

**Raport
z przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej
produktu finalnego
opracowanego w ramach projektu
„PI – PWP. System monitoringu dla MMŚP
wielkopolskiego sektora komunalnego”**

Wykonawca:
PERA Piotr Jaworski

Lipiec 2013

Prezentowany Raport powstał w wyniku badania ewaluacyjnego przeprowadzonego przez zewnętrznego ewaluatora. Celem ewaluacji jest podniesienie poziomu wiedzy Zespołu Projektowego przez przekazanie wniosków badania dla wzmocnienia wiedzy Zespołu, dostarczenia informacji o ocenie podjętych działań.

Wnioski z badania ewaluacyjnego zostaną przekazane do Zespołu Projektowego dla wykorzystania szczególnie na etapie wdrażania i upowszechniania. Ważnym działaniem będzie, uwzględniając specyfikę projektu, zapoznanie z wnioskami ewaluacyjnymi ekspertów uczestniczących w procesie jego realizacji.

Ewaluator zwraca szczególną uwagę na wymiar procesu upowszechniania i włączania systemu monitoringu. Osiągnięcie sukcesu, czyli zastosowanie innowacji w praktyce, będzie wymagało pokonania wielu barier, nie tyle technicznych, co mentalnościowych. Dlatego procesy te powinny być starannie przygotowane.

PRZEDMIOT EWALUACJI

Badaniu ewaluacyjnemu poddany jest projekt: PI – PWP. System monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego. Projekt jest projektem innowacyjnym realizowanym ze wsparciem komponentu ponadnarodowego.

Dofinansowywanie uzyskano z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne Kadry gospodarki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1. Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw.

Celem projektu jest wypracowanie i upowszechnienie do końca lutego 2014 r. innowacyjnego rozwiązania w zakresie monitoringu MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego wspierającego pracowników i pracodawców MMŚP przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Cele szczegółowe projektu to:

- Opracowanie, w partnerstwie ponadnarodowym, zestawu wskaźników pozwalających na pomiar stanu i potencjału oraz wsparcie w procesach adaptacyjnych i modernizacyjnych MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego wraz z internetowym systemem ekspozycji.
- Wykorzystanie, dla wzmocnienia wytwarzanego narzędzia, doświadczeń partnera ponadnarodowego poprzez udostępnienie i opracowanie dobrych praktyk francuskich.
- Uporządkowanie przy wsparciu partnera ponadnarodowego, terminologii, związanej z monitoringiem MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego zgodnie z jej europejskimi odpowiednikami.

Produkt finalny tworzył Zespół Projektowy i Zespół Ekspertów, w skład którego wchodziłi specjaliści poszczególnych branż, w tym prezesi i eksperci ogólnopolskich branżowych izb gospodarczych.

Projekt jest realizowany w następujących etapach:

Diagnoza i analiza problemu	Badania i analizy: • Analiza procesów realizowanych przez sektor komunalny miasta średniej wielkości istotnych dla realizacji strategii rozwoju samorządu terytorialnego. • Analiza procesów realizowanych przez
-----------------------------	---

	jednostkę samorządu terytorialnego istotnych z punktu widzenia efektywności funkcjonalnej spółek komunalnych • Analiza stosowanych praktyk w budowaniu systemów obserwatoriów na podstawie rozwiązań wdrożonych w Polsce i Francji • Raport z badania MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego oceniającego stan przedsiębiorstw i ich potencjał organizacyjny i rozwojowy oraz stan kapitału ludzkiego. • Analiza: Wpływ zasady zrównoważonego rozwoju na świadczenie technicznych usług komunalnych.
Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego i strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego.	Zespół opracował wstępną wersję Systemu monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego, na który składał się zbiór kart wskaźników pozwalający na kompleksową ocenę przedsiębiorstwa komunalnego, łącznie stworzonych zostało 155 wskaźników, dla pięciu branż sektora komunalnego (ciepłownictwo, gospodarka odpadami, mieszkalnictwo, wodno – kanalizacyjna oraz transport). Wskaźniki podzielone na cztery grupy, z czego trzy pierwsze są takie same do wszystkich sektorów): I - Otoczenie przedsiębiorstwa komunalnego (11), II - Potencjał organizacyjny i systemy zarządcze przedsiębiorstwa komunalnego (18), III -Zasoby Ludzkie (26) oraz IV - Branżowe, specyficzne dla danego sektora: gospodarka odpadami -16, mieszkalnictwo – 10, wodno – kanalizacyjna 19, transport 25, ciepłownictwo -30). W trakcie procesu budowania produktu odbyło się pięć spotkań na których analizowano poszczególne etapy budowy systemu. Spotkania prowadzone były na zasadzie referowania wykonanych działań oraz dyskusji. W trakcie realizacji tego zadania Zespół Projektowy w trybie ciągłym współpracował z firmą informatyczną w zakresie budowy interaktywnej

	platformy wyliczającej oraz prezentującej osiągnięte wartości wskaźników. Produktem była strategia wdrażania przekazana do oceny Regionalnej Sieci Tematycznej.
Testowanie wstępnej wersji produktu finalnego.	W ramach tego działania realizator zorganizował, VI sesji testujących, w pięciu subregionach województwa wielkopolskiego. Testowanie systemu prowadzone było również za pomocą zbudowanej platformy internetowej . Sesje testujące w subregionach odbyły się w następującej kolejności: • Testowanie Sytemu Monitoringu w subregionie kaliskim - 13 -14 marca 2013 r. • Testowanie Sytemu Monitoringu w subregionie konińskim - 26 -27 marca 2013 r. • Testowanie Sytemu Monitoringu w subregionie pilskim - 4 kwietnia 2013 r. • Testowanie Sytemu Monitoringu w subregionie poznańskim - 16 -17 kwietnia 2013 r. • Testowanie Sytemu Monitoringu w subregionie leszczyńskim – 8 maja 2013 r. • Testowanie Systemu Monitoringu w subregionie kaliskim – 5 czerwca 2013 r. W trakcie etapu testowania wstępnej wersji systemu, zorganizowanych zostało pięć spotkań Zespołu Konsultacyjno – Upowszechniającego, podczas których Ekspertci pracowali nad zbudowaniem ostatecznej wersji produktu, uwzględniając uwagi oraz propozycje rozbudowy budowanego systemu zgłaszane przez uczestników sesji.

	Spotkania zespołów ekspertów odbyły się wg. następującego porządku: • VI Posiedzenie Zespołu Ekspertów - 16 kwietnia 2013 r. • VII Posiedzenie Zespołu Ekspertów - 17 kwietnia 2013 r. • VIII Posiedzenie Zespołu Ekspertów - 27 maja 2013 r. • IX Posiedzenie Zespołu Ekspertów - 7 czerwca 2013 r. • X Posiedzenie Zespołu Ekspertów - 21 czerwca 2013 r.
Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu.	Ewaluacja produktu finalnego zostanie przeprowadzona została przez firmę zewnętrzną, po której odbędzie się spotkanie Zespołu Konsultacyjno – Upowszechniającego w celu omówienia wyników ewaluacji produktu finalnego i stworzenia ostatecznych wersji kart wskaźników. Następnie zlecone zostanie opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego firmie zewnętrznej oraz jego przekazanie do Regionalnej Sieci Województwa Wielkopolskiego w celu jego walidacji.
Publikacja ostatecznej wersji produktu finalnego i produktów pośrednich.	Opublikowane zostaną następujące opracowania: • System monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego • Podręcznik Użytkownika Systemu Monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego • Monitoring społeczno – gospodarczy sektora usług użyteczności publicznej. Praktyka francuska.

Upowszechnianie i włączenie do głównego nurtu polityki.	Upowszechnianie produktu ma charakter ciągły przez cały czas realizacji projektu. Działania upowszechniające skierowane są do pracodawców i pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego, wielkopolskich samorządów terytorialnych oraz ogólnopolskich branżowych izb gospodarczych co zapewni przekazanie informacji o produkcie polskim sektorze komunalnym. Podczas procesu budowy produktu finalnego i jego testowania wszelkie informacje o postępie prac nad systemem były zamieszczane na portalu internetowym projektu: <u>www.monitoring.holdikom.com.pl</u>. W trakcie realizacji ww. zadań Zespół Projektowy opublikował 2 artykuły informacyjno – promocyjne w prasie subregionalnej, w pięciu subregionach województwa wielkopolskiego, zawierające treści przedstawiające ideę oraz uzasadnienie potrzeby budowy systemu monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego wraz z ogłoszeniami zapraszającymi do udziału w realizowanym projekcie. W tym czasie Zespół Projektowy kolportował również 11 newsletterów do łącznie ok. 700 MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego, samorządów z terenu województwa wielkopolskiego oraz przedsiębiorstw komunalnych z województwa. Na etapie upowszechniania i włączania produktu finalnego do polityki Zespół Projektowy podejmie następujące działania: • aktualizacja portalu internetowego projektu, który zawierać będzie pełne informacje o produkcie i bazę wiedzy o systemie monitoringu. Portal internetowy funkcjonuje od momentu rozpoczęcia projektu i będzie dostępny również po jego zakończeniu. Czas trwania działania 04.2012 r. – 02.2014 r. Projektodawca zakładał, że w czasie realizacji
--	--

	projektu z portalu pozyska informacje 1000 osób (na dzień 30.06.2013 = ponad 21 000), • Kolportowanie biuletynów informacyjnych do co najmniej 250 MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego i 230 samorządów miast i gmin (6 numerów biuletynów informacyjnych w okresie od IX 2013 do II 2014 – łącznie 480 odbiorców). W biuletynach zawarta będzie treść promująca system monitoringu, zaproszenie do jego stosowania i opis korzyści, które można osiągnąć stosując udostępnione narzędzie. • Odbędą się Spotkania Upowszechniające w pięciu subregionach Województwa Wielkopolskiego (kaliskim , leszczyńskim , pilskim ,poznańskim, konińskim. W spotkaniach subregionalnych weźmie udział 60 przedstawicieli samorządów terytorialnych i 40 sektora usług komunalnych. Na spotkaniach zaplanowano wystąpienia ekspertów omawiających poszczególne kategorie wskaźników oraz ilustrujące zastosowanie systemu w praktyce. Będą również przedstawione koncepcje ścieżki włączania do praktyki wypracowanego modelu. • W prasie subregionalnej w 5 subregionach województwa wielkopolskiego opublikowane zostaną artykuły upowszechniające. • Proces upowszechniania zakończy Konferencja Podsumowująca projekt, , w której planowany jest udział 40.osób. System będzie upowszechniany w środowisku takich organizacji jak: • CEEP – Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych w Brukseli – zrzeszające ponad 16 000 przedsiębiorstw publicznych z 20 krajów Europy. CEEP jest partnerem Komisji Europejskiej w zakresie prowadzenia polityki
--	--

	dotyczącej lokalnych usług publicznych. • DATAR Paryż – Delegatura międzyministerialna do spraw zagospodarowania terytorialnego i atrakcyjności regionalnej podległa bezpośrednio Premierowi Francji - DATAR prowadzi Ogólnonarodowe Obserwatorium Terytorialne z 400 wskaźnikami monitorującymi rozwój francuskich terytoriów. Pozyskanie tak znaczącego partnera merytorycznego będzie miało duży wpływ na upowszechnianie produktów projektu • Instytut Delegowania Zarządzania w Paryżu – opracowujący francuską Kartę Wskaźników do monitorowania usług użyteczności publicznej. Jedną z najważniejszych instytucji w zarządzaniu francuskim sektorem komunalnych. Kartę opracowuje zespół kilkunastu ekspertów francuskich. • Krajowe Obserwatorium Usług Wodnokanalizacyjnych we Francji – specjalista w dziedzinie projektowania, utrzymania i eksponowania systemów monitoringu sektora wodociągu i odbioru ścieków. • Regionalne Obserwatorium Społeczno – Gospodarcze w Nantes dla Regionu Pays de la Loire – zarządzające wzorcowym we Francji Systemem Obserwacji Rozwoju ORES Upowszechnianie projektu i jego produktów w otoczeniu międzynarodowym ma duże znaczenie ze względu na fakt, że tworzony system musi być kompatybilny, przynajmniej w większości wskaźników, z podobnymi rozwiązaniami europejskimi. Brak kompatybilności uniemożliwi porównywanie jakości technicznych i użytkowych usług świadczonych w Polsce z ich odpowiednikami w innych krajach UE.
--	---

Pakiet informacyjny o projekcie otrzymają: FN EPL – Francuska Federacja Przedsiębiorstw Publicznych w Paryżu (ponad 1200 przedsiębiorstw) i VKU – Niemieckie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych w Berlinie (1100 przedsiębiorstw). System zostanie udostępniony partnerowi ponadnarodowemu projektu oraz partnerom merytorycznym: CEEP – Europejskiemu Centrum Przedsiębiorstw Publicznych w Brukseli, Instytutowi Delegowania Zarządzania w Paryżu. Francuskiej Izbie Gospodarczej w Warszawie.

Na poziomie krajowym produkt zostanie upubliczniony przez Komitet Gospodarki Komunalnej Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie, do którego należą największe, ogólnopolskie, branżowe izby gospodarcze:

- Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej
- Izba Gospodarcza TBS - izba ogólnopolska.
- Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie.
- Izba Gospodarcza Wodociągi Polskie.
- Izba Gospodarki Odpadami
- Prezydium wymienionych izb zostaną poproszone o zaprezentowanie systemu podczas krajowych posiedzeń Zarządów i wśród swoich członków.

Działania włączające do głównego nurtu polityki (mainstreaming) będą realizowane jako komplementarne do działań upowszechniających i będą obejmowały:

- Mainstreaming horyzontalny (wpływ na praktykę). Zespół Projektowy udostępni produkt finalny wielkopolskim MMŚP sektora

	technicznych usług komunalnych uzupełniając ten fakt inicjatywą informacyjną poprzez rozesłanie do 253 przedsiębiorców specjalnych biuletynów informacyjnych. Na poziomie horyzontalnym podjęte zostaną inicjatywy przybliżające system dla samorządów. Informacja o systemie zostanie rozesłana do prezydentów i burmistrzów miast wielkopolskich, a także do wójtów gmin. Zespół Projektowy podejmie również działania na poziomie regionalnym. Na konferencjach upowszechniających w pięciu subregionach produkt będzie prezentowany przez jego autorów wraz ze wskazaniem na konieczność wprowadzenia tego rozwiązania do praktyki. • Mainstreaming wertykalny (wpływ na legislację i rozwiązania prawne), to przed wszystkim działania na krajowym. Produkt zostanie upubliczniony przez Komitet Gospodarki Komunalnej Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie, do którego należą największe, ogólnopolskie, branżowe izby gospodarcze: ▪ Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej - 410 przedsiębiorstw. ▪ Izba Gospodarcza TBS - izba ogólnopolska -110 członków. ▪ Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie -263 przedsiębiorstwa. ▪ Izba Gospodarcza Wodociągi Polskie – 440 przedsiębiorstw. ▪ Izba Gospodarki Odpadami – 143 przedsiębiorstwa Prezydium wymienionych izb zostaną poproszone o zaprezentowanie systemu podczas krajowych posiedzeń Zarządów i wśród swoich członków. System monitoringu nie wymaga zmian legislacyjnych. Należy uznać, że szeroka akcja
--	---

HOLDIKOM S.A., ul. Partyzancka 27, 63-400 Ostrów Wielkopolski, tel. (062) 735 25 60, fax (062) 735 01 00,
www.holdikom.com.pl, e-mail: sekretariat@holdikom.com.pl
NIP: 622 19 52 104 REGON: 250638714 Sąd Rejonowy w Poznaniu KRS 0000013874
Kapitał zakładowy: 71 400 020 PLN (w całości wpłacony)

	promocyjno – informująca przyczynią się do efektywnego wykorzystania systemu monitoringu w praktyce wsparcia MMŚP wielkopolskiego sektora technicznych usług komunalnych.
--	---

Analiza wykorzystania przyznanych środków i zaawansowania projektu – na dzień 31.05.2013r.

Zadanie / cele założone we wniosku o dofinansowanie	Wydatki określone we wniosku o dofinansowanie projektu (PLN)	Wydatki kwalifikowane od początku realizacji projektu – stan na 31.05.2013r.	% realizacji finansowej	Uwagi
Zadanie 1. Diagnoza i analiza problemu	107 500,00	91 360,00	84,99	Zadanie wykonane w 100%. Oszczędności wynikają z wyboru wykonawców zgodnie z ustawą PZP
Zadanie 2. Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego i strategii projektu innowacyjnego testującego	93 000,00	60 989,00	65,58	Zadanie wykonano w 100%. Oszczędności wynikają z zmniejszonej ilości wykonanych opinii eksperckich, kosztów wynajmu sali konferencyjnej i innych.
Zadanie 3. Testowanie wstępnej wersji produktu finalnego	156 800,00	73 948,06	47,16	Testowanie przeprowadzono zgodnie z planem w pięciu subregionach Wielkopolski. Oszczędności są natury organizacyjnej i wykonawczej (umowy o dzieło)

Zadanie 4. Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	47 200,00	0,00	0,00	Zadanie w trakcie realizacji
Zadanie 5. Publikacja ostatecznej wersji produktu finalnego i produktów pośrednich	56 500,00	0,00	0,00	Zadanie do realizacji
Zadanie 6 .Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki	354 750,00	146 714,76	41,36	Zadanie do realizacji
Zadanie 7. Współpraca ponadnarodowa	343 300,00	129 160,98	37,62	Znaczące oszczędności wynikają z pozyskania ekspertów międzynarodowych świadczących usługę bezpłatnie
Zadanie 8. Zarządzanie projektem	223 350,00	106 413,75	57,39	Zadanie w trakcie realizacji
wydatki pośrednie	39 200,00	11 576,36	29,53	Zadanie w trakcie realizacji
wydatki ogółem	1 421 600,00	641 931,09	45,16	

PYTANIA BADAWCZE

Ewaluacja ma udzielić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Trafność (*Relevance*):

- Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby?
- Czy projektodawca właściwie zdiagnozował potrzeby i problemy rozwojowe?
- Czy w projekcie uwzględniono wyzwania i problemy społeczno – gospodarcze wynikające ze stanu i potencjału polskiej gospodarki
- Czy proponowane podejście jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?
- Czy przedsięwzięcie wypracuje wartość dodaną i jakiego rodzaju jest ta wartość: proinwestycyjna czy konsumpcyjna?
- Czy można założyć, że przedsięwzięcie gwarantuje długofalowy rozwój zwiększając tym samym efektywność?

2. Efektywność (Efficiency):

- czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty?.

3. Użyteczność (Utility):

- Czy wypracowany produkt jest zgodny z aktualnymi potrzebami grup docelowych?

4. Trwałość (Sustainability):

- Czy wypracowany model i osiągnięte efekty będą wykraczać poza okres realizacji projektu i czy generować będą wartości dodane. Jakie jest zapewnienie, że modyfikacja modelu ma możliwość pozyskania wsparcia w przyszłości.

Odbiorcy, użytkownicy, Interesariusze.

W projekcie założono, że odbiorcami produktu w fazie testowania będą pracodawcy (przedsiębiorcy) i pracownicy 30 MMŚP wielkopolskiego sektora technicznych usług komunalnych oraz 20 przedstawicieli urzędów samorządu terytorialnego. Odbiorcami produktu w fazie upowszechniania i włączania będą 250 MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego jako odbiorcy informacji wygenerowanych przez system.

Użytkownikami systemu monitoringu w fazie upowszechniania i włączania będą prezydenci i burmistrzowie miast oraz wójtowie 230 miast i gmin, którzy pełnią funkcję zlecających wykonanie usług komunalnych.

Użytkownikami systemu w fazie docelowej dodatkowo będzie 206 instytucji i przedsiębiorstw (Urząd Marszałkowski (1), branżowe izby gospodarcze (5), władze krajowe – MRR (1), pozostałe MMŚP nie ujęte w bazie realizatora projektu (200)).

W wymiarze docelowym obejmującym wszystkich Interesariuszy użytkownikami systemu będzie 15 przedstawicieli (Urząd Marszałkowski, branżowe izby gospodarcze i władze krajowe)

Prezydenci, burmistrzowie i wójtowie jako organizatorzy systemu świadczenia usług będą skutecznie promowali wdrażanie produktu wśród wykonawców usług. W zamian za to otrzymają pełny dostęp do zasobów informacyjnych systemu monitoringu co pozwoli na ocenę świadczonych usług oraz wielkopolskiego sektora usług komunalnych jako całości. Tego typu rozwiązanie ma kapitalne znaczenie dla opracowywania i realizacji strategii rozwoju miasta lub gminy.

OPIS ZASTOSOWANYCH METOD BADAWCZYCH

W ewaluacji zastosowano metodę triangulacji, która jest najwłaściwsza ze względu na zwiększenie pewności (reliability), prawomocności (validity), wiarygodności (credibility) czy możliwości

uogólniania wniosków wygenerowanych w trakcie badania. Techniki te oddziałują na siebie nawzajem, co wpływa korzystnie na redagowanie ostatecznej treści wniosków.

W badaniu zastosowano:

- triangulację danych, czyli analizowanie danych pochodzących z wielu różnych źródeł. Umożliwia ona sprawdzenie słuszności wniosków wyciągniętych na podstawie jednego zestawu danych za pomocą danych zebranych z innych źródeł.
- triangulację metodologiczną, polegającą na zastosowaniu wielu metod do zbadania pojedynczego problemu (metodologię testowania, metodologię opinii ekspertów zewnętrznych).

Pierwszą czynnością w przeprowadzanej ewaluacji była analiza dokumentów realizacyjnych projektu, programowych, opracowanych raportów oraz z uwzględnieniem obowiązującego systemu prawnego i dokumentami strategicznymi. Wzięto także pod uwagę, zważywszy na zbliżający się nowy okres programowania 2014 -2020, dokumenty strategiczne UE związane z planowaniem tego okresu. Wpływ treści dokumentów związanych z nowym okresem programowania jest ważny dla oceny możliwości kontynuacji prac nad systemem monitoringu i jego doskonaleniem i dostosowywaniem do zmiennych warunków gospodarczych.

Następnie proces ewaluacji został wzbogacony wywiadem z ekspertami. Jest to bardzo cenny materiał badawczy jeżeli uwzględni się, że wywiad przeprowadzony został ze specjalistami pracującymi jako eksperci ogólnopolskich branżowych izb gospodarczych, którzy współpracują także z ogólnoeuropejskimi organizacjami branżowymi sektora komunalnego.

MATERIAŁ BADAWCZY

Dla przeprowadzenia badania ewaluacyjnego wykorzystano informacje zawarte w następujących źródłach:

Źródła internetowe:

- Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych i Przedsiębiorstw Świadczących Usługi Użyteczności Publicznej – www.ceep.eu.

CEEP jest międzynarodowym stowarzyszeniem utworzonym w 1961 roku. Zrzesza przedsiębiorstwa z udziałem publicznym lub przedsiębiorstwa świadczące usługi użyteczności publicznej, niezależnie od ich statusu prawnego czy formy własności. Reprezentuje pracodawców i przedsiębiorstwa świadczące usługi publiczne w wielu sektorach, np. transport publiczny, transport kolejowy, energia, odpady, szpitale, szkolnictwo, administracja, telekomunikacja itp.

CEEP jest organizacją uznaną przez Komisję Europejską jako Partner Społeczny na mocy Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską. Dostarcza ekspertyz i jest miejscem konsultacji z Komisją Europejską w zakresie rozwiązań legislacyjnych, propozycji politycznych. Wyraża również swoje stanowisko poprzez formułowane opinie. Dostarczane ekspertyzy są wynikiem wspólnej pracy specjalistów zrzeszonych w poszczególnych stałych komisjach zajmujących się konkretnymi tematami (transport, woda, komunikacja, energia, środowisko naturalne) lub tematami przekrojowymi (rynek wewnętrzny i konkurencja, lokalne przedsiębiorstwa, makro-ekonomia, usługi użyteczności publicznej, sprawy socjalne i dialog społeczny). Bardzo korzystne na wypracowanie profilu projektu było mapowanie usług publicznych wykonanych przez CEEP. Opracowanie dało pogląd na metodykę badawczą i stan sektora usług użyteczności publicznej w Europie.

- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – www.mrr.gov.pl , szczególnie proces opracowywania założeń i budowania Krajowej Polityki Miejskiej a także realizacji celu UE ujętego w haśle: miasta są motorem rozwoju.

Materiały źródłowe:

- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Biała Księga nt. usług użyteczności publicznej, COM(2004) 374 final, Bruksela, 12.5.2004 – podstawowy materiał wyznaczający standardy i warunki brzegowe funkcjonowania sektora usług użyteczności publicznej.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie strategii tematycznej w sprawie środowiska miejskiego (2006/2061(INI)) – rezolucja wprowadzająca m.in. plan zrównoważonego rozwoju miejskiego, w tym plan gospodarowania odpadami, plan zrównoważony komunikacji miejskiej.
- Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego, Polityka spójności i miasta: rola miast i aglomeracji w odniesieniu do wzrostu i zatrudnienia w regionach, COM(2006) 385 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 13.7.2006 r.
- Testy – badanie ankietowe
- Raport z sesji testujących. Jednym z ważniejszych źródeł informacji były sesje testujące, produkty i rezultaty projektu.

PYTANIA BADAWCZE – Odpowiedzi i wnioski

Trafność (*Relevance*):

- Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby?

Liberalizacja rynku usług komunalnych w Polsce jest tendencją stałą. Zachodzące zmiany spotęgowane są kryzysem gospodarczym i społecznym. Nie bez wpływu na usługi komunalne jest również proces starzenia się społeczeństwa. Wszystkie te zmiany wymagają funkcjonowania na rynku podmiotów o większej elastyczności, zdolnych do szybkiej reakcji na wymagania rynków.

Należy mieć również na uwadze fakt, że rynek usług komunalnych jest jednym z największych zbiorów przedsiębiorstw, dysponując ogromnym majątkiem i silnie oddziałując na konkurencyjność miast i regionów. Aspekt konkurencyjności jest bardzo ważny w kontekście zmian w polityce rozwoju realizowanych nie tylko przez UE ale także przez władze krajowe i regionalne. Wzrost znaczenia miast i ich gospodarek w polityce rozwoju, wymagania środowiskowe i klimatyczne będą miały i mają wpływ na funkcjonowanie sektora usług komunalnych.

Produkt w pełnym znaczeniu odpowiada na zapotrzebowanie rynku. Jest to działanie takie jakie innowacja powinno podejmować. Produkt odpowiada nie tylko na bieżące potrzeby sektora, ale przede wszystkim wpisuje się w przewidywalne zmiany w branżach usług komunalnych. Liberalizacja rynku tych usług stała się już faktem. Jednocześnie obserwuje się brak kompleksowej wiedzy o sektorze jako całości. Nie ma w Polsce, w Wielkopolsce kompleksowego źródła informacji, pozwalającego oceniać, np.: bariery wejścia dla MMŚP. Brak wiedzy o rynku, parametrach jego funkcjonowania w znacznym stopniu przyczynił się do perturbacji jakie wystąpiły we wdrażaniu zmian w branży gospodarki odpadami w ostatnim czasie.

Reasumując, wytworzony produkt w pełni odpowiada na potrzeby rynku w jego segmencie zawierającym usługi komunalne.

- Czy projektodawca właściwie zdiagnozował potrzeby i problemy rozwojowe?

Na to pytanie należy odpowiedzieć twierdząco. Właściwym podejściem było powołanie Zespołu Ekspertów, którzy doskonale znają rynek usług komunalnych i wprowadzenie systemu cyklicznych posiedzeń Zespołu. W skład Zespołu wchodziła wysokiej klasy specjaliści poszczególnych branż komunalnych, bezpośredni uczestnicy rynku tych usług. Należy uznać za właściwe podejście, że innowacja powinna odpowiadać nie tylko na doraźne potrzeby, zmieniać rzeczywistość, ale także udzielać odpowiedzi na wyzwania w przyszłości. Mając na uwadze, czas wdrożenia innowacji do praktyki trzeba zaznaczyć, że wytworzony produkt, w swojej strategii powinien odpowiadać na potrzeby rynku usług komunalnych w okresie obejmującym kolejny rozdział planowania strategicznego w Wielkopolsce. Rozdział ten obejmuje lata 2014 – 2020 i niesie w sobie znaczące zmiany.

Nie bez znaczenia były również kontakty ponadnarodowe pozwalające określić kierunki strategicznego rozwoju sektora na podstawie praktyki w krajach bardziej rozwiniętych niż Polska. Należy ocenić pozytywnie podjęcie współpracy ponadnarodowej z partnerami francuskimi, bowiem sektor usług użyteczności publicznej jest jednym z najprężniej działających w UE i w tym sektorze mają miejsca działania i inicjatywy, które Polska dopiero będzie podejmować i których podjęcie jest nieuniknione. O tym, że właściwie zdiagnozowani potrzeby świadczy rozwój obserwatoriów we Francji, które razem tworzą doskonale działający system informacyjny o świadczonych usługach. Można nawet powiedzieć, że wytworzony model jest innowacyjny dla całego polskiego systemu obserwacji gospodarczej. Odpowiada na potrzebę wyartykułowaną przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, gdzie zapowiada się powstanie

krajowego i regionalnych obserwatoriów rozwoju. Proponowany system monitoringu prekursorsko wpisuje się w tą koncepcję.

- Czy w projekcie uwzględniono wyzwania i problemy społeczno – gospodarcze wynikające ze stanu i potencjału polskiej gospodarki

Polska gospodarka pomimo, że skutki kryzysu w pierwszej fazie, przebiegały stosunkowo łagodnie, znajduje się ciągle w ustawicznej transformacji gospodarczej i społecznej. Jedną z zasadniczych zmian jest wdrażanie systemu zarządzania krajem, w tym polityką rozwoju. Jednym z podstawowych mankamentów wprowadzanych zmian jest brak narzędzi definiujących i określających potencjał i stan poszczególnych sektorów gospodarczych. Obserwuje się znaczne rozproszenie źródeł informacji, danych ogólnych i sektorowych. Jeszcze większym problemem jest dostęp do źródeł danych publicznych, traktowanych w wielu przypadkach jako dane wrażliwe, strategiczne, zastrzeżone do wiadomości wybranego kręgu osób i instytucji. Brak skondensowanych źródeł informacji znacznie utrudnia procesy transformacyjne. Problemem zasadniczym jest w Polsce wypracowanie nowej jakości rządzenia opartej o profesjonalną informację, możliwość budowania różnych scenariuszy rozwojowych zmieniających się dynamicznie tak jak zmienia się otoczenie. Do aktywnego uczestnictwa w gospodarce potrzeba wielu źródeł informacji opracowanych przez poszczególne sektory gospodarki. Najlepszym rozwiązaniem dla procesów rozwojowych jest jeżeli źródła informacji opracowują ich przyszli uczestnicy i odbiorcy. W ewaluowanym projekcie ta zasada została zachowana.

- Czy proponowane podejście jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?

Trudno ocenić wydajność finansową w odniesieniu do metod stosowanych wcześniej dlatego, że takie metody w odniesieniu do monitorowania sektora komunalnego jako całości przez spójny i wspólny system nie istniały. Można odnieść się do sposobu pozyskiwania danych przez potencjalnych i przyszłych uczestników sektora. Bezsprzeczne jest, że zgromadzenie konicznych danych w jednym źródle i w jednym systemie jest pożyteczne i oczekiwane. Unika się tym samym niezwykle pracochłonnego poszukiwania informacji po różnych bazach danych z różnymi prawami dostępu. Nie do przecenienia jest fakt, że system generuje informacje w oparciu o technologie teleinformatyczne czyli praktycznie najtańsze z możliwych do eksploatacji. Również dostępność jest bardzo szeroka. Trzeba uznać, że nie istnieje już w Polsce bariera dostępu do Internetu i aplikacji internetowych. Ma ona postać marginalną. Oczywiście osobnym problemem jest korzystanie z dobrodziejstwa Internetu, umiejętność jego wykorzystania do bardziej zaawansowanych funkcji. Jednakże w przypadku ewaluowanego projektu interfejs systemu jest intuicyjny i nie powinien wymuszać ponoszenia specjalnych nakładów finansowych na przykład na szkolenie przyszłych użytkowników. Zbudowanie systemu w oparciu o dostępne aplikacje internetowe znacznie obniża koszty jego eksploatacji. Ma to szczególne znaczenie w ocenie ogólnych kosztów utrzymania systemu. Można przyjąć tezę, że model został opracowany jako system o możliwie niskich kosztach.

- Czy przedsięwzięcie wypracuje wartość dodaną i jakiego rodzaju jest ta wartość?

Projekt i opracowany model wypracowują wartość dodaną na kilku płaszczyznach. Opracowanie ponad 155 wskaźników dla podstawowych branż sektora komunalnego już stanowi duże

osiągnięcie. Należy podkreślić, że dotychczas nie istniał jednolity zbiór tego typu wskaźników. Każda karta wskaźnika, jako podstawa zbudowanego systemu zawiera jego definicję, wzór do wyliczania jego wartości oraz interpretację wskaźnika. Tym samym uporządkowana została metoda opomiarowania sektora usług komunalnych jako całości. Proces tworzenia systemu, posiedzenia robocze Zespołu Ekspertów (wybranych branż w jednym miejscu i tym samym czasie), wspólne prace nad poszczególnymi definicjami wskaźników pobudziły dyskusję nad rozwojem polskiego sektora usług komunalnych, porządkowały pojęcia i systematyzowały ujęcia problemów. Nie bez znaczenia była także praca nad wskaźnikami w odniesieniu do ich celowości, wymiaru, wagi w ocenie sektora. Projekt przyczynił się w znacznym stopniu do uświadomienia jaką rolę w planowaniu rozwoju mają systemy informacji

- Czy można założyć, że przedsięwzięcie gwarantuje długofalowy rozwój zwiększając tym samym efektywność?

Projekt wpisuje się w polską politykę rozwoju, w planowany system budowy obserwatoriów regionalnych. Jednakże w perspektywie długofalowej należy przyjąć następujące założenia:

- Polska gospodarka będzie w coraz większym stopniu integrowana z gospodarką europejską i globalną
- bez wątpienia nastąpi wzrost konkurencji w przepływie towarów, ludzi i usług. Poszczególne sektory gospodarki będą coraz szerzej otwierane na ponadnarodowe rynki i międzynarodową współpracę
- nieunikniona i niezbędna jest budowanie sieci powiązań i przepływów informacji, wiedzy i doświadczeń. Dlatego współpraca międzynarodowa z wybranymi partnerami

stanie się warunkiem obecności na rynku, bez względu na czy jest to rynek krajowy czy europejski.

→ zasada konkurencyjności będzie coraz regorystyczniej wdrażana do praktyki, co wzmocni tendencję barier granic w przepływie inwestycji czy świadczenia usług.

W tych kontekstach budowany model nie tylko porządkuje ocenę obecnego stanu sektora usług komunalnych, ale także wpisuje polski sektor komunalny (na razie w wymiarze regionalnym) w jego europejski odpowiednik. Twórcy systemu powinni szczególnie zadbać o jego jak największą kompatybilność z europejskim systemem monitorowania. Jest to ważne również z perspektywy porównawczej i uzyskaniu odpowiedzi na zasadnicze pytania: jaka jest kondycja tego sektora i którą drogę strategicznego rozwoju ma wybrać. Wdrażane rozwiązanie ma o tyle większą przewagę, że łączy większość tych dziedzin w jedną całość. Natomiast francuskie rozwiązania wnoszą bardziej zaawansowane technologie teleinformatyczne.

Ocenę długofalowości proponowanego rozwiązania należy właśnie rozpatrywać w długookresowej perspektywie. W tym kontekście rozwiązanie otwiera nową metodę oceny sektora jako całości. Należy przewidzieć, że system będzie zmieniany i rozbudowywany, dopasowywany do potrzeb informacyjnych, w tym MMŚP, które zajmą należną im pozycję w tym segmencie rynku. Wymaga to stałej obserwacji trendów międzynarodowych i ich przenoszenia, adaptacji do polskiej rzeczywistości.

Efektywność (Efficiency):

- Czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty?.

Efektywność wytwarzanego produktu jest bardzo wysoka. Ma na to wpływ zastosowanie ogólnodostępnych narzędzi informatycznych i internetowych. Również stosowanie systemu w praktyce nie powinno generować nadmiernych kosztów. Zakładając że w większości instytucji i przedsiębiorstw posługiwanie się komputerem i narzędziami jest powszechne należy przewidzieć koszty związane z ewentualną rozbudową systemu. Mając jednak na uwadze, że rynek oprogramowania zawiera coraz więcej narzędzi dostępnych w różnego typu licencjach otwartych – nie należy spodziewać się wzrostu kosztów w tym zakresie.

Można także efektywność wytworzenia produktu ocenić porównawczo w stosunku do podobnych rozwiązań stosowanych w Polsce. Należy mieć świadomość, że budżety tego typu projektów są o wiele wyższe od kwoty dofinansowania. Można także pokusić się o ocenę efektywności pracy nad projektem, ilości godzin pracy ekspertów i efektywność tej pracy. Tego typu zagadnienia wymagają jednak dla oceny zastosowania specjalistycznych narzędzi. Skala projektu jest zbyt mała aby zaangażować środki właściwe dla realizacji bardziej złożonych projektów informatycznych. Niemniej można zasugerować autorom projektu wskazanie narzędzi informatycznych dla właściwej organizacji prac nad strukturą informatyczną systemu w przypadku jego komercjalizacji.

Użyteczność (*Utility*):

- Czy wypracowany produkt jest zgodny z potrzebami grup docelowych?

Grupą docelową w projekcie są osoby i instytucje zajmujące się planowaniem rozwoju strategicznego i podejmujące decyzje w różnych wymiarach mające wpływ na rozwój wielkopolskiego sektora

komunalnego. Ocenę zgodności potrzeb można dokonać na podstawie przeglądu dokumentów strategicznych Województwa Wielkopolskiego i wybranych miast. Przegląd pozwala na dostrzeżenie jednej prawidłowości. Strategiczne planowanie rozwoju miast i regionu, a co za tym idzie, również sektora usług komunalnych, przeprowadzane jest w oparciu o ogólnodostępne dane statystyczne. Jest to jednostronny zestaw informacji niewiele mówiący o potencjale tego sektora i jego zdolności do odpowiedzi na strategiczne cele rozwojowe. Stratedzy rozwoju Wielkopolski nie dysponują złożonymi systemami do generowania strategicznych informacji. Porównując dwa zasadnicze obszary:

- oddziaływanie sektora komunalnego na środowisko i klimat,
- przewidywalną i szybką liberalizację rynku usług komunalnych

oraz porównując, jako jedyny punkt odniesienia, regiony francuskie i tamtejszy system planowania strategicznego rozwoju, można jednoznacznie powiedzieć, że wytworzone narzędzie, zbiór zgromadzonej informacji będzie stanowił niezwykle bogate źródło informacji jako podstawy do budowania strategii rozwoju regionu i wielkopolskiego sektora komunalnego. Pozwoli także na obserwację zjawisk negatywnych, np. ciągle utrzymujący się monopol w usługach lub niewielkie zmiany w zarządzaniu tymi usługami.

Trwałość (Sustainability):

- Czy wypracowany model i osiągnięte efekty będą wykraczać poza okres realizacji projektu i czy generować będą wartości dodane. Jakie jest zapewnienie, że modyfikacja systemu ma możliwość pozyskania wsparcia w przyszłości.

Model ma sens tylko w perspektywie długoterminowej. Wynika to z długotrwałego procesu budowania baz danych, zawierania porozumień o udostępnianiu i przepływie danych. Zgodnie z

deklaracjami złożonymi przez Zarząd Spółki, system będzie zarządzany przez Spółkę a działania na jego rzecz będą wpisane w strategię jej rozwoju. Oznacza to, że rozwój systemu monitoringu i jego utrzymanie będzie kosztem Spółki. Sprawa rekompensaty tych kosztów pozostaje w gestii Zarządu.

Model ma charakter dynamiczny, to znaczy, że jego produktem jest zmienna, zależnie od uwarunkowań, generowana informacja. Zważywszy na cele perspektywy finansowej 2014 – 2020 zapotrzebowanie na informację w sektorze usług użyteczności publicznej będzie wzrastało a nie malało. Wynika to jednoznacznie z celów strategicznych zawartych w wielu dokumentach, europejskich, krajowych i regionalnych.

Podobnie można powiedzieć o efektach jakie będzie generował system. Ich wartość będzie wzrastała w miarę wypełniania systemu informacją oraz w stopniu zgodnym ze wzrostem znaczenia polityki miejskiej w polityce rozwoju UE i Polski.

Zespół i spółka HOLDIKOM SA powinny podjąć intensywne działania po zakończeniu prac nad systemem, aby znalazł się on w strukturze planowanych Regionalnych Obserwatoriów Rozwoju. W ten sposób system uzyskałby klauzulę elementu struktury regionalnej, a co za tym idzie dostęp do różnego rodzaju źródeł finansowania, niekoniecznie związanych z funduszami strukturalnymi przyznawanymi w procedurze konkursowej.

Ocena procesu testowania.

Proces testowania prowadzony był wielotorowo. Obejmował sesje testujące w subregionach, testowanie z wykorzystaniem platformy internetowej systemu i indywidualnie opiniowanie.

Zgodnie z założeniami Zespół Projektu przesłał zaproszenia do potencjalnych użytkowników systemu z prośbą o udział w jego testowaniu. Do ankiety testującej załączono także biuletyn informacyjny. W załączniku zamieszczono wzór ankiety.

**Liczba wysłanych zaproszeń do testowania systemu
monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego w
pięciu subregionach województwa wielkopolskiego**

SUBREGION	MMŚP	SAMORZĄDY	PRZEDS.KOMUNALNE	ŁĄCZNIE
KALISKI	61	50	63	174
KONIŃSKI	24	43	38	105
PILSKI	17	37	56	110
POZNAŃSKI	45	68	104	217
LESZCZYŃSKI	16	28	29	73
ŁĄCZNIE	163	226	290	679

Zespół Projektowy wzmacniał proces testowania systemu rozsyłanymi Biuletynami Informacyjnymi i Newsletterami. W okresie od maja 2012 r. do maja 2013 r. wysłanych zostało 11 newsletterów do łącznie około 700 osób (Urzędy, MMŚP i Przedsiębiorstwa komunalne).

Uczestnicy procesu testowania przekazali za pomocą ankiet swoje uwagi, co do merytorycznej zawartości systemu i jego technicznego użytkowania.

Wnioski z testowania systemu monitoringu

Testowanie systemu monitoringu w subregionie kaliskim 13 – 14 marca 2013, Ostrów Wielkopolski
• podkreślono, że powodzenie systemu zależne jest od działania łańcuchowego, w momencie, gdy na przykładzie jednej firmy pokaże się, że warto w tego typu przedsięwzięciach brać udział, wówczas inne przedsiębiorstwa także zostaną do tego zachęcane; • zwrócono uwagę na trudności w dotarciu do wielu istotnych danych na temat swojego przedsiębiorstwa, co uniemożliwia porównywanie się z innymi firmami, co z kolei mogłoby zostać rozwiązane za sprawą powstającego systemu monitoringu; • pojawił się postulat, aby kilka osób naraz mogło wprowadzać dane do systemu z jednego konta, nie id.
Testowanie systemu monitoringu w subregionie konińskim 26 – 27 marca 2013, Konin
• zwrócono uwagę na kwestię różnych celów, jakie stawiane są przez Urzędy Miast i Gmin przed zależnymi od nich przedsiębiorstwami; czasami jedynym zamierzeniem jest maksymalizacja zysku, podczas gdy innym razem dąży się do cięcia kosztów, aby nie wywoływać niepokoju wśród lokalnych społeczności; • podkreślono, że należy pamiętać o tym, iż niektóre przedsiębiorstwa posiadają tę samą nazwę i mają jednakowo sprecyzowany cel ogólny, aczkolwiek ich zadania szczegółowe są już kompletnie odmienne, co także należy mieć na uwadze; • branża komunalna charakteryzuje się dużym stopniem lokalności, co oznacza, że zależna jest ona od panujących na danym terenie uwarunkowań, a co za tym idzie jest bardzo zróżnicowana w skali chociażby województwa; • wskazano na brak równości na rynku komunalnym, wynikający z różnej wielkości firm na nim funkcjonujących, a także odmiennych, reprezentowanych przez nie form własności – postulat możliwości porównywania się wg wielkości firmy, formy własności; • w kontekście branży związanej z gospodarką odpadami poruszono

kwestię tzw. RIPOK-ów, czyli Regionalnych instalacji przetwarzania odpadów komunalnych. Podkreślono, że tego typu kompleksowo świadczących usługi jednostek jest niewiele, co może przyczyniać się do utrudnień w porównywaniu się z innymi przedsiębiorstwami; • kwestia wskaźników dotyczących transportu – czy odnoszą się tylko do transportu miejskiego? Co z transportem np. gminnym?
Testowanie systemu monitoringu w subregionie pilskim 4 kwietnia 2013, Piła
• zarzut zbyt małej liczby branż do wyboru w systemie; • postulat, aby istniała możliwość porównywania się ze sobą według wielkości firmy (czyli porównywanie się do podmiotów porównywalnych do siebie); • ponowny postulat dotyczący tego, aby kilka osób naraz mogło wprowadzać dane do systemu z jednego konta; • kwestia wielosektorowości firm; • postulat bardzo dokładnego wyjaśnienia i sprecyzowania parametrów.
Testowanie systemu monitoringu w subregionie poznańskim 16 - 17 kwietnia 2013, Poznań
• kwestia danych tzw. wrażliwych – opór ze strony przedsiębiorstw do ich ujawniania; • dobór wskaźników i danych, które należy podawać powinien być w taki sposób dokonany, aby nie wymagało to poświęcenia zbyt wiele czasu; • propozycja opracowania nowego wskaźnika: „Wartość dotacji miast do spółek komunalnych”, a to z uwagi na kwestię rekompensat. Np. w odniesieniu do branży: Transport – materia ta jest trudna do porównania, z uwagi na fakt, iż jest wypadkową rentowności danego przedsiębiorstwa, a dodatkowo zależy od ceny biletów w danych miastach. Na transport największy wpływ mają cena paliwa i jakość taboru w danym mieście, ponieważ koszty kapitału ludzkiego są wszędzie porównywalne. Dlatego też właściwym działaniem byłoby skorelowanie wielkości rekompensat z ceną biletów; • zwrócono także uwagę na konieczność zachęcenia w pewien sposób przedsiębiorstw do używania systemu, bo z ich punktu

widzenia wiąże się
to z kolejnym obowiązkiem do spełnienia, dlatego też mogą stawiać
pewnego rodzaju opór;

- kwestia dopłat dokonywanych przez miasto została poruszona także w odniesieniu do branży związanej z mieszkalnictwem. Zwrócono uwagę na to, że w przypadku niektórych firm miasto dokonuje takich dopłat za m², a w przypadku innych nie, dlatego też staje się to wówczas nieporównywalne;
- w przypadku mieszkalnictwa zauważono także, że właściwym byłoby dokonanie rozróżnienia na wskaźniki, które wprowadzić powinien zarządca i takie, które byłyby adekwatne z punktu widzenia dewelopera;
- pojawił się również postulat jasnego obrazowania, bądź też zamieszczenia informacji o tym, do ilu firm się porównujemy, a także możliwości filtrowania danych według kryterium subregionu.

Testowanie systemu monitoringu w subregionie leszczyńskim
8 maja 2013, Leszno

- stwierdzono, że system należałoby poszerzyć o zbiór przedsiębiorstw wielobranżowych
- wskaźniki i system powinien być zaprojektowany w sposób minimalnie obciążający korzystającego wysiłkiem zdobywania danych i czasochłonnością ich wprowadzania
- należy zadbać o bezpieczeństwo przechowywanych danych i ich zarządzanie wynikające z obawy o rozpowszechnianie wrażliwych informacji przedsiębiorstw uczestniczących w systemie
- konieczna jest właściwa promocja, gdyż bez przedstawienia potencjalnym odbiorcom korzyści wynikających z użytkowania systemu, może się okazać iż nie przyjmie się on na rynku usług komunalnych

Testowanie systemu monitoringu w subregionie kaliskim
5 czerwca 2013, Koźminek

- wyrażono obawy o ujawnienie dla konkurencji poufnych danych przedsiębiorstwa podkreślając potrzebę dużej przejrzystości systemu w tym zakresie
- ważnym czynnikiem atrakcyjności aplikacji będzie niewielka czasochłonność wprowadzania parametrów i generowania raportów

W procesie opracowywania ostatecznej wersji produktu znaczący udział miał Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający, który akceptował wnioski wnoszone przez testerów.

W trakcie etapu testowania testerzy bardzo pozytywnie ocenili potrzebę budowy i wdrożenia systemu w wielkopolskim sektorze komunalnym. Na postawione pytanie w ankiecie oceniającej system: Jak ocenia Pani/ Pan przydatność zaprezentowanego systemu monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego? – Zespół otrzymał następujące odpowiedzi:

- **MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego**
(31 testerów):
 - bardzo przydatny: 7 odpowiedzi – 22,58%
 - przydatny: 23 odpowiedzi – 74,19%
 - nieprzydatny: 1 odpowiedź – 3,23 %
- **Przedstawiciele samorządów terytorialnych (23 testerów):**
 - bardzo przydatny: 10 odpowiedzi – 43,48%
 - przydatny: 13 odpowiedzi – 56,52%
 - nieprzydatny: 0 odpowiedzi 0%
- **Duże przedsiębiorstwa komunalne (39 testerów):**
 - bardzo przydatny: 8 odpowiedzi – 20,51%
 - przydatny: 30 odpowiedzi – 76,92 %
 - nieprzydatny: 1 – 2,56 %

Wnioski spotkań ekspertów Zespołu Konsultacyjno – Upowszechniającego

Zdecydowano się usunąć następujące wskaźniki z powodu braku ich praktycznej użyteczności lub mierzalności: OP3 [*Otoczenie przedsiębiorstwa komunalnego*], ZL11, ZL9, ZL10, ZL8 [*Zasoby ludzkie przedsiębiorstwa komunalnego*]. Ekspertki zaproponowali wprowadzenie dwóch nowych wskaźników:

- wskaźnika pozwalającego zmierzyć średnią długość pracy na danym stanowisku,
- wskaźnika przedstawiającego liczbę nadgodzin.

Z grupy: Otoczenie przedsiębiorstwa komunalnego zasugerowano usunięcie następujących wskaźników: OP5, OP8, OP10, OP11. Dla tej samej grupy zaproponowano dodanie 7 nowych wskaźników. Z grupy: Potencjał organizacyjny i systemy zarządcze przedsiębiorstwa komunalnego usunięto jeden wskaźnik - PoiSZ 18.

W wyniku konsultacji podjęto decyzję o zrezygnowaniu z dwóch: wskaźnik innowacji pracowników, wskaźnik obciążenia działów zasobów ludzkich.

Konsultowano wskaźniki z dwóch grup: Gospodarka odpadami, transport publiczny. Wysunięto wiele propozycji, również na podstawie wniosków z testowania w subregionie poznańskim. Dla Gospodarki odpadami prześledzono 23 wskaźniki, natomiast dla grupy Transport publiczny 10 wskaźników wraz z wprowadzeniem korekt do pewnych parametrów liczenia owych wskaźników.

Poddano dyskusji wskaźniki z dotyczące Potencjału organizacyjnego i systemów zarządczych przedsiębiorstwa komunalnego, w dużej mierze zalecając doprecyzowanie parametrów wskaźników pod względem jednostki i daty. W efekcie końcowym postanowiono zachować 15 wskaźników. Dla branży Mieszkalnictwa przeanalizowano 20 wskaźników zalecając uszczegółowienia niektórych definicji dla przejrzystości informacji.

EWALUATOR konsultował projekt i jego rezultaty z Zespołem Ekspertów, którzy wypełnili odpowiednią ankietę, której wyniki przedstawiają się jak niżej.

W testowaniu udział wzięło sześciu Ekspertów. Wszyscy oceniający przydatność systemu monitoringu wielkopolskiego sektora komunalnego uznali go za bardzo przydatny.

Cztery osoby na pytanie: „Czy właściwie został dokonany wybór wskaźników mających na celu monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa komunalnego, jego sytuacji ekonomicznej oraz zasobów ludzkich” udzieliły odpowiedzi „zdecydowanie tak”, dwie natomiast – „raczej tak”. W odniesieniu natomiast do pytania: „W jakim stopniu wybrane wskaźniki dotyczące komunalnych usług technicznych są użyteczne dla uzyskania całościowych danych na temat świadczonych przez siebie usług” głosy rozdzieliły się po równo pomiędzy dwie odpowiedzi – trzy osoby odpowiedziały, że w stopniu „bardzo dobrym” pozostałe trzy natomiast, że w „dobrym”.

Podobnie proporcje głosów rozłożyły się w przypadku pytania: „Czy przedstawiony system jest prosty w obsłudze i przejrzysty dla swoich użytkowników” – odpowiednio trzy odpowiedzi „zdecydowanie tak” i trzy „raczej tak”. W odpowiedzi na pytanie: „Czy realizacja projektu i zbudowany system wypracuje wartość dodaną” pięciu Ekspertów stwierdziło, że „zdecydowanie tak”, jedna natomiast, że „raczej tak”. Jeśli chodzi natomiast o rodzaj możliwej do wypracowania wartości dodanej wszyscy Ekspersi jednogłośnie wskazali na wszystkie możliwe odpowiedzi tj.:

- możliwość pozyskania kompleksowych danych na temat sytuacji przedsiębiorstwa na badanym rynku usług komunalnych,
- okazję do porównania się z podobnymi sobie podmiotami, pomoc w podejmowaniu decyzji w strategicznych dla przedsiębiorstwa obszarach działania, dodatkowo jedna z osób zauważyła, że wiąże się ona również z pozyskaniem

informacji z obszarów nie będących do tej pory przedmiotem analizy (badań).

W pytaniu: „Czy można założyć, że budowany system monitoringu przyczyni się do długofalowego rozwoju wielkopolskiego sektora komunalnego, a co za tym idzie do zwiększenia efektywności dostarczanych przez niego usług?” – czterech Ekspertów uznało, że „zdecydowanie tak”, dwóch natomiast, że „raczej tak”.

W odniesieniu do pytania: „O jakie narzędzie, moduł, rozwiązanie należałoby rozbudować prezentowany system tak, aby spełniał oczekiwania wszystkich swoich użytkowników?” odpowiedzi były zróżnicowane. Jedna z osób uznała, że system na potrzeby, które spowodowały jego stworzenie jest kompletny; druga nie wyraziła żadnej opinii w tym obszarze, natomiast cztery pozostałe wskazały na pewne uzupełnienia, wśród których wskazać można na udrożnienie systemu przepływu informacji; zamieszczenie szczegółowej instrukcji zbierania i wprowadzania danych; wprowadzenie modułu informacyjnego uczestników systemu, opartego o dane o uczestnikach powszechnie dostępne, pozwalającego na umieszczenie danego uczestnika w spektrum użytkowników system; czy też z uwagi na fakt, że w Polsce jest wiele zakładów budżetowych rozważenie zakładki wersji o węższym zakresie, aby złożoność systemu nie zniechęciła kadry zarządzającej tymi zakładami do jego użytkowania.

WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA.

Projekt ma duże znaczenie nie tylko dla wielkopolskiego sektora komunalnego, ale także dla całości polskiego sektora. Znamiennym jest fakt, że usługi komunalne wyszczególnione w akcie prawnym jakim jest Ustawa, obowiązują wszystkie gminy w Polsce. Zakres tych usług pozostaje niezmienny bez względu na położenie geograficzne. Ponadto, mając na uwadze cele długofalowe, projekt

powinien wpisywać się w europejską politykę rozwoju po roku 2013. Według dostępnych materiałów i oficjalnych źródeł rola miast i regionów zostanie silnie wzmocniona. Celem strategicznym, także w usługach publicznych, będzie ich dalsza liberalizacja, w tym otwarcie rynku dla MMŚP.

W projekcie partnerem strategicznym jest firma Triselec Lille – jedna z największych firm w sektorze odpadów. Przedstawiciele tej firmy brali czynny udział w pracy projektowej. Jednakże szczególną rolę partnera było pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów i organizacji spotkań ponadnarodowych z innymi instytucjami i przedstawicielami sektora usług publicznych

Należy pozytywnie ocenić tak szeroko prowadzoną współpracę ponadnarodową. Jest to zgodne z obowiązującymi Polskę zaleceniami Komisji Europejskiej o konieczności dołożenia starań dla zapewnienia rozprzestrzeniania się wiedzy i praktyki wypracowanych w różnych krajach.

Zestawienie partnerów strategicznych i merytorycznych

Partner ponadnarodowy	Charakterystyka i wnioski
Triselec Lille	Partner ponadnarodowy realizowanego projektu, sektor: gospodarka odpadami. Przedsiębiorstwo gospodarki odpadami specjalizujące się w sortowaniu i waloryzacji odpadów komunalnych dla Metropolii Lille. Partner uczestniczył w opracowaniu zestawu wskaźników dla sektora gospodarki odpadami, Triselec Lille umożliwił nawiązanie kontaktów z innymi partnerami, wspierał swoim doświadczeniem i wiedzą merytoryczną wszystkie etapy realizacji projektu.
FEDEREC	Francuska Federacja Przedsiębiorstw

	Recyklingowych, źródło informacji o mechanizmach i czynnikach wpływających na uzyskiwanie zadowalającego poziomu recyklingu odpadów, a samym punkt odniesienia w budowaniu wskaźników dla sektora odpadów w kontekście coraz bardziej restrykcyjnych wymagań środowiskowych dla sektora.
DATAR	Delegatura międzyministerialna do spraw zagospodarowania przestrzennego i rozwoju regionalnego. DATAR koordynuje politykę na poziomie międzyministerialnym i jest odpowiedzialna za obserwację (monitoring), badania, planowanie, nadzór, ekspertyzę i ocenę. Zajmuje się przygotowaniem działań wzmacniających atrakcyjność gospodarczą, spójność i konkurencyjność terytoriów, śledzi zmiany gospodarcze, wspiera sieci innowacji i zrównoważony rozwój zarówno terytoriów miejskich jak i wiejskich. DATAR wniosła do projektu wiedzę i doświadczenie w zakresie monitoringu zrównoważonego rozwoju terytoriów (konsultacja wpracowanych przez DATAR wskaźników w zakresie zrównoważonego rozwoju), zaprezentowała metodologię polityki usług publicznych. DATAR zorganizowała dla Zespołu Projektowego spotkanie z przedstawicielką INSEE (odpowiednik polskiego GUS), która przedstawiła praktyki centralizacji, przetwarzania i rozpowszechniania danych.
IGD	Instytut Delegowania Zarządzania - Instytut Delegowania Zarządzania w Paryżu - działa na rzecz wspierania procesów zarządczych przedsiębiorstw świadczących usługi użyteczności publicznej, szczególnie zaś partnerstw publiczno-prywatnych. Instytut opracował w 2002 roku Kartę Lokalnych Przedsiębiorstw Publicznych, IGD - inicjator opracowania zestawu wskaźników dla francuskiego sektora gospodarki odpadami, transportu publicznego, sektora wodociągów i kanalizacji oraz ciepłownictwa, przekazał

	Zespołowi Projektowemu informacje o metodologii budowania każdego z zestawów wskaźników, pozyskiwał informacje o sieciach i federacjach sektorowych, wyszukiwał prelegentów na kolejne spotkania.
Agencja Regionalna – Kraina Loary Terytorium Innowacji	Agencja powołana przez Radę Regionu na rzecz wspierania rozwoju regionu. Agencja jest siedzibą ORES – Regionalnego Obserwatorium Społeczno-Gospodarczego, które zapoznało Zespół Projektowy z metodologią budowania obserwatorium, od momentu przeprowadzania konsultacji, poprzez tworzenie sieci partnerów, gromadzenie, przetwarzanie aż po rozpowszechnianie danych.
ONEMA	Krajowe Obserwatorium Usług Wodnokanalizacyjnych jest narzędziem przeznaczonym zarówno dla lokalnych samorządów jak i dla operatorów usług publicznych i dostarcza im możliwości pilotażu świadczonych usług, porównania ich wydajności z roku na rok oraz przeprowadzenia globalnej oceny. Jest to również narzędzie przekazu informacji dla użytkowników i mieszkańców, w duchu zapewnienia transparentności w zakresie ceny i jakości usług wodnokanalizacyjnych. ONEMA dysponując zestawem ustawowo nałożonych wskaźników dla francuskiego sektora usług wodno-kanalizacyjnych, dostarczała Zespołowi Projektowemu konstruktywne uwagi, przekazała informacje o praktycznych rozwiązaniach służących stabilności pozyskiwania danych, przedstawiła szczegółowe karty poszczególnych wskaźników, przekazała informacje o rozwiązaniach informatycznych stosowanych przez obserwatorium, przeprowadzono również konsultacje na temat modelu karty wskaźnika.
ORDIF	Regionalne Obserwatorium Odpadów Ile-de-France, to struktura służąca do przeprowadzania stałej analizy sektora na poziomie regionu,

	umożliwiającej podejmowanie strategicznych decyzji, również w zakresie polityki publicznej. ORDIF studiuje wskaźniki techniczne z dziedziny gospodarki odpadami, biorąc pod uwagę wymiar ekonomiczny, środowiskowy i społeczny sektora, oraz całą ścieżkę od zbiórki aż po waloryzację odpadów. ORDIF przeprowadza ankiety, redaguje raporty, bilanse, opracowuje dokumentację graficzną i kartograficzną w oparciu o naukowe i techniczne dane, dostarczane przez poszczególnych partnerów. ORDIF działa w Regionie Ile de France od ponad 20 lat i dysponuje narzędziem, które przez wiele lat „praktycznego testowania” było sukcesywnie udoskonalane. Dzięki temu, Zespół Projektowy uzyskał gotowe rozwiązania pozwalające już przed etapem upowszechniania dostosować narzędzie tak, by było „uszyte na miarę” jego użytkowników.
SEMARDEL - Grupa SEMARDEL	Spełniając najwyższe normy technologiczne, wydajnościowe i środowiskowe produkuje energię i ciepło, odzyskuje materiały recyklingowe i prowadzi działania prewencyjne, optymalizując jednocześnie jakość i cenę usług świadczonych na rzecz 129 gmin zamieszkałych przez 740 000 mieszkańców departamentu Essonne. Grupa SEMARDEL w 2011 roku otworzyła nową filię, specjalizującą się w prowadzeniu ekspertyz na rzecz sektora gospodarki odpadami.
IAE Business School. Sorbona Paryska	Konsultacje produktu z przedstawicielem światy nauki a jednocześnie ekspertem branży wodno-kanalizacyjnej (Maria Salvetti).
Federacja Lokalnych Przedsiębiorstw Publicznych	Działa od 1956 roku i reprezentuje około 1200 spółek świadczących usługi publiczne we Francji – w ramach wizyty przeprowadzono konsultacje wypracowanego produktu z przedstawicielem ogólnokrajowej Federacji zrzeszającej przedsiębiorstwa świadczące usługi użyteczności publicznej, w każdej z branż. Zespół Projektowy

	uzyskał deklarację wspierania realizowanej inicjatywy.
ADEME	Francuska Agencja Ochrony Środowiska i Zarządzania Energią - aktywnie zaangażowana we wdrażanie ogólnokrajowej polityki w dziedzinie ochrony środowiska i energetyki, dysponuje wyspecjalizowanymi komórkami merytorycznymi; jest także silnie obecna na szczeblu lokalnym, dzięki swoim 26 dyrekcjom regionalnym. Misja ADEME to zachęcanie, nadzór, koordynacja, ułatwianie i podejmowanie działań mających na celu ochronę środowiska i gospodarowanie energią. Priorytetowe obszary działania to energia, powietrze, poziom hałasu, transport, odpady, zanieczyszczenia gleby i ochrona środowiska. Dla Zespołu Projektowego wizyta w ADEME była możliwością przeprowadzenia konsultacji w zakresie analizowanych we Francji wskaźników środowiskowych, szczególnie zwrócono uwagę na wskaźniki dotyczące zarządzania energią i emisją gazów cieplarnianych. Istnieje możliwość, że budowany system będzie docelowo poszerzony o te właśnie elementy. Uzyskano deklarację pomocy merytorycznej na etapie upowszechniania produktu.
AUDIAR	Agencja Urbanistyki i Rozwoju Międzygminnego Aglomeracji Rennes, prowadzi Obserwatorium Mieszkalnictwa oraz Obserwatorium Transportu i Przemieszczania się. Zespół projektowy skonsultował wypracowane narzędzie z działającymi już od lat narzędziami stosowanymi do oceny stanu sektora mieszkalnictwa oraz sektora transportu. Eksperti zaopiniowali rezultaty realizowanego projektu oraz zaoferowali wsparcie w kolejnym jego etapie – w etapie jego upowszechniania (system konsultacji społecznych doskonale sprawdzający się w Bretanii)
Bretagne Environnement	Zgrupowanie Interesu Publicznego Bretagne Environnement, zostało utworzone z inicjatywy

	Państwa i Rady Regionu Bretania w 2007 roku. Zadaniem Bretagne Environnement jest pozyskiwanie, przetwarzanie i dostarczanie informacji dotyczących Środowiska w regionie, by w sposób ciągły wzbogacać wiedzę aktorów lokalnego rozwoju oraz wspierać ich w podejmowaniu strategicznych decyzji. Aby ułatwić dostęp do danych oraz rozwijać kulturę środowiskową, Bretagne Environnement opiera się na partnerstwie z producentami danych środowiskowych oraz współpracuje z ekspertami, by zgromadzona wiedza była odpowiednio systematyzowana oraz przetwarzana w sposób ułatwiający jej rozpowszechnianie. Niektóre obszary analizowane są w sposób szczególny, poprzez Obserwatoria (Obserwatorium wody, Obserwatorium Bioróżnorodności, Obserwatorium energii i efektu cieplarnianego, Obserwatorium odpadów), wspierając jednocześnie procesy decyzyjne w zakresie polityki publicznej w oparciu o profesjonalne narzędzia oceny stanu i potencjału analizowanych obszarów. Zespół Projektowy uzyskał informacje o elementach warunkujących prawidłowe funkcjonowanie Obserwatoriów, już na etapie trybu produkcyjnego. Skonsultowano główne przeszkody oraz korzyści płynące z działalności Obserwatoriów.
--	---

Powyższy wykaz jest także udokumentowaniem i odpowiedzią na pytanie jak silnie rozbudowana jest sieć instytucji, agencji i innych struktur, których zadaniem jest gromadzenie informacji o funkcjonowaniu, stanie i potencjale sektora usług użyteczności publicznej we Francji. Jeżeli na ten wniosek nałożymy informację, że francuski sektor usług komunalnych jest jednym z najlepiej zarządzanych w UE – można zasugerować Zespołowi Projektowemu utrzymanie nawiązanych kontaktów. Ewaluator sugeruje podjęcie próby budowy stałej platformy wymiany wiedzy i praktyk, co

zapewniłoby budowanemu systemowi dopływ innowacyjnych rozwiązań.

Analiza wykonanych wskaźników w projekcie – na dzień 31.05.2013r..

Lp.	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość osiągnięta w okresie rozliczeniowym Mr			Wartość od początku realizacji projektu			Stopień realizacji wskaźnika
			Kobiet	Mężczyźni	Ogółem	Kobiet	Mężczyźni	Ogółem	
1.	Liczba wypracowanych i upowszechnionych innowacyjnych narzędzi w zakresie monitoringu gospodarczego dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego	1	0	0	0	0	0	0	0,00
2.	Ilość interaktywnych systemów obliczania wskaźników	1	0	0	0	0	0	0	0,00
3.	Liczba pracod. i pracown. MMŚP wkłp. sekt. komunal. przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne, którym umożliwiono zastosowanie narzędzia	253	0	0	0	0	0	0	0,00
4.	Liczba wykonanych analiz i diagnoz	5	0	0	0	0	0	5	100,00
5.	Ilość wejść na portal internetowy	1000	0	0	6754	0	0	19004	1900,40
6.	Liczba wskaźników pozwalająca na pomiar stanu i potencjału oraz wsparcie w procesach adaptacyjnych. i modernizacyjnych MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego	120	0	0	0	0	0	155	129,17
7.	Liczba opisanych praktyk francuskich udostępniona przez partnera ponadnarodowego	48	0	0	8	0	0	28	58,33
8.	Liczba uzgodnionych z partnerem ponadnarodowym pojęć i definicji- słownik pojęć	120	0	0	0	0	0	188	156,67
9.	Ilość kobiet uczestniczących w	56	3	0	3	13	0	13	23,21

HOLDIKOM S.A., ul. Partyzancka 27, 63-400 Ostrów Wielkopolski, tel. (062) 735 25 60, fax (062) 735 01 00,

www.holdikom.com.pl, e-mail: sekretariat@holdikom.com.pl

NIP: 622 19 52 104 REGON: 250638714 Sąd Rejonowy w Poznaniu KRS 0000013874

Kapitał zakładowy: 71 400 020 PLN (w całości wpłacony)

	realizacji projektu oraz w procesie jego upowszechniania								
10.	Raporty Ekspertów ze spotkań konsultacyjno - upowszechniających	110	0	0	20	0	0	62	56,36
11.	Raporty Ekspertów z sesji testujących	5	0	0	14	0	0	14	280,00
12.	Publikacja " Monitoring społeczno - gospodarczy MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego	1	0	0	0	0	0	0	0,00
13.	Opracowanie zbiorcze "Monitorowanie sektora komunalnego". Zbiór wyników, badań i analiz.	1	0	0	0	0	0	0	0,00
14.	Opracowanie "Monitoring społeczno - gospodarczy sektora usług użyteczności publicznej. Praktyka francuska."	1	0	0	0	0	0	0	0,00
15.	Prezentacje z konferencji i spotkań upowszechniających projekt.	25	0	0	0	0	0	5	20,00
16.	Artykuły informacyjno - upowszechniające w prasie subregionalnej	25	0	0	0	0	0	10	40,00

Analiza ryzyka według dokumentów projektowych.

W „Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego” wymieniono następujące ryzyko w projekcie:

Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na realizację projektu	Zidentyfikowanie najważniejszych zagrożeń	Zarządzanie ryzykiem
Zagrożenia istotne				
Brak danych do systemu	2	2	4	Stosunkowo wysokie zagrożenie. System, przez swoją innowacyjność polegająca na kompleksowym podejściu do monitorowania sektora wymaga wprowadzania danych z wielu źródeł niezależnych od siebie. Synchronizacja napływu danych może być trudna. Przeciwdziałanie: Zespół Projektowy, podczas konferencji upowszechniających, przeprowadzi konsultacje z prezydentami i burmistrzami miast na temat umieszczenia zapisów w umowach o świadczenie technicznych usług komunalnych o obowiązku przekazywania danych do systemu. Ocena ewaluacyjna: Bariera niewypełnienia systemu danymi nadal istnieje, aczkolwiek jej siła oddziaływania na projekt maleje. Rezultat osiągnięto dzięki prowadzonym rozmowom wyjaśniającym istotę monitoringu. Duży wpływ na zmianę ostrożnościowego stanowiska miała prezentacja rozwiązań zagranicznych i przekazana wiedza udostępniona przez partnerów zagranicznych. Nie bez znaczenia jest także zmiana polityki rozwoju UE, wzmocniony nacisk na zwiększenie wskaźników pomiaru efektywności tej polityki.

				Zalecenie ewaluatora: Etap upowszechniania projektu powinien być realizowany w dwóch kierunkach: do samorządów jako głównego organizatora przepływu danych oraz do podmiotów obecnych na rynku jako dysponentów danych. To jest bardzo istotne zalecenie. Od szybkości i rzetelności zapewnienia systemu danymi będzie zależał stopień jego włączania do praktyki. System monitoringu powinien uzyskać akceptację użytkowników i odbiorców. Ważne jest umiejscowienie proponowanego produktu w kontekście zachodzących zmian w polityce regionalnej.
Rezygnacja osób z udziału w testowaniu produktu	2	2	4	Zagrożenie wysokie. Bardzo trudnym jest nakłonienie pracodawców i kadry zarządczej MMŚP wielkopolskiego sektora technicznych usług komunalnych do udziału w przedsięwzięciach związanych z innowacjami w zarządzaniu lub związanymi ze strategiami rozwoju. Może to skutkować nie osiągnięciem przyjętej liczby udziału MMŚP w projekcie. Przeciwdziałanie: Zespół Projektowy przeprowadzi przed każdą sesją testującą odpowiednią kampanie informacyjną. W przypadku niskiej frekwencji prośba o wsparcie tych działań zostanie skierowana do Prezydentów i burmistrzów miast. Ocena ewaluacyjna: Istniała bariera rezygnacji osób z udziału w testowaniu. Jej głównym podłożem był nie tyle opór wobec koncepcji systemu monitoringu, ile dostępność właścicieli i kadry zarządczej. Zazwyczaj kierownictwo MMŚP jest jednocześnie pracownikiem wykonującym konkretną pracę, co znacznie ogranicza jego dyspozycyjność. Bariera nie będzie miała znaczenia w okresie użytkowania systemu. Monitoring zlokalizowany został na platformie internetowej i korzystanie z jego możliwości nie jest

				limitowane ani czasem ani miejscem w którym się korzysta. Zalecenie ewaluatora. Zespół Projektowy nadal powinien utrzymywać kontakt z uczestnikami procesu testowania, którzy mogą pełnić funkcje testerów przez cały czas wdrażania projektu do praktyki. Udział w testowaniu pozwolił uczestnikom na zaznajomienie się z funkcjonowaniem systemu i zapoznaniem z jego ideą. Testerzy mogą stać się ambasadorami w trudnym procesie wprowadzania do praktyki.
Nieumiejętność odczytywania danych wygenerowanych przez system	2	2	4	Jest to istotne zagrożenie. Każdy zbiór danych zanim stanie się informacją musi być odpowiednio interpretowany. W budowanym systemie są umieszczone wskaźniki, których interpretacja wymaga odpowiedniej wiedzy. Pracodawcy jak i menedżerowie MMŚP mogą nie posiadać takich kompetencji. Przeciwdziałanie: Powstały system wypełniony danymi będzie umożliwiał przeprowadzenie specjalistycznych szkoleń. Ponieważ tematyka szkoleń będzie ściśle związana z budowaniem silnej pozycji firmy na rynku nie powinno być trudności z naborem uczestników. W ten sposób działa Obserwatorium ORES w Nantes we Francji, którego seminaria omawiające wyniki zbudowanego systemu cieszą się dużym powodzeniem wśród przedsiębiorców. Ocena ewaluacyjna: Bariera braku wiedzy ekonomiczno – technicznej u przyszłych użytkowników systemu jest istotna. Zważywszy na stosunkowo niski poziom wiedzy wśród menedżerów MMŚP. Jednakże należy wziąć pod uwagę, że taka edukacja jest bezwzględnie konieczna jeżeli MMŚP ma wejść szerzej na rynek usług komunalnych menedżerowie tych firm muszą nabyć wiedzę ekonomiczną i pozwalającą ocenić rynek

				Zalecenia ewaluatora: Projekty realizowane z funduszy strukturalnych UE mają na celu nie tylko wytworzenie konkretnych narzędzi ale także przekazywanie odpowiedniej wiedzy, edukację przedsiębiorców. Zaleca się, aby w podręczniku użytkownika znalazł się Słownik pojęć, co znacznie ułatwi korzystanie z systemu.
Zagrożenia średnie				
Trudności w posługiwaniu się systemem	1	3	3	System monitoringu jest interaktywną platformą internetową wymagającą podstawowych umiejętności w posługiwaniu się Internetem i platformą Internet Explorerem. Brak tych umiejętności uniemożliwi wprowadzanie danych. Przeciwdziałanie: System będzie posiadał niezbędną pomoc wspierającą korzystanie z jego funkcji. Dla przedsiębiorców i menedżerów wymagających dostarczenia obszerniejszej wiedzy organizowane będą krótkie kursy szkoleniowe Ocena ewaluatora: Bariera trudności w posługiwaniu się systemem nie powinna mieć większego znaczenia. Jeżeli przyjąć, że większość przedsiębiorstw posiada dostęp do Internetu, jeżeli założyć, że większość przedsiębiorców posiada umiejętności posługiwania się Internetem – to należy przypuszczać, że korzystanie z systemu nie będzie narażać na trudności/ Zalecenie ewaluatora: Podręcznik Użytkownika powinien zawierać kompletny opis ścieżki wprowadzania danych oraz charakterystykę systemu. Zaleca się unikanie w opisie języka informatycznego, co jest znaczącą wadą tego typu publikacji. Ważne jest, aby podręcznik zawierał zrzuty ekranów ilustrujące kolejne kroki użytkownika

Brak zaangażowania instytucji zewnętrznych	1	3	3	System wymaga zaangażowania po stronie samorządów jako zlecających usługi. Możliwe bariery w uczestnictwie samorządów. Przeciwdziałanie: Należy spodziewać się szerszego zastosowania systemów monitoringu zmian gospodarczych. Konieczne wpisywanie się w politykę tworzenia Obserwatoriów. Ocena ewaluatora: Bariera związana z zaangażowaniem instytucji zewnętrznych ciągle realna. Podczas realizacji projektu zauważalne było zmniejszone zainteresowanie instytucji zewnętrznych. Wpływ na taką postawę miał fakt realizacji dużej ilości projektów współfinansowanych z funduszy UE i nadmierne oczekiwania udziały w tych projektach uczestników zewnętrznych. Tego rodzaju opór jest charakterystyczny nie tylko w regionie wielkopolskim. Jednakże realizowana przez Zespół Projektowy strategia informacyjno – promocyjna pozwoliła dotrzeć z informacją do wielu Interesariuszy. Duży wpływ na pozytywną zmianę sytuacji miał inicjatywa połączenia wysyłki zaproszeń do udziału w testowaniu z informacją o projekcie i jego danych internetowych. Zalecenie ewaluatora: Zaangażowanie instytucji zewnętrznych w dużym stopniu zadecyduje o powodzeniu przedsięwzięcia. Dlatego proces upowszechniania i włączania do praktyki powinien być starannie przygotowany. Konieczne jest specjalne wyartykułowanie korzyści wynikające ze stosowania systemu, a także zwrócenie uwagi na planowane działania ze strony rządowej (budowanie sieci obserwatoriów rozwoju). Należy rozważyć możliwość eksponowania praktyk partnera ponadnarodowego i partnerów merytorycznych projektu
Nietermino	1	3	3	Projekt zakłada aktywną współpracę z ekspertami

we wykonanie zadań przez członków Zespołu Konsultacyjno - Upowszechniającego				tworzącymi Zespół Upowszechniająco – Konsultacyjny. Eksperti otrzymują zadanie realizowane bezpośrednio z przyszłymi beneficjentami (badania, analizy). Zważywszy na czasochłonność powierzanych prac członkowie Zespołu mogą odstępować od ich wykonania. Zespół Projektowy przewidział w budżecie projektu wynagrodzenie dla ekspertów za wykonane czynności. Jednocześnie, w przypadku braku kontaktu z badanymi lub analizowanymi przedsiębiorstwami Zespół wesprze starania ekspertów indywidualną akcją informacyjną i rozmowami z osobami funkcyjnymi w badanym przedsiębiorstwie Ocena ewaluatora: Współpraca Zespołu projektu z Zespołem Ekspertów (Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający) była prawidłowa. Zespół Projektowy właściwie reagował na opóźnienia w opiniowaniu prac, które wynikały w przeważającej większości z przyczyn typowo technicznych. Uzgadnianie niektórych wprowadzanych zmian, definicji wskaźników i ich umiejscowienia w systemie było procedurą trudną. Zalecenia ewaluatora: Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający zakończył pracę w zasadniczej swojej części. Jednakże zaleca się zaangażowanie ekspertów w procesie upowszechniania i wdrażania i wykorzystanie ich znaczącej wiedzy zarówno technicznej w zakresie eksploatacji systemu jak i merytorycznej, w zakresie definicji wskaźników i ich wyliczania.
Zagrożenie niskie				
Wycofanie się partnera ponadnarodowego z	1	2	2	Ryzyko o niskiej intensywności. Zainteresowanie nie tylko partnera ponadnarodowego projektu ale także innych wymienionych w strategii partnerów merytorycznych jest bardzo duże. Bariera może być raczej przepływ informacji.

projektu				Przeciwdziałanie: W skład Zespołu Projektowego wchodzi osoby znające bardzo dobrze realia europejskiego sektora technicznych usług komunalnych. Ich zadaniem będzie utrzymywanie kontaktów operacyjnych i przekazywanie partnerom zagranicznym postępu prac w projekcie. Opinia ewaluatora: Współpraca ponadnarodowa spełniła w projekcie znaczącą rolę. Należy uznać, że nawiązane kontakty, pozyskana wiedza są cenne i znaczne. Słuszne było wykorzystanie kontaktów partnera strategicznego i pozyskanie wielu partnerów merytorycznych. Zalecenie ewaluatora: Zespół Projektowy powinien dołożyć wielu starań, aby nie utracić kontaktów z partnerem strategicznym i partnerami merytorycznymi. Możliwe będzie wykorzystanie ich doświadczenia w procesie doskonalenia produktu.
Trudność w opracowaniu ostatecznej wersji systemu monitoring u	1	2	2	Zważywszy na innowacyjny charakter projektu oraz na brak dobrych praktyk w Polsce może zaistnieć sytuacja, że wpisanie się nowego produktu w politykę monitorowania zmian gospodarczych UE może być trudne Zespół Projektowy skorzysta w przypadku pojawienia się tego typu zagrożeń z wiedzy i kanałów informacyjnych Europejskiego Centrum Przedsiębiorstw Publicznych w Brukseli dla podjęcia prac dostosowawczych z wykorzystaniem wiedzy zgromadzonej w 20 reprezentacjach narodowych przedsiębiorstw świadczących techniczne usługi komunalne. Opinia ewaluatora: Zgromadzona wiedza, opracowane wskaźniki, wytworzony system ekspozycji wskaźników i uzyskanych wyników powinien znacznie ułatwić opracowanie ostatecznej wersji systemu monitoring u.

				Zalecenia ewaluatora: brak zaleceń.
--	--	--	--	-------------------------------------

Opinie i zalecenia ewaluatora

Analiza realizacji projektu:

Projekt jest inicjatywą innowacyjną. Przełamuje nie tylko sposób postrzegania sektora usług komunalnych, ale także wpisuje się w ideę budowania systemów monitoringu w polskiej gospodarce. Najważniejszym elementem innowacyjnym jest jednak otwarcie się systemu na MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego, co w procesie liberalizacji rynku usług komunalnych ma duże znaczenie. Dotychczas znikomy był dostęp do informacji o sektorze i przedsiębiorstwach, które je wypełniają, co przekładało się na zamknięcie rynku przed przedsiębiorstwami innymi niż będącymi własnością samorządów. System umiejscawia właściwie samorządy jako organizatorów rynku usług komunalnych oddając realizację usług innym również innym podmiotom niż przedsiębiorstwa komunalne.

System wymaga sprawnego i skutecznego upowszechnienia z wykorzystaniem kilku źródeł i narzędzi tym bardziej, że dotarcie z informacją do MMŚP jest utrudnione. W przeważającej ilości przypadków wynika to z faktu, że MMŚP jest przedsiębiorcą i jednocześnie pracownikiem przedsiębiorstwa wykonującym podstawowe prace na jego rzecz.

Upowszechnianie powinno angażować samorządy jako „właścicieli” usług. To samorządy zlecają, w różnej formie i różnymi drogami, wykonywanie usług komunalnych na rzecz społeczności lokalnych. Od ich aktywności w procesie promowania systemu będzie zależało

na ile system zostanie szybko wypełniony danymi przez co znacznie zyska na atrakcyjności.

Należy przewidzieć, że dotarcie do MMŚP z informacją o systemie będzie kluczowe. Przyszli realizatorzy systemu powinni zabiegać o umieszczenie go w regionalnym systemie monitoringu, co umocniłoby pozycję systemu i nadało mu markę oficjalnego elementu systemu obserwacji.

Analiza barier i zagrożeń:

- Bariera niewypełnienia systemu danymi nadal istnieje, aczkolwiek jej siła oddziaływania na projekt maleje. Rezultat osiągnięto dzięki prowadzonym rozmowom wyjaśniającym istotę monitoringu. Duży wpływ na zmianę ostrożnościowego stanowiska miała prezentacja rozwiązań zagranicznych i przekazana wiedza udostępniona przez partnerów zagranicznych. Nie bez znaczenia jest także zmiana polityki rozwoju UE, wzmocniony nacisk na zwiększenie wskaźników pomiaru efektywności tej polityki.

Zalecenie ewaluatora: Etap upowszechniania projektu powinien być realizowany w dwóch kierunkach: do samorządów jako głównego organizatora przepływu danych oraz do podmiotów obecnych na rynku jako dysponentów danych. To jest bardzo istotne zalecenie. Od szybkości i rzetelności zapełnienia systemu danymi będzie zależał stopień jego włączania do praktyki. System monitoringu powinien uzyskać akceptację użytkowników i odbiorców. Ważne jest umiejscowienie proponowanego produktu w kontekście zachodzących zmian w polityce regionalnej

- Istniała bariera rezygnacji osób z udziału w testowaniu. Jej głównym podłożem był nie tyle opór wobec koncepcji systemu monitoringu, ile dostępność właścicieli i kadry zarządczej. Zazwyczaj kierownictwo MMŚP jest jednocześnie pracownikiem wykonującym konkretną pracę, co znacznie ogranicza jego dyspozycyjność. Bariera nie będzie miała znaczenia w okresie użytkowania systemu. Monitoring zlokalizowany został na platformie internetowej i korzystanie z jego możliwości nie jest limitowane ani czasem ani miejscem w którym się korzysta.

Zalecenie ewaluatora. Zespół Projektowy nadal powinien utrzymywać kontakt z uczestnikami procesu testowania, którzy mogą pełnić funkcje testerów przez cały czas wdrażania projektu do praktyki. Udział w testowaniu pozwolił uczestnikom na zaznajomienie się z funkcjonowaniem systemu i zapoznaniem z jego ideą. Testerzy mogą stać się ambasadorami w trudnym procesie wprowadzania do praktyki.

- Bariera braku wiedzy ekonomiczno – technicznej u przyszłych użytkowników systemu jest istotna. Zważywszy na stosunkowo niski poziom wiedzy wśród menedżerów MMŚP. Jednakże należy wziąć pod uwagę, że taka edukacja jest bezwzględnie konieczna jeżeli MMŚP ma wejść szerzej na rynek usług komunalnych menedżerowi tych firm muszą nabyć wiedzę ekonomiczną i pozwalającą ocenić rynek
Zalecenia ewaluatora: Projekty realizowane z funduszy strukturalnych UE mają na celu nie tylko wytworzenie konkretnych narzędzi ale także przekazywanie odpowiedniej wiedzy, edukację przedsiębiorców. Zaleca się, aby w podręczniku użytkownika znalazł się Słownik pojęć, co znacznie ułatwi korzystanie z systemu

- Bariera trudności w posługiwaniu się systemem nie powinna mieć większego znaczenia. Jeżeli przyjąć, że większość przedsiębiorstw posiada dostęp do Internetu, jeżeli założyć, że większość przedsiębiorców posiada umiejętności posługiwania się Internetem – to należy przypuszczać, że korzystanie z systemu nie będzie nastręczało trudności/
Zalecenie ewaluatora: Podręcznik Użytkownika powinien zawierać kompletny opis ścieżki wprowadzania danych oraz charakterystykę systemu. Zaleca się unikanie w opisie języka informatycznego, co jest znacząca wadą tego typu publikacji. Ważne jest, aby podręcznik zawierał zrzuty ekranów ilustrujące kolejne kroki użytkownika
- Bariera związana z zaangażowaniem instytucji zewnętrznych ciągle realna. Podczas realizacji projektu zauważalne było zmniejszone zainteresowanie instytucji zewnętrznych. Wpływ na taką postawę miał fakt realizacji dużej ilości projektów współfinansowanych z funduszy UE i nadmierne oczekiwania udziały w tych projektach uczestników zewnętrznych. Tego rodzaju opór jest charakterystyczny nie tylko w regionie wielkopolskim. Jednakże realizowana przez Zespół Projektowy strategia informacyjno – promocyjna pozwoliła dotrzeć z informacją do wielu Interesariuszy. Duży wpływ na pozytywną zmianę sytuacji miał inicjatywa połączenia wysyłki zaproszeń do udziału w testowaniu z informacją o projekcie i jego danych internetowych.
Zalecenie ewaluatora: Zaangażowanie instytucji zewnętrznych w dużym stopniu zadecyduje o powodzeniu przedsięwzięcia. Dlatego proces upowszechniania i włączania do praktyki powinien być starannie przygotowany. Konieczne jest specjalne wyartykułowanie korzyści wynikające ze stosowania systemu, a także zwrócenie uwagi na planowane działania ze

strony rządowej (budowanie sieci obserwatoriów rozwoju).
Należy rozważyć możliwość eksponowania praktyk partnera
ponadnarodowego i partnerów merytorycznych projektu

- Współpraca Zespołu projektu z Zespołem Ekspertów (Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający) była prawidłowa. Zespół Projektowy właściwie reagował na opóźnienia w opiniowaniu prac, które wynikały w przeważającej większości z przyczyn typowo technicznych. Uzgadnianie niektórych wprowadzanych zmian, definicji wskaźników i ich umiejscowienia w systemie było procedurą trudną.

Zalecenia ewaluatora: Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający zakończył pracę w zasadniczej swojej części. Jednakże zaleca się zaangażowanie ekspertów w procesie upowszechniania i wdrażania i wykorzystanie ich znaczącej wiedzy zarówno technicznej w zakresie eksploatacji systemu jak i merytorycznej, w zakresie definicji wskaźników i ich wyliczania.

- Współpraca ponadnarodowa spełniła w projekcie znaczącą rolę. Należy uznać, że nawiązane kontakty, pozyskana wiedza są cenne i znaczne. Słuszne było wykorzystanie kontaktów partnera strategicznego i pozyskanie wielu partnerów merytorycznych.

Zalecenie ewaluatora: Zespół Projektowy powinien dołożyć wielu starań, aby nie utracić kontaktów z partnerem strategicznym i partnerami merytorycznymi. Możliwe będzie wykorzystanie ich doświadczenia w procesie doskonalenia produktu.

Załącznik 1.

Ankieta oceniająca system monitoringu dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego

Szanowni Państwo, pragnąc jak najlepiej dostosować budowany system monitoringu wielkopolskiego sektora komunalnego do realiów i zachodzących zmian gospodarczych, a także uczynić go jak najbardziej przyjaznym dla użytkownika, zwracamy się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety:

1. Jak ocenia Pani/Pan przydatność zaprezentowanego systemu monitoringu wielkopolskiego sektora komunalnego?

☐ bardzo przydatny ☐ przydatny ☐ nieprzydatny

2. Czy właściwie został dokonany wybór wskaźników mających na celu monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa komunalnego, jego sytuacji ekonomicznej oraz zasobów ludzkich?

☐ zdecydowanie tak
☐ raczej tak
☐ nie wiem
☐ raczej nie
☐ zdecydowanie nie

3. W jakim stopniu wybrane wskaźniki dotyczące komunalnych usług technicznych są użyteczne dla uzyskania całościowych danych na temat świadczonych przez siebie usług?

☐ bardzo dobrym
☐ dobrym
☐ dostatecznym
☐ nieodpowiednim

4. Czy przedstawiony system jest prosty w obsłudze i przejrzysty dla swoich użytkowników?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ nie wiem
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

5. Czy realizacja projektu i zbudowany system wypracuje wartość dodaną?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ nie wiem
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

6. Jakiego rodzaju jest ta wartość dodana?

- ☐ możliwość pozyskania kompleksowych danych na temat sytuacji przedsiębiorstwa na badanym rynku usług komunalnych
- ☐ okazja do porównania się z podobnymi sobie podmiotami
- ☐ pomoc w podejmowaniu decyzji w strategicznych dla przedsiębiorstwa obszarach działania
- ☐ inne:

.....
.....
.....

7. Czy można założyć, że budowany system monitoringu przyczyni się do długofalowego rozwoju wielkopolskiego sektora komunalnego, a co za tym idzie do zwiększenia efektywności dostarczanych przez niego usług?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ nie wiem
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

HOLDIKOM S.A., ul. Partyzancka 27, 63-400 Ostrów Wielkopolski, tel. (062) 735 25 60, fax (062) 735 01 00,
www.holdikom.com.pl, e-mail: sekretariat@holdikom.com.pl
NIP: 622 19 52 104 REGON: 250638714 Sąd Rejonowy w Poznaniu KRS 0000013874
Kapitał zakładowy: 71 400 020 PLN (w całości wpłacony)

8. O jakie narzędzie, moduł, rozwiązanie należałoby rozbudować prezentowany system tak, aby spełniał oczekiwania wszystkich swoich użytkowników?

.....
.....
.....

.....
Podpis

Dziękujemy za wypełnienie ankiety.