



International Visitor Leadership Program

U.S. Department of State

Ożywienie gospodarcze poprzez Partnerstwo Publiczno-Prywatne (PPP)

(Economic Revitalization through Public-Private Partnerships)

RAPORT

z wizyty studyjnej w USA

w ramach *International Visitor Leadership Program*

9-31 marca 2019 roku

FUNDATOR:

Departament Stanu USA (DoS).

ORGANIZATOR:

FHI 360 Global Connections

CELE:

- przedstawienie znaczenia PPP dla rozwoju lokalnego w różnych sektorach (m.in. gospodarka, infrastruktura, energetyka, środowisko, edukacja, turystyka);
- poznanie podejścia administracji publicznej do PPP, w tym do identyfikowania, kontraktowania, monitorowania realizacji i oceny efektów przedsięwzięć prowadzonych w tej formule;
- określenie roli sektora biznesowego i pozarządowego w umacnianiu innowacyjnych i efektywnych relacji publiczno-privatnych;
- zrozumienie, jak amerykańskie firmy wykorzystują swe relacje z sektorem publicznym w promocji rozwoju lokalnego (*community development*) oraz „korporacyjnego” obywatelstwa (*corporate citizenship*).

UCZESTNICY:

1. Antonio Barisic (radca burmistrza, Sibenik, Chorwacja).
2. Joost van Keulen (były zastępca burmistrza, Groningen, Holandia).
3. Jakub Malacka (zastępca burmistrza, Znojmo, Czechy).
4. Alessandro Marchetti (dziennikarz RAI News 24, Włochy).
5. Radomir Matczak (dyrektor departamentu, Pomorskie, Polska).

OPRACOWANIE: R. Matczak, 31 października 2019 roku

UWAGA:

1. Prezentacje, o których mowa w Raporcie, są w dyspozycji autora.
2. Podsumowania w pkt 1-35 nie prezentują poglądów autora.

I. Waszyngton, DC (11-16.03.2019)

Obszary tematyczne:

- wzrost efektywności administracji publicznej dzięki zastosowaniu PPP;
- rola rządu federalnego i rządów stanowych w tworzeniu ram regulacyjnych PPP.

Odbyło się 11 spotkań. Podsumowanie każdego z nich przedstawiono poniżej.

1. Sesja otwierająca z udziałem przedstawicieli Departamentu Stanu USA

Podsumowanie:

Program IVLP działa od 1940 roku i obejmuje ponad 5 tys. osób rocznie.

Uczestnicy pochodzą z całego świata, w zależności od stosunków USA z danym państwem.

Generalnie, im trudniejsze (ważniejsze) stosunki, tym więcej zaproszeń dla ludzi z danego kraju.

Dla Polski na rok 2019 przewidziano ok. 45 miejsc.

DoS odpowiada za Program, ale jego realizację zleca kilku silnym organizacjom pozarządowym.

Większość instytucji (osób) obsługujących Program robi to na zasadzie wolontariatu.

Ciekawostka: tylko 25% Amerykanów ma paszport (a więc potencjalnie było zagranicą).

2. DC Chamber of Commerce

Podsumowanie:

Izba zrzesza 1.400 firm, reprezentując ich interesy wobec władz stanowych i federalnych.

Jej celem jest poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej oraz przyciąganie nowych inwestorów do DC.

Izba dysponuje solidnymi źródłami dochodów, dzięki czemu może realizować swą publiczną misję, przygotowując m.in. raporty nt. sytuacji społeczno-gospodarczej w DC.

3. Departament Stanu (Biuro ds. Globalnych Partnerstw i Biuro ds. Europejskich i Euroazjatyckich)

Podsumowanie:

PPP w obszarze infrastruktury to głównie kompetencja Stanów.

Poziom federalny wchodzi w PPP w obszarze polityk społecznych i wymiarze międzynarodowym.

Nazywają to *social-oriented* PPP (np. prawa ludzi LBGT, edukacja, ucywilizowanie handlu mineralami, pomoc humanitarna, przywracanie stabilności politycznej, zwalczanie przemocy).

DoS zachęca duże koncerny (np. Google, Apple, Boeing, Intel, Sony, LG, HP) do współpracy.

Z punktu widzenia tych koncernów istotna jest zmiana postaw konsumentów (np. w podejściu do produktów), a także efekt marketingowy (CSR).

Ciekawy link: www.state.gov/diplomacy-lab (Diplomacy Lab).

4. Wykład nt. systemu politycznego USA

Wykładowca: **Akram R. Elias**, *Capital Communications Group, Inc.*
elias@capcomgroup.com, www.capcomgroup.com

Podsumowanie:

USA opierają się na Stanach, które są podstawową jednostką w kraju i mają wszystkie cechy państw. Federacja dotyczy: obronności (*defence*), polityki pieniężnej (*monetary policy*), spraw zagranicznych (*foreign affairs*) oraz regulacji wymiany handlowej między stanami (*regulation of commerce between the states*).

Prawo federalne USA definiuje minimalne wymogi do spełnienia przez Stany (np. edukacja, prawa obywatelskie, inne usługi publiczne).

W USA religie chroni się przed wpływem państwa (tymczasem w Europie dokładnie odwrotnie).

Kongresu USA nie można porównać z parlamentami narodowymi. *Izba Reprezentantów* składa się z 435 członków wybieranych na 2 lata. Każdy Stan wybiera do Izby tylu przedstawicieli, ilu wynika z jego liczebności, zgodnie z zasadą „rządów ludzi” (*rule of the people*). *Senat* składa się ze 100 członków wybieranych na 6 lat. Każdy Stan wybiera do Senatu po 2 osoby, zgodnie z zasadą „rządów stanów” (*rule of state*). Sesje Kongresu trwają 2 lata.

Prezydenta wybierają Stany poprzez swoich elektorów (bezpośrednio przez ludzi wybierany jest gubernator). Prezydent nie może proponować rozwiązań legislacyjnych. Działa on w granicach budżetu, który zatwierdza Kongres.

Rząd nie działa dla rozwiązywania problemów ludzi, on ma stwarzać warunki, by ludzie nauczyli rozwiązywać problemy samodzielnie i we współpracy między sobą. Rząd ma być partnerem w rozwiązywaniu problemów ludzi (stąd PPP jest popularne od początku istnienia USA).

Najważniejsze wydatki federalne to wydatki na B+R (głównie w sektorze obronnym). Jest to kluczowa polityka federalna bazująca na partnerstwie z sektorem prywatnym, przy czym Rząd nie ma własności intelektualnej w swoim ręku.

Aż 89% dochodów władz lokalnych pochodzi ze źródeł własnych, a 11% z poziomu federalnego. Nie ma VATu federalnego, jest za to podatek od sprzedaży (regulowany na poziomie stanowym).

Zatrudnienie w sektorze publicznym w USA to tylko 14% (niskie w porównaniu z Europą).

W USA jest ekstremalnie mocny sektor obywatelski (podstawa amerykańskiego patriotyzmu). Strategie i rozwiązania na poziomie lokalnym (*community based strategies/solutions*) są podstawą odporności na różne kryzysy (w tym np. związany ze zmianami klimatu). Na poziomie lokalnym kluczowe są takie kwestie, jak: 1) rozwój gospodarczy, w tym ożywianie gospodarcze, m.in poprzez PPP; 2) wewnątrz bezpieczeństwo, w tym m.in policja; 3) szkoły publiczne (generalnie do 18 roku życia), przy czym 93% wydatków na edukację pochodzi ze szczebla lokalnego.

Edukacja w USA jest ukierunkowana na przedsiębiorczość (społeczną i biznesową).

Prawo upadłościowe promuje przedsiębiorczość (27 mln MŚP zapewnia ok. 61% miejsc pracy w USA, przy czym właściciele tych firm poparli w większości Trumpa w 2016 roku).

Venture capital stało się alternatywą wobec podatków nałożonych na majątek.

5. Federalna Administracja Drogowa (Departament Transportu)

Podsumowanie:

Nie wszystkie Stany stosują rozwiązania PPP, nie mają bowiem właściwej legislacji dla realizacji tego typu projektów. Obecnie jest to możliwe (w różnym stopniu) w 28 Stanach.

Poziom federalny zapewnia doradztwo (kompetencje) i stwarza możliwości “domknięcia” (do 33%) finansowania (pożyczki, gwarancje), głównie dla takich przedsięwzięć PPP, które są na granicy opłacalności lub są obciążone większymi ryzykami.

Obecnie w USA w formule PPP przygotowywanych lub realizowanych jest ok. 30 projektów transportowych o wartości ponad 500 mln dolarów.

Poszczególne Stany są zachęcane przez poziom federalny do budowania banków infrastrukturalnych, które mogą pobudzić projekty typu PPP.

Ciekawostki:

a) Tunel z Miami:

https://en.wikipedia.org/wiki/Port_Miami_Tunnel.

b) Korytarz transportowy I. 595 na Florydzie:

www.bipc.com/what-a-successful-p3-looks-like-florida%E2%80%99s-i-595-express-corridor.

Prezentacja: *Public Private Partnerships In the United States* (Felix H. Delgado)

6. The National Council for Public-Private Partnerships

Podsumowanie:

NCPPP jest organizacją pozarządową, która od ponad 30 lat promuje PPP w USA.

PPP w USA „działa” głównie w następujących obszarach: transport, gospodarka wodna, rozwój miast, usługi publiczne, energia (w tym efektywność energetyczna), infrastruktura społeczna (w tym szkoły).

Bardzo często głównym argumentem za zastosowaniem PPP jest możliwość zapewnienia właściwego zarządzania powstałą infrastrukturą (w tym kosztami jej utrzymania na akceptowalnym poziomie).

Prezentacja: *The Framework of Public-Private Partnerships* (Jason Washington)

7. Nossaman's Infrastructure Practice Group (firma prawna)

Podsumowanie:

Firma działa w imieniu partnerów publicznych (np. Stanów) w przygotowaniu i realizacji projektów PPP m.in. w obszarze transportu (drogi, lekka kolej) i edukacji (np. uczelnia w Kalifornii).

Ogólnie, kultura realizacji projektów w formule PPP w USA jest dość młoda, a większość projektów infrastrukturalnych jest w fazie eksploatacji (czyli przed zwrotem w zarządzanie publiczne).

W USA istnieje wiele barier regulacyjnych (niestabilność i słaba jakość prawa), a także mentalnych (niska w niektórych Stanach akceptacja dla podejścia *user pays*) dla realizacji projektów PPP.

Mimo to, w niektórych Stanach prawodawstwo dla PPP jest dojrzałe (np. Texas, Virginia, Georgia, Floryda). Dopuszczalne jest przy tym zgłoszenie propozycji realizacji projektu PPP przez sektor prywatny (*unsolicited proposal*). Jednak mało doceniana jest rola sektora prywatnego jako „dostawcy” prawdziwie innowacyjnych rozwiązań dotyczących zarówno realizacji, jak i eksploatacji infrastruktury.

8. IP3, Tetra Tech

Podsumowanie:

Tetra Tech to globalna firma (o kapitalizacji kilku mld \$) obsługująca m.in. procesy inwestycyjne dotyczące dużych przedsięwzięć infrastrukturalnych. Niedawno kupili IP3, który koncentruje się na dostarczaniu certyfikowanych kursów (kształcenie ustawiczne) w zakresie realizacji projektów PPP.

PPP dają większą przejrzystość w zakresie pełnych, kompleksowo rozumianych, kosztów realizacji i utrzymania infrastruktury (pełny cykl życia projektu).

Potencjał dla PPP występuje nie tylko w infrastrukturze transportowej, ale także w infrastrukturze społecznej, środowiskowej (np. gospodarka wodna). Rząd federalny wspiera przedsięwzięcia PPP np. w zakresie gospodarki wodnej, dostarczając niskoprocentowane pożyczki (dzięki zapisom *Water Infrastructure Finance and Innovation Act*).

Raczej nie będzie federalnej regulacji, które pomoże ujednoczyć system realizacji PPP w USA. Należy to uznać za utrudnienie. Jednak mimo to, poszczególne Stany są coraz bardziej przygotowane i przekonane do realizacji niektórych przedsięwzięć w tej formule.

Chyba najbardziej udane z poziomu federalnego PPP w USA to przedsięwzięcie Departamentu Obrony dotyczące budowy mieszkań dla armii. Projekt zaczął się ponad 20 lat temu i można dziś stwierdzić, że zakończył się sukcesem.

Dostrzegalny jest rosnący potencjał dla PPP w projektach energetycznych.

PPP nie może być odpowiedzią na „chory” system podatkowy, który nie zapewnia odpowiednio wysokich dochodów publicznych umożliwiających świadczenie usług publicznych na oczekiwanym (rosnącym) poziomie.

Prezentacja: *Institute for Public Private Partnerships – Capacity Building & Training Services*

9. Brookings Institution

Podsumowanie:

Brookings to najstarszy *think tank* w USA (ponad 100 lat) działający w formie NGO. Można go uznać za obiektywny. Ma strukturę organizacyjną zbliżoną do instytucji badawczej (uniwersytetu). Zatrudnia ponad 300 osób. Ma lokalizacje w 30 miejscach w USA i w 15 miejscach na świecie (m.in. Londyn, Sztokholm, Barcelona, Toronto). Wykonuje analizy w odpowiedzi na potrzeby własne, potrzeby instytucji publicznych, biznesu, NGOs, uczelni. Upublicznia je niekomercyjnie.

Źródła dochodów *Brookings* to: 1) kapitał żelazny (*endowment*), tak jak w przypadku *community foundations*; 2) dochody od darczyńców i fundacji dobroczynnych; 3) dochody od fundacji należących do koncernów (w ramach CSR); 4) dochody zagraniczne (np. z Norwegii). Nie mają dotacji z poziomu rządowego (świadomie zrezygnowali).

Od 7 lat pracują nad koncepcją globalnych miast-regionów (*Metropolitan Policy Program*), dostarczając wiedzy i rekomendacji decydom w zakresie budowy nowoczesnych, inkluzywnych metropolii.

Zajmują się m.in. kwestią dostępności transportowej na poziomie kraju. Na poziomie federalnym nie ma wizji systemu transportowego USA (w tym priorytetów). Stany i władze lokalne kierują na system transportowy $\frac{3}{4}$ globalnych wydatków publicznych. Kompleksowe, innowacyjne rozwiązania w obszarze mobilności powinny być poszukiwane na poziomie lokalnym i regionalnym – nie można w tym zakresie „czekać” na poziom federalny. Co ciekawe, za większością inicjatyw transportowych dotyczących poprawy stanu sieci kluczowych powiązań transportowych między Stanami stały (stoją) decyzje Departamentu Obrony (a więc względy obronne).

Sektor prywatny jest coraz bardziej kompetentny w dyskusji z sektorem publicznym (np. na poziomie metropolii czy Stanów) na temat długofalowych wyzwań i potrzeb rozwojowych. Wynika to m.in. z prowadzonej przez ten sektor diagnozy potrzeb (szeroko rozumiany CSR) pracowników, klientów, kooperantów i wszystkich innych ludzi, na których ten sektor oddziałuje.

Problemem dla PPP w USA jest niska kompetencja partnerów (publicznych i prywatnych) w zakresie oceny i zarządzania ryzykiem w projektach (jest to zresztą także poważny problem w UE). Wyzwaniem jest też percepcja PPP w społeczeństwie – w przeciwieństwie do przedsięwzięć czysto publicznych projekty z udziałem kapitału prywatnego ujawniają bowiem swój całkowity (a więc dość wysoki) koszt, uwzględniający także fazę eksploatacji i utrzymania (pełny cykl życia).

Ciekawe publikacje *Brookings*:

- *Six steps for Metro Areas to Prioritize Global Markets;*
- *Redefining Global Cities. The Seven Types of Global Metro Economies;*
- *Delivering Inclusive Access. A Framework to Guide Researchers, Policymakers, and Practitioners Working in Urban Transport;*
- *The Making of Global Cities. Stories from the Global Cities Exchange;*
- *Private Capital, Public Good. Drivers of Successful Infrastructure Public-Private Partnerships;*
- *Strategies to renew American infrastructure.*

10. Destination DC (organizacja turystyczna)

Podsumowanie:

Waszyngton odwiedza blisko 23 mln turystów rocznie, przy czym z zagranicy jest 1,4 mln (najwięcej z Chin, W. Brytanii, Korei P., Indii, Niemiec, Francji, Australii, Brazylii, Włoch, Japonii). Wydają oni 7,5 mld \$ w DC i tworzą ponad 75 tys. miejsc pracy (turystyka to 2. po administracji sektor pod względem liczby miejsc pracy).

Destination DC utrzymuje się głównie z podatku hotelowego (ma w nim swój mały udział). Jego roczny budżet wynosi 25 mln \$, przy czym konkurenci mają więcej: N. Jork (63 mln \$), Chicago (55,2 mln \$), Atlanta (53mln \$), Los Angeles (48,3 mln\$), Filadelfia (44,4 mln \$).

Destination DC zrzesza ok. 1000 członków (wnoszą składkę), w tym po 25% to restauracje i operatorzy turystyczni, 20% – hotele, 20% – firmy obsługujące konferencje, a 10% – firmy transportowe. W zarządzie zasiadają m.in. osoby reprezentujące sektor publiczny (one wybierają Szefa organizacji na 5-letnią kadencję). Są też tzw. partnerzy, którzy swym działaniem obejmują szerszy zasięg, a jednocześnie mogą się mocniej angażować (np. United Airlines, American Airlines, Amtrak).

Działania *Destination DC* polegają głównie na przyciąganiu turystów m.in. poprzez organizowane kongresów i konferencji, z wykorzystaniem potencjału gospodarczego, kulturowego i historycznego, którym dysponuje DC. Podejmowane są również wspólne działania w obszarze promocji turystycznej (gospodarczej) dla całego obszaru DMV (DC+Maryland+Virginia). Co roku prezentowane są analizy dotyczące skuteczności prowadzonej kampanii marketingowej (przyrost wydatków turystów i przyrost podatków). *Destination DC* powołał też fundację, która działa na rzecz lokalnej społeczności (głównie z biedniejszych rodzin) i pokazuje jej możliwości rozwoju (edukacji) w sektorze turystycznym.

Ciekawostki:

- a) W USA nie ma federalnego departamentu (ministerstwa) ds. turystyki, są jednak silne organizacje turystyczne i marketingowe, jak: *U.S. Travel Association*, *VisitTheUSA.com*.
- b) Do Waszyngtonu dojeżdża codziennie do pracy 4 mln osób (*commuters*).

11. Union Station Redevelopment Corporation (dworzec kolejowy w Waszyngtonie)

Podsumowanie:

Kiedy dworzec w Waszyngtonie upadł w latach 70. XX w., Kongres przekazał powołanej specjalnie organizacji (USRC) 70 mld \$ na jego odbudowę. Po jej zakończeniu został on wydzierżawiony na 99 lat prywatnemu deweloperowi (PPP), który w 2007 roku odsprzedał swoje prawa innemu deweloperowi.

Dochody USRC są generowane przez parking (10 mln \$ rocznie) wynajęty wyspecjalizowanemu operatorowi, a także przez powierzchnie komercyjne we władaniu ww. dewelopera (2 mln \$ rocznie). Jednym z wynajmujących jest szybka kolej (Amtrak).

Wszystkie dochody USRC przeznacza na modernizację obiektu. Dworzec działa więc na zasadzie zbliżonej do portu lotniczego/morskiego. USRC jest nadzorowana przez Radę złożoną z pięciu osób: 2 reprezentują rząd federalny, 1 – miasto, 1 – Amtrak, a 1 – *DC Chamber of Commerce*.

Po latach podobne rozwiązania stosowane są dla innych tego typu obiektów dworcowych w USA.

II. Boston, Massachusetts (16-21.03.2019)

Obszary tematyczne:

- innowacyjne partnerstwa na rzecz rozwoju gospodarczego i zasobów pracy;
- trendy w PPP w sektorach: środowisko, technologie i usługi społeczne.

Odbyło się 8 spotkań. Podsumowanie każdego z nich przedstawiono poniżej.

12. Massachusetts Technology Collaborative (MassTech)

Podsumowanie:

MassTech to działająca od 1982 roku agencja rozwoju technologicznego (innowacyjnej gospodarki) dla Massachusetts (MA). Zakres jej działania to: life-science (w tym *digital health* i inne technologie medyczne), Internet szerokopasmowy, czysta energia i cyberbezpieczeństwo. Zatrudnia ok. 50 osób. Jest zasilana środkami stanowymi (publicznymi). Realizuje 7-10 programów rocznie (nie tylko granty).

Współpracuje z uczelniami, instytucjami badawczymi, startupami, inwestorami kapitałowymi. Jest skupiona na inwestowaniu w ekosystem innowacji (głównie *klastrowanie*, w tym programy mentorskie). Ma strategiczny przegląd sytuacji, współtworzy politykę innowacyjną MA, pełni rolę brokera wiedzy, a także zarządza pewnymi programami.

Zidentyfikowała 7 technologii ważnych dla MA. Są to: sztuczna inteligencja, robotyka, Internet Rzeczy, pojazdy autonomiczne, FinTech, BlockChain, informatyka kwantowa (*quantum computing*).

Ciekawostki:

- a) MA cechuje się największą intensywnością procesów B+R w USA.
- b) MA jest najlepiej „wykształconym” stanem w USA (46% dorosłych ma wyższe wykształcenie).
- c) W MA jest 114 uczelni „produkujących” rocznie ok. 120 tys. wysokiej klasy specjalistów.
- d) MA ma największą w USA „gęstość” absolwentów STEM (*science, technology, engineering, mathematics*).
- e) W USA w zakresie hi-tech liczą się w zasadzie tylko: Kalifornia, N. York i MA.

Prezentacja:

Massachusetts Technology Collaborative

Ciekawa publikacja MassTech:

Annual Index of the Massachusetts Innovation Economy

13. The Mayor's Office of Workforce Development (OWD)

Podsumowanie:

Burmistrz jest wybierany na 4 lata. Rada Miasta ma 13 członków i jest wybierana na 2 lata. Budżet Bostonu to 2,35 mld \$ (2019). Główny dochód miasta stanowi podatek od nieruchomości (70% dochodów).

OWD ma budżet na poziomie 16 mln \$ rocznie. Finansuje m.in. program, który pokrywa koszty nauki ubogich uczniów szkół średnich.

Obecnie przygotowywany jest kompleksowy plan rozwoju miasta pn. *Imagine Boston 2030*.

Ciekawostki:

- a) W Bostonie uruchomiono / powołano: pierwszy uniwersytet w USA, pierwszą szkołę i bibliotekę publiczną w USA, pierwszą w USA policję, pierwszą w USA linię metra.
- b) W Bostonie żyje ogromna populacja studentów, a struktura społeczna wyjątkowo zróżnicowana, przy czym liczna jest grupa imigrantów (studenci, naukowcy, inni specjaliści).
- c) minimalna płaca w USA to 7\$/h, zaś najwyższą płacą minimalną jest w MA i w CAL (11\$/h).

Ciekawe publikacje: *Imagine Boston 2030. Executive Summary*
Gateway cities of Greater Boston. Executive summary

14. MassChallenge Boston

Podsumowanie:

Działają jako instytucja non-profit. Zatrudniają 40-50 osób. Od 10 lat prowadzą akcelerator dla start-upów (zrealizowali dotąd 10 cykli). Są finansowani ze źródeł publicznych i (w znacznym stopniu) prywatnych. Mają partnerów (sponsorów) z wielu krajów – korporacje, fundacje, partnerzy publiczni. Mają swoje oddziały w kilku krajach świata (np. Szwajcaria, Izrael). Oferują wsparcie merytoryczne akceleratorom, które powstają na całym świecie.

Co roku (w wyniku wieloetapowego procesu selekcyjnego) wybierają 128 firm (nie ma żadnych ograniczeń co do sektora prowadzonej działalności). Firmy te dostają kompleksowe wsparcie przez 4 miesiące, włączając w to ponad 1000 mentorów (w tym m.in. prezesów największych korporacji), którzy pracują bezpłatnie (wolontariat!). Po okresie wspierania (akceleracji) wylanianych jest 15-16 firm, które dostają wsparcie finansowe na poziomie 50-100 tys. \$

Mają bardzo duże osiągnięcia: przez akcelerator „przeszło” już 1.500 firm, z czego ok. 80% „przeżyło” po 4 miesiącach (bardzo wysoki wskaźnik). Zdobyły one łącznie 3 mld \$ kapitału zewnętrznego, a najbardziej znany „absolwent” to *Ginkgo Bioworks* (obecnie globalny gracz).

Obok głównego cyklu akceleracji utworzyli jeszcze dwa odrębne (FinTech, MedTech).

15. Boston Women's Workforce Council

Podsumowanie:

Działają w formie PPP, w którym stronę publiczną reprezentuje burmistrz Bostonu, a stronę prywatną kobieca społeczność biznesowa (ok. 250 firm), akademicka, pozarządowa i związkowa. Zatrudniają 3 osoby, przy budżecie około 150 tys. \$

Uwarunkowana płciowo różnica w wynagrodzeniach (*gender-wage gap*) została zidentyfikowana jako problem w Bostonie. Miasto wykorzystuje potencjał naukowy *Boston University*, żeby mierzyć te różnice i ich zmiany w czasie (wykorzystywana metoda: *multi-party computation* – pozwala na animizację danych).

Wstępne szacunki dla metropolii Bostonu (na próbie 114 firm zatrudniających prawie 170 tys. ludzi) pokazują, że kobiety zarabiają ok. 76-77% tego, co ich mężczyźni, przy czym białe kobiety są we względnie najlepszej sytuacji a dalej są: Azjatki, Afroamerykanki i kobiety z Ameryki Łacińskiej, (na poziomie 49%).

Ciekawostka: W USA (na poziomie federalnym) działa *Equal Employment Opportunity Commission*, która ma cechy urzędu, do którego można się odwołać w przypadku dyskryminacji w pracy.

16. Mass Insight Global Partnerships

Podsumowanie:

Firma powstała w latach 80. w czasie kryzysu w MA. Buduje „mosty” między najlepszymi uczelniami na świecie (w MA), a sektorem finansowym (np. *State Street*) i biznesem. Jest swego rodzaju brokerem, facylitatorem, moderatorem działań. Przygotowuje tzw. *technology road-maps*, które pozwalają na podejście horyzontalne – innowacja tworzy się bowiem „na przecięciu” sektorów (dyscyplin).

Mimo sukcesu ekonomicznego, technologicznego i społecznego, w MA mamy także do czynienia z dużymi różnicowaniami wewnętrznymi (np. dochodowym czy w zakresie jakości edukacji).

Dodatknie saldo migracji w MA ma miejsce głównie dzięki przyciąganiu studentów i naukowców. Jednocześnie nawet *Greater Boston* nie ma wystarczająco dużo argumentów, by zatrzymać u siebie wszystkich absolwentów (zwłaszcza najlepszych).

Długofalowa konkurencyjność zależy w dużej (decydującej) mierze od systemu edukacji oraz umiejętności zagospodarowania talentów („są talenty → muszą być dla nich miejsca pracy”)

Ważne dla MA: technologie w obszarze cyberbezpieczeństwa.

17. Rose Fitzgerald Kennedy Greenway Conservancy

Podsumowanie:

Organizacja non-profit. Działa od 2004 roku. Zatrudnia ok. 40 osób. Od 2007 roku zarządza parkiem, który powstał w wyniku „schowania pod ziemię” magistralnego fragmentu drogi w centrum miasta na odcinku ok. 2 km (innymi parkami zarządza już sam Boston).

Umowa zarządzania rozciąga się na okres 10 lat, przy czym co 5 lat następuje jej weryfikacja. Roczny budżet parku Greenway wynosi nieco ponad 5 mln \$, w tym ok. 2 mln \$ pochodzi z podatku, który płacą głównie firmy zlokalizowane wokół parku, w związku z tym, że wzrosła wartość ich nieruchomości (podobnie jak opłata adiacencka w PL). Reszta budżetu (ponad 3 mln \$) pochodzi od sponsorów (*fundraising*).

Rocznie z parku aktywnie korzysta 1,4 mln osób (10 lat temu było to zaledwie 140 tys.), uczestnicząc m.in. w ponad 200 wydarzeniach (rekreacyjnych, sportowych, kulturalnych, w tym kulinarnych). W parku lokalizowane są liczne instalacje artystyczne, które zmieniają się nawet co 6 miesięcy.

Podobny model zarządzania parkami można spotkać w innych miastach USA (np. Nowy Jork).

Ciekawostki:

- a) Budowa tunelu, nad którym działa park Greenway, trwała 25 lat i pochłonęła prawie 25 mld \$, 3-krotnie przekraczając planowane koszty i zakładane terminy realizacji. Inwestycja została w całości sfinansowana ze środków publicznych (głównie stanowych).
- b) Patronka parku Greenway (Rose Fitzgerald Kennedy) to matka klanu Kennedych, który wywodzi się z Massachusetts, w tym z Bostonu.

18. The Massachusetts Office of International Trade and Investment (MOITI)

Podsumowanie:

MOITI promuje bezpośrednie inwestycje zagraniczne w MA oraz eksport z MA. Utrzymuje bieżące relacje z placówkami dyplomatycznymi, których w MA jest ok. 70.

Firmy z MA eksportują produkty o wartości 27,5 mld \$ rocznie. Główne rynki eksportowe to: Kanada, Meksyk, Chiny, UK, Niemcy, Japonia, Holandia, Kore Płd., Szwajcaria („rządzi” Europa). Główne kierunki importowe to: Kanada, Chiny, Meksyk, Irlandia, Niemcy, Włochy, Japonia, UK, Szwajcaria, Francja (też „rządzi” Europa). Dodatkowo, rośnie wymiana handlowa z Ameryką Płd. (nie tylko w tradycyjnych branżach). MA współpracuje też coraz bardziej z poziomem regionalnym w innych krajach (np. z Bawarią).

MA to najlepszy pod względem innowacyjnym stan USA (wg *Bloomberg Innovation Index*). Mają (samonapędzający się) ekosystem innowacji obejmujący: dużą populację innowatorów, inwestorów i uczelni, a także agencje (np. MassTech, MassVentures) i departamenty rządu stanowego.

Główne sektory innowacyjne to: LifeScience (bio-tech: 2000 firm, health-tech), FinTech, czysta energia, robotyka, cyberbezpieczeństwo, zaawansowana produkcja. MA chce być nr 1 na świecie w Life Science. Utworzyli min. *LifeScience Centre* (PPP, gdzie 1 mld \$ pochodzi ze środków stanowych) Uczelnie z MA „produkują” najlepszych absolwentów na świecie (najwyższa gotowość do B+R). Aż 38% zatrudnionych w MA pracuje w sferze innowacji (2017). Aż 30% studentów w MA jest zza granicy (głównie Chiny i Europa).

MA ma problemy w wysokokwalifikowanymi pracownikami przemysłowymi średniego szczebla (uruchomili współpracę z Niemcami i Szwajcarią w zakresie szkolnictwa zawodowego).

MA proponuje inwestorom zagranicznym silne zachęty finansowe (głównie poza obszarem *Greater Boston*), np. w formie ulg podatkowych, grantów, budowy odpowiedniej infrastruktury, wsparcia w przekwalifikowaniu pracowników lub pokrycia kosztów utworzenia miejsc pracy. Coraz częściej oferują inwestorom prowadzenie B+R w obszarze *Greater Boston*, zaś produkcji poza tym obszarem, choć wciąż w MA – przy czym chcą, aby konkretne sektory koncentrowały się w konkretnych lokalizacjach, które sami wskazują.

Ciekawostki:

- a) MA ma bezpośrednie połączenia lotnicze prawie z 60 krajami świata (Europa, Bliski Wschód, Ameryka Środkowa, Chiny) oraz 75 bezpośrednich połączeń w ramach USA.
- b) W MA zlokalizowany jest największy na świecie producent homarów.
- c) Sytuację na rynku pracy w USA ratuje migracja ekonomiczna. Bez niej nie byłoby wzrostu liczby ludności (i wzrostu liczby miejsc pracy). Mimo to, od roku 2026 na uczelniach w USA spodziewany jest ubytek populacji studentów na poziomie ok. 50 tys.
- d) Do roku 2050 aż 1/3 populacji Chin przekroczy wiek 65 lat. Odwrotna jest sytuacja w Afryce (np. Uganda).

Prezentacja: *Welcome to Massachusetts! Office of International Trade and Investment*

19. The Mattapan/Greater Boston Technology Learning Center, Inc.

Podsumowanie:

Są organizacją dobroczynną. Działają od 15 lat. Obsługują w zakresie programowania ok. 700 studentów rocznie. Docierają głównie do osób od 16 roku życia (od tego wieku można pracować w USA), które pochodzą z 17 różnych środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym (m.in. Latynosi i Murzyni). Mają status szkoły zawodowej. Ich programy są certyfikowane, skupione na potrzebach pracodawców i z nimi ustalone (np. projektowanie produkcji lub naprawy komputerów). Pośredniczą też w wysyłaniu swoich studentów na praktyki w firmach (np. Dell).

Żeby się uczyć trzeba wpłacić 300 \$ (tylko Ci, którzy pracują). Nieliczni studenci dostają małe wynagrodzenie za udział w kursie (150\$ tygodniowo). Kursy trwają przeciętnie od 6 do 12 tygodni (2-3 razy w tygodniu po kilka godzin).

Stopa sukcesu wynosi aż 95% (tyle osób dostaje zawodowe certyfikaty po zakończeniu kursu). Większość absolwentów nie ma problemów ze znalezieniem pracy (poprawą swej sytuacji na rynku).

Roczny budżet szkoły to ok. 75 tys. \$, w tym 50 tys. \$ daje rząd stanowy, a resztę sponsorzy (np. *State Street* i inne banki oraz wiele innych podmiotów prywatnych). Jeśli dodać do tego wkład rzeczowy (np. wyposażenie i pracę mentorów), to osiągamy łącznie budżet na poziomie ok. 200 tys. \$.

Zarządzający szkołą nie traktują jej jako swoje główne zajęcie (pracują normalnie zawodowo). Nauczyciele (mentorzy) pracują na zasadzie wolontariatu.

III. Cleveland, Ohio (21-26.03.2019)

Obszary tematyczne:

- przyciąganie inwestycji na obszarach zdegradowanych;
- trendy w PPP w sektorach: edukacja, energia, usługi zdrowotne.

Odbyło się 7 spotkań. Podsumowanie każdego z nich przedstawiono poniżej.

20. Case Western Reserve University (Michael Goldberg, *Assistant Professor, Design and Innovation*)

Podsumowanie:

Dla ożywienia gospodarczego Ohio (OH) uruchomiono *3rd Frontier Programme* (2004 r., 2,3 mld \$). *Community Foundations* dołączyły się do środków tego Programu (dość nietypowa decyzja, bo one zasadniczo nie wspierają rozwoju biznesu).

W OH powołano NGO pod nazwą *Jumpstart* (30 mln \$) w formie funduszu kapitałowego, który został zasilony z *3rd Frontier Programme* i z darowizn. Zainwestował on w kilkaset firm. Jak dotąd nie mieli żadnego jednorożca (→ „wyjście” na poziomie ponad 1 mld \$).

Na *Universtyecie Case Western* powołali *Case Technology Ventures*, używając także *3rd Frontier Programme*.

W OH powołano również akcelerator pn. *Flashstars* (prywatny, ale za wsparciem publicznym). Działa także *The Ohio Capital Fund* (www.ohiocapitalfund.com) oraz kilka innych założonych przez aniołów biznesu.

Ciekawostki:

- a) John D. Rockefeller uruchomił swoje największe biznesy w Cleveland (jest tam pochowany).
- b) Najwięcej znanych amerykańskich kosmonautów (np. Armstrong) pochodzi z OH.
- c) Cleveland pod względem liczby ludności było w 1920 r. na 5 miejscu w USA, a teraz jest na 47. Tylko kilka miast w USA zaliczyło tak spektakularny spadek, w tym m.in. Detroit, Pittsburgh.
- d) W OH mają 2. największą w USA *Community Foundation* (*Cleveland Foundation*, kapitał: 1,5 mld \$).
- e) Wiele ważnych osób rozpoczynało swoją karierę naukowo-biznesową w OH, a potem „uciekło” do FB, Google, Amazon (klasyczny *brain drain*).
- f) Szacunkowe koszty studiów na *Universtyecie Case Western*:
<https://case.edu/financialaid/for-undergraduates/cost-of-undergraduate-attendance>
- g) historia pochodzącego z Cleveland samochodu elektrycznego (początek XX w.):
https://en.wikipedia.org/wiki/Baker_Motor_Vehicle

Ciekawe książki:

- a) *Beyond Silicon Valley*, Michael E. Goldberg, www.weatherhead.case.edu/faculty/michael-goldberg
- b) *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed and What to Do about It*, Josh Lerner

21. Cleveland Neighborhood Progress (CNP)

Podsumowanie:

CNP działa od 30 lat, zatrudniając 30 osób i dysponując 7 mln \$ rocznie. Jest organizacją parasolową typu *private non-profit*. Utrzymuje się z filantropii. Realizuje 5-letnie plany strategiczne. Ma swój budynek poszpitalny (siedziba i przedszkole, ale w 2/3 są tam mieszkania socjalne sprzedane developerowi).

Cleveland jest ciągle miejscem licznych nierówności i podziałów (np. na tle rasowym, edukacyjnym, zdrowotnym, dochodowym). Dlatego CNP zajmuje się szeroko pojętą rewitalizacją (inkluzyjną społeczną), wspierając 30 *Community Development Corporations* (CDCs), czyli NGOs działających na poziomie *problemnych* wspólnot lokalnych (jedna CDC na wspólnotę). CNP działa w trzech obszarach: 1) przestrzeń fizyczna (np. ożywienie przestrzeni publicznych); 2) poprawa perspektyw dla ludności (m.in. edukacja, lokalne centra kompetencji finansowych); 3) wsparcie postępu gospodarczego (np. lokalizacja start-upów w obszarach słabych strukturalnie).

Największym sponsorem CNP jest *Cleveland Foundation* (patrz wyżej) i dwie inne fundacje. Ci sponsorzy działają jak typowe organizacje biznesowe, narzucając bardzo mocno agendę i standardy działań oraz rozliczając realizację celów.

Ciekawostka: Opis mechanizmu wykluczania społecznego (*redlining*) w USA
<https://en.wikipedia.org/wiki/Redlining>

Prezentacja: *A community development intermediary in Cleveland, Ohio*

Ciekawa książka: *The War on Normal People: The Truth About America's Disappearing Jobs and Why Universal Basic Income is Our Future*, Andrew Yang

Ciekawy projekt: *Cleveland Chain Reaction*

W 2018 roku na obszarze jednego CDC (wspólnoty *problemowej*), by zdobyć inwestora, aplikowało 110 małych biznesów. Wyloniono 7 spośród nich, zaś 5 inwestorów wyłożyło 755 tys. \$ na ich rozwój. Rolą CNP był tu *match-making*, zaś inwestorzy są swego rodzaju lokalnymi „patriotami”.

22. Squire Patton Boggs (firma prawna)

Podsumowanie:

Większość infrastruktury technicznej i społecznej w USA jest w pełnym władaniu władz lokalnych (nawet nie stanowych, a tym bardziej – nie federalnych). Z tego powodu można m.in. mówić o fragmentyzacji kraju, który pod wieloma względami jest słabo zintegrowany. To bardzo istotne uwarunkowanie dla PPP.

PPP jest ciągle niezbyt dobrze postrzegane przez część społeczeństwa. Uważa się, że PPP prowadzi do uzależnienia sektora publicznego od prywatnego (przykład: system wod-kan). Sektor publiczny staje się, zdaniem niektórych, zakładnikiem sektora prywatnego. Tymczasem PPP pozwala na wykorzystanie kreatywności sektora prywatnego przy realizacji przedsięwzięć publicznych (np. zaprojektowanie mostu, by koszty jego utrzymania zoptymalizować).

W USA można spotkać dobre przykłady PPP, jednak mają one charakter „wyspowy” (np. Kalifornia). Dotyczy to głównie portów lotniczych, portów morskich, wybranych odcinków dróg, w tym tuneli. Z drugiej strony, np. ostatnio, kongres stanowy OH nie zgodził się na poszerzenie legislacji PPP poza sektor transportu. Brakuje też jasnych zachęt z poziomu federalnego. W najbliższej przyszłości nie należy się spodziewać prawa federalnego nt. PPP. Wynika to głównie z bardzo silnej suwerenności poszczególnych Stanów.

Ciekawostka: tradycje PPP są w OH bardzo długie i sięgają przełomu XIX i XX wieku.

23. Cuyahoga County Mayors and City Managers Association (CCMCMA)

Podsumowanie:

Działające w ramach CCMCMA miasta stosują partnerstwo z sektorem prywatnym (ale nie w formie klasycznego PPP) np. w dostarczaniu usług dla seniorów, łącząc swoje zasoby finansowe.

Ciekawostki:

- a) Główni partnerzy w wymianie gospodarczej OH to: Wlk. Brytania i Niemcy.
- b) Duża część gospodarki OH pracuje na rzecz przemysłu lotniczego (Boeing, Airbus). W OH jest także zlokalizowane jedno z centów badawczych NASA.
- c) Pracodawcy w USA dokładają się do konkretnych programów nauczania (kursów) w szkolnictwie zawodowym, znacząco obniżając koszty tych programów (kursów).
- d) Główne źródło zasilania systemu edukacji podstawowej w USA to podatek od nieruchomości (musi w określonym % zasilać szkoły) ustalany samodzielnie przez każdą gminę.
- e) Dochody publiczne z podatku od paliw spadają w ujęciu realnym, stąd też sektor publiczny w USA (głównie gminy) nie czuje się silnym partnerem dla sektora prywatnego, jeśli chodzi o zawieranie umów typu PPP.
- f) Zróżnicowanie systemów podatkowych działających w poszczególnych Stanach:
<https://www.bankrate.com/finance/taxes/state-with-no-income-tax-better-or-worse-1.aspx>
- g) Należące do CCMCMA *City of Independance* zapłaciło ponad 2 mln \$ klubowi CAVs, aby ten zbudował centrum treningowe na gruncie miejskim wydzierżawionym mu na 10 lat za 1\$. Inwestycja miała wartość kilku mln \$ i przynosi miastu około 1 mln \$ dochodów rocznie z tytułu podatków płaconych przez CAVs.
- h) Opis modernizacji (w formie PPP) głównej areny CAVs:
www.nba.com/cavaliers/releases/q-transformation-180918
- i) Zarobki w USA (na wesolo):
<https://deadspin.com/infographic-is-your-states-highest-paid-employee-a-co-489635228>

24. Team NEO

Podsumowanie:

Instytucja typu *private non-profit*. Ma roczny budżet na poziomie 5,6 mln \$, w tym 40% pochodzi z podatku alkoholowego (od wódki, whisky i likierów > 30% alkoholu), zaś reszta pochodzi ze źródeł prywatnych. Zatrudnia 26 osób. Działa na obszarze *Northeast Ohio Region*, który jest 12. najsilniejszym gospodarczo regionem w USA (109 tys. firm, przy czym wiele spoza USA).

Team NEO ma pięć celów: 1) koordynacja działań na rzecz rozwoju gospodarczego; 2) wsparcie rozwoju technologicznego; 3) przyciąganie i umacnianie własnych talentów; 4) tworzenie stref inwestycyjnych; 5) promocja gospodarcza OH.

Zdiagnozowali dziewięć tzw. *driving industries* (podobne do inteligentnych specjalizacji). W działaniach skupiają się na IT, zdrowiu i zaawansowanej produkcji. Od 2007 roku udało im się przyciągnąć ponad 50 inwestycji zagranicznych, które wygenerowały 4.900 miejsc pracy, przynosząc ponad 330 mln \$ dochodów podatkowych dla OH.

Ciekawostka:

- 1) W OH jest wiele – w skali USA – bardzo dobrych, m.in. w zakresie medycyny, uniwersytetów.
- 2) Ranking najlepszych klinik medycznych w USA:

<https://health.usnews.com/health-care/best-hospitals/articles/best-hospitals-honor-roll-and-overview>

Prezentacja: *Bringing Northeast Ohio Together to Accelerate Our Economy*

25. The Northeast Ohio Council on Higher Education

Podsumowanie:

Rada została powołana w latach 50. XX wieku z inicjatywy lokalnego biznesu. Jej celem jest lepsze dostosowanie zasobu talentów do potrzeb biznesu w OH. Pełni rolę koordynacyjną, stymulując m.in. współpracę uczelni, które – będąc głównie podmiotami prywatnymi – konkurują także ze sobą.

26. Cleveland Health-Tech Corridor (HTC)

Podsumowanie:

Instytucja *public non-profit*. Została założona 10 lat temu przez miasto, dwa fundusze kapitałowe oraz *Cleveland Foundation*. Dysponuje budżetem ok. 150 mln \$ rocznie. Zatrudnia (dosłownie) 1 osobę.

Zarządza klastrem (w tym fizyczną przestrzenią – *Korytarzem*), gdzie zgrupowane są najbardziej zaawansowane instytucje naukowe, biznesowe i finansowe sektora bio-tech i health-tech w Cleveland (taka *dolina krzemowa* w obszarze bio-med, do której przyjeżdżają studenci i naukowcy z całego świata).

Korytarz obejmuje m.in. 2. najlepszą na świecie klinikę (i światowego lidera w kariologii i chirurgii). W *Korytarzu* zatrudnionych jest 50 tys. osób (w ciągu 10 lat liczba miejsc pracy się podwoiła), w rocznie na badania wydaje się ok. 580 mln \$ (środków publicznych i prywatnych).

HTC wspiera tworzenie technologicznych start-upów, m.in. za pośrednictwem akceleratora *Plug&Play*, czy programu *Jupmstart*, a także z pomocą innych wehikulów uruchomionych dzięki *3rd Frontier Programme* (patrz wyżej). W *Korytarzu* zlokalizowanych jest już 40 takich firm, w tym tzw. *jednorożce* (wyjście na poziom ponad 1 mld \$), jak np. *ClevelandHeartLab*. Wysokiej klasy przestrzeń biurowa gotowa jest już do przyjęcia kolejnych firm i instytucji.

Ciekawostki:

- 1) Global Cardiovascular Innovation Center: <http://gcic.org>
- 2) Jak działa *rozszerzona rzeczywistość* w nauczaniu medycyny: <https://youtu.be/h4M6BTYRIKQ>
- 3) Akcelerator Plug&Play w Cleveland: www.plugandplaytechcenter.com/cleveland

Prezentacja: *Cleveland Health-Tech Corridor*

IV. San Antonio, Texas (26-30.03.2019)

Obszary tematyczne:

- rozwiązania PPP na obszarach wiejskich USA
- trendy w PPP w sektorach: infrastruktura, inwestycje kapitałowe.

Odbyło się 9 spotkań. Podsumowanie każdego z nich przedstawiono poniżej.

27. Planning Department, City of San Antonio

Podsumowanie:

San Antonio (SA) jest 7/8 największym miastem w USA pod względem liczby ludności. Do roku 2030 ma być na 5. miejscu. Do 2040 roku spodziewany jest napływ 1,1 mln ludzi. Największym wyzwaniem będzie dostępność mieszkań. Miasto ma także spore ograniczenia planistyczne wynikające z lokalizacji wielu jednostek wojskowych. Izba przemysłowo-handlowa wykonuje analizy oddziaływania tych baz, przynoszą one gospodarce miasta duże korzyści „popytowe” (ok. 60 tys. wojskowych i ich rodziny).

Departament Planowania zatrudnia 25 osób. W ciągu ostatnich 2 lat opracował dokument planistyczny pn. *SA Tomorrow* (perspektywa: 2040 rok). Na bazie *SA Tomorrow* wykonanych będzie 30 planów miejscowych (dla dystryktów). Przygotowanie jednego takiego planu zajmuje 2 lata. *Departament* corocznie kończy prace nad sześcioma planami miejscowymi.

Analizę ekonomiczną (*fiscal impact*) dla *SA Tomorrow* wykonano wg złożonej (autorskiej) metody. Dla niektórych proponowanych w *SA Tomorrow* przedsięwzięć rekomendowane jest użycie PPP. Mimo to *SA Tomorrow* jest dość luźno powiązany z wieloletnimi planami inwestycyjnymi miasta. Co ciekawe, miasto emituje obligacje pod tzw. inwestycje perspektywiczne.

Na poziomie Stanu Texas (TEX) są tylko regulacje dotyczące planowania. Nie ma zaś stanowego planu rozwoju, choć np. w Kalifornii czy w innych Stanach jest inaczej (więcej podejścia typu *top-down*).

28. Hemisfair Park Area Redevelopment Corporation

Podsumowanie:

Firma typu *public non-profit*, której właścicielem jest miasto. Zarządza terenem, który przekształcono w park. Współpracuje w wieloma partnerami prywatnymi, którzy na terenie parku tworzą przestrzeń mieszkaniową i komercyjną (np. handlowo-restauracyjną). Od otwarcia w roku 2016 park odwiedziło już 2 mln gości. Szacuje się, że poziom 3 mln gości rocznie zostanie osiągnięty niedługo (m.in. dzięki lepszym powiązaniom z innymi parkami w pobliżu).

Na terenie parku znajduje się wieża widokowa z restauracją (zbudowana w latach 60 XX w. na targi panamerykańskie). Właściciel wieży płaci operatorowi parku 2 mln \$ czynszu rocznie. W pobliżu jest także centrum konferencyjne (gospodzące ok. 20 tys. ludzi miesięcznie), które może wkrótce generować znaczny strumień gości w parku.

Ciekawostki:

- a) *River Walk* (*waterfront* wzdłuż rzeki San Antonio) generuje rocznie ok. 47 mln \$ dochodów podatkowych.
- b) W Meksyku artyści płacą podatki w formie swoich dzieł sztuki, które rząd następnie wystawia zagranicą, promując kulturę meksykańską.

29. San Antonio Economic Development Foundation (SAEDF)

Podsumowanie:

Firma działa w formule *private non-profit*. Zatrudnia 19 osób. Ma budżet roczny na poziomie 4 mln \$. Wiodącą rolę w kierowaniu SAEDF odgrywa sektor prywatny – jego udział w budżecie firmy wynosi 45% (każde firma, przystępując, wpłaca donację/składkę roczną).

SAEDF ma cztery zespoły i cele: 1) przyciąganie inwestorów, 2) zakorzenienie biznesu (*aftercare*), 3) promocja eksportu, 4) rozwój przedsiębiorczości. Współpracuje głównie z 3 agencjami: 1) Visit SA; 2) TechBloc (*livability & quality of place*); 3) Izby Handlowe (*business advocacy*)

Koncentruje się na przyciąganiu inwestycji w następujących obszarach: 1) zaawansowana produkcja, np. samochodowa; 2) energetyka 3) IT, w tym cyberbezpieczeństwo (w SA jest jedno z centrów NSA); 4) biotechnologia; 5) usługi finansowe; 6) przemysł zbrojeniowy – ze względu na silne związki SA z armią; 7) siedziby korporacji – bez względu na sektor.

W ostatnich 2 latach SAEDF przyciągnęła do SA 40 inwestycji zagranicznych, generujących 13,6 tys. miejsc pracy oraz 584 mln \$ nakładów inwestycyjnych. SAEDF współpracuje m.in. *Brookings Institution* w identyfikacji kluczowych szans / branż / rynków.

SAEDF działa też na rzecz budowania zasobów pracy, na które jest zapotrzebowanie inwestorów. Koordynuje rozwój potencjału instytucji edukacyjnych z potrzebami pracodawców, realizując w tym celu (własny) program pod nazwą *SA Works*.

Ciekawostki:

- a) SA w roku 2018 obchodziło 300 lat istnienia.
- b) W SA zainwestowało już 40 japońskich firm.
- c) W SA mieszka 550.000 osób z pokolenia Y (millenials) → szansa dla miasta.
- d) Na poziomie TEX działa *TexasOne* (*Texas Economic Development Council*), która zajmuje się m.in. budowaniem wizerunku TEX, w tym przyciąganiem inwestycji.
- e) Dallas-Austin-SA-Houston tworzą tzw. *Texas Triangle*, czyli jeden z 11 megaregionów w USA, koncentrujący 70% populacji TEX (i jeszcze większą część gospodarki tego Stanu).

Prezentacja: *San Antonio Economic Development Foundation*

30. The North American Development Bank

Podsumowanie:

Bank działa od roku 1994 (kapitał założycielski: 405 mln \$). Powstał w efekcie utworzenia NAFTA, na podstawie bilateralnego porozumienia USA-Meksyk (kraje te są udziałowcami w 50%). Jego obecny rating to: AA1. W Radzie Nadzorczej zasiadają m.in. przedstawiciele rządów USA i Meksyku. Centrala jest zlokalizowana w SA.

Bank działa w obszarze przygranicznym: po stronie USA – pas 100 km i 6,3 mln ludzi, a po stronie Meksyku – pas 300 km i 16,4 mln ludzi. Finansuje głównie infrastrukturę: 1) środowiskową, w tym wod-kan i odpady; 2) energetyczną, w tym OZE i efektywność energetyczną, 3) transportową, w tym transport zbiorowy pod kątem jakości powietrza.

Dotąd Bank udzielił kredytów na kwotę 2,35 mld \$ (166 projektów), generując 8,2 mld \$ inwestycji. Bank finansuje do 85% wartości projektów na okres do 25 lat. Większość klientów stanowią podmioty prywatne (głównie w sektorze energii). W 2018 roku Bank wyemitował pierwsze zielone obligacje.

Bank finansuje często prywatną stronę w przedsięwzięciach PPP. Preferowany model PPP polega na wykorzystaniu wehikulu *spółki specjalnego przeznaczenia* (SPV), co pozwala na wydzielenie projektu (ryzyk) z normalnej działalności inwestora. Bank dysponuje też m.in. linią pomocy technicznej, która jest wykorzystana w przygotowaniu PPP (SPV).

Bank nie postrzega ram prawnych dla PPP jako dobre, w związku z czym kredytowane projekty typu PPP są dobierane bardzo ostrożnie. Obecnie jest ich w portfelu ok. 15 (głównie w sektorze energii).

Bank zdaje sobie sprawę, że sektor publiczny ma w USA i Meksyku dostęp do bardzo tanich kredytów, co sprawia, że projekty PPP mogą nie być popularne, zwłaszcza, że w ogólnym rozrachunku są „droższe” od kredytów (bo uwzględniają pełny cykl życia projektu → patrz wyżej).

Ciekawostka: W strefie Dallas-SA notuje się największe w USA wydatki na leki przeciwalergiczne w przeliczeniu na osobę.

Prezentacja: *The North American Development Bank*

31. Alamo Area Metropolitan Planning Organization (AAMPO)

Podsumowanie:

Agencja powstała 50 lat temu na bazie prawa federalnego (takich agencji jest w USA ponad 400). Działa na Obszarze Metropolitalnym SA (Alamo), zamieszkanym przez 2 mln ludzi (10 tys. mil dróg). AAMPO tworzy kompleksowy 25-letni plan transportowy (*metropolitan transportation plan*) dla Alamo. W jego ramach do 2045 roku zaplanowano wydatki na poziomie ponad 17 mld \$, i tak: 8,9 mld \$ będzie skierowanych na transport zbiorowy (łącznie z taborem i wydatkami bieżącymi), a 8,6 mld \$ – na infrastrukturę drogową. Na bazie tego 25-letniego planu powstają 4-letnie programy usprawnienia transportu (*transportation improvement programs*), które przekładają się na decyzje o realizacji konkretnych przedsięwzięć. Decyzje te zapadają w ramach otwartego (*bottom-up*) konkursu na projekty, przy minimalnym wkładzie własnym inwestorów na poziomie 20%.

Ciekawostki:

- a) AAMPO dysponuje bardzo przekrojową i dokładną bazą danych nt. wypadków drogowych, która dostarcza podstaw dla wielu decyzji regulacyjnych i inwestycyjnych w Alamo.
- b) 86% osób w Alamo podróżuje jednoosobowo samochodem w układzie praca-dom-praca, a tylko 0,17% korzysta z roweru.
- c) Jedną z koncepcji rozwiązania problemu transportu zbiorowego w SA:
<http://news4sanantonio.com/news/local/connect-sa-hopes-to-solve-traffic-troubles-with-multi-pronged-approach>
- d) Każde 100 galonów paliwa w TEX generuje 38,40\$ podatków, z których 20\$ trafia na poziom stanowy z przeznaczeniem na drogi. Pozostałe 18,40\$ trafia do budżetu federalnego, z którego (w ramach redystrybucji) 2,76 \$ trafia do innych stanów, a 15,64\$ wraca do TEX. Tym samym, 35,64\$ może być wydawanych w TEX z przeznaczeniem na inwestycje transportowe, choć zdarza się, że część wpływów podatkowych z paliw trafia poza sektor transportowy (np. edukacja). Nie jest to zabronione prawem, ale znacząco ogranicza możliwości zaspokojenia (rosnących) potrzeb inwestycyjnych w transporcie tym bardziej, że podatek transportowy nie wzrósł od 1991 roku, a inflacja od tego czasu osiągnęła poziom ponad 33%.

Prezentacja: *Alamo Area Metropolitan Planning Organization*

32. Greater San Antonio Chamber of Commerce

Podsumowanie:

Organizacja typu *private non-profit*. Skupia 2.100 największych firm w obszarze metropolitalnym SA zatrudniających łącznie ok. 500 tys. ludzi. W Izbie pracuje 21 osób, jej roczny budżet wynosi 4 mln \$. Ma ona strukturę opartą na Komitetach:

- a) ds. rozwoju gospodarczego: (turystyka, lotnictwo, zdrowie i biogospodarka, downtown, handel)
 - uzupełniają się z *San Antonio Economic Development Foundation* (patrz wyżej),
 - koncentrują się na tych firmach, które zakorzeniają (zakorzeniły) się w lokalnej gospodarce.
- b) ds. wojskowych (przemysł wojskowy jako jeden z napędów lokalnej gospodarki)
 - rozwijają możliwości dla kolejnych branż wojskowych.
- c) ds. polityk publicznych (energia, transport, zaopatrzenie w wodę).

Ciekawostki:

- a) Główni partnerzy handlowi TEX to: Meksyk, Kanada i Japonia.
- b) 1/6 osób w SA pracuje w sektorze zdrowia/biogospodarki.
- c) 1/8 osób w SA ma powiązania z wojskiem (np. poprzez rodzinę).
- d) Austin (TEX) jest uważane za nową *dolinę krzemową* (Dell, Google).
- e) SA jest pierwszym w USA miastem dziedzictwa kulinarnego UNESCO.
- f) W TEX rodzi się (blokowana na poziomie Stanu) koncepcja kolei dużych prędkości:
www.expressnews.com/news/local/article/San-Antonio-still-in-the-hyperloop-13073073.php

33. Haven for Hope

Podsumowanie:

Mają formę NGO. Działają od 9 lat na przemysłowym terenie (ok. 9 ha) należącym do SA, gdzie zainwestowano ponad 100 mln \$. Zajmują się kompleksowym wsparciem osób bezdomnych. Z ich usług korzysta dziennie ok. 1500 osób. Zatrudniają 250 osób, głównie pracowników socjalnych. Wspiera ich ok. 1000 wolontariuszy. Roczny budżet organizacji osiąga 20 mln \$, przy czym w 50% jest on zasilany środkami prywatnymi.

Współpracują z blisko 80 agencjami publicznymi, NGOs i kościołami (związkami wyznaniowymi). Są swego rodzaju koordynatorem (integratorem) działań wielu instytucji. Realizują jednocześnie kilka programów: 1) noclegownia dla 700 osób jednocześnie; 2) mieszkania socjalne dla osób samotnych i dla rodzin – z częściową odpłatnością; 3) dostęp do posiłków z banku żywności; 4) rekreacja; 5) usługi zdrowotne, w tym centrum kryzysowe (*restoration centre*) z terapią psychologiczną i odwykową; 6) usługi opiekuńcze dla dzieci. Zarządzają także magazynem, w którym ludzie pozostawiają użyteczne dla bezdomnych rzeczy.

Personel jest wyspecjalizowany w skutecznym pomaganiu ludziom o różnych problemach (składa się np. z byłych wojskowych czy więźniów). Dla każdego podopiecznego powstają indywidualne plany rozwoju osobistego, które dają szansę „powrotu” do społeczeństwa. Duża część podopiecznych jest „popychana” do nauki lub do pracy (poza placówką).

Rodziny przebywają tu średnio 4 miesiące, a osoby indywidualne – 5 miesięcy.

Ciekawostki: W SA żyje obecnie ok. 3 tys. ludzi bezdomnych.

34. The Brooks City-Base

Podsumowanie:

Działają w formule *public non-profit*. Zostali utworzeni przez miasto. Zajmują się obszarem wielkości ponad 500 ha po byłej bazie wojskowej zamkniętej w roku 2004 (likwidacja 2.300 miejsc pracy). Zatrudniają ponad 40 osób. Mają budżet ok. 10 mln \$ (w tym 2 mln \$ to spłata obligacji, które wyemitowali z przeznaczeniem na przygotowanie / uzbrojenie terenu).

Na zarządzanym przez nich terenie zainstalowały się już 42 firmy, które przez 10 lat nie płacą podatku od nieruchomości. Powstało tam już ponad 2.300 miejsc pracy (zneutralizowano efekt likwidacji bazy wojskowej). Zlokalizowały się tam także hotele, centrum kongresowe, średnie szkoły medyczne (3 tys. studentów), *lekki* park przemysłowy (czyste technologie). Funkcjonują też osiedla apartamentowe, węzeł przesiadkowy dla transportu zbiorowego oraz park (17 ha!).

Podsumowując, tworzą ofertę głównie dla millenialsów. Wartość terenu wzrosła z 36,8 (2004) do 618 mln \$ (2017), a roczna wartość sprzedaży funkcjonujących tam firm wynosi 1,5 mld \$ (2018). W ciągu 5 lat należy spodziewać się kolejnych 1.400 miejsc pracy (m.in. Toyota). Oczekiwane jest pojawienie się (także zagranicznych) firm generujących względnie dużo miejsc pracy w obszarze średnich technologii (np. sektor żywnościowy).

Prezentacja: *Brooks. San Antonio's up-and-coming community with a vision as big as Texas.*

35. The Texas Department of Transportation

Podsumowanie:

Odpowiadają m.in. za system autostrad stanowych. Mają 10-letni plan o wartości 75 mld \$, w ramach którego przewidziane są inwestycje drogowe, a także koszty utrzymania systemu drogowego.

Współpracują z *Metropolitan Planning Organizations* (próbują z nimi rozwiązywać problemy). Zdają sobie sprawę, że obszar metropolitalny SA jest jednym z najszybciej rozwijających się w USA i starają się dostosować do tego system transportowy, przy czym nie inwestują w transport zbiorowy (robi to tylko poziom federalny i lokalny). Jednak z poziomu Stanu dostrzega się wzrost popytu na przewozy towarowe i dlatego stworzono tzw. *freight plan*.

Ciekawostki:

- a) W TEX nie ma spójnej (stanowej) polityki transportowej.
- b) W TEX funkcjonuje jeden odcinek autostrady zbudowany w formule PPP (*toll road*).
- c) W SA rozwijają koncepcję *Bus Rapid Transit* (autobusy działające w systemie tramwajowym).
- d) W TEX dobro wspólne wydaje się mniej ważne od interesów indywidualnych, co potwierdzają zachowania transportowe ludzi, w tym dominacja indywidualnego transportu drogowego.
- e) Wbrew pozorom, to nie w TEX posiadanie broni jest najbardziej popularne w USA:
<https://www.cbsnews.com/amp/pictures/gun-ownership-rates-by-state/>.

V. KONKLUZJE

1. Cele wizyty studyjnej zostały zasadniczo zrealizowane.
2. Liczba i różnorodność odwiedzanych instytucji (i Stanów) pozwoliły w satysfakcjonującym stopniu zapoznać się ze zróżnicowanym podejściem amerykańskich podmiotów publicznych, prywatnych, pozarządowych i akademickich do przygotowania i realizacji przedsięwzięć w formule PPP. Jednak z punktu widzenia tematu wizyty odwiedzenie jednego ze Stanów na zachodnim wybrzeżu mogłoby być uzasadnione merytorycznie.
3. Wydaje się, że amerykańska „ścieżka” PPP napotyka zbliżone problemy i wyzwania, z jakimi mamy do czynienia w Europie (UE). Dotyczy to przede wszystkim infrastruktury technicznej, głównie transportowej i energetycznej.
4. Obszarami, w których z pewnością można poszukiwać wartościowych amerykańskich inspiracji, są:
a) aktywność sektora obywatelskiego (pozarządowego), w tym poziom jego samoorganizacji, zasobów i zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych we współpracy z sektorem rządowym i biznesowym; **b)** modele partnerstw publiczno-prywatno-obywatelskich działających na styku sfery B+R oraz gospodarki (inspirujące były głównie rozwiązania z Massachusetts).
5. Mało liczna i międzynarodowa grupa uczestników wizyty bardzo sprzyjała intensywności spotkań, zasadniczo podnosząc ich walor informacyjny i użytkowy.
6. Spotkania z amerykańskimi rodzinami i możliwość skorzystania z bardzo szerokiej oferty *przemysłu czasu wolnego* pozwoliły z pewnością lepiej zrozumieć specyfikę i różnorodność kulturową USA.
7. Niektóre podróże między odwiedzanymi miastami można byłoby odbyć koleją (dodatkowy, bardzo ważny, walor poznawczy).