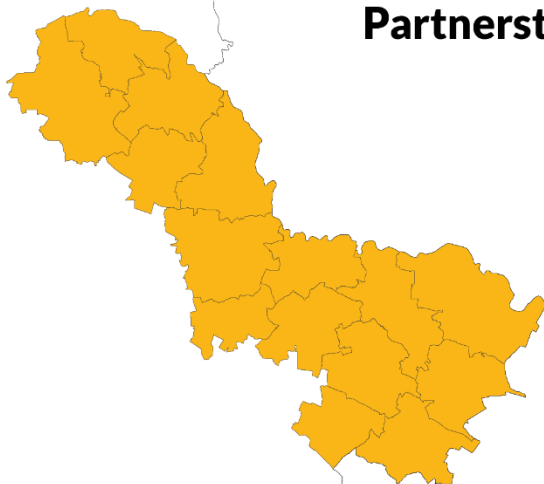


Analiza wykonalności projektu strategicznego

**Modelowe Centrum
Partnerstwa**



**Partnerstwo
Razem dla rozwoju**



MIASTO I GMINA
ŁOSICE



GMINA
CERANÓW



GMINA
HUSZLEW



GMINA
JABŁONNA ŁACKA



GMINA
KORCZEW



MIASTO I GMINA
KOSÓW ŁACKI



POWIAT
ŁOSICKI



GMINA
OLSZANKA



GMINA
PAPROTNIA



GMINA
PLATERÓW



GMINA
PRZESMYKI



GMINA
REPKI



GMINA
SABNIE



GMINA
SARNAKI



GMINA
STARA KORNICA



GMINA
STERDYŃ

Analiza wykonalności projektu strategicznego

**Modelowe Centrum
Partnerstwa**

**Partnerstwo
Razem dla rozwoju**



Analiza wykonalności projektu strategicznego

Partnerstwo „Razem dla rozwoju”

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

Ireneusz Kamiński, Jerzy Żelichowski, Krzysztof Choromański, Agnieszka Dawydzik

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

Projekt „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego”, poprzez bezpośrednie doradztwo Związku Miast Polskich w strategicznym planowaniu rozwoju 38 partnerstw samorządowych, ma na celu popularyzowanie idei partnerstwa międzysamorządowego, wzmocnienie zdolności gmin i powiatów do podejmowania przemysłanej i celowej współpracy oraz planowania kompleksowych przedsięwzięć aktywizujących potencjał obszaru partnerstwa i budujących jego rozwój.

Dzięki współpracy Związku Miast Polskich, samorządów lokalnych i regionalnych oraz Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, dla ponad 370 partnerskich gmin i powiatów z obszarów borykających się z problemami rozwojowymi przygotowywane są diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczo-przestrzennej, a następnie strategie terytorialne oraz pakiety przedsięwzięć podnoszące jakość życia mieszkańców.

Projekt „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego” realizowany jest w okresie od września 2020 do marca 2022 roku w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

2021 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Miasto i Gmina Łosice, Gmina Ceranów, Gmina Huszlew, Gmina Jabłonna Lacka, Gmina Korczew, Miasto i Gmina Kosów Lacki, Powiat Łosicki, Gmina Olszanka, Gmina Paprotnia, Gmina Platerów, Gmina Przesmyki, Gmina Repki, Gmina Sabnie, Gmina Sarnaki, Gmina Stara Kornica, Gmina Sterdyń

Skład Rady Partnerstwa

Mariusz Kucewicz - Burmistrz Miasta i Gminy Łosice, **Przewodniczący Rady Partnerstwa;**

Członkowie: Ewa Agnieszka Częścik - Wójt Gminy Ceranów, Stanisław Stefaniuk - Wójt Gminy Huszlew, Wiesław Michalczuk - Wójt Gminy Jabłonna Lacka, Sławomir Wasilczuk - Wójt Gminy Korczew, Jan Słomiak - Burmistrz Miasta i Gminy Kosów Lacki, Janusz Kobyliński - Starosta Łosicki, Michał Michaluk - Wicestarosta Łosicki, Grzegorz Pajnowski - Wójt Gminy Olszanka, Leszek Trębicki - Wójt Gminy Paprotnia, Jerzy Garucki - Wójt Gminy Platerów, Andrzej Skolimowski - Wójt Gminy Przesmyki, Apolonia Stasiuk - Wójt Gminy Repki, Ireneusz Piotr Wyszynski - Wójt Gminy Sabnie, Grzegorz Arasymowicz - Wójt Gminy Sarnaki, Kazimierz Hawryluk - Wójt Gminy Stara Kornica, Grażyna Sikorska - Wójt Gminy Sterdyń, Agnieszka Wojtkowska - Prezes Zarządu Stowarzyszenia "Lokalna Grupa Działania - Tygiel Doliny Bugu", Justyna Paluch - przedstawiciel sektora NGO - Lokalna Organizacja Turystyczna „Lot nad Bugiem”, Joanna Gąska - przedstawiciel sektora NGO - Powiatowe Stowarzyszenie Animatorów Kultury w Łosicach, Michał Lewczuk - przedstawiciel przedsiębiorców - KOM-GAZ sp. z o.o., Elżbieta Roszczak - przedstawiciel przedsiębiorców - Centrum Rozwoju ORTUS, Waldemar Bielak - przedstawiciel mieszkańców, Dorota Kozłowska - przedstawiciel mieszkańców.

Skład Grupy Roboczej

Joanna Kamińska – Kierownik, Miasto i Gmina Łosice - **Koordynator Grupy Roboczej**, Małgorzata Łaska – Sekretarz, Miasto i Gmina Łosice, Alicja Cieślak – Referent, Gmina Ceranów, Barbara Pawłowska – Inspektor, Gmina Huszlew, Grażyna Tokarska – Inspektor, Gmina Jabłonna Lacka, Piotr Kościeszka – Referent, Gmina Korczew - **Zastępca Koordynatora**, Paweł Nasiłowski – Kierownik, Miasto i Gmina Kosów Lacki, Magdalena Romaniuk – Podinspektor, Powiat Łosicki, Bogusława Jędrzejewska-Chmielewska – Sekretarz, Gmina Olszanka, Agnieszka Skup – Kierownik, Gmina Paprotnia, Jacek Kazun – Inspektor, Gmina Platerów, Krystyna Bujnowska – Sekretarz, Gmina Przesmyki, Małgorzata Mazurczak – Inspektor, Gmina Repki, Mirosław Sobieski - Zastępca Wójta, Gmina Sabnie - **Zastępca Koordynatora**, Paweł Kordaczuk – Inspektor, Gmina Sarnaki, Emilia Borysiak – Inspektor, Gmina Stara Kornica, Marlena Stańczyk – Inspektor, Gmina Sterdyń, Agnieszka Wojtkowska - Prezes Zarządu Stowarzyszenia "Lokalna Grupa Działania - Tygiel Doliny Bugu".

Spis treści

1. Analiza wielokryterialna na potrzeby wyboru wariantu projektu	8
2. Analiza instytucjonalno-prawna	15
3. Analiza techniczna	17
4. Analiza ekonomiczna i finansowa	20
4.1 Analiza ekonomiczna	20
4.1.1 Korzyści społeczno-ekonomiczne	20
4.1.2 Koszty społeczno-ekonomiczne projektu strategicznego „Modelowe Centrum Partnerstwa”	22
4.1.3 Efekty fiskalne	23
4.2 Analiza finansowa.....	23
5. Wstępny harmonogram realizacji projektu	26
6. Podsumowanie.....	28



1. Analiza wielokryterialna na potrzeby wyboru wariantu projektu

Wielokryterialną analizę wariantową przeprowadzamy dla projektu, który realizuje cel strategiczny 4 strategii terytorialnej Partnerstwa „Razem dla rozwoju”, zdefiniowany jako „Samorząd na miarę XXI wieku”

Projekt odpowiada na kluczowe deficyty Partnerstwa, które dotyczą przede wszystkim:

- ograniczonych potencjałów małych JST w zakresie realizacji potrzeb mieszkańców i rozwiązywania problemów - pojedyncza gmina nie zawsze może samodzielnie rozwiązać konkretny problem,
 - braku doświadczenia w przygotowywaniu i realizacji dużych projektów,
 - znaczących, dla małych JST, kosztów zatrudniania odpowiedniej klasy specjalistów, co skutkuje brakiem takowych,
 - niewystarczających umiejętności korzystania z „kapitału interesariuszy”,
- oraz na potrzeby partnerskich JST:
- posiadania sprawnej i kompetentnej struktury dla realizacji działań w ramach Partnerstwa „Razem dla rozwoju”
 - przyciągania inwestorów i umiejętnego wspierania przedsiębiorców,
 - rozwiązywania problemów „ponadgranicznych” – wykraczających poza granice i możliwości gmin
 - optymalizacji i poprawienia oferty i jakości świadczonych usług publicznych, np. w sferze edukacji, opieki społecznej, gospodarki komunalnej itp.,
 - wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą,
 - informowania społeczności obszaru o działaniach Partnerstwa, w tym o realizacji strategii terytorialnej,
 - promocji osiągnięć Partnerstwa w kraju i za granicą.

Krok 1. Wiedza o projekcie, pytania do zadania

Wiedza o projekcie

Bezpośrednim celem projektu jest utworzenie Modelowego Centrum Partnerstwa (MCP) - jednostki wykonawczej umożliwiającej realizację działań Partnerstwa „Razem dla rozwoju”, w tym strategii terytorialnej, mogącej także stanowić wzór dla innych Partnerstw i JST planujących ich tworzenie. Kluczowym czynnikiem dla decyzji dotyczącej utworzenia MCP był fakt, że poszczególni Partnerzy mają braki kadrowe lub ich obecni pracownicy nie są w stanie zaangażować się tylko i wyłącznie w pracę zespołów projektowych, brakuje specjalistów i wsparcia merytorycznego. Bez sprawnego zarządzania zespołem projektowym, żadna nawet najlepiej przygotowana inicjatywa nie ma szansy 100% powodzenia.

MCP będzie się składać z następujących jednostek:

- Komórka Analiz Społeczno-Ekonomicznych (KASE) – zadania jednostki: diagnozy potrzeb i zagrożeń, propozycje działań;
- Zespół Projektowy – zadania jednostki: przekształcanie propozycji działań wypracowanych przez KASE w projekty, pozyskiwanie środków i zarządzanie realizacją projektów, w tym na rzecz przedsiębiorczości (realizacja Inkubatora Przedsiębiorczości);
- Wszechnica Samorządowa – zadania jednostki: prowadzenie Bazy Wiedzy Samorządowca i dystrybucja tej wiedzy wśród Partnerów, prowadzenie Akademii Samorządowca (AS) - szkolenia zdalne i bezpośrednie;

- Komórka Komunikacji Społecznej – zadania jednostki: ankietowanie różnych grup społecznych OP odnośnie problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych, informowanie społeczności obszaru o działaniach Partnerstwa, współpraca z przedsiębiorcami - współorganizacja działań Forum Gospodarczego.

W realizację projektu zaangażowany będzie sektor samorządowy: wszystkie JST partnerstwa Razem dla rozwoju - Miasto i Gmina Łosice, powiat łosicki, Gmina Huszlew, Gmina Olszanka, Gmina Sarnaki, Gmina Platerów, Gmina Stara Kornica, Gmina Korczew, Gmina Paprotnia, Gmina Przesmyki, Gmina Ceranów, Gmina Jabłonna Lacka, Miasto i Gmina Kosów Lacki, Gmina Repki, Gmina Sabnie i Gmina Sterdyń.

Kluczowe ryzyka:

- 1/ Projekt wymaga w pierwszym etapie dużego zaangażowania i zaawansowanej koordynacji przez Miasto i Gminę Łosice. Bez aktywnego lidera projekt nie ma szans na realizację – nie nastąpi instytucjonalizacja działań Partnerstwa i nie zostanie utworzona jego jednostka wykonawcza – MCP.
- 2/ Brak motywacji i co za tym idzie – zaangażowania, w tym finansowego, części Partnerów w realizację projektów;
- 3/ Niewystarczający poziom merytoryczny kadry MCP, uniemożliwiający realizację (znaczących) oczekiwań Partnerów

Pytania:

- Czy koncepcja jest świeża czyli czy powstała na potrzeby strategii CWD? Czy może jest już ugruntowana, dojrzała?

Koncepcja powstała przy okazji tworzenia strategii terytorialnej Partnerstwa „Razem dla rozwoju” w ramach projektu CWD, ale wykorzystuje doświadczenia gmin przy realizacji różnych projektów partnerskich i odpowiada na potrzeby partnerskich JST wykraczające poza realizację strategii Partnerstwa.

- Czy poczynione zostały jakieś działania przygotowawcze?

Tak – szczegóły w analizie instytucjonalno-prawnej.

- Czy jest 100% zgodność/zainteresowanie Partnerstwa takim projektem?

Tak, wszystkie partnerskie JST pozytywnie opiniują potrzebę utworzenia wspólnego biura.

- Czy korzyści z tego projektu będą mieli wszyscy członkowie?

Tak, projekt obejmuje swoim zasięgiem wszystkie gminy partnerstwa „Razem dla rozwoju”

- Jaka jest grupa odbiorców bezpośrednich i końcowych?

Bezpośredni odbiorcy – partnerskie JST (opcjonalnie utworzony przez nich np. związek lub stowarzyszenie). Pośrednia grupa docelowa: mieszkańcy gmin partnerskich.

Krok 2. Identyfikacja wariantów

Przy definiowaniu wariantów wzięto pod uwagę następujące aspekty projektu:

- a) potrzebę instytucjonalizacji Partnerstwa i związany z nią wybór formy prawnej Partnerstwa (uznano, że instytucjonalizacja Partnerstwa warunkuje realizację projektu – utworzenie MCP)
- b) zakres działań projektu (dobór różnych komponentów projektu),
- c) zaangażowanie Partnerów w pracę Partnerstwa

Zidentyfikowano następujące istotne warianty projektu:

W0. Projekt w wersji zaproponowanej w strategii, realizowany w formie stowarzyszenia

W1. Projekt w wersji zaproponowanej w strategii, realizowany w formie związku

W2. Projekt z udziałem wszystkich Partnerów, obejmujący jednostki MCP: Zespół Projektowy oraz Wszechnicę Samorządową

W3. Projekt obejmujący wszystkie jednostki MCP, realizowany z wykluczeniem partnerów, którzy nie angażują się w pracę Partnerstwa

Krok 3. Wybór kryteriów

Wybrano następujące kryteria oceny wariantów projektu:

K1. Wpływ wariantu na zakres i jakość świadczonych usług MCP

K2. Wpływ wariantu na budowanie trwałych form współpracy Partnerów;

K3. Wpływ wariantu na możliwości skorzystania z projektu przez jak największą grupę docelową i odbiorców końcowych

K4. Wpływ wariantu na wzrost potencjału rozwojowego Partnerów;

Kwestie dodatkowe/wspierające wartość analizy:

- Stopień przygotowania koncepcji do wdrożenia;
- Realność pozyskania finansowania na zakres działań określonych w danym wariantcie;
- Aspekty prawno-administracyjne: wpływ wariantu na prawną wykonalność projektu, zdolność instytucjonalno-kompetencyjną Partnerstwa do wdrożenia projektu, jakość zarządzania powstałą infrastrukturą;
- Aspekty ekonomiczno-finansowe: wpływ wariantu na finansową wykonalność, na obciążenie budżetu gmin tworzących Partnerstwo w momencie realizacji projektu;

Krok 4. Analiza

Kryterium	WARIANT 0 Projekt w wersji zaproponowanej w strategii, realizowany w formie stowarzyszenia	WARIANT 1 Projekt w wersji zaproponowanej w strategii, realizowany w formie związku	WARIANT 2 Projekt z udziałem wszystkich Partnerów, obejmujący jednostki MCP: Zespół Projektowy oraz Wszechnicę Samorządową	WARIANT 3 Projekt obejmujący wszystkie jednostki MCP, realizowany z wykluczeniem Partnerów, którzy nie angażują się w pracę Partnerstwa
K1 Wpływ wariantu na zakres i jakość świadczonych usług MCP	5	4	3	4
K2. Wpływ wariantu na budowanie trwałych form współpracy Partnerów	5	4	3	2
K3. Wpływ wariantu na możliwości skorzystania z projektu przez jak największą	5	5	3	3

grupę docelową i odbiorców końcowych				
K4. Wpływ wariantu na potencjał rozwojowy Partnerów	5	5	4	3
RAZEM:	20	18	13	12

Gdzie: 0. brak wpływu; 1. wpływ minimalny; 2. wpływ umiarkowany; 3. wpływ średni; 4. wpływ znaczący; 5. wpływ bardzo istotny.

Uzasadnienie punktacji:

K1. Wpływ wariantu na zakres i jakość świadczonych usług MCP: najwyżej punktowany jest wariant 0, obejmujący pełny zestaw funkcji/usług MCP w formie stowarzyszenia; nieco niżej punktowane są warianty: 1 i 3, również obejmujące pełny zestaw funkcji/usług MCP, jednak w wariantach 1 MCP działa w ramach Partnerstwa w formie prawnej związku gminno-powiatowego, co może utrudniać realizację niektórych działań (uniemożliwiając dostęp do zewnętrznego finansowania ich), a w wariantach 3 brak udziału niektórych Partnerów ograniczy zasoby finansowe, a co za tym idzie – możliwości realizacji usług MCP.

K2. Wpływ wariantu na budowanie trwałych form współpracy Partnerów: najwyżej punktowany jest wariant 0, obejmujący pełny zestaw funkcji/usług (a więc najszerszy zakres systemowej współpracy Partnerów) MCP w formie stowarzyszenia; nieco niżej punktowany jest wariant 1, również obejmujący pełny zestaw funkcji MCP, jednak działającego w ramach Partnerstwa w formie prawnej związku gminno-powiatowego, co może ograniczać nieco tematyczny zakres systemowej współpracy; bardziej ograniczony wpływ na budowanie trwałych form współpracy Partnerów ma wariant 2, ze względu na wyłączenie istotnych dla systemowego podejścia do rozwoju społeczno-gospodarczego funkcji MCP, jakimi są: analizy sytuacji ekonomicznej, społecznej i środowiskowej obszaru Partnerstwa, diagnozy potrzeb i zagrożeń, propozycje działań realizujących potrzeby i eliminujących/ograniczających zagrożenia (funkcja realizowana przez Komórkę Analiz Społeczno-Ekonomicznych) oraz ankietowanie różnych grup społecznych obszaru Partnerstwa odnośnie problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych, informowanie społeczności obszaru o działaniach Partnerstwa (funkcja realizowana przez Komórkę Komunikacji Społecznej).

K3. Wpływ wariantu na możliwości skorzystania z projektu przez jak największą grupę docelową i odbiorców końcowych: warianty 0 i 1 projektu, jako obejmujące pełny zestaw funkcji/usług, dają możliwość skorzystania z efektów projektu (usług MCP) największej grupie docelowej i odbiorców końcowych; w przypadku wariantów 2 i 3 grupy te będą najprawdopodobniej mniejsze, w pierwszym – ze względu na ograniczoną liczbę funkcji realizowanych przez MCP, w drugim – ze względu na wykluczenie Partnerów nieangażujących się w prace Partnerstwa (a co za tym idzie – reprezentowanych przez nie wspólnot) z grona beneficjentów usług MCP.

K4. Wpływ wariantu na potencjał rozwojowy Partnerów: największy wpływ na potencjał rozwojowy Partnerów, rozumiany jako nabyte zasoby wiedzy i kompetencje kadr realizujących działania na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego partnerskich JST, będą miały warianty 0 i 1 projektu z racji obejmowania pełnego zestawu funkcji/usług MCP, w tym:

- analizy sytuacji ekonomicznej, społecznej i środowiskowej obszaru Partnerstwa, diagnoz potrzeb i zagrożeń, propozycji działań realizujących potrzeby i eliminujących/ograniczających zagrożenia – zapewniających wiedzę dotyczącą sytuacji poszczególnych JST i całego obszaru Partnerstwa oraz umiejętność wyciągania wniosków i proponowania odpowiednich działań rozwojowych,
- komunikacji ze społecznościami lokalnymi dotyczącej problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych i informowania tych społeczności o działaniach Partnerstwa – zapewniającej prawidłowy wybór działań rozwojowych i poparcie społeczne dla nich, a także zaangażowanie interesariuszy w nie (zwiększające potencjał rozwojowy OP i poszczególnych JST).

Aspekty dodatkowe

	WARIANT 0	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
Kwestie wspomagające wybór wariantu/ów	Projekt w wersji zaproponowanej w strategii, realizowany w formie stowarzyszenia	Projekt w wersji zaproponowanej w strategii, realizowany w formie związku	Projekt z udziałem wszystkich Partnerów, obejmujący jednostki MCP: Zespół Projektowy oraz Wszechnicę Samorządową	Projekt obejmujący wszystkie jednostki MCP, realizowany z wykluczeniem Partnerów, którzy nie angażują się w pracę Partnerstwa
Stopień przygotowania koncepcji do wdrożenia	nieprzygotowana	nieprzygotowana	nieprzygotowana	nieprzygotowana
Realność pozyskania finansowania na zakres działań określonych w danym wariantcie	możliwe	możliwe	możliwe	możliwe
Możliwości pozyskania odpowiednich kadr dla realizacji projektu	są	są	są	są
Aspekty prawno-administracyjne - wpływ wariantu na: - prawną wykonalność projektu, - zdolność instytucjonalno-kompetencyjną Partnerstwa do wdrożenia projektu, - jakość zarządzania powstałą infrastrukturą	ma znaczenie ma znaczenie nie ma znaczenia	ma znaczenie ma znaczenie nie ma znaczenia	nie ma znaczenia ma znaczenie nie ma znaczenia	nie ma znaczenia ma znaczenie nie ma znaczenia
Aspekty ekonomiczno-finansowe: - wpływ wariantu na finansową wykonalność, - wpływ wariantu na obciążenie budżetu gmin tworzących Partnerstwo w okresie realizacji projektu	ma znaczenie ma znaczenie	ma znaczenie ma znaczenie	ma znaczenie ma znaczenie	ma znaczenie ma znaczenie
Zdolność do łatwej komercjalizacji projektu w każdej jego fazie	nie ma	nie ma	nie ma	nie ma
Możliwość realizacji projektu zgodnie obowiązującymi przepisami	ma znaczenie	ma znaczenie	nie ma znaczenia	nie ma znaczenia

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jako opcja realizacji projektu	nie ma znaczenia	nie ma znaczenia	nie ma znaczenia	nie ma znaczenia
---	------------------	------------------	------------------	------------------

Komentarz

Stopień przygotowania koncepcji do wdrożenia

Koncepcja żadnego z czterech wariantów projektu nie jest przygotowana do wdrożenia – brakuje szczegółów funkcjonowania MCP (np. obsady kadrowej, zakresów obowiązków, regulaminu organizacyjnego itp.), nie zostały też podjęte decyzje dotyczące formy prawnej działalności Partnerstwa, ani nie został ostatecznie potwierdzony (dotychczas deklaracyjny) udział wszystkich Partnerów w realizacji projektu.

Realność pozyskania finansowania na zakres działań określonych w danym wariantcie

Finansowanie każdego z wariantów projektu wydaje się realne. Jego podstawą powinny być środki własne Partnerów, gdyż takie źródło da MCP stabilność funkcjonowania. Korzyści Partnerów z działań MCP szybko przeważą nad kosztami. W miarę możliwości wykorzystywane będą fundusze zewnętrzne (trudne na dzień dzisiejszy do precyzyjnego zdefiniowania). W przypadku trzech wariantów obejmujących pełny zakres funkcji/usług MCP można zastosować etapowe uruchamianie tych funkcji/usług.

Możliwości pozyskania odpowiednich kadr dla realizacji projektu

Poziom obsługi merytorycznej Partnerstwa przez MCP będzie miał kluczowe znaczenie, nie tylko dla realizacji strategii terytorialnej Partnerstwa, ale także dla dalszego funkcjonowania Partnerstwa. Można oczekiwać, że niespełnienie lub spełnienie w niewystarczającym stopniu oczekiwań Partnerów będzie w istotny sposób oddziaływać na ich nastawienie do świeżej, niezakorzenionej w ich świadomości, idei partnerskich działań.

Jak wynika z dotychczasowego przebiegu projektu CWD, oczekiwania te są znaczące. Kluczem do sukcesu będzie więc kompetencja kadr Modelowego Centrum Partnerstwa. W kontekście celów strategii terytorialnej (atrakcyjne miejsca pracy, zatrzymanie młodych na OP) oraz ze względów merytorycznych (znajomość lokalnych realiów), pożądane jest zatrudnienie do jego realizacji mieszkańców (zwłaszcza młodych) obszaru Partnerstwa. Jednak kryterium nadrzędnym powinny być: odpowiednie przygotowanie i potencjał dla realizacji przewidzianych dla danego stanowiska działań. W przypadku braku na OP odpowiednich specjalistów można zastosować (przejściowo lub nie) model hybrydowy: specjalista/-ci spoza obszaru + mieszkańcy OP z potencjałem rozwojowym jako osoby do przeszkolenia.

Aspekty prawno-administracyjne: wpływ wariantu na prawną wykonalność projektu, zdolność instytucjonalno-kompetencyjną Partnerstwa do wdrożenia projektu, jakość zarządzania powstałą infrastrukturą

Wybór wariantu 0 lub 1 będzie mieć wpływ na prawną wykonalność projektu, gdyż w każdym z nich zakłada się inną formę prawną dla Partnerstwa, w ramach której będzie funkcjonowało MCP. Wybór wariantu 2 lub 3 nie będzie mieć takiego wpływu, gdyż dotyczy, odpowiednio: zakresu funkcji/usług MCP oraz liczby Partnerów zaangażowanych w realizację projektu.

Każdy z wariantów ma wpływ na zdolność instytucjonalno-kompetencyjną Partnerstwa do wdrożenia projektu, ale na różny sposób. Wszystkie warianty zakładają instytucjonalizację Partnerstwa, która będzie istotnie, pozytywnie, wpływać na tę zdolność. Wariant 2, z ograniczonymi funkcjami MCP, ułatwia wdrożenie projektu, ale ogranicza jego efekty dla Partnerstwa i społeczności OP. Wariant 3,

obejmujący wykluczenie pasywnych Partnerów, usprawnia proces wdrożenia projektu, ale ogranicza jego oddziaływanie.

Wybór któregośkolwiek wariantu nie będzie mieć znaczenia dla jakości zarządzania powstałą infrastrukturą, gdyż wszystkie warianty wiążą się z instytucjonalizacją działań Partnerstwa, która będzie miała istotny wpływ na ten aspekt.

Aspekty ekonomiczno-finansowe: wpływ wariantu na finansową wykonalność, wpływ wariantu na obciążenie budżetu gmin tworzących Partnerstwo w momencie realizacji projektu i w okresie użytkowania infrastruktury

Każdy z wariantów będzie miał wpływ na finansową wykonalność projektu oraz na obciążenie budżetu gmin tworzących Partnerstwo w momencie realizacji projektu. W największym stopniu będzie go miał w wariantcie 3, obejmującym wykluczenie pasywnych Partnerów, a więc ograniczenie ich liczby (chyba, że zastąpią ich nowi, aktywni Partnerzy). Warto pamiętać, że najbardziej „kosztowne” – z największą liczbą funkcji MCP – warianty, będą też generować najwięcej korzyści.

Zdolność do łatwej komercjalizacji projektu w każdej jego fazie

Modelowe Centrum Partnerstwa będzie stanowić rdzeń partnerskich działań JST w ramach stowarzyszenia lub związku. Jako takie nie może być poddane procesowi komercjalizacji. Ze swej natury jest działaniem not-for-profit. Można wszakże wyobrazić sobie świadczenie przez MCP usług na rzecz podmiotów spoza Partnerstwa bez generowania zysku o ile Partnerstwo jako stowarzyszenie będzie prowadzić działalność gospodarczą. Jednak przynajmniej na pierwszym, zapewne trwającym kilka lat, etapie rozwoju działań Partnerstwa/MCP nie będzie to właściwy kierunek.

Możliwość realizacji projektu zgodnie obowiązującymi przepisami

Ten aspekt projektu będzie istotny w przypadku jego wariantów: 0 i 1, odnoszących się do formy prawnej Partnerstwa. Nie ma, natomiast, znaczenia w przypadku wariantów: 2 i 3, odnoszących się, odpowiednio, do: zakresu funkcji/usług MCP oraz liczby Partnerów zaangażowanych w realizację projektu.

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jako opcja realizacji projektu

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jako opcja realizacji projektów samorządowych nie wydaje się być właściwym rozwiązaniem w przypadku projektu o charakterze budowania instytucji. Co prawda, teoretycznie, można sobie wyobrazić udział finansowy i merytoryczny partnera prywatnego w realizacji projektu w zamian za finansowe korzyści (opłaty za świadczenie przez MCP usług na rzecz Partnerstwa), jednak niezbędny w takiej konstrukcji biznesowej zysk partnera prywatnego oznaczałby wyższe koszty członków Partnerstwa. Korzyścią Partnerów miałyby być gwarantowana przez partnera prywatnego efektywność usług MCP. Taką samą efektywność można wszakże osiągnąć w prostszy sposób i przy niższych kosztach, bez włączania prywatnego partnera, jednocześnie budując kapitał ludzki Partnerstwa na rzecz rozwoju.

Krok 5. Wybór wariantu/wariantów i uzasadnienie oceny. Kwestie wymagające szczególnej uwagi w kolejnych etapach analizy wykonalności

Wybrano wariant 0: projekt w wersji zaproponowanej w strategii (tj. obejmujący jednostki: Komórka Analiz Społeczno-Ekonomicznych; Zespół Projektowy; Wszechnica Samorządowa; Komórka Komunikacji Społecznej; z udziałem wszystkich Partnerów), realizowany w formie stowarzyszenia. Na uwagę zasługuje fakt, że zgodnie z ogólnie dostępnymi analizami, forma stowarzyszenia komunalnego może w pełni realizować zadania związku komunalnego, a jest bardziej elastyczna. Zgodnie z obowiązującym prawem, dopuszczalną formą współpracy na poziomie gmina-powiat, jest zarówno stowarzyszenie jak i związek

Wariant ten otrzymał największą punktację w analizie kryteriów. Daje największe korzyści dla Partnerów. Jest kompleksowy. Dopuszcza się etapowanie realizacji tj. wprowadzanie kolejnych komórek tematycznych w czasie.

W kolejnym etapie analizy wykonalności trzeba ustalić, które gminy ostatecznie są zainteresowane udziałem w projekcie oraz ustalić w jakiej kolejności uruchamiać jednostki wchodzące w skład MCP. Konieczne jest też ustalenie formy prawnej funkcjonowania Partnerstwa, lokalizacji MCP, liczby pracowników, a co za tym idzie kosztów funkcjonowania biura, oraz zasad podziału kosztów utrzymania biura między Partnerów.

2. Analiza instytucjonalno-prawna

W wyniku analizy wariantowej wybrano wariant projektu zapisany w strategii terytorialnej Partnerstwa. Obejmuje on utworzenie Modelowego Centrum Partnerstwa (MCP) - jednostki wykonawczej umożliwiającej realizację działań Partnerstwa „Razem dla rozwoju”, w tym strategii terytorialnej, mogącej także stanowić wzór dla innych Partnerstw i JST planujących ich tworzenie.

Wpływ projektu w wybranym wariantcie na budowanie trwałych form współpracy, generowanie różnych form współpracy pomiędzy członkami partnerstwa (JST je tworzącymi) oraz współpracy międzysektorowej - z sektorem pozarządowym, społecznym, gospodarczym i publicznym

MCP będzie realizować pełny zestaw funkcji/usług na rzecz Partnerów, w tym istotne dla realizacji w sposób systemowy rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru Partnerstwa i poszczególnych partnerskich JST: analizy sytuacji ekonomicznej, społecznej i środowiskowej obszaru Partnerstwa, diagnozy potrzeb i zagrożeń, propozycje działań realizujących potrzeby i eliminujących/ograniczających zagrożenia (funkcja realizowana przez Komórkę Analiz Społeczno-Ekonomicznych) oraz ankietowanie różnych grup społecznych obszaru Partnerstwa odnośnie problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych, informowanie społeczności obszaru o działaniach Partnerstwa (funkcja realizowana przez Komórkę Komunikacji Społecznej).

MCP będzie działać przy Partnerstwie funkcjonującym w formie prawnej stowarzyszenia JST (zgodnie z art. 84 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym z późniejszymi zmianami) i pełnić także funkcję Biura Stowarzyszenia (Partnerstwa).

Taka konstrukcja instytucjonalno-prawna i merytoryczna struktura MCP będą w maksymalnie możliwy sposób służyć budowaniu trwałych form współpracy Partnerów, wykraczającej w przyszłości (można to przewidywać z dużą pewnością) poza zadania zapisane w strategii terytorialnej. Będzie też służyć rozwijaniu współpracy międzysektorowej - z sektorem pozarządowym, społecznym, gospodarczym i publicznym, w którym to procesie kluczowa rola przypadnie Komórce Komunikacji Społecznej.

Stopień instytucjonalnej gotowości (dojrzałości) partnerstwa do wdrożenia przyjętego wariantu.

Liderem projektu będzie Miasto i Gmina Łosice - w początkowej fazie realizacji, na potrzeby utworzenia MCP - następnie rolę lidera przejmie utworzony w ramach projektu Zespół Projektowy Modelowego Centrum Partnerstwa. Wszyscy Partnerzy akceptują takie rozwiązanie.

Lider Projektu dysponuje pewnym doświadczeniem w realizacji zadań zakładanych dla MCP. M.in. od kilku lat uczestniczy w Związku Komunalnym „Nieskażone Środowisko” z siedzibą w Łosicach, który tworzą gminy: Miasto i Gmina Łosice, Sarnaki, Platerów, Olszanka, Huszlew, Korczew. Zadania Związku to: 1. Utrzymywanie i eksploatacja składowiska odpadów komunalnych w Łosicach (zostało zamknięte), 2. Prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie gospodarki odpadami i ochrony środowiska, 3. Koordynacja działań poszczególnych gmin i jednostek prowadzących działalność na ich terenie w zakresie wspólnego rozwiązywania problemów związanych z ochroną środowiska, 4. Współdziałanie w zakresie dowozu, segregacji i utylizacji odpadów

komunalnych z terenu członków Związku, 5. Propagowanie idei ochrony lokalnego środowiska naturalnego.

Lider stworzył także dobrze funkcjonującą komórkę zajmującą się pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych.

Partnerzy przeanalizowali i poczynili wstępne ustalenia dotyczące formy współpracy. Wszystkich 16 partnerów zadeklarowało gotowość dalszej współpracy, w zinstytucjonalizowanych strukturach. Za możliwe formy prawne Partnerzy uznali stowarzyszenie oraz związek JST. Ustalili, że preferowaną formą współpracy jest stowarzyszenie.

Większość Partnerów deklaruje gotowość uiszczania składki członkowskiej w wysokości 101-300 zł/miesiąc. Nie rozstrzygnięto sposobu naliczania składki, większość preferuje dwa sposoby naliczania składki: przez każdego partnera w tej samej wysokości lub proporcjonalnie do liczby mieszkańców (oba warianty popiera po 5 partnerów). Kwestia ta wymaga dalszej dyskusji, szczególnie w odniesieniu do wysokości składki, gdyż deklarowane kwoty nie umożliwiają pełnego pokrycia kosztów funkcjonowania MCP i są ewidentnie poniżej możliwości finansowych Partnerów. Wskazuje to na brak odpowiedniej motywacji Partnerów (a to z kolei na brak zrozumienia lub wiary w korzyści z funkcjonowania MCP).

Stopień gotowości wybranego wariantu projektu do realizacji

Kadra Modelowego Centrum Partnerstwa

Poziom obsługi merytorycznej Partnerstwa przez MCP będzie miał kluczowe znaczenie, nie tylko dla realizacji strategii terytorialnej Partnerstwa, ale także dla dalszego funkcjonowania Partnerstwa. Można oczekiwać, że niespełnienie lub spełnienie w niewystarczającym stopniu oczekiwań Partnerów będzie negatywnie oddziaływać na ich nastawienie do nowej, niezakorzenionej w ich świadomości, idei partnerskich działań.

Jak wynika z dotychczasowego przebiegu projektu CWD, oczekiwania te są znaczące. Kluczem do sukcesu będzie więc kompetencja kadr Modelowego Centrum Partnerstwa. W kontekście celów strategii terytorialnej (atrakcyjne miejsca pracy, zatrzymanie młodych na OP) oraz ze względów merytorycznych (znajomość lokalnych realiów), pożądane jest zatrudnienie do jego realizacji mieszkańców (zwłaszcza młodych) obszaru Partnerstwa. Jednak kryterium nadrzędnym powinny być: odpowiednie przygotowanie i potencjał dla realizacji przewidzianych dla danego stanowiska działań. Osoba taka powinna mieć doświadczenie we współpracy z samorządami oraz wykształcenie/doświadczenie w kierunkach działań, które będzie realizowało MCP, np. analizy społeczno-ekonomiczne, pozyskiwanie i realizacja projektów dofinansowanych ze środków zewnętrznych, edukacja, współpraca z przedsiębiorcami/na rzecz przedsiębiorców, ochrona środowiska, współpraca samorządów.

Tylko jedna gmina (Łosice) zadeklarowała, że ma propozycję pracownika, który mógłby pracować w MCP/stowarzyszeniu. W przypadku braku na obszarze Partnerstwa odpowiednich specjalistów można zastosować (przejściowo lub docelowo) model hybrydowy: specjalista/-ci spoza obszaru + mieszkańcy OP z potencjałem rozwojowym jako osoby do przeszkolenia.

Przyjęto, że osoba kierująca MCP będzie bezpośrednio podlegać Walnemu Zebraniu Członków (WZC) Stowarzyszenia. Jako że WZC odbywają się niezbyt często, ze względów operacyjnych (potrzeba podejmowania przez Stowarzyszenie często szybkich decyzji dotyczących działań MCP) osoba ta powinna raczej podlegać Zarządowi Stowarzyszenia.

Infrastruktura MCP

Projekt „Modelowe Centrum Partnerstwa” zasadniczo nie ma charakteru inwestycyjnego, jednak MCP będzie potrzebowało wyposażonego pomieszczenia biurowego oraz Sali konferencyjnej (lub możliwości korzystania z takowej).

Współpraca w ramach JST na rzecz realizacji projektu

Realizacja projektu wymaga ścisłego współdziałania organów zarządzających i stanowiących JST (rady gmin, rada powiatu) na etapie przystępowania partnerskich samorządów do stowarzyszenia oraz wnoszenia przez nie wkładu finansowego na rzecz pokrycia kosztów funkcjonowania MCP. Zakres przedmiotowy wymaganych uchwał rad nie powinien budzić wątpliwości organów nadzorujących JST, gdyż jest zgodny z art. 84 ustawy z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym.

Podsumowanie

W podsumowaniu analizy instytucjonalno-prawnej projektu strategicznego „Modelowe Centrum Partnerstwa” należy stwierdzić, że wybrana forma instytucjonalizacji Partnerstwa ma charakter perspektywiczny i skalowalny, bowiem daje możliwość instytucjonalnego i kompetencyjnego rozwoju Partnerstwa (np. tworzenia, niezależnie od stowarzyszenia, celowych związków międzygminnych, zorientowanych na realizację działań w wybranych obszarach aktywności samorządów, czy też rozwoju funkcji MCP w kierunku – zgodnie z nazwą - centrum kompetencji o oddziaływaniu ogólnokrajowym, a nawet międzynarodowym).

3. Analiza techniczna

Rzeczowy zakres projektu obejmuje następujące zadania:

- utworzenie i instytucjonalizację MCP
- zdefiniowanie struktury/usług MCP
- obsadę kadrową MCP
- zapewnienie finansowania działalności MCP

Utworzenie i instytucjonalizacja MCP

Jako że Modelowe Centrum Partnerstwa ma działać w strukturze Partnerstwa, pełniąc jednocześnie funkcję jego Biura, utworzenie i instytucjonalizacja MCP wiąże się z powołaniem do życia stowarzyszenia JST tworzących Partnerstwo „Razem dla rozwoju”. Zgodnie z art. 2 ust. 3 ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach, do prowadzenia swych spraw stowarzyszenie może zatrudniać pracowników, w tym swoich członków.

Zdefiniowanie struktury/zakresu usług MCP

Zgodnie z koncepcją MCP opisaną w fiszce projektu w strategii terytorialnej Partnerstwa „Razem dla rozwoju”, MCP ma się składać z następujących jednostek:

- Komórka Analiz Społeczno-Ekonomicznych (KASE) – funkcje/usługi jednostki: diagnozy potrzeb i zagrożeń rozwojowych dla społeczności i obszaru Partnerstwa, propozycje działań realizujących potrzeby i ograniczających zagrożenia;
- Zespół Projektowy – zadania jednostki: przekształcanie propozycji działań wypracowanych przez KASE w projekty, pozyskiwanie środków i zarządzanie realizacją projektów, w tym na rzecz przedsiębiorczości (realizacja Inkubatora Przedsiębiorczości);
- Wszechnica Samorządowa – funkcje/usługi jednostki: gromadzenie wiedzy z dziedzin związanych z ustawowymi zadaniami gmin i powiatu i dystrybucja tej wiedzy wśród Partnerów - prowadzenie Bazy Wiedzy Samorządowca oraz Akademii Samorządowca – AS (organizacja zdalnych i bezpośrednich szkoleń, wizyt studyjnych, konferencji itp.);
- Komórka Komunikacji Społecznej – funkcje/usługi jednostki: ankietowanie różnych grup społecznych OP odnośnie problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych, informowanie społeczności obszaru o działaniach Partnerstwa, współpraca z przedsiębiorcami - współorganizacja działań Forum Gospodarczego.

W koncepcji tej nie uwzględniono funkcji Biura Partnerstwa, którą ma także pełnić MCP. Dla uniknięcia tworzenia nadmiernych struktur w ramach MCP sugeruje się przypisanie tej funkcji jednej z czterech planowanych jednostek. Najbardziej „pasującą” wydaje się być Komórka Komunikacji Społecznej

Etapowanie

Budowa struktury i rozwój usług MCP może mieć charakter etapowy. Przeprowadzony wśród Partnerów wywiad dotyczący zapotrzebowania na zakładane funkcje/usługi dał następujący wynik:

- Zespół Projektowy → przekształcanie propozycji działań wypracowanych przez KASE w projekty; pozyskiwanie środków i zarządzanie realizacją projektów – 16 wskazań,
- Komórka Analiz Społeczno-Ekonomicznych (KASE) → diagnozy potrzeb i zagrożeń, propozycje działań – 13 wskazań,
- Komórka Komunikacji Społecznej → współpraca z przedsiębiorcami i na rzecz rozwoju przedsiębiorczości – 11 wskazań, → ankietowanie różnych grup społecznych OP RdR odnośnie problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych, informowanie społeczności obszaru o działaniach Partnerstwa – 7 wskazań
- Wszechnica Samorządowa → prowadzenie Bazy Wiedzy Samorządowca i dystrybucja tej wiedzy wśród Partnerów, prowadzenie Akademii Samorządowca (AS) - szkolenia zdalne i bezpośrednie – 8 wskazań.

Wynik ten, w połączeniu z charakterem zakładanych funkcji (w dużej mierze one mają charakter równoległy, np. opracowywanie projektów wiąże się z diagnozami, a także zdobywaniem wiedzy nt. możliwych rozwiązań/działań projektowych, z kolei diagnozy wymagają m.in. ankietowania lokalnych społeczności), wskazuje, że nie jest możliwe etapowanie funkcji/usług MCP w sensie sekwencyjnego uruchamiania poszczególnych funkcji/usług. Możliwe jest wszakże etapowanie odnoszące się do obsady kadrowej – w początkowym okresie działalności MCP jego pracownik, czy może raczej pracownicy, gdyż 1 osoba nie będzie w stanie sprostać potrzebom, realizowali będą więcej niż jedną funkcję każdy, a w miarę wzrostu wolumenu zadań zaczną się specjalizować.

Obsada kadrowa – wymiar etatowy, kwalifikacje

Minimalny wymiar etatowy MCP w fazie początkowej to 2 etaty.

Mniejszy wymiar etatowy uniemożliwi osiągnięcie oczekiwanych przez Partnerów efektów pracy MCP. Należy się ustrzec dość powszechnych w Polsce działań pozorowanych - realizowanych w oparciu o niewystarczające środki. JST dobrze znają to zjawisko, gdyż same są ofiarami takiego podejścia ze strony administracji państwowej. W efekcie takich działań marnowane są zasoby finansowe – z powodu nieosiągnięcia krytycznej wielkości nie dają oczekiwanego rezultatu. Niszczony jest też kapitał ludzki – takie działania powodują frustrację i demobilizację zaangażowanych w ich realizację kadr. Mają także koszty polityczne – grupy docelowe takich działań negatywnie oceniają odpowiedzialne za nie władze.

Specyfika merytoryczna poszczególnych funkcji/usług MCP wskazuje zestawy funkcji realizowanych przez poszczególnych pracowników:

- 1 etat: diagnozy potrzeb i zagrożeń, propozycje działań (funkcje KASE), przekształcanie propozycji działań wypracowanych przez KASE w projekty; pozyskiwanie środków (funkcje Zespołu Projektowego; raczej niewykonalna w tym wymiarze etatowym będzie usługa zarządzania realizacją projektów),
- 1 etat: ankietowanie różnych grup społecznych OP „Razem dla rozwoju” odnośnie problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych, informowanie społeczności obszaru o działaniach Partnerstwa, współpraca z przedsiębiorcami i na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (funkcje KKS), gromadzenie wiedzy z dziedzin związanych z ustawowymi zadaniami gmin i powiatu i dystrybucja tej wiedzy wśród Partnerów (funkcje Wszechnicy Samorządowej); problematycznym może być zrealizowanie w ramach 1 etatu także funkcji Biura Stowarzyszenia.

Docelowy wymiar kadrowy MCP będzie wynikał z wolumenu przypisanych MCP zadań. Należy przyjąć, że dla właściwej realizacji (dającej oczekiwane efekty) funkcji Centrum, nie powinien być mniejszy niż 4 etaty.

Należy unikać zatrudniania pracowników MCP na etatach częściowych, co na ogół wiąże się z przypisywaniem takim pracownikom nadmiernego wolumenu zadań (łączenia tej części etatu z innymi zadaniami w ramach pozostałej części etatu). Warto pamiętać, że pracownicy o wymaganych w MCP kwalifikacjach łatwo znajdą pracę gdzie indziej.

Biuro: lokalizacja, pomieszczenia i wyposażenie

Na pytanie dotyczące optymalnej lokalizacji MCP, Partnerzy odpowiedzieli, że – ze względu na dużą rozciągłość obszaru Partnerstwa (ponad 100 km odległości między skrajnymi punktami) – MCP powinno być zlokalizowane w centralnej części obszaru – tak by ułatwić Partnerom i interesariuszom bezpośredni kontakt z Centrum.

Odnosząc się do ewentualnej potrzeby utworzenia więcej niż jednego biura MCP, stwierdzili, że - przy spełnieniu powyższego warunku - nie jest zasadne tworzenie dwóch biur.

Trzej partnerzy zadeklarowali udostępnienie pomieszczenia na MCP/Biuro Partnerstwa. Są to gminy: Kosów Lacki, Repki i Łosice. Jedynie oferta gminy Repki spełnia wyżej opisany wymóg lokalizacyjny. Czas dojazdu z Repek do skrajnych gmin partnerskich wynosi od: na północy - około 40 minut (Kosów Lacki, Ceraanów) do około 50 minut na południu OP (Stara Kornica, Huszlew). Czas dojazdu do ośrodków powiatowych: Łosic i Siedlec – około 30 minut, Sokołowa Podlaskiego – około 10 minut.

Docelowe pomieszczenia MCP powinny obejmować: 2-3 pokoje biurowe (ważne, żeby prowadzący rozmowy telefoniczne pracownicy nie przeszkadzali sobie wzajemnie), małą salę konferencyjną (w której może pomieścić się Rada Partnerstwa i pracownicy MCP/Biura Partnerstwa), pomieszczenie socjalne (posiłki, kawa) i magazynowe (na materiały biurowe, promocyjne, sprzęt biurowy).

Zapewnienie finansowania działalności MCP

Budżet MCP

Jako że projekt „Modelowe Centrum Partnerstwa” zasadniczo nie ma (poza pozyskaniem i wyposażeniem biura) charakteru inwestycyjnego, natomiast kluczową rolę w nim odegrają kompetencje kadry MCP, główną pozycję w jego budżecie będą stanowiły wynagrodzenia pracowników. Według uzyskanych od Partnerstwa danych, minimalne, zapewniające odpowiednie kwalifikacje, wynagrodzenie pracownika powinno wynosić 5000 zł netto na osobę (tj. łączny koszt pracodawcy, tzw. brutto-brutto wynosiłby około ok. 8 400 zł). Przyjmujemy go jako średni koszt, wynagrodzenie osoby kierującej jednostką byłoby wyższe, a innych pracowników – nieco niższe.

Zakładamy stopniowe zatrudnianie pracowników od 1 kwietnia 2022 roku, przyjmując, że w II kwartale 2022 roku będzie to jedna osoba (1 etat) z funkcją kierownika i kwalifikacjami dla prowadzenia analiz społeczno-ekonomicznych i opracowywania projektów, a od III kwartału (możliwość ewentualnego zatrudnienia tegorocznego absolwenta) dołączy do niej drugi pracownik z kwalifikacjami dla realizacji funkcji KKS i Wszechnicy Samorządowej. Od początku 2023 roku (w związku z pełnym uruchomieniem programów rozwojowych) trzecia osoba wzmocni Zespół Projektowy i Komórkę Analiz Społeczno-Ekonomicznych, a najpóźniej na przełomie 2023 i 2024 roku – będzie pełna obsada etatowa (4 etaty), co będzie oznaczało pełną funkcjonalność MCP.

Tabela 1. Budżet - wynagrodzenia

Rok	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Budżet (PLN)	126 000	176 400	226 800	226 800	226 800	226 800	226 800	226 800	226 800

Tabela 2. Budżet - biuro

Rok	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Budżet (PLN)	35 000	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400

Powyższe kwoty obejmują koszt utrzymania biura (1000 zł/miesiąc biuro i 700 zł/miesiąc inne wydatki: koszty delegacji, materiałów biurowych, hosting strony www itp.). Kwota dla 2022 roku obejmuje także koszt adaptacji biura (remont/odświeżenie i wyposażenie – szacunkowo około 25 000 zł) – będzie ono wizytówką nie tylko MCP, ale także Partnerstwa.

Finansowanie budżetu

Większość Partnerów deklaruje gotowość uiszczania składki członkowskiej w wysokości 101-300 zł/miesiąc. Nie rozstrzygnięto sposobu naliczania składki, większość preferuje dwa sposoby naliczania składki: przez każdego partnera w tej samej wysokości lub proporcjonalnie do liczby mieszkańców (oba warianty popiera po 5 partnerów). Kwestia ta wymaga dalszej dyskusji, szczególnie w odniesieniu do wysokości składki, gdyż deklarowane kwoty nie umożliwiają pełnego pokrycia kosztów funkcjonowania MCP i są ewidentnie poniżej możliwości finansowych Partnerów.

Przyjęcie tej wielkości składki będzie oznaczało wybranie wspomnianego powyżej kierunku działań pozorowanych – próby nisko kosztowego pozyskiwania korzyści, pozbawiającego przedsięwzięcie cechy trwałości. Nie oznacza to, że całość kosztów działań MCP musi być pokrywana ze środków własnych Partnerów, należy podjąć działania dla pozyskania funduszy zewnętrznych, jednak finansowanie biura i podstawowego składu kadrowego MCP powinno być niezależne od doraźnie pozyskiwanych funduszy.

WNIOSKI:

Proponowane rozwiązanie:

- ✓ umożliwia realizację założonych celów (rozwiązanie jest trafne i skuteczne),
- ✓ przyczynia się do rozwiązania problemów zidentyfikowanych (rozwiązanie będzie użyteczne),
- ✓ spowoduje osiągnięcie zakładanych produktów i rezultatów (rozwiązanie będzie realne i efektywne),
- ✓ zagwarantuje trwałość wybranego rozwiązania również po jego zakończeniu (rozwiązanie będzie trwałe).

4. Analiza ekonomiczna i finansowa

4.1 Analiza ekonomiczna

Analiza ekonomiczna ma na celu pokazanie, w jaki sposób projekt doprowadzi do wzrostu dobrobytu społeczności objętej jego skutkami. W przeprowadzonej analizie zdecydowano się na opisowy wariant analizy ekonomicznej projektu, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści społeczno-ekonomicznych.

4.1.1 Korzyści społeczno-ekonomiczne

Bezpośrednie korzyści społeczno-ekonomiczne projektu strategicznego „Modelowe Centrum Partnerstwa” obejmują:

- budowanie kapitału zaufania społecznego i jego pochodnej – zdolności do współpracy w kilku układach:
 - samorządowym – pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego,
 - w ramach poszczególnych społeczności lokalnych obszaru Partnerstwa (między różnymi sektorami i na różnych poziomach),
 - pomiędzy społecznościami lokalnymi obszaru Partnerstwa;

- rozwój umiejętności współpracy na poziomie instytucjonalnym w i w ramach zespołów zadaniowych
- rozwój umiejętności strategicznego myślenia i działania JST (połączonego z rozwijaniem umiejętności analitycznych) w obszarze rozwoju lokalnego, w tym wykraczającego poza granice własnej JST, skutkujący efektywniejszym zmniejszaniem deficytów rozwojowych i wykorzystywaniem potencjałów rozwojowych;
- poszerzenie wiedzy dotyczącej wzajemnych powiązań różnych zjawisk i procesów społecznych i ekonomicznych oraz ich wpływu na społeczność i obszar Partnerstwa, skutkujące większą celowością podejmowanych działań;
- wzrost potencjału realizacyjnego w różnych obszarach tematycznych, wynikający z łączenia zasobów różnych społeczności lokalnych, umożliwiający podejmowanie niemożliwych dotychczas działań lub/i skuteczniejszą realizację dotychczasowych działań;
- rozwój umiejętności strategicznego myślenia i działania samorządów (połączony z rozwijaniem umiejętności analitycznych) w obszarze rozwoju lokalnego, w tym wykraczającego poza granice własnej JST, skutkujący efektywniejszym zmniejszaniem deficytów rozwojowych i wykorzystywaniem potencjałów rozwojowych całego obszaru Partnerstwa i poszczególnych JST;
- wzajemne uczenie się uczestniczących w projekcie osób oraz podmiotów;
- efekty synergii wynikające ze współpracy na różnych poziomach (dodatkowe, niezakładane efekty projektów);
- rozwój umiejętności koordynacji i realizacji dużych i złożonych przedsięwzięć;
- będące efektem wszystkich powyższych - znaczące zwiększenie potencjału rozwojowego społeczności lokalnych Partnerstwa „Razem dla rozwoju”.

Pośrednie korzyści społeczno-ekonomiczne projektu strategicznego „Modelowe Centrum Partnerstwa” będą związane z efektami projektów wypracowanych i zrealizowanych przez MCP i obejmą m.in.:

→ korzyści środowiskowe i dostosowanie do zmian klimatu

- poprawę jakości środowiska naturalnego;
- wzrost bioróżnorodności;
- oszczędność zasobów: odzysk materiałów podlegających recyklingowi i wytwarzanie kompostu;

→ korzyści zdrowotne

- spadek liczby zachorowań wynikających z większej integracji i aktywności społecznej, lepszego stanu środowiska (zwłaszcza powietrza), zdrowszego trybu życia;
- wydłużenie okresu życia.

→ korzyści edukacyjne:

- poprawę jakości nauczania, a w efekcie wyższą jakość kapitału ludzkiego (bardziej świadoma, przedsiębiorcza i atrakcyjna dla pracodawców społeczność) oraz satysfakcję uczniów i ich rodzin ze świadczonych na OP usług edukacyjnych;
- wzrost kompetencji poszukiwanych na współczesnym rynku pracy;
- rozwijanie wśród młodzieży postaw przedsiębiorczych i samostereowności;
- podniesienie świadomości ekologicznej społeczeństwa, kształtowanie zachowań proekologicznych;
- wzrost poczucia związku z lokalnym środowiskiem społecznym i tradycją, kształtowanie patriotyzmu lokalnego;
- poprawa kompetencji społecznych młodzieży;
- wzrost świadomości prozdrowotnej i upowszechnienie zdrowego stylu życia;

→ korzyści społeczne:

- bardziej zintegrowaną, współpracującą i aktywną na różnych polach społeczność obszaru Partnerstwa;

- w efekcie wyższą jakość kapitału ludzkiego (bardziej świadoma, przedsiębiorcza i atrakcyjna dla pracodawców społeczność);
- emocjonalne i ekonomiczne związanie młodych ludzi z obszarem Partnerstwa;
- napływ nowych mieszkańców spoza obszaru Partnerstwa, w tym zamożnych i wykształconych, przyciągniętych przez atrakcyjne warunki życia na obszarze (aktywną społeczność, niezniszczone środowisko naturalne, atrakcyjną ofertę pracy)
- w bliższej perspektywie - ograniczenie zjawiska depopulacji, a w dalszej – odwrócenie negatywnych trendów demograficznych (odpływu młodych, starzenia się społeczności).

→ korzyści ekonomiczne:

- jakościową i ilościową poprawę oferty miejsc pracy na OP, a co za tym idzie - wyższy poziom dochodów mieszkańców;
- wzrost dochodów firm lokalnych;
- zwiększenie dochodów budżetowych – udział w PIT i CIT;
- możliwości rozwoju gospodarczego związane z dostępnością atrakcyjnych terenów inwestycyjnych;
- wzrost atrakcyjności turystycznej OP dzięki nowym produktom turystycznym;
- wzrost wartości nieruchomości;
- zwiększenie zasobów finansowych mieszkańców dzięki ograniczeniu ich wypływu w rezultacie rozwoju własnych źródeł energii;

→ korzyści związane z wdrożeniem rozwiązań IT:

- zwiększone wykorzystanie usług cyfrowych przez gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa;
- poprawa jakości usług cyfrowych w przypadku gospodarstw domowych i przedsiębiorstw;
- poprawa jakości usług cyfrowych świadczonych przez administrację publiczną;
- wzrost efektywności działania w wyniku informatyzacji podmiotów publicznych i komercyjnych.

Powyższe pogrupowanie korzyści społeczno-ekonomicznych ma charakter uproszczony. Wiele z tych korzyści ma charakter wykraczający poza jeden obszar tematyczny. Podjęta próba pogrupowania ma jedynie wskazywać kierunki oddziaływania analizowanego projektu. Szczegółowa ocena efektów społeczno-ekonomicznych projektu nastąpi na etapie opracowywania studium wykonalności. Oznacza to, że zaprezentowane korzyści (a także koszty) społeczno-ekonomiczne nie stanowią katalogu zamkniętego i mogą ulec zmianie na etapie pogłębionych analiz projektu strategicznego.

4.1.2 Koszty społeczno-ekonomiczne projektu strategicznego „Modelowe Centrum Partnerstwa”

Ideą przewodnią projektu „Modelowe Centrum Partnerstwa” jest inwestowanie w społeczność obszaru poprzez podniesienie jakości usług społecznych świadczonych przez samorządy lokalne i ich jednostki organizacyjne. Ten rodzaj projektu zasadniczo nie generuje kosztów społecznych i gospodarczych, o ile projekt zostanie konsekwentnie, dobrze zrealizowany. W przypadku niekonsekwentnej, niekompletnej czy niskiej jakości realizacji projektu jego kosztem ekonomicznym będą zmarnowane środki finansowe zainwestowane w projekt, a, znacznie istotniejszym, kosztem społecznym – rozczarowanie i demobilizacja społeczności lokalnej, skutkujące wzrostem jej pasywności i roszczeniowości na długi okres czasu.

Integralnym dla każdego działania kosztem ekonomicznym jest alternatywne wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na jego realizację (środki finansowe mogłyby zostać przeznaczone na inne zadania), tak jest też w przypadku niniejszego projektu. Natomiast integralnym dla każdej przestrzennej inwestycji kosztem środowiskowym będzie utrata terenów biologicznie czynnych w związku z ich zagospodarowaniem w inny sposób. W przypadku tego projektu taki koszt może mieć jedynie charakter pośredni.

4.1.3 Efekty fiskalne

Wśród efektów fiskalnych projektu, o charakterze pośrednim, najistotniejsze będą:

- zwiększenie wpływów do budżetów lokalnych z tytułu PIT, CIT oraz pozostałych dochodów;
- zmniejszenie wydatków bieżących związanych z efektami projektu, np. energią ciepłą, energią elektryczną itp.;
- oszczędności w zakresie pomocy społecznej;
- oszczędności z tytułu spadku bezrobocia.

4.2 Analiza finansowa

Dokonując wstępnej analizy w zakresie finansowych możliwości realizacji projektu strategicznego, zwrócono uwagę na zdolność poszczególnych partnerów (JST) do spłaty i obsługi nowych zobowiązań, tj. nowego długu, który dotychczas nie był planowany, a jego zaciągnięcie może być niezbędne do realizacji analizowanego projektu. Ponadto analizie poddano poziom wydatków majątkowych z wyłączeniem wydatków majątkowych, które zostały zaplanowane w wieloletnich prognozach finansowych, jako wydatki wieloletnie (tj. ujmowanych w załączniku przedsięwzięć do WPF) oraz poziom nadwyżki operacyjnej netto. Wskazane informacje pozwalają na określenie zdolności poszczególnych partnerów (JST) do realizacji analizowanego projektu strategicznego. Dla celów analitycznych jako ostatni rok prognozy (WPF) przyjęto 2030 r.

Słowniczek pojęć:

Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu – określa „zapas” w zakresie poziomu spłaty długu wraz z kosztami jego obsługi (odsetkami) w poszczególnych latach. Skumulowana wartość wskazuje na przybliżoną wartość nowego długu (wraz z kosztami jego obsługi) w analizowanym okresie, który może jeszcze zaciągnąć dany Partner (JST).

Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych – określa wielkość środków na wydatki majątkowe, które nie zostały zaangażowane na zadania wieloletnie (ujmowane w załączniku przedsięwzięć do WPF). Tym samym jest to wartość wydatków majątkowych, która może zostać przeznaczona na realizację projektu w poszczególnych latach (pod warunkiem rezygnacji z realizacji zadań jednorocznych).

Wynik operacyjny netto – dodatnia różnica między dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi pomniejszona o rozchody z tytułu spłaty długu. Wartość wyniku operacyjnego netto informuje o wysokości środków finansowych, które mogą zostać przeznaczone na wydatki majątkowe. Jest to szczególnie istotne dla oceny zdolności do finansowania nowych inwestycji przez poszczególnych członków Partnerstwa. Im wyższa wartość dodatniego wyniku operacyjnego netto, tym większe możliwości do finansowania wydatków majątkowych środkami własnymi (dochodami), bez konieczności pozyskiwania kredytów, pożyczek lub emisji obligacji. Ujemny wynik operacyjny netto oznacza, że badana JST (członek Partnerstwa) nie posiada wystarczających środków własnych (dochodów) na spłatę zadłużenia. Dalsze zadłużanie się takiej jednostki może doprowadzić do powstania spirali zadłużenia, w której kolejne kredyty będą zaciągane na spłatę wcześniejszego zadłużenia a nie na działania inwestycyjne. Ponadto, w takiej sytuacji może wystąpić niekontrolowany znaczny wzrost wydatków na obsługę długu. Wówczas zaleca się dokonanie pogłębionej analizy struktury przychodów, które mogą stanowić źródło finansowania spłaty długu.

Tabela 3. Ramy finansowe realizacji projektu „Modelowe Centrum Partnerstwa” przez Partnerstwo „Razem dla rozwoju”.

Nazwa JST	Wyszczególnienie	Wartości skumulowane	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Powiat	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	18 881 561,29	1 979 063,27	1 224 591,92	854 590,75	970 328,11	1 996 796,58	1 971 657,99	2 025 761,76	2 152 608,50	2 646 112,43	3 060 049,98
Łosicki	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	26 782 994,68	2 152 808,00	1 030 784,68	2 046 966,00	2 279 005,00	2 475 941,00	2 666 139,00	3 019 892,00	3 242 109,00	3 531 621,00	4 337 729,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	23 536 518,76	-1 141 895,24	1 079 012,00	2 046 966,00	2 279 005,00	2 475 941,00	2 666 139,00	3 019 892,00	3 242 109,00	3 531 621,00	4 337 729,00
HUSZLEW	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	3 147 880,82	428 953,52	234 171,00	387 027,20	201 987,70	454 887,10	379 308,00	481 525,00	286 468,70	293 552,60	0,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	4 500 000,00	930 000,00	1 210 000,00	450 000,00	200 000,00	231 886,00	300 000,00	328 114,00	300 000,00	400 000,00	0,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	2 425 000,00	-495 000,00	560 000,00	450 000,00	350 000,00	231 886,00	300 000,00	328 114,00	300 000,00	400 000,00	0,00
ŁOSICE	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	22 757 115,87	2 374 300,22	1 173 245,56	821 580,55	1 803 452,97	2 496 018,03	2 037 645,40	2 005 340,90	2 697 692,24	3 602 400,00	3 745 440,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	29 479 051,53	3 544 051,53	2 135 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	25 376 208,41	-423 791,59	2 000 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00
OLSZANKA	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	3 914 469,79	287 390,37	190 917,30	185 431,00	315 864,90	348 456,60	413 007,00	429 519,30	510 124,80	585 643,32	648 115,20
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	4 320 433,56	613 979,56	178 395,00	302 217,00	327 252,00	333 187,00	437 446,00	464 889,00	492 343,00	554 808,00	615 917,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	3 895 433,56	188 979,56	178 395,00	302 217,00	327 252,00	333 187,00	437 446,00	464 889,00	492 343,00	554 808,00	615 917,00
PLATERÓW	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	12 088 249,90	946 188,70	754 371,20	1 067 640,00	1 460 800,00	1 751 300,00	1 180 260,00	1 388 520,00	1 607 170,00	1 932 000,00	0,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	16 410 500,00	100 000,00	1 712 100,00	1 767 300,00	1 976 800,00	1 697 000,00	1 740 200,00	2 338 700,00	2 503 300,00	2 575 100,00	0,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	16 197 359,00	626 859,00	1 662 100,00	1 717 300,00	1 876 800,00	1 567 000,00	1 610 200,00	2 198 700,00	2 363 300,00	2 575 100,00	0,00
SARNAKI	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	9 211 604,09	1 760 080,59	1 483 691,25	993 976,25	700 900,00	748 348,75	943 813,25	630 870,00	837 281,50	1 112 642,50	0,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	6 210 269,74	400 269,74	1 120 000,00	1 250 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	540 000,00	500 000,00	0,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	5 453 403,90	-356 596,10	1 120 000,00	1 250 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	540 000,00	500 000,00	0,00
STARA KORNICA	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	17 445 691,70	1 735 826,70	1 402 700,00	1 056 000,00	1 274 880,00	2 206 125,00	1 690 040,00	1 814 400,00	1 860 690,00	2 180 250,00	2 224 780,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	20 580 472,11	2 045 212,11	2 135 260,00	1 950 000,00	2 000 000,00	2 100 000,00	2 050 000,00	2 000 000,00	2 100 000,00	2 100 000,00	2 100 000,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	19 013 212,31	385 128,31	2 228 084,00	1 950 000,00	2 000 000,00	2 100 000,00	2 050 000,00	2 000 000,00	2 100 000,00	2 100 000,00	2 100 000,00
KORCZEW	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	2 692 870,14	774 354,11	673 353,81	507 323,49	115 059,20	13 279,64	357 499,15	252 000,73	0,00	0,00	0,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	427 000,00	427 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	8 762,00	8 762,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAPROTNIA	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	3 928 350,96	452 891,23	376 452,15	266 428,00	335 693,43	368 376,14	376 990,50	380 953,14	420 743,75	492 964,71	456 857,91
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	4 102 500,00	1 160 000,00	120 000,00	310 500,00	279 000,00	340 000,00	326 500,00	318 500,00	371 000,00	463 500,00	413 500,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	3 460 424,00	515 493,00	122 431,00	310 500,00	279 000,00	340 000,00	326 500,00	318 500,00	371 000,00	463 500,00	413 500,00
PRZESMYKI	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	5 289 971,60	1 099 894,60	731 367,00	966 540,00	1 054 800,00	1 437 370,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	5 716 421,00	755 221,00	2 256 200,00	600 000,00	1 055 000,00	1 050 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	5 190 221,00	690 221,00	1 420 000,00	1 150 000,00	980 000,00	950 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CERANÓW	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	10 890 216,29	505 410,40	473 990,19	975 699,70	965 363,86	1 359 335,18	1 048 109,54	1 165 409,88	1 291 052,74	1 575 274,73	1 530 570,08
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	11 029 419,00	411 148,20	197 300,00	347 667,00	710 929,00	1 081 886,00	1 212 229,80	1 502 691,00	1 707 542,00	1 923 488,00	1 934 538,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	12 641 209,00	74 351,20	1 805 887,00	617 667,00	780 929,00	1 081 886,00	1 212 229,80	1 502 691,00	1 707 542,00	1 923 488,00	1 934 538,00
JABŁONNA LACKA	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	12 257 124,95	3 090 045,69	2 721 697,32	2 401 388,53	1 060 831,50	1 051 274,46	1 931 887,47	0,00	0,00	0,00	0,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	4 052 085,00	833 874,00	0,00	0,00	504 000,00	1 000 000,00	1 714 211,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	10 101 161,85	2 239 082,85	2 831 001,00	1 377 430,00	979 437,00	980 000,00	1 694 211,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KOSÓW LACKI	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	30 649 156,39	3 322 165,24	2 541 284,69	1 339 410,98	1 537 370,23	2 692 268,72	2 762 568,11	2 987 444,57	3 542 294,97	4 569 727,16	5 354 621,72
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	39 200 307,00	1 488 778,00	54 550,00	2 044 709,00	2 723 850,00	3 398 790,00	4 311 168,00	5 062 689,00	5 855 134,00	6 690 355,00	7 570 284,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	40 750 985,79	454 006,79	2 600 000,00	2 084 709,00	2 723 850,00	3 398 790,00	4 311 168,00	5 062 689,00	5 855 134,00	6 690 355,00	7 570 284,00
REPKI	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	16 407 302,38	2 541 931,99	1 916 472,10	1 500 130,19	892 303,44	1 284 255,95	1 874 025,57	1 734 832,65	1 467 371,25	1 637 685,55	1 558 293,69
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	12 591 984,00	1 087 240,00	619 020,00	489 166,00	1 199 360,00	1 209 606,00	1 569 905,00	1 580 255,00	1 639 704,00	1 637 577,00	1 560 151,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	13 238 811,26	274 067,26	1 329 020,00	1 239 166,00	1 199 360,00	1 209 606,00	1 569 905,00	1 580 255,00	1 639 704,00	1 637 577,00	1 560 151,00
SABNIE	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	9 360 330,43	1 803 739,43	1 660 644,00	1 536 975,00	620 160,00	500 115,00	874 335,00	815 430,00	570 210,00	379 988,00	598 734,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	6 840 515,89	1 695 900,00	823 000,00	649 000,00	584 000,00	556 000,00	584 000,00	650 000,00	480 000,00	289 500,00	529 115,89
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	5 012 351,70	305 735,81	610 000,00	709 000,00	564 000,00	516 000,00	544 000,00	610 000,00	440 000,00	234 500,00	479 115,89
STERDYŃ	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	8 403 397,86	1 797 241,46	1 374 041,20	859 385,70	400 422,40	551 195,70	913 171,40	780 208,00	546 616,00	584 220,00	596 896,00
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	3 930 118,83	712 697,83	170 170,00	231,00	0,00	208 570,00	550 570,00	595 970,00	546 270,00	565 270,00	580 370,00
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	5 260 393,26	423 093,26	572 300,00	458 300,00	427 300,00	542 300,00	550 300,00	595 700,00	546 000,00	565 000,00	580 100,00
RAZEM PARTNERSTWO	Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	187 325 294,47	24 899 477,52	18 932 990,69	15 719 527,34	13 710 217,73	19 259 402,85	18 754 318,38	16 892 215,92	17 790 324,44	21 592 461,00	19 774 358,59
	Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	196 174 072,34	18 358 179,97	13 761 779,68	14 707 756,00	17 089 196,00	19 482 866,00	21 262 368,80	21 661 700,00	22 977 402,00	24 231 219,00	22 641 604,89
	Poziom nadwyżki operacyjnej netto	191 561 455,80	3 768 497,11	20 118 230,00	18 163 255,00	17 866 933,00	19 526 596,00	21 072 098,80	21 481 430,00	22 797 132,00	24 175 949,00	22 591 334,89
Modelowe Centrum Partnerstwa	Planowany koszt, z tego:	2 088 200	0	161 000	196 800	247 200	247 200	247 200	247 200	247 200	247 200	247 200
	Dofinansowanie (0%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Wkład własny (100%)	2 088 200	0	161 000	196 800	247 200	247 200	247 200	247 200	247 200	247 200	247 200

Na podstawie danych zawartych w tabeli 3¹ stwierdza się, że całkowity prognozowany potencjał finansowy Partnerstwa w latach 2021-2030 do realizacji finansowej projektu „Modelowe Centrum Partnerstwa” kształtuje się na poziomie 383 mln zł. Należy jednak pamiętać, że ponad 187 mln zł dotyczy zdolności do spłaty i obsługi nowego długu. Zatem ewentualna decyzja o finansowaniu projektu źródłami zwrotnymi (przychodu z tytułu kredytów, pożyczek lub emisji obligacji) będzie skutkowała zmniejszeniem finansowania projektu ze środków własnych, które w przyszłości zostaną zaangażowane na spłatę długu wraz z kosztami jego obsługi. Łączna kwota wydatków majątkowych, która nie została podzielona na wieloletnie zadania inwestycyjne wynosi 196 mln zł. Jednocześnie ze względu na sposób sporządzania wykorzystanych zestawień finansowych dla kilku samorządów nie wszystkie kwoty zostały podane. W przypadku tych samorządów horyzont sporządzonej prognozy był krótszy niż do roku 2030. Zatem można domniemywać, że kwota dostępnych, skumulowanych środków w rzeczywistości będzie wyższa.

Natomiast prognozowana skumulowana nadwyżka operacyjna netto osiągnie poziom 191,6 mln zł. W przypadku czterech samorządów w pierwszym roku prognozy (rok bieżący) nadwyżka operacyjna jest ujemna. Ujemny wynik operacyjny netto oznacza, że badana JST (członek Partnerstwa) nie posiada wystarczających środków własnych (dochodów) na spłatę zadłużenia. Dalsze zadłużanie się takiej jednostki może doprowadzić do powstania spirali zadłużenia, w której kolejne kredyty będą zaciągane na spłatę wcześniejszego zadłużenia a nie na działania inwestycyjne. Ponadto, w takiej sytuacji może wystąpić niekontrolowany znaczny wzrost wydatków na obsługę długu. W przypadku sporządzania końcowej analizy wykonalności zaleca się dokonanie pogłębionej analizy struktury przychodów, które mogą stanowić źródło finansowania spłaty długu dla tych samorządów.

Szacunkowa wartość projektu wyniesie ok. 2 mln zł – są to wydatki w okresie do 2030 roku. Przyjmując założenie, że projekt będzie realizowany w 100% ze środków własnych, jest on możliwy do realizacji przez Partnerstwo, jeżeli nie przekracza podanych powyżej kwot. W przeciwnym razie należy uwzględnić finansowanie zewnętrzne. Na obecnym etapie wydaje się, że wszystkie projekty strategiczne w wybranych wariantach są wykonalne. Trzy projekty nie wiążą się ze znaczącymi wydatkami finansowymi, w tym analizowany projekt. Jeden projekt (ekologiczny) może wymagać znacznych nakładów, jednakże nie przekraczających dostępnych kwot. W projekcie tym będzie też możliwe skorzystanie z dotacji.

Z danych jednostkowych wynika, że największe możliwości finansowe w analizowanym okresie będzie posiadała Gmina Kosów Lacki oraz Gmina Łosice. Zaznaczyć należy, że pozostali Partnerzy również posiadają zdolność do finansowania poszczególnych elementów/etapów projektu, jednak jest ona uwarunkowana m.in. od ich zakresu i kosztu. Ponadto wszyscy Partnerzy posiadają możliwość wniesienia wkładu własnego, jednak jego wysokość jest zróżnicowana w poszczególnych latach.

Na tej podstawie należy stwierdzić, że Partnerstwo posiada zdolność do finansowania projektu przy przyjętych założeniach. Szczegółowy montaż finansowy i obciążenie budżetów poszczególnych Partnerów kosztami realizacji i/lub późniejszego utrzymania nastąpi w terminie późniejszym.

¹ Do analiz przyjęto dane pochodzące z bazy Ministerstwa Finansów dla projektów WPF na 2021 r. ze względu na to, że na moment opracowania analizy jako jedyna zawierała dane finansowe dla wszystkich JST. Tym samym spełnione zostało kryterium kompletności danych.

5. Wstępny harmonogram realizacji projektu

Przy określaniu wstępnego harmonogramu realizacji projektu przyjmuje się następujące założenia:

- Modelowe Centrum Partnerstwa będzie funkcjonowało od 01.04.2022 roku, do tego czasu zostanie także zdefiniowana struktura/usługi MCP;
- w okresie od 01.04.2022 r. do 30.06.2022r. zostaną zatrudnieni pracownicy (2 etaty) niezbędni w fazie początkowej, od początku 2023 roku (w związku z pełnym uruchomieniem programów rozwojowych) trzecia osoba wzmocni Zespół Projektowy i Komórkę Analiz Społeczno-Ekonomicznych, a najpóźniej na przełomie 2023 i 2024 roku – będzie pełna obsada etatowa (4 etaty), co będzie oznaczało pełną funkcjonalność MCP.
- do końca 2022 roku zapewnione zostanie pełne finansowanie działalności MCP, przy czym część środków powinna być zapewniona również na zatrudnienie pracowników w 2022 roku.

Tabela 4. Harmonogram realizacji projektu „Modelowe Centrum Partnerstwa” przez Partnerstwo „Razem dla rozwoju”.

Rok/Zadanie	2022				2023				2024				2025				2026				2027				2028				2029				2030			
Utworzenie i instytucjonalizacja MCP																																				
Zdefiniowanie struktury/usług MCP																																				
Obsada kadrowa MCP – wymiar etatowy:		1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
- Komórka Analiz Społeczno-Ekonomicznych (KASE)		0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
- Zespół Projektowy		0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
- Komórka Komunikacji Społecznej			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
- Wszechnica Samorządowa			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Zapewnienie finansowania działalności MCP																																				

6. Podsumowanie

Po przeprowadzeniu analizy wariantowej wybrano do realizacji wariant 0, obejmujący pełny zestaw funkcji/usług MCP (a więc najszerszy zakres systemowej współpracy Partnerów), działającego przy Partnerstwie w formie stowarzyszenia. Jako taki, daje możliwość skorzystania z efektów projektu (usług MCP) największej grupie docelowej i odbiorców końcowych. Ma też największy wpływ na potencjał rozwojowy Partnerów, rozumiany jako nabyte zasoby wiedzy i kompetencje kadr realizujących działania na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego partnerskich JST, jego funkcje/usługi obejmują m.in.:

- analizy sytuacji ekonomicznej, społecznej i środowiskowej obszaru Partnerstwa, diagnozy potrzeb i zagrożeń, propozycje działań realizujących potrzeby i eliminujących/ograniczających zagrożenia – zapewniających wiedzę dotyczącą sytuacji poszczególnych JST i całego obszaru Partnerstwa oraz umiejętność wyciągania wniosków i proponowania odpowiednich działań rozwojowych,
- komunikację ze społecznościami lokalnymi dotyczącą problemów, potrzeb i możliwości rozwojowych i informowanie tych społeczności o działaniach Partnerstwa – zapewniające prawidłowy wybór działań rozwojowych i poparcie społeczne dla nich, a także zaangażowanie interesariuszy w nie (zwiększające potencjał rozwojowy obszaru Partnerstwa i poszczególnych JST).

MCP będzie działać przy Partnerstwie funkcjonującym w formie prawnej stowarzyszenia JST (zgodnie z art. 84 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym z późniejszymi zmianami) i pełnić także funkcję Biura Stowarzyszenia (Partnerstwa). Taka konstrukcja instytucjonalno-prawna i merytoryczna struktura MCP będą w maksymalnie możliwy sposób służyć budowaniu trwałych form współpracy Partnerów, wykraczającej w przyszłości (można to przewidywać z dużą pewnością) poza zadania zapisane w strategii terytorialnej. Będzie też służyć rozwijaniu współpracy międzysektorowej - z sektorem pozarządowym, społecznym, gospodarczym i publicznym, w którym to procesie kluczowa rola przypadnie Komórcie Komunikacji Społecznej.

Wybrana forma instytucjonalizacji Partnerstwa ma charakter perspektywiczny i skalowalny, bowiem daje możliwość instytucjonalnego i kompetencyjnego rozwoju Partnerstwa (np. tworzenia, niezależnie od stowarzyszenia, celowych związków międzygminnych, zorientowanych na realizację działań w wybranych obszarach aktywności samorządów, czy też rozwoju funkcji MCP w kierunku – zgodnie z nazwą - centrum kompetencji o oddziaływaniu ogólnokrajowym, a nawet międzynarodowym).

Warunkiem jej zrealizowania jest wszakże silniejsza niż dotychczas wykazywana wola Partnerów.

W oparciu o analizę techniczną można stwierdzić, że proponowane rozwiązanie:

- ✓ umożliwia realizację założonych celów (rozwiązanie jest trafne i skuteczne),
- ✓ przyczynia się do rozwiązania problemów zidentyfikowanych (rozwiązanie będzie użyteczne),
- ✓ spowoduje osiągnięcie zakładanych produktów i rezultatów (rozwiązanie będzie realne i efektywne),
- ✓ zagwarantuje trwałość wybranego rozwiązania również po jego zakończeniu.

Na podstawie przeprowadzonej wstępnej analizy ekonomicznej przyjmuje się, że zidentyfikowane na tym etapie korzyści społeczno-ekonomiczne projektu strategicznego „Modelowe Centrum Partnerstwa” są nieporównanie większe od kosztów jego realizacji.

Na podstawie przeprowadzonej wstępnej analizy finansowej należy stwierdzić, że Partnerstwo posiada zdolność do finansowania projektu przy przyjętych założeniach. Szczegółowy montaż finansowy i obciążenie budżetów poszczególnych Partnerów kosztami realizacji i/lub późniejszego utrzymania nastąpi w terminie późniejszym.

Ze wstępnego harmonogramu realizacji projektu wynika, że podjęcie działań związanych z uruchomieniem MCP od 1.04.2022 roku pozwoli na prowadzenie działalności Centrum w pełnym,

zakresie tematycznym, chociaż w ograniczonym wymiarze kadrowym. Natomiast 01.01.2024 roku MCP będzie funkcjonować w pełnym zakładanym zakresie tematycznym i wymiarze etatowym.

Poniżej w tabeli przedstawiono produktu i rezultaty oraz ich wskaźniki.

Tabela 5. Produktu i rezultaty projektu oraz ich wskaźniki.

Produkty projektu i ich wskaźniki	Produkt: utworzona sprawna jednostka wykonawcza dla działań Partnerstwa; wskaźnik: liczba utworzonych jednostek obsługujących Partnerstwo
Rezultaty bezpośrednie projektu i ich wskaźniki	Rezultat: efektywnie funkcjonujące partnerstwo terytorialne; wskaźnik: liczba działań realizowanych przez MCP w skali roku

