



ROZWÓJ LOGISTYKI SPOŁECZNEJ POPRAZEC PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE

Ewa Płaczek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) nie jest koncepcją nową, ale swoją obecną popularność zawdzięcza stalemu deficytowi budżetowemu organizacji publicznych realizujących zadania publiczne. Sięganie po formułę PPP umożliwia logistyce społecznej rozwiązywanie problemów fizycznego przepływu dóbr, usług i niezbędnej informacji o charakterze społecznym, wpływając na jej szybszy rozwój. W artykule przedstawiono możliwości rozwojowe logistyki społecznej w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne, prezentując dobre praktyki PPP w różnych zastosowaniach logistyki społecznej, m.in. logistyki miasta, logistyki w ochronie zdrowia czy logistyki zwrotnej.

Słowa kluczowe: logistyka społeczna, partnerstwo publiczno-prywatne, skuteczność postępowania PPP, dobre praktyki PPP w logistyce społecznej

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.2.13

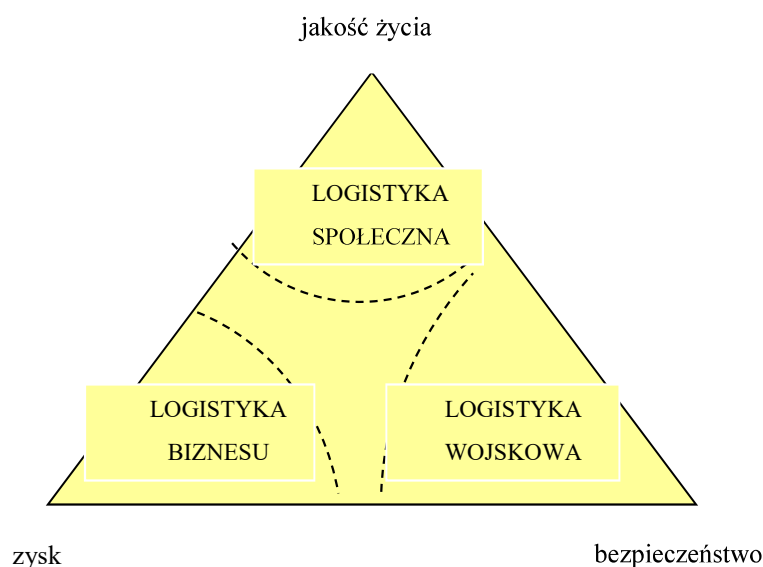
W podążaniu za logistyką społeczną

Działalność ludzkości od dawien dawna była podporządkowana stawianym przez człowieka głównym celom z obszaru życia społecznego, gospodarczego, politycznego itp. Raz było to poszerzenie granic państwa lub zapewnienie bezpieczeństwa kraju poprzez prowadzenie konfliktów zbrojnych. Innymi razy było to nawiązanie wymiany handlowej z lokalnymi lub zagranicznymi kupcami. A jeszcze innymi było świadczenie usług publicznych dla społeczności lokalnej. We wszystkich tych przykładach dostrzec można konieczność działań (działań logistycznych) mających zagwarantować dostępność „produktów” zgodnie z postawionymi celami głównymi.

Podstawowym wspólnym celem wszystkich podejmowanych działań logistycznych jest zaspokojenie potrzeb podmiotowych – państwa, przedsiębiorstwa, obywatela. Jednakże uszczegółowienie, w jakich głównych obszarach mają być zaspokajane potrzeby jednostki, wskazuje na odmienną priorytetów – umożliwiając tym samym chronologiczne wyodrębnienie logistyki wojskowej, biznesowej i społecznej. Zmiany w konfiguracji wiązki celów przedstawiono na *Rysunku 1*.

W ujęciu logistyki wojskowej/militarnej działalność logistyczna skierowana jest na zaspokojenie potrzeb związanych z bezpieczeństwem państwa zarówno w sytuacjach narastających konfliktów zbrojnych, jak i w czasie pokoju. Działania z tym związane oceniane są przez pryzmat zdolności państwa w zakresie zabezpie-

czenia działań wojennych lub sytuacji kryzysowych, m.in. zakwaterowania, zaopatrzenia, dowozu i komunikacji, ewakuacji rannych.



Rysunek 1. Cele w zastosowaniach logistyki

Źródło: Opracowanie własne

Podmioty funkcjonujące w sferze gospodarczej, niezależnie od prowadzonego rodzaju działalności – przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe czy usługowe – szybko zaczęły dostrzegać możliwości implementacji logistyki do biznesu. Dzięki rozwiązaniom oferowanym przez logistykę możliwe było osiągnięcie sukcesu rynkowego, oznaczającego uzyskanie przewagi konkurencyjnej i kosztowej, głównie w kategorii osiągniętego zysku czy wzrostu udziału w rynku.

Coraz częściej zaczęto sięgać do bogatego instrumentarium logistyki, szukając usprawnień w działaniach skierowanych na społeczeństwo, gdzie celem podjętych zabiegów jest nie bezpieczeństwo kraju czy osiągnięty zysk, lecz jakość życia obywatela. Jakość życia najogólniej rozumiana jako miara poziomu zadowolenia jednostki osiągniętego w różnych sferach życia, np.: warunki ekonomiczne, czas wolny, warunki mieszkaniowe, środowisko naturalne człowieka, zdrowie, środowisko społeczne i wiele innych (Płaczek 2014a). Doprowadziło to do pojawienia się nowego obszaru/nurtu badawczego, jakim jest logistyka społeczna.

Logistyka społeczna obejmuje swoim zainteresowaniem działania skierowane na kształtowanie przepływów fizycznych o szczególnej roli społecznej, wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie. Takie postrzeganie logistyki społecznej wskazuje na mnogość podmiotów realizujących potrzeby społeczeństwa w zakresie świadczenia usług publicznych oraz

złożoność problemów/zagadnień np. w zakresie ochrony zdrowia, dostępności komunikacyjnej, zaopatrzenia sieci handlowych, zaopatrzenia w wodę i energię, gospodarki ściekowej, zagospodarowania odpadów komunalnych, budowy oraz utrzymania sieci telekomunikacyjnych i inne (Płaczek 2014b).

Pomimo wzrostu zainteresowania logistyką społeczną, na co dzień obserwujemy również sytuację negatywną mającą wpływ na rozwój logistyki społecznej. Coraz częściej dostrzegamy zmiany w funkcjonowaniu podmiotów realizujących cele z obszaru logistyki społecznej – podmiotów sektora publicznego. Zachodzące przemiany są konsekwencją ograniczenia źródeł finansowania w postaci spadku dochodów budżetowych (z jednej strony) oraz wzrostu wydatków związanych z realizacją zadań publicznych (z drugiej strony). Co to oznacza dla logistyki społecznej?

Wydaje się, że jedynym rozwiązaniem idącym w kierunku większego zainteresowania problemami oraz możliwościami usprawnienia działań logistycznych podjętych w ramach logistyki społecznej może być zwrócenie uwagi na partnerstwo publiczno-prywatne i korzyści z niego płynące.

Partnerstwo publiczno-prywatne

Chociaż partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) nie jest koncepcją nową, bo jej początki sięgają XVI wieku (idea narodziła się we Francji), to obecnie jest dynamicznie rozwijającą się formą współpracy pomiędzy sektorem publicznym a sektorem prywatnym.

Pomimo tak długiej historii do tej pory nie wypracowano jednolitej definicji partnerstwa publiczno-prywatnego. Każdy kraj stosujący tę formę współpracy sektorowej posługuje się swoją wykładnią prawa. Generalnie we wszystkich krajach, w których realizowane jest partnerstwo publiczno-prywatne, jest ono postrzegane jako forma finansowania infrastruktury niezbędnej do realizacji zadań publicznych.

W polskim ustawodawstwie prawnym pojęcie „partnerstwo publiczno-prywatne”¹ rozumiane jest jako wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk między podmiot publiczny i partnera prywatnego (Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym). Odnosi się do relacji opartych na różnych formach współpracy sektora publicznego (instytucje państwowe, agencje rządowe) z sektorem prywatnym, w celu wykorzystania środków lub doświadczeń sektora prywatnego dla wsparcia sektora publicznego w dostarczaniu usług publicznych. Kluczową cechą PPP jest ukierunkowanie na realizację celów komercyjnych i społecznych danego przedsięwzięcia.

Natomiast w prawie unijnym, zgodnie z art. 2 pkt 24 rozporządzenia ogólnego 2014-2020, przyjęto definicję stanowiącą, że „partnerstwo publiczno-prywatne oznacza różne formy współpracy między organami władzy publicznej a sektorem

¹ PPP zaczęło funkcjonować na gruncie Ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (dalej: ustawa o PPP z 2005 r.). Zgodnie z art. 1 ust. 2: „partnerstwo publiczno-prywatne to oparta na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, jeżeli odbywa się na zasadach określonych w ustawie”.

prywatnym, których celem jest wzrost efektywności realizacji inwestycji infrastrukturalnych lub innego rodzaju operacji dotyczących usług publicznych przez dzielenie ryzyka, korzystanie ze specjalistycznej wiedzy sektora prywatnego lub uzyskiwanie dodatkowych źródeł kapitału” (Button (ed.) 2008).

Partnerstwo publiczno-prywatne jest traktowane jako remedium na brak środków na realizację inwestycji w formule tradycyjnej. W związku z takim postrzeganiem PPP pożądanym rozwiązaniem sprzyjającym rozwojowi i zachęcającym do wdrażania projektów w ww. formule mogłyby być preferencyjne pożyczki dla obydwu stron umowy poprzez możliwość:

- finansowania inwestycji bez obciążania limitów zobowiązań budżetowych,
- preferencyjnych pożyczek dla sektora publicznego przeznaczonych na wkład publiczny,
- skorzystania z zewnętrznego wsparcia finansowego.

W praktyce jednak obydwie strony – sektor prywatny i publiczny – upatrują wielu ograniczeń swojego niskiego zaangażowania w projekty PPP. Szczegółowe główne przyczyny niskiego zaangażowania sektorów przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Przyczyny niskiego zaangażowania sektora publicznego i prywatnego

Sektor publiczny	Sektor prywatny
<ul style="list-style-type: none"> - niskie poczucie własnej wartości jako kontrahenta - własne nieprzygotowanie do wdrażania tego typu przedsięwzięć - brak zainteresowania realizacją przedsięwzięć tego typu ze strony podmiotów prywatnych - nieodpowiednie regulacje prawne, brak bezpieczeństwa prawnego - brak wiarygodności partnera prywatnego - brak wiedzy o rozwoju rynku PPP 	<ul style="list-style-type: none"> - niska jakość regulacji dotyczących tego typu współpracy - brak wiedzy nt. szczegółowych zagadnień związanych z realizacją PPP - obawy przed korupcyjnymi postępowaniami - brak przygotowania administracji do realizacji projektów PPP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (PARP 2013)

Ogólnie jako główną przyczynę małej popularności partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce wskazuje się relatywnie niski poziom wiedzy i brak doświadczeń w zakresie negocjacji i zawierania umów.

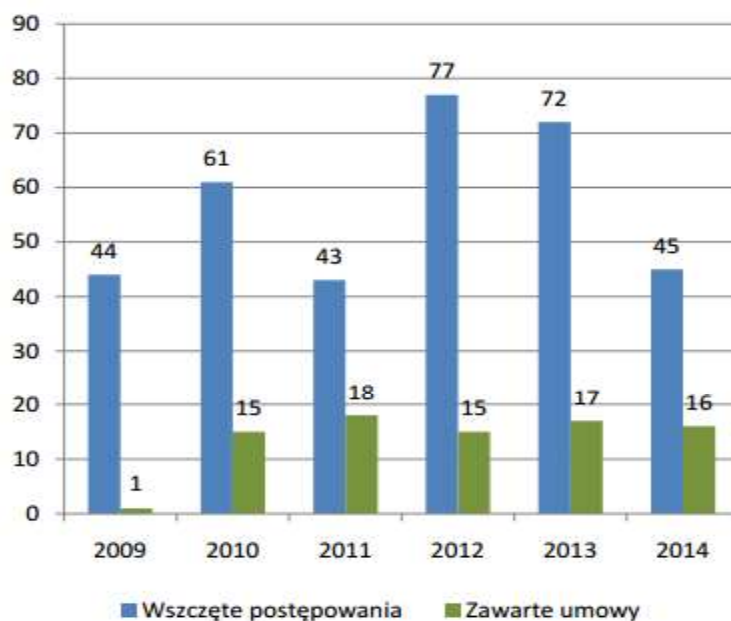
Udane wdrożenia projektów w ramach PPP wymagają eliminacji barier ograniczających rozwój PPP. Ponieważ większość z nich leży po stronie publicznej – rządu, administracji publicznej, toteż od tej strony wymaga się większego zaangażowania w działania promujące partnerstwo publiczno-prywatne. Wśród głównych działań mających na celu promocję PPP wymienia się (PARP 2013; 2013):

- stworzenie bazy dobrych praktyk, wskazujących udane realizacje projektów PPP;
- stworzenie spójnego systemu dla PPP i projektów hybrydowych;
- przygotowanie przykładów dokumentacji i umów PPP;
- bezpłatne wsparcie doradcze w zakresie PPP.

Istota partnerstwa publiczno-prywatnego sprowadza się do tego, że sektor prywatny angażuje się w realizację długoterminowych i kapitałochłonnych inwestycji, świadczy usługi publiczne. Niemniej jednak odpowiedzialność w formule PPP jest domeną władzy publicznej, ponieważ to ona odpowiada za poziom dostępności usług publicznych.

Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce

Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce jest rynkiem stosunkowo młodym, któremu daleko jeszcze do liderów tej aktywności inwestycyjnej, np. Wielkiej Brytanii, Francji czy aktywnej ostatnio Turcji. Na *Rysunku 2* przedstawiono liczbę ogłoszonych w Polsce postępowań oraz zawartych umów w latach 2009-2014, odnotowując ich wzrost.



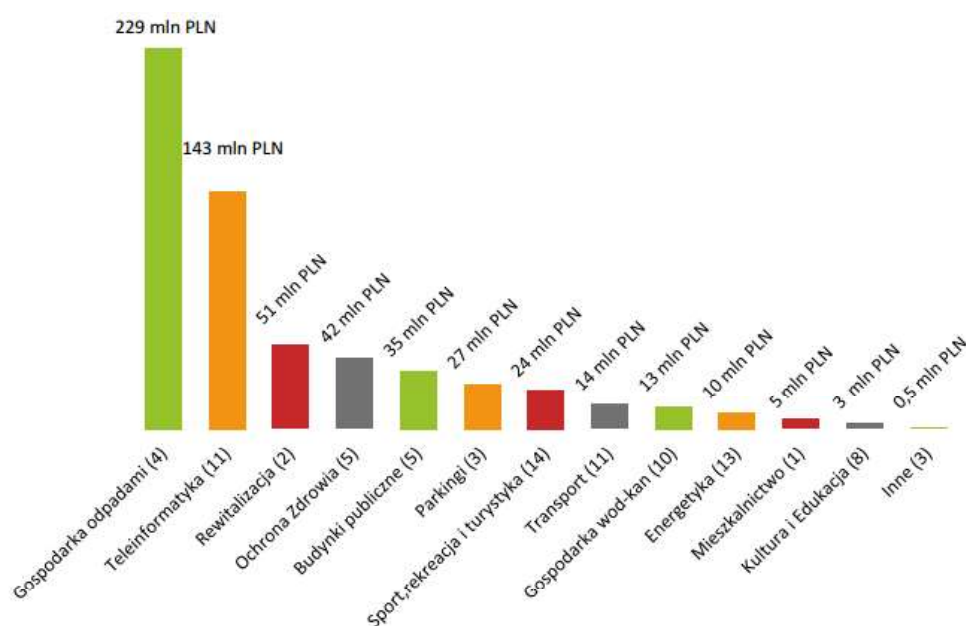
Rysunek 2. Liczba ogłoszonych postępowań oraz zawartych umów w latach 2009-2014

Źródło: (PARP 2013; 2014)

Należy zauważyć, że rosnące zainteresowanie projektami PPP nie przekłada się na ich aktywność (liczba ogłoszeń w poszczególnych województwach do liczby ogłoszeń ogółem w całym kraju) i skuteczność (liczba zawartych kontaktów). Skuteczność postępowań PPP kształtuje się na poziomie średnio 20% i należy do niskich. Aby mówić o tym, iż Polski rynek jest skuteczny w zakresie postępowań na wybór partnera prywatnego, w perspektywie do 2020 roku, wskaźnik skuteczności powinien wynosić co najmniej 50%. Najlepszy wynik skuteczności postępowań osiągnięto w latach 2011 i 2014 (odpowiednio 42% i 36%). Wskazuje to, iż

jednostki ogłaszające postępowania w zakresie PPP powoli nabywają doświadczenia w przygotowaniu projektów, ucząc się uwarunkowań, jakie rządzą tego typu projektami (prawne, ekonomiczno-finansowe, techniczne, kulturowe).

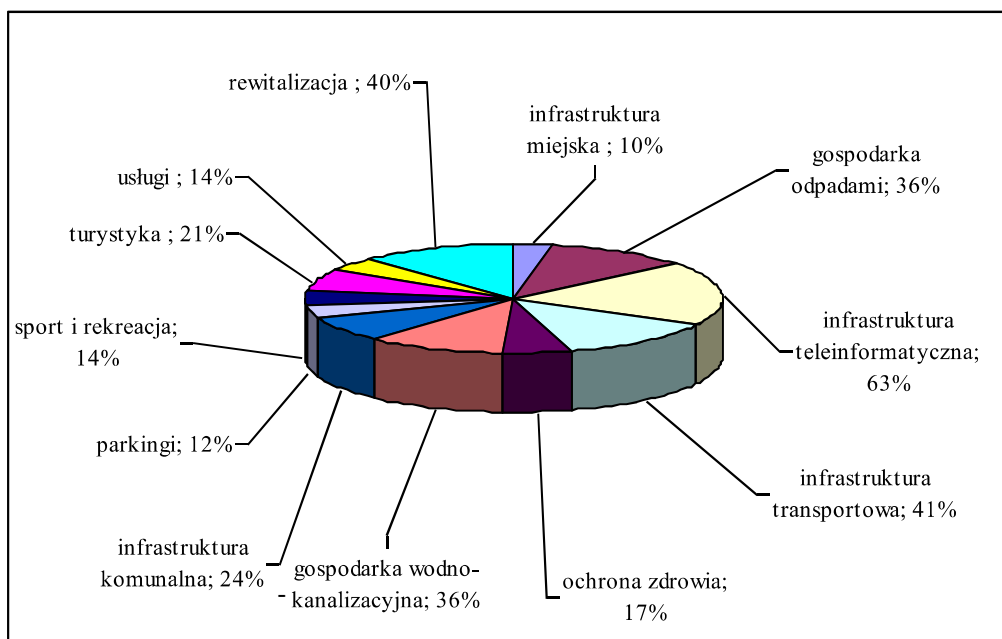
Jako rynek plasujący się we wstępnej fazie dojrzałości, wzorujący się na osiągnięciach krajów mających wyższy stopień zaawansowania (charakteryzowanych przez wartość i liczbę projektów) partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce jest na etapie wypracowywania własnych standardów współpracy. Statystyka (*Rysunek 3* i *Rysunek 4*) wskazuje na duże zróżnicowanie obszarów, w których podmioty prywatne zainteresowane są przedsięwzięciami inwestycyjnymi w sektorach pozostających w sferze użyteczności publicznej. Średnia wartość wszystkich podpisanych umów PPP wynosi ok. 30 mln PLN. Najwyższa średnia wartość podpisanych umów występuje w sektorze gospodarki odpadami – 229 764 722 PLN, więc jest prawie 8-krotnie wyższa od średniej dla wszystkich projektów, a to dzięki „dobrej praktyce” – zawarciu umowy na „System Gospodarki Odpadami dla Miasta Poznania – Kontrakt 1” (Herbst i in., b.r.).



Rysunek 3. Średnia wartość umów PPP w latach 2009-2014 w podziale na sektory (w nawiasach podano liczbę zawartych umów)

Źródło: (Herbst i in., b.r., s. 18)

Rysunek 4 ukazuje zróżnicowaną skuteczność postępowań PPP. Największa skuteczność postępowań (ogółem) występuje wśród procedur ogłoszonych w sektorach: infrastruktury telekomunikacyjnej (63%), infrastruktury transportowej (41%) oraz gospodarki odpadami i gospodarki wodno-kanalizacyjnej (36%). Najmniejsza skuteczność postępowań występuje w sektorach: infrastruktura miejska (10%) i parkingi (12%).



Rysunek 4. Skuteczność postępowań PPP w ujęciu sektorowym/branżowym

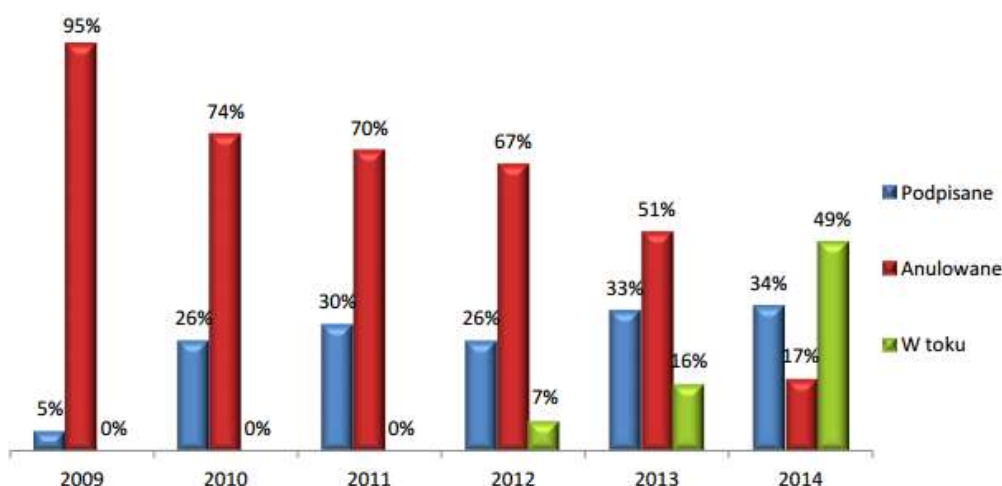
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (PARP 2014)

Z punktu widzenia logistyki społecznej obejmującej swoim zakresem często zagadnienia tzw. nietypowych zastosowań logistyki, np. logistyki miasta, logistyki zwrotnej, logistyki ochrony zdrowia czy logistyki imprez masowych, otrzymane wyniki świadczą o dużych możliwościach rozwoju. Aplikacyjność rozwiązań oferowanych przez logistykę, w tym przez logistykę społeczną, umożliwia podmiotom uczestniczącym w przedsięwzięciach opartych na formule partnerstwa publiczno-prywatnego osiągnięcie korzyści.

Dobre praktyki PPP w logistyce społecznej

Liczne niepowodzenia oraz mała skuteczność projektów partnerstwa publiczno-prywatnego nie przesądza o tym, że brakuje przykładów udanych realizacji (*Rysunek 5*).

Można wymienić wiele przykładów tzw. dobrych praktyk w formule PPP. Stanowią one najlepsze źródło zachęt i promocji partnerstwa publiczno-prywatnego w infrastrukturę konieczną do realizacji zadań logistyki społecznej (logistyki publicznej). Poniżej zaprezentowano wybrane przykłady realizowanych lub zrealizowanych projektów PPP z obszaru logistyki społecznej, w szczególności dotyczących logistyki zwrotnej, logistyki w ochronie zdrowia czy logistyki miasta. Nie wyczerpują one w pełni przykładów zastosowania PPP w różnych obszarach logistyki społecznej.



Rysunek 5. Ogłoszenia w toku, anulowane oraz zakończone podpisaniem umowy na dzień 31.12.2014 r.

Źródło: (Herbst i in., b.r., s. 14)

1. *Umowa w sprawie zaprojektowania, budowy, utrzymania i eksploatacji instalacji przetwarzania odpadów komunalnych w Poznaniu – Logistyka zwrotna (gospodarka odpadami)*

Przedmiotem Umowy PPP było zaprojektowanie, wybudowanie, finansowanie oraz zarządzanie i utrzymanie kompletnej Instalacji Termicznego Przekształcania Frakcji Resztkowej Zmieszanych Odpadów Komunalnych w Poznaniu (ITPOK – teren miasta Poznania) o nominalnej wydajności przetwarzania odpadów komunalnych do 240 000 Mg na rok, w technologii spalania odpadów w piecu rusztowym i wyposażonej w pólsuchą instalację oczyszczania spalin oraz zaprojektowanie, wybudowanie, finansowanie oraz zarządzanie i utrzymanie instalacji do demontażu odpadów wielkogabarytowych o nominalnej wydajności przetwarzania odpadów do 10 000 Mg na rok (IDOW – składowisko odpadów innych niż niebezpieczne i obojętne w Suchym Lesie) zwane dalej „Przedsięwzięciem”. Podmiotem publicznym jest miasto na prawach powiatu Poznań, które udostępnia lokalizację umożliwiającą sprzedaż energii wytworzonej w ramach przedsięwzięcia wraz z zapewnieniem kierowania do instalacji strumienia odpadów. Partnerem prywatnym jest Sita – Zielona Energia Sp. z o.o. będąca głównym inwestorem i operatorem nowo wytworzonych w ramach Projektu środków trwałych oraz przyjmująca na siebie ryzyko eksploatacji instalacji służącej przetwarzaniu odpadów i produkcji energii i ryzyko związane ze sprzedażą energii. Wynagrodzeniem koncesjonariusza będą opłaty za odbiór odpadów od dostawców – tzw. opłaty na bramie. Wartość inwestycji to 854 mln PLN, w tym: dotacja z Funduszu Spójności – 352 mln PLN (33,80%), środki własne Partnera Prywatnego – 640 mln PLN zł (61,48%) oraz środki własne Beneficjenta – 49,2 mln PLN (4,72). Czas trwania umowy wynosi 25 lat (PARP 2013; 2014).

2. Zagospodarowanie północnego cypla Wyspy Spichrzów w Gdańsku – Logistyka miasta

Przedmiotem umowy PPP jest budowa na terenie północnego cypla Wyspy Spichrzów kompleksu usługowo-mieszkaniowego. Plany inwestycyjne obejmują zagospodarowanie obszaru o powierzchni ok. 2 ha, na którym – zgodnie z zapisami miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego – istnieje możliwość uzyskania ponad 70 tys. m² powierzchni użytkowej. Uzasadnieniem do realizacji opisywanego przedsięwzięcia jest modernizacja jednej z najbardziej eksponowanych przestrzeni publicznych Gdańska przez wprowadzenie ładu funkcjonalno-przestrzennego, stworzenie przyjaznych ogólnodostępnych przestrzeni publicznych, budowę układu komunikacyjnego z uwzględnieniem podziemnych miejsc parkingowych, budowę infrastruktury technicznej oraz elementów małej architektury, a także odpowiednie zabezpieczenie i wykorzystanie obiektów zabytkowych. Podmiotem publicznym jest miasto Gdańsk, które wniesie do przedsięwzięcia nieruchomości. Partnerem prywatnym jest konsorcjum Multibud – Immoebel, które zaprojektuje, sfinansuje i zrealizuje obiekty zarówno publiczne, jak i komercyjne. Wśród obiektów publicznych planowane są m.in. przebudowa układu drogowego i Mostu Stągiewnego, jako mostu zwodzonego, budowa mariny na południe od Mostu Stągiewnego oraz budowa ogólnodostępnej kładki dla pieszych, łączącej północny cypel Wyspy Spichrzów z Długim Pobrzeżem. Wśród obiektów komercyjnych planowana jest budowa m.in. hoteli, apartamentów i kilkudziesięciu tysięcy metrów kwadratowych zabudowy usługowej. Szacunkowy koszt realizacji projektu wynosi około 400 mln PLN (http://www.ppp.parp.gov.pl/biulety_PPP_nr_13.pdf).

3. Parking podziemny pod Placem Nowy Targ we Wrocławiu – Logistyka miasta

Projekt na początku prac napotkał na trudności, jakimi były wykopaliska archeologiczne w postaci ponemieckich bunkrów. Wymogły one zmianę pierwotnego projektu architektonicznego. Utrzymana została jednak liczba trzech kondygnacji podziemnych oraz łączna liczba miejsc parkingowych na poziomie ok. 330. Podmiotem publicznym jest Urząd Miejski we Wrocławiu. Partnerem prywatnym jest konsorcjum, którego liderem jest portugalska Mota-Engil Central Europe SA. Inwestycja zaliczana jest do pionierskich przedsięwzięć, ponieważ to pierwszy projekt parkingu miejskiego, który powstał w oparciu o nowe regulacje prawne dla PPP i koncesji (2009 r.) oraz kredytowania przedsięwzięciu udzielił Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (w kwocie 31,3 mln zł). Koszt inwestycji to 38,7 mln PLN. Czas trwania umowy – 40 lat (http://www.ppp.parp.pl/biulety_PPP_nr_5.pdf).

4. Roboty budowlane polegające na zaprojektowaniu, wykonaniu i wyposażeniu w niezbędne instalacje obiektu szpitalnego przy SP ZOZ Szpitalu Wielospecjalistycznym w Jaworznie z przeznaczeniem na stację dializ wraz z poradnią nefrologiczną – Logistyka w ochronie zdrowia

Przedmiotem projektu było zaprojektowanie, wybudowanie i wyposażenie w niezbędne instalacje obiektu szpitalnego – stacja dializ i poradnia nefrologiczna (budynek szpitalny, 2-kondygnacyjny, przeznaczony na stację dializ, mały oddział nefrologiczny oraz salę audiowizualną – wyłącznie do użytkowania przez SP ZOZ) Podmiot publiczny – SP ZOZ Szpital Wielospecjalistyczny w Jaworznie wniósł do

projektu wkład w postaci działki użyczanej przez Urząd Miejski w Jaworznie. Partner prywatny Nefrolux Lucjan Sobieraj, Wojciech Kamiński Sp. J. uzyskał prawo do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie świadczenia usług medycznych w stacji dializ i poradni nefrologicznej. Szacowana początkowo wartość projektu wynosiła 4 mln PLN netto. Końcowa wartość zamówienia to kwota 6,2 mln PLN brutto. Część kosztów udało się i tak zmniejszyć poprzez outsourcing części usług medycznych (badania rentgenowskie, tomografia, USG). Wynagrodzeniem wykonawcy jest prawo do korzystania z obiektu budowlanego, w tym świadczenia usług medycznych w zakresie stacji dializ (osób korzystających ze stacji dializ i poradni nefrologicznych), częściowo refundowanych przez NFZ w ramach kontraktów. Czas trwania umowy to 15 lat.

Realizacja projektu w Jaworznie jest pierwszym w Polsce przykładem realizowanego projektu PPP w ochronie zdrowia. W ramach umowy podmiot prywatny prowadzi wyłącznie działalność polegającą na świadczeniu usług. Nie są one konkurencyjne dla działalności jaworzniackiej placówki szpitalnej (podmiotu publicznego). Usługi stacji dializ i szpitale wzajemnie się uzupełniają. Stacja Dializ wraz z Poradnią Nefrologiczną zapełnia lukę na tego typu świadczenia w regionie. Chorzy korzystają, nieodpłatnie, z zabiegów hemodializy. Partner prywatny podkreśla jednak bardzo wysokie ryzyko popytu ze względu na obowiązujący tryb kontraktowania przez NFZ usług medycznych (kontrakty roczne lub trzyletnie) (PARP 2013; 2014).

Podsumowanie

Od 2009 roku partnerstwo publiczno-prywatne zdobywa coraz większe uznanie administracji publicznej w działaniach z zakresu logistyki społecznej jako efektywny instrument realizacji zadań publicznych oraz jako sposób na finansowanie inwestycji publicznych. Rosnące uznanie jest konsekwencją udanych realizacji projektów PPP z różnych obszarów logistyki społecznej, równocześnie wskazując na duże możliwości rozwoju logistyki społecznej realizującej cele wysoko społeczne w zaspokajaniu potrzeb obywatelskich skierowanych na poprawę jakości życia.

Literatura

1. Button M. (ed.) (2008), *A Practical Guide to PPP in Europe*, 2nd Ed., Sweet & Maxwell, Surrey.
2. Herbst I., Jadach-Sepiolo A. (2012), *Raport ze studiów przypadku PPP. Sporządzony na potrzeby „Analizy potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji projektów Partnerstwa Publiczno-Prywatnego” dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, www.parp.gov.pl
3. Herbst I., Jagusztyn-Krynicky T., Nowosiadły E., Kalicki M., Mysiorski B. (b.r.), *6 lat PPP w Polsce. Raport Fundacji Centrum PPP*, Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, www.centrum-ppp
4. http://www.ppp.parp.pl/biulety_PPP_nr_5.pdf
5. http://www.ppp.parp.gov.pl/biulety_PPP_nr_13.pdf
6. PARP (2013), *Raport rynku PPP Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa, www.parp.gov.pl/.

7. PARP (2014), *Raport rynku PPP Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa, www.parp.gov.pl/.
8. Płaczek E. (2014a), *Jakość życia w mieście – poglądy młodzieży a strategie rozwoju miasta*, PWSZ w Wałbrzychu, Wałbrzych.
9. Płaczek E. (2014b), *Ratownictwo – nowym wyzwaniem dla logistyki*, „Logistyka”, nr 4.
10. Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100, z późn. zm.).

DEVELOPMENT OF SOCIAL LOGISTICS THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Abstract: Public-Private Partnership (PPP) is not a new concept, but its current popularity owes to ongoing budget deficits of public organizations performing public tasks. Reaching for PPP formula enables social logistics to solve physical problems of flow of goods, services and necessary information of social character, influencing on its faster development. The article presents the possibilities of social logistics development based on public-private partnerships, presenting good PPP practices in various applications of social logistics, among others: city logistics, health care logistics or reverse logistics

Keywords: social logistics, public-private partnership, effectiveness of PPP proceedings, good PPP practices in social logistics