



PROGRAM REGIONALNY  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# Wytyczne

Wytyczne do studiów wykonalności  
w zakresie wytwarzania i promocji  
produktów regionalnych

Oś priorytetowa  
'Przedsiębiorczość', działanie 1.3

Autor:

dr inż. Korneliusz Pylak

*Opracowanie wykonane na zamówienie Urzędu  
Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego  
współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu  
Rozwoju Regionalnego*



# Spis treści

---

<b>SPIS TREŚCI</b>	<b>2</b>
<b>WPROWADZENIE</b>	<b>4</b>
<b>SKRÓTY WYKORZYSTYWANE W WYTYCZNYCH</b>	<b>5</b>
<b>STRESZCZENIE STUDIUM</b>	<b>6</b>
<b>1. WYKONALNOŚĆ TECHNICZNO-TECHNOLOGICZNA</b>	<b>8</b>
1.1. STAN AKTUALNY	8
1.1.1. Opis stanu aktualnego (przed realizacją projektu)	8
1.1.2. Opis potrzeby realizacji projektu w kontekście wykonalności technicznej	9
1.1.3. Opis celów projektu	11
1.2. MOŻLIWE WARIANTY	13
1.2.1. Najważniejsze warianty realizacji projektu (inne możliwe sposoby osiągnięcia celu projektu)	13
1.2.2. Analiza wariantów projektu	14
1.2.3. Optymalny wariant projektu	16
1.3. REALIZACJA PROJEKTU	16
1.3.1. Opis lokalizacji / miejsca realizacji projektu	16
1.3.2. Niezbędne rodzaje czynności / materiałów / usług	17
1.3.3. Planowany harmonogram realizacji projektu	17
1.4. STAN PO REALIZACJI PROJEKTU	19
1.4.1. Opis stanu 'po realizacji projektu'	19
1.4.2. Matryca logiczna projektu	20
1.5. WYKONALNOŚĆ PRAWNA   ZGODNOŚĆ Z POLITYKĄ OCHRONY ŚRODOWISKA	21
1.5.1. Kwestie prawne związane z realizacją projektu	21
1.5.2. Wpływ na środowisko regionu	21
1.5.3. Wpływ na siedliska i gatunki zamieszkujące tereny Natura 2000 i inne o znaczeniu krajowym	21
<b>2. WYKONALNOŚĆ FINANSOWO-EKONOMICZNA</b>	<b>23</b>
2.1. ZAPROPONOWANA METODOLOGIA PRZEPROWADZENIA ANALIZ	23
2.1.1. Przyjęte założenia przeprowadzanych analiz	23
2.1.2. Przyjęte założenia analizy ekonomicznej	26
2.2. NAKŁADY INWESTYCYJNE NA REALIZACJĘ PROJEKTU	27
2.3. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PROJEKTU	28
2.3.1. Źródła finansowania. Finansowanie części inwestycji nie pochodzącej ze środków EFRR	28
2.3.2. Podstawowe parametry kredytów i pożyczek	29
2.3.3. Ocena możliwości finansowych inwestora. Wnioski z analizy zdolności inwestycyjnej inwestora	30
2.4. PROGNOZA KOSZTÓW EKSPLOATACYJNYCH INWESTORA	31
2.4.1. Kalkulacja kosztów eksploatacyjnych dla wariantu bazowego	31
2.4.2. Kalkulacja kosztów eksploatacyjnych po realizacji projektu	33
2.4.3. Kalkulacja zmiany kosztów wywołanych realizacją projektu	33
2.5. RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT DLA PROJEKTU	33
2.6. RACHUNEK PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH PROJEKTU W OKRESIE REALIZACJI I EKSPLOATACJI PROJEKTU	33
2.6.1. Kalkulacja zapotrzebowania na kapitał obrotowy	33
2.6.2. Rachunek przepływów pieniężnych dla projektu w okresie realizacji i eksploatacji projektu	35
2.6.3. Źródła pokrycia deficytu	35
2.6.4. Trwałość finansowa projektu	35

2.7.	ANALIZA KOSZTÓW-KORZYŚCI – ANALIZA EKONOMICZNA PROJEKTU	36
<b>3.</b>	<b>WYKONALNOŚĆ INSTYTUCJONALNA</b>	<b>37</b>
3.1.	WYKONALNOŚĆ INSTYTUCJONALNA PROJEKTU	37
3.1.1.	Opis stanu aktualnego organizacji wdrażającej projekt	37
3.1.2.	Opis wdrażania projektu	37
3.1.3.	Finansowanie pracy komórki odpowiedzialnej za wdrożenie projektu	38
3.2.	TRWAŁOŚĆ REZULTATÓW PROJEKTU	38
3.2.1.	Utrzymanie i eksploatacja inwestycji	38
3.2.2.	Utrzymanie rezultatów projektu	38
3.2.3.	Zdolności organizacyjne i finansowe do utrzymania rezultatów projektu	39
3.2.4.	Zarządzanie infrastrukturą. Właściciel inwestycji	39

## 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.

## Skróty wykorzystywane w wytycznych

<b>B/C</b>	wskaźnik korzyści do kosztów ( <i>ang. Benefits / Costs Ratio</i> )
<b>CBA</b>	Analiza kosztów i korzyści ( <i>ang. Cost-Benefit Analysis</i> )
<b>CEA</b>	Analiza Efektywności Kosztowej ( <i>ang. Cost-Effectiveness Analysis</i> )
<b>CRpa</b>	Wielkość współfinansowania przewidziana dla osi priorytetowej ( <i>ang. Co-funding Rate fixed for the priority axis</i> )
<b>DA</b>	'Kwota decyzji' ( <i>ang. Decision Amount</i> )
<b>DCF</b>	Zdyskontowane przepływy pieniężne ( <i>ang. Discounted Cash Flow</i> )
<b>DIC</b>	Zdyskontowany koszt inwestycji ( <i>ang. Discounted Investment Cost</i> )
<b>DNR</b>	Zdyskontowany dochód netto ( <i>ang. Discounted Net Revenue</i> )
<b>EC</b>	Koszty kwalifikowane ( <i>ang. Eligible Cost</i> )
<b>EE</b>	Wydatki kwalifikowane ( <i>ang. Eligible Expenditure</i> )
<b>EFRR</b>	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>FNPV</b>	Finansowa wartość bieżąca netto ( <i>ang. Financial Net Present Value</i> )
<b>FNPV/C</b>	Finansowa wartość bieżąca netto inwestycji ( <i>ang. Financial Net Present Value on Investment</i> )
<b>FNPV/K</b>	Finansowa wartość bieżąca netto zainwestowanego przez interesariuszy kapitału ( <i>ang. Financial Net Present Value on Invested Capital</i> )
<b>FRR</b>	Finansowa wewnętrzna stopa zwrotu ( <i>ang. Financial (Internal) Rate of Return</i> )
<b>FRR/C</b>	Finansowa wewnętrzna stopa zwrotu z inwestycji ( <i>ang. Financial Internal Rate of Return on Investment</i> )
<b>FRR/K</b>	Finansowa wewnętrzna stopa zwrotu zainwestowanego przez interesariuszy kapitału ( <i>ang. Financial Internal Rate of Return on Invested Capital (shareholders' equity)</i> )
<b>KE</b>	Komisja Europejska
<b>MCA</b>	Analiza wielokryterialna ( <i>ang. Multi-Criteria Analysis</i> )
<b>MRR</b>	Minister właściwy ds. rozwoju regionalnego
<b>RPO WiM</b>	Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego
<b>SW</b>	Studium wykonalności projektu
<b>UMWiM</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego
<b>ZPORR</b>	Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego

## 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:**

- ↳ wszystkie ważne dla przedsięwzięcia elementy;
- ↳ podstawowe rozwiązania oraz parametry techniczne i technologiczne istniejących rozwiązań;
- ↳ podstawowe obiekty, maszyny, urządzenia, usługi, produkty itp.
- ↳ istniejącą funkcjonalność infrastruktury;
- ↳ niedogodności i problemy dla mieszkańców, podmiotów gospodarczych itp. (np. jakość i stopień zaspokajania potrzeb beneficjentów oraz utrudnienia wynikające z dotychczasowych rozwiązań/technologii, odpowiedź na pytanie: *dla czego do tej pory nie zostały one zaspokojone?*)
- ↳ liczbę użytkowników na dzień/miesiąc/rok istniejących obiektów i urządzeń lub danej instytucji;
- ↳ 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 wyglądają obecne działania promocji atrakcyjności regionu, produktów regionalnych, rozpowszechniania informacji o regionie oraz możliwościach inwestycyjnych, współpracy i kooperacji w obszarze projektu – i czy są w jakiś sposób skoordynowane?
- ↳ Jak wygląda i w jaki sposób się rozwija współpraca pomiędzy sferą prywatną, a sferą publiczną oraz współpraca sektorowa, w tym m.in. jak wygląda obecny system obsługi inwestorów?
- ↳ Jak ukształtowana jest świadomość i tożsamość regionalna mieszkańców? Jak oceniają oni (a także inwestorzy i inni interesariusze) wizerunek regionu – pozytywnie, czy negatywnie? Czy były prowadzone badania w tym zakresie?
- ↳ Czy na obszarze objętym projektem stworzono produkty / pakiety produktów regionalnych? W jaki sposób są one promowane?
- ↳ Czy z powyższego opisu wynikają problemy dla gospodarki regionu i rozwoju gospodarczego 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

---

<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 dwukrotnie wyższa, ale sformułowanie 'dwukrotnie wyższa stopa bezrobocia niż na obszarze okalającym obszar projektu' – jest już sytuacją negatywną.

- 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.

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 cząstkowe:

- ↳ 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:

#### przykładowo w zakresie tworzenia dobrego wizerunku regionu:

- ↳ stworzenia spójnej oferty dla potencjalnych inwestorów, kontrahentów i turystów, w zakresie np. produktów regionalnych itp., która może być sprzedawana w pakietach i obejmuje wspólne działania marketingowe, w tym promocyjne;
- ↳ stworzenia wiodących produktów markowych skutecznie identyfikujących region z charakterystycznym, unikatowym komponentem obszaru, a co za tym idzie wykreowania pozytywnego wizerunku regionu i podniesienia jego konkurencyjności;
- ↳ wykorzystania atutów województwa w tym zakresie;
- ↳ wykorzystania różnorodności środowiska przyrodniczego i bogactwa dziedzictwa kulturowego Warmii i Mazur do promocji gospodarczej województwa;

- ↳ wzmocnienia tożsamości mieszkańców i rozwijania regionalizmu poprzez promocję na bazie dziedzictwa kulturowego;

#### przykładowo w zakresie badań i analiz:

---

- ↳ racjonalnego planowania działań promocyjnych poprzez rozpoznanie i znajomość rynku, potrzeb inwestorów lub potencjału instytucjonalnego regionu, wewnątrzregionalnych standardów społeczno-gospodarczych itp.;
- ↳ identyfikacji silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla marki regionalnej lub konkurencyjności Warmii i Mazur w obszarze objętym projektem;
- ↳ przyciągania inwestycji i rozwoju przedsiębiorczości poprzez określanie trendów i możliwości dla inwestorów;

#### przykładowo w zakresie spójnego marketingu gospodarczego

---

- ↳ 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: banków informacji gospodarczej, baz eksporterów, baz danych o dostępnych terenach i obiektach inwestycyjnych;
- ↳ szybkiego przepływu i wiarygodności informacji poprzez spójny system informacji i promocji;
- ↳ optymalnego wykorzystania wiedzy poprzez zintegrowane działania;
- ↳ dobrej organizacji systemu obsługi inwestora i dostępu do informacji poprzez wykorzystanie wszystkich możliwych nośników informacji, jak Internet, kontakt osobisty, tablice informacyjne itp.
- ↳ stworzenia systemu kompatybilnego i spójnego z systemem informacji turystycznej poprzez ujednolicenie i powiązanie ze sobą tych elementów;

### 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** easurable (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:

#### przykładowo w zakresie tworzenia dobrego wizerunku regionu:

---

- ↳ zbudowanie oferty spójnej oferty dla potencjalnych inwestorów, kontrahentów i turystów regionu w postaci kompleksowych produktów;
- ↳ wykreowanie markowych produktów regionalnych identyfikujących unikatowe i osobliwe cechy regionu;
- ↳ wspieranie innowacyjnych rozwiązań w zakresie promocji marki regionu, kreowania produktów regionalnych.

#### przykładowo w zakresie badań i analiz:

---

- ↳ wdrożenie systemu planowania działań promocyjnych spójnego z dotychczasowymi działaniami i ograniczającego możliwość powielania tych samych, niepotrzebnych działań;
- ↳ identyfikacji silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla marki regionalnej lub konkurencyjności Warmii i Mazur w obszarze objętym projektem;
- ↳ potencjału inwestycyjnego: przyciągania inwestycji i rozwoju przedsiębiorczości poprzez określanie trendów i możliwości dla inwestorów;
- ↳ pozyskanie informacji na temat potrzeb, preferencji, oczekiwań oraz satysfakcji inwestorów.

#### przykładowo w zakresie spójnego marketingu gospodarczego:

---

- ↳ stworzenie zintegrowanego regionalnego systemu obsługi inwestora, działającego kompatybilnie w stosunku do dotychczasowych systemów tego typu oraz systemów informacji turystycznej i kulturalnej.
- ↳ wzrost efektywności marketingu regionalnego poprzez zintegrowanie działań, badanie potrzeb poszczególnych działań i wyznaczanie długofalowych celów;

### w zakresie organizacji i udziału w konferencjach, spotkaniach, seminariach naukowych, wystawach, targach itp.

---

- ↳ cel związany z badaniami rynku:
  - ↳ uzupełnienie wiedzy o inwestorach, turystach lub wiedzy, doświadczeń pomiędzy władzami lokalnymi, instytucjami, organizacjami pozarządowymi i instytucjami wsparcia biznesu,
  - ↳ konfrontacja oferty regionu z ofertami innych krajów i regionów,
  - ↳ uczestnictwo w imprezach wspierających targi i wystawy: konferencjach prasowych, seminariach i prezentacjach, będących znakomitym źródłem informacji gospodarczych.
- ↳ cel produktowy:
  - ↳ przedstawienie oferty regionu i sondaż rynku,
  - ↳ prezentacja nowych produktów regionalnych,
  - ↳ test na akceptację nowych usług, ofert inwestycyjnych i produktów regionalnych,
  - ↳ orientacja w ofercie i usługach innych krajów i regionów.
- ↳ cel związany z komunikacją rynkową:
  - ↳ rozszerzenie i pogłębienie osobistych kontaktów z potencjalnymi inwestorami, przedstawicielami organizacji turystycznych itp.,
  - ↳ odnowienie lub nawiązanie kontaktów z prasą,
  - ↳ orientacja w działaniach promocyjnych innych regionów.
- ↳ cel związany z kanałami dystrybucji i sprzedażą:
  - ↳ poszukiwanie akwizytorów i przedstawicieli oferty regionu,
  - ↳ doprowadzanie do jak najdalej idących deklaracji o wejściu inwestorów.
- ↳ cel związany ze strategią cenową:
  - ↳ sondowanie możliwości cenowych inwestorów, turystów itp.,
  - ↳ konfrontacja z cenami i warunkami jakie oferują inne regiony.

## 1.2. Możliwe warianty

---

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

---

W przypadku projektów z zakresu produktów regionalnych 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 produktów regionalnych;
- ↳ racjonalizacja planowanych działań promocyjnych nie jest możliwa bez wcześniejszej konsolidacji i nawiązania współpracy samorządu z instytucjami branży mediowej 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?

Przede 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?
- ↳ czego dany sposób wymaga? czy wymaga zakupu nieruchomości, robót budowlanych i środków transportu i czy są one konieczne dla powodzenia projektu?

### 1.2.2. Analiza wariantów projektu

---

W przypadku tego typu projektów należy wykorzystać analizę wielokryterialną.

#### Analiza wielokryterialna

---

W analizie wielokryterialnej należy wykorzystać kluczowe kryteria takie jak:

- ↳ wpływ na stworzenie pakietów ofert inwestycyjnych, produktów regionalnych (w którym ocenie podlega liczba ofert i produktów wchodzących w skład pakietu, obszar oddziaływania),

- ↳ wpływ na racjonalizację działań promocyjnych (w którym ocenie podlega monitoring rynku, partnerstwo, współpraca pomiędzy partnerami, regionami, zakres partnerstwa itp.),
- ↳ wpływ na identyfikację regionu (w którym ocenie podlega wykorzystanie możliwych nośników w ramach systemu informacji gospodarczej i turystycznej, powszechność i dostępność informacji w kraju i za granicą, wpisywanie się we wspólny system informacji turystycznej i dla inwestorów),

np. dla projektów z zakresu organizacji i udziału w konferencjach, spotkaniach, seminariach naukowych, wystawach, targach itp. powinniśmy odpowiedzieć na pytania:

- ↳ czy dobrze dopasowaliśmy konferencje, spotkania, seminaria, imprezy targowe lub wystawy do swoich rynków docelowych i ich segmentów?
- ↳ czy wybraliśmy takie imprezy, dla których koszt dotarcia do jednego zwiedzającego jest najmniejszy? (targi posiadające renomę w kraju i za granicą, wyposażone i zorganizowane na wysokim poziomie, przyciągają szerokie grono zainteresowanych, ale charakteryzują się wysokim kosztem uczestnictwa; z kolei niskie koszty lokalnych lub okazjonalnych targów i wystaw, o dużo mniejszym znaczeniu, łączą się z niewielką liczbą zwiedzających i niskim zainteresowaniem środków masowego przekazu)
- ↳ czy wybrane przez nas imprezy są sponsorowane lub współorganizowane przez izbę handlową, turystyki, stowarzyszenia producentów, handlowców, związek branżowy lub profesjonalną firmę zarządcą? organizacje te są zainteresowane sukcesem komercyjnym i propagandowym imprez targowych, więc ich udział gwarantuje uczestnictwo dużej grupy obecnych i potencjalnych nabywców oraz zainteresowanie mediów
- ↳ czy nazwa wybranej przez nas imprezy tak sformułowana, że zainteresuje potencjalnych inwestorów, turystów i inne organizacje, na których nam zależy?
- ↳ czy wybrane przez nas imprezy odbywają się w odpowiednim regionie i we właściwym miejscu? czy potencjalni odwiedzający nie zniechęcą się niedogodnościami dojazdu?
- ↳ czy koszty wynajmu powierzchni, urządzeń i udziału w imprezie są na miarę możliwości regionu?

Należy pamiętać, że analiza wielokryterialna jest **analizą bardziej subiektywną i często wymagającą wiedzy eksperckiej**. Analizę wielokryterialną przeprowadzamy w następujących etapach:

- ↳ wyznaczenie celów, przy czym cele nie mogą się na siebie nachodzić (muszą być rozłączne);
- ↳ przypisanie wag do celów;
- ↳ określenie kryteriów oceny do celów;
- ↳ analiza oddziaływania na podstawie kryteriów;
- ↳ oszacowanie skutków interwencji – punkty;
- ↳ zsumowanie ocen punktowych;
- ↳ wybór projektu.

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



Przygotowując analizę wielokryterialną, należy pamiętać o kilku podstawowych zasadach:

- ↳ aby uwzględnić w analizie wszystkie cele i kryteria (należy wybrać przynajmniej po jednym kryterium technicznym, przyrodniczym, ekonomicznym i społecznym, które opisują dany rodzaj projektu);
- ↳ aby wiarygodnie przypisywać wagi do kryteriów (uzasadnić ich wybór bazując na wiarygodnych źródłach lub wywodach);
- ↳ aby jasno i zrozumiale (również bazując na wiarygodnych źródłach lub wywodach) uzasadnić poszczególne oceny punktowe.

### 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 **w przypadku metody wielokryterialnej** 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:

- ↳ jasno przedstawić lokalizację wybranego wariantu projektu;
- ↳ opisać charakterystykę lokalizacji wybranego wariantu projektu;
- ↳ dołączyć niezbędne mapki i zdjęcia.

Analizując planowaną lokalizację, należy wziąć pod uwagę (szczegółowość opisów może być dostosowana do istniejących dokumentów – etapu przygotowywania projektu):

- ↳ wszystkie **warunki fizyko-topograficzne** mające wpływ na projekt,
- ↳ powiązanie z innymi obiektami infrastrukturalnymi,
- ↳ zapotrzebowanie na media i ich dostępność w danej lokalizacji,
- ↳ możliwość prowadzenia i zabezpieczenia budowy, stref ochronnych itp.

Należy pamiętać również o uzupełnieniu opisu lokalizacji wybranego wariantu projektu **stosownymi mapkami i szkicami**, sytuującymi dane przedsięwzięcie zarówno w skali mikro jak i makro. Należy przedstawić:

- ↳ mapę poglądową (plan orientacyjny w skali umożliwiającej pokazanie projektowanej inwestycji w otoczeniu), na której należy zaznaczyć obszar objęty oddziaływaniem projektu, w szczególności:
  - ↳ planowane działania w projekcie,



- ↳ miejsca powstawania wszystkich atrakcji i usług w ramach pakietów (produktów regionalnych),
  - ↳ różnorodność środowiska przyrodniczego,
  - ↳ bogactwo dziedzictwa kulturowego,
  - ↳ infrastrukturę techniczną i/lub turystyczną,
  - ↳ komunikację (sposób, rodzaje) pomiędzy obszarami ważnymi z punktu widzenia inwestora, turysty itp.,
- ↳ dodatkowo, mapa powinna zawierać inwestycje towarzyszące, granice administracyjne województw, powiatów i gmin.

#### dla projektów dotyczących imprez:

---

- ↳ kraj odbywania się imprezy
- ↳ miasto odbywania się imprezy
- ↳ ewentualnie mapa targów i miejsca w hali wystawowej (jeżeli jest znane)

### 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

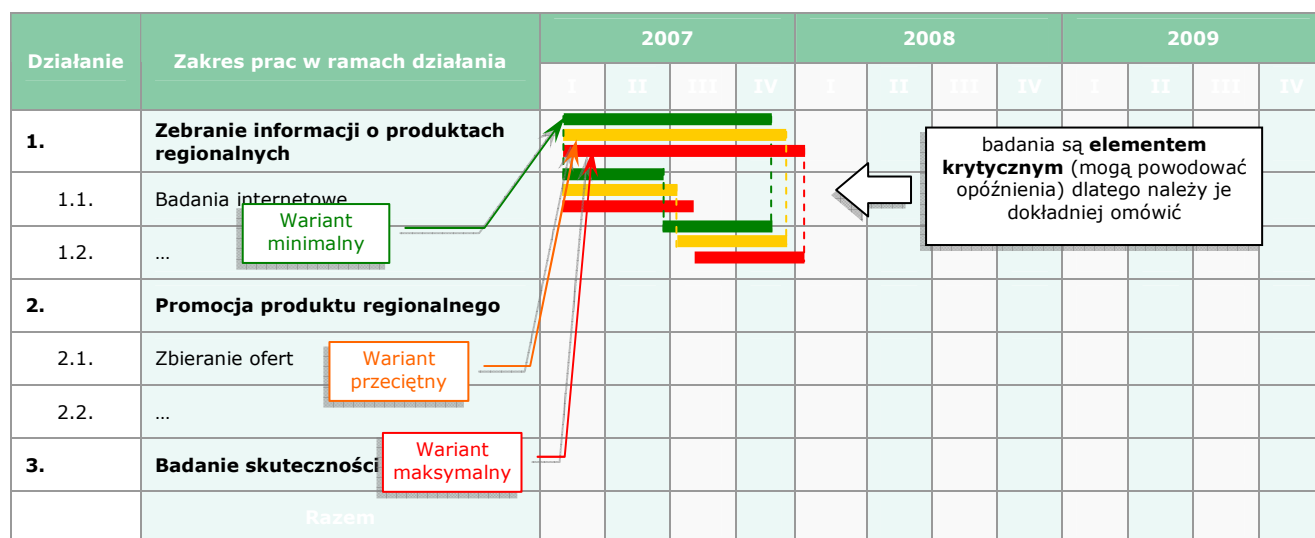
---

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,
- ↳ harmonogram musi uwzględniać różne cykle realizacyjne każdego z elementów składowych zadania: **minimalny**, **przeciętny** i **maksymalny** (np. z uwzględnieniem ryzyka opóźnień np. związanych z sezonowością) lub też należy omówić w formie

- opisowej warunki realizacji każdego elementu składowego w cyklu minimalnym, przeciętnym i maksymalnym.
- ↪ powinien być wykonany harmonogram (diagram) minimalny, przeciętny i maksymalny oraz przeprowadzona analiza **elementów krytycznych**,
- ↪ 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.

**Tabela 1. Przykładowe przedstawienie harmonogramu realizacji projektu w układzie kwartalnym z uwzględnieniem trzech wariantów (opcjonalnie): minimalnego, przeciętnego i maksymalnego.**



Źródło: opracowanie własne.

Harmonogram realizacji projektu jest wstępnym harmonogramem i może zawierać jedynie szkic planowanych robót. Nie trzeba zatem przedstawiać zbyt dużej 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 – opierając się na kosztorysach sprzed 2-3 lat, które w dobie bardzo szybko wzrastających cen stają się nieaktualne, można spowodować, że wyliczenia będą błędne a wyliczenia wskaźników – niewiarygodne (np. dlatego kosztorysy nie mogą być starsze niż 6 miesięcy).
- ↪ 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. Opisuując 'stan po realizacji projektu' należy przede wszystkim:

- ↳ przedstawić funkcjonalność rozwiązań zaproponowanych w projekcie (np. rozwiązań technicznych),
- ↳ wykazać zbieżność parametrów technicznych projektowanego budynku (pomieszczeń, sal) z celami projektu;
- ↳ przedstawić logikę dostosowania rozwiązań wypracowanych w ramach projektu do poszczególnych celów, które ma spełniać,
- ↳ wykazać dostosowanie wyposażenia do realizacji celów projektu przez cały okres referencyjny (wziąć pod uwagę zużycie ekonomiczne środków trwałych itp.);

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 promocji regionu,
- ↳ 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,
- ↳ **(fakultatywnie)** opisać jakie są możliwości ulepszenia, udoskonalenia wybranej technologii, tak aby po jakimś czasie nadal była ona optymalna do zamierzonych celów.
- ↳ 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

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> (programowy, ogólny)				
<b>Cel bezpośredni projektu</b> (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 niedostatkiem 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).

---

<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.

**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:
  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

---

Generalnie, analiza wykonalności finansowo-ekonomicznej powinna odpowiedzieć na dwa kluczowe pytania:<sup>3</sup>

### 1. Czy projekt jest warty współfinansowania?

Czy projekt przyczynia się do realizacji celów polityki regionalnej UE? Czy sprzyja on wzrostowi gospodarczemu oraz czy przyczynia się do zwiększenia zatrudnienia?

Aby to sprawdzić, należy przeprowadzić analizę pod kątem gospodarczym oraz zwrócić uwagę na oszacowany w analizie kosztów i korzyści wpływ projektu na wskaźniki gospodarcze. Zasada jest prosta: jeżeli ekonomiczna wartość bieżąca netto projektu (ENPV) jest dodatnia, jest on korzystny dla danej społeczności (regionu/powiatu/gminy), ponieważ korzyści społeczno-gospodarcze z niego płynące przewyższają koszty. W takim przypadku, jeżeli istnieje taka potrzeba (zob. poniżej) projekt powinien otrzymać pomoc z funduszy.

### 2. Czy projekt wymaga współfinansowania?

Fakt, iż projekt przyczynia się do realizacji celów polityki gospodarczej UE nie oznacza jeszcze, że musi on być współfinansowany z funduszy. Ponadto projekt potrzebny z gospodarczego punktu widzenia może być jednocześnie projektem przynoszącym finansowe korzyści, co sprawia iż w takim przypadku projekt nie powinien być współfinansowany z funduszy strukturalnych.

Aby sprawdzić, czy projekt wymaga współfinansowania niezbędna jest analiza finansowa: jeżeli finansowa wartość bieżąca netto projektu bez wkładu z Funduszy (FNPV/C) jest ujemna, oznacza to, iż projekt może być współfinansowany; dotacja UE nie powinna przekraczać kwoty niezbędnej do zapewnienia równowagi finansowej projektu, tak aby uniknąć finansowania w wysokości większej niż jest to potrzebne.

## 2.1. Zaproponowana metodologia przeprowadzenia analiz

---

### 2.1.1. Przyjęte założenia przeprowadzanych analiz

---

W pierwszej kolejności należy przyjąć odpowiedni **sposób przeprowadzania analiz**:

- ↳ należy **dołączyć do studium wykonalności** skoroszyt w postaci np. MS Excel lub OpenOffice;
- ↳ skoroszyt powinien składać się z trzech arkuszy:
  - ↳ 'Arkusz 1: Założenia',
  - ↳ 'Arkusz 2: Obliczenia' oraz
  - ↳ 'Arkusz 3: Wyniki'.

---

<sup>3</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. 4-5.

- ↳ **'Arkusz 1: Założenia'** powinien zawierać wszystkie wprowadzane dane (zarówno założenia opisowe, jak i dane liczbowe);
- ↳ wszystkie obliczenia powinny być zawarte w **'Arkuszu 2: Obliczenia'**; w tym arkuszu nie powinny być wpisywane żadne dane, powinny one być powiązane formułami z danymi wprowadzonymi w 'Arkuszu 1: Założenia'.
- ↳ **'Arkusz 3: Wyniki'** powinien zawierać wszystkie tabele i załączniki do studium wykonalności (wykorzystywane w studium wykonalności); nie powinny tam występować żadne obliczenia; cała zawartość powinna być pobierana albo z 'Arkusza 2: Obliczenia', albo z 'Arkusza 3: Założenia'.
- ↳ wszystkie dane liczbowe, w szczególności te przedstawiane w 'Arkuszu 3: Wyniki' powinny mieć następującą formę:

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Rok bazowy	Okres realizacji projektu (np. przykładowo 3 lata)				Okres referencyjny projektu			Źródło danych
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	...		
1	Cena produktu	zł/szt.									np. cennik / umowa

Następnie należy przyjąć odpowiednie założenia do analizy.

Przyjęte założenia służące oszacowaniu korzyści gospodarczych płynących z realizacji danego projektu – powinny dotyczyć wszystkich płaszczyzn oddziaływania projektu, a w największym stopniu:<sup>4</sup>

- ↳ płaszczyzny finansowej,
- ↳ płaszczyzny gospodarczej,
- ↳ płaszczyzny społecznej,
- ↳ płaszczyzny ochrony środowiska.

Analiza kosztów i korzyści jest podstawą do podjęcia decyzji, czy projekt jest potrzebny i warty zrealizowania. Koszty i korzyści z każdej płaszczyzny są przeliczane na wartości pieniężne i sumowane, dzięki czemu można wykazać wyższość wszystkich korzyści z realizacji projektu nad jego kosztami i udowodnić, że projekt warty jest dofinansowania.

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>5</sup> tzn. musi w pełni samodzielnie funkcjonować oraz muszą być dostępne odrębne kalkulacje nakładów, przychodów i kosztów operacyjnych takiej jednostki.

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. Poniżej znajdują się przykłady poprawnej identyfikacji przedmiotu analizy.

<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. 4.

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



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 (np. w przypadku wprowadzenia innowacji nowych dla rynku przez przedsiębiorstwo z regionu lub modernizację portu lotniczego).

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.
4. Analiza musi zawierać **analizę wrażliwości i ryzyka**, ponieważ pozwala ona zarówno projektodawcy, jak i ewaluatorowi ocenić, czy zmiany w oszacowanym oddziaływaniu projektu spowodowane zmianami w wielkościach kluczowych zmiennych, są niebezpieczne dla powodzenia projektu i mogą w łatwy sposób uniemożliwić jego realizację. Gruntowna analiza wrażliwości i ryzyka stanowi podstawę należytej strategii zarządzania ryzykiem, będącej z kolei wkładem w koncepcję projektu<sup>6</sup>. Metodologię prowadzenia analiz wrażliwości i ryzyka zostanie przedstawiona w dalszej części (punkt **'Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.'**).
  5. Analiza musi zawierać się w danym **'okresie referencyjnym'**. Okres 'referencyjny' to okres, dla którego przygotowywane są analizy kosztów i korzyści (CBA). Jest to okres odpowiadający okresowi ekonomicznej użyteczności (życia) projektu i obejmuje ewentualnie również długoterminowe skutki projektu. Okres życia projektu jest różny w zależności od charakteru projektu. Analizy finansowe i ekonomiczne powinny obejmować dokładnie okresy referencyjne odpowiednie dla danego rodzaju projektu.

W przypadku, kiedy okres gospodarczego życia projektu wykracza poza okres referencyjny, należy zastosować **wartość rezydualną**. Wartość rezydualna jest wartością bieżącą przewidywanych przepływów pieniężnych netto w tych latach gospodarczego życia projektu, które wykraczają poza 'okres referencyjny'. Wartość rezydualną można obliczyć na dwa sposoby:

- ↳ biorąc pod uwagę rezydualną wartość rynkową środków trwałych, jak gdyby miały być one sprzedane na koniec horyzontu czasowego;
- ↳ jako wartość rezydualną sumy wszystkich aktywów i pasywów.

---

<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. 4.

## 2.1.2. Przyjęte założenia analizy ekonomicznej

---

### **Analiza ekonomiczna:**<sup>7</sup>

1. Musi być dokonana z punktu widzenia społeczności, przy czym punktem wyjścia do analizy ekonomicznej powinny być przepływy pieniężne określone w analizie finansowej;
  2. Powinna wychodzić z założenia, że wkład w **projekt** jest wyceniany w kontekście jego **kosztu alternatywnego**, a **produkt końcowy** – w kontekście **gotowości klienta do zapłaty**. Koszt alternatywny niekoniecznie bowiem musi odpowiadać odnotowanemu kosztowi finansowemu; podobnie, chęć do zapłaty nie zawsze jest prawidłowo odzwierciedlona przez obserwowane ceny rynkowe, które mogą być przez coś zniekształcone lub których w ogóle może nie być:
- ↳ należy odliczyć podatki pośrednie (np. VAT), subwencje i wpłaty mające charakter wyłącznie przekazu pieniężnego (np. wpłaty z tytułu ubezpieczeń społecznych). Jednakże ceny muszą być powiększone o podatki bezpośrednie. Również w przypadku, gdy konkretne podatki pośrednie/subwencje mają za zadanie zmienić efekty zewnętrzne, należy je uwzględnić w cenie.
  - ↳ przepływy gotówkowe należy skorygować o 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 tu określić źródła szacunku korzyści społecznych. Mogą to być specjalne analizy wykonywane na potrzeby studium, aktualizowane wartości uzyskane w wykonanych w przeszłości studiach lub też wartości uzyskane na innych obszarach (podobnych), przeliczone np. według ilorazu średniego wynagrodzenia w obu obszarach.

W tego typu projektach najważniejsze są efekty ekologiczne, które uzyskuje się dzięki realizacji projektu. Należy ująć m.in. następujące przykładowe efekty:

- ↳ oferta inwestycyjna w postaci kompleksowej obsługi inwestora;
- ↳ markowe produkty regionalne identyfikujące unikatowe i osobliwe cechy regionu;
- ↳ innowacyjne rozwiązania w zakresie systemów obsługi inwestora, systemów informacyjnych;
- ↳ system monitorowania ofert inwestycyjnych kompatybilny z systemem turystycznym;
- ↳ analiza potencjału inwestycyjnego, turystycznego regionu i rynków docelowych;
- ↳ informacje na temat potrzeb, preferencji, oczekiwań oraz satysfakcji inwestorów, turystów itp.;
- ↳ wzrost liczby inwestorów na obszarze projektu, w tym inwestorów zagranicznych;
- ↳ wzrost dochodów w sektorach, w których przyjęto inwestorów;

---

<sup>7</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.

- ↳ wzrost zatrudnienia w sektorach, w których przyjęto inwestorów;
- ↳ wzrost średniego PKB per capita w sektorach i w województwie.

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

- ↳ w analizie muszą być wykorzystane wynagrodzenia ukryte, szczególnie w odniesieniu do kosztów niewykwalifikowanej siły roboczej.

*Skutkiem zniekształceń rynku pracy (takich jak płace minimalne, świadczenia z tytułu bezrobocia, itp.) jest zazwyczaj to, iż wynagrodzenie finansowe jest wyższe, niż koszt alternatywny pracy. Należy zatem uwzględnić właściwe wynagrodzenie ukryte.*

$$SW = FW \times (1 - u) \times (1 - t)$$

gdzie:

- SW* oznacza wynagrodzenie ukryte [zł / m-c średnio w roku],
- FW* oznacza wynagrodzenie finansowe (rynkowe)
- u* oznacza regionalny wskaźnik stopy bezrobocia (na koniec roku),
- t* oznacza stawkę wpłat z tytułu ubezpieczenia społecznego i odpowiednich podatków – średnio można przyjąć 33%.

3. W oparciu o długoterminowy wzrost gospodarczy i stopy preferencji czasowej, KE proponuje **orientacyjny punkt odniesienia dla społecznej stopy dyskontowej na poziomie 5,5%** dla państw objętych pomocą z funduszu spójności, w tym Polski.

Spółeczna stopa dyskontowa ustalona jako punkt odniesienia wymaga, aby **stosować ją w sposób spójny do wszystkich projektów**.

## 2.2. Nakłady inwestycyjne na realizację projektu

---

Przed przygotowywaniem harmonogramu rzeczowo-finansowego, należy zebrać dane dotyczące dwóch (opcjonalnie trzech) wydzielonych pozycji:

- ↳ inwestycje rozwojowe i modernizacyjne (będące kosztem kwalifikowanym projektów) związane z realizacją projektu;
- ↳ inwestycje odtworzeniowe (nie będących kosztem kwalifikowanym) w okresie eksploatacji projektu, tj. zakup ruchomych środków trwałych, urządzeń nie będących składnikiem nakładów rozwojowych i modernizacyjnych, nakłady na remonty generalne, wymianę wyposażenia technicznego po technicznym okresie użytkowania (podnoszące wartość środków trwałych);
- ↳ rezerwę (opcjonalnie), która mimo, że kwalifikuje się do finansowania z funduszy unijnych, to jednak nie jest uwzględniana w obliczeniu luki finansowej. Ta pozycja winna być zatem wydzielona w harmonogramie.

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 wynikają z procesu inwestycyjnego? Czy są logicznie powiązane?);
- ↳ rzetelny (czy uwzględniono również nakłady w okresie eksploatacji? np. zakup ruchomych środków trwałych, urządzeń nie będących składnikiem nakładów na budowę, nakłady na remonty generalne i nakłady odtworzeniowe podnoszące wartość środków trwałych oraz wymianę wyposażenia technicznego po technicznym okresie użytkowania);
- ↳ 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))

**Tabela 2. Przykładowe przedstawienie harmonogramu rzeczowo-finansowego realizacji projektu w układzie rocznym i w podziale na okresy (przedrealizacyjny, realizacyjny i referencyjny).**

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Rok bazowy	Okres realizacji projektu (np. przykładowo 3 lata)				Okres referencyjny projektu			Źródło danych
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	...		
1	Zadanie 1	zł/rok									
1.1.	Podzadanie 1.1.	zł/rok									
2.	Zadanie 2	zł/rok									
2.1.	Zadanie 2.1.	zł/rok									
2.2.	Zadanie 2.2.	zł/rok									
3.	Rezerwa	zł/rok									

w tej pozycji wpisujemy EWENTUALNE nakłady

w tych pozycjach wpisujemy inwestycje rozwojowe i

w tych pozycjach wpisujemy inwestycje

## 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. 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'):

- ↳ **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).

Następnie należy przedstawić harmonogram spłat kredytu / pożyczki zgodnie z przyjętą konwencją prowadzenia analiz:

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Rok bazowy	Okres realizacji projektu (np. przykładowo 3 lata)				Okres referencyjny projektu			Źródło danych
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	...		
1	Wypłata kolejnej transzy kredytu / pożyczki	zł/rok									
2	Wartość spłaconego kapitału	zł/rok									
3	Saldo zadłużenia (1-2)	zł/rok									
4	Wartość zapłaconych odsetek	zł/rok									
5	Wartość zapłaconych odsetek narastająco	zł									
6	Suma wartości spłaconego kredytu i zapłaconych odsetek	zł/rok									

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

### 2.3.3. 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>8</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;
- ↳ 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;

---

<sup>8</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.

- ↳ 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>9</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. Prognoza kosztów eksploatacyjnych inwestora

---

### 2.4.1. Kalkulacja kosztów eksploatacyjnych dla wariantu bazowego

---

W pierwszej kolejności należy zadbać o to, aby koszty dotyczyły **całości funkcjonowania instytucji**.

Następnie należy trzymać się następujących zasad:

- ↳ przyjąć realne i możliwe do osiągnięcia założenia odnośnie kosztów,
- ↳ uwzględnić wszystkie koszty,
- ↳ podzielić koszty według klasyfikacji kosztów rodzajowych przy założeniu kontynuowania działalności bez realizacji projektu w odpowiednim okresie referencyjnym na:

---

<sup>9</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.



**Tabela 3. Wykaz możliwych rodzajów kosztów eksploatacyjnych wraz z przedstawieniem ich w arkuszu kalkulacyjnym.**

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Rok bazowy	Okres realizacji projektu (np. 3 lata)				Okres funkcjonowania projektu			Źródło danych
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	...		
1.	koszty paliwa	zł / rok									dane firmy
2.	koszty energii elektrycznej	zł / rok									
3.	koszty innych mediów	zł / rok									
4.	koszty materiałów	zł / rok									
5.	koszty wynagrodzeń brutto z narzutami	zł / rok									
6.	koszty usług obcych	zł / rok									
7.	koszty remontów i konserwacji	zł / rok									
8.	opłaty za korzystanie ze środowiska	zł / rok									
9.	kary za przekroczenia warunków korzystania ze środowiska	zł / rok									
10.	koszty ogólnozakładowe	zł / rok									
11.	inne (podać jakie, w kosztach eksploatacyjnych nie można uwzględnić amortyzacji)	zł / rok									

Źródło: opracowanie własne.

Aby zapewnić wiarygodność wyliczeń, należy zawsze podawać wiarygodne źródło szacunku kosztów (w ostatniej kolumnie) i sposób wyliczania, jak dla przykładu pokazano poniżej:

**Tabela 4. Fragment arkusza kalkulacyjnego zawierającego koszty energii elektrycznej.**

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Rok bazowy	Okres realizacji projektu (np. 3 lata)			Okres funkcjonowania projektu			Źródło danych
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	...	
1	Zużycie energii elektrycznej dla podstawowej działalności	kWh/rok								np. dane z poprzednich lat
2	Średnia stawka za energię	zł/kWh								np. Zakład Energetyczny
3	Koszt energii elektrycznej	zł/rok	1 x 2	1 x 2	1 x 2	1 x 2	1 x 2	1 x 2	1 x 2	–
4	Pozostałe koszty energii elektrycznej	zł/rok								np. dane z poprzednich lat
5	Razem koszty energii elektrycznej	zł/rok	3 + 4	3 + 4	3 + 4	3 + 4	3 + 4	3 + 4	3 + 4	–

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku podstawowej kategorii kosztu konieczne należy przedstawić jednostki, w których ilościowo przedstawiamy koszt (kWh, szt., h itd.), liczbę jednostek w ciągu roku i wynik w postaci zawsze tej samej jednostki 'zł/rok'.



## 2.4.2. Kalkulacja kosztów eksploatacyjnych po realizacji projektu

---

Podobnie jak powyżej, przy kalkulacji kosztów eksploatacyjnych po realizacji projektu duży nacisk należy położyć na:

- ↳ realność założeń,
- ↳ uwzględnienie wszystkich kosztów z działalności po realizacji projektu w odpowiednim okresie referencyjnym.

Pozostałe kwestie są analogiczne jak powyżej (tabele, sposób przedstawiania danych).

## 2.4.3. Kalkulacja zmiany kosztów wywołanych realizacją projektu

---

W tym punkcie należy przedstawić zmiany kosztów wywołanych realizacją projektu.

## 2.5. Rachunek zysków i strat dla projektu

---

Rachunek zysków i strat dla projektu musi być wykonany zgodnie z definicjami określonymi w ustawie o rachunkowości, przy czym sugeruje się tworzyć rachunki jedynie na **poziomie grup głównych** (oznaczonych literami).

Następnie należy trzymać się następującej zasady: w *rachunku muszą być ujęte wyłącznie zmiany poszczególnych pozycji rachunku wywołanych realizacją projektu, a więc od poszczególnych wartości 'po realizacji projektu' należy odjąć wartości 'bez realizacją projektu'.*

## 2.6. Rachunek przepływów pieniężnych projektu w okresie realizacji i eksploatacji projektu

---

### 2.6.1. Kalkulacja zapotrzebowania na kapitał obrotowy

---

Po przygotowaniu kalkulacji nakładów inwestycyjnych, należy zwrócić uwagę na wyliczenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Jest to przecież **druga po nakładach pozycja wymagająca posiadania środków finansowych** (koniecznych w fazie eksploatacji inwestycji). Można powiedzieć, że kapitał początkowy jest tą częścią nakładów inwestycyjnych, która jest konieczna w fazie eksploatacyjnej (jest to różnica pomiędzy bieżącymi aktywami – zapasami, należnościami i gotówką, a bieżącymi pasywami – zobowiązaniami krótkoterminowymi).

W tym miejscu należy przyjąć odpowiednie założenia i wyliczenia:

- ↳ określić pozycje, jakie będą występowały w aktywach i pasywach kapitału obrotowego (należności, zapasy, gotówka i zobowiązania krótkoterminowe),

- ↳ określić cykl rotacji poszczególnych składników kapitału obrotowego.

Należy przyjąć odpowiednie cykle rotacji jako: 1) najbardziej prawdopodobne okresy (np. na podstawie okresów używanych w danej branży / dziedzinie), czyli np. termin płatności dla klientów wynosi średnio w branży 30 dni, a zapłata za materiały następuje średnio po 45 dniach itp. albo 2) wyliczone na podstawie danych historycznych cykle rotacji występujące w danym podmiocie (licząc cykle rotacji, np. zapasów, należności, płatności zobowiązań).

**Cykl rotacji zapasów (CRZ)** oznacza okres od zakupu materiałów do produkcji i/lub towarów do momentu sprzedaży:

$$CRZ = \frac{Z_{sr}}{P_{sn}} \times d = \frac{Z_{sr}}{P_{sn}} \times 365 \text{ dni}$$

gdzie:

$Z_{sr}$  średnia wartość zapasów (np. połowa wartości z początku i końca roku),

$d$  liczba dni w okresie (tutaj przyjęliśmy rok – 365 dni),

$P_{sn}$  przychody ze sprzedaży netto produktów i/lub towarów w danym okresie.

**Cykl rotacji należności (CRN)** oznacza okres od momentu sprzedaży do momentu otrzymania zapłaty za sprzedane produkty i/lub towary:

$$CRN = \frac{N_{sr}}{P_{sn}} \times d = \frac{N_{sr}}{P_{sn}} \times 365 \text{ dni}$$

$N_{sr}$  średnia wartość należności (np. połowa wartości z początku i końca roku),

$d$  liczba dni w okresie (tutaj przyjęliśmy rok – 365 dni),

$P_{sn}$  przychody ze sprzedaży netto produktów i/lub towarów w danym okresie.

**Cykl odroczenia zobowiązań (COZ)** z tytułu dostaw oznacza okres, po jakim podmiot płaci przeciętnie swoim dostawcom:

$$COZ = \frac{ZK_{sr}}{D_{tm}} \times d = \frac{ZK_{sr}}{D_{tm}} \times 365 \text{ dni}$$

$ZK_{sr}$  średnia wartość zobowiązań (zakupów kredytowanych) z tytułu dostaw (np. połowa wartości z początku i końca roku),

$d$  liczba dni w okresie (tutaj przyjęliśmy rok – 365 dni),

$D_{tm}$  łączna wartość zakupów towarów i materiałów w okresie (gdyby te dane były trudnodostępne można wziąć koszt wytworzenia sprzedanych produktów bez amortyzacji).

- ↳ kolejną kwestią są wyliczenia zapotrzebowania na poszczególne elementy kapitału obrotowego:

$$ZKO = Z + N + G - ZK$$

przy czym:

$$Z = \frac{CRZ}{365} \times P_{sn}$$

$$N = \frac{CRN}{365} \times P_{sn}$$

$$ZK = \frac{COZ}{365} \times D_{tm}$$

### 2.6.2. Rachunek przepływów pieniężnych dla projektu w okresie realizacji i eksploatacji projektu

---

W pierwszej kolejności należy przygotować szablon rachunku przepływów pieniężnych dla projektu zgodnie z definicjami określonymi w ustawie o rachunkowości, przy czym można go przygotować jedynie na poziomie grup głównych (oznaczonych literami). W drugiej kolejności należy przygotować wyliczenia bacząc na to, czy są one poprawne i nie ma błędów rachunkowych, ani metodologicznych.

W tym punkcie, oprócz przedstawienia rachunku przepływów pieniężnych, należy również (bazując na tym rachunku) uzasadnić:

- ↳ w jaki sposób zapewnimy płynność finansową projektu;
- ↳ przedstawić czynniki, które mogą wpłynąć na płynność oraz sposoby ich przewyciężenia.

### 2.6.3. Źródła pokrycia deficytu

---

*Ten punkt wypełniamy jedynie wtedy, kiedy występują ujemne przepływy w którymkolwiek roku realizacji lub eksploatacji rezultatów projektu.*

Zadaniem projektodawcy jest w takim przypadku podanie źródła pokrycia deficytu.

### 2.6.4. Trwałość finansowa projektu

---

Projekt jest trwały finansowo wtedy, kiedy skumulowane (niezdyskontowane) przepływy finansowe netto są dodatnie w całym okresie referencyjnym.

W tym punkcie należy udowodnić, że projekt jest **trwały finansowo** – w tym celu należy wykazać, że zsumowane (niezdyskontowane) przepływy środków pieniężnych netto mają wartość dodatnią przez cały okres referencyjny.

Do wykazania trwałości finansowej należy używać **NIEZDYSKONTOWANYCH przepływów finansowych netto**. W tym wyliczeniu ważne jest bowiem, czy środki zgromadzone na koncie projektu (przepływy finansowe netto) są w stanie pokryć powstające w kolejnych latach wydatki. Zatem nie jest tu wskazane i potrzebne uwzględnianie dyskonta (poprzez sprowadzanie wartości przepływów do określonego roku), bowiem kompensata przepływów dokonywana jest w danym roku. W tej analizie projektodawca powinien stosować, podobnie jak w przypadku analizy finansowej – ceny stałe.

Przepływy środków pieniężnych netto, jakie należy w tym celu uwzględnić powinny brać pod uwagę koszty inwestycji, wszystkie (krajowe i UE) środki finansowe oraz dochody netto. W tym przypadku nie uwzględnia się **wartości rezydualnej**, chyba że majątek uległ rzeczywistej

likwidacji w ostatnim roku analizy.<sup>10</sup> Oznacza to, że wartość rezydualną uwzględniamy w obliczeniach finansowej trwałości jedynie wtedy, gdy odpowiada ona rzeczywistemu wpływowi środków dla inwestora.<sup>11</sup>

## 2.7. 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 uzasadnić analizę. Pomocne może być wykorzystanie dynamicznego kosztu jednostkowego (DGC), który im jest wyższy – tym społeczeństwo musi więcej zapłacić za jeden rezultat projektu.

---

<sup>10</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.

<sup>11</sup> European Commission, *Guide to cost-benefit analysis of investment projects (Structural Fund-ERDF, Cohesion Fund and ISPA)*, Evaluation Unit, DG Regional Policy, 2002, s. 25.

## 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.2.1.*

### 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. Utrzymanie rezultatów projektu

---

Każdy projektodawca musi być w stanie utrzymać rezultaty projektu przez co najmniej 5 lat od chwili zakończenia jego realizacji. Dlatego w tym punkcie należy określić sposób zarządzania i eksploatacji majątku, który powstanie dzięki realizacji projektu.

### 3.2.3. 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.*
- ↳ jeżeli projekt dotyczy prac budowlanych i modernizacyjnych – posiadanie pozwolenia na budowę lub określenie przewidywanego terminu otrzymania pozwolenia (w przypadku jego braku),
- ↳ 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 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.*

### 3.2.4. Zarządzanie infrastrukturą. Właściciel inwestycji

---

Należy tutaj podać operatora / właściciela, który będzie zarządzał projektem 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).

Po pierwsze zatem należy podać, czy saldo skumulowanych przepływów pieniężnych na koniec każdego roku wdrażania i eksploatacji rezultatów **jest dodatnie** (jest to już liczone w punkcie II.8.4).

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.