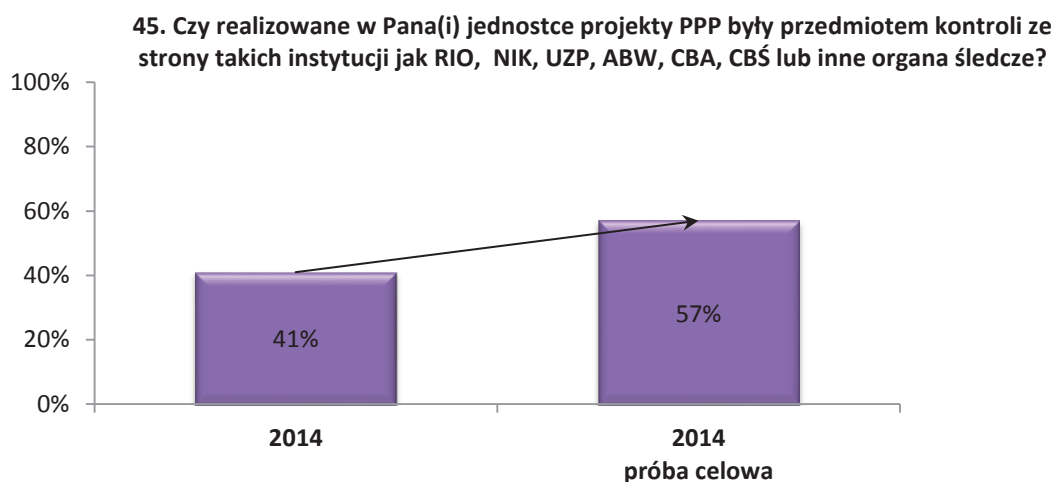


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; próba losowo-kwotowa 2012: n=351, 2014: n=340

4.6. Praktyki instytucji kontrolnych i śledczych

Projekty PPP są przedmiotem zainteresowania instytucji kontrolnych i śledczych. W bieżącym roku 41% jednostek realizujących PPP podlegało kontroli przynajmniej jednej z instytucji: RIO, NIK, UZP, ABW, CBA, CBS. W przypadku podmiotów o większym doświadczeniu w PPP zainteresowanie instytucji kontrolnych było jeszcze większe (57% wskazań).

Wykres 24 Czy projekty PPP były przedmiotem kontroli



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, które realizowały PPP; próba losowo-kwotowa 2014: n=29, próba celowa 2014: n=23

NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI STWORZYŁA POZYTYWNE STANDARDY KONTROLI JEDNOSTEK PUBLICZNYCH W ZAKRESIE PPP

W ostatnich dwóch latach można dostrzec sygnały pozwalające przypuszczać, iż instytucje kontrolne mogą być w Polsce sprzymierzeńcem wdrażania formuły PPP. Najwyższa Izba Kontroli w tym okresie przeprowadziła kontrolę 21 projektów, w których wykorzystywano formułę PPP¹⁰. Kontrola NIK miała przede wszystkim na celu wspieranie podmiotów publicznych w prawidłowym przygotowaniu i przeprowadzaniu projektów PPP.

Główne sformułowane wnioski pokontrolne są następujące:

- w ponad połowie projektów NIK nie wykrył żadnych nieprawidłowości,
- nieprawidłowości jakie zostały stwierdzone są podobne do tych zaobserwowanych w projektach inwestycyjnych prowadzonych w formule "tradycyjnej",
- jedną z podstawowych przyczyn niepowodzeń projektów PPP jest chęć przerzucenia wszystkich ryzyk na partnerów prywatnych,
- inną przyczyną niepowodzeń jest nieprzeprowadzanie analiz przedinwestycyjnych.

Dodatkowo według NIK rzetelne postępowanie dot. PPP powinno zakładać korzystanie z doradztwa w zakresie PPP - obniża ono bowiem ryzyko podjęcia niewłaściwych decyzji na wczesnych etapach projektu.

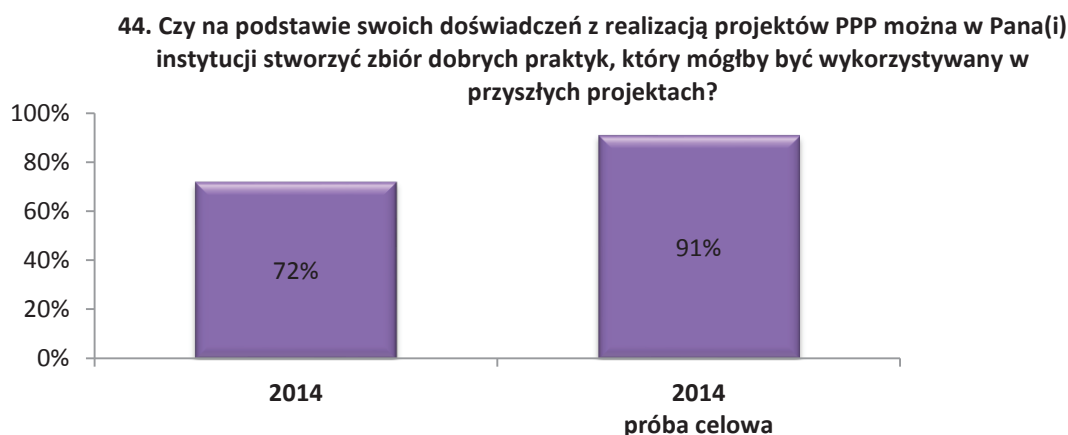
¹⁰ Patrz: <http://www.nik.gov.pl/plik/id,4883,vp,6353.pdf>

Podmioty publiczne zdaniem NIK, koncentrując się w zbyt dużym stopniu na bezpośrednich finansowych aspektach projektów PPP (np. unikanie wzrostu zobowiązań powiększających dług publiczny), zapominają, że korzystanie z doświadczeń podmiotów prywatnych pozwala na zwiększenie efektywności projektu i zmniejszenie jego kosztów w całym okresie jego funkcjonowania. Inne instytucje kontrolne i śledcze powinny brać przykład z Najwyższej Izby Kontroli i prowadzić działania mające na celu wypracowywanie dobrych standardów realizacyjnych projektów PPP.

4.7. Dobre praktyki w zakresie rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego

Dobre praktyki są istotnym narzędziem rozpowszechniania formuły PPP przy realizacji inwestycji. Z doświadczenia większości przedstawicieli instytucji mających doświadczenia z realizacją projektów PPP wynika, że w ich instytucji można stworzyć zbiór dobrych praktyk, który mógłby być wykorzystywany w przyszłych projektach. Takie zdanie wyraża 72% przedstawicieli ogółu jednostek realizujących PPP (w tym 100% wśród przedstawicieli wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych oraz jednostek administracji centralnej). W przypadku podmiotów o największym doświadczeniu w PPP takiego zdania jest 91%.

Wykres 25 Ocena możliwości stworzenia zbioru dobrych praktyk na podstawie dotychczasowych doświadczeń z realizacją projektów PPP



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele instytucji, które realizowały PPP; próba losowo-kwotowa, 2014: n=29, próba celowa 2014: n=23

4.8. Potrzeby inwestycyjne lokalnych jednostek publicznych a formuła PPP

POTRZEBY INWESTYCYJNE

Potrzeby inwestycyjne jednostek lokalnych (gmin, powiatów) i regionalnych (województw) oraz jednostek im podległych są przede wszystkim związane z zadaniami własnymi i zleconymi ustawami samorządowymi¹¹. To tam wymienione są zadania, których obowiązek wykonywania spoczywa na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego. Spośród tych zadań respondenci z badanych

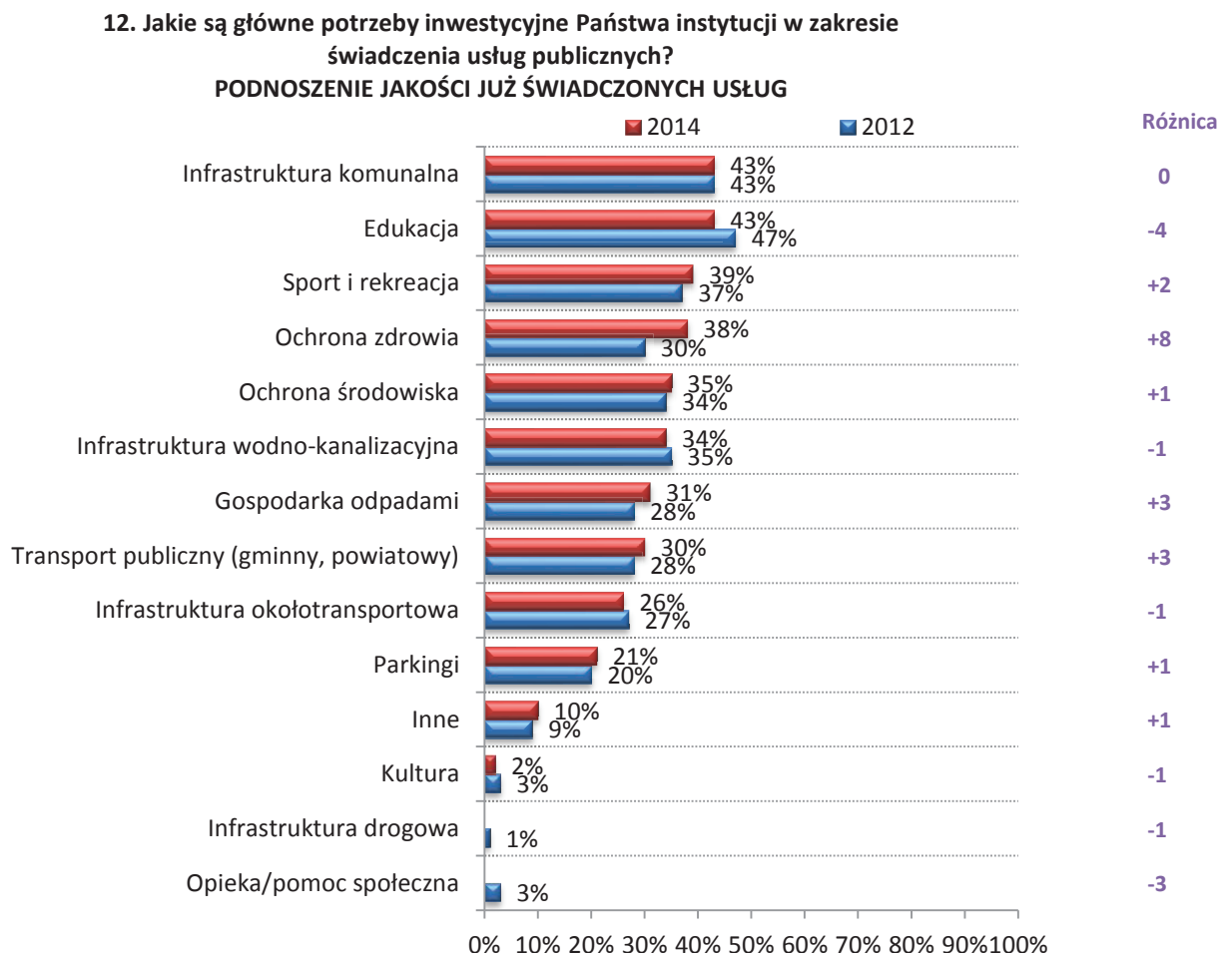
¹¹ Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95, Ustawa, z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1998 r. Nr 91 poz. 578, Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 1998 nr 91 poz. 576, Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa

jednostek **zarówno w 2012 jak i 2014** wskazywali najczęściej na konieczność prowadzenia inwestycji, które miałyby na celu:

- budowę i podnoszenie jakości świadczonych usług w zakresie infrastruktury komunalnej, wodno-kanalizacyjnej, ochrony środowiska oraz gospodarki odpadami.
- podnoszenie jakości usług edukacyjnych,
- budowę i rozbudowę infrastruktury sportowej i rekreacyjnej,

W OKRESIE 2012-2014 GŁÓWNE POTRZEBY INWESTYCYJNE POLSKICH SAMORZĄDÓW NIE ULEGŁY ZMIANIE

Wykres 26 Zapotrzebowanie inwestycyjne przebadanych jednostek w podziale na poszczególne kategorie inwestycji
PODNOSZENIE JAKOŚCI JUŻ ŚWIADCZONYCH USŁUG

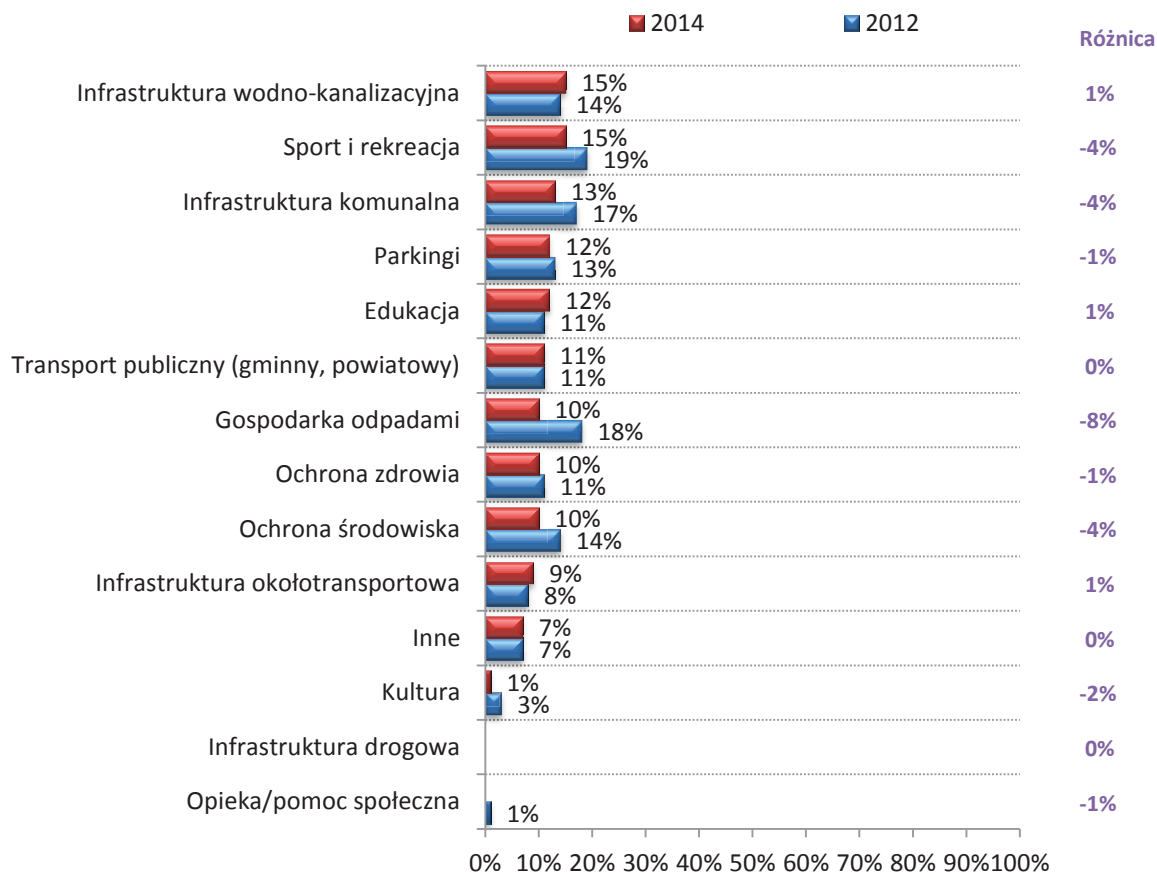


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2012: n= 351 oraz 2014: n=340

Wykres 27 Zapotrzebowanie inwestycyjne przebadanych jednostek w podziale na poszczególne kategorii inwestycji
ŚWIADCZENIE NOWYCH USŁUG, NIEŚWIADCZONYCH DO TEJ PORY

12. Jakie są główne potrzeby inwestycyjne Państwa instytucji w zakresie świadczenia usług publicznych?

ŚWIADCZENIE NOWYCH USŁUG, NIE ŚWIADCZONYCH DO TEJ PORY



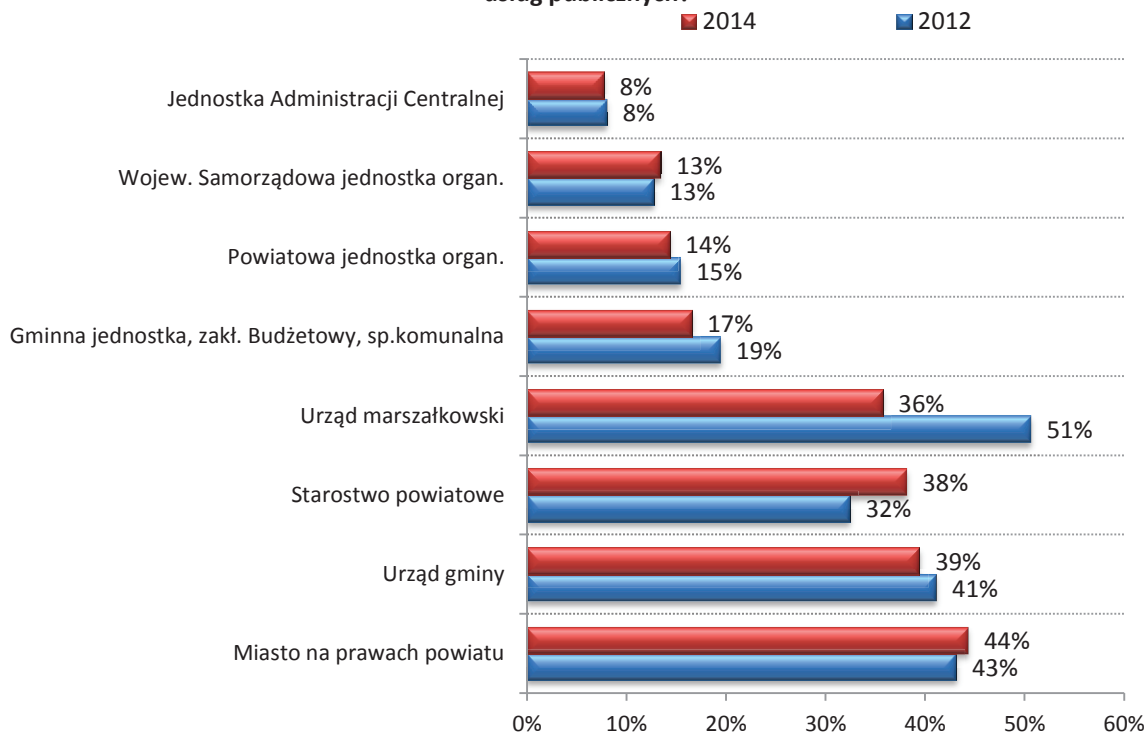
Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2012: n= 351 oraz 2014: n=340

Fakt utrzymywania się zbliżonych wyników do tych sprzed dwóch lat świadczy o prawidłowej metodologii przeprowadzenia badania – trudno bowiem o znaczące zmiany w zakresie potrzeb inwestycyjnych przy relatywnie stabilnej sytuacji społeczno-ekonomiczno-politycznej.

Również podobnie jak dwa lata temu widać mocną korelację pomiędzy rodzajem badanej instytucji (np. urząd gminy, powiat, miasto na prawach powiatu, urząd marszałkowski), a potrzebami inwestycyjnymi – zależności jakie odnotowano dwa lata temu potwierdziły się. Jedyną zaobserwowaną różnicą jest zdecydowanie większe zapotrzebowanie na inwestycje zaobserwowane wśród urzędów marszałkowskich. Tę różnicę należy jednak tłumaczyć małą liczebnością próby urzędów marszałkowskich (w 2014r. n=7). Tak niewielkie próby nie pozwalają na prowadzenie rzetelnych porównań.

Wykres 28 Średnie zapotrzebowanie inwestycyjne we wszystkich wymienionych kategoriach w podziale na poszczególne typy jednostek - średni odsetek wskazań we wszystkich 14-tu kategoriach

2. Jakie są główne potrzeby inwestycyjne Państwa instytucji w zakresie świadczenia usług publicznych?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2012: n=351, 2014: n=340

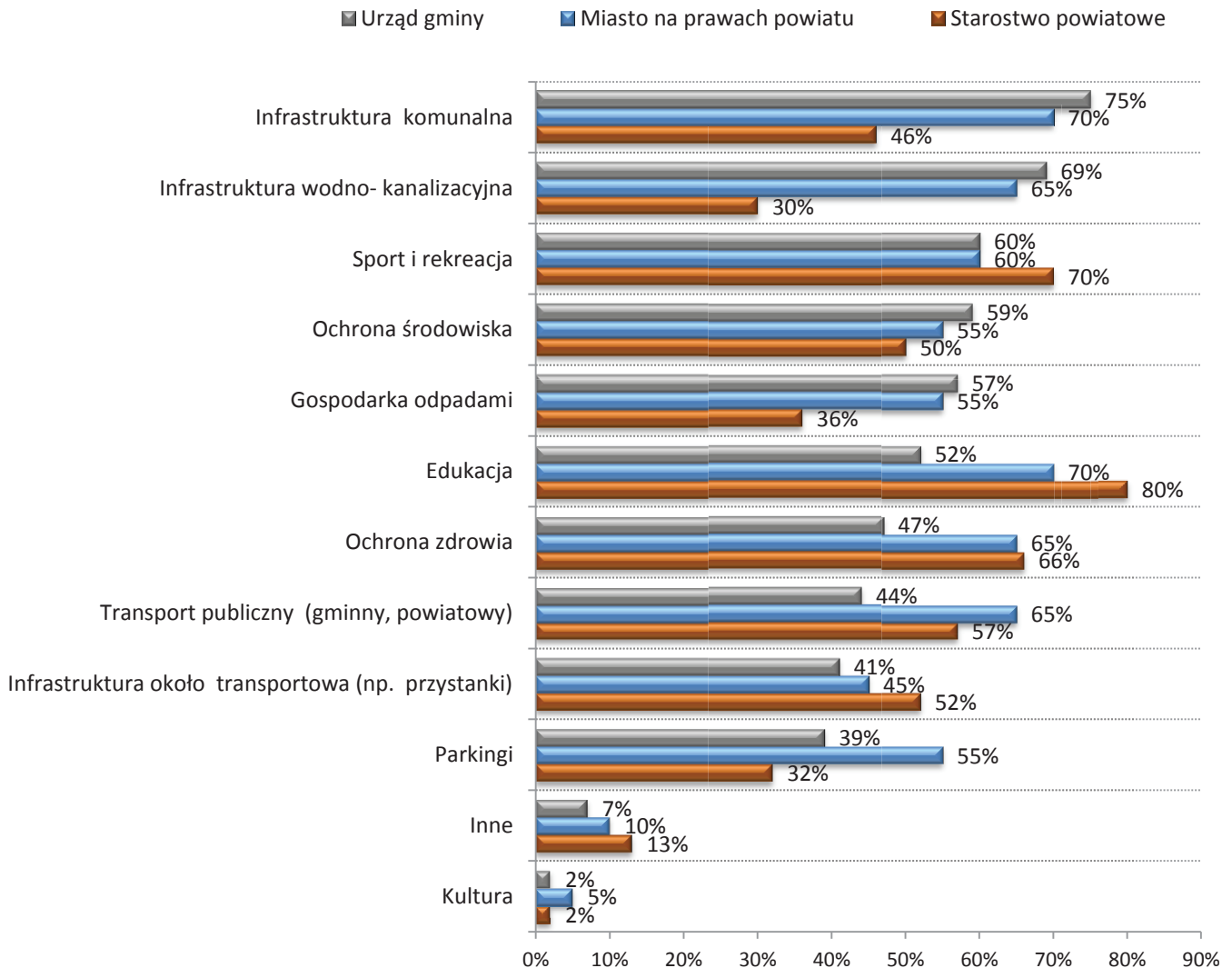
Podobnie jak w 2012 roku największe potrzeby inwestycyjne zaobserwowano na poziomie samorządów terytorialnych. Zdecydowanie mniejsze potrzeby natomiast istnieją w jednostkach podległych samorządom (samorządowych jednostkach organizacyjnych, spółkach komunalnych itp.) oraz administracji centralnej. Wynik ten jest odzwierciedleniem konstytucyjnej zasady subsydiarności, która mówi, iż „każdy szczebel władzy powinien realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie zrealizowane przez szczebel niższy lub same jednostki działające w ramach społeczeństwa”.

Podobnie jak w 2012 roku rozkład zapotrzebowania na inwestycje jest związany z:

- Ustawowymi zobowiązaniami konkretnych podmiotów
- Charakterem jednostek (np. liczbą mieszkańców)

Wykres 29 Zapotrzebowanie na poszczególne rodzaje inwestycji w starostwach powiatowych, miastach na prawach powiatu oraz urządach gmin

2. Jakie są główne potrzeby inwestycyjne Państwa instytucji w zakresie świadczenia usług publicznych?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2014: n=340

W okresie ostatnich dwóch lat można zauważyć zwiększenie potrzeb w zakresie korzystania z formuły hybrydowej. W szczególności dwa projekty miały pozytywny wpływ na zainteresowanie tą formułą – poznański w sektorze odpadowym (wiele innych miast wojewódzkich przygotowuje się do podobnego projektu) oraz sopocki w zakresie rewitalizacji terenów przydworcowych. Widać wyraźnie również, iż tworzące się dobre praktyki w tym zakresie znacząco zwiększyły potencjał do realizacji projektów PPP w formule hybrydowej przez jednostki publiczne – w szczególności miast na prawach powiatów.

PRZYCZYNY REALIZOWANIA INWESTYCJI W FORMULE PPP

Główne czynniki, które wpływają na podejmowane decyzji o realizacji inwestycji w PPP, pozostają niezmiennie w ostatnich dwóch latach. Są to¹²:

- Czynniki finansowe, takie jak:
 - **Wysoka wartość inwestycji** - jest czynnikiem często decydującym o braku możliwości jej samodzielnej realizacji przez podmiot publiczny. W takich przypadkach podmioty publiczne szukają finansowania zewnętrznego w postaci kapitału prywatnego.
 - **Skumulowana wartość inwestycji** - inwestycje, których łączne przewidywane koszty realizacji są niższe w formule PPP niż w tradycyjnej (np. PZP) mają zdecydowanie większą szansę na realizację w tej formule. Wypracowanie umiejętności porównywania kosztów związanych z inwestycjami i utrzymywaniem obiektów powstałych w ich wyniku jest więc podstawowym zadaniem stojącym przed podmiotami chcącymi rozpowszechnić formułę PPP w Polsce.
 - **Wpływanie na dług publiczny** - inwestycje, w których zaplanuje się odpowiedni podział ryzyk¹³ skutkujący niezaliczeniem zobowiązań z nich wynikających do długu publicznego, mają zdecydowanie większą szansę na realizację w formule PPP.

- Umiejętność wykorzystania nadarzającej się okazji

Samorządy terytorialne inaczej oceniają szanse na realizację projektów w formule PPP niż przedstawiciele urzędów centralnych. Na poziomie lokalnym o zastosowaniu formuły PPP decydują często bowiem takie czynniki jak:

- Brak możliwości pozyskania środków z innych źródeł na inwestycje (w tym w szczególności środków unijnych).
- Podobnym czynnikiem jest możliwość realizacji inwestycji bez ponoszenia ryzyka finansowego, przynajmniej na początkowym etapie inwestycji.

¹² Fragment analogiczny do raportu z 2012 roku: *Raport Z Badania Wśród Wybranych Podmiotów Publicznych*, PARP, Warszawa 2012

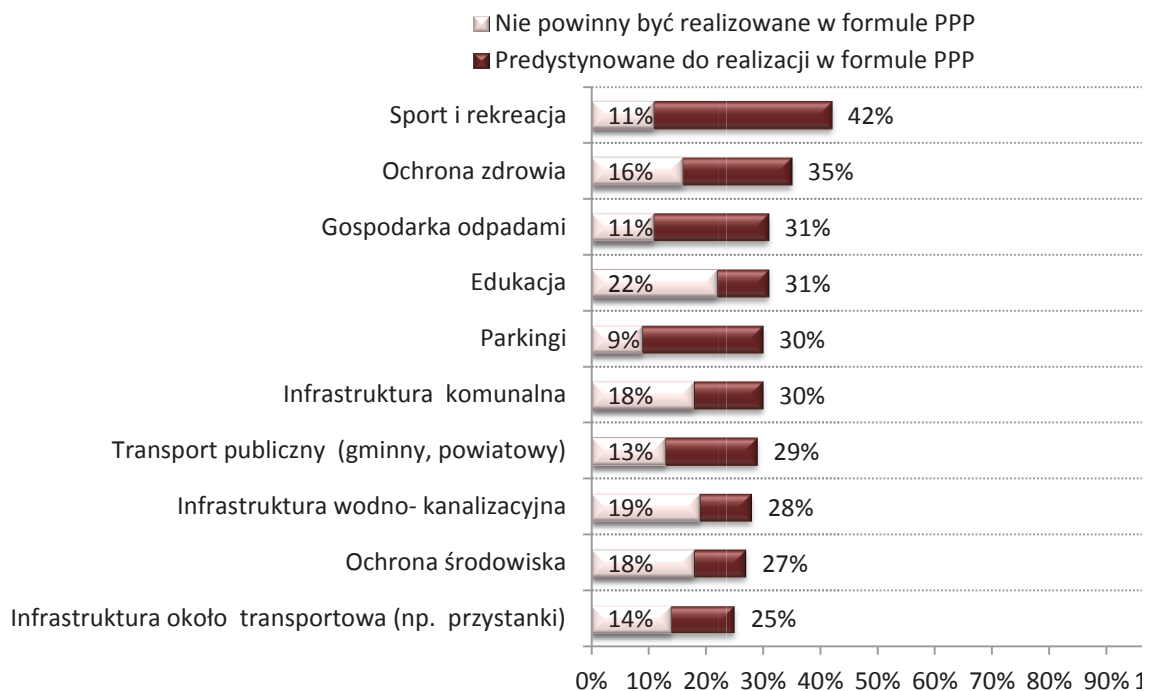
¹³ Ryzyko budowy i co najmniej jeszcze jedno ryzyko (dostępności bądź popytu) powinno być po stronie prywatnej aby projekt nie zaliczał się do długu.

KATEGORIE INWESTYCJI PREDYSPONOWANE W OCZACH RESPONDENTÓW DO REALIZACJI W FORMULE PPP

W 2014 roku zmierzono jakie rodzaje inwestycji powinny i nie powinny być (w oczach respondentów) realizowane w formule PPP.

Wykres 30 Postrzeżenie poszczególnych inwestycji z punktu widzenia ich predystynowania do realizacji w formule PPP

13. Które z tych inwestycyjne są w szczególności predystynowane do realizacji w formule PPP, a które nie powinny być realizowane w tej formule?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2014: n=340

Spśród wszystkich uzyskanych wyników na bardziej szczegółowe omówienie zasługują następujące sektory:

➤ SPORT I REKREACJA

Najwyższy odsetek wskazań w zakresie inwestycji, które powinny być realizowane w PPP uzyskał sport i rekreacja. Dzieje się tak mimo wielu spektakularnych porażek projektów sportowo-rekreacyjnych realizowanych w formule PPP.

Inwestycje te często:

- przygotowywane bez niezbędnych analiz ekonomicznych (często zagęszczenie budowanych jednostek – np. aquaparków, jest zbyt wysokie, aby uzasadnić ich ekonomiczną opłacalność), co powoduje, że brak jest jednostek zainteresowanych budową takiej infrastruktury,
- realizowane ze względów politycznych. Projekty takie cieszą się dużym poparciem społecznym – z tego względu często są ogłaszane przez polityków bez faktycznej możliwości ich realizacji (np. przed wyborami samorządowymi).

Poparcie jakim cieszy się realizowanie inwestycji sportowo-rekreacyjnych wśród przedstawicieli samorządów pokazuje, jak wiele należy jeszcze wykonać pracy w zakresie edukacji jednostek samorządowych. Rynek PPP będzie się bowiem rozwijał w sposób bardziej optymalny w sytuacji, w której przedstawiciele jednostek publicznych będą w mniejszym zakresie uważali formułę PPP za sposób na realizację inwestycji sportowo-rekreacyjnym, a w większym za formę realizacji inwestycji publicznych o charakterze podstawowym.

➤ OCHRONA ZDROWIA (ZAKŁADY OPIEKI ZDROWOTNEJ)

W badaniu w 2014 roku drugi najwyższy wskaźnik poparcia dla inwestycji w formule PPP uzyskały inwestycje szpitalne (35% respondentów stwierdziło, że inwestycje w tym sektorze mogą być realizowane w tej formule). Ten wskaźnik (w odróżnieniu od uzyskanego dla sportu i rekreacji) może cieszyć. Świadczy bowiem o chęci realizacji inwestycji w formule PPP w sektorze usług publicznych o charakterze podstawowym.

Barierą realizacji takich inwestycji jest fakt, że NFZ kontraktuje środki w perspektywie 1-3 letniej, co nie przystaje do długoterminowych zobowiązań (często 20-30-letnich) inwestora prywatnego. Dlatego inwestycje w służbie zdrowia często są rekomendowane w formule PFI (podmiot prywatny finansuje inwestycję i zarządza infrastrukturą szpitala zaspokajając się z opłaty za dostępność, natomiast podmiot publiczny jest odpowiedzialny za świadczenie usług publicznych).

➤ ODBIÓR, SEGREGACJA, SPALANIE ODPADÓW

W związku z koniecznością modernizacji sposobu odbioru, segregacji i utylizacji odpadów, wprowadzoną regulacjami europejskimi, wiele samorządów szuka obecnie sposobów na sfinansowanie powyższych inwestycji. Niektóre z nich rozważają w tym zakresie formułę PPP. Co ciekawe, jedynie 31% przedstawicieli samorządów uważa tę formułę za adekwatną. Gdy jednak popatrzy się w dane szczegółowe okazuje się, że 40% miast na prawach powiatów i 42% przedstawicieli gmin (jednostki odpowiedzialne za świadczenie powyższych usług) uważa formułę PPP za optymalną dla sektora odpadowego. Jak już wspomniano w rozdziale 4.2 *Poziom świadomości dotyczący PPP*, na zainteresowanie realizacją projektów odpadowych w formule PPP pozytywnie wpłynął przykład Poznania. Duża liczba miast wojewódzkich rozważa realizację projektów odpadowych na bazie doświadczeń tego miasta.

➤ INFRASTRUKTURA OKOŁOTRANSPORTOWA (PRZYSTANKI, DWORCE, CENTRA PRZESIADKOWE, PARKINGI)

Jedynie 25% respondentów stwierdziło, iż sektorem, w jakim powinno się stosować formułę PPP do realizacji inwestycji, jest infrastruktura okołotransportowa. Jednostki, które powinny być zainteresowane taką formułą realizacji inwestycji (starostwa powiatów, urzędy gmin, miasta na prawach powiatów) osiągają również niewiele lepszy wskaźnik w tej kategorii – 30-36 %)

Tymczasem inwestycje w przystanki, dworce i podobnego typu infrastrukturę, mimo że skomplikowane od strony organizacyjnej (często jest wielu publicznych właścicieli nieruchomości), mają potencjał do skutecznej realizacji ze względu na szczególną możliwość połączenia w jednym miejscu geograficznym użyteczności o charakterze publicznym z usługami komercyjnymi. Przykładowo w projekcie rewitalizacji dworca kolejowego partner prywatny, w zamian za budowę lub

odbudowę dworca kolejowego, otrzymuje w dzierżawę (np. 20-30 letnią) tereny, na których może prowadzić działalność komercyjną wynajmując lokale.

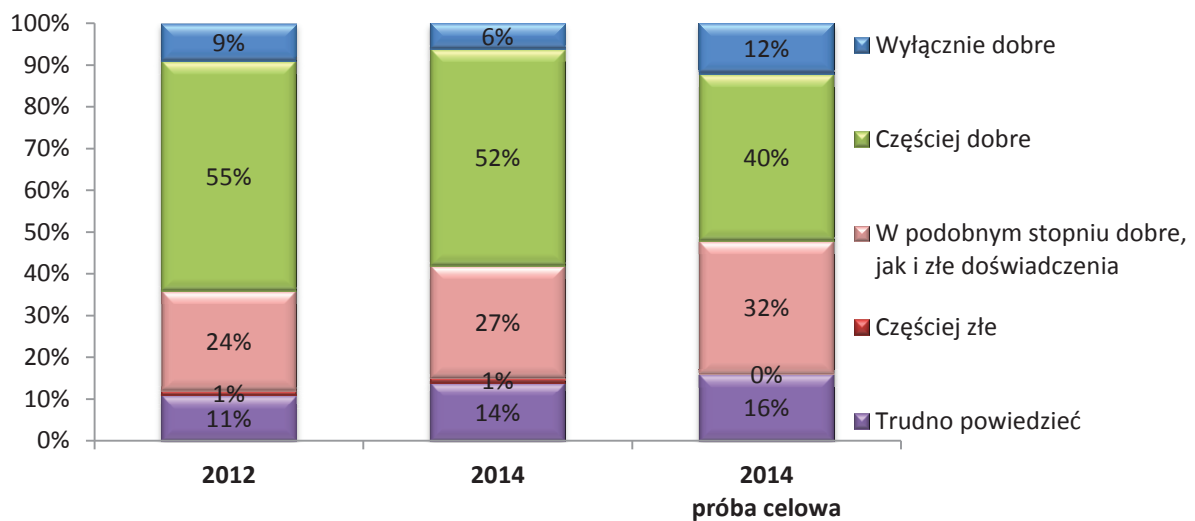
Powyższy niższy wskaźnik powinien dziwić również ze względu na z sukcesem przeprowadzone postępowania na wybór partnera prywatnego w Sopocie (dworzec kolejowy) oraz na wiaty przystankowe (w Warszawie), które są rozpowszechnionymi dobrymi praktykami rynkowymi.

4.9. Relacje pomiędzy podmiotami publicznymi i partnerami prywatnymi

Podobnie jak dwa lata temu podmioty publiczne oceniają swoje doświadczenia we współpracy z podmiotami prywatnymi pozytywnie. Jedynie 1% respondentów (identyczny wskaźnik jak w 2012 roku) stwierdziło, iż ich doświadczenia z podmiotami prywatnymi są „częściej złe”, a żaden, że „wyłącznie złe” (również wynik taki sam jak dwa lata temu). Dalej zdecydowanie przeważają doświadczenia pozytywne (łącznie 58% wskazań).

Wykres 31. Doświadczenia ze współpracy z jednostkami prywatnymi

29. Jakie macie Państwo doświadczenia ze współpracy z firmami prywatnymi?

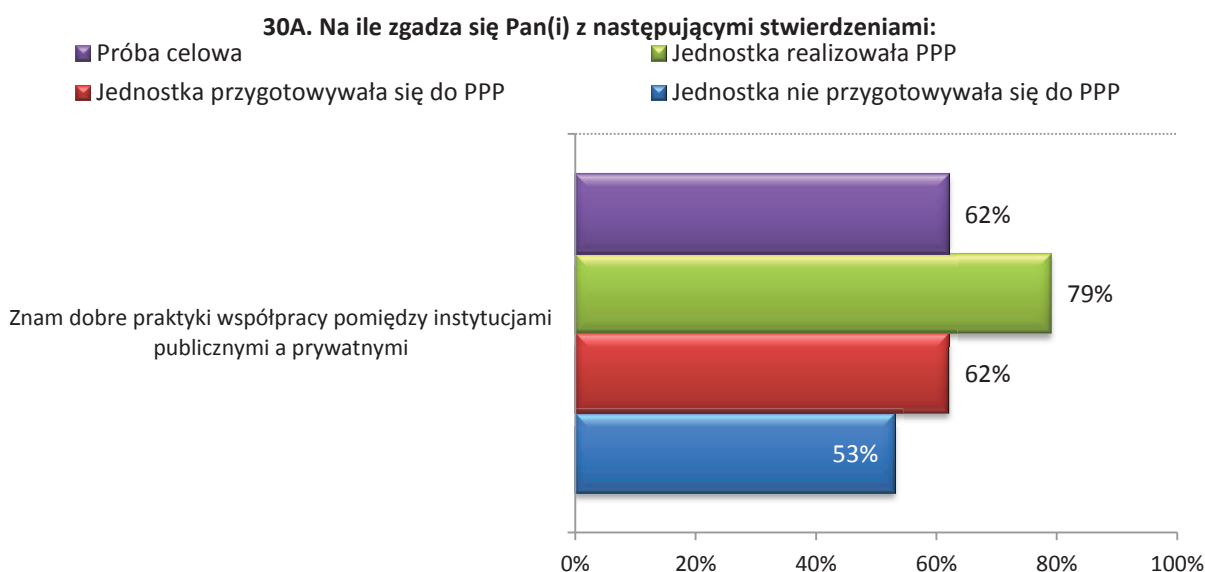


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2012: n=351, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

Niestety przez ostatnie dwa lata niewątpliwie istniejące dobre praktyki współpracy podmiotów publicznych z prywatnymi rozprzestrzeniły się w ograniczonym zakresie. Respondenci wskazują, że w ograniczonym zakresie znają takie praktyki (3,6). Dalej brakuje zdaniem respondentów „dobrych wzorców pokazujących jak powinna przebiegać współpraca pomiędzy podmiotami publicznymi a prywatnymi” (4,0). Teza postawiona dwa lata temu nadal znajduje potwierdzenie – **dobre praktyki istnieją, jednak ich poziom rozpowszechnienia jest niewielki.**

Jednostki, które realizowały projekty PPP przyznają, że częściej znają takie dobre praktyki (najprawdopodobniej z własnego doświadczenia). **Zadaniem władzy publicznej powinno być skutecznie rozpowszechnianie dobrych praktyk** tak, aby luka w poziomie wiedzy pomiędzy wskaźnikiem 53% dla respondentów nieuczestniczących w projektach PPP a 79% realizującymi projekty PPP była niższa. Redukcja tej luki powinna być przeprowadzana zarówno na poziomie kadry zarządzającej jednostkami publicznymi jak i decydentów.

Wykres 32 Wybrane aspekty relacji pomiędzy podmiotami publicznymi a prywatnymi – porównanie TOP2BOX (2 najwyższe odpowiedzi) pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz nie przygotowywały się do realizacji zadań w formule PPP

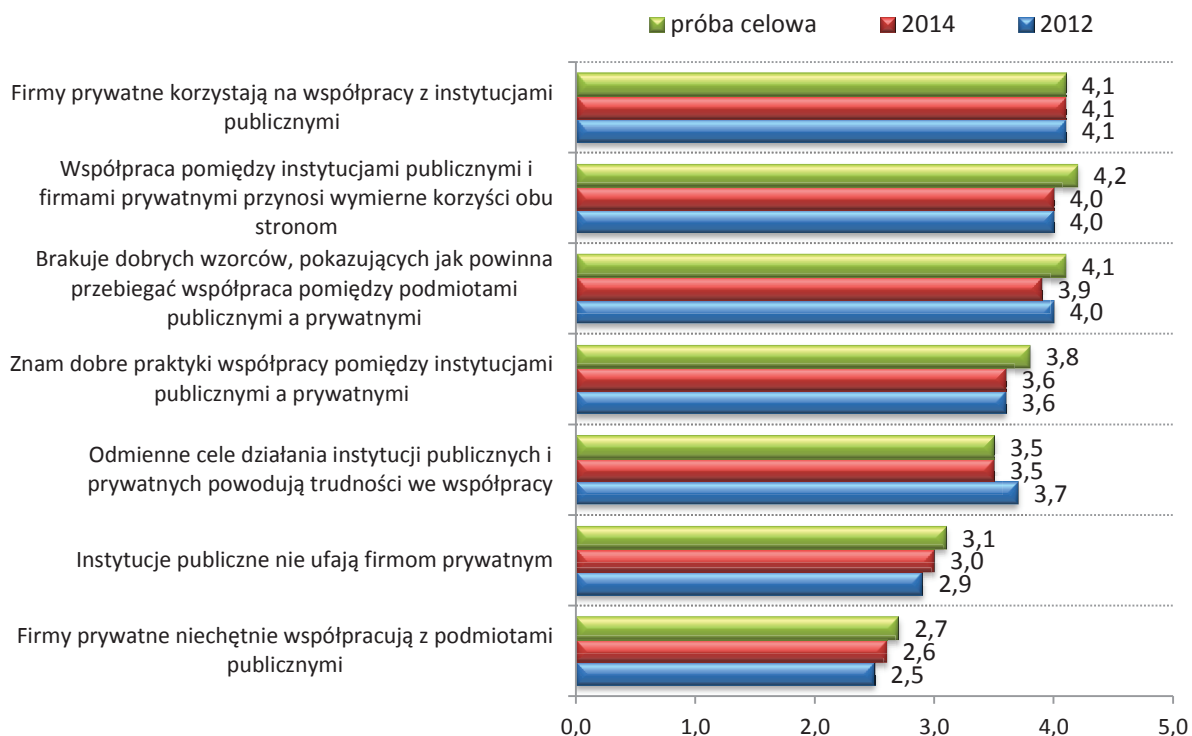


Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50, Odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” + „raczej się zgadzam”

Respondenci, podobnie jak dwa lata temu, widzą korzyści wynikające ze współpracy dla obu stron partnerstwa. Należy jednak odnotować, że korzyści te są zauważane przez ostatnie dwa lata przez jednostki publiczne, a nie spowodowało to znaczącego wzrostu liczby partnerstw publiczno-prywatnych.

Wykres 33 Relacje pomiędzy podmiotami publicznymi a prywatnymi - średnie odpowiedzi w odniesieniu do określonych stwierdzeń

30A. Na ile zgadza się Pan(i) z następującymi stwierdzeniami:



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2012: n=351, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50, Odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” przypisano wartość [1] a odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” wartość [5]

Pozytywne relacje pomiędzy podmiotami publicznymi a prywatnymi mogą być kultywowane jedynie przy woli współpracy wykazywanej przez obydwie strony kontraktu. Umiejętność poszukiwania rozwiązań nastawionych na cel realizacji projektu jest cechą, która jest widoczna wśród przedstawicieli podmiotów mających doświadczenia z planowaniem lub realizacją projektów w formule PPP - formuła ta sprzyja wyższej jakości (standardowi) realizacji projektów przez stronę prywatną.

Podmioty, które mają doświadczenie w realizacji projektów PPP mają również wieloletnie obycie w kontaktach z partnerami prywatnymi (w większym stopniu rozumieją ich sposób postępowania) – wykształciły się w tych przypadkach sprawdzone praktyki współdziałania.

Przedstawiciele podmiotów publicznych najczęściej obawiają się następujących zachowań ze strony podmiotów prywatnych (dotyczą one całokształtu relacji z firmami, nie tylko obaw związanych z PPP)¹⁴:

- Działań na granicy prawa. Są to działania, w których podmioty prywatne wykorzystują PZP dla swoich partykularnych celów. Celem ich działania nie jest wtedy zdobycie zamówienia i jego wykonanie, ale np. zyskanie wglądu do oferty konkurencji albo wprowadzenie w błąd podmiotu publicznego.
- Braku umiejętności zrealizowania zamówienia w określonym czasie i określonej jakości.

¹⁴ Zbiór obaw tożsamy z przedstawionym w raporcie z 2012 na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych

Obawy te mimo, iż niewątpliwie aktualne również w roku 2014 – nie są właściwe dla inwestycji prowadzonych w formule partnerstwa publiczno- prywatnego

W PPP bowiem większość ryzyk jest zazwyczaj przenoszona na podmiot prywatny. Firma w przypadku niewywiązania się ze zobowiązania w terminie albo w odpowiedniej jakości, nie ma możliwości pobierania pożytku z zrealizowanej inwestycji. Ponadto realizując inwestycje z perspektywą długoterminowego (10-50 letniego) zarządzania wybudowaną infrastrukturą będzie stosować technologie, które w tym okresie pozwolą na zachowanie jej w odpowiedniej jakości.

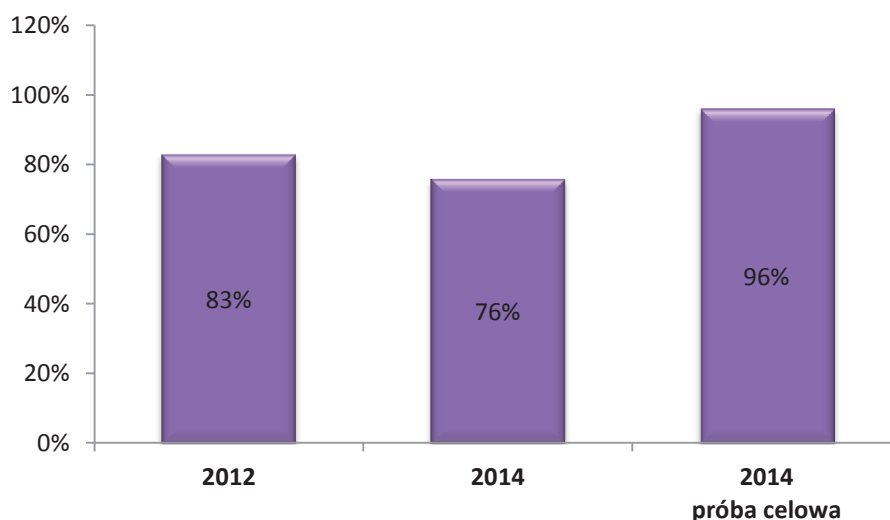
Zagrożeniem stojącym przed podmiotami publicznymi w relacjach z firmami prywatnymi jest większa umiejętność tych drugich do przewidywania ryzyk projektowych w długim okresie obowiązywania umów PPP. Odpowiednia identyfikacja ryzyk, jest kluczowa dla skutecznej realizacji partnerstw.

W porównaniu z 2012 roku spadł odsetek respondentów stwierdzających, iż identyfikują oni ryzyka związane z przeprowadzanymi inwestycjami infrastrukturalnymi (z 83% do 76%).

Mimo, iż wskaźnik ten dalej się wydaje wysoki, należy przypuszczać, iż identyfikowanie ryzyk następuje przede wszystkim w stosunku do inwestycji prowadzonych przede wszystkim w formule tradycyjnej – krótkoterminowej (np. zamówienie na roboty budowlane w formule PZP). W formule PPP natomiast planowanie ryzyk powinno wyglądać zupełnie inaczej – tu przewidywanie ryzyk powinno obejmować okres np. 10 bądź nawet 50 lat.

Wykres 34. Identyfikacja ryzyk przez podmioty publiczne

17. Gdy rozważają Państwo różne sposoby finansowania inwestycji realizowanych w Państwa jednostce, to czy identyfikują Państwo ryzyka z nimi związane?



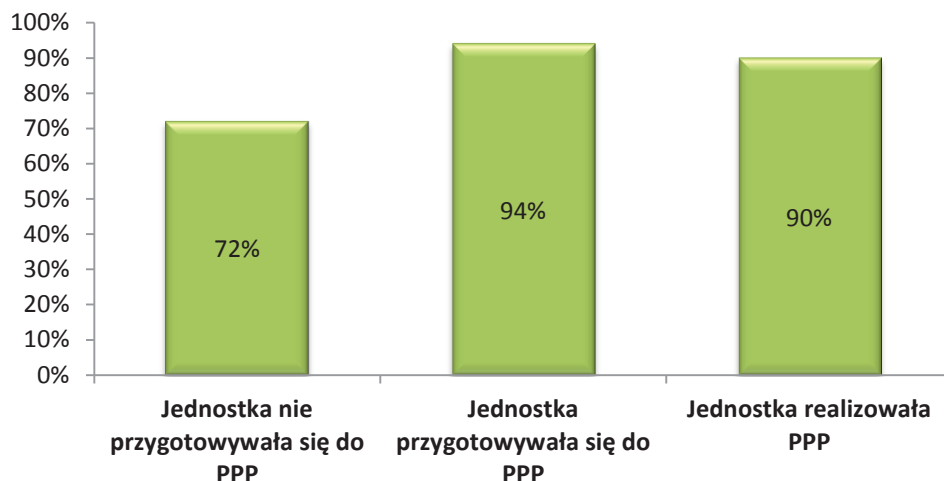
Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2012: n=351, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

Podobnie jak 2 lata temu zdecydowanie większy odsetek wskazań mówiący o identyfikacji ryzyk odnotowano wśród jednostek, które przygotowywały bądź realizowały inwestycję w formule PPP (powyżej 90%, w porównaniu do 72%). Potwierdza to po raz kolejny tezę o zwrótnym oddziaływaniu

PPP na kulturę działania administracji publicznej postawioną w raporcie sprzed dwóch lat – jednostki, które realizują projekty PPP częściej identyfikują ryzyka projektowe – niezależnie od tego, w jakiej formule prowadzony jest projekt.

Wykres 35. Identyfikacja ryzyk przez podmioty publiczne – porównanie pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz nie przygotowywały się do realizacji zadań w formule PPP

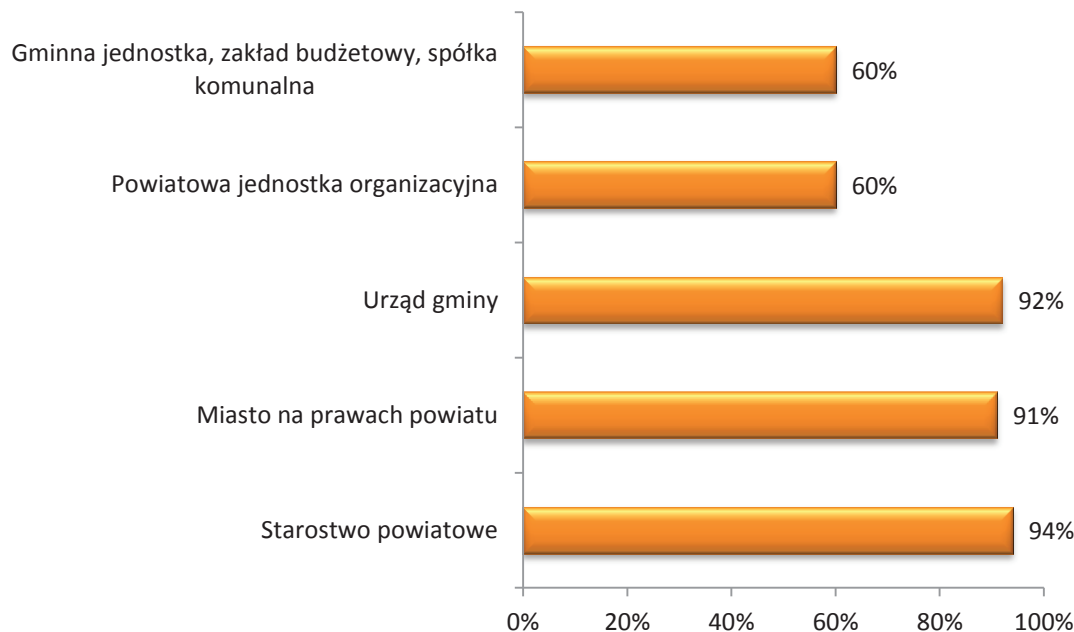
17. Gdy rozważają Państwo różne sposoby finansowania inwestycji realizowanych w Państwa jednostce, to czy identyfikują Państwo ryzyka z nimi związane?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa, 2014: n=340, próba celowa 2014: n=50

Analogicznie do wyników badań sprzed dwóch lat w 2014 roku jednostki podległe administracji samorządowej (powiatowe i gminne jednostki budżetowe, spółki komunalne itp.) zdecydowanie rzadziej identyfikują ryzyka związane z różnymi możliwościami prowadzenia inwestycji. Wciąż 6 na 10 z nich deklaruje prowadzenie takiego rozpoznania - odsetek ten jest jednak o 30 punktów procentowych niższy od tego, które deklarują powiaty oraz gminy. Oznacza to, iż jednostki te nie tylko mają mniejsze potrzeby inwestycyjne, które mogłyby być realizowane w formule PPP, ale również mają mniejszą praktykę związaną z realizacją projektów, które są funkcjonalnie zbliżone do PPP (wymagają identyfikacji ryzyk). Dlatego można przypuszczać, iż to samorzady, a nie ich jednostki podległe będą częściej realizowały projekty w formule PPP.

Wykres 36 Identyfikacja ryzyk przez podmioty publiczne – odpowiedzi twierdzące – odpowiedzi dla powiatów, miast na prawach powiatu, gmin, powiatowych i gminnych jednostek organizacyjnych



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, n=304

Głównymi narzędziami stosowanymi przy identyfikacji ryzyk projektowych przez podmioty publiczne są:

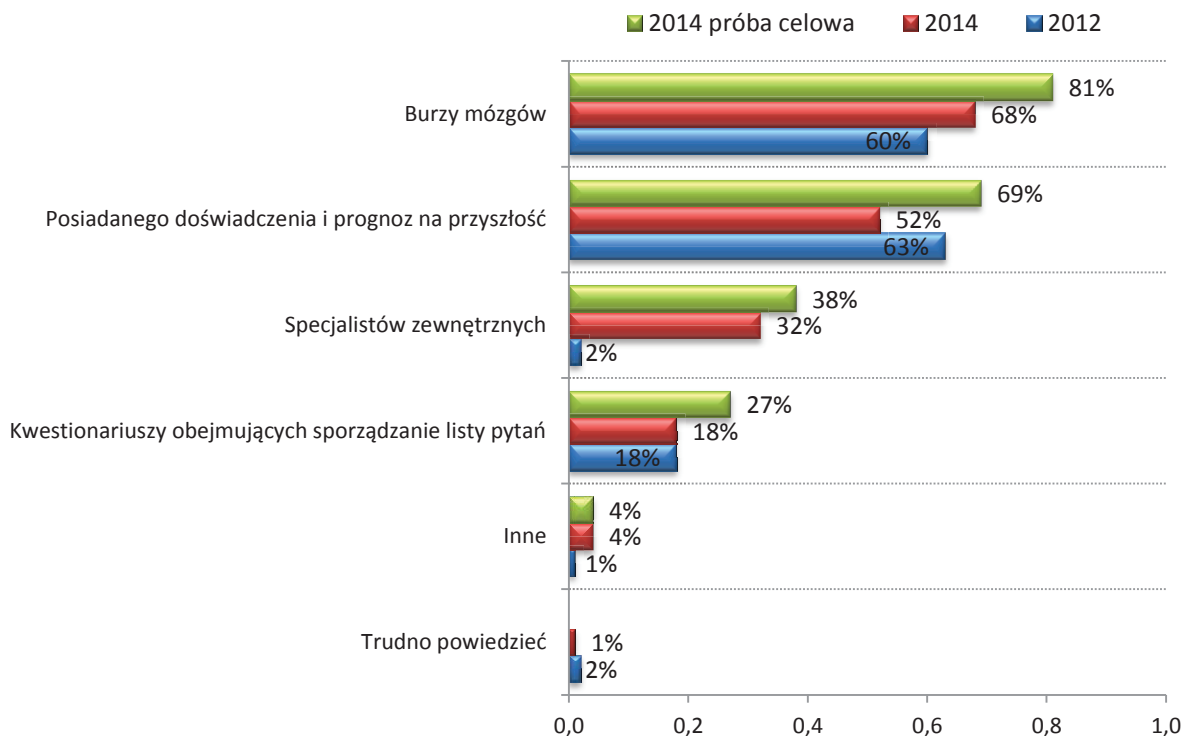
- Burza mózgów (68%)
- Czerpanie wiedzy z własnych doświadczeń (62%)

Zestawiając wyniki osiągnięte w 2012 i 2014 roku osiągnięto **bardzo znaczący wzrost odsetka stwierdzeń o korzystaniu z ekspertów zewnętrznych w celu identyfikacji ryzyk (z 2% do 32%)**. Wzrost ten powinien cieszyć. Jednostki publiczne coraz częściej są skłonne przyznać, iż nie dysponują wszystkimi koniecznymi kompetencjami do skutecznej identyfikacji ryzyk i potrzebują konsultacji zewnętrznej w tym zakresie. Korzystanie z doradców w skomplikowanych projektach PPP jest jednym z głównych czynników determinujących ich skuteczną realizację.

PODMIOTY PUBLICZNE CORAZ CZĘŚCIEJ KORZYSTAJĄ Z POMOCY EKSPERTÓW ZEWNĘTRZNYCH PRZY IDENTYFIKACJI RYZYK PROJEKTOWYCH

Wykres 37 Sposoby identyfikacji ryzyk w badanych jednostkach

21. W jaki sposób identyfikuje się ryzyka w Pana(i) jednostce?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, w których identyfikuje się ryzyka; próba losowo-kwotowa 2012: n=291, 2014: n=260, próba celowa 2014: n=48, odpowiedzi „zdecydowanie tak” + „raczej tak”

Zagrożeniem dla projektów PPP jest wycofanie się zarządzających jednostkami publicznymi z własnego projektu (przerzucenia odpowiedzialności za jego realizację na wynajętych konsultantów zewnętrznych). O ile korzystanie z doradców w projektach PPP należy uznać za cechę pozytywną, o tyle brak umiejętności weryfikacji danych, analiz (w tym tych związanych z propozycjami podziału ryzyk), zestawień dostarczanych przez ekspertów, należy ocenić negatywnie – oznacza to bowiem, że zwiększa się ryzyko utraty kontroli podmiotu publicznego nad projektem. Powoduje to sytuację, w której zbyt duża część władzy decyzyjnej w projekcie przechodzi na ciała zewnętrzne (firmy doradcze).

Podział ryzyk, zbudowany dwa lata temu dalej pozostaje aktualny. Ryzyka można podzielić na:

- typowe - czyli takie, które da się zidentyfikować dzięki standardowej procedurze. Te ryzyka są zazwyczaj identyfikowalne dzięki narzędziom „książkowym”.
- zindywidualizowane – są to ryzyka przypisane tylko konkretnemu projektowi. Spojrzenie indywidualne jest niezbędne w każdym projekcie typu PPP. Bardzo istotne wydaje się sporządzenie kompletnego katalogu ryzyk w projekcie – jest to możliwe, gdy występuje horyzontalna współpraca specjalistów z różnych pionów jednostki publicznej. Tylko wtedy bowiem istnieje możliwość spojrzenia na projekt ze wszystkich stron, a co za tym idzie wskazania większości zagrożeń.

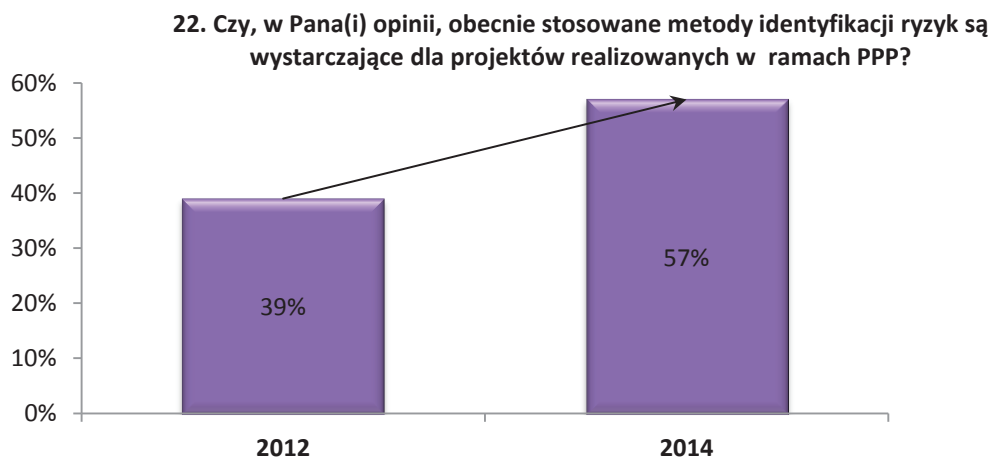
Aktualny jest wniosek z raportu sporządzonego w 2012 roku, iż stosowane przez ogół jednostek sposoby identyfikacji ryzyk tylko w części przystają do projektów PPP. Z jednej strony, aby stosowane sposoby były bardziej zbliżone do potrzeb projektów typu PPP, powinna wzrosnąć:

- praktyka identyfikacji ryzyk metodami „książkowymi” – poprzez budowę i rozbudowę list możliwych ryzyk,
- praktyka identyfikacji ryzyk indywidualnych, poprzez powoływanie zespołów składających się z osób o różnych specjalizacjach.

Należy jeszcze raz podkreślić, iż w porównaniu z 2012 osiągnięto wyraźny wzrost budowania listy ryzyk z pomocą doradców zewnętrznych (z 2% do 32%).

W porównaniu z 2012 roku zmieniło się podejście do oceny metod stosowanych przy identyfikacji ryzyk. Aż 57% respondentów uważa, że obecnie stosowane metody identyfikacji ryzyk są wystarczające dla projektów realizowanych w formule PPP (w porównaniu z 39% 2 lata temu). Pytanie czy wzrost ten wynika z faktycznego wzrostu umiejętności i kwalifikacji na poziomie jednostek publicznych. Należy rekomendować jednostkom promującym formułę PPP przeprowadzanie szkoleń i warsztatów z sposobów identyfikacji ryzyk – na przykładzie faktycznie zrealizowanych projektów PPP. Przyczyni się do wzrostu umiejętności identyfikacji ryzyk wśród jednostek, które nigdy nie przygotowywały się do realizacji projektów PPP (obecnie wskaźnik ten wśród tych podmiotów wynosi 53%).

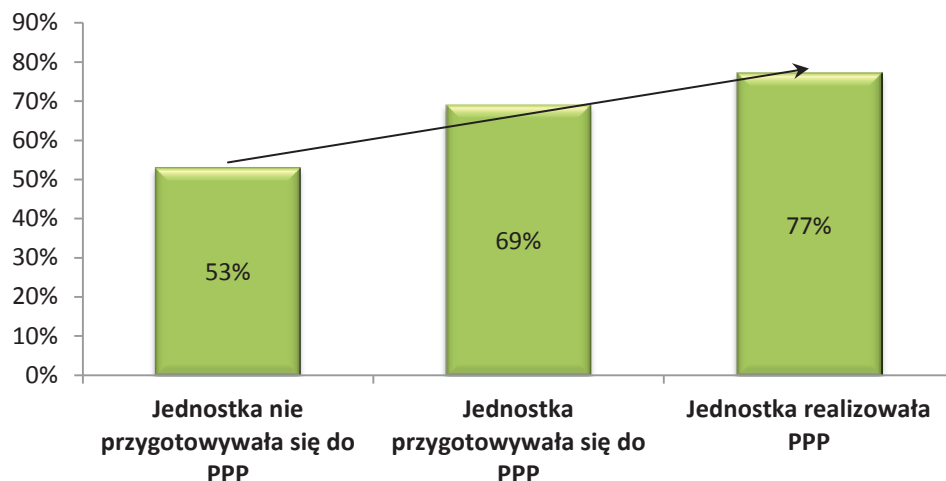
Wykres 38 Percepcja dostosowania obecnie stosowanych metod identyfikacji ryzyk do projektów PPP, suma odpowiedzi twierdzących



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, w których identyfikuje się ryzyka; próba losowo-kwotowa 2012: n=291, 2014: n=260, próba celowa 2014: n=48, odpowiedzi „zdecydowanie tak” + „raczej tak”

Wykres 39 Percepcja dostosowania obecnie stosowanych metod identyfikacji ryzyk do projektów PPP, suma odpowiedzi twierdzących – porównanie pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz nie przygotowywały się do realizacji zadań w formule PPP

22. Czy, w Pana(i) opinii, obecnie stosowane metody identyfikacji ryzyk są wystarczające dla projektów realizowanych w ramach PPP?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, w których identyfikuje się ryzyka; próba losowo-kwotowa 2012: n=291, 2014: n=260, próba celowa 2014: n=48, odpowiedzi „zdecydowanie tak” + „raczej tak”

W porównaniu z 2012 rokiem wzrosła liczba rodzajów identyfikowanych ryzyk. Nadal najczęściej podmioty publiczne identyfikują ryzyka związane z: finansowaniem projektu, projektowaniem i budową. W 2014 respondenci stwierdzili dodatkowo, że prawie równie często identyfikują ryzyko planowania (wzrost z 48% do 61%). Około 4 na 10 jednostek identyfikuje również ryzyko operacyjne i ryzyko popytu (wzrost odpowiednio o 7 pkt. proc. i 12 pkt. proc.). Nadal dla jednostek publicznych najważniejszym problemem i niewiadomą związaną z inwestycjami jest zdobycie na nie źródeł finansowania.

Biorąc pod uwagę rodzaje ryzyk wymienione w decyzji Eurostatu¹⁵ (ryzyko budowy, dostępności i popytu), powinno cieszyć, iż coraz więcej jednostek identyfikuje ryzyko popytu w swoich analizach – ryzyko istotne z punktu widzenia inwestycji typu PPP.

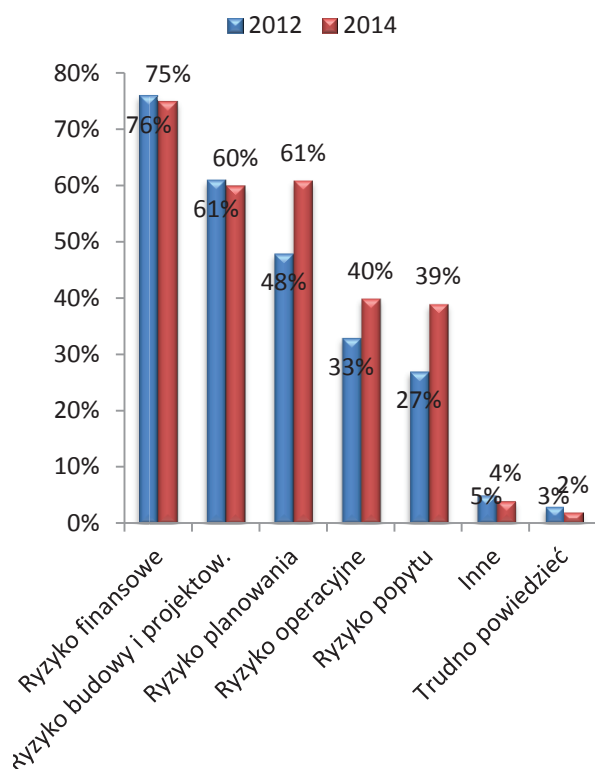
Waga identyfikowanych ryzyk w przypadku projektów PPP ma nieco inną hierarchię niż w tradycyjnych projektach inwestycyjnych. Przykładowo - ryzyko finansowe - o ile istotne, zazwyczaj pozostaje po stronie partnera prywatnego, więc fakt identyfikowania go przez podmioty publiczne, o ile pozytywny, nie jest najważniejszy dla skutecznej realizacji projektu PPP.

WZROSŁA RÓWNIEŻ LICZBA DEKLAROWANYCH RYZYK PROJEKTOWYCH PODLEGAJĄCYCH IDENTYFIKACJI

¹⁵ Decyzja EUROSTAT 18/2004 z dnia 11 lutego 2004 r. o klasyfikacji zobowiązań z tytułu PPP w zakresie długu publicznego.

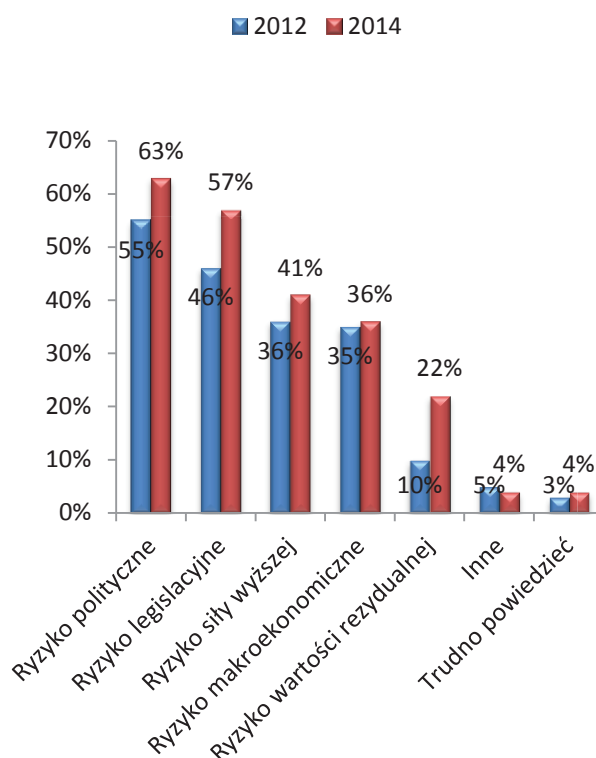
Wykres 40 Rodzaje identyfikowanych ryzyk projektowych w badanych jednostkach

19. Czy identyfikuje się następujące ryzyka?



Wykres 41 Rodzaje ryzyk zewnętrznych identyfikowanych przez badane jednostki

20. Jakie zagrożenia zewnętrzne biorą Państwo pod uwagę podczas rozważania różnych sposobów finansowania inwestycji?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, w których identyfikuje się ryzyka; 2012: n=291, 2014: n=260

Odnotowano również ważne wzrosty w zakresie identyfikacji zagrożeń zewnętrznych jakie jednostki publiczne biorą pod uwagę przy rozważaniu różnych sposobów finansowania inwestycji:

- ryzyko polityczne i gospodarcze (wzrost z 55% wskazań do 63%),
- ryzyko legislacyjne (wzrost z 46% do 57%),
- ryzyko siły wyższej (wzrost z 36% do 41%).

Pierwsze dwa ryzyka są szczególnie istotne z punktu widzenia projektów PPP ze względu na okres realizacji przedsięwzięć w formule PPP. Podczas projektu, który może trwać 10 – 50 lat wola polityczna, ustawodawstwo oraz warunki gospodarcze mogą wielokrotnie się zmieniać. Ważne jest więc zagwarantowanie ciągłości projektu mimo zmieniających się okoliczności.

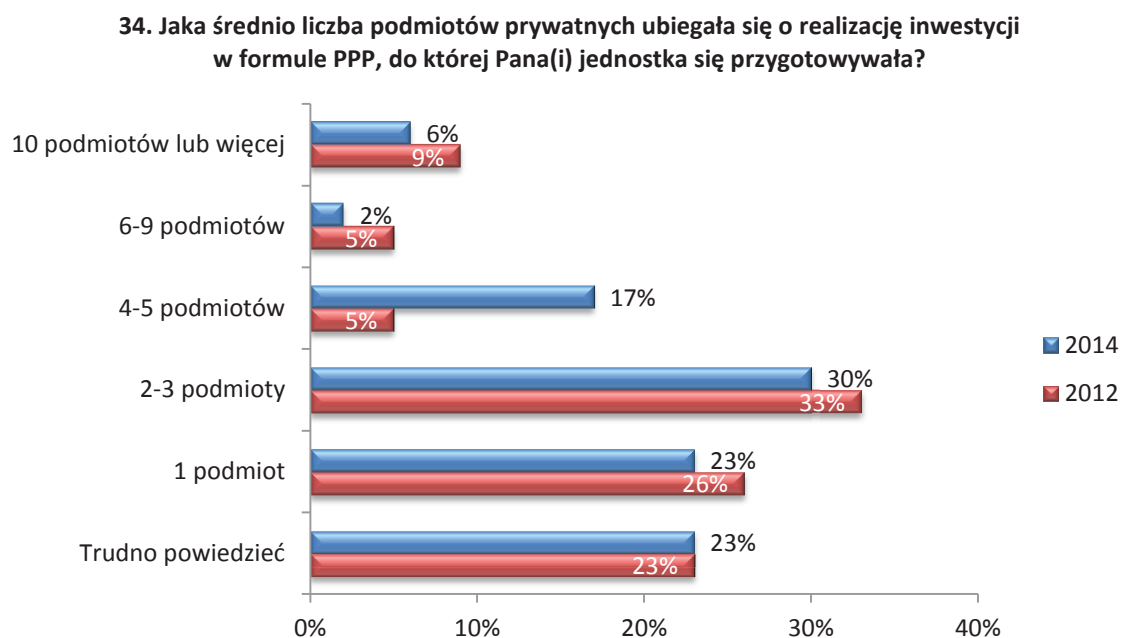
Dalej aktualna jest obserwacja, iż wiele podmiotów publicznych dąży do „przerzucenia” wszystkich ryzyk na podmiot prywatny. Tymczasem racjonalne przedsięwzięcie PPP może być tylko realizowane, gdy partnerzy dzielą się i „biorą na siebie” ryzyka, którymi najlepiej potrafią zarządzać.

4.10. Ocena siły ekonomicznej partnerów prywatnych

W przeprowadzonym badaniu, zarówno w 2012 jak i w 2014 roku, tylko niewielka część respondentów przygotowywała się do realizacji przedsięwzięć w formule PPP (odpowiednio n=43 i n=66). Ze względu na wcześniejsze doświadczenia tej grupy, opinie na temat siły ekonomicznej partnerów prywatnych zbierano od tych respondentów. W pierwszej kolejności pytano o średnią liczbę firm zainteresowanych realizacją konkretnego, ogłoszonego projektu w formule PPP.

Podobnie jak w 2012 roku, w 2014 projektami PPP w badanych jednostkach były zainteresowane średnio nieco ponad 3 podmioty prywatne (3,2). W związku z faktem, iż wynik ten się powtórzył w 2012 i 2014, można go uznać za wiarygodną dla polskiego rynku PPP średnią.

Wykres 42 Średnia liczba podmiotów prywatnych zainteresowanych inwestycją w formule PPP w jednostkach



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych, próba losowo-kwotowa; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, które przygotowywały się do PPP; 2012: n=43, 2014: n=66

Średnia powyższa jedynie sumarycznie opisuje polski rynek PPP. Gdy jednak popatrzeć na rynek przez pryzmat poszczególnych przypadków, istnieją zarówno takie, w których zainteresowanie rynku jest względnie duże, jak i bardzo niewielkie. Na zainteresowanie projektem przez podmioty prywatne wpływają między innymi następujące czynniki:

- przygotowanie projektu przez stronę publiczną w tzw. fazie koncepcyjnej (przed ogłoszeniem),
- korzystanie z usług doradczych,
- odpowiednia promocja projektu,
- wielkość projektu.

Duża część podmiotów prywatnych w Polsce to firmy o małym potencjale do realizacji PPP – o małych zasobach kapitału. Przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie rozwojowej, poszukują kapitału, dzięki któremu mogłyby się rozwijać. PPP natomiast odwrotnie - wymaga od firmy prywatnej zaangażowania posiadanej nadwyżki kapitału w długiej perspektywie czasowej. Tradycyjne PPP jest

więc najczęściej skierowane do dużych i stabilnych podmiotów, które taką inwestycję traktują podobnie do kupna papierów skarbowych – mogą z niej w długim okresie osiągnąć relatywnie „pewny zysk”. Aby znalazł się taki podmiot prywatny projekt PPP musi zostać odpowiednio przygotowany w fazie koncepcyjnej (przed ogłoszeniem).

Konieczne jest zrobienie odpowiednich analiz (np. popytu) oraz wstępnego rozeznania rynku wśród firm z sektora, w którym podmiot publiczny zamierza realizować inwestycję (odpowiedzenie na pytanie „czy istnieją podmioty gotowe zrealizować zaplanowaną inwestycję?”), oraz rozeznania finansowego („czy istnieją podmioty rynku finansowego/banki, gotowe ją sfinansować?”).

Potencjał jednostek prywatnych może być istotną barierą rozwojową PPP w Polsce dla większych inwestycji infrastrukturalnych (w ich przypadku należy przypuszczać, że większość inwestycji w formule PPP będzie prowadzona przez podmioty z kapitałem zagranicznym). Należy jednak zauważyć, iż są inwestycje w Polsce realizowane w formule PPP, w których względnie niewielkie podmioty uzyskały finansowanie zewnętrzne dla działań inwestycyjnych. W tych ostatnich jednak musi istnieć gwarancja zwrotu inwestycji (dobrym przykładem mogą tutaj być inwestycje z zakresu efektywności energetycznej w formule PPP/ESCO często finansujące się z osiągniętych oszczędności energetycznych¹⁶).

W związku z faktem, iż potencjał jednostek prywatnych do realizacji przedsięwzięć w formule PPP nie zwiększył się w przeciągu ostatnich dwóch lat, zainteresowanie rynkiem PPP dalej jest mniejsze niż inwestycjami realizowanymi w tradycyjnej formule.

Nadal w większości respondentom trudno ocenić czy zainteresowanie projektami PPP jest mniejsze czy większe niż w przypadku realizowanych w formule tradycyjnej (59% nie miało zdania na ten temat). Należy jednak wyraźnie stwierdzić, iż zainteresowanie rynkiem PPP jest mniejsze niż zwyczajnymi projektami inwestycyjnymi realizowanymi w formule PZP (który ma wypracowane formuły postępowania)¹⁷. Stan ten będzie się utrzymywał do momentu, w którym:

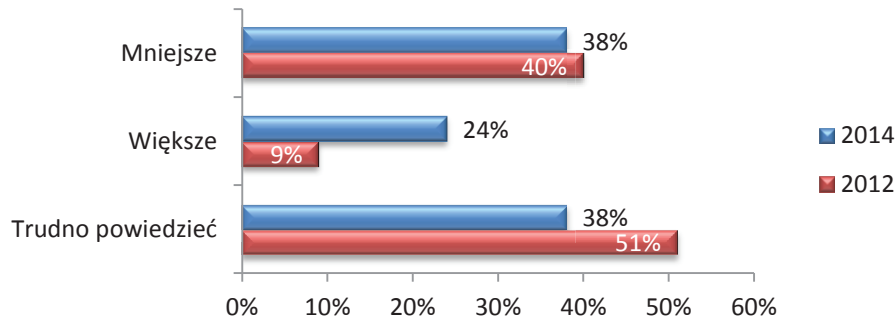
- dobre przykłady z projektów PPP nie zostaną skutecznie rozpowszechnione wśród jednostek niemających doświadczeń realizacyjnych,
- na poziomie jednostek publicznych nie zostanie zgromadzona wiedza w zakresie przygotowywania projektów PPP na etapie koncepcyjnym (przed ogłoszeniem) – co skutecznie może zachęcić podmioty prywatne do uczestniczenia w takich postępowaniach.

¹⁶ patrz przykład gmin i powiatów: Radzionków Karczew, Świdnica, Dębe Wielkie, Wołów, Kluczbork – które ogłosiły projekty termomodernizacyjne – większość została z sukcesem zrealizowana.

¹⁷ Patrz rozkład odpowiedzi na pytanie „Gdy wybierali Państwo partnera do realizacji projektu w formule PPP, to jakie było zainteresowanie firm prywatnych: większe niż w przypadku innych zamówień czy mniejsze?”

Wykres 43 Opinia o zainteresowaniu rynku PPP

33. Gdy wybierali Państwo partnera do realizacji projektu w formule PPP, to jakie było zainteresowanie firm prywatnych: większe niż w przypadku innych zamówień czy mniejsze?



Źródło: Badanie ilościowe podmiotów publicznych; na pytanie odpowiadali tylko przedstawiciele jednostek, które przygotowywały się do PPP; próba losowo-kwotowa 2012: n=43, 2014: n=66

Inne czynniki mogące zniechęcać podmioty prywatne do formuły PPP przez ostatnie dwa lata nie zmieniły się. Są to:

- Skomplikowane procedury - mniejsze organizacje nie posiadają zdolności organizacyjnych, aby uczestniczyć w takich postępowaniach,
- Konieczność przejścia na siebie większości ryzyk - małe firmy nie mają potencjału do zarządzania taką liczbą ryzyk jak duże podmioty – dlatego tak ważna dla rozwoju rynku PPP jest potencjał podmiotów publicznych do identyfikowania i zarządzania ryzykami, do których są one predysponowane (np. ryzyko polityczne) oraz umiejętność skutecznej pomocy mniejszym przedsiębiorcom w formalnościach inwestycyjnych,

Czynniki zachęcające do realizowania inwestycji w formule PPP również zasadniczo nie zmieniły się w okresie ostatnich dwóch lat. Są to:

już istniejące, takie jak:

- teoretyczny brak możliwości bankructwa jednostek publicznych,
- stabilny poziom dochodów jednostki publicznej.

potencjalne:

- zwiększenie poziomu zaufania do jednostek publicznych ze strony przedsiębiorstw prywatnych,
- wytworzenie sprzyjającej atmosfery wokół PPP,
- utworzenie zrębów polityki państwa względem PPP,
- zachęty ekonomiczne tworzone przez podmioty publiczne.

5. WNIOSKI KOŃCOWE

Powtórzone badania ilościowe wśród podmiotów publicznych pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Polski rynek PPP rośnie w sposób endogeniczny.
- Można szacować, iż około 40% jednostek publicznych w Polsce rozważyło realizację przedsięwzięcia w formule PPP (33% dwa lata temu). 8% badanych natomiast (4% dwa lata temu), zadeklarowało, że w ich jednostkach rozpoczęto przygotowania lub realizację przedsięwzięcia PPP. Mimo dwukrotnego wzrostu liczby jednostek deklarujących korzystanie z formuły PPP istnieje jeszcze duży potencjał wzrostu realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych w tej formule.
- Niezmiennie od dwóch lat największy potencjał dla rozwoju PPP można zaobserwować w miastach na prawach powiatów – aż 80% tych jednostek w 2014 roku rozważyło stosowanie PPP. Aktualny jest zatem nadal wniosek, iż największe szanse na rozwój PPP ma w miastach na prawach powiatów a najmniejsze natomiast w jednostkach organizacyjnych podległych gminom.
- W stosunku do ostatniego pomiaru wzrósł deklarowany poziom wiedzy na temat PPP. Jej podstawowym źródłem podobnie jak dwa lata temu były artykuły prasy ogólnej, inne media, akty prawne oraz szkolenia. Jest to również rezultat wielu równoległe prowadzonych działań o charakterze informacyjno-edukacyjnym.
- Wzrost poziomu wiedzy wpłynął pozytywnie na nastawienie pracowników do formuły PPP. W stosunku do poprzedniej fali badania więcej pracowników jednostek publicznych zajmuje się tematyką PPP z własnej inicjatywy.
- Nadal istotne pozostaje inwestowanie w osoby na stałe przypisane do pracy przy projektach PPP i stopniowe formowanie interwydziałowych zespołów projektowych, które stale współpracowałyby z doradcami i stopniowo uczestniczyłyby w coraz bardziej zaawansowanych szkoleniach.
- Na rozwój formuły PPP pozytywnie mogłoby wpłynąć opracowanie oficjalnego opisu kompetencji zawodowych „specjalisty ds. PPP” w ramach Krajowych Standardów Kompetencji Zawodowych, wpisanego w Krajowe i Europejskie Ramy Kwalifikacji.
- Dla rozwoju formuły PPP w Polsce ważne jest zaspokojenie potrzeb szkoleniowych pracowników jednostek publicznych. Tematyka szkoleń, w których uczestniczyli przedstawiciele zbadanych podmiotów rzadko dotyczyła problematyki PPP. Jednak gdyby pojawiła się możliwość uczestniczenia w takim szkoleniu, zdecydowana większość chciałaby z niej skorzystać.
- Do stosowania formuły PPP i jej rozwoju w Polsce, niezmiennie od dwóch lat, w największym stopniu mogłoby zachęcić stworzenie instytucji ograniczającej ryzyko finansowe PPP (gwarancji i poręczenia publicznego) oraz istnienie przejrzystych regulacji prawnych i finansowych.
- Zdaniem respondentów możliwość niezaliczania inwestycji prowadzonych w formule PPP do długu publicznego jest nadal najważniejszym czynnikiem wpływającym na rozwój formuły PPP.

- Spada odsetek instytucji niemających doświadczeń w PPP, które jednocześnie deklarują, że działania na poziomie centralnym (np. powstanie strategii) mogłyby je zachęcić do stosowania formuły PPP. Jest to silny sygnał ostrzegawczy dla jednostek centralnych. W przypadku braku skoordynowanych działań duża część jednostek publicznych może nie podjąć próby wykorzystania formuły PPP.
- Potrzeby inwestycyjne badanych jednostek są podobne jak dwa lata wcześniej. Niepokojące jest, iż dalej wiele podmiotów publicznych uznaje projekty sportowo-rekreacyjne jako w pierwszej kolejności predysponowane do realizacji w formule PPP. Cieszy natomiast, że duży odsetek samorządów wskazuje na inwestycje o charakterze podstawowym (ochrona zdrowia, odpady) jako predysponowane do realizacji w formule PPP.
- Zdiagnozowano istnienie luki w zakresie rozpowszechnienia dobrych praktyk dotyczących projektów PPP. 53% jednostek, które nie przygotowywały się do projektów PPP zna takie praktyki w porównaniu z 79% jednostek, które realizowały projekty PPP. Luka ta zawsze będzie istniała – zadaniem władz centralnych powinno być programowanie działań nastawionych na zmniejszenie jej wielkości.
- Przy identyfikacji ryzyk projektowych jednostki publiczne zdecydowanie częściej korzystają z pomocy ekspertów zewnętrznych (wzrost z 2% do 32%) – świadczyć to może o dojrzewaniu jednostek publicznych w zakresie kultury zarządzania.
- Bariery upowszechniania PPP zasadniczo się nie zmieniły – można je podzielić na trudności dotyczące:
 - postaw:
 - Postawa niechęci społecznej do działań na styku publiczno-privatnym,
 - Dominująca postawa strachu wśród urzędników i polityków,
 - Niechęć do dzielenia się informacjami z innymi jednostkami publicznymi,
 - dojrzałości instytucjonalnej:
 - Niewielka umiejętność wspólnej realizacji zadań z podmiotami zewnętrznymi,
 - Hierarchiczna organizacja polskich instytucji publicznych - nie sprzyja to PPP, które wymaga specyficznego typu pracy nad realizowanym projektem – współpracy wielu komórek organizacyjnych z wielu pionów,
 - Brak przetartych ścieżek działania pokazujących jak, krok po kroku, zrealizować PPP,
 - Brak umiejętności rozpoznawania różnych możliwości przeprowadzania inwestycji publicznych,
 - Brak umiejętności stosowania narzędzi ekonometrycznych, komparatorów.
 - oportunistycznym wyborczym - obiektywnym, istotnym i systemowym zagrożeniem dla PPP jest czynnik wyborczy. Decyzje o inwestycjach PPP, które nie rodzą natychmiastowych zobowiązań finansowych mogą być podejmowane wbrew rachunkowi ekonomicznemu.

- poziomu wiedzy i doświadczenia – jako egzemplifikację warto wspomnieć:
 - świadome, dobrowolne (wyzbycie się odpowiedzialności za własne działania) bądź niezamierzone (brak wiedzy) oddanie kontroli nad postępowaniem firmie doradczej,
 - Rozpowszechnianie formuły PPP powinno być połączone ze szkoleniami w obszarze rozpoznawania ryzyk projektowych właściwych projektom PPP.
- Nadal istnieje wyraźna potrzeba spójnej i przejrzystej polityki Państwa w zakresie PPP manifestująca się między innymi w:
 - Powstaniu sprawnego ośrodka koordynacyjno-decyzyjnego, a także ośrodka doradczego (zarówno dla podmiotów publicznych jak i prywatnych),
 - Działaniach systemowych służących szybszemu upowszechnianiu PPP.
- Dodatkowo należy wskazać, iż na przestrzeni ostatnich dwóch lat:
 - Wypracowano koncepcję zmiany legislacyjnej jasno określającą czy wynagrodzenie dla partnera prywatnego ma być zaliczane do wydatków majątkowych czy bieżących – zmiana ta może stanowić katalizator rozwoju formuły PPP w Polsce.
 - Najwyższa Izba Kontroli wprowadziła pozytywne przykłady praktycznych działań kontrolnych nastawionych na pomaganie (a nie penalizowanie) jednostkom publicznym, które mają odwagę w sposób innowacyjny (w formule PPP) realizować inwestycje infrastrukturalne.

6. SPIS TABEL, SCHEMATÓW I WYKRESÓW

SPIS TABEL:

Tabela 1 Struktura próby w badaniu ilościowym instytucji publicznych, n=340	6
Tabela 2 Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko, n=340 oraz n=50	7

SPIS SCHEMATÓW:

Schemat 1 Respondenci którzy słyszeli, rozważali, przygotowawali się i stosowali PPP	9
--	---

SPIS WYKRESÓW:

Wykres 1 Jednostki które rozważały / przygotowywały się do PPP - w podziale na rodzaje jednostek	10
Wykres 2 Określanie własnego poziomu wiedzy na temat PPP	12
Wykres 3 Skąd podmiot czerpie wiedzę o PPP	13
Wykres 4 Istnienie osoby delegowanej do realizacji projektów w formule PPP, ogół odpowiedzi	14
Wykres 5 Istnienie osoby delegowanej do realizacji projektów w formule PPP – porównanie pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz rozważały realizację PPP	15
Wykres 6 Liczba pracowników zajmujących się inwestycjami w formule PPP, wśród jednostek, w których istnieją osoby zajmujące się tematyką PPP	16
Wykres 7 Istnienie osobnej wewnętrznej jednostki odpowiedzialnej za realizację inwestycji w formule PPP – odpowiedzi twierdzące	17
Wykres 8 Czy osoby zajmujące się PPP robią to z własnej inicjatywy czy raczej było im to przypisane odgórnie	18
Wykres 9. Postrzeganie zmian w instytucji na skutek stosowania PPP	19
Wykres 10 Zmiana opinii dotycząca kwalifikacji i umiejętności niezbędnych dla pracowników najmujących się PPP	20
Wykres 11 Istnienie praktyk związanych z przekazywaniem obowiązków służbowych oraz ich charakter – sformalizowany i niesformalizowany	21
Wykres 12 Ocena adekwatności obecnego sposobu przekazywania obowiązków do projektów PPP ogółem	22
Wykres 13 Współpraca z doradcami zewnętrznymi	23
Wykres 14 Zadowolenie respondentów ze współpracy z doradcami zewnętrznymi przy opracowywaniu dokumentacji przedinwestycyjnej (przedrealizacyjnej)	23
Wykres 15 Zadowolenie respondentów ze współpracy z doradcami zewnętrznymi przy wyborze procedury wyboru partnera prywatnego	24
Wykres 16 Uczestnictwo w szkoleniach ogólnych podnoszących kwalifikacje zawodowe	26
Wykres 17 Uczestnictwo w szkoleniach związanych z PPP	26
Wykres 18 Chęć uczestnictwa w szkoleniach dotyczących PPP	27
Wykres 19 Czynniki mogące zachęcić jednostki do stosowania formuły PPP – odpowiedzi zdecydowanie mogłyby zachęcić + raczej mogłyby zachęcić	28

Wykres 20 Czynniki przyczyniające się do rozwoju PPP w Polsce – odpowiedzi zdecydowanie przyczyniają się do rozwoju + raczej przyczyniają się do rozwoju	29
Wykres 21 Czynniki utrudniające rozwój PPP w Polsce – odpowiedzi zdecydowanie utrudniają rozwój + raczej utrudniają rozwój.....	30
Wykres 22 Uwarunkowania dostrzegane w instytucjach, które powodują, że formuła PPP nie jest realizowana częściej	31
Wykres 23 Dostrzegane pozytywne skutki formuły PPP dla sektora publicznego.....	32
Wykres 24 Czy projekty PPP były przedmiotem kontroli	33
Wykres 25 Ocena możliwości stworzenia zbioru dobrych praktyk na podstawie dotychczasowych doświadczeń z realizacją projektów PPP.....	34
Wykres 26 Zapotrzebowanie inwestycyjne przebadanych jednostek w podziale na poszczególne kategorie inwestycji.....	35
Wykres 27 Zapotrzebowanie inwestycyjne przebadanych jednostek w podziale na poszczególne kategorie inwestycji.....	36
Wykres 28 Średnie zapotrzebowanie inwestycyjne we wszystkich wymienionych kategoriach w podziale na poszczególne typy jednostek - średni odsetek wskazań we wszystkich 14-tu kategoriach	37
Wykres 29 Zapotrzebowanie na poszczególne rodzaje inwestycji w starostwach powiatowych, miastach na prawach powiatu oraz urzędach gmin.....	38
Wykres 30 Postrzeganie poszczególnych inwestycji z punktu widzenia ich predestynowania do realizacji w formule PPP	40
Wykres 31. Doświadczenia ze współpracy z jednostkami prywatnymi	42
Wykres 32 Wybrane aspekty relacji pomiędzy podmiotami publicznymi a prywatnymi – porównanie TOP2BOX (2 najwyższe odpowiedzi) pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz nie przygotowywały się do realizacji zadań w formule PPP	43
Wykres 33 Relacje pomiędzy podmiotami publicznymi a prywatnymi - średnie odpowiedzi w odniesieniu do określonych stwierdzeń.....	44
Wykres 34. Identyfikacja ryzyk przez podmioty publiczne	45
Wykres 35. Identyfikacja ryzyk przez podmioty publiczne – porównanie pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz nie przygotowywały się do realizacji zadań w formule PPP	46
Wykres 36 Identyfikacja ryzyk przez podmioty publiczne – odpowiedzi twierdzące – odpowiedzi dla powiatów, miast na prawach powiatu, gmin, powiatowych i gminnych jednostek organizacyjnych ..	47
Wykres 37 Sposoby identyfikacji ryzyk w badanych jednostkach.....	48
Wykres 38 Percepcja dostosowania obecnie stosowanych metod identyfikacji ryzyk do projektów PPP, suma odpowiedzi twierdzących	49
Wykres 39 Percepcja dostosowania obecnie stosowanych metod identyfikacji ryzyk do projektów PPP, suma odpowiedzi twierdzących – porównanie pomiędzy jednostkami, które realizowały, przygotowywały się do realizacji oraz nie przygotowywały się do realizacji zadań w formule PPP	50
Wykres 40 Rodzaje identyfikowanych ryzyk projektowych w badanych jednostkach	51
Wykres 41 Rodzaje ryzyk zewnętrznych identyfikowanych przez badane jednostki.....	51
Wykres 42 Średnia liczba podmiotów prywatnych zainteresowanych inwestycją w formule PPP w jednostkach	52
Wykres 43 Opinia o zainteresowaniu rynku PPP	54

ZAŁĄCZNIK 1 PRZYPORZĄDKOWANIE PYTAŃ BADAWCZYCH POSZCZEGÓLNYM ZAGADNIENIOM BADAWCZYM

ZB1

zmiana postrzegania i praktyk w zakresie stosowania PPP na poziomie badanych jednostek

W niniejszym zagadnieniu badawczym postawimy następujące pytania:

- Czy na przestrzeni 18/ 24 miesięcy pomiędzy jednym a drugim badaniem doszło do zasadniczej zmiany w postrzeganiu i stosowaniu praktyk w zakresie PPP?
- Jeśli tak, to na czym polegały te zmiany?

ZB2

wpływ kultury organizacyjnej instytucji publicznej na rozwój PPP; przygotowanie organizacyjne instytucji publicznych na zmiany proceduralne wynikające z PPP

W ramach niniejszego zagadnienia zasadne jest postawienie następujących pytań badawczych:

- Jakie jednostki organizacyjne w polskich instytucjach publicznych zazwyczaj zajmują się tematyką PPP?
- Jaka jest liczba pracowników, którzy się zajmują inwestycjami w formule PPP w polskich instytucjach publicznych (w podziale na pracowników podstawowych i dodatkowych)?
- Czy w jednostkach istnieje kultura podnoszenia kwalifikacji, uczestniczenia w szkoleniach zawodowych? Czy ich tematyka również odnosi się do problematyki PPP?
- Czy pracownicy chcieliby uczestniczyć w szkoleniu na temat PPP?

ZB3

postrzeganie kwalifikacji niezbędnych do zajmowania się projektami PPP

W badaniu zadamy następujące pytania:

- Czy na przestrzeni ostatnich 18/ 24 miesięcy doszło do zmiany w postrzeganiu kwalifikacji i umiejętności, jakie powinni posiadać pracownicy zajmujący się projektami PPP (z punktu widzenia zrealizowanych projektów)?

ZB4

dojrzałość instytucjonalna, organizacyjna i osobowa podmiotów publicznych do współpracy z podmiotami prywatnymi w Polsce w ramach formuły PPP oraz funkcjonowanie w instytucjach polityki związanej z PPP i zmiany w zainteresowaniu tym tematem

W ramach niniejszego zagadnienia należy postawić następujące pytania badawcze:

- Jaki jest stan wiedzy sektora publicznego o systemie PPP w Polsce? Jak się zmienił w ciągu ostatnich 18/24 miesięcy?
- Jakie są podstawowe źródła wiedzy i informacji o PPP? Czy w ciągu ostatnich 18/24 miesięcy pojawiły się nowe źródła wiedzy o PPP (jakie?)?
- Jak często PPP jest rozważane jako sposób finansowania inwestycji publicznych?

ZB5

umiejętność partnerskiej współpracy z podmiotem prywatnym, opartej o dialog i zaufanie

W niniejszym zagadnieniu badawczym postawimy następujące pytania:

- W jakim zakresie instytucje publiczne ufają podmiotom prywatnym, a w jakim się ich obawiają?
- Jakiego rodzaju zachowań ze strony podmiotów prywatnych przede wszystkim obawiają się podmioty publiczne?

ZB6

umiejętność identyfikacji ryzyk w długoterminowych projektach realizowanych w formule PPP

W ramach niniejszego zagadnienia zadamy następujące pytania badawcze:

- Czy w instytucjach publicznych przy realizacji projektów identyfikuje się ryzyka z nimi związane? Na jakim etapie?
- Jakie ryzyka są identyfikowane?
- Jakie główne metody identyfikacji ryzyk są stosowane?
- Czy obecne stosowane metody identyfikacji ryzyk są użyteczne dla projektów PPP?

ZB7

umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom przejmującym realizację projektu po stronie podmiotów publicznych

W niniejszym zagadnieniu badawczym zadamy następujące pytania:

- Czy w instytucjach publicznych istnieją odpowiednie mechanizmy związane z przekazywaniem obowiązków?
- Jak wyglądają te mechanizmy? Czy są one sformalizowane czy niesformalizowane?
- Czy obecne sposoby przekazywania obowiązków pomiędzy nowymi a odchodzącymi pracownikami są adekwatne do potrzeb projektów realizowanych w formule PPP?

ZB8

infrastrukturalne i usługowe potrzeby związane ze świadczeniem usług publicznych

W niniejszym zagadnieniu badawczym zostaną postawione następujące pytania:

- Jakie są główne regionalne i lokalne potrzeby inwestycyjne związane z usługami publicznymi?
- Które z tych inwestycji (zadań) w szczególności są predysponowane do realizacji w formule PPP?
- Jakie rodzaje zadań z kolei nie powinny być realizowane w formule PPP?

ZB9

liczba podmiotów, które startują do realizacji zamówień w formule PPP

W ramach niniejszego zagadnienia zadane zostaną następujące pytania:

- Jaka jest średnia liczba podmiotów, które startują do realizacji zamówień realizowanych w formule PPP?
- Czy zainteresowanie podmiotów realizacją projektów w formule PPP jest większe czy mniejsze niż w przypadku innych zamówień?
- Jakie są główne czynniki zachęcające podmioty do startowania w takich zamówieniach, a jakie są czynniki zniechęcające?

ZB10

dobre praktyki w zakresie rozwoju systemu PPP w Polsce

W ramach niniejszego zagadnienia badawczego zostanie postawione następujące pytanie:

- Czy można wyodrębnić zbiór dobrych praktyk na podstawie dotychczasowych doświadczeń z realizacją projektów PPP?

ZB11

identyfikacja innych czynników sprzyjających rozwojowi projektów partnerstwa publiczno-prywatnego lub go utrudniających

W badaniu zadamy następujące pytania:

- Co mogłoby zachęcić instytucje do stosowania formuły PPP?
- Czy przedstawiciele instytucji dostrzegają uwarunkowania powodujące, że formuła PPP nie jest realizowana częściej? Jakie to uwarunkowania?
- Czy istnieją inne czynniki, poza omówionymi wcześniej, które przyczyniają się do rozwoju bądź utrudniają rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce? Jakie to czynniki?
- Jakie pozytywne skutki niesie za sobą formuła partnerstwa publiczno-prywatnego dla sektora publicznego?

ZB12

doświadczenia instytucji publicznych z przygotowaniem do realizacji i realizacją projektów PPP

W ramach tego zagadnienia zostaną zadane następujące pytania badawcze:

- Czy w instytucji kiedykolwiek rozważano zastosowanie formuły PPP dla sfinansowania planowanej inwestycji?
- Czy kiedykolwiek przygotowywano się do realizacji projektu w tej formule?
- Czy kiedykolwiek realizowano projekt w formule PPP?
- Czy i w jakim zakresie jednostki mające doświadczenie w realizacji PPP zmieniły się w porównaniu do okresu sprzed 18/ 24 miesięcy?

ZB13

umiejscowienie tematyki PPP w strukturze organizacyjnej instytucji

W badaniu zadamy następujące pytania:

- Czy w instytucji jest osoba jednostka (osoba lub zespół) odpowiedzialna za realizację projektów w ramach formuły PPP?
- Czy osoba/y wchodzące w skład takiej jednostki zajmuje się tematyką PPP z własnej inicjatywy czy na skutek polecenia służbowego?

ZB14

współpraca podmiotów publicznych mających doświadczenie w PPP z otoczeniem zewnętrznym

W badaniu zadamy następujące pytania:

- Czy jednostka korzysta z usług doradców / ekspertów zewnętrznych? Na jakim etapie? Na ile jest zadowolona ze współpracy?
- Czy jednostka współpracuje w innymi instytucjami/ podmiotami zewnętrznymi? Na jakim etapie? Z jakimi? Na ile jest zadowolona ze współpracy?

ZB15

praktyki instytucji śledczo-sądowych (ABW, CBA, CBS, prokuratur, sądów)

W ramach zagadnienia zostanie postawione następujące pytanie badawcze:

- Czy w ciągu ostatnich 18-24 miesięcy zmieniły się praktyki instytucji śledczo-sądowych związane z PPP (mogące zniechęcać urzędników do stosowania tej formuły)?

ZAŁĄCZNIK 2 SPIS PODMIOTÓW UCZESTNICZĄCYCH W BADANIU

Lista jednostek uczestniczących w badaniu, próba celowa n=50

ID	NAZWA	KOD POCZTOWY	MIASTO	ULICA	TELEFON	WOJEWÓDZTWO
1	Urząd Miasta Bartoszyce	11-200	Bartoszyce	Bohaterów Monte Cassino 1	897629819	warmińsko-mazurskie
2	Urząd Miejski Lidzbark Warmiński	11-100	Lidzbark Warmiński	Świętochowskiego 14	897678500	warmińsko-mazurskie
3	Gmina Jedwabno	12-122	Jedwabno	Warmińska 2	666841303	warmińsko-mazurskie
4	Starostwo Powiatowe w Oleśnie	46-300	Olesno	Pieloka 21	343597837	opolskie
5	Urząd Miejski w Grodkowie	49-200	Grodków	Warszawska 29	774040318	opolskie
6	Starostwo Powiatowe w Prudniku	48-200	Prudnik	Kościuszki 76	774381700	opolskie
7	Urząd Miejski we Włodawie	22-200	Włodawa	J. Piłsudskiego 41	825721444	lubelskie
8	Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie	20-031	Lublin	Plac Marii Curie Skłodowskiej 5	815375307	lubelskie
9	Urząd Gminy Świdnica	66-008	Świdnica	Długa 38	683273115	lubuskie
10	Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze	65-036	Zielona Góra	Wyspiańskiego 15	684594749	lubuskie
11	Starostwo Powiatowe w Świebodzinie	66-200	Świebodzin	Kolejowa 2	684755368	lubuskie
12	Urząd Miejski Dobiegniew	66-520	Dobiegniew	Dembowskiego 2	957611041	lubuskie
13	Gmina Nowa Sól	67-100	Nowa Sól	M.J. Piłsudskiego 12	684590300	lubuskie
14	Gmina Mniów	26-080	Mniów	Centralna 9	413737004wew315	świętokrzyskie
15	Urząd Miejski w Brzesku	32-800	Brzesko	ul. Głowackiego 51	146863100	małopolskie
16	Urząd Miejski w Ozorkowie	95-035	Ozorków	Wigury 1	422771444wew116	łódzkie
17	Urząd Gminy w Budziszewicach	97-212	Budziszewice	J.Ch.Paska 66	447102389	łódzkie
18	Urząd Miasta w Redzie	84-240	Reda	Pucka 9	586788008	pomorskie
19	Dyrekcja Rozbudowy Miasta Gdańska	80-126	Gdańsk	Piekarnicza 16	583205100	pomorskie
20	Urząd Miejski w Stargardzie Szczecińskim	73-110	Stargard Szczeciński	Czarnieckiego 17	915783570	zachodniopomorskie
21	Starostwo Powiatowe w Świdwinie	78-300	Świdwin	Mieszka I 16	943650301	zachodniopomorskie
22	Urząd Miejski w Czaplunku	78-550	Czaplinek	Rynek 6	943726262	zachodniopomorskie
23	Urząd Gminy Rewal	72-344	Rewal	Mickiewicza 19	913849022	zachodniopomorskie
24	Urząd Gminy	08-125	Suchożebry	ul. Aleksandry Ogińskiej 11	256314515	mazowieckie
25	Urząd Miasta Sokołów Podlaski	08-300	Sokołów Podlaski	Wolności 21	257817563	mazowieckie
26	Starostwo Powiatowe w Łukowie	21-400	Łuków	ul. Czerwonego Krzyża 4		lubelskie
27	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	31-510	Kraków	Rakowiecka 27	694424535	małopolskie
28	Grodzki Urząd Pracy	31-752	Kraków	Wąwozowa 34	126868223	małopolskie
29	Urząd Miasta w Legionowie	05-120	Legionowo	Marszałka Józefa Piłsudskiego 41	227664067	mazowieckie
30	Urząd Miasta Karczew	05-480	Karczew	Warszawska 28	730007901	mazowieckie

31	Centralny Zarząd Służby Więziennej	02-521	Warszawa	Rakowiecka 37A	503084611	mazowieckie
32	Urząd Miasta Kobyłka Wydział Inwestycji	05-230	Kobyłka	Wołomińska 1	227607091	mazowieckie
33	Urząd Miasta i Gminy Radzymin	05-250	Radzymin	Pl. T. Kościuszki 2	603134527	mazowieckie
34	Urząd Gminy Trzebownik	36-001	Trzebownik	Trzebowisko 976	177713737	podkarpackie
35	Gmina i Miasto Pызdry	62-310	Pызdry	Taczanowskiego 1	632768333	wielkopolskie
36	Zarząd Komunikacji Miejskiej w Elblągu	82-300	Elbląg	Browarna 90	552307900	warmińsko-mazurskie
37	Dolnośląska Służba Dróg i Kolei	50-425	Wrocław	Krakowska 28	713917165	dolnośląskie
38	Starostwo Powiatowe w Kraśniku	23-210	Kraśnik	ul. Al. Niepodległości 20	818251781	lubelskie
39	Urząd Miasta Sieradza	98-200	Sieradz	Plac Wojewódzki 1		łódzkie
40	Starostwo Powiatowe w Żarach	68-200	Żary	Jana Pawła II 5		lubuskie
41	Akademia Górniczo-Hutnicza	30-059	Kraków	Al. Mickiewicza 30	124233383(1)	małopolskie
42	Urząd Miasta Mszczonów	96-320	Mszczonów	Pl. Piłsudskiego1 1	468582840	mazowieckie
43	Centrum Obsługi Przedsiębiorcy	90-101	łódź	Moniuszki 7/9	422301569	łódzkie
44	Zakład Gospodarki Komunalnej w Kurzętniku	13-306	Kurzętnik	Kościuszki 23	564740692	warmińsko-mazurskie
45	Urząd Miejski w Kowalewie Pomorskim	87-410	Kowalewo Pomorskie	Plac Wolności 1	667184830	kujawsko-pomorskie
46	Starostwo Powiatowe w Środzie Śląskiej	55-300	Środa Śląska	Wrocławska 2	713968951	dolnośląskie
47	Starostwo Powiatowe w Kutnie	99-300	Kutno	Kościuszki 16	243554784	łódzkie
48	Urząd Gminy Jaworze	43-384	Jaworze	Zdrojowa 82	338286611	śląskie
49	Urząd Gminy w Złejwsi Wielkiej	87-134	Zławieś Wielka	Handlowa 7	566741336	kujawsko-pomorskie
50	Związek Gmin Regionu Kutnowskiego	99-300	Kutno	Wojska Polskiego 10a	601565696,2	łódzkie

Lista jednostek uczestniczących w badaniu, próba losowo-kwotowa n=340

ID	NAZWA	KOD POCZTOWY	MIASTO	ULICA	TELEFON	WOJEWÓDZTWO
1	Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej spółka z o.o.	10-710	Olsztyn	ul. Słoneczna 46	895241251	warmińsko-mazurskie
2	Olsztyńskie Planetarium i Obserwatorium Astronomiczne	10-450	Olsztyn	Al. J. Piłsudskiego 38	606220385	warmińsko-mazurskie
3	Ośrodek Sportu i Rekreacji w Olsztynie	10-558	Olsztyn	ul. Żoźnierska 13a	895277402	warmińsko-mazurskie
4	Wojewódzki Szpital Specjalistyczny w Siedlcach	10-561	Olsztyn	ul. Żoźnierska 18	895386228	warmińsko-mazurskie
5	Powiatowa Służba Drogowa w Olsztynie	10-429	Olsztyn	ul. Cementowa 3	605442049	warmińsko-mazurskie
6	Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Olsztynie	10-447	Olsztyn	ul. Głowackiego 17	895228512	warmińsko-mazurskie
7	Szkoła Policealna im. Prof. Zbigniewa Religi w Olsztynie	10-052	Olsztyn	ul. Mariańska 3a	694467457	warmińsko-mazurskie

8	Urząd Gminy Srokowo	11-420	Srokowo	pl. Rynkowy 1	897544524	warmińsko-mazurskie
9	Starostwo Powiatowe w Kętrzynie	11-400	Kętrzyn	pl. Grunwaldzki 1	897517500	warmińsko-mazurskie
10	Urząd Gminy i Miasta Pasym	12-130	Pasym	ul. Runek 8	896212011	warmińsko-mazurskie
11	Urząd Gminy Gietrzwałd	11-036	Gietrzwałd	ul. Olsztyńska 2	895241900	warmińsko-mazurskie
12	Urząd Gminy Małydy	14-330	Małydy	ul. Kopernika 10	506188322	warmińsko-mazurskie
13	Urząd Gminy Pokrzywnica	06-121	Pokrzywnica	Al. Jana Pawła II 1	236918721	mazowieckie
14	Starostwo Powiatowe Ciechanów	06-400	Ciechanów	ul. 17 Stycznia 7	236725415	mazowieckie
15	Urząd Miejski w Pieszku	12-200	Pisz	ul. Gizewiusza 5	874235210	warmińsko-mazurskie
16	Starostwo Powiatowe w Szczytnie	12-100	Szczytno	ul. Sienkiewicza 1	896247000	warmińsko-mazurskie
17	Urząd Gminy Janowo	13-113	Janowo	ul. Przasnyska 14	896264016	warmińsko-mazurskie
18	Starostwo Powiatowe Nidzica	13-100	Nidzica	ul. Traugutta 23	896253279	warmińsko-mazurskie
19	Urząd Gminy Kozłowo	13-124	Kozłowo	ul. Mazurska 3	896260828	warmińsko-mazurskie
20	Urząd Gminy w Reszlu	11-440	Reszel	ul. Rynek 24	897553910	warmińsko-mazurskie
21	Urząd Miejski w Prószkowie	46-060	Prószków	ul. Opolska 17	774013730	mazowieckie
22	Ośrodek Pomocy Społecznej w Białej	48-210	Biała	ul. Prudnicka 29	774387140	opolskie
23	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Prószkowie	46-060	Prószków	ul. Opolska 17	774643053	opolskie
24	Urząd Miasta Częstochowa	42-200	Częstochowa	ul. Śląska 9	343707213	śląskie
25	Gminne Centrum Kultury w Białej	48-210	Biała	ul. Prudnicka 35	774387026	opolskie
26	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie	45-005	Opole	ul. Książąt Opolskich 27	774420504	opolskie
27	Zarząd Dróg Powiatowych w Opolu	45-005	Opole	ul. Książąt Opolskich 27	774414070	opolskie
28	Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna	45-005	Opole	ul. Książąt Opolskich 27	774410245	opolskie
29	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Opolu	45-057	Opole	ul. Ozimska 19	774531884	opolskie
30	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka	45-062	Opole	ul. Kościuszki 14	774541240	opolskie
31	Starostwo Powiatowe Myszków	42-300	Myszków	ul. Pułaskiego 6	343159186	śląskie
32	Starostwo Powiatowe Częstochowa	42-217	Częstochowa	ul. Jana III Sobieskiego 6	343229212	śląskie
33	Urząd Gminy Secemin	29-145	Secemin	ul. Struga 2	343556017	świętokrzyskie
34	Urząd Gminy Radłów	46-331	Radłów	ul. Oleska 3	343599004wew21	opolskie
35	Urząd Gminy Poczesna	42-262	Poczesna	ul. Wolności 2	343274116	śląskie
36	Urząd Gminy Niegowa	42-320	Niegowa	ul. Sobieskiego 1	343151020	śląskie
37	Urząd Gminy Gidle	97-540	Gidle	ul. Pławińska 22	343272027	łódzkie
38	Powiatowy Urząd Pracy	47-200	Kędzierzyn Koźle	ul. Anny 11	774827041wew127	opolskie

39	Urząd Gminy Pawłowiczki	47-280	Pawłowiczki	pl. Jedności Narodu 1	774874152	opolskie
40	Urząd Gminy Cisek	47-253	Cisek	ul. Planetorza 52	774871157	opolskie
41	Miejska Biblioteka Publiczna	47-200	Kędzierzyn Koźle	ul. Rynek 3	774823780	opolskie
42	Miejski Ośrodek Kultury	47-220	Kędzierzyn Koźle	Al. Jana Pawła II 27	774834057,8	opolskie
43	Urząd Gminy Izbicko	47-180	Izbicko	ul. Powstańców Śląskich 12	774617221	opolskie
44	Urząd Miasta i Gminy Krapkowice	47-303	Krapkowice	ul. 3 Maja 17	774466862	opolskie
45	Starostwo Powiatowe Opole	45-068	Opole	ul. 1 Maja 29	775415101	opolskie
46	Urząd Gminy Łambinowice	48-316	Łambinowice	ul. Zawadzkiego 29	774311300	opolskie
47	Urząd Gminy Tułowice	49-130	Tułowice	ul. Szkolna 1	774600154	opolskie
48	Urząd Gminy Komorniki	62-052	Komorniki	ul. Stawna 1	512716241	wielkopolskie
49	Urząd Gminy Krzykosy	63-024	Krzykosy	ul. Główna 37	612851514	wielkopolskie
50	Urząd Gminy Mieścisko	62-290	Mieścisko	pl. Powstańców Wielkopolskich 13	614298011	wielkopolskie
51	Urząd Gminy Kwilcz	64-420	Kwilcz	ul. Wyszyńskiego 23	612915113	wielkopolskie
52	Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy im. Antoniego Małeckiego Instytucja Kultury	64-600	Oborniki	ul. Kopernika 10	612960265	wielkopolskie
53	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie	64-600	Oborniki	ul. 11 Listopada 2a	612973125	wielkopolskie
54	Powiatowy Urząd Pracy w Obornikach	64-600	Oborniki	ul. Sądowa 5	616536636	wielkopolskie
55	Obornickie Centrum Sportu	64-600	Oborniki	ul. Objezierska 2	612960906	wielkopolskie
56	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej spółka z o.o.	64-600	Oborniki	ul. Lipowa 19	612961206,6	wielkopolskie
57	Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego	61-713	Poznań	Al. Niepodległości 18	616266713	wielkopolskie
58	Centrum Medyczne HCP Sp. z o.o.	61-485	Poznań	ul. 28 Czerwca 1956 r. nr 194	618312710	wielkopolskie
59	Urząd Gminy Stęszew	62-060	Stęszew	ul. Poznańska 11	732864354	wielkopolskie
60	Starostwo Powiatowe Środa Wielkopolska	63-000	Środa Wielkopolska	ul. Żwirki i Wigury		wielkopolskie
61	Starostwo Powiatowe w Obornikach	64-600	Oborniki	ul. 11 Listopada 2a	612973100	wielkopolskie
62	Urząd Gminy Jemielno	56-209	Jemielno	ul. Jemielno 81	783483407	dolnośląskie
63	Starostwo Powiatowe Wschowa	67-400	Wschowa	Plac Kosynierów 1c	655401937	lubuskie
64	Urząd Miejski Białystok	15-950	Białystok	ul. Stonimska 1	858696119	podlaskie
65	Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego	15-888	Białystok	Ul. Kardynała Stefana Wyszyńskiego 1	856548340	podlaskie
66	Zakład Obsługi Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	16-124	Sidra	Sidra	857211620	podlaskie
67	Urząd Gminy Sidra	16-124	Sidra	ul. Rynek 5	857129184	podlaskie

68	Publiczna Szkoła Podstawowa w Bagnach	16-124	Sidra	ul. Rynek 5	857220980	podlaskie
69	Gminny Ośrodek Kultury	17-207	Czyże	Czyże 98	856813531	podlaskie
70	Urząd Gminy Czyże	17-207	Czyże	ul. Czyże 98	856813517	podlaskie
71	Starostwo Powiatowe w Hajnówce	17-200	Hajnówka	ul. Zina 1	856824836	podlaskie
72	Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej	17-207	Czyże	Czyże	856813531	podlaskie
73	Urząd Gminy Wyszki	17-132	Wyszki	ul. Piórkowska 2	857305809	podlaskie
74	Miejski Ośrodek Kultury w Brańsku	17-120	Brańsk	ul. Rynek 19	857375361	podlaskie
75	Urząd Gminy Mielnik	17-307	Mielnik	ul. Piaskowa 38	856577003	podlaskie
76	Urząd Gminy Hrubieszów	22-500	Hrubieszów	ul. Prusa 8	605651501	lubelskie
77	Urząd Gminy Sitno	22-424	Sitno	Sitno 73	846112327	lubelskie
78	Urząd Gminy Łukowa	23-412	Łukowa	Łukowa 262	846874002wew38	lubelskie
79	Urząd Gminy Biszcza	23-425	Biszcza	Biszcza 79	846856022	lubelskie
80	Starostwo Powiatowe Biłgoraj	23-400	Biłgoraj	ul. Kościuszki 87	846882000	lubelskie
81	Starostwo Powiatowe w Zamościu	22-400	Zamość	ul. Przemysłowa 4	845300909	lubelskie
82	Urząd Miasta Zamość	22-400	Zamość	ul. Rynek Wielki 13	946271401	lubelskie
83	Urząd Gminy Wołyń	21-310	Wołyń	ul. Radzyńska 4	833530003	lubelskie
84	Ośrodek Pomocy Społecznej w Ostrówku	21-102	Ostrówek	Ostrówek	818562020	lubelskie
85	Publiczne Gimnazjum w Czemiernikach	21-306	Czemierniki	ul. Kocka 45	833513083	lubelskie
86	Zarząd Dróg Powiatowych	21-300	Radzyń Podlaski	ul. Warszawska 100	608672527	lubelskie
87	Starostwo Powiatowe w Radzynie Podlaskim	21-300	Radzyń Podlaski	Plac I. Potockiego 1	833527780	lubelskie
88	Starostwo Powiatowe Lubartów	21-100	Lubartów	ul. Słowackiego 8	818546288	lubelskie
89	Starostwo Powiatowe Łęczna	21-010	Łęczna	ul. Jana Pawła II 95A	817526420	lubelskie
90	Zarząd Dróg Wojewódzkich	20-207	Lublin	ul. Turystyczna 7a	817495313	lubelskie
91	Starostwo Powiatowe w Rykach	08-500	Ryki	ul. Wyczołkowskiego 10a	818657473	lubelskie
92	Urząd Gminy Baranów	24-105	Baranów	Rynek 14	818834045	lubelskie
93	Powiatowy Inspektorat Weterynarii w Olsztynie	10-404	Olsztyn	ul. Lubelska 16	693997600	warmińsko-mazurskie
94	Gmina Ośno Lubuskie	69-220	Ośno Lubuskie	ul. Rynek 1	957576029	lubuskie
95	Urząd Gminy Santok	66-431	Santok	ul. Gorzowska 59	957287510	lubuskie
96	Urząd Gminy Otyń	67-106	Otyń	ul. Rynek 1	683550215	lubuskie
97	Urząd Gminy Maszewo	66-614	Maszewo Lubuskie	Maszewo 71	683831321	lubuskie
98	Urząd Gminy i Miasta Lubniewice	69-210	Lubniewice	ul. Bohaterów Stalingradu 16	957557052	lubuskie
99	Urząd Gminy Deszczno	66-446	Deszczno	ul. Lubuska 90	957287656	lubuskie
100	Starostwo Powiatowe Choszczno	73-200	Choszczno	ul. Nadbrzeżna 2	957488933	zachodniopomorskie
101	Starostwo Powiatowe Nowa Sól	67-100	Nowa Sól	ul. Moniuszki 3B	684586847	lubuskie

102	Starostwo Powiatowe Krosno Odrzańskie	66-600	Krosno Odrzańskie	ul. Piastów 10b	683830211	lubuskie
103	Urząd Miasta Zielona Góra	65-424	Zielona Góra	Podgórna 22	684564317	lubuskie
104	Urząd Miejski w Sulęciniu	69-200	Sulęcín	ul. Lipowa 18	977553601wew135	lubuskie
105	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Zbigniewa Herberta	66-400	Gorzów Wlkp.	ul. Sikorskiego 107	957278040	lubuskie
106	Szkoła Podstawowa nr 1	66-530	Drezdenko	ul. Szkolna 11	95762360	lubuskie
107	Urząd Miejski w Choszcznie	73-200	Choszczno	ul. Wolności 24	957659324	lubuskie
108	Wojewódzka Stacja Sanitarno- Epidemiologiczna	25-734	Kielce 11	ul. Jagiellońska 68	604237075	świętokrzyskie
109	Urząd Gminy Morawica	26-026	Morawica	ul. Spacerowa 7	413114692	świętokrzyskie
110	Urząd Gminy i Miasta Małogoszcz	28-366	Małogoszcz	ul. Jędrzejowska 12B	413860124	świętokrzyskie
111	Urząd Gminy i Miasta Chmielnik	26-020	Chmielnik	plac Kościuszki 7	413543273	świętokrzyskie
112	Urząd Gminy Oksa	28-363	Oksa	ul. Włoszczowska 22	413808048	świętokrzyskie
113	Urząd Gminy Pierzchnica	26-015	Pierzchnica	ul. 13 Stycznia 6	413538046	świętokrzyskie
114	Urząd Gminy Słaboszów	32-218	Słaboszów	Słaboszów 57	413847913	małopolskie
115	Urząd Gminy Szydłów	28-225	Szydłów	ul. Rynek 2	413545125	świętokrzyskie
116	Urząd Gminy w Błędowie	05-620	Błędów	ul. Sadurkowska 13	486680656	mazowieckie
117	Urząd Gminy Włoszczowa	29-100	Włoszczowa	ul. Partyzantów 14	413942669	świętokrzyskie
118	Starostwo Powiatowe Opatów	27-500	Opatów	ul. Sienkiewicza 17	158682971	świętokrzyskie
119	Starostwo Powiatowe Staszów	28-200	Staszów	ul. Świerczewskiego 7	415885051	świętokrzyskie
120	Starostwo Powiatowe w Busku-Zdroju	28-100	Busko-Zdrój	ul. Mickiewicza 15	413783051wew228	świętokrzyskie
121	Starostwo Powiatowe w Starachowicach	27-200	Starachowice	ul. Borkowskiego 4	412760940	świętokrzyskie
122	Starostwo Powiatowe Zwoleń	26-700	Zwoleń	ul. Władysława Jagiełły 4	486763389	mazowieckie
123	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Kielcach	25-516	Kielce	Al. IX Wieków Kielc 3	413421535	świętokrzyskie
124	Dom Pomocy Społecznej im. Jana Pawła II	25-734	Kielce	ul. Jagiellońska 76	413676319	świętokrzyskie
125	Powiatowy Zarząd Dróg w Kielcach	25-618	Kielce	ul. Miła 73	413456412	świętokrzyskie
126	Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Bliżynie	26-120	Bliżyn	ul. VI Wieków Bliżyna 2	412541326	świętokrzyskie
127	Urząd Gminy Bliżyn	26-120	Bliżyn	ul. Kościuszki 79A	412541104	świętokrzyskie
128	Urząd Gminy Klimontów	27-640	Klimontów	ul. Zysmana 1	158661100	świętokrzyskie
129	Urząd Gminy Dzwola	23-304	Dzwola	Dzwola 168	158752215	lubelskie
130	Starostwo Powiatowe w Stalowej Woli	37-450	Stalowa Wola	ul. Podleśna 15	158428600	podkarpackie
131	Urząd Gminy Szastarka	23-225	Szastarka	ul. Szastarka 121	781785904	lubelskie
132	Urząd Gminy Chrzanów	23-305	Chrzanów	Chrzanów Trzeci 112	510178502	lubelskie

133	Urząd Gminy Kamionka Wielka	33-334	Kamionka Wielka	Kamionka Wielka 5	184456017wew29	małopolskie
134	Urząd Gminy Rytko	33-343	Rytko	Rytko	184486452	małopolskie
135	Gmina Podegrodzie	33-386	Podegrodzie	Podegrodzie 248	184459033	małopolskie
136	Urząd Gminy	33-322	Korzenna	Korzenna	184401008	małopolskie
137	Starostwo Powiatowe w Tarnowie	33-100	Tarnów	ul. Narutowicza 38	146883326	małopolskie
138	Starostwo Powiatowe Bochnia	32-700	Bochnia	ul. Kazimierza Wielkiego 31	146153700	małopolskie
139	Starostwo Powiatowe Dąbrowa Tarnowska	33-200	Dąbrowa Tarnowska	ul. Berka Joselewicza 5	146422431	małopolskie
140	Urząd Gminy Dębno	32-852	Dębno	Wola Dębińska 240	146318573,7	małopolskie
141	Starostwo Powiatowe Zgierz	95-100	Zgierz	ul. Sadowa 6a	427190999	łódzkie
142	Urząd Miejski w Kolużkach	95-040	Kolużki	ul. 11 Listopada 65	447256755	łódzkie
143	Urząd Gminy	98-338	Sulmierzyce	ul. Urzędowa 1	446846056	łódzkie
144	Urząd Gminy Lubichowo	83-240	Lubichowo	ul. Zblewska 8	585885226	pomorskie
145	Urząd Gminy Człuchów	77-300	Człuchów	ul. Szczecińska 33	598341001wew44	pomorskie
146	Starostwo Powiatowe Człuchów	77-300	Człuchów	ul. Wojska Polskiego 1	598343461	pomorskie
147	Urząd Gminy Koczała	77-220	Koczała	ul. Człuchowska 27	598574258	pomorskie
148	Urząd Gminy Rzeczenica	77-304	Rzeczenica	ul. Człuchowska 26	598331722	pomorskie
149	Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.	83-110	Tczew	ul. Czatkowska 8	585305278	pomorskie
150	Urząd Gminy i Miasta Pelplin	83-130	Pelplin	ul. Grunwaldzki 4	585361261lub24	pomorskie
151	Starostwo Powiatowe w Tczewie	83-110	Tczew	ul. Piaskowa 2	587734938	pomorskie
152	Urząd Gminy Starogard Gdański	83-200	Starogard Gdański	ul. Sikorskiego 9	585625067	pomorskie
153	Szpital im. Kopernika	80-803	Gdańsk	Nowe Ogrody 1-6	587640349	pomorskie
154	Urząd Miejski w Gdańsku	80-803	Gdańsk	ul. Nowe Ogrody 8/12	583236402	pomorskie
155	Urząd Gminy Żukowo	83-330	Żukowo	ul. Gdańska 52	691105200,6	pomorskie
156	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych	84-240	Reda	ul. Łąkowa 36/38	586787080	pomorskie
157	Zespół Szkół nr 2 Szkoła Podstawowa nr 3 im. Stefana Żeromskiego Gimnazjum nr 2 im. Noblistów Polskich	84-240	Reda	ul. Brzozowa 30	586783089	pomorskie
158	Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa Biuro Powiatowe w Sztumie	82-400	Sztum	ul. Sienkiewicza 68	552779375	pomorskie
159	Państwowe Szkoły Budownictwa imienia prof. Mariana Osieńskiego	80-266	Gdańsk	Al. Grunwaldzka 238	583416461,6	pomorskie
160	Wojewódzki Zespół Szkół Medycznych	82-400	Sztum	ul. Reja 12	552772408	pomorskie
161	Urząd Miasta Świnoujście	72-600	Świnoujście	ul. Wojska Polskiego 1/5	913278609	zachodniopomorskie

162 LO nr 1 im. Ppor. Emilii Gierczak	72-200	Nowogard	Wojska Polskiego 6		zachodniopomorskie
163 Urząd Gminy Rąbino	78-331	Rąbino	Rąbino 27	943643347	zachodniopomorskie
164 Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej	78-331	Rąbino	Rąbino 27	943643519	zachodniopomorskie
165 Zachodniopomorski Zarząd Dróg Wojewódzkich w Koszalinie Rejon Dróg Wojewódzkich w Gryficach	72-300	Gryfice	ul. Piłsudskiego 18	913842720	zachodniopomorskie
166 Ośrodek Pomocy Społecznej w Brojcach	72-304	Brojce	ul. Długa 48	913861444	zachodniopomorskie
167 Urząd Gminy Brojce	72-304	Brojce	ul. Długa 48	913861194	zachodniopomorskie
168 Ośrodek Pomocy Społecznej	72-221	Osina	Osina 62	913911812	zachodniopomorskie
169 Urząd Gminy Osina	72-221	Osina	Osina 62	913910390	zachodniopomorskie
170 Starostwo Powiatowe Gryfice	72-300	Gryfice	pl. Zwycięstwa 37	913846450	zachodniopomorskie
171 Urząd Miejski Koszalin	75-007	Koszalin	ul. Rynek Staromiejski 6-7	943488798	zachodniopomorskie
172 Urząd Gminy Tychowo	78-220	Tychowo	ul. Bobolicka 17	943115130	zachodniopomorskie
173 Urząd Gminy Siemysł	78-123	Siemysł	ul. Kołobrzaska 14	943585326	zachodniopomorskie
174 Starostwo Powiatowe Kołobrzeg	78-100	Kołobrzeg	pl. Ratuszowy 1	943547618	zachodniopomorskie
175 Urząd Gminy Stepnica	72-112	Stepnica	ul. Kościuszki 4	914188521	zachodniopomorskie
176 Urząd Gminy Kołbaskowo	72-001	Kołbaskowo	Kołbaskowo 106	913119510wew41	zachodniopomorskie
177 Powiatowy Zespół DS. Orzekania o Niepełnosprawności	72-100	Goleniów	ul. Niepodległości 1	914183608	zachodniopomorskie
178 Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Goleniowie	72-100	Goleniów	ul. Pocztowa 36	914182322	zachodniopomorskie
179 Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Goleniowie	72-100	Goleniów	ul. Pocztowa 43	914183860	zachodniopomorskie
180 Urząd Gminy w Wodyniach	08-117	Wodynie	ul. Siedlecka 43	256312658	mazowieckie
181 Starostwo Powiatowe w Garwolinie	08-400	Garwolin	ul. Staszica 15	256843010	mazowieckie
182 Urząd Gminy Cegłów	05-319	Cegłów	ul. Kościuszki 4	257595939	mazowieckie
183 Urząd Gminy Kondratowice	57-150	Prusy	ul. Nowa 1	713926060	dolnośląskie
184 Urząd Gminy Czarny Bór	58-379	Czarny Bór	ul. XXX-lecia PRL 18	748450139	dolnośląskie
185 Urząd Gminy Borów	57-160	Borów	ul. Konstytucji 3 Maja 22	713933221	dolnośląskie
186 Urząd Miasta i Gminy	55-080	Kąty Wrocławskie	ul. Rynek 1	713907200	dolnośląskie
187 Starostwo Powiatowe Bieruń	43-155	Bieruń	ul. ŚW. Kingi 1	322269185	śląskie
188 Urząd Miasta Tychy	43-100	Tychy	Al. Niepodległości 49	327763903	śląskie
189 Starostwo Powiatowe Mikołów	43-190	Mikołów	ul. Żwirki i Wigury 4a	323248205	śląskie
190 Urząd Miasta Mikołów	43-190	Mikołów	Rynek 16	323248462	śląskie
191 Urząd Miejski w Bytomiu	41-902	Bytom	ul. Parkowa 2	327868238	śląskie
192 Urząd Miasta Ruda Śląska	41-709	Ruda Śląska	pl. Jana Pawła II 6	322449000wew3050	śląskie

193 Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2	41-711	Ruda Śląska	ul. Gliniana 2	322444900,3	śląskie
194 Urząd Gminy Iwanowice	32-095	Iwanowice	Iwanowice Włościańskie 99	123884003wew26	małopolskie
195 Gmina Słomniki Urząd Miejski w Słomnikach	32-090	Słomniki	ul. Tadeusza Kościuszki 64	123881102	małopolskie
196 Urząd Gminy Michałowice	32-091	Michałowice	pl. Piłsudskiego 1	123885740	małopolskie
197 Nowohucka Biblioteka Publiczna w Krakowie	31-921	Kraków	Os. Stalowe 12	126442352	małopolskie
198 Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego	30-019	Kraków	ul. Mazowiecka 21	122997468	małopolskie
199 Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie	31-124	Kraków	ul. Rajska 1	123752230	małopolskie
200 Polskie Centrum Akredytacji	01-382	Warszawa	ul. Szczotkarska 42	223557001	mazowieckie
201 Urząd ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych	00-926	Warszawa	ul. Wspólna 2/4	226619019	mazowieckie
202 Ministerstwo Sportu i Turystyki	00-082	Warszawa	ul. Senatorska 14	222443134	mazowieckie
203 Miejskie Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z o.o.	01-106	Warszawa	ul. Redutowa 25	228366621	mazowieckie
204 Zespół Szkół im. Michała Konarskiego	01-043	Warszawa	ul. Okopowa 55a	228386061	mazowieckie
205 Urząd Transportu Kolejowego	00-928	Warszawa	ul. Chałubińskiego 4	226301880	mazowieckie
206 Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.	00-585	Warszawa	ul. Bagatela 12	223349819	mazowieckie
207 Wojewódzki Szpital Specjalistyczny w Siedlcach	08-110	Siedlce	ul. Poniatowskiego 29		mazowieckie
208 Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego	08-110	Siedlce	ul. Składowa 46	256333387	mazowieckie
209 Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie	08-110	Siedlce	ul. Sienkiewicza 32	256323325	mazowieckie
210 Powiatowy Zarząd Wydział Dróg Oddział Starostwo Powiatowe w Siedlcach	08-110	Siedlce	ul. J. Piłsudskiego 40	256447216	mazowieckie
211 Urząd Gminy Celestynów	05-430	Celestynów	ul. Regucka 3	227897060wew102	mazowieckie
212 Urząd Gminy i Miasta Piaseczno	05-500	Piaseczno	ul. Kościuszki 5	227017654	mazowieckie
213 Starostwo Powiatowe w Piasecznie	05-500	Piaseczno	ul. Chyliczkowskiego 14	227566120	mazowieckie
214 Zespół Szkół Ekonomicznych im. Stanisława Staszica	05-200	Wołomin	Al. Armii Krajowej 38	227763954	mazowieckie
215 Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej	00-950	Warszawa	Al. Niepodległości 188/192	225790160	mazowieckie
216 Najwyższa Izba Kontroli	00-950	Warszawa	ul. Filtrowa 57	728412428	mazowieckie
217 Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	02-673	Warszawa	ul. Konstruktorska 3a	224590612	mazowieckie
218 Archiwum Akt Nowych	02-103	Warszawa	ul. Hankiewiczza 1	225893144	mazowieckie
219 Urząd Miejski w Białowej	36-030	Białowa	Plac Jana Pawła II 1	172301734	podkarpackie

220	Zespół Szkół w Skołoszowie	37-550	Radymno	Franciszkańska 53	166281078	podkarpackie
221	Urząd Gminy Cmolas	36-105	Cmolas	Cmolas 237 B	172837702	podkarpackie
222	Urząd Gminy Radymno	37-550	Radymno	ul. Lwowska 38	166281138	podkarpackie
223	Muzeum Okręgowe w Rzeszowie	35-030	Rzeszów	ul. 3-go Maja 19	178535278	podkarpackie
224	Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego	35-959	Rzeszów	Ul. Grunwaldzka 15	178501700	podkarpackie
225	Starostwo Powiatowe w Brzozowie	36-200	Brzozów	ul. Armii Krajowej 1	134342645	podkarpackie
226	Centrum Kształcenia Praktycznego w Jarosławiu	37-500	Jarosław	ul. Paderewskiego 11a	166241950	podkarpackie
227	Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej	37-500	Jarosław	ul. Piekarska 5	166248629	podkarpackie
228	Urząd Gminy Laszki	37-543	Laszki	Laszki 36	166285046	podkarpackie
229	Urząd Gminy Chłopice	37-561	Chłopice	Chłopice 149a	166240010	podkarpackie
230	Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej	36-213	Haczów	Haczów	134391002wew28	podkarpackie
231	Urząd Gminy Haczów	36-213	Haczów	Haczów 573	134391002wew31	podkarpackie
232	Urząd Gminy Olszanica	38-722	Olszanica	Olszanica 81	134617045	podkarpackie
233	Starostwo Powiatowe w Jaśle	38-200	Jasło	ul. Rynek 18	134463189	podkarpackie
234	Urząd Miasta Krosna	38-400	Krosno	ul. Lwowska 28a	134743207	podkarpackie
235	Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji	38-200	Jasło	ul. Sikorskiego 15	134465204	podkarpackie
236	Urząd Gminy Rakszawa	37-111	Rakszawa	ul. Rakszawa 506	172261281	podkarpackie
237	Urząd Gminy Olszówka	62-641	Olszówka	Olszówka 15	632739010	wielkopolskie
238	Urząd Gminy Jaraczewo	63-233	Jaraczewo	ul. Jarocińska 1	627473102	wielkopolskie
239	Starostwo Powiatowe Krotoszyn	63-700	Krotoszyn	ul. 56 Pułku Piechoty Wlkp 10	606790158	wielkopolskie
240	Urząd Gminy Godziesze Wielkie	62-872	Godziesze Wielkie	ul. 11 Listopada 10	627611053	wielkopolskie
241	Starostwo Powiatowe Nowy Dwór Gdański	82-100	Nowy Dwór Gdański	ul. Sikorskiego 23	552473668	pomorskie
242	Urząd Gminy Sztutowo	82-110	Sztutowo	ul. Gdańska 55	552478151	pomorskie
243	Gmina Dzierżgoń	82-440	Dzierżgoń	plac Wolności 1		pomorskie
244	Urząd Miejski Elbląg	82-300	Elbląg	ul. Łączności 1	552393000	warmińsko-mazurskie
245	Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego	50-411	Wrocław	Ul. Wybrzeże J. Słowackiego 12-14	717769775	dolnośląskie
246	Starostwo Powiatowe we Wrocławiu	50-040	Wrocław	ul. Kościuszki 131	717221706	dolnośląskie
247	Urząd Miasta Jelenia Góra	58-500	Jelenia Góra	ul. Sudecka 29	757549886	dolnośląskie
248	Zespół Opieki zdrowotnej w Kłodzku	57-300	Kłodzko	ul. Szpitalna 1a	748651267	dolnośląskie
249	Zarząd Dróg Powiatowych	57-300	Kłodzko	ul. Objazdowa 20	748680180	dolnośląskie
250	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 1 im. prof. Wacława Żencykowskiego	57-300	Kłodzko	ul. Bohaterów Getta 6	748672413,7	dolnośląskie
251	Urząd Gminy Kamieniec Ząbkowicki	57-230	Kamieniec Ząbkowicki	ul. Ząbkowicka 26	748162025	dolnośląskie

252	Starostwo Powiatowe w Świdnicy	58-100	Świdnica	ul. Skłodowskiej Curie 7	748500486	dolnośląskie
253	Starostwo Powiatowe w Kłodzku	57-300	Kłodzko	ul. Okrzei 1	748657581	dolnośląskie
254	Urząd Gminy Przytuły	18-423	Przytuły	ul. Supska 10	862177013	podlaskie
255	Urząd Gminy Piątnica	18-421	Piątnica	ul. Stawiskowska 53	862162476	podlaskie
256	Urząd Gminy Sztabin	16-310	Sztabin	ul. Augustowska 53	876439750	podlaskie
257	Urząd Gminy Szypliszki	16-411	Szypliszki	ul. Suwalska 21	875659043	podlaskie
258	Urząd Gminy Jeleniewo	16-404	Jeleniewo	ul. Słoneczna 3	875683022	podlaskie
259	Urząd Gminy Brąszewice	98-277	Brąszewice	ul. Starowiejska 1	438211778	łódzkie
260	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszaniowej	68-343	Brody	ul. Kilińskiego 4	683712078	lubuskie
261	Szpital Na Wyspie Sp. Z o.o.	68-200	Żary	ul. Pszenna 2	684757600	lubuskie
262	Starostwo Powiatowe Żagań	68-100	Żagań	ul. Dworcowa 39	684777905	lubuskie
263	Urząd Gminy Brody	68-343	Brody	Rynek 2	683712155	lubuskie
264	Urząd Gminy Tuplice	68-219	Tuplice	ul. Mickiewicza 27	683625723	lubuskie
265	Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Wieliczce	32-020	Wieliczka	ul. Stroma	698443506	małopolskie
266	Urząd Gminy Tomice	34-100	Wadowice	ul. Wadowicka 11	338233598	małopolskie
267	Starostwo Powiatowe Wadowice	34-100	Wadowice	pl. Kościuszki 4	338734200	małopolskie
268	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	31-156	Kraków	ul. Basztowa 22	126209144	małopolskie
269	Powiatowy Zarząd Dróg w Kutnie	99-300	Kutno	ul. Wyszyńskiego 13	243557576	kujawsko-pomorskie
270	Teatr Polski dział promocji	85-071	Bydgoszcz	ul. Mickiewicza 2	523397841	kujawsko-pomorskie
271	Kujawsko-Pomorskie Centrum Pulmonologii w Bydgoszczy	85-326	Bydgoszcz	ul. Seminaryjna 1	523256600	kujawsko-pomorskie
272	Szkoła Podstawowa nr 2	86-200	Chełmno	ul. 22 Stycznia 4	566850207	kujawsko-pomorskie
273	Szpital Powiatowy im. J. Strusia	88-300	Mogilno	ul. Kościuszki 6	523152303	kujawsko-pomorskie
274	Zarząd Dróg Powiatowych	89-100	Nakło nad Notecią	ul. Młyńska 5	523855731	kujawsko-pomorskie
275	Gminny Ośrodek Kultury i Sportu	99-306	Łanięta	Łanięta 15f	243567408	łódzkie
276	Zespół Szkół nr 1 im. St. Staszica	99-300	Kutno	ul. Oporowska 7	242542397	łódzkie
277	Wojewódzki Szpital Opieki Długoterminowej i Hospicjum w Sieradzu	98-200	Sieradz	ul. Nerckiego 2	433271021	łódzkie
278	Zarząd Dróg Powiatowych	99-100	Łęczycza	ul. Mickiewicza 12	247212741	łódzkie
279	Starostwo Powiatowe Łęczycza	99-100	Łęczycza	pl. Kościuszki 1	247213217	łódzkie
280	Starostwo Powiatowe Chełmno	86-200	Chełmno	ul. Harcerska 1	566772410	kujawsko-pomorskie
281	Urząd Gminy Bobrowniki	87-617	Bobrowniki	ul. Nieszawska 10	542514903	kujawsko-pomorskie
282	Urząd Miasta i Gminy Chodecz	87-860	Chodecz	ul. Kaliska 2	542848070	kujawsko-pomorskie

283	Urząd Gminy Pruszcz	86-120	Pruszcz	ul. Główna 33	525624300	kujawsko-pomorskie
284	Urząd Miasta i Gminy Solec Kujawski	86-050	Solec Kujawski	ul. 23 Stycznia 7	523870100	kujawsko-pomorskie
285	Urząd Gminy Unisław	86-260	Unisław	ul. Parkowa 20	566866006	kujawsko-pomorskie
286	Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego	90-051	Łódź	Al. Piłsudskiego 8	426633341	łódzkie
287	Urząd Gminy Czarnocin	97-318	Czarnocin	ul. Główna 142	446165169	łódzkie
288	Urząd Gminy Dłutów	95-081	Dłutów	ul. Pabianicka 25	446340218	łódzkie
289	Starostwo Powiatowe Zambrów	18-300	Zambrów	ul. Fabryczna 3	862712418	podlaskie
290	Urząd Miasta Łomża	18-400	Łomża	pl. Stary Rynek 14	862156832	podlaskie
291	Starostwo Powiatowe Łomża	18-400	Łomża	ul. Szosa Zambrowska 1/27	862156900	podlaskie
292	Urząd Gminy Czerwińsk nad Wisłą	09-150	Czerwińsk	ul. Władysława Jagiełły 16	242315360	mazowieckie
293	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	88-160	Janikowo	ul. Kasprowicza 57	523514449	kujawsko-pomorskie
294	Miejski Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	99-340	Krośniewice	ul. Ignacego Paderewskiego 3	242523360	łódzkie
295	Gminny Ośrodek Kultury	99-311	Bedino	Bedino 28a	242821036	łódzkie
296	Gminne Centrum Kultury, Sportu i Rekreacji	99-340	Krośniewice	ul. Łęczycka 19a	242525109	łódzkie
297	Gminny Ośrodek Kultury Sportu i Rekreacji	86-120	Pruszcz	Plac Poniatowskiego 10	523320414	kujawsko-pomorskie
298	Miejsko-Gminny Ośrodek Sportu i Rekreacji	86-010	Koronowo	ul. Wąskotorowa 4	730725041	kujawsko-pomorskie
299	Gminny Ośrodek Kultury i Sportu	99-314	Krzyżanów	Krzyżanów 17	243562210	łódzkie
300	Zespół Szkół w Chełmży Liceum Ogólnokształcące	87-140	Chełmża	ul. Gen. Hallera 23	566752419	kujawsko-pomorskie
301	Zespół Parków Krajobrazowych Województwa Łódzkiego, Oddział Terenowy Sieradzskich Parków Krajobrazowych	98-200	Sieradz	ul. Rycerska 2a	438226220	łódzkie
302	Urząd Miejski w Grudziądzu	86-300	Grudziądz	ul. Ratuszowa 1	564510200	kujawsko-pomorskie
303	Urząd Gminy Ryczywół	64-630	Ryczywół	ul. Mickiewicza 10	696270909	wielkopolskie
304	Starostwo Powiatowe Złotów	77-400	Złotów	ul. Al. Piasta 25	672633220	wielkopolskie
305	Starostwo Powiatowe Aleksandrów Kujawski	87-700	Aleksandrów Kujawski	ul. Słowackiego 8	542827900	kujawsko-pomorskie
306	Urząd Gminy Bogdaniec	66-450	Bogdaniec	ul. Mickiewicza 45	977237396	lubuskie
307	Urząd Miejski w Jaworze Wydział Gospodarki Komunalnej	59-400	Jawor	ul. Rynek 1	768702021	dolnośląskie
308	Urząd Gminy Chojnów	59-225	Chojnów	ul. Fabryczna 1	768187908wew50	dolnośląskie
309	Młodzieżowy Ośrodek Wychowawczy w Jaworze	59-400	Jawor	ul. Legnicka 16	604203399	dolnośląskie
310	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	59-400	Jawor	ul. Legnicka 12	768703387wew50	dolnośląskie
311	Przedszkole Publiczne nr 4	59-400	Jawor	ul. Chopina 10	768702442	dolnośląskie

312 Muzeum Okręgowe	98-200	Sieradz	ul. Dominikańska 2	503902239	łódzkie
313 Urząd Gminy Pawłowice	43-250	Pawłowice	Zjednoczenia 60	324756355	śląskie
314 Urząd Miasta Rybnika	44-200	Rybnik	ul. Chrobrego 2	324392261	śląskie
315 Starostwo Powiatowe Rybnik	44-200	Rybnik	ul. 3 Maja 31	324228300wew61	śląskie
316 Urząd Marszałkowski w Katowicach	40-037	Katowice	Ul. Ligonja 46	327740020	śląskie
317 Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego	40-954	Katowice	ul. Powstańców 34	327007816	śląskie
318 Zarząd Dróg Wojewódzkich w Katowicach	40-609	Katowice	ul. Lechicka 24	327819211	śląskie
319 Miejski Zarząd Ulic i Mostów	40-381	Katowice	ul. Józefy Kantorówny 2a	322569901wew126	śląskie
320 Urząd Miasta Świętochłowice	41-600	Świętochłowice	ul. Katowicka 54	323491835	śląskie
321 Urząd Gminy Mielec	39-300	Mielec	ul. Jadernych 7	793122235	podkarpackie
322 Urząd Miasta i Gminy	63-300	Pleszew	ul. Rynek 1	627428310	
323 Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Śródmieście nr 53	00-157	Warszawa	ul. Anielewicza 2	228314874	mazowieckie
324 Inspektorat Wojskowej Służby Zdrowia	00-909	Warszawa	ul. Królewska 1	226879505	mazowieckie
325 Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad	00-874	Warszawa	ul wronia 53	223758888	mazowieckie
326 Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej Biuro Rozwoju Miasta i Obsługi Inwestorów	41-300	Dąbrowa Górnicza	ul. Graniczna 21	322959697	śląskie
327 Urząd Miasta Pszów	44-300	Pszów	ul. Pszowska 334	324558876wew158	świętokrzyskie
328 Starostwo Powiatowe Głogów	67-200	Głogów	ul. Sikorskiego 21	767282813	dolnośląskie
329 Urząd Gminy Radwanice	59-160	Radwanice	ul. Przemysłowa 17		dolnośląskie
330 Starostwo Powiatowe w Jarocinie	63-200	Jarocin	al. Niepodległości 10	601344160	wielkopolskie
331 Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka	43-300	Bielsko-Biała	ul. Komorowicka 48	338124577,3	
332 Starostwo Powiatowe w Mogilnie	88-300	Mogilno	ul. Narutowicza 1	523185531	kujawsko-pomorskie
333 Urząd Gminy Kęsowo	89-506	Kęsowo	ul. Główna 11	523344091	kujawsko-pomorskie
334 Urząd Gminy Rościszewo	09-204	Rościszewo	ul. Jana Pawła II 19	242764076wew23	mazowieckie
335 Urząd Gminy Chełm Śląski	41-403	Chełm Śląski	ul. Konarskiego 2	322257503wew59	śląskie
336 Urząd Gminy Brzeszcze	32-620	Brzeszcze	ul. Kościelna 4	327728562	małopolskie
337 Urząd Gminy	44-293	Gaszowice	ul. Rydułtowska 2	324327155	śląskie
338 Urząd Gminy Kobiór Referat Gospodarki Przestrzennej	43-210	Kobiór	ul. Kobiórska 5	322188182	śląskie
339 Urząd Gminy Gierałtówice	44-186	Gierałtówice	ul. Roboty 48	323011340	śląskie
340 Urząd Gminy Jejkowice	44-290	Jejkowice	ul. Główna	324302002	śląskie