

Park Wodnyⁱ

mgr Maciej Rządca
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego
Ul. Jagiellońska 59, 01-310 Warszawa
e-mail: mrzadca@alk.edu.pl

Marzenie o Parku Wodnym

Prezydent Cluj-Napoca, drugiego co do wielkości miasta Rumunii, od kilku lat miał marzenie – wybudowanie parku wodnego dla mieszkańców regionu. Przyświecało mu kilka powodów, dla których warto byłoby zbudować ten obiekt. Po pierwsze, w Cluj-Napoca funkcjonowały jedynie dwa baseny, które nie były w stanie zaspokoić potrzeb mieszkańców miasta. Po drugie, Prezydent chciał zmienić niekorzystny wizerunek miasta, stworzyć metropolię, w której chce się żyć. Prognozy demograficzne dla regionu były jednak wyjątkowo niekorzystne (załącznik 1), a dodatkowo, mimo przyciągania coraz większej liczby nowoczesnych inwestycji, rosnącego zadowolenia mieszkańców i komfortu życia, miasto ciągle było kojarzone z hutami i fabrykami. Po trzecie, Prezydent chciał pokazać, że Cluj-Napoca cały czas odgrywa rolę lidera regionu, miasta, które żyje i ma przed sobą olbrzymi potencjał. Po czwarte, w związku z wejściem Rumunii do Unii Europejskiej, otworzyła się nowa perspektywa finansowania projektów – fundusze strukturalne przeznaczone na rozwój i podniesienie standardu życia. Po piąte, mieszkańcy od lat domagali się wybudowania parku wodnego, zaś władze miasta od wielu lat deklarowały chęć jego budowy. Badania opinii społecznej przeprowadzone w 2007 roku wykazały prawie 90% poparcie dla tej inwestycji.

Urzednicy chcą, by mający powstać park wodny był jednym z największych w Rumunii. „Najlepiej byłoby, gdyby budową i zarządzaniem zajął się prywatny partner, ale wejdziemy z nim do spółki kapitałowej. Miasto jest gotowe wnieść teren pod budowę.” (Vlad Bitră, rzecznik Urzędu Miasta w Cluj-Napoca)

ⁱZa pomoc w opracowaniu studium przypadku dziękujemy dr Pawłowi Mielcarz (Akademia Leona Koźmińskiego).

„Wszystkie dane biznesowe występujące w niniejszym studium przypadku zostały zaczerpnięte z ogólnie dostępnych źródeł i nie zostały w żaden sposób przez autora zmienione ani zmodyfikowane. Zgodnie z najlepszą wiedzą autora dane te są zgodne z prawdą. Autor nie ponosi odpowiedzialności za prawidłowość i rzetelność wykorzystanych danych biznesowych.

Wszelkie dane osobowe osób występujących w studium przypadku zostały wykorzystane jedynie dla celów dydaktycznych. Zdarzenia przedstawione w warstwie fabularnej studium przypadku są całkowicie fikcyjne i jakiegokolwiek podobieństwo do zdarzeń prawdziwych ma jedynie charakter przypadkowy i niezamierzony.”

Studium przypadku jest efektem projektu pt.: „Źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami” realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu "Lider".

Charakterystyka miasta Cluj-Napoca

Cluj-Napoca to stolica Siedmiogrodu (region transylwański), krainy historycznej, która jest drugim po Wołoszczyźnie (gdzie znajduje się stolica kraju) najbardziej uprzemysłowionym regionem kraju. W 2006 roku produkt regionalny brutto Siedmiogrodu na mieszkańca wynosił 29 500 lei (1 leu [l. mnoga: lei] = 1,05 zł) i był wyższy o 6% od średniej krajowej. Udział województwa w PKB kraju wyniósł 13%. Cluj-Napoca był najbogatszym miastem w Siedmiogrodzie i jego PKB na mieszkańca wynosiło średnio 32 000 lei oraz przewyższało średnią krajową o 7,2%. Udział Cluj-Napoca w PKB Siedmiogrodu stanowiło 67%, a w PKB kraju 8,7%.

Miasto położone jest na Wyżynie Siedmiogrodzkiej, w południowo-zachodniej części Rumunii, na przecięciu transeuropejskich korytarzy transportowych, takich jak E60, E81 i E576; nieopodal znajduje się autostrada A3. W promieniu 100 km od Cluj-Napoca znajdują się 4 międzynarodowe lotniska, w tym Międzynarodowy Port Lotniczy „Cluj” – jedno z najbardziej dynamicznie rozwijających się lotnisk w Europie. Od lat władze miasta, mając świadomość, że komunikacja to krwiobieg regionu, przeznaczały znaczące środki na rozwój infrastruktury drogowej, budowę, remont i modernizację setek kilometrów dróg. Cluj-Napoca dysponuje dużym potencjałem gospodarczym, administracyjnym i intelektualnym; to jedno z największych akademickich miast kraju. Zlokalizowanych jest tu 11 uczelni (6 państwowych i 5 prywatnych) oraz największy uniwersytet w kraju: The Babeş-Bolyai University. W mieście żyje ponad 100 tysięcy studentów. Dominujący profil kształcenia to studia ekonomiczne i techniczne.

Cluj-Napoca ma dużo terenów zielonych, które stanowią ponad połowę powierzchni miasta. W ostatnich latach oddano do użytku wiele boisk, placów zabaw, parków i tras rowerowych przebiegających przez tereny zielone.

W opuszczonych halach produkcyjnych powstają galerie handlowe, muzea i sale wystawowe. W szybkim tempie rozwija się baza hotelowa, obejmująca m.in. 4 nowoczesne obiekty czterogwiazdkowe zlokalizowane w centrum miasta. Sezon kulturalny trwa tutaj cały rok, a podczas wakacji rozkwita. Odbywają się tu m.in.: Transylvania International Film Festival (TIFF), „Toamna muzicală clujeană” (Cluj Musical Autumn), the Paintbrush Factory, the "Transylvania" International Guitar Festival, the SoNoRo Music Festival oraz Photo Romania Festival. Miasto znane jest z rywalizacji dwóch drużyn piłkarskich: U Cluj oraz CFR Cluj. Cluj-Napoca jest centrum Rumunii w outsourcingu IT oraz oprogramowania tworzonego na zamówienie i jest jednym z trzech rezerwatów biosfery w obszarach górskich Rodna. Z roku na rok coraz więcej firm rejestruje się w Cluj-Napoca. Aktualnie to ponad 400 tys. jednostek gospodarczych w tym ponad 5 000 z udziałem kapitału zagranicznego. W Cluj-Napoca fabryki wybudowały takie międzynarodowe korporacje jak: Bosch oraz Nokia. Ta druga zainwestowała w fabrykę telefonów komórkowych 200 mln euro. Produkcja rozpoczęła się w lutym 2008, a

zakończyła w grudniu 2011. Nokia otworzyła tu także centrum badawcze, które zostało zamknięte w kwietniu 2011 roku. Fabryka Nokii została zakupiona przez włoskiego producenta sprzętu AGD De'Longhi. W mieście swoje oddziały mają takie firmy jak: Aegon, Emerson, Bechtel, Friesland Campina, Office Depot, oraz New Yorker. Atrakcyjność inwestycyjna miasta przekłada się na jeden z najniższych w kraju wskaźnik bezrobocia wynoszący 1,9% (w 2008 roku, przy czym średnia dla Rumunii wynosiła 3,9%).

Zdaniem ekspertów oraz menedżerów, którzy zainwestowali w okręg transylwański, region zaczyna w coraz większym stopniu przyciągać zagranicznych turystów, studentów i menedżerów. Przychylność biznesu Cluj-Napoca może również zawdzięczać stabilności władz. Od 2004 do 2009 roku burmistrzem był Emil Boc, jednocześnie przewodniczący Liberalnej Partii Demokratycznej. Na te lata przypada największy rozwój ekonomiczny miasta. W 2009 roku Boc ustąpił ze stanowiska i został wybrany na premiera, a od 2012 roku pełni tę funkcję ponownie, wciąż z dobrymi notowaniami i wręcz pewnym mandatem w kolejnych wyborach. Cluj-Napoca może poszczycić się bardzo dobrą oceną Agencji Ratingowej Fitch (uzyskana najwyższa kategoria A).

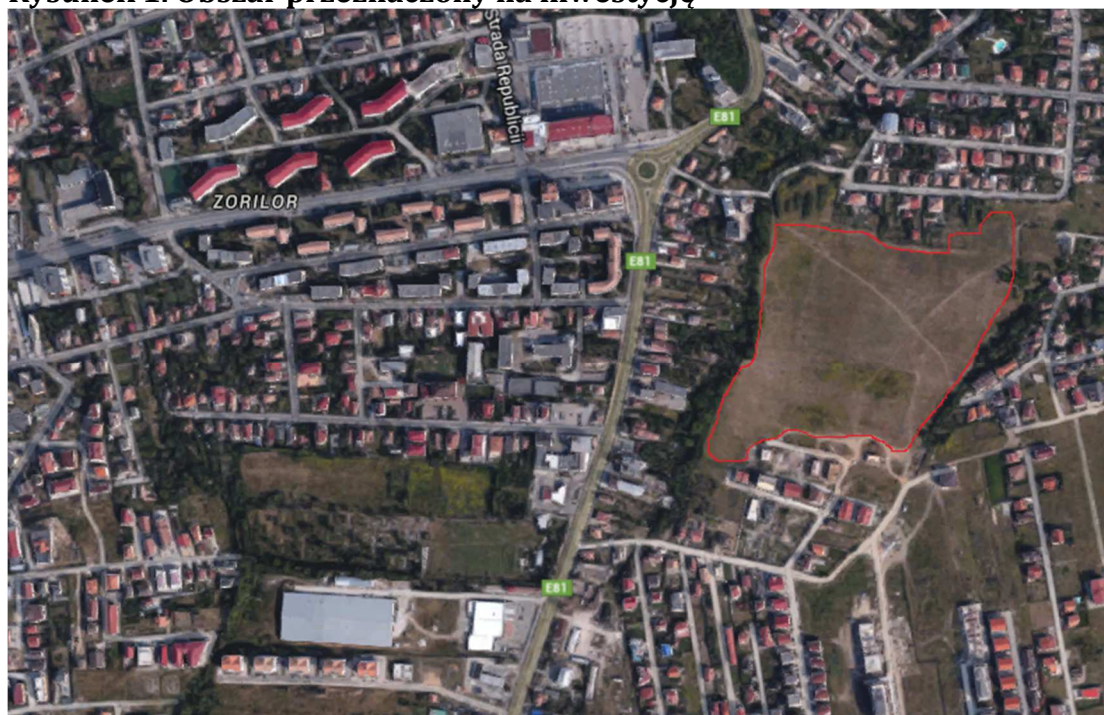
„Ratings Cluj-Napoca odzwierciedla bardzo dobre wyniki operacyjne Miasta, bardzo wysoką płynność, wysoką zdolność do samofinansowania wydatków majątkowych oraz niskie, choć rosnące zadłużenie” (Raport Ratingowy Fitch Ratings – listopad 2009).

Na koniec 2009 roku zadłużenie miasta wynosiło 18,36%, będąc najniższym w Rumunii, a obsługa długu i spłata zadłużenia wyniosła 1,73%. Budżet miasta po stronie dochodów wynosił 1,3 mld lei, a po stronie wydatków 1,57 mld lei, z czego wydatki majątkowe stanowiły 0,45 mld lei, tzn. 29% wydatków ogółem. Deficyt budżetowy w wysokości 0,27 mld lei znajdował pokrycie w nadwyżkach i wolnych środkach z lat ubiegłych i planowanych do zaciągnięcia w wysokości 76 mln lei kredytach i preferencyjnych pożyczkach z funduszy ochrony środowiska. W celu realizacji ambitnych planów rozwojowych rządu 2 mld lei w latach 2010–2013 – co wynika z Wieloletniego Planu Inwestycyjnego skorelowanego z Wieloletnią Prognozą Finansową i Prognozą Długu, miasto zmierzało zaciągnąć kredyt w wysokości 0,5 mld lei z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI), który od lat był stałym partnerem miasta.

Lokalizacja Parku Wodnego

Miasto przeznaczyło na realizację inwestycji atrakcyjnie położoną działkę, między ulicami Strada Plaiuri oraz Calea Turzii (droga E81) o powierzchni 88 734 m². Miejsce to charakteryzuje się dobrą dostępnością komunikacyjną oraz niewielką odległością od autostrady A3 (ok. 2 km). Jest to niezagospodarowany dotąd plac otoczony drzewami w bliskim otoczeniu zarówno domów mieszkalnych, jak i biur.

Rysunek 1. Obszar przeznaczony na inwestycję



(źródło: <https://maps.google.com/>, obszar zaznaczono na podstawie informacji z Urzędu Miasta Cluj-Napoca - Primăria Cluj-Napoca)

Branża parków wodnych

Branża aquaparków w Rumunii znajduje się jeszcze w fazie rozwoju, o czym świadczy duża ilość tego typu przedsięwzięć będących w fazie projektowania, m.in. w Timisoara oraz Iasi (miasta zlokalizowane na dwóch przeciwległych krańcach kraju). Mimo rosnącego zainteresowania tego typu rozrywką poniesione zyski nie są duże w stosunku do nakładów, a okres zwrotu inwestycji może być liczony w dziesiątkach lat. Większość istniejących i planowanych obiektów to inicjatywy jednostek samorządu terytorialnego, dla których istotne są cele społeczne. Dla inwestorów prywatnych jest to ciągle branża obciążona dużym ryzykiem. Obiekty wchodzące w skład aquaparku są specyficzne. Przy wysokich kosztach budowy obiektów jedyną alternatywą w miarę korzystnego wyjścia jest sprzedaż całości przedsięwzięcia podmiotowi, który będzie kontynuował dotychczasową działalność.

W Rumunii funkcjonują dwa parki o wysokim standardzie, zbliżone skalą i atrakcyjnością do obiektów zagranicznych. Są to Aquastar w Satu Mare oraz Aqualand w Deva. Do mniejszych, lecz nadal atrakcyjnych, należą Eforie Aqua Park, Terra Park oraz Aqua Park Posada.

Tabela 1. Porównanie istniejących parków wodnych

| | Park Wodny w Cluj Napoca | Aquastar w Satu Mare | Aqualand w Deva | Euforie Aqua Park | Terra Park | Aqua Park Posada |
|---|--------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|------------|------------------|
| Powierzchnia użytkowa w m ² | 14340 | 12000 | 10000 | 11258 | 12500 | 14773 |
| Powierzchnia całkowita w m ² | 47317 | 18400 | b.d. | b.d. | 14400 | b.d. |
| powierzchnia lustra wody w m ² | 3500 | 2365 | 2450 | 1689 | 1754 | 2000 |
| Sauna | + | + | + | + | + | + |
| Solarium | + | + | + | + | + | + |
| Odnowa biologiczna | + | + | + | + | + | + |
| Siłownia | + | + | - | - | + | + |
| Fitness | + | + | - | - | + | + |
| Kręgielnia | + | - | - | + | + | + |
| Gastronomia | + | + | + | + | + | + |
| Hotel | + | Planowany | Planowany | - | - | - |

Źródło: opracowanie własne.

Na terenie obszaru transylwańskiego są dwa mniejsze Parki Wodne „Laguna Albastră” w Făgăraș oraz „Aquarius Center” w Câmpulung Moldovenesc. Pierwszy ma powierzchnię 63 335 m² i mieści: basen sportowy, trzy zjeżdżalnie rurowe, rwącą rzekę, basen zewnętrzny, masaże wodne, jacuzzi, whirlpools, sauny, solarium, kręgielnie oraz 2 restauracje, kawiarnię oraz 2 bary. Park w Câmpulung Moldovenesc dysponuje basenami o łącznej powierzchni lustra wody 1159 m². Klienci mają do dyspozycji: basen sportowy, basen z falą, basen rwąca rzeka, basen z urządzeniami do hydromasażu, basen ze słoną wodą o właściwościach leczniczych, 3 zjeżdżalnie i jacuzzi, siłownia, sauna i 2 bary. Obydwa obiekty mają swoje lata i znacznie niższy standard niż te zlokalizowane we Satu Mare i Deva.

Na terenie obszaru transylwańskiego znajduje się co najmniej 45 obiektów basenowych, przy czym na terenie miasta Cluj-Napoca są jedynie niewielkie obiekty basenowe, z czego 7 to obiekty kryte, a 8 to baseny odkryte i kąpieliska. Na podstawie informacji o cenach w aquaparkach w większych miastach Rumunii, w tym stolicy kraju Bukareszcie, dokonano analizy cen biletów (tabela 2).

Tabela 2. Ceny biletów normalnych i ulgowych w Aquaparkach w Rumunii

| | | Bilet normalny | | | Bilet ulgowy | | |
|-------------|------------|----------------|-----|---------|--------------|-----|---------|
| | | Min | Max | Średnia | Min | Max | Średnia |
| 1h | W tygodniu | 9,5 | 24 | 16,75 | 6 | 18 | 12 |
| | W weekend | 9,5 | 26 | 16 | 7 | 20 | 12,5 |
| Całodzienne | W tygodniu | 29 | 80 | 54,5 | 7 | 60 | 33,5 |
| | W weekend | 31,5 | 105 | 68,25 | 21 | 80 | 50,5 |

Źródło: opracowanie własne.

Analizy przeprowadzone przez firmę doradcą wykazały, że istnieją 4 kluczowe czynniki sukcesu dla Aquaparku. Są to:

- Kompleksowość świadczonych usług

Międzynarodowe trendy wskazują dążenie do świadczenia możliwie szerokiego zakresu usług związanych z wypoczynkiem i rekreacją.

- Wysoka jakość usług

Rumuńscy klienci przywiązują coraz większą wagę do jakości świadczonych usług. Wszelkie niedociągnięcia w tym względzie skutkują często utratą klienta i pojawieniem się negatywnych opinii o obiekcie. Prowadzenie aquaparku wymaga zatem wysokiej dbałości o wyszkolenie personelu, utrzymywania w bardzo dobrym stanie technicznym wszelkich urządzeń, właściwej organizacji oraz dbałości o zachowanie higieny i czystości.

- Dostępność dla potencjalnych klientów

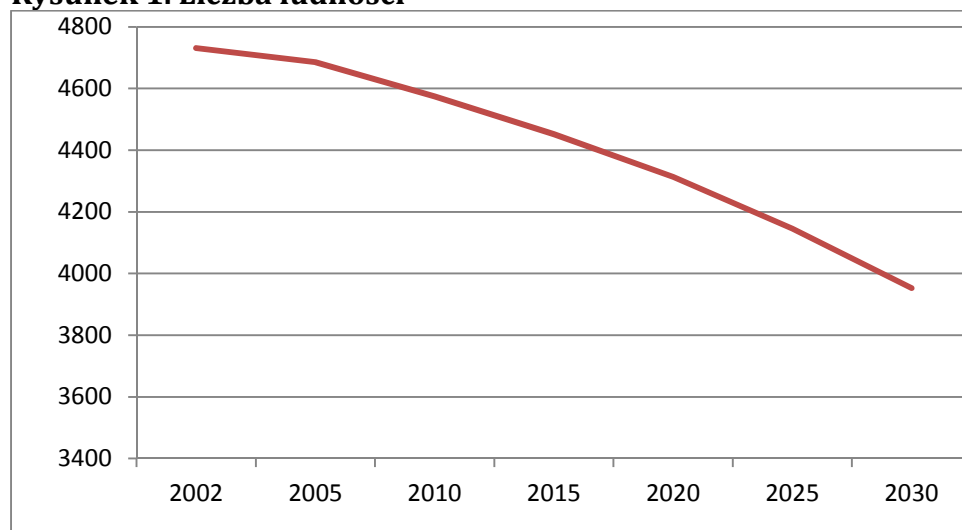
Lokalizacja jest niezmiernie istotnym czynnikiem. Parki wodne powstają głównie w dużych skupiskach ludzkich, takich jak większe miasta lub w miejscach atrakcyjnych turystycznie, przyciągających tysiące potencjalnych klientów. Istotna jest również odpowiednia sieć komunikacyjna, która zapewni klientom łatwy i szybki dojazd.

- Właściwa strategia cenowa

Przy ustalaniu cen za świadczone usługi trzeba pamiętać o zapewnieniu odpowiednich przychodów, ale jednocześnie o tym, że ceny muszą być akceptowalne dla klienta. Z uwagi na różnorodność oczekiwań klientów należy przewidzieć zróżnicowanie cen, oddzielne wykupywanie konkretnych usług, ulgi dla pewnych grup klientów, promocje czy karnety.

Załącznik 1. Sytuacja demograficzna obszaru transylwańskiego.

Rysunek 1. Liczba ludności



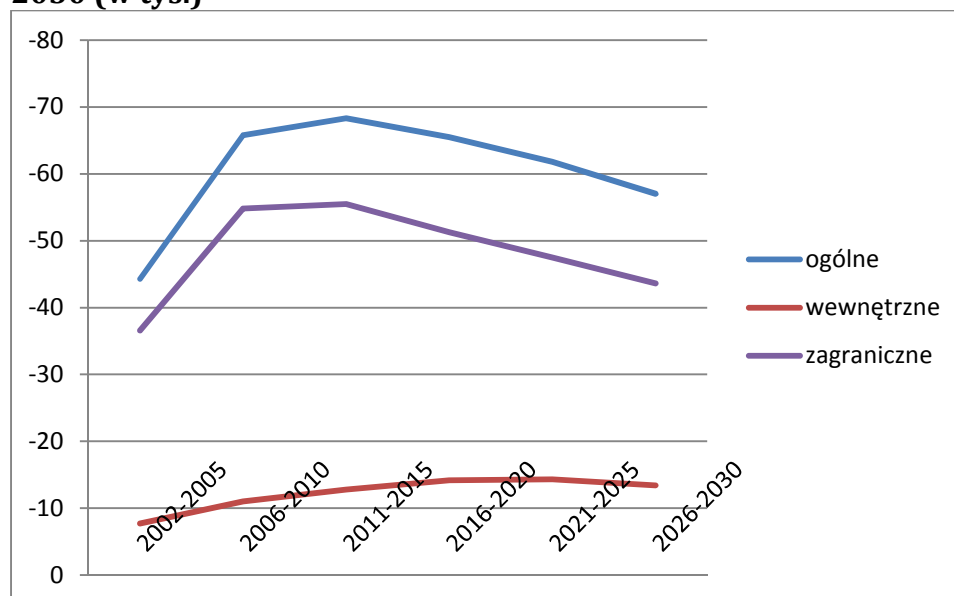
(źródło: dane pochodzą z rumuńskiego Urzędu Statystycznego: **National Statistics Institute**, strona internetowa: <http://www.insse.ro/>)

W okresie 2002–2005 stan zaludnienia zmniejszył się o 45,8 tys., natomiast prognoza przewidywała ubytek ludności o 50,8 tysięcy. Do roku 2030 bezwzględne i względne rozmiary ubytku będą się zwiększać. Będzie to konsekwencją rosnącego ubytku naturalnego (spadek liczby urodzeń i wzrost liczby zgonów, tj. ujemny przyrost naturalny). Przewiduje się również wzrost ubytku rzeczywistego (tj. ujemny przyrost rzeczywisty). W całym okresie prognozy przewiduje się, że liczba ludności miejskiej zmniejszy się o 840,2 tys., tj. o 22,5%. W latach 2002–2030 obszar transylwański charakteryzować się będzie również ubytkiem ludności w ramach migracji wewnętrznych i zagranicznych.

Rozpatrując zmiany w liczbie ludności obszaru transylwańskiego, spowodowane migracjami wewnętrznymi oraz zagranicznymi, zgodnie z prognozami przewiduje się, że łącznie wskutek migracji do 2030 r. nastąpi ubytek ludności zamieszkującej w obszarze transylwańskim na poziomie 362,7 tys., w tym przewiduje się ubytek spowodowany migracjami zagranicznymi na poziomie 289,3 tys. osób. Prognozuje się również, że w okresie prognostycznym wystąpią istotne zmiany w strukturze ludności według wieku. I tak w latach 2002 – 2030:

- obniży się liczba dzieci w wieku 0–2 lata (w wieku żłobkowym) o 51,9 tys., tj. o 42,6% (w miastach o 49,2%, na wsi o 21,9%),
- obniży się liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym o 458,2 tys., tj. o 46,2% (w miastach o 51,3%, na wsi o 29,8%),
- obniży się liczba ludności w wieku produkcyjnym o 776,2 tys., tj. o 25,6% (w miastach o 33,0%, na wsi nastąpi wzrost o 4,5%),
- zwiększy się liczba ludności w wieku poprodukcyjnym o 455,3 tys., tj. o 64,8% (w miastach o 64,0%, na wsi o 67,7%).

Rysunek 2. Migracje ludności obszaru transylwańskiego w latach 2002–2030 (w tys.)



(źródło: dane pochodzą z rumuńskiego Urzędu Statystycznego: **National Statistics Institute**, strona internetowa: <http://www.insse.ro/>)

W efekcie zróżnicowanych zmian w liczbie ludności należącej do trzech ekonomicznych grup wieku można oczekiwać następujących zmian obciążenia ludności w wieku produkcyjnym ludnością w wieku nieprodukcyjnym:

- liczba osób w wieku przedprodukcyjnym przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się z 33 w roku 2002 do 24 w 2030 roku,
- liczba osób w wieku poprodukcyjnym przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym wzrośnie z 23 w 2002 roku do 51 w 2030 roku,
- liczba ludności w wieku nieprodukcyjnym (łącznie przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym) na 100 osób w wieku produkcyjnym wzrośnie z 56 w 2002 r. do 75 w roku 2030.

Wysoką dynamiką wzrostu charakteryzować się będzie najstarsza grupa ludności. Sprzyjać temu będzie również przewidywane dalsze wydłużanie się średniego trwania życia.

Załącznik 2. Partnerstwo publiczno-prywatne

Rozwiązania wykorzystujące partnerstwo publiczno-prywatne są z roku na rok coraz bardziej popularne. W 2005 roku wprowadzono ustawę o partnerstwie publiczno-prywatnym, która miała za zadanie regulowanie tego rodzaju współpracy.

Zgodnie z treścią ustawy umowa o PPP jest zawiązywana w celu realizacji konkretnego przedsięwzięcia, za co przysługuje partnerowi prywatnemu wynagrodzenie. Strony przy podpisywaniu umowy ustalają formę finansowania

inwestycji, czyli w jakim stopniu partner prywatny poniesie koszty inwestycji lub/i ze wskazaniem skąd ewentualne dodatkowe środki zostaną pozyskane. Umowa wskazuje ponadto sposoby przekazania wkładu w projekt, zaliczając do nich m.in. sprzedaży (z zastrzeżeniem odkupu), użyczenia, użytkowania, najmu, dzierżawy czy darowizny.

Podstawą podjęcia działań ma być dokonanie szczegółowej analizy planowanego przedsięwzięcia (efektów i zagrożeń), za którą ma odpowiadać podmiot publiczny. Należy w niej określić m.in. ryzyka, jakie mogą się pojawić wraz z realizacją przedsięwzięcia, wskazując równocześnie, w jaki sposób strony umowy podzielią się odpowiedzialnością za ich monitorowanie i niwelowanie. Dodatkowo strony mają obowiązek kontrolować wpływ potencjalnych ryzyk na poziom długu publicznego i deficytu sektora finansów publicznych. Analiza ma również zawierać symulację finansową i ekonomiczną przedsięwzięcia, pokazując przynajmniej dwa scenariusze: sytuację zawarcia porozumienia z partnerem prywatnym oraz sytuację, w której inwestycja zostanie zrealizowana w inny sposób. Równocześnie symulacja ma zawierać porównanie korzyści, jakie płyną z realizacji przedsięwzięcia w obu przypadkach (sytuacja 1 oraz 2). Analiza ma wskazywać rozwiązania prawne dla przedsięwzięcia z uwzględnieniem kto będzie mieć prawo i do czego oraz sposobu ich przeniesienia pomiędzy stronami. Na podstawie zapisów z ustawy ostatecznym celem dokonanej analizy ma zostać wybór najkorzystniejszej sytuacji w odniesieniu do podziału pomiędzy partnerów publicznego i prywatnego ryzyk oraz innych elementów przedsięwzięcia wraz z zatwierdzeniem dat oraz kwot, jakie ma ponieść partner publiczny, gdy takie są planowane.

[źródło: <http://www.ppp-romania.eu/law-178-2010/>]

Wprowadzona ustawa spotkała się z głosami krytyki ze względu na to, że paraliżowała pracę samorządów. Argumentowano, że aby się rozwijać, partnerstwo publiczno-prawne potrzebuje przede wszystkim odpowiedniego klimatu politycznego, czego nie da się załatwić mnożeniem ustaw. W wielu krajach, m.in. w Wielkiej Brytanii, ta sfera nie jest w ogóle regulowana prawnie.

Ustawa wprowadziła dodatkową ustawę o koncesji na roboty budowlane i usługi. Powinna obowiązywać zasada, że w sytuacji, gdy coś może być realizowane lepiej przez sektor prywatny, powinno się wręcz zalecać, aby nie angażować środków publicznych. Angażowanie środków publicznych winno odbywać się tylko w wyjątkowych przypadkach. Wielkim zagrożeniem dla PPP i przyszłego bezpieczeństwa decydentów jest brak regulacji na wypadek upadłości partnera prywatnego.

Rozwój PPP w Rumunii jest nieunikniony, a to głównie z powodu braku środków publicznych i braku możliwości pozyskania ich w tradycyjnej formule (kredyt, emisje obligacji) przez sektor publiczny w sytuacji ogromnych potrzeb inwestowania oraz coraz gorszej wiarygodności kredytowej miast, w kontekście

zagrożenia przekroczenia stosunku 55% do długu publicznego. Konieczność wyścigu po środki unijne, gorsza sytuacja finansowa miasta, obietnice przedwyborcze, nowe, nieprecyzyjne prawo, brak doświadczeń w jego stosowaniu, nie dają alternatywy. Samorządy muszą wykorzystać wielką szansę – choć obarczone jest to wielkim ryzykiem – jaką niesie partnerstwo publiczno-prywatne.

Rozwój PPP w Rumunii wiązał się z dużymi problemami. Większość partnerstw była objęta śledztwami prokuratorskimi, niosąc ze sobą poważne konsekwencje dla partnera publicznego. Powstał wręcz stereotyp, że jeżeli występuje PPP, to na pewno jest to związane z korupcją. Stąd utrwalił się pogląd, że w dalszej perspektywie PPP kończy się na PPPP, czyli partnerstwie publiczno-prywatno-prokuratorskim.

Prasa o PPP:

„Nie jest tajemnicą, że początki realizowanych inwestycji z udziałem kapitału prywatnego kończyły się głośnymi aferami. Władze miasta, które zdecydowały się na rozpoczęcie inwestycji, bazując na niejasnym prawie, miały problemy z realnym oszacowaniem ryzyka, jakie wiąże się z zawieraniem umów z firmami. Ostatecznie sprawy kończyły się w sądach. Nowe światło na takiego rodzaju współpracę rzuca ustawa o partnerstwie publiczno-prawnym z 2005 roku, ze zmianami w 2008 roku. Dzięki ustawie władze miasta otrzymały zasady, na jakich współpraca powinna się opierać. Natomiast w 2009, jako kolejna weszła w życie ustawa regulująca udzielanie koncesji na roboty budowlane lub usługi.

Mimo że uchwała miała w założeniu sprzyjać nawiązywaniu współpracy i tym samym realizacji kolejnych inwestycji, to wciąż nie jest popularna. Głównym problemem okazuje się nie wiedza, w jaki sposób inwestycja oraz całe przedsięwzięcie powinny zostać realizowane krok po kroku. Dodatkowym minusem jest brak dobrych praktyk, które traktowano by za wzór do naśladowania. Eksperci nie pozostawiają złudzeń – wykorzystywanie ustawy PPP na coraz większą skalę jest nieuniknione i im szybciej zacznie być wdrażane przez kolejne jednostki samorządowe, tym lepiej.

Z analizy Rumuńskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że już kilka miesięcy po wejściu uchwały w życie zarejestrowano 39 ogłoszeń na temat inwestycji w systemie PPP. Natomiast w drugim roku jej funkcjonowania, tj. w 2010 roku, było ich już 72. W kolejnym roku w grudniu – 42. Łącznie, odejmując opublikowane kilkakrotnie zawiadomienia, liczba projektów, których dotyczyły, wyniosła 135.”

Załącznik 3. Rumuńskie doświadczenia z budowy parków wodnych

Przykład 1

W roku 2005 powstała spółka Satu Mare AquaStar S.A., która miała zająć się budową aquaparku. W jej skład weszły Gmina Satu Mare oraz francuska firma Magic Water, która w zamian za część dochodów miała wyłożyć fundusze, zaprojektować i wybudować obiekt oraz zarządzać nim przez 28 lat. Grunt pod inwestycję zapewniła Gmina, wydierżawiając go spółce Satu Mare Aquastar na okres 30 lat. Po upływie tego okresu aquapark miał stać się własnością miasta. Pierwotnie otwarcie parku wodnego planowano na jesień 2006 roku. Udział francuskiej firmy, mającej duże doświadczenie w branży rekreacji i wypoczynku, dobrze wróżył przedsięwzięciu. Jednak w 2007 roku doszło do konfliktu między partnerami. Stało się wtedy oczywiste, że Aquapark nie zostanie oddany na czas. Miasto obarczyło winą firmę Magic Water i w czerwcu 2007 roku zerwało umowę współpracy. Sprawa znalazła się w sądzie i to z powodztwa obydwu stron. Miasto Satu Mare domagało się od francuskiej firmy odszkodowania w wysokości 54 mln lei za opóźnienie inwestycji, a Magic Water zażądało od miasta 124 mln lei z tytułu utraconych korzyści. Żaden z procesów nie doczekał się dotychczas zakończenia. Posiadaczem 100% akcji spółki „Satu Mare AquaStar” została Gmina Satu Mare. Inwestycja była kontynuowana dalej przez miasto i 16 lutego 2008 roku nastąpiło otwarcie parku wodnego w Satu Mare.

Przykład 2

W celu zbudowaniu obiektu park wodny AquaLand w Deva w 2003 roku została powołana do życia spółka Aqua Land Deva Sp. z o.o. Wspólnikami spółki zostały czeska firma Variace Vodní D.O.O. mająca 82,2% udziałów i miasto Deva mające 17,2% udziałów. Partner prywatny miał doświadczenie w tego typu przedsięwzięciach i zakładano realizację adaptacji obiektu istniejącego w Czechach. Miasto wniosło aportem ziemię, na której miał być usytuowany obiekt, a partner prywatny zobowiązał się do jego wybudowania.

Pierwotnie koszt inwestycji szacowano na 60 mln lei. Faktycznie koszty okazały się jednak wyższe o 16,2 mln lei. Jako przyczynę wzrostu kosztów wskazywano znaczne wahania kursu euro. Spółka zaciągnęła kredyt w euro, natomiast spłata zobowiązań odbywała się w lejach. Postawiło to aquapark w trudnej sytuacji finansowej i zmusiło do dokapitalizowania spółki i poczynienia oszczędności skutkujących uszczupleniem poziomu atrakcyjności obiektu. Budowę kontynuowano i 2 lutego 2008 roku oddano do użytku obiekty wewnętrzne; baseny zewnętrzne zostały otwarte w drugiej połowie lipca.

W trakcie eksploatacji pojawiły się kolejne problemy. Wskutek zbyt małej dbałości o stan sanitarny obiektu przeprowadzone kontrole kilkakrotnie wykazywały zagrożenie sanitarno-epidemiologiczne. Odbiło się to negatywnie na opinii o obiekcie. Dodatkowo przyjęta strategia cenowa spotkała się z nieprzychylnym przyjęciem przez klientów. Przewidziano jedynie dwa rodzaje

biletów: 3-godzinny i całodzienny. Kosztowały one odpowiednio 35 i 45 lei w dni powszednie i 45 i 55 lei w dni świąteczne. Za przekroczenie czasu należało zapłacić 10 lei w dzień powszedni, a w wolny 15 lei, dodatkowo opłata była stała, a nie za każdą minutę ponad przewidziany czas. Mieszkańcy Deva uważali te ceny za zbyt wysokie i domagali się wprowadzenia biletów na krótsze okresy, np. jednogodzinne. Popyt okazał się być znacznie poniżej oczekiwań i do 31 grudnia 2008 roku z usług Aquaparku skorzystało jedynie 170 tys. osób. Błędem było przyjęcie koncepcji przeniesionej z Czech bez uwzględnienia oczekiwań społeczności lokalnej.

Będąc mniejszościowym udziałowcem, miasto nie mogło mieć decydującego wpływu na poczynania spółki. Wobec pogarszającej się sytuacji finansowej (rok 2008 Spółka zamknęła z wielomilionową stratą) podjęto rozmowy z partnerem czeskim. Od dnia 1 lutego 2009 roku miasto przejęło faktycznie zarządzanie Spółką. W maju 2009 roku odkupiło za ponad 17 mln lei udziału od Variace Vodní i tym samym AquaLand w Deva Sp. z o.o. stała się jednoosobową spółką miasta Deva. Wtedy podjęto realizację planu naprawczego, zakładającego osiągnięcie w ciągu 3–4 lat zdolności do generowania zysków. Zakładano rozbudowę obiektu w celu poprawienia jego atrakcyjności, poprawę jakości obsługi klienta i zintensyfikowanie działań marketingowych. Zmieniona została polityka cenowa zgodnie z oczekiwaniami klientów.

Miasto (osoba numer 1) – poufne informacje

Interesy miasta Cluj-Napoca związane z realizacją budowy parku wodnego można podzielić na dwie grupy. Pierwszą grupę będą stanowiły zadania, które stoją przed miastem jako jednostką administracyjną, a które mogą zostać zrealizowane za pomocą planowanej inwestycji. Będą to:

- Zaspokajanie potrzeb mieszkańców miasta w zakresie sportu i rekreacji.
- Poprawa standardu życia mieszkańców.
- Promocja miasta, zwiększenie atrakcyjności turystycznej i inwestycyjnej.
- Wzrost wpływów do budżetu z tytułu podatków.

Drugą grupę będą stanowiły interesy związane bezpośrednio z realizacją przedsięwzięcia Park Wodny w Cluj-Napoca:

- Minimalizacja kosztów ponoszonych przy realizacji inwestycji Aquaparku (opcja najbardziej korzystna – wkład miasta jedynie w postaci wniesienia gruntu).
- Przeniesienie całości kosztów eksploatacji obiektu na partnera prywatnego (realizowanie w przyszłości dopłaty do eksploatacji mogą obniżyć rating finansowy Miasta).
- Przeniesienie większości ryzyk na partnera prywatnego (zwłaszcza ryzyka popytu).
- Unikanie udzielenia poręczeń i gwarancji na spłatę kredytów zaciąganych na sfinansowanie inwestycji.
- Utrzymanie kontroli własnościowej nad obiektem, szczególnie gruntem oddanym jako wkład w przedsięwzięcie.
- Wpływ na ostateczny kształt i funkcjonowanie obiektu.
- Możliwe szybki czas realizacji inwestycji.
- Pozyskanie doświadczonego i wiarygodnego partnera zewnętrznego.

Władze miasta – prezydent i rada miasta

Interesy tej grupy w znacznym stopniu wynikają z politycznego charakteru zajmowanych stanowisk i w zależności od opinii społecznej znajdują swój wyraz np. podczas wyborów. Z uwagi na kadencyjność pełnionych funkcji skład tej grupy interesariuszy może się zmieniać. Głównymi celami osób wchodzących w skład rady miasta będą:

- Zabezpieczenie przed odpowiedzialnością karną.
- Uniknięcie niechęci do podejmowania ryzyka nietrafionych inwestycji z obawy przed ewentualnymi śledztwami prokuratorskimi.
- Zwiększenie, poprzez udaną realizację przedsięwzięcia budowy parku wodnego, swojego poparcia społecznego.

Partner prywatny (osoba numer 2) – poufne informacje

Interesy partnera prywatnego będą wynikały z biznesowego podejścia do przedsięwzięcia, czyli głównie maksymalizacji korzyści ekonomicznych. Będą to:

- Minimalizacja ponoszonego ryzyka przedsięwzięcia.
- Maksymalizacja wkładu miasta na etapie realizacji inwestycji.
- Uzyskanie możliwe znaczących dopłat do eksploatacji obiektu.
- Niezależność w podejmowaniu decyzji odnośnie funkcjonowania obiektu.
- Maksymalizacja zysku z inwestycji.
- Szybki zwrot kapitału.
- Optymalne zamknięcie montażu finansowego projektu.

Opinia publiczna (osoba numer 3) – poufne informacje

Opinia publiczna z Cluj-Napoca, choć nie jest bezpośrednim decydement jeżeli chodzi o inwestycję, jest istotna zarówno dla miasta – poparcie dla władzy, jak i potencjalnego inwestora, ponieważ w dużej mierze to mieszkańcy będą klientami parku wodnego. Zależy jej na następujących kwestiach:

- Świadczenie kompleksowych i atrakcyjnych usług.
- Wysoka jakość usług i przystępne ceny.
- Łatwy dojazd, bezpłatny parking.
- Bliskość od miejsca zamieszkania.
- Szybkość realizacji inwestycji.

Oto wypowiedzi mieszkańców Cluj-Napoca zamieszczone w prasie:

„Chcielibyśmy, aby planowana inwestycja była zgodna z potrzebami mieszkańców Cluj-Napoca. Potwierdza to ankieta wykonana w zeszłym roku wiosną. Wyniki nie pozostawiały złudzeń: 89 proc. jej uczestników potwierdziło potrzebę powstania w mieście parku wodnego, a 78 proc. wskazało, że inwestycja powinna zostać rozszerzona o część rekreacyjno-usługową.”

(źródło: wiadomości z prasy miejskiej „Kronika”)

Z drugiej strony pojawiają się inne głosy:

„Tysiące mieszkańców miasta kilkakrotnie zwracały się do burmistrza z pytaniem o miejskie pływalnie w poszczególnych dzielnicach. Takie marzą nam się od lat. Potrzebujemy nie małych i standardowo drogich basenów zlokalizowanych w hotelach, centrach spa oraz nie takich, których działalność bazuje na współpracy ze szkołami, przez co użytkowanie ich przez dorosłych jest bardzo ograniczone. Potrzebujemy dwie, trzy, a może nawet cztery miejskie pływalnie. Burmistrz wydaje się nie słyszeć prośb, bo będzie park wodny.”

(źródło: wiadomości z prasy miejskiej „Kronika”)

„Liczba pływalni miejskich w naszym mieście nie naprawa optymizmem. Niestety, niemalże w każdym większym mieście w okolicy jest lepiej niż w Cluj-Napoca. Mamy dwie pływalnie, z jednej korzystają dzieci w wieku szkolnym, a z drugiej studenci Facultatea de Educație Fizică și Sport. To nie jest tak, że z tych pływalni nie można korzystać, można, ale godzin ogólnodostępnych jest bardzo mało, bo przez większość czasu trwają zorganizowane zajęcia. Niedawno otworzony został basen przy Operze – jest niewielki, rekreacyjny, a godzina tu kosztuje 20 lei. Gdybyśmy chcieli porównać to znajdujące się 40 km od nas miasto Gherla z 60 tysiącami mieszkańców ma ogólnodostępną i odnowioną kilka lat temu pływalnię. W Sebeș, 50 km na zachód od nas, są dwa baseny kryte: jeden przy parku Parcul Primăriei, drugi zaraz przy stadionie. Podobnie w innych pobliskich miejscowościach.

Turda to szablonowy przykład – posiada aż cztery baseny, a jeśli podsumujemy cały obszar gminny, będzie sześć, bo należy doliczyć »Water SPA« w Ludus oraz »Apă Fată« w Ocna Mures. Ciekawy przykład to Albac, tutaj nikt nie może narzekać na nudę, choć basen jest jeden, to z ponad 75-letnią historią, a od października rusza budowa nowoczesnej pływalni. Planowo ma zostać oddana do użytku pod koniec wiosny 2014. Zalău jest póki co liderem, posiada aż cztery pływalnie i niemal ukończoną budowę parku wodnego, pierwsi klienci mają z niego skorzystać już za kilka miesięcy.”