



**PROGRAM REGIONALNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



Załącznik Nr 3 c do Wniosku do Zarządu Woj.  
Warmińsko-Mazurskiego z dnia 8 luty 2010 r.

Regionalny Program Operacyjny  
**Warmia i Mazury**  
na lata 2007-2013

Autor:  
dr inż. Korneliusz Pylak

**Wytyczne do studiów wykonalności w zakresie promocji  
i informacji turystycznej do projektów objętych Indykatywnym wykazem  
indywidualnych projektów kluczowych  
RPO WiM na lata 2007-2013**

**Oś priorytetowa 'Turystyka', działanie 2.2**

Olsztyn, 8 luty 2010 r.

---

# Spis treści

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SPIS TREŚCI</b>   | <b>2</b>  |
| <b>WPROWADZENIE</b>  | <b>3</b>  |
| <b>STRESZCZENIE STUDIUM</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1. WYKONALNOŚĆ TECHNICZNO-TECHNOLOGICZNA</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1. STAN AKTUALNY   | 5         |
| 1.1.1. Opis stanu aktualnego (przed realizacją projektu)   | 5         |
| 1.1.2. Opis potrzeby realizacji projektu w kontekście wykonalności technicznej                     | 6         |
| 1.1.3. Opis celów projektu   | 8         |
| 1.2. MOŻLIWE WARIANTY  | 9         |
| 1.2.1. Najważniejsze warianty realizacji projektu (inne możliwe sposoby osiągnięcia celu projektu) | 9         |
| 1.2.2. Analiza wariantów projektu  | 10        |
| 1.2.3. Optymalny wariant projektu  | 11        |
| 1.3. REALIZACJA PROJEKTU   | 11        |
| 1.3.1. Opis lokalizacji / miejsca realizacji projektu  | 11        |
| 1.3.2. Niezbędne rodzaje czynności / materiałów / usług  | 11        |
| 1.3.3. Planowany harmonogram realizacji projektu   | 12        |
| 1.4. STAN PO REALIZACJI PROJEKTU   | 12        |
| 1.4.1. Opis stanu 'po realizacji projektu'   | 12        |
| 1.4.2. Matryca logiczna projektu   | 13        |
| 1.5. WYKONALNOŚĆ PRAWNA   ZGODNOŚĆ Z POLITYKĄ OCHRONY ŚRODOWISKA                                   | 14        |
| 1.5.1. Kwestie prawne związane z realizacją projektu   | 14        |
| 1.5.2. Wpływ na środowisko regionu   | 14        |
| 1.5.3. Wpływ na siedliska i gatunki zamieszkujące tereny Natura 2000 i inne o znaczeniu krajowym   | 15        |
| <b>2. WYKONALNOŚĆ FINANSOWO-EKONOMICZNA</b>  | <b>17</b> |
| 2.1. ZAPROPONOWANA METODOLOGIA PRZEPROWADZENIA ANALIZ  | 17        |
| 2.1.1. Przyjęte założenia przeprowadzanych analiz  | 17        |
| 2.1.2. Przyjęte założenia analizy ekonomicznej   | 18        |
| 2.2. NAKŁADY NA REALIZACJĘ PROJEKTU  | 18        |
| 2.3. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PROJEKTU  | 20        |
| 2.3.1. Źródła finansowania. Finansowanie części inwestycji nie pochodzącej ze środków EFRR         | 20        |
| 2.3.2. Kalkulacja luki finansowej. Poziom dofinansowania   | 21        |
| 2.3.3. Podstawowe parametry kredytów i pożyczek  | 22        |
| 2.3.4. Ocena możliwości finansowych inwestora. Wnioski z analizy zdolności inwestycyjnej inwestora | 23        |
| 2.4. TRWAŁOŚĆ FINANSOWA PROJEKTU   | 24        |
| 2.5. ANALIZA KOSZTÓW-KORZYŚCI – ANALIZA EKONOMICZNA PROJEKTU                                       | 25        |
| <b>3. WYKONALNOŚĆ INSTYTUCJONALNA</b>  | <b>26</b> |
| 3.1. WYKONALNOŚĆ INSTYTUCJONALNA PROJEKTU  | 26        |
| 3.1.1. Opis stanu aktualnego organizacji wdrażającej projekt                                       | 26        |
| 3.1.2. Opis wdrażania projektu   | 26        |
| 3.1.3. Finansowanie pracy komórki odpowiedzialnej za wdrożenie projektu                            | 27        |
| 3.2. TRWAŁOŚĆ REZULTATÓW PROJEKTU  | 27        |
| 3.2.1. Utrzymanie i eksploatacja inwestycji  | 27        |
| 3.2.2. Zdolności organizacyjne i finansowe do utrzymania rezultatów projektu                       | 27        |
| 3.2.3. Zarządzanie infrastrukturą. Właściciel inwestycji   | 28        |

## Wprowadzenie

---

Niniejsze wytyczne zostały przygotowane przez dr inż. Korneliusza Pylaka w ramach umowy pomiędzy PSDB Sp. z o.o. a Urzędem Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Wytyczne są przeznaczone dla **osób piszących studia wykonalności** dla projektów w ramach **Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury** na lata 2007-2013. **Celem wytycznych** jest ujednolicenie zasad przygotowywania i pisania studiów wykonalności, w szczególności przyjmowania założeń, parametrów, a także metodologii prowadzenia obliczeń.

Zadaniem studium wykonalności jest wybór takiego rozwiązania techniczno-technologicznego, które nie dość, że umożliwi realizację postawionych wcześniej celów, **przyczyni się do rozwiązania problemów** zidentyfikowanych w danej jednostce, to jeszcze **wykorzystywać będzie istniejące zasoby i środki** oraz zagwarantuje **trwałość wybranego rozwiązania**.

Niniejsze wytyczne w dużej mierze opierają się na wytycznych do studiów wykonalności w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, ale mimo tego studia wykonalności przygotowane w okresie 2004-2006 **wymagają aktualizacji**, ponieważ przyjęto inne założenia wynikające z dokumentów unijnych, w tym konieczność liczenia 'luki finansowej', stosowania innych założeń finansowych i ekonomicznych (m.in. innych stóp dyskontowych), nieco inną strukturę studium i inny podział dokumentu, a także większy nacisk na badanie wariantowości inwestycji.

## Streszczenie Studium

---

W streszczeniu powinien się znaleźć skrótowy przegląd kluczowych informacji o projekcie:

odnośnie informacji ogólnych:

- ↳ tytuł projektu (inwestycji dla której tworzone jest studium wykonalności),
- ↳ lokalizacja inwestycji, w tym powiat, gmina, miejscowość (pkt 1.3.1),
- ↳ planowany okres realizacji (pkt 1.3.3),

odnośnie wykonalności techniczno-technologicznej:

- ↳ tło i uzasadnienie – uzasadnienie potrzeby realizacji (pkt 1.1.1 i 1.1.2),
- ↳ komplementarność z innymi projektami (pkt 1.1.1),
- ↳ wyniki analizy wariantów, w tym wybrane rozwiązanie techniczne (pkt 1.2.2 i 1.2.3),
- ↳ zgodność projektu z celami RPO wraz z uzasadnieniem (1.1.3, 1.4.2)
- ↳ wkład w realizację 'Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020' wraz z uzasadnieniem (1.1.3, 1.4.2),
- ↳ matryca logiczna projektu (1.4.2).
- ↳ wykonalność prawna (pkt 1.5.1),
- ↳ zgodność z polityką ochrony środowiska (pkt 1.5.2 i 1.5.3).

odnośnie wykonalności ekonomiczno-finansowej:

- ↳ kwalifikowalność podatku VAT (2.1.2),
- ↳ wydatki w zakresie instrumentu elastyczności (2.1.2),
- ↳ harmonogram rzeczowo-finansowy (zawierający przynajmniej informacje o całkowitym koszcie realizacji inwestycji w zł, w tym koszty kwalifikowane i niekwalifikowane, poziom współfinansowania z EFRR (% kosztów kwalifikowanych) oraz kwota współfinansowania ze środków EFRR w zł) (2.2),
- ↳ trwałość finansowa projektu (pkt 2.6.4),
- ↳ wielkość luki w finansowaniu, w tym maksymalne kwalifikowane wydatki, zdyskontowany koszt inwestycji, zdyskontowany dochód netto, wydatki kwalifikowane, maksymalna wielkość współfinansowania (2.3.2),
- ↳ wyniki analizy ekonomicznej (pkt 2.7).

odnośnie wykonalności instytucjonalnej:

- ↳ sposób zarządzania projektem (pkt 3.1.2),
- ↳ trwałość rezultatów projektu (pkt 3.2),

W streszczeniu studium wykonalności należy stosować następujące zasady:

- ↳ streszczenie należy pisać zawsze na końcu pracy nad studium (kiedy całości dokumentu zostanie przygotowana),
- ↳ streszczenie **nie może mieć więcej niż 10 stron**, jeżeli istnieje potrzeba omówienia większego fragmentu – należy odesłać czytelnika do szczegółowej części studium,
- ↳ przy każdym wniosku, wyniku badań itp. należy podawać stronę, na której znajdują się analizy lub wyliczenia, aby czytelnik mógł szybko znaleźć ten fragment,
- ↳ kolejność przedstawianych informacji powinna być zgodna ze strukturą studium,
- ↳ język streszczenia powinien być prosty do zrozumienia przez osoby bez przygotowania technicznego.

# 1. Wykonalność techniczno-technologiczna

---

## 1.1. Stan aktualny

---

### 1.1.1. Opis stanu aktualnego (przed realizacją projektu)

---

Elementem wyjściowym w poprawnie sporządzonej analizie techniczno-technologicznej jest **rzetelny i poprawny opis stanu aktualnego**. Jasno opisany stan obecny pozwala w sposób przejrzysty przejść do **identyfikacji istniejących problemów oraz potrzeb**, a tym samym do uzasadnienia potrzeby realizacji projektu.

Opis stanu obecnego powinien przede wszystkim koncentrować się na **charakterystyce istniejących elementów**, które mogą zostać wykorzystane w projekcie oraz otoczenia z nim związanego. Już na tym etapie powinny być wskazane lub chociaż zaakcentowane problemy jakie generuje brak lub niedostateczne działania objęte projektem.

Ramowy, sugerowany, proponowany zakres informacji w opisie stanu aktualnego powinien zawierać:

**obowiązkowo:**

- ↳ liczbę turystów na dzień/miesiąc/rok istniejących obiektów i produktów turystycznych;
- ↳ podstawowe usługi, produkty turystyczne i ich charakterystykę;
- ↳ istniejącą funkcjonalność systemu informacji i promocji turystycznej;
- ↳ niedogodności i problemy dla mieszkańców, podmiotów gospodarczych itp. (np. jakość i stopień zaspokajania potrzeb beneficjentów oraz utrudnienia wynikające z dotychczasowych rozwiązań, odpowiedź na pytanie: *dlaczego do tej pory nie zostały one zaspokojone?*)
- ↳ uwarunkowania realizacyjne planowanego projektu wynikające z dokumentów strategicznych (np. Programu Rozwoju Turystyki w obszarze Kanału Elbląskiego i Pojezierza Iławskiego), uwarunkowań prawnych, warunków środowiskowych, geologicznych i geotechnicznych, ochrony konserwatorskiej terenu i innych warunków; w szczególności **należy wskazać nawiązania projektu do danego dokumentu strategicznego np. pokazać, że problemy, które ma rozwiązać projekt oraz narzędzia do ich rozwiązania są w w/w dokumentach wskazane**.
- ↳ wpływ uwarunkowań na przyjęte wcześniej rozwiązania w kontekście istniejących elementów projektu.
- ↳ szerszy kontekst realizacji projektu poprzez opis innych inwestycji realizowanych na terenie gminy / powiatu / województwa (**należy pokazać komplementarność projektów**)

W szczególności (fakultatywnie) w tym punkcie należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- ↳ Jaki obszar objęty jest potencjalnym oddziaływaniem przyszłego projektu?
- ↳ Jak wygląda obecny system informacji turystycznej?
- ↳ Czy działania promocyjne w obszarze projektu są w jakiś sposób skoordynowane?
- ↳ Jak wygląda i w jaki sposób się rozwija współpraca pomiędzy sferą prywatną, a sferą publiczną oraz współpraca sektorowa?
- ↳ Jak ukształtowana jest świadomość i tożsamość regionalna mieszkańców, w tym młodzieży?
- ↳ Czy były prowadzone badania marketingowe dotyczące ruchu turystycznego, potrzeb, wymagań oraz motywów podróżowania turystów? Jakie wnioski zostały wyciągnięte?

- ↳ Czy na obszarze objętym projektem stworzono kompleksowe pakiety produktowo-ofertowe?
- ↳ Jak kształtuje się baza noclegowa? Czy jest dostosowana do struktury ruchu turystycznego?
- ↳ Jak długi jest sezon turystyczny? Czy jest on obecnie przedłużany przez kreowane atrakcje, 'pozasezonowe' produkty, imprezy itp.?
- ↳ **Czy z powyższego opisu wynikają problemy dla sektora turystycznego i rozwoju turystyki na obszarze objętym projektem?**
- ↳ **Czy realizacja projektu jest poprzedzona innymi działaniami prowadzonymi dotychczas na obszarze objętym projektem?**

Jednym z ważniejszych elementów jest wiarygodność podawanych informacji. Wiarygodność wzmacniają:

- ↳ wykorzystane źródła statystyczne,
- ↳ dokumenty strategiczne gminy / powiatu / województwa,
- ↳ analizy prowadzone na potrzeby danego obszaru i projektu,
- ↳ wreszcie dokumentacja zdjęciowa obszaru.

Jak widać, opis stanu obecnego jest znacznie rozbudowany i szczegółowy, jednakże celem opisu jest oddanie pełnego obrazu rzeczywistości projektowej i przedstawienie środowiska, w którym będzie realizowany projekt. Opis stanu obecnego jest również podstawą oceny **potrzeby realizacji projektu**.

### 1.1.2. Opis potrzeby realizacji projektu w kontekście wykonalności technicznej

Opis potrzeby realizacji projektu to **kluczowy moment studium**, który daje podstawę do rozważenia możliwości sfinansowania danego projektu. Jest to moment, który uosabia problemy społeczności – interesariuszy projektu, które dany projekt ma rozwiązać.

Dlatego w opisie powinny się znaleźć następujące elementy:

- ↳ analiza problemów i potrzeb, które dotyczą interesariuszy projektu (ale jedynie w kontekście przedmiotu projektu), a w tym w szczególności:
  - ↳ rozpoznanie problemów<sup>1</sup> odczuwanych przez różnych interesariuszy projektu oraz źródła tej analizy: np. przeprowadzenie konsultacji z interesariuszami, wcześniej przeprowadzone badania na danym obszarze lub obszarze o podobnych problemach;
  - ↳ związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy problemami;
- ↳ powiązania pomiędzy wykazanymi problemami, a przedstawionym wcześniej opisem otoczenia projektu;
- ↳ selekcja wszystkich problemów i wybór tych, które projekt ma rozwiązać lub przyczynić się do ich rozwiązania;

Tak przeprowadzona analiza powinna doprowadzić do stworzenia **drzewa problemów**, które doskonale obrazuje problemy wynikające ze stanu obecnego.

---

<sup>1</sup> Problemy muszą być określone jako sytuacje negatywne. Nie wszystkie sformułowania są sytuacjami negatywnymi, np. '10% stopa bezrobocia w mieście' nie oznacza negatywnej sytuacji, jeżeli w innych miastach jest ona dwu-krotnie wyższa, ale sformułowanie 'dwukrotnie wyższa stopa bezrobocia niż na obszarze okalającym obszar projektu' – jest już sytuacją negatywną.

Po sporządzeniu drzewa problemów, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden ważny, o ile nie najważniejszy w analizie problemów, aspekt. Na podstawie drzewa problemów można z łatwością określić, czy *projekt rozwiązuje rzeczywiste problemy społeczności*. Bowiem jedynie **projekty rozwiązujące problemy znajdujące się na samym dole drzewa problemów (pierwotne przyczyny) są skuteczne i zostawiają trwałe rezultaty**. Jeżeli projekt koncentruje się na problemach ze środka drzewa, to ewentualnie rozwiąże je jedynie na czas projektu, bowiem po jego zakończeniu ponownie zaczną oddziaływać problemy będące poniżej i ponownie powstaną skutki (problemy pośrednie), które projekt chwilowo rozwiązał.

Z drzewa problemów powinna wynikać przekonująca i podparta dowodami – potrzeba realizacji projektu. Pomocne mogą być w tym następujące pytania częściowe:

- ↳ skąd wynika potrzeba realizacji projektu? czy z potrzeb przedsiębiorców? czy z potrzeb samorządu lokalnego? czy z potrzeb lokalnych mieszkańców (miejsca pracy)?
- ↳ czy wskazane potrzeby realizacji projektu są widoczne (wynikają) z analizy rynku i/lub charakterystyki instytucji?
- ↳ od kiedy istnieją potrzeby realizacji projektu? dlaczego do tej pory nie zostały zaspokojone?
- ↳ czy projekt zaspokoi w pełni potrzeby danej instytucji w zakresie inwestycyjnym lub zakupowym? na jaki czas? jeżeli nie, to w jakim zakresie? dlaczego wybrano właśnie taki zakres projektu?
- ↳ w jaki sposób projekt zaspokoi potrzeby instytucji? jakie działania zakłada, aby zaspokoić te potrzeby? *w szczególności należy uzasadnić zakup nieruchomości, robót budowlanych, których realizacja musi być koniecznym warunkiem powodzenia projektu.*

Potrzeba realizacji projektu powinna wynikać przede wszystkim z konieczności:

#### w zakresie tworzenia markowych produktów turystycznych

---

- ↳ stworzenia spójnej oferty atrakcji i usług, która może być sprzedawana w pakietach i obejmuje wspólne działania marketingowe, w tym promocyjne;
- ↳ ukształtowania produktów turystycznych pomagających w identyfikacji segmentów rynków docelowych;
- ↳ stworzenia wiodących produktów markowych skuteczniej identyfikujących region z charakterystycznym, unikatowym komponentem obszaru, a co za tym idzie wykreowania pozytywnego wizerunku regionu i podniesienia jego konkurencyjności;
- ↳ wykorzystania położenia Warmii i Mazur – jednego z największych atutów województwa;
- ↳ wykorzystania różnorodności środowiska przyrodniczego województwa warmińsko-mazurskiego do rozwoju wielu form turystyki;
- ↳ wykorzystania bogactwa dziedzictwa kulturowego Warmii i Mazur, co sprzyjałoby rozwojowi infrastruktury turystycznej oraz stanowiłoby podstawę do podniesienia atrakcyjności turystycznej regionu;
- ↳ wzmacniania tożsamości mieszkańców i rozwijania regionalizmu poprzez budowanie oferty na bazie dziedzictwa kulturowego;
- ↳ rozwoju usług związanych z obsługą turystów dzięki wyeksponowaniu produktów turystycznych.

#### w zakresie opracowania i wdrożenia monitoringu rynku turystycznego

---

- ↳ racjonalnego planowania działań promocyjnych poprzez rozpoznanie i znajomość rynku;
- ↳ identyfikacji silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla rynku turystycznego w obszarze objętym projektem;
- ↳ przyciągania inwestycji i rozwoju przedsiębiorczości poprzez określanie trendów w turystyce;

### w zakresie spójnej promocji i zintegrowanego systemu informacji turystycznej

---

- ↳ zwiększenia identyfikacji regionu na zewnątrz i racjonalizowania wydatków różnych podmiotów poprzez zintegrowaną promocję;
- ↳ powszechności i dostępności w regionie, kraju i za granicą informacji o regionie: atrakcjach, usługach i wydarzeniach;
- ↳ szybkiego przepływu i wiarygodności informacji poprzez spójny system informacji i promocji;
- ↳ optymalnego wykorzystania wiedzy poprzez zintegrowane działania;
- ↳ dobrej organizacji informacji turystycznej poprzez wykorzystanie wszystkich możliwych nośników informacji, jak Internet, kontakt osobisty, znaki drogowe, tablice informacyjne itp. – stworzenia systemu informacji turystycznej poprzez ujednolicenie i powiązanie ze sobą tych elementów;
- ↳ szybkiej identyfikacji i poczucia bezpieczeństwa turystów poprzez zastosowanie wspólnych standardów w nośnikach informacji.

### 1.1.3. Opis celów projektu

---

W tym punkcie należy przełożyć potrzeby i problemy społeczności na cele projektu. Należy przede wszystkim określić takie cele, które:

- ↳ są pożądane przez inwestora i otoczenie (wynikają z analizy potrzeb);
- ↳ oddziałują na cele strategiczne obszaru, na którym realizowany jest projekt oraz cele horyzontalne dotyczące danego typu projektu; w szczególności należy pokazać **w jaki sposób i w jakim zakresie** (np. w kontekście wskaźników realizacji) **cele projektu spełniają cele 'Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020' i RPO WiM**;
- ↳ powodują koncentrację środków na tym co ważne, efektywne kosztowo, a także możliwe do zrealizowania;

Cele muszą być:

- ↳ opisem przyszłego stanu rzeczy, który zaistnieje po rozwiązaniu problemów (*a więc nigdy celem nie może być 'kupienie wyposażenia' lub 'zatrudnienie pracowników'*);
- ↳ zgodne z metodą SMART, każdy cel powinien być:
  - ↳ **S**pecific (konkretny) – czy cel nie jest ujęty zbyt ogólnie? (*błędne przykłady to np. poprawa warunków świadczenia usług, znaczący wzrost sprzedaży itp.*);
  - ↳ **M**asurable (mierzalny) – czy można zmierzyć poziom jego osiągnięcia? (*np. trudno mierzalna jest jakość produktów, jeżeli cel projektu będzie związany z poprawą jakości usług o 5% w ciągu 5 lat, to należy odpowiedzieć na pytanie, jak będzie mierzona jakość: czy ilością skarg i zażaleń, czy ilością napraw gwarancyjnych, czy też poziomem zadowolenia klientów z szeroko rozumianej jakości*);
  - ↳ **A**chievable/available (osiągalny) – czy cel jest wyrażony liczbowo? tylko skwantyfikowany cel jest osiągalny (*np. jeżeli celem jest znaczący wzrost turystów, to jak określić, czy cel został osiągnięty, w którym momencie?*);
  - ↳ **R**ealistic (realistyczny) – czy cel jest możliwy do osiągnięcia w założonym okresie? (*należy zastanowić się nad prawdopodobieństwem osiągnięcia każdego z celów, np. w przypadku braku działań promocyjnych i niewybudowaniu infrastruktury dojazdowej, mało realne wydaje się podniesienie liczby turystów o 50% w ciągu 5 lat tylko poprzez wybudowanie ośrodka turystycznego w gminie*);
  - ↳ **T**imed (określony w czasie) – czy cel jest określony w czasie? (*np. wzrost liczby odwiedzających o 10% w 2013 r.*).



Przykłady celów:

---

#### w zakresie tworzenia markowych produktów turystycznych

---

- ↳ zbudowanie oferty turystycznej regionu w postaci kompleksowych produktów turystycznych obejmujących atrakcje i usługi;
- ↳ wykreowanie markowych produktów turystycznych identyfikujących unikatowe i osobliwe cechy regionu;
- ↳ wspieranie innowacyjnych rozwiązań w zakresie kreowania produktów turystycznych.

---

#### w zakresie opracowania i wdrożenia monitoringu rynku turystycznego

---

- ↳ wdrożenie systemu monitorowania przyjazdowego i wewnętrznego ruchu turystycznego;
- ↳ analiza rynku turystycznego regionu i rynków docelowych;
- ↳ pozyskanie informacji na temat potrzeb, preferencji, oczekiwań oraz satysfakcji turystów.

---

#### w zakresie spójnej promocji i zintegrowanego systemu informacji turystycznej

---

- ↳ wzrost efektywności działań promocyjnych turystyki;
- ↳ stworzenie zintegrowanego systemu informacji turystycznej regionu.

---

## 1.2. Możliwe warianty

---

### 1.2.1. Najważniejsze warianty realizacji projektu (inne możliwe sposoby osiągnięcia celu projektu)

---

W przypadku projektów z zakresu promocji i informacji turystycznej trudno jest wyszczególnić różne rodzaje wariantów, bowiem każdy z nich musi realizować zapisy dokumentów strategicznych. Dlatego warianty mogą dotyczyć jedynie sposobu lub zakresu działań służących realizacji określonego w projekcie celu.

Generalnie rzecz biorąc wybór wariantów do analizy może dotyczyć **głównych aspektów realizacji projektu**, takich jak:

- ↳ **lokalizacja** (np. promocji, kanałów promocyjnych itp.),
- ↳ **zakres projektu** (czy konieczne jest wykorzystanie wszystkich elementów promotion-mix),
- ↳ **skala projektu** (w zależności od zgłaszanych potrzeb oraz prognoz dotyczących przyszłego popytu).

Dlatego należy zwrócić uwagę, czy analiza wariantów realizacji projektu faktycznie przyczynia się do **określenia zakresu projektu**, czy skupiono się na **ograniczonej liczbie istotnych i technicznie wykonalnych opcji** np.:

- ↳ niewykonalne jest stworzenie systemu szybkiego przepływu informacji bez wcześniejszego monitoringu rynku turystycznego;
- ↳ racjonalizacja planowanych działań promocyjnych nie jest możliwa bez wcześniejszej konsolidacji i nawiązania współpracy samorządu z instytucjami turystycznymi na terenie objętym projektem.

Dla ułatwienia wyboru wariantów, należy opowiedzieć na dwa podstawowe pytania:

- ↳ w jaki sposób można rozwiązać wcześniej zidentyfikowane problemy oraz potrzeby?
- ↳ w jakim stopniu zidentyfikowane warianty odpowiadają na potrzeby społeczności?

Przed wszystkim należy rozróżnić **warianty możliwości realizacji celów** od **wariantów techniczno-technologicznych**. Należy pamiętać, że zamierzone cele można osiągnąć na wiele sposobów, podobnie jak w różny sposób można rozwiązać zidentyfikowane problemy.

**Celem studium wykonalności** jest pokazanie czy dany projekt jest możliwy do zrealizowania biorąc pod uwagę: opinię społeczną, techniczny i ekonomiczny punkt widzenia, a także spodziewane oddziaływanie na środowisko naturalne. Ma ono na celu również udzielenie odpowiedzi na pytanie, **który z rozpatrywanych wariantów realizacji jest najefektywniejszy pod względem skuteczności osiągnięcia zamierzonego celu**.

Z drugiej strony trudne jest uzyskanie wartościowych wniosków poprzez analizę czysto technicznych możliwości, pomijając kontekst środowiskowy, czy przyjmując do porównań niewykonalne opcje.

Należy tu również opisać:

- ↳ czy i jakie działania (które zakłada każdy z wariantów) doprowadzą do osiągnięcia celu i zaspokojenia potrzeb i czy są one konieczne dla powodzenia projektu?

### 1.2.2. Analiza wariantów projektu

W przypadku tego typu projektów należy wykorzystać analizę wielokryterialną. W analizie wielokryterialnej należy wykorzystać następujące kluczowe kryteria i wagi:

| Korzyści ekonomiczne   | Punkty (1-4) | Waga       | Wpływ | Koszty ekonomiczne projektu  |
|--|--------------|------------|-------|--|
| 1. Wpływ na stworzenie pakietów atrakcji i usług (w którym ocenie podlega liczba atrakcji i usług wchodzących w skład pakietu, obszar oddziaływania)   |              | 0,6        |       | <i>Koszty finansowe (nakłady inwestycyjne i koszty utrzymania produktów i rezultatów projektu) + koszty społeczne inwestycji (np. zwiększone zanieczyszczenie powietrza i ziemi spowodowane większą liczbą turystów)</i> |
| 2. Wpływ na identyfikację regionu (w którym ocenie podlega wykorzystanie możliwych nośników w ramach systemu informacji turystycznej, powszechność i dostępność informacji w kraju i za granicą, wpisywanie się we wspólny system informacji turystycznej) |              | 0,3        |       |  |
| 3. Wpływ na racjonalizację działań promocyjnych (w którym ocenie podlega monitoring rynku, partnerstwo, współpraca pomiędzy partnerami, zakres partnerstwa itp.)   |              | 0,1        |       |  |
| <b>Razem:</b>  |              | <b>1,0</b> |       |  |

Należy pamiętać, że analiza wielokryterialna jest **analizą bardziej subiektywną i często wymagającą wiedzy eksperckiej**. Oszacowanie skutków interwencji odbywa się na zasadzie określania wpływu kryteriów oceny na osiągnięcie założonych celów w projekcie według zasady:

|   |         |                   |
|---|---------|-------------------|
| 0 | punktów | brak wpływu       |
| 1 | punkt   | niewielki wpływ   |
| 2 | punkty  | umiarkowany wpływ |
| 3 | punkty  | istotny wpływ     |
| 4 | punkty  | bardzo duży wpływ |

### 1.2.3. Optymalny wariant projektu

---

Po przeprowadzeniu analizy wariantów danego projektu, należy dokonać wyboru najlepszego wariantu projektu. Jest to już zadanie stosunkowo łatwe, bowiem najlepszy wariant odznacza się najwyższą oceną sumaryczną, czyli maksymalnym wpływem na osiągnięcie celów projektu.

## 1.3. Realizacja projektu

---

### 1.3.1. Opis lokalizacji / miejsca realizacji projektu

---

W tym punkcie należy:

- ↳ opisać charakterystykę lokalizacji wybranego wariantu projektu;
- ↳ naszkicować na mapie:
  - ↳ infrastrukturę turystyczną, komunikację (sposób, rodzaje) pomiędzy atrakcjami turystycznymi,
  - ↳ różnorodność środowiska przyrodniczego, bogactwo dziedzictwa kulturowego,
  - ↳ **kolorem czerwonym** – miejsce realizacji działań promocyjnych, powstawania wszystkich atrakcji i usług w ramach pakietów (produktów turystycznych), np. punktów informacji turystycznej, szlaków turystycznych, festynów, billboardów itp. i/lub
  - ↳ **kolorem niebieskim** – miejsce oddziaływania promocji, np. obszar, z którego pochodzą turyści korzystający z punktu informacji, obszar, gdzie mieszkają odbiorcy reklam, obszar, z którego pochodzą uczestnicy imprez itp.
  - ↳ dodatkowo, mapa powinna zawierać inwestycje towarzyszące, granice administracyjne województw, powiatów i gmin.

Jeżeli obszar oddziaływania projektu jest znacznie większy od obszaru realizacji projektu, można go naszkicować na odrębnej mapie obejmującej np. województwo lub kraj.

### 1.3.2. Niezbędne rodzaje czynności / materiałów / usług

---

W tym punkcie należy obligatoryjnie przedstawić (w zależności czy dane pozycje są adekwatne do projektu):

- ↳ niezbędne prace, czynności,
- ↳ materiały (np. budowlane),
- ↳ usługi zlecane na zewnątrz,
- ↳ maszyny i urządzenia,

wykorzystywane w okresie realizacji projektu i będące podstawą do późniejszego określenia wartości niezbędnych **nakładów inwestycyjnych**.

Jest to o tyle ważne, gdyż zestawienie to w połączeniu z uzasadnieniem stanowi podstawę do zaszeregowania danego wydatku jako **kosztu kwalifikowanego**.

### 1.3.3. Planowany harmonogram realizacji projektu

---

Następnym elementem studium, który należy przygotować jest **planowany harmonogram realizacji projektu**. W tym celu należy trzymać się następujących zasad:

- ↳ harmonogram musi być wykonany przynajmniej w układzie kwartalnym,
- ↳ harmonogram musi zawierać elementy składowe realizacji projektu;
- ↳ harmonogram musi być przejrzysty,
- ↳ przyjęte w harmonogramie terminy realizacji muszą być możliwe do osiągnięcia i zgodne z obowiązującym prawodawstwem, muszą one uwzględniać czas niezbędny na wykonanie odpowiednich czynności przez wszystkich uczestników projektu,
- ↳ muszą być wskazane czynniki mogące wpłynąć na opóźnienia w realizacji projektu – **czynniki ryzyka**, należy również pokazać potencjalne sposoby i możliwości zredukowania zagrożeń związanych z opóźnieniami projektu.

Harmonogram realizacji projektu jest wstępnym harmonogramem i może zawierać jedynie szkic planowanych prac. Nie trzeba zatem przedstawiać zbytniej szczegółowości opisów zadań. Projekt musi być jednak podzielony na tyle zadań, ile potrzeba do osiągnięcia zakładanych celów bez względu na stopień szczegółowości.

Należy zwrócić szczególną uwagę na źródła szacunków liczbowych czy kosztowych. Ma to szczególne znaczenie przy zakupie wyposażenia. Należy zatem zadbać o to, aby:

- ↳ źródła nadal były aktualne,
- ↳ powoływać się na analogiczną sytuację w innym obszarze, kiedy ma to swoje uzasadnienie – często dla obszarów wiejskich przyjmowane są średnie wskaźniki dla Polski, co w dalszym etapie może znacznie zniekształcić wyniki analiz.

*Ten aspekt będzie również omówiony w dalszej części wytycznych (w kontekście nakładów inwestycyjnych).*

## 1.4. Stan po realizacji projektu

---

### 1.4.1. Opis stanu 'po realizacji projektu'

---

W tym punkcie należy opisać wszystko, co się dzieje i jakie zmiany zaszły na obszarze oddziaływania projektu – od czasu jego zakończenia. Opisując 'stan po realizacji projektu' należy przede wszystkim:

- ↳ przedstawić funkcjonalność rozwiązań zaproponowanych w projekcie
- ↳ przedstawić logikę dostosowania rozwiązań wypracowanych w ramach projektu do poszczególnych celów, które ma spełniać,

Bardzo ważne są również 'miękkie' aspekty projektu, mogą mieć one bowiem wpływ na sukces projektu, osiągnięcie przez niego założonych celów i stan, który nastąpi po jego realizacji. Dlatego, należy tutaj opisać następujące aspekty (*jeżeli dotyczą przedmiotowo projektu*):

- ↳ **jakość świadczonych usług** (jak zostanie zagwarantowana jakość? czy usługi będą spełniały określone normy fizyczne (standardy techniczne, higieniczne, sanitarne itp.), czy usługi będą świadczone w sposób ciągły? czy usługi będą dostępne? czy użytkownicy będą usatysfakcjonowani szybkością usług, ich dokładnością, terminowością, solidnością, ciągłością itp.),

- ↳ dostosowanie usług dla potrzeb wszystkich interesariuszy projektu (zgodnie z opisem potrzeb wyżej),
- ↳ poziom przygotowania i zaangażowania kadry (ich działalność, osiągnięcia, zamierzenia, plany itp.)
- ↳ dostosowanie usług (np. edukacyjnych) do potrzeb rynku pracy,
- ↳ osiągnięcia ośrodka, np. w zakresie badawczo-rozwojowym (współpracy z przemysłem) oraz naukowym (współpracy z ośrodkami naukowymi),
- ↳ określić w sposób wiarygodny i poprawny zakres niezbędnych robót i nakładów odtworzeniowych w określonym okresie eksploatacji rezultatów projektu (w odniesieniu jedynie do elementów, które wymagają odtworzenia w okresie referencyjnym),
- ↳ podać wiarygodne źródła tych danych,
- ↳ opis stanu 'po realizacji' projektu to również **opis produktów i rezultatów określanych przez pewne określone wskaźniki realizacji**. Powinien on zawierać i nawiązywać do wskaźników wskazanych przez Instytucję Zarządzającą w oddzielnym dokumencie lub generatorze wniosków. Należy w tym przypadku upewnić się, czy wskaźniki: są poprawnie określone (zgodne z innymi częściami projektu i wniosku)? wpływają na realizację celów projektu (są znacząco użyteczne dla społeczności)?

#### 1.4.2. Matryca logiczna projektu

**Ten punkt jest opcjonalny.**

Na zakończenie opracowywania wykonalności techniczno-technologicznej należy przygotować matrycę logiczną projektu, podsumowującą całą logikę projektu.

|  | Logika interwencji | Wskaźniki realizacji  | Źródła informacji o wskaźniku | Założenia |
|--|--------------------|---|-------------------------------|-----------|
| <b>Cel nadrzędny</b><br>(programowy, ogólny) |                    |   |                               |           |
| <b>Cel bezpośredni projektu</b><br>(główny)  |                    |   |                               |           |
| <b>Rezultaty</b>                             |                    | <i>wskaźniki rezultatów muszą być spójne ze wskaźnikami z wniosku</i> |                               |           |
| <b>Produkty</b>                              |                    | <i>wskaźniki produktów muszą być spójne ze wskaźnikami z wniosku</i>  |                               |           |
| <b>Działania</b>                             |                    | <b>Środki</b>   | <b>Koszty</b>                 |           |

Poprawnie sporządzona matryca logiczna powinna:

- ↳ definiować nadrzędny cel projektu (cel szerszy, ogólny);
- ↳ definiować to, do czego dążymy w projekcie;
- ↳ identyfikować kluczowe rezultaty projektu;
- ↳ grupować działania niezbędne do osiągnięcia rezultatów;
- ↳ używać obiektywnie weryfikowalnych wskaźników;
- ↳ identyfikować sposoby weryfikacji osiągnięć projektu;
- ↳ identyfikować obszary ryzyka zewnętrznego.

Należy również pokazać, **w jakim zakresie wskaźniki produktu i rezultatu realizują wskaźniki działań i priorytetów RPO WiM** w odpowiednich komórkach matrycy logicznych w ujęciu procentowym.

## 1.5. Wykonalność prawna | Zgodność z polityką ochrony środowiska

---

### 1.5.1. Kwestie prawne związane z realizacją projektu

---

W opisie przede wszystkim należy przedstawić status prawny nieruchomości, w której będzie realizowany projekt. Należy opisać, jaka jest forma korzystania z tej nieruchomości (własność, czy dzierżawa). Jeżeli projektodawca nie jest właścicielem nieruchomości, należy napisać:

- ↳ kto jest właścicielem gruntów / nieruchomości, na których będzie realizowany projekt?
- ↳ jaka jest dostępność mediów pod inwestycję? (jeżeli dotyczy) Jaka jest dostępność gruntów niezbędnych do zrealizowania wybranego wariantu realizacji projektu?
- ↳ jakie są ograniczenia wynikające z umowy np. jaki okres dzierżawy zapisano w umowie? jaki jest okres wypowiedzenia umowy itp.?

### 1.5.2. Wpływ na środowisko regionu

---

Wiele projektów realizowanych w ramach RPO WiM będzie oddziaływać niekorzystnie na środowisko regionu. Dlatego też w tym miejscu – w projektach, w których wykazano oddziaływanie na środowisko – należy pamiętać o realizacji w projekcie **zasady 'zanieczyszczający płaci'**. Zasada ta jest jedną z głównych zasad wspólnotowej polityki w zakresie środowiska naturalnego [art. 174 traktatu WE] i **ma zastosowanie na całym terytorium Wspólnoty**.

W praktyce wdrożenie tej zasady oznacza stworzenie systemu opłat, w którym koszty zanieczyszczania środowiska i środków zapobiegawczych przed zanieczyszczaniem środowiska byłyby ponoszone przez tego, kto spowodował zanieczyszczenie.

Koszty te wylicza się **proporcjonalnie do marginalnych społecznych kosztów wytworzenia produktów w ramach danego projektu**, a więc również włączając w to koszty środowiskowe i koszty związane z niedostatkami zasobów (to dotyczy projektów

wykorzystujących wodę) lub też skalkulowanych w taki sposób, który promuje wybór innych wariantów projektu.<sup>2</sup>

### 1.5.3. Wpływ na siedliska i gatunki zamieszkujące tereny Natura 2000 i inne o znaczeniu krajowym

---

Ten punkt dotyczy jedynie tych projektów, których obszar realizacji znajduje się na terenach objętych Europejską Siecią Ekologiczną Natura 2000:

- ↳ obszarach siedliskowych (SOO);
- ↳ obszarach ptasich (OSO).

**W tym miejscu należy zadeklarować, czy obszar realizacji projektu znajduje się na tych terach i podać stosowne źródło takiej deklaracji: np. oświadczenie.**

Zgodnie z ustawą o ochronie przyrody [art. 33 ust. 1 i 2] „zabrania się podejmowania działań mogących w znaczący sposób pogorszyć stan siedlisk przyrodniczych oraz siedlisk gatunków roślin i zwierząt, a także w znaczący sposób wpłynąć negatywnie na gatunki, dla których ochrony został wyznaczony obszar Natura 2000 (istniejący i projektowany)”.

Istnieją jednakże wyjątki, w których mimo potencjalnego negatywnego wpływu pod określonymi warunkami można dane przedsięwzięcie zrealizować [art. 34 ustawy o ochronie przyrody; Ministerstwo Środowiska, 2005, s. 4-5], przy czym wszystkie warunki muszą być spełnione łącznie:

- ↳ jeżeli przedsięwzięcie może mieć negatywny wpływ na siedliska przyrodnicze oraz gatunki roślin i zwierząt, dla których został wyznaczony obszar NATURA 2000 to wojewoda może wydać zezwolenie w trybie art. 34 ust. 1, jeżeli:
  1. Nie ma rozwiązań alternatywnych;
  2. Za wykonaniem inwestycji przemawiają konieczne wymogi nadrzędnego interesu publicznego, w tym wymogi o charakterze społecznym lub gospodarczym;
  3. Zapewniając wykonanie kompensacji przyrodniczej
- ↳ jeżeli przedsięwzięcie może mieć negatywny wpływ na siedliska i /lub gatunki o znaczeniu priorytetowym dla Wspólnot, to wojewoda może wydać zezwolenie w trybie art. 34 ust 2 pkt 1-3, jeżeli:
  1. Nie ma rozwiązań alternatywnych;
  2. Inwestycja ma na celu: ochronę zdrowia i życia ludzi lub zapewnienie bezpieczeństwa powszechnego bądź uzyskanie korzystnych następstw o pierwszorzędym znaczeniu dla środowiska przyrodniczego,
  3. Zapewniając wykonanie kompensacji przyrodniczej
- ↳ jeżeli przedsięwzięcie może mieć negatywny wpływ na siedliska i /lub gatunki o znaczeniu priorytetowym dla Wspólnot, to wojewoda może wydać zezwolenie w trybie art. 34 ust 2 pkt 4, jeżeli:

---

<sup>2</sup> European Commission, *The New Programming Period 2007-2013: Guidance On The Methodology For Carrying Out Cost-Benefit Analysis*, Working Document No. 4, 08/2006, s. 15.

1. Nie ma rozwiązań alternatywnych;
2. Inwestycja wynika z koniecznych wymogów nadrzędnego interesu publicznego;
3. Zapewniając wykonanie kompensacji przyrodniczej
4. Po uzyskaniu opinii Komisji Europejskiej.

Należy podkreślić, że w każdym przypadku, kiedy mimo negatywnego wpływu przedsięwzięcie musi być zrealizowane, warunkiem koniecznym jest określenie i podjęcie **działań kompensacyjnych**. Wydając zezwolenie wojewoda ustala zakres, miejsce termin i sposób wykonania kompensacji przyrodniczej. Koszty kompensacji przyrodniczej ponosi podmiot realizujący plan lub przedsięwzięcie. Wojewoda nadzoruje wykonanie kompensacji przyrodniczej. [art. 35 ustawy o ochronie przyrody]



## 2. Wykonalność finansowo-ekonomiczna

---

### 2.1. Zaproponowana metodologia przeprowadzenia analiz

---

#### 2.1.1. Przyjęte założenia przeprowadzanych analiz

---

Jeżeli chodzi o zgodność z zasadami przygotowywania analiz ekonomiczno-finansowych, to należy przyjąć najważniejsze ogólne zasady i założenia, w szczególności:

1. Analiza powinna brać pod uwagę **całościową serię działań**, czynności lub usług służącą zaspokojeniu w pełni danej potrzeby i osiągnięciu założonego celu. Projekt poddany analizie musi być samodzielną jednostką analityczną<sup>3</sup> tzn. musi w pełni samodzielnie funkcjonować.  
W tym punkcie należy również zwrócić uwagę na odpowiednią 'identyfikację projektu'. Chodzi o to, aby analizą zostały objęte wszystkie zadania, które prowadzą do osiągnięcia danego celu i składają się przy tym na spójny i skoordynowany zespół działań i ról.
2. Nawiązując do powyższego, analiza powinna obejmować **zamkniętą całość przedsięwzięcia** – grupę projektów, a w przypadku starania się o dofinansowanie początkowych etapów złożonego projektu – również analizę ryzyka niezrealizowania pozostałych (końcowych) etapów projektu, od których faktycznie zależy powodzenie całości.
3. Analiza powinna brać pod uwagę odpowiednie **oddziaływanie projektu**, które jest uzależnione od wielkości i zakresu projektu. Koszty i korzyści projektów lokalnych mogą i powinny być mierzone na poziomie gminnym i/lub powiatowym, co nie oznacza, że nie powinna być również wykazana jego ogólna spójność i odpowiedniość w odniesieniu do konkretnych celów makroekonomicznych (np. polityki regionalnej UE). Podobnie przy projektach regionalnych – pomiar korzyści i kosztów powinien odbywać się na poziomie regionu, ale powinno być również wykazane oddziaływanie (ale już nie skwantyfikowane) na gospodarkę Polski lub nawet UE.

Zasadą powinno być również wykorzystanie tego samego poziomu oddziaływania dla obliczania kosztów, jak i korzyści projektu:

- ↳ zakres lokalny – dotyczy obszaru gminy lub gmin w obrębie powiatu; w szczególności zakres lokalny obejmuje obszar 1 powiatu;
- ↳ zakres ponadlokalny – dotyczy obszaru większego niż powiat, ale mniejszego niż region;
- ↳ zakres regionalny – dotyczy obszaru całego województwa.

---

<sup>3</sup> European Commission, *The New Programming Period 2007-2013: Guidance On The Methodology...* op. cit., s. 5.

## 2.1.2. Przyjęte założenia analizy ekonomicznej<sup>4</sup>

---

Analiza ekonomiczna:

1. Musi być dokonana z punktu widzenia społeczności;
2. Powinna brać pod uwagę efekty zewnętrzne. **Efekty zewnętrzne** są to efekty, które nie są odzwierciedlone w transakcji ani po stronie produkcji ani konsumpcji. Kluczowe efekty zewnętrzne związane są ze środowiskiem naturalnym, zdrowiem i jakością życia. Należy ująć m.in. następujące przykładowe efekty:
  - ↳ oferta turystyczna w postaci kompleksowych produktów turystycznych obejmujących atrakcje i usługi;
  - ↳ markowe produkty turystyczne identyfikujące unikatowe i osobliwe cechy regionu;
  - ↳ innowacyjne rozwiązania w zakresie kreowania produktów turystycznych;
  - ↳ system monitorowania przyjazdowego i wewnętrznego ruchu turystycznego;
  - ↳ analiza rynku turystycznego regionu i rynków docelowych;
  - ↳ informacje na temat potrzeb, preferencji, oczekiwań oraz satysfakcji turystów;
  - ↳ zintegrowany systemy informacji turystycznej regionu;
  - ↳ wzrost liczby turystów na obszarze projektu, w tym turystów zagranicznych;
  - ↳ wzrost dochodów w sektorze turystyki;
  - ↳ wzrost zatrudnienia w sektorze turystyki;
  - ↳ wzrost średniego PKB per capita w sektorze i w województwie.

Powyższe efekty należy przedstawić w postaci ilościowej lub jakościowej (jeżeli przedstawienie ilościowe jest niemożliwe).

## 2.2. Nakłady na realizację projektu

---

Należy pamiętać, że harmonogram rzeczowo-finansowy powinien być:

- ↳ poprawny (czy harmonogram jest zgodny z harmonogramem realizacji projektu przedstawionym w części I? Czy harmonogram rzeczowo-finansowy jest spójny z wnioskiem projektowym? Czy nie brakuje żadnego etapu, a są jedynie te etapy, które były wskazane wcześniej? Czy harmonogram nie zawiera błędów rachunkowych przy sumowaniu?);
- ↳ zrozumiały (czy wszystkie etapy są logicznie powiązane?);
- ↳ rzetelny (czy uwzględniono również nakłady w okresie eksploatacji? np. zakup ruchomych środków trwałych);
- ↳ wiarygodny (czy przedstawiony harmonogram jest realny? czy założono prawdziwe elementy realizacji projektu? czy określono źródła szacunku kosztów? (np. kosztorys inwestorski, przetarg, oferty potencjalnych wykonawców, doświadczenia inwestora))

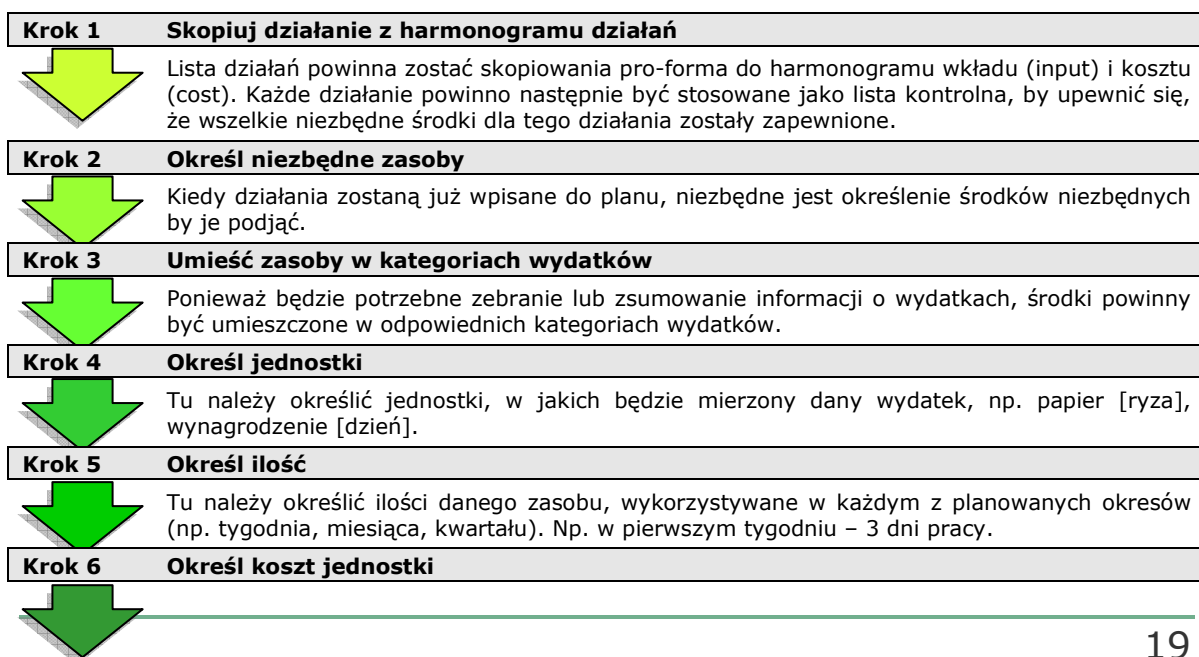
---

<sup>4</sup> European Commission, *The New Programming Period 2007-2013: Guidance On The Methodology For Carrying Out Cost-Benefit Analysis*, Working Document No. 4, 08/2006, s. 9-11.






**Tabela 1. Przykładowe przedstawienie harmonogramu rzeczowo-finansowego realizacji projektu.**

| Wydatek     | Jedn. | Ilości w poszczególnych tygodniach |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Koszt jedn. | Źródło finans. | Kod wydat. | Wartości w poszczególnych tygodniach |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Suma zadania | Powt. koszty |
|-------------|-------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|----------------|------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------|--------------|
|             |       | 1                                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |             |                |            | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |              |              |
| Podzadanie: |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
| Podzadanie: |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
| Podzadanie: |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |
|             |       |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |             |                |            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |              |              |

Oszacowanie kosztów musi być oparte na uważnym i przemyślanym budżetowaniu. Będzie to miało znaczący wpływ na podejmowane decyzje inwestycyjne przy ocenie projektu i w konsekwencji na płynne wdrożenie projektu, kiedy dane będzie zielone światło do jego rozpoczęcia. Oto plan działania przy tworzeniu budżetu projektu:



Tu należy określić szacunkowy koszt jednostki każdej pozycji zasobu, np. 14 zł/ryzę papieru, 100 zł/dzień.

|  |  |
|--|--|
| <b>Krok 7</b>  | <b>Określ źródło finansowania</b>  |
|   | Tu należy określić źródło finansowania każdego wydatku, np. UE, rząd, gmina, wkład własny itp.   |
| <b>Krok 8</b>  | <b>Rozmieść kody wydatków</b>  |
|   | Każdemu rodzajowi wydatku nadaj jeden, niepowtarzalny kod. Kategoriom nadaj początkowy numer jednocyfrowy np. 1,2,... Pod-kategoriom nadawaj kolejne numery począwszy od 1. Dla przykładu: kod wydatków na wynagrodzenia pracowników biurowych to będzie 1.1., a kod wynagrodzenia księgowej – 1.1.1. itd. Dzięki kodom możliwe jest posortowanie wydatków i stworzenie budżetu projektu w ujęciu rodzajowym (wydatków rodzajowych). |
| <b>Krok 9</b>  | <b>Zaplanuj wydatki</b>  |
|   | Planowanie kosztów możliwe jest przy użyciu prostej formuły mnożącej ilość w każdym z okresów przez koszt jednostki. Dzięki temu otrzymasz wielkość dane wydatku na poszczególne działania w podziale na okresy (tygodnie, miesiące, kwartały, w zależności od przyjętej gradacji).  |
| <b>Krok 10</b>   | <b>Oblicz sumę</b>   |
|   | Kiedy zostaną oszacowane całkowite koszty, ważne jest by pamiętać, że projektodawca odpowiedzialny za wdrożenie będzie zobowiązany do poniesienia wszystkich powtarzających się kosztów świadczenia usług po zakończeniu projektu.   |
| <b>Krok 11</b>   | <b>Oszacuj powtarzalne koszty</b>  |
|  | Powtarzające się koszty mogą być pokrywane (w całości lub częściowo) poprzez zwiększone przychody generowane poprzez działania w ramach projektu. Bez względu na to czy ma to miejsce w tym przypadku, jest ważne aby implikacje powtarzającego się kosztu netto zostały jasno określone, tak by przyszły wpływ na budżet projektodawcy odpowiedzialnego za wdrażanie mógł również zostać określony.                                 |

## 2.3. Źródła finansowania projektu

### 2.3.1. Źródła finansowania. Finansowanie części inwestycji nie pochodzącej ze środków EFRR

W tym punkcie należy podać:

- ↳ źródła finansowania przedsięwzięcia dla całego projektu, poszczególnych jego elementów, a także przeszłych i przyszłych etapów;
- ↳ rodzaj finansowania części projektu nie pochodzącej ze środków EFRR (czy są to środki własne, kredyt, czy może dotacja);
- ↳ sposób sfinansowania wkładu EFRR od momentu zapłaty za wykonane działania do uzyskania refundacji.

### 2.3.2. Kalkulacja luki finansowej. Poziom dofinansowania<sup>5</sup>

**Ten punkt nie dotyczy projektów składanych przez projektodawców z sektora prywatnego.**

**Ten punkt nie dotyczy projektów których całkowity koszt nie przekracza 1 mln EUR.**

Kalkulacja luki finansowej jest **krytycznie ważna** z punktu widzenia Komisji Europejskiej. Dlatego należy pamiętać, aby przyjąć odpowiednie założenia i wziąć wszystkie aspekty pod uwagę.

W okresie 2007-2013 utrzymano metodę luki w finansowaniu, jako podstawę obliczania dotacji UE dla projektów generujących dochody, przewidując że „wydatki kwalifikowane nie mogą przekraczać bieżącej wartości kosztu inwestycji pomniejszonej o bieżącą wartość dochodu netto z inwestycji w okresie referencyjnym właściwym dla danej kategorii inwestycji” [art. 55 ust. 2. rozp. 1083/06]

**Projekt 'generujący dochód'** oznacza to projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego lub Funduszu Spójności, którego całkowity koszt przekracza 1 mln EUR, obejmujące inwestycję w infrastrukturę, korzystanie z której podlega opłatom ponoszonym bezpośrednio przez korzystających oraz wszelkie projekty pociągające za sobą sprzedaż gruntu lub budynków lub dzierżawę gruntu lub najem budynków, lub wszelkie inne odpłatne świadczenie usług, dla których wartość bieżąca przychodów w rozumieniu art. 55 ust. 1 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 przewyższa wartość bieżącą kosztów operacyjnych. Projektami generującymi dochody nie są projekty, które podlegają zasadom pomocy publicznej w rozumieniu art. 87 TWE, w tym pomocy de minimis lub dla których wsparcie związane jest z instrumentami inżynierii finansowej w rozumieniu art. 44 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 oraz Sekcji 8 rozporządzenia Komisji (WE) nr 1828/2006.

W przypadku gdy nie wszystkie koszty projektu są kwalifikowane do współfinansowania, dochód netto zostaje przyporządkowany *pro rata* do kwalifikowanych i niekwalifikowanych części kosztu inwestycji [art. 55 rozp. 1083/06].

Jednakże w przeciwieństwie do okresu 2000-2006, modyfikacji ulegają wydatki kwalifikowane, a nie stopa współfinansowania, w celu powiązania wkładu z Funduszy z dochodami wygenerowanymi przez projekt<sup>6</sup>. W praktyce oznacza to, że nie liczy się obecnie 'wskaźnika samofinansowania', w przypadku którego po przekroczeniu 25% występował 'znaczący przychód netto' i poziom dofinansowania danego projektu ulegał zredukowaniu zgodnie z zapisami art. 29 ust. 4 rozp. 1260/1999<sup>7</sup>.

Obecnie, każdy zdyskontowany przychód przekraczający powstałe w projekcie zdyskontowane koszty operacyjne i powiększone o zdyskontowaną wartość rezydualną ('przychód netto') obniża zdyskontowany pierwotny koszt inwestycji. Chodzi tu zatem o określenie **'luki finansowej' – tej części zdyskontowanego kosztu pierwotnej inwestycji, która nie jest pokryta zdyskontowanym dochodem netto z projektu.**

#### **Krok 1.**

Ustalenie wielkości 'luki finansowej' (R):

$$R = \frac{\max(EE)}{DIC}$$

gdzie:

$\max(EE)$  oznacza maksymalne kwalifikowane wydatki = DIC – DNR (Art. 55 ust. 2 rozp. 1083/06)

DIC oznacza zdyskontowane koszty inwestycyjne (w tym nakłady odtworzeniowe, ale bez rezerw)

<sup>5</sup> W celu ustalenia czy na dzień złożenia wniosku całkowity koszt danego projektu przekracza wskazany próg, należy zastosować kurs księgowy wymiany EUR/PLN z przedostatniego dnia kwotowania środków w Europejskim Banku Centralnym (EBC) wykorzystany w Kontrakcie Wojewódzkim dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 6 lutego 2008r., z miesiąca poprzedzającego dzień złożenia wniosku o dofinansowanie projektu.  
[http://ec.europa.eu/budget/infocore/index.cfm?fuseaction=currency\\_historique&currency=153&Language=en](http://ec.europa.eu/budget/infocore/index.cfm?fuseaction=currency_historique&currency=153&Language=en)

<sup>6</sup> European Commission, *The New Programming Period 2007-2013: Guidance On The Methodology For Carrying Out Cost-Benefit Analysis*, Working Document No. 4, 08/2006, s. 12.

<sup>7</sup> Ministerstwo Gospodarki i Pracy, *Ekspertyza dotycząca metodologii obliczania znaczącego przychodu netto*, maj 2005.

**DNR** oznacza zdyskontowany przychód netto = zdyskontowane dochody – zdyskontowane koszty operacyjne + zdyskontowana wartość rezydualna. Należy pamiętać, że przy wyliczaniu luki finansowej muszą być brane pod uwagę jedynie rzeczywiste przepływy środków pieniężnych (a więc bez amortyzacji, rezerw itp.).

Należy pamiętać, że przy wyliczaniu luki finansowej muszą być brane pod uwagę jedynie rzeczywiste przepływy środków pieniężnych, a więc takie które odpowiadają rzeczywistym wydatkom pieniężnym. Zatem, mimo, iż pewne pozycje występują w sprawozdaniach finansowych, to jednak do obliczania luki finansowej należy je odjąć. Chodzi tutaj o:

- amortyzację i wszelkie zmniejszenia (spadek) wartości środków trwałych,
- rezerwy na nieprzewidziane wydatki (w tym tę, która została wydzielona w harmonogramie), bowiem ich poniesienie (wystąpienie rzeczywistych przepływów) obarczone jest wysokim ryzykiem.

Do wyliczeń 'luki' nie możemy brać również podatków pośrednich, w tym podatku VAT, chyba że jest on kosztem kwalifikowanym dla projektodawcy.

#### **Krok 2.**

Ustalenie „kwoty decyzji” (DA), czyli kwoty, do jakiej ma zastosowanie wskaźnik współfinansowania dla danej osi priorytetowej (art. 41 ust. 2 rozp. 1083/06):

$$DA = EC \times R$$

gdzie:

EC oznacza wydatki kwalifikowane (niezdyskontowane)

#### **Krok 3.**

Obliczenie wielkości (maksymalnej) dotacji UE:

$$\text{DotacjaUE} = DA \times \max(CRpa)$$

gdzie:

$\max(CRpa)$  oznacza maksymalną wielkość współfinansowania przewidzianą dla osi priorytetowej w decyzji Komisji o przyjęciu programu operacyjnego (art. 53 ust. 6).

Źródło:

European Commission, *The New Programming Period 2007-2013: Guidance On The Methodology For Carrying Out Cost-Benefit Analysis*, Working Document No. 4, 08/2006, s. 13.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż art. 55 **ma zastosowanie do wszystkich projektów, a nie tylko do dużych**<sup>8</sup>. Jednakże „państwa członkowskie mogą przyjmować procedury proporcjonalne do rozważanych kwot służące monitorowaniu dochodu generowanego przez operacje, których całkowity koszt jest mniejszy niż 200 tys. €”[art. 55 ust. 5. rozp. 1083/06].

**Luka finansowa powinna zostać przedstawiona w % do dwóch miejsc po przecinku.**

Jeżeli projekt spełnia powyższe warunki i będzie konieczne wyliczenie luki finansowej, należy wówczas wyliczyć wszystkie przepływy finansowe, ustalić okres referencyjny (15-letni) i postępować podobnie jak w przypadku innych projektów infrastrukturalnych realizowanych w ramach RPO (najlepiej wtedy skorzystać z dowolnych innych wytycznych, w których przedstawiony jest cały proces tworzenia przepływów i wyliczenia luki).

### 2.3.3. Podstawowe parametry kredytów i pożyczek

W tym punkcie należy przedstawić następujące parametry kredytów i pożyczek (o ile występują one jako źródła finansowania inwestycji – w przeciwnym przypadku należy wpisać 'nie dotyczy'):

<sup>8</sup> European Commission, *The New Programming Period 2007-2013: Guidance On The Methodology For Carrying Out Cost-Benefit Analysis*, Working Document No. 4, 08/2006, s. 12.

- ↳ **wartość kredytu / pożyczki,**
- ↳ **waluta kredytu / pożyczki,**
- ↳ **oprocentowanie** (stałe, które nie zmienia się w okresie wskazanym w umowie kredytu bez względu na sytuację rynkową czy zmienne – uzależnione od sytuacji rynkowej, zmieniane co 1, 3 lub 6 miesięcy na podstawie wysokości stóp procentowych – WIBOR, LIBOR lub EURIBOR),
- ↳ **okres kredytowania** (określony w umowie kredytowej czas spłaty kredytu), **data zapadalności** (moment, w którym spłacona zostanie ostatnia rata kredytu i saldo rachunku kredytowego wyniesie zero),
- ↳ **okres karencji** (okres, w którym płacone są jedynie odsetki od uruchomionej kwoty kredytu oraz podczas którego mogą być prowadzone prace projektowe),
- ↳ **provizja** (wynagrodzenie za usługi i czynności bankowe wykonywane przez bank na rzecz klienta – są ustalane procentowo w stosunku do wartości usługi albo określane wartościowo w Tabeli Opłat i Prowizji),
- ↳ **rodzaj rat kredytowych** (miesięczna lub kwartalna płatność wymagana przez bank tytułem spłaty kredytu, zawierająca część kapitału i naliczone odsetki).

Zaprezentowane warunki kredytowe muszą być dostępne dla instytucji projektodawcy, dlatego należy powołać się na ofertę banków lub wyniki badania rynku finansowego w tym zakresie.

#### 2.3.4. Ocena możliwości finansowych inwestora. Wnioski z analizy zdolności inwestycyjnej inwestora

---

Ocena możliwości finansowych inwestora powinna opierać się na analizie wolnych środków (własnych), które projektodawca chce i może przeznaczyć na inwestycje oraz na analizie zdolności kredytowej, zgodnie z zapisem 'Prawa bankowego'.

W przypadku jednostek samorządu terytorialnego<sup>9</sup> wydatki na inwestycje będą wynikać z poziomu nadwyżki środków po dokonaniu wszystkich wydatków na bieżące potrzeby danej jednostki. Aby ocenić zdolność kredytową jednostki należy jednak zbadać wszystkie przepływy pieniężne pomiędzy gminą a innymi podmiotami, ponieważ do dochodów gminy nie zalicza się *dochodów zwrotnych* (a więc środków pozyskanych z kredytu lub pożyczki), a do wydatków nie zalicza się z kolei spłat kapitału kredytu lub pożyczki. To oznacza, że tak naprawdę wydatki na inwestycje można obliczyć poprzez odjęcie bieżących wydatków od dochodów, dodanie przychodów ze sprzedaży mienia oraz odjęcie wydatków na obsługę istniejącego zadłużenia.

Ocena zdolności inwestycyjnej powinna brać również pod uwagę odroczone terminy płatności dla wykonawców robót. Zobowiązania powinny zostać odjęte przy wyliczaniu zdolności kredytowej.

Oceniając zdolność kredytową należy również uważać na prognozy budżetowe zaprezentowane przez jednostkę budżetową, bowiem zdolność kredytowa określona na bazie szacunku dochodów może w rzeczywistości być dużo niższa (np. dochody mogą nie osiągnąć zakładanej w prognozie wartości z powodu spadku ściągальności podatków lub zmniejszenia się liczby podatników).

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) mają niskie ryzyko kredytowe. Dzieje się tak z kilku powodów:

- ↳ JST nie ma zdolności upadłościowej – nie stosuje się trybu egzekwowania roszczeń w trybie upadłości;

---

<sup>9</sup> opracowano na podstawie artykułu: Wojciechowski J., *Prawne i proceduralne podstawy kredytowania gmin w Polsce w latach 1991-2004*, Zeszyty Studiów Doktoranckich, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu Wydział Ekonomii, Zeszyt 21/2005, s. 25-52.



- ↳ JST posiada znaczny majątek;
- ↳ występuje specyficzne usytuowanie prawne, w tym m.in. ustawowa gwarancja dochodów;
- ↳ wysoka stabilność gospodarczo-finansowa;

Ocenę zdolności kredytowej należy przeprowadzić w następujący sposób:

- ↳ dla wskaźnika obsługi zadłużenia – im wartość wskaźnika jest wyższa, tym **wyższe** jest ryzyko kredytowe, maksymalnie 60%
- ↳ dla wskaźnika długu – im wartość wskaźnika jest wyższa, tym **wyższe** jest ryzyko kredytowe, maksymalnie 12%, jeżeli wartość wskaźnika jest powyżej 12% projektodawca może zostać dopuszczony warunkowo;
- ↳ dla wskaźnika inwestycji – wartość wskaźnika powinna znajdować się **w przedziale** 10-50%, zbyt niski poziom wskaźnika oznacza ograniczone możliwości odbudowywania posiadanej infrastruktury i przez to niską atrakcyjność inwestycyjną, natomiast zbyt wysoki poziom – ryzyko przeinwestowania grożące utratą płynności finansowej i trudnościami w spłacie zobowiązań;
- ↳ dla wskaźnika udziału dochodów własnych w dochodach ogółem – im wartość wskaźnika jest wyższa, tym **niższe** jest ryzyko kredytowe, minimalnie 15%;
- ↳ dla wskaźnika dochodu przypadającego na jednego mieszkańca – im wartość wskaźnika jest wyższa, tym **niższe** jest ryzyko kredytowe, minimalnie 500 zł/Mk;

Należy również zawrzeć w miarę możliwości w studium wykonalności wyciąg z prognozy obsługi długu publicznego przez jednostkę samorządową.

Kolejnym aspektem oceny jest analiza ryzyka kredytowego. W przypadku kredytu inwestycyjnego mamy do czynienia z **ryzykiem projektu i ryzykiem finansowym**. Na te ryzyka składają się następujące elementy:<sup>10</sup>

- ↳ ryzyko założeń długoterminowych projekcji finansowych – im dłuższy jest okres kredytowania, tym ryzyko przyjęcia nierealnych założeń jest większe,
- ↳ ryzyko nieosiągnięcia zakładanych efektów rzeczowych w zakładanym terminie,
- ↳ ryzyko związane ze stosowaniem nowych technologii, nowatorskich rozwiązań, wysokiego udziału robót budowlano-montażowych,
- ↳ ryzyko finansowe wynikające z ryzyka zmiany stóp procentowych, ryzyka kursowego oraz zmian regulacji podatkowych.

W tym miejscu należy wskazać, czy realizacja projektu może powodować wystąpienie któregośkolwiek z powyższych ryzyk.

Oczywiście nie jest konieczne przeprowadzanie analizy zdolności kredytowej podmiotu dla potrzeb danego studium – powyższą analizę i ocenę zdolności inwestycyjnej i kredytowej mogą przeprowadzić uprawnione podmioty (np. Regionalna Izba Obrachunkowa lub bank), dlatego w studium można przedstawić jedynie **wnioski z analiz już przeprowadzonych**.

## 2.4. Trwałość finansowa projektu

---

Analiza trwałości finansowej projektu może ograniczyć się jedynie do wskazania źródeł finansowania zwiększonych kosztów operacyjnych.

---

<sup>10</sup> Wojciechowski J., *Prawne i proceduralne podstawy kredytowania gmin w Polsce w latach 1991-2004*, Zeszyty Studiów Doktoranckich, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu Wydział Ekonomii, Zeszyt 21/2005, s. 39.



## 2.5. Analiza kosztów-korzyści – analiza ekonomiczna projektu

---

Dla tego typu projektów (w których nie jest dokonywana analiza wartościowa) ocena będzie bardziej subiektywna, bowiem oceniający będzie musiał sam określić, czy korzyści wynikające z realizacji projektu przeważają nad kosztami jego wdrożenia.

Należy zatem przeciwstawić efekty pozytywne kosztom wdrożenia projektu (w tym utrudnieniom dla korzystających, sąsiadów itp.) i kosztom społecznym w trakcie eksploatacji projektu (negatywnemu wpływowi na środowisko, innych branż, konkurentów itd.).

Korzyści i koszty należy zestawić w tabeli udowadniając w jasny sposób, dlaczego korzyści przewyższają koszty wdrożenia projektu, w jakim stopniu i dlaczego dany projekt należy wybrać do współfinansowania.

## 3. Wykonalność instytucjonalna

---

### 3.1. Wykonalność instytucjonalna projektu

---

#### 3.1.1. Opis stanu aktualnego organizacji wdrażającej projekt

---

Należy tu przedstawić podstawowe dane formalno-prawne dotyczące statusu projektodawcy, a przede wszystkim, umieścić w opisie udokumentowanie tytułu prawnego do zawarcia umowy cywilno-prawnej na realizację projektu i dysponowania majątkiem powstałym w wyniku realizacji projektu. Zatem należy opisać:

- ↳ w przypadku jednostek budżetowych:
  - ↳ podstawę prawną utworzenia,
  - ↳ organ założycielski,
  - ↳ zadania statutowe.
- ↳ w przypadku organizacji pozarządowych:
  - ↳ formę prawną,
  - ↳ historię,
  - ↳ krótki opis działalności.
- ↳ w przypadku podmiotów gospodarczych (nie dotyczy działań skierowanych bezpośrednio do przedsiębiorców) przedstawiono:
  - ↳ formę prawną,
  - ↳ głównych udziałowców i akcjonariuszy,
  - ↳ historię,
  - ↳ krótki opis działalności,
  - ↳ perspektywy rozwoju.

Należy również opisać powiązania projektodawcy z innymi podmiotami (prawne, właścicielskie, organizacyjne itp.).

#### 3.1.2. Opis wdrażania projektu

---

W tym punkcie należy wziąć pod uwagę:

- ↳ płaszczyznę instytucjonalną wdrażania projektu;
- ↳ płaszczyznę proceduralną wdrażania projektu;

W płaszczyźnie instytucjonalnej należy opisać:

- ↳ wszystkie zaangażowane w realizację projektu instytucje i organizacje; podział odpowiedzialności i zadań pomiędzy wszystkie instytucje,
- ↳ wszystkie osoby, instytucje i organizacje, na które realizacja projektu będzie miała wpływ,
- ↳ osoby biorące udział w realizacji projektu (przede wszystkim kierownika projektu), ich rolę, zadania i odpowiedzialność.

W płaszczyźnie proceduralnej należy opisać:

- ↳ procedury, które będą wykonywane podczas realizacji projektu, *np. sposoby śledzenia postępu prac, definiowania i weryfikowania punktów kontrolnych, formalne warunki odbioru prac itp.*
- ↳ harmonogram prac przygotowawczych, w tym rozpisania przetargów, pozyskiwania odpowiednich zezwoleń itp.
- ↳ harmonogram realizacji projektu; *musi być on zgodny z harmonogramem przygotowanym w punkcie I.3.3 oraz II.2.*

### 3.1.3. Finansowanie pracy komórki odpowiedzialnej za wdrożenie projektu

---

W tym punkcie należy opisać:

- ↳ koszty funkcjonowania komórki odpowiedzialnej za wdrożenie projektu;
- ↳ źródła, z jakich będzie ona finansowana (*środki własne, dotacja, kredyt obrotowy*).

## 3.2. Trwałość rezultatów projektu

---

### 3.2.1. Utrzymanie i eksploatacja inwestycji

---

W tym punkcie należy określić:

- ↳ sposób ponoszenia kosztów związanych z utrzymaniem i eksploatacją rezultatów projektu – *szczególnie jest to ważne przy przekazaniu rezultatów projektu innemu operatorowi;*
- ↳ sposób zabezpieczenia środków na te wydatki – *najlepiej, jak działania w ramach projektu są zapisane w statucie jednostki, najtrudniej jest udowodnić zabezpieczenie środków w przypadku przedsiębiorstw sektora prywatnego;*

Koszty związane z utrzymaniem i eksploatacją rezultatów projektu **muszą korespondować** z kosztami powtarzalnymi wyliczonymi w punkcie II.2 (*nakłady inwestycyjne na realizację projektu*).

### 3.2.2. Zdolności organizacyjne i finansowe do utrzymania rezultatów projektu

---

W tym punkcie należy określić zasoby techniczne i ludzkie zaangażowane we wdrożenie projektu. W opisie powinny znaleźć się opisy:

dotyczące zasobów technicznych:

- ↳ pomieszczeń niezbędnych do realizacji projektu (np. zlokalizowania w nich nabywanych środków trwałych) *przy czym należy opisać tutaj wyposażenie, infrastrukturę tych pomieszczeń itp.*
- ↳ inne niezbędne zasoby techniczne do realizacji projektu;

dotyczące zasobów ludzkich i doświadczenia:

- ↳ odpowiedniego doświadczenia i wykształcenia związanego z prowadzoną działalnością; osób odpowiedzialnych za zarządzanie finansami, sprzedażą, produkcją; *należy podać wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe wskazanych osób itp.*

- ↳ posiadania odpowiedniego przygotowania merytorycznego do prowadzenia działalności gospodarczej; odpowiedzi na pytanie: *dlaczego posiadane zasoby ludzkie są wystarczające do wdrożenia projektu oraz osiągnięcia celów określonych w projekcie?*
- ↳ najważniejszych inwestycji i projektów promocyjnych zrealizowanych w ciągu ostatnich 24 miesięcy (przez projektodawcę); *należy podać zakres rzeczowy oraz wartość projektów,*
- ↳ posiadanej wiedzy i umiejętności do właściwego wykorzystania środków na współfinansowanie projektu,
- ↳ posiadanego doświadczenia w korzystaniu z programów pomocowych Unii Europejskiej; *należy podać z jakich programów projektodawca korzystał np. ZPORR, fundusze norweskie, fundusze przedakcesyjne (Phare, ISPA, Sapard) itp.*

### 3.2.3. Zarządzanie infrastrukturą. Właściciel inwestycji

---

Należy tutaj podać operatora / właściciela, który będzie zarządzał rezultatami projektu w ciągu co najmniej 5 lat od chwili jego zakończenia. Przyszły właściciel rezultatów projektu finansowanego z EFRR (po jego zakończeniu) musi być wiarygodny, pewny i wypłacalny.

W przypadku przekazania rezultatu projektu operatorowi, w tym przekazania na własność, a w szczególności przekazania ich przedsiębiorstwom – dużego znaczenia nabiera **trwałość finansowa samego operatora**. Jeżeli bowiem właściciel rezultatów projektu zbankrutuje, trwałość samych rezultatów (np. inwestycji) nie będzie miała znaczenia.

Jeżeli właścicielem rezultatów projektu będzie projektodawca, można na tym zakończyć wypełnianie tego punktu (wiarygodność, pewność i wypłacalność była przedstawiana wcześniej).

Jeżeli projekt będzie realizowany, bądź eksploatowany przez inny niż projektodawca (np. jednostka samorządu terytorialnego) podmiot (operator), należy w opisie zawrzeć rozwiązania organizacyjno-formalne (ewentualnie opis powinien zawierać postanowienia umowy o świadczenie usług przez operatora). W szczególności, powinno się w nim zawrzeć:

- ↳ szczegółowy opis świadczonych usług;
- ↳ wymagania co do standardów i jakości usług:
  - ↳ jak zostanie zagwarantowana jakość?
  - ↳ czy usługi będą spełniały określone normy fizyczne (standardy techniczne, higieniczne, sanitarne itp.),
  - ↳ czy usługi będą świadczone w sposób ciągły?
  - ↳ czy usługi będą dostępne?
  - ↳ czy użytkownicy będą usatysfakcjonowani szybkością usług, ich dokładnością, terminowością, solidnością, ciągłością itp.?
  - ↳ jak będzie oferowana funkcjonalność usług?
  - ↳ jakie parametry techniczne będą musiały spełniać produkty?
  - ↳ jaki jest tryb i terminy usuwania usterek?
  - ↳ jak wygląda sposób obsługi użytkownika, w tym zgłaszania skarg i wniosków?
- ↳ zasady naliczania i poziom opłat dla użytkowników (jeżeli usługa jest odpłatna);
- ↳ sposób poboru opłat;
- ↳ tryb kontroli wykonania zadania i wpływ wyników tej kontroli na wysokość rekompensaty, o której mowa powyżej;
- ↳ skutki niewykonania, bądź nienależytego wykonania umowy oraz tryb jej rozwiązania;
- ↳ sposób zapewnienia dotrzymania założonej jakości.