

Debata

**Alternatywne możliwości
pozyskiwania funduszy
na rozwój infrastruktury
przez Miasto Sochaczew**



Debata - Program

Sesja I

- ◇ **Wstęp**
- ◇ **Rodzaje i możliwości pozyskania funduszy publicznych dla sektora wod-kan i energetyka**
- ◇ **Obligacje - charakterystyka ogólna**
- ◇ **PPP - charakterystyka ogólna**
- ◇ **Analiza działania i potrzeb sektora:**
 - **wod-kan,**
 - **energetyki,****w Sochaczewie**
- ◇ **Dyskusja**



Debata - Program c.d.

Sesja II

- ◇ **Emisja obligacji i**
- ◇ **Partnerstwo publiczno-prywatne
u uwarunkowaniach Miasta Sochaczewa**

- ◇ **Analiza porównawcza**
- ◇ **Dyskusja**



Debata - Program c.d.

Sesja III

- ◇ **Zasady łączenia finansowania publicznego i prywatnego w projektach infrastrukturalnych**
- ◇ **Metodyka KOBIKO ewaluacji *ex-ante* projektów publicznych**
- ◇ **Dyskusja końcowa i wnioski:**
 - **dalsze kierunki działania Miasta dotyczące rozwoju sektorów wod-kan i energetyki**
 - **możliwy zakres współpracy pomiędzy Miastem Sochaczew a Biurem Konsultacyjnym KOBIKO**



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

- ◇ **Ogólna charakterystyka najważniejszych źródeł finansowania projektów publicznych:**
 - źródła krajowe (środki zwrotne i bezzwrotne)
 - środki europejskie
 - inne środki

- ◇ **Uwarunkowania sektorowe pozyskania środków:**
 - sektor wodociągowo-kanalizacyjny
 - sektor energetyczny



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

Podstawowe uwarunkowania:

- potrzeby inwestycyjne**
- dostępne środki**



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

◇ **Potrzeby inwestycyjne:**

- **zwiększane zadania (np. w zakresie oświaty)**
- **konieczność dostosowania do wymogów Unii Europejskiej (np. w zakresie ochrony środowiska)**



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

◇ Dostępne środki:

- malejące środki krajowe (ograniczenia budżetu państwa, przekształcenia funduszy ekologicznych)
- zmiany zadłużenia samorządów



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA INWESTYCJI KOMUNALNYCH

W zależności od rodzaju Inwestora (samorząd/spółka) i od sektora (wodociągi, kanalizacja, energetyka) katalog dostępnych źródeł finansowania jest różny.

W tej części skupimy się na środkach europejskich.



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

ŚRODKI EUROPEJSKIE

◇ FUNDUSZE STRUKTURALNE

◇ FUNDUSZ SPÓJNOŚCI

Okres programowania 2004-2006 – większość środków przeznaczonych na finansowanie inwestycji komunalnych została rozdysponowana.



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

FUNDUSZE STRUKTURALNE

Okres programowania 2007-2013 – najważniejsze zmiany:

- ◇ decentralizacja środków związanych z rozwojem regionalnym – 16 programów w miejsce ZPORR**
- ◇ rozdzielenie środków z funduszy regionalnych i społecznych**



Debata - Możliwości pozyskiwania publicznych funduszy rozwojowych dla ZWiK i PEC

FUNDUSZ SPÓJNOŚCI

Okres programowania 2007-2013 – najważniejsze zmiany:

- ◇ **zalecenie integracji z zadaniami realizowanymi z ERDF**
- ◇ **prawdopodobne ograniczenie min. wielkości (z 10 do 5 mln EURO)**
- ◇ **zasada $n + 2$**



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

- ◇ **Definicja obligacji**
- ◇ **Rodzaje obligacji**
- ◇ **Podstawy prawne emisji obligacji**
- ◇ **Obligacja a kredyt**
- ◇ **Krótką charakterystyka rynku obligacji komunalnych w Polsce**



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

Podstawy prawne emisji obligacji dla jst

– Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach

Obligacje mogą emitować (art. 2 pkt 1 i 2):

- podmioty prowadzące działalność gospodarczą, posiadające osobowość prawną, a także spółki komandytowo-akcyjne,
- gminy, powiaty, województwa a także związki tych jednostek oraz miasto stołeczne Warszawa

– Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych

Jednostki samorządu terytorialnego mogą zaciągać kredyty i pożyczki oraz emitować papiery wartościowe na (art. 82. ust. 1):

- pokrycie występującego w ciągu roku przejściowego deficytu budżetu jednostki samorządu terytorialnego;
- finansowanie planowanego deficytu budżetu jednostki samorządu terytorialnego;
- spłatę wcześniej zaciągniętych zobowiązań z tytułu emisji papierów wartościowych oraz zaciągniętych pożyczek i kredytów.



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

Rynek obligacji komunalnych w Polsce

- ◇ **W ciągu ostatnich 9 lat ok. 300 emisji obligacji komunalnych**
- ◇ **Według stanu na koniec 2005 roku (Agencja Fitch Polska S.A.) w Polsce w okresie 1997-2005 zadłużenie z tytułu emisji obligacji komunalnych o terminie wykupu powyżej 365 dni wynosiło 3,1 mld zł (233 emitentów).**
- ◇ **Dominują emisje niepubliczne do kwoty 5 mln zł i z terminem wykupu do 5 lat**
- ◇ **Wśród organizatorów emisji obligacji komunalnych dominują: PKO Bank Polski (1,1 mld zł), Pekao S.A./CDM Pekao (0,9 mld zł) oraz BOŚ (0,24 mld zł) i BGK (0,2 mld zł).**
- ◇ **Największe emisje przeprowadzono dla: Poznania, Bydgoszczy, Wrocławia, Szczecina, Gdyni i Lublina.**
- ◇ **Wśród nabywców tych instrumentów dominują banki (78,07%).**



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

◇ **Definicja (art. 4 ust. 1 ustawy z 29 czerwca 1995 r. o obligacjach)**

Obligacja jest papierem wartościowym emitowanym w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia.

Świadczenie może mieć charakter:

- pieniężny lub**
- niepieniężny.**

◇ **Rodzaje obligacji:**

- Obligacje ogólnego zobowiązania (art. 8 ust. 1 ustawy o obligacjach)**
- Obligacje przychodowe (art. 8. ust. 2 ustawy o obligacjach)**



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

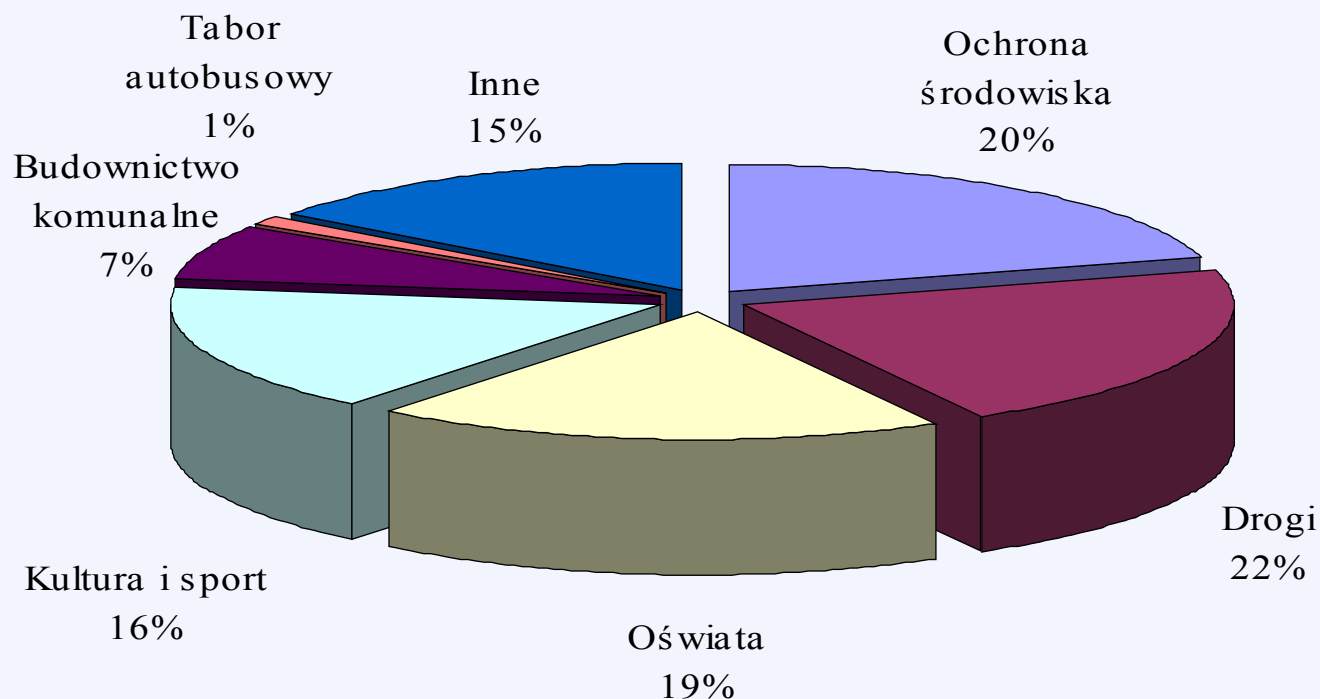
Obligacje ogólne a obligacje przychodowe

CECHY	OGÓLNE	PRZYCHODOWE
Podmioty	JST, bank, inwestorzy	JST, spółka celu, bank, inwestorzy
Koszty	Niższe – mniejsze ryzyko	Wyższe – większe ryzyko (oraz koszty przygotowania przedsięwzięcia)
Zabezpieczenie	Wiarygodność samorządu / ogólnie dochody jst	Ograniczenie do przychodów / majątku projektu
Procedura / czas	Krótsza – do 2 miesięcy	Dłuższa – min. 6 miesięcy
Budżet jst	Obciążony spłatą	Brak obciążenia / Spłata z przychodów projektu
Korzyści podatkowe	Brak	Rozliczanie VAT, odsetek w przypadku emisji przez Spółkę



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

Cele emisji obligacji komunalnych



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

Obligacje a kredyt

CECHY	OBLIGACJE	KREDYT
Elastyczność	Większa - Transze, serie (wieloletnia stabilność)	Mniejsza
Karencja w spłacie kapitału	Długa – (nawet 10,15 lat)	Krótką – do 24 miesięcy
Procedura / Czas	Krótsza – brak konieczności stosowania PZP	Dłuższa – konieczność stosowania PZP
Koszty	Bony skarbowe 52-tygodniowe	Prowizje, Stawki WIBOR
Zabezpieczenia	Brak konieczności ustanawiania	Różne formy zabezpieczeń: hipoteka, zastaw,
Promocja emitenta	Prasa, Memorandum Informacyjne	Brak



Debata - Obligacje, charakterystyka ogólna

Obligacje a kredyt

Częstość płatności odsetek	KREDYT (oprocentowanie efektywne w skali roku)	OBLIGACJA (oprocentowanie efektywne w skali roku)
co jeden miesiąc	7,23%	
co dwa miesiące	7,21%	
co trzy miesiące	7,19%	
co sześć miesięcy	7,12%	
rocznie	7,00%	7,00%



Debata - Partnerstwo publiczno- prywatne, charakterystyka ogólna

- ◇ **Definicja PPP**
- ◇ **Rodzaje PPP**
- ◇ **Podstawy prawne PPP**
- ◇ **Charakterystyka projektów PPP
w Polsce**



Debata - Partnerstwo publiczno- prywatne, charakterystyka ogólna

Definicja PPP

- ◇ **współpraca stron** (kompleksowa i w całym Cyklu Życia Projektu)
- ◇ **realizacja zadania publicznego na zasadach określonych w ustawie**
 - **cel: zwiększenie wartości (value for money)**
 - **efektywny podział ryzyka**
 - **uzależnienie wynagrodzenia m.in. od efektywności (efficiency) i skuteczności (effectiveness)**



Debata - Partnerstwo publiczno- prywatne, charakterystyka ogólna

System gospodarczy:

efektywność

KAPITALIZM RYNKOWY

PPP

„KAPITALIZM” POLITYCZNY

jakość



Debata - Partnerstwo publiczno- prywatne, charakterystyka ogólna

Umowa PPP - rodzaje (przedmiot i treść)

Struktura org. - majątkowa	Działania	Finansowanie
K.C. Prawa: rzeczowe zobowiązaniowe	Projektowanie Budowa Modernizacja	Koszty kapitałowe
K.S.H. Prawo korporacyjne	Utrzymanie	Koszty operacyjne
	Eksploatacja (korzystanie)	



Debata - Partnerstwo publiczno- prywatne, charakterystyka ogólna

Rodzaje PPP

- ◇ **Buduj, eksploatuj, oddaj - BOT**
- ◇ **Projektuj, buduj, finansuj, eksploatuj - DBFO**
- ◇ **Projektuj, buduj, finansuj, utrzymuj - DBFM**
- ◇ **Buduj, władaj, eksploatuj, oddaj - BOOT**
- ◇ **Buduj, władaj, eksploatuj - BOO**
- ◇ **Buduj, eksploatuj, odnawiaj koncesję - BOR**
- ◇ **itd...**



Debata - Partnerstwo publiczno- prywatne, charakterystyka ogólna

Podstawy prawne PPP

- ◇ **Ustawa o PPP**
- ◇ **Rozporządzenie w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia PPP (proj.)**
- ◇ **Rozporządzenie w sprawie określenia rodzajów ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć PPP (projekt)**
- ◇ **Rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu, form i zasad sporządzania informacji dotyczących umów o PPP (projekt)**



Debata - Partnerstwo publiczno- prywatne, charakterystyka ogólna

Charakterystyka projektów PPP w Polsce, sektor wod-kan

- ◇ **Saur Neptun Gdańsk - model dominujący**
- ◇ **AQUA S.A. Bielsko-Biała - model pilotowy**



Debata - Analiza działania sektora wodociągów i kanalizacji oraz energetyki w Mieście Sochaczew

Analiza działania poszczególnych sektorów, obejmująca:

- ◇ **krótką charakterystykę istniejącej sytuacji,**
- ◇ **najważniejsze problemy,**
- ◇ **określenie potrzeb inwestycyjnych**



EKSPLOATATOR

Zakład Wodociągów i Kanalizacji - Sochaczew Sp. z o.o.

ZWiK funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Spółka została zawiązana w dniu 11.12.2003r.

Zgodnie z umową Spółki, kapitał zakładowy wynosi 18.498.473 zł i dzieli się na sto udziałów po 184.984,73 zł każdy.

Udziały w spółce są równe i niepodzielne - 100% udziałów znajduje się w posiadaniu Gminy Miasto Sochaczew.

Udziały zostały pokryte majątkiem przekształconego zakładu budżetowego.



ZAOPATRZENIE W WODĘ

Zaopatrzenie miasta w wodę odbywało się z dwóch stacji wodociągowych uzdatniających wody podziemne:

Stacja Chodakowska o wydajności	3500m³/d
Stacja Płocka o wydajności	3000m³/d

Stacja Chodakowska działa w oparciu o studnie ujmujące wody czwartorzędowe zlokalizowane w ościennej gminie Brochów.

Stacja Płocka działa w oparciu o studnie ujęcia Kuznocin zlokalizowane częściowo w granicach miasta i częściowo w gminie Sochaczew.



OCZYSZCZANIE ŚCIEKÓW

Zgodnie z danymi z aktualizacji Krajowego Programu Oczyszczania Ścieków Komunalnych (Zał. 2 do KPOŚK) aglomeracja sochaczewska generuje nominalny ładunek równy 60974 RLM. Wielkość tego ładunku uwzględnia wahania sezonowe, a właściwie ich brak (turystyka ma znikomy wpływ na system ściekowy miasta). Ładunek ten obejmuje również sektor przemysłowy i usługi.

Funkcjonująca obecnie miejska oczyszczalnia ścieków przy Al. 600-lecia została rozbudowana w 1996 o część biologiczną do przepustowości 6000 m³/d .

Obecnie realizowany jest projekt modernizacji i rozbudowy oczyszczalni ścieków w ramach ZPORR.



OCZYSZCZANIE ŚCIEKÓW

W chwili obecnej do systemu kanalizacji miejskiej podłączonych jest ok. 60 % odbiorców na terenie miasta Sochaczew.

Obecnie obszar skanalizowany podzielony jest na 2 główne zlewnie:

5. Zlewnia od OŚ miejskiej przy Al. 600-lecia do ul. Okrzei – ścieki z tego obszaru doprowadzane są do miejskiej OŚ.

6. Zlewnia od ul. Okrzei do dzielnicy Malesin – ścieki z tego obszaru doprowadzane są do OŚ Boryszew.



OCZYSZCZANIE ŚCIEKÓW

Obszar, który nie został dotychczas skanalizowany można podzielić na następujące zlewnie:

- 3. zlewnia zachodnia „Za Bzurą” – obejmująca dzielnice Karwowo i Rozlazłów,**
- 5. zlewnia północna „Chodaków” – obejmująca dzielnicę Chodaków i os. Asnyka,**
- 7. zlewnia wschodnia „Wypalenisko” – obejmująca dzielnicę Wypalenisko.**
- 9. zlewnia południowa „Żyrardowska” – obejmująca obszar po południowej stronie linii kolejowej w rejonie ul. Żyrardowskiej.**



Energetyka



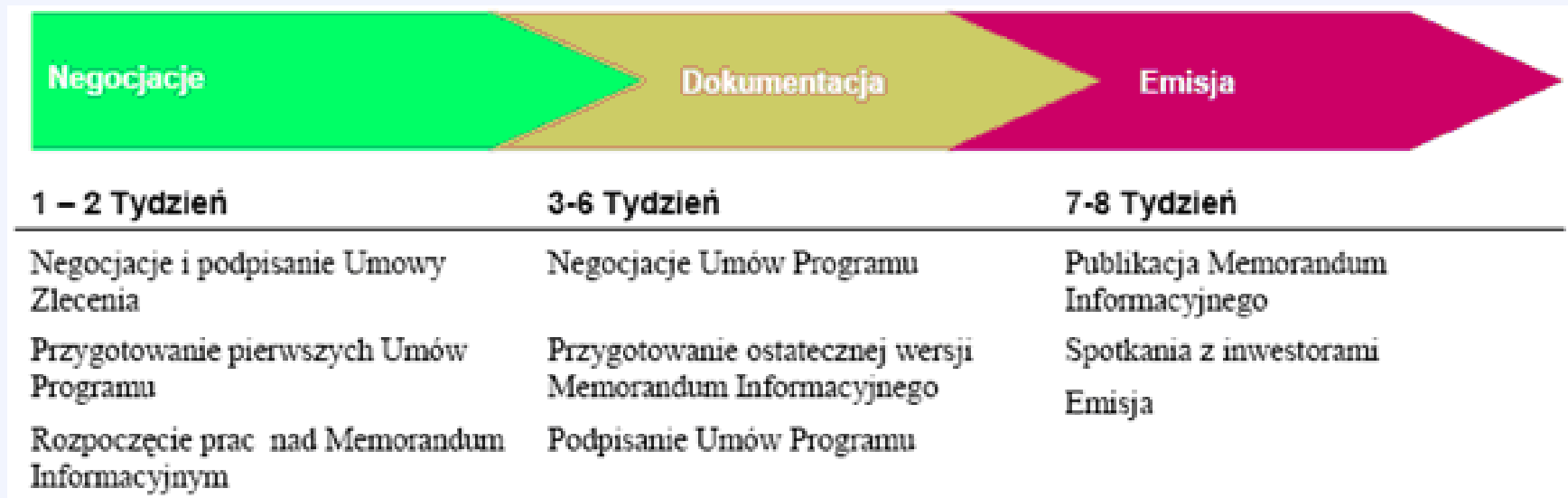
Debata - Obligacje w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew

- ◇ **Procedura emisji obligacji**
- ◇ **Możliwości emisji obligacji**
- ◇ **Analiza kosztów i korzyści emisji**
- ◇ **Emisja obligacji a budżet Miasta**
- ◇ **Emisja obligacji a sektorowa polityka cenowa**



Debata - Obligacje w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew

Procedura emisji obligacji komunalnych

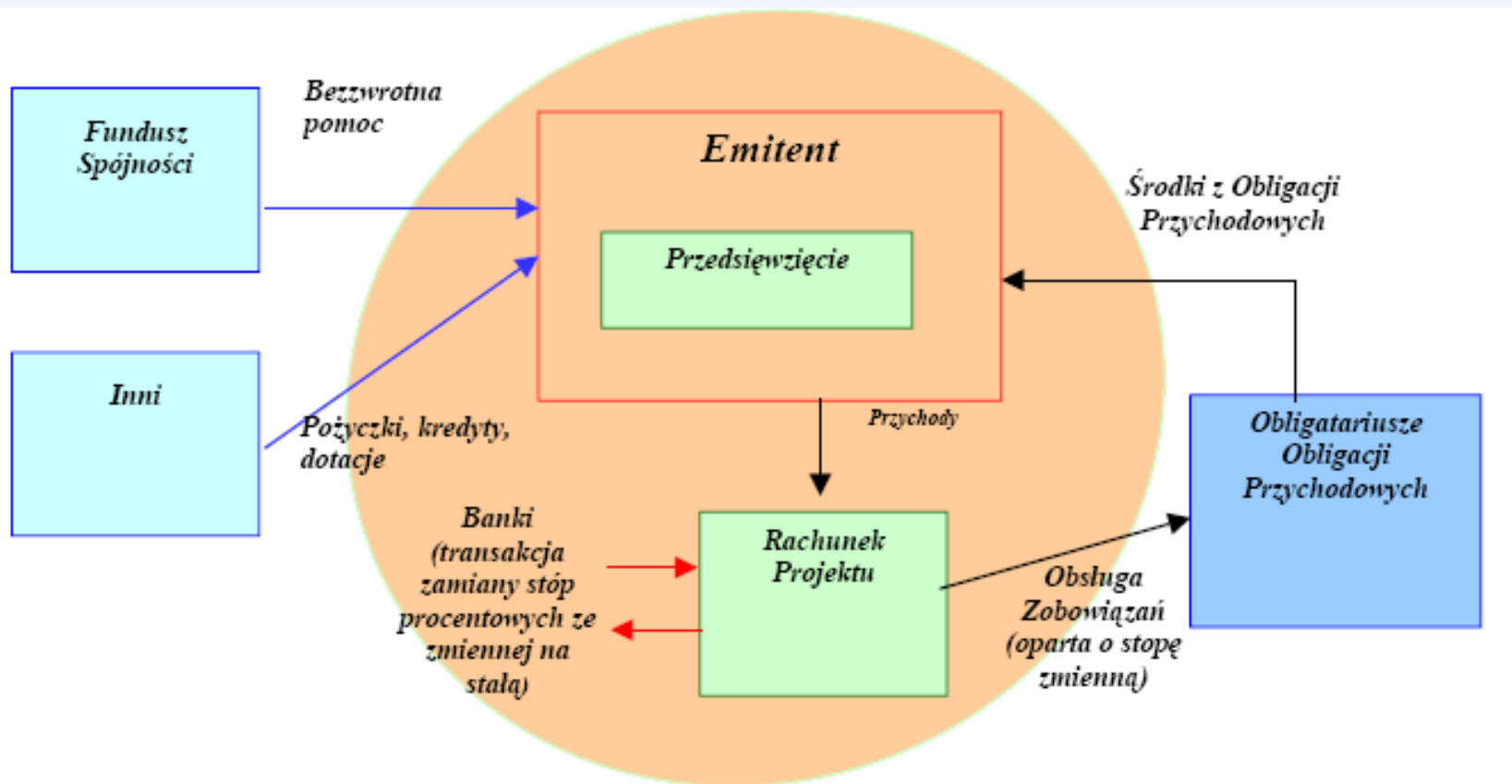


Debata - Procedura emisji obligacji przychodowych

Proces organizacji programu i poszczególnych emisji	Przykładowy harmonogram	Przeprowadzenie procesu organizacji emisji	Podział odpowiedzialności stron
Opracowanie struktury transakcji	1- 8 tydzień	Due diligence (audyt finansowy i prawny) Prace nad strukturą emisji obligacji Współpraca z agencją ratingową Przygotowanie materiałów dla agencji ratingowej	Doradcy / Emitent Organizator / Emitent Organizator Agencja ratingowa / Emitent / Doradca
Przygotowanie i uzgodnienie dokumentacji	9 – 14 tydzień	Opracowanie dokumentacji Negocjacje dokumentacji Przygotowanie Memorandum Informacyjnego Współpraca z agencją ratingową	Doradca prawny Organizator / Emitent Organizator / Emitent Organizator
Proces ratingowy	15 – 18 tydzień	Spotkania z przedstawicielami agencji ratingowej Analiza ratingowa Ogłoszenie ratingu Spotkania z przedstawicielami agencji ratingowej	Agencja ratingowa / Emitent /Doradca Agencja ratingowa Agencja ratingowa Agencja ratingowa / Emitent /Doradca
Dystrybucja obligacji	Ok. 2 tygodni dla każdej z transz	Badanie rynku Spotkania z inwestorami Publikacja dokumentów emisji Subskrypcja Emisja i jej rozliczenie	Organizator Organizator / Emitent Organizator w imieniu Emitenta Organizator w imieniu Emitenta Organizator



Debata – Struktura finansowania przedsiębiorstwa obligacjami przychodowymi



Debata - Obligacje w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew

Możliwości emisji obligacji Miasta Sochaczew

◇ Obligacje ogólnego zobowiązania

Dochody roczne Miasta na poziomie 60 mln zł zatem przy obecnym zadłużeniu Miasta (wskaźnik długu do dochodów = ok. 35%) możliwa jest emisja na kwotę max. ok. 23 mln zł

◇ Obligacje przychodowe

- Brak ograniczeń ze strony budżetu**
- Banki szacują próg opłacalności emisji na ok. 100 mln zł**



Debata – Obligacje w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew

Analiza kosztów emisji

◇ Obligacje ogólnego zobowiązania

- **Koszty doradcy finansowego (przygotowanie struktury, Memorandum Informacyjne)**
- **Prowizja banku (nie przekracza z reguły 1%)**
- **Oprocentowanie oparte na 52-tygodniowych bonach skarbowych + marża**



Debata – Obligacje w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew

Analiza kosztów emisji

◇ Obligacje przychodowe

- **Koszty doradcy finansowego i prawnego (Due diligence, Memorandum Inforamcyjne)**
- **Koszty przeprowadzenia oceny ratingowej**
- **Prowizja banku (wyższa niż przy obligacjach ogólnego zobowiązania)**
- **Oprocentowanie oparte 6M WIBOR + marża**



Debata - PPP w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew

- ◇ **Rozwiązanie „koncesyjne”**
- ◇ **Rozwiązanie typu „dzierżawczego”**
- ◇ **Rozliczanie kosztów**
- ◇ **Polityka cenowa (niezbędne przychody)**
- ◇ **Spółka operatorska**
- ◇ **Spółka majątkowa**
- ◇ **Regulacja ustawowa a umowa PPP**



Debata - PPP w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew

- ① **Wyliczenie niezbędnych przychodów (spółka):**
 - ▷ koszty eksploatacji i utrzymania, w tym amortyzacja księgową
 - ▷ raty kapitałowe (amortyzacja ekonomiczna)
 - ▷ odsetki
 - ▷ rezerwa na należności nieściągalne
 - ▷ zysk (zarobek + % od nakładów inwestycyjnych)
 - ▷ koszty zakupu wody lub wprowadzania ścieków poza przedsiębiorstwem
 - ▷ podatki i opłaty
- ② **Alokacja (spółka)**
- ③ **Określenie taryf opłat (spółka)**
- ④ **Podjęcie decyzji (rada gminy) czy spółka jest:**
samo-finansująca - cena **współ-finansowana** - cena+dopłata
- ⑤ **Zatwierdzenie taryf (rada)**
- ⑥ **Podział kwoty opłat pomiędzy stronami umowy PPP**



Debata - PPP w uwarunkowaniach Miasta Sochaczew



Debata - Synteza porównawcza alternatywnych możliwości pozyskiwania funduszy

PROBLEM	OBLIGACJE OGÓLNE	OBLIGACJE PRZYCHODOWE	PPP
Sprawy instytucjonalne i organizacyjno-prawne (w tym: procedury postępowania prawno-formalnego)	Procedura prosta, brak konieczności stosowania PZP, proces trwa do 2 miesięcy	Procedura skomplikowana, konieczność uzyskania oceny ratingowej Spółki, proces trwa ok. 6 miesięcy	Procedura skomplikowana, proces długoterminowy
Podmioty zaangażowane	Miasto, Bank, Inwestorzy	Miasto, Spółka, Banki, Inwestorzy	Miasto, Spółka, Partner Prywatny
Koszty prac organizacyjno-wdrożeniowych	Niskie (opracowanie Memorandum Informacyjnego)	Wysokie (Studium Wykonalności, Due Diligence, Ocena ratingowa, Memorandum Informacyjne)	Wysokie (Analizy PSC), Studium Wykonalności, Due Diligence, Przygotowanie struktury PPP)

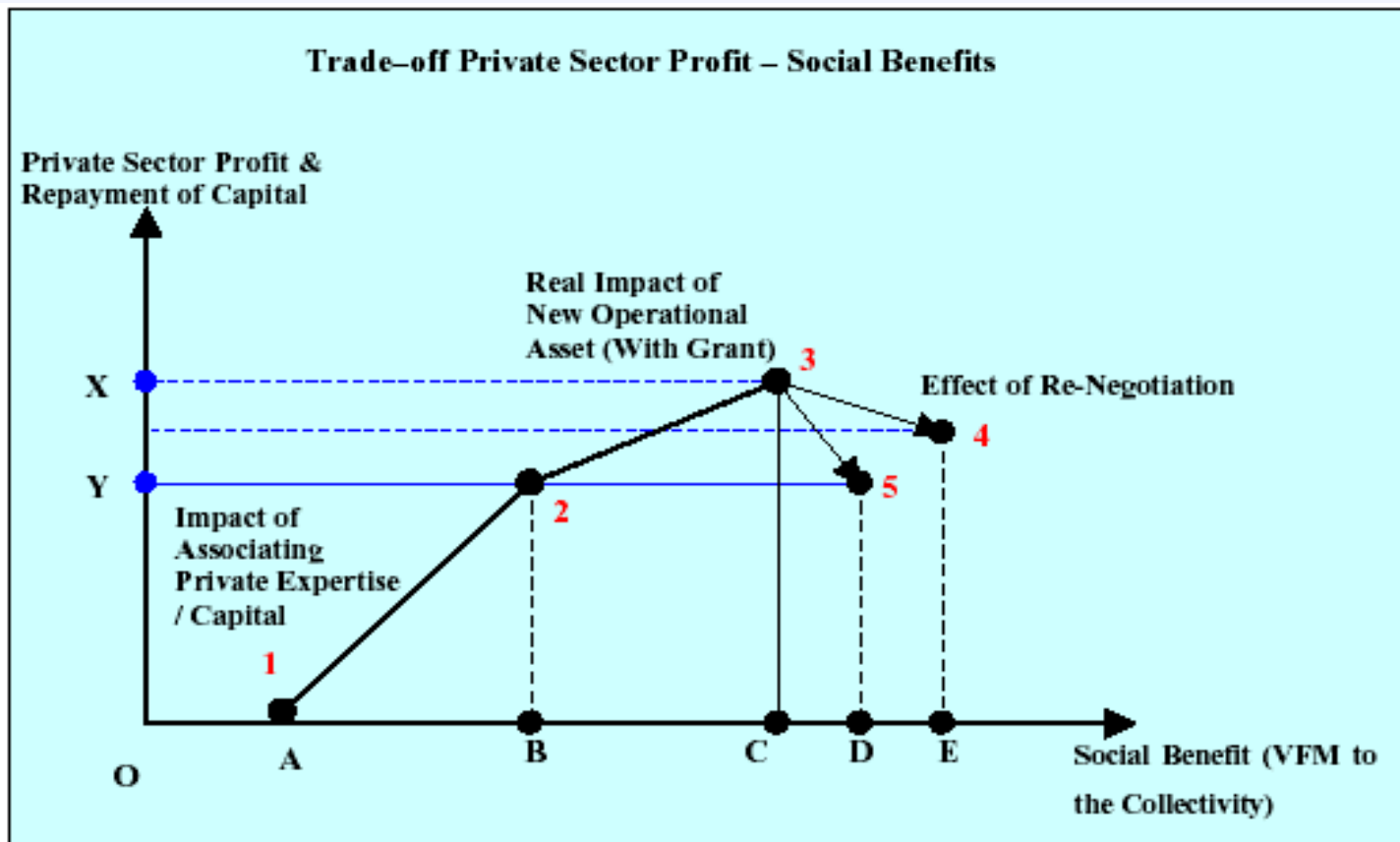


Debata - Synteza porównawcza alternatywnych możliwości pozyskiwania funduszy

PROBLEM	OBLIGACJE OGÓLNE	OBLIGACJE PRZYCHODOWE	PPP
Koszty finansowe	Niskie	Wyższe niż w przypadku obligacji ogólnego zobowiązania	Wyższe niż obligacje ogólnego zobowiązania i porównywalne z obligacjami przychodowymi
Wpływ na budżety	Konieczność spłaty długu, Wpływ na wskaźniki zadłużenia Miasta	Dług spłacany z przychodów; Brak wpływu na wskaźniki zadłużenia Miasta	Brak wpływu na wskaźniki zadłużenia Miasta
Polityka cenowa	Brak istotnego wpływu	Uwzględnienie wszelkich kosztów Spółki w taryfach w celu spłaty zobowiązań	Możliwości oszczędności poprzez efektywne zarządzanie finansowe we współpracy z partnerem
Końcowe rozliczenie umowy	Stosunkowo łatwe	Po ewaluacji ex-post	Po ewaluacji ex-post



Debata - Możliwości łączenia funduszy publicznych z prywatnymi



Debata - Metodyka KOBIKO dotycząca ewaluacji *ex-ante* projektów publicznych

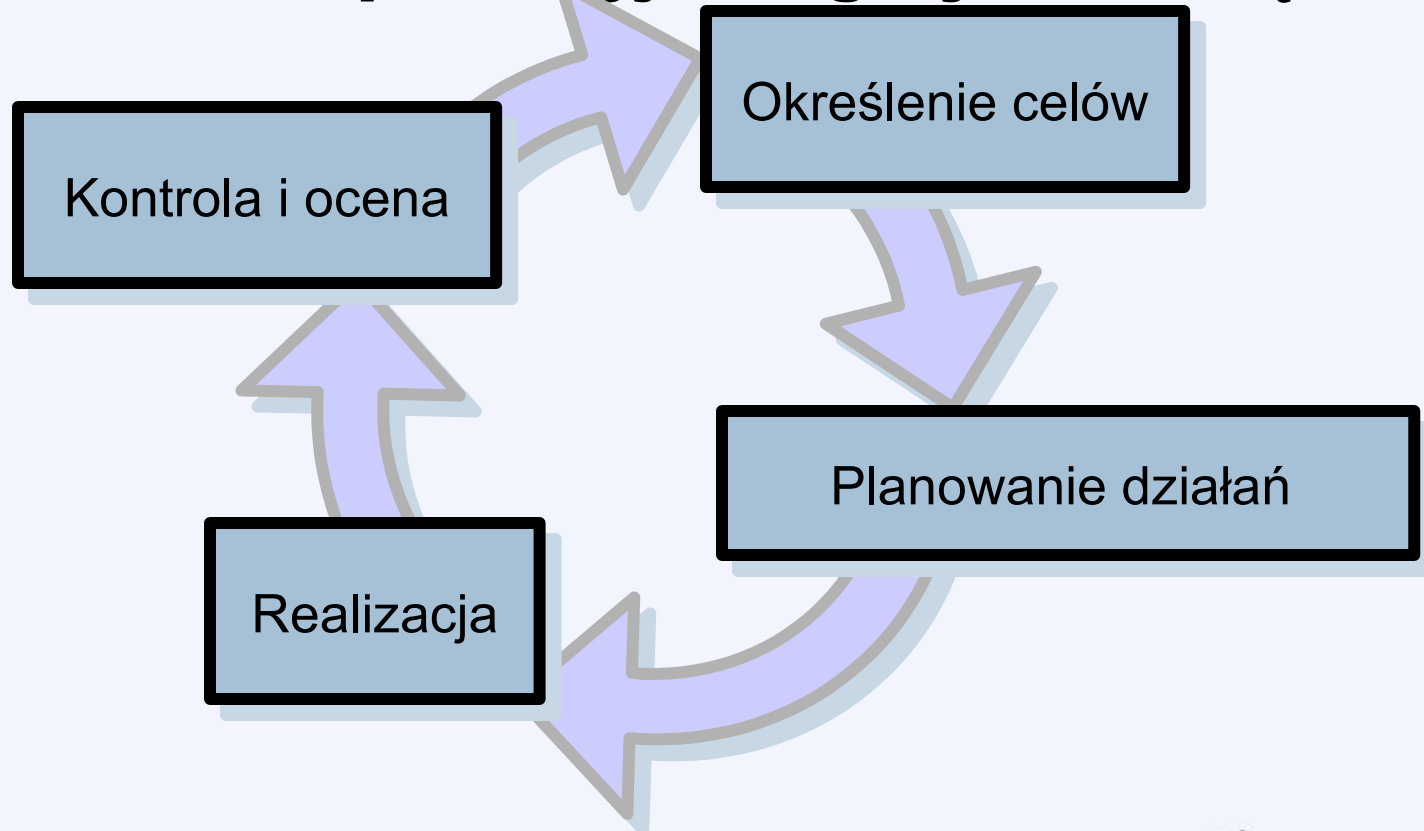
- ◇ **Analiza kompetencyjna wg Cyklu zarządzania**
- ◇ **Analiza programowania strategicznego - PGK**
- ◇ **Analiza ogólna projektu wg CŻP**
- ◇ **Analiza projektu wg CŻP v. PPP**
- ◇ **Analiza tzw. wektorów rozwoju**
- ◇ **Analiza opcji decyzyjnych wg Gwiazdy decyzji**

Narzędzia: matryca analityczna, matryca ryzyka, matryca logiczna projektu, SWOT, modele analizy finansowej



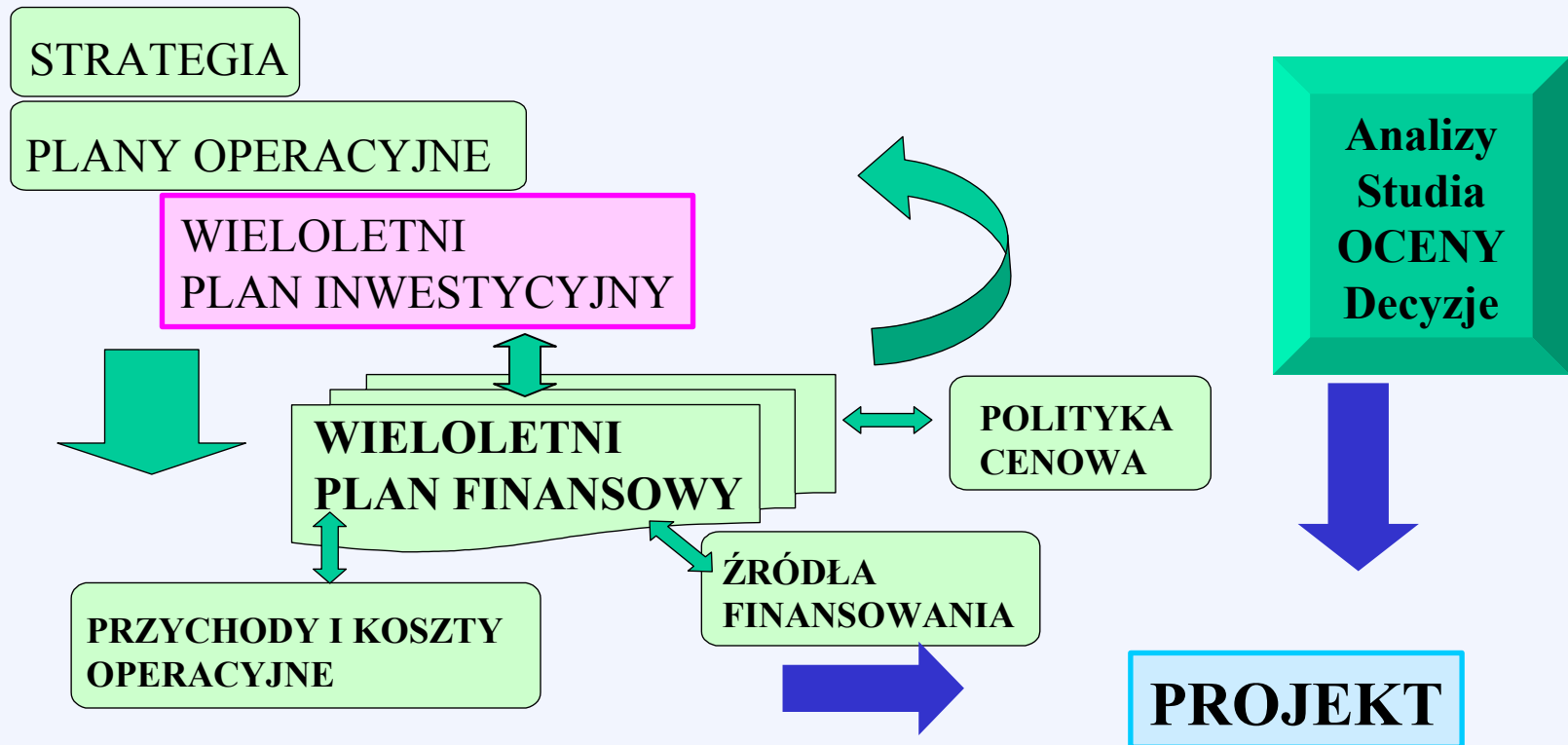
Debata - Metodyka KOBIKO dotycząca ewaluacji *ex-ante* projektów publicznych

Analiza kompetencyjna wg Cyklu zarządzania



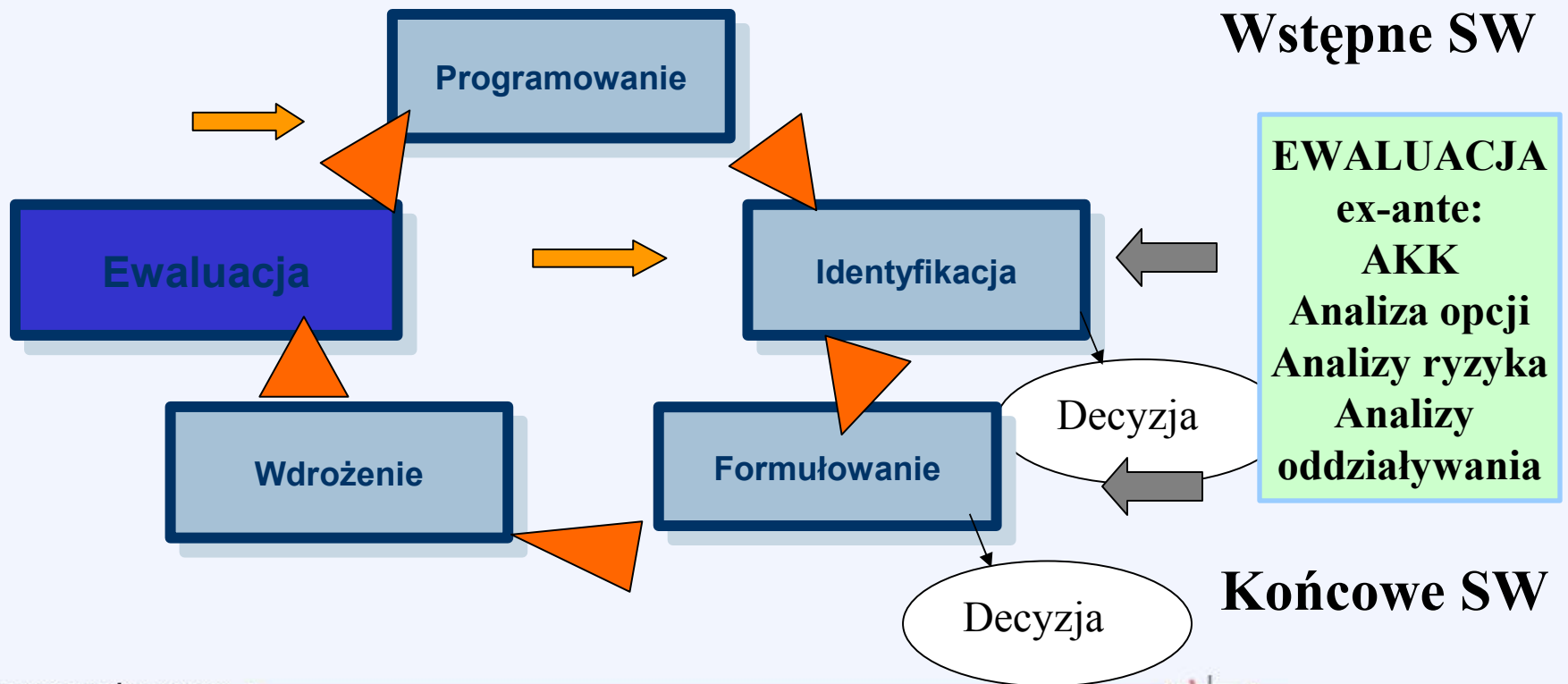
Debata - Metodyka KOBIKO dotycząca ewaluacji *ex-ante* projektów publicznych

Analiza programowania strategicznego - PGK



Debata - Metodyka KOBIKO dotycząca ewaluacji *ex-ante* projektów publicznych

Analiza ogólna projektu wg Cyklu Życia Projektu



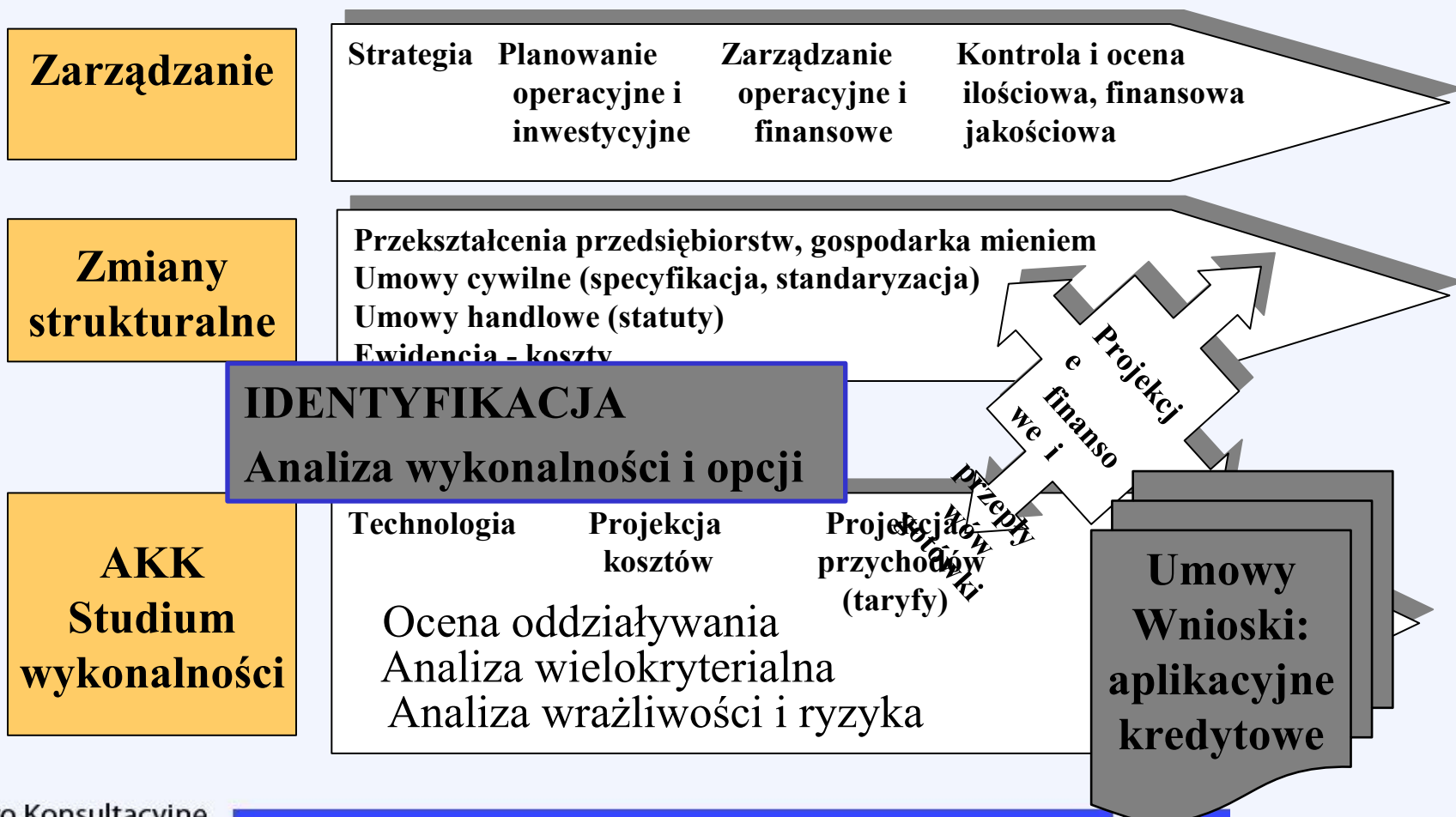
Debata - Metodyka KOBIKO dotycząca ewaluacji *ex-ante* projektów publicznych

Analiza projektu wg Cyklu Życia Projektu v. PPP

- ◇ **Wstępna analiza PPP** (PPP Potential Scan - PPS)
- ◇ **Porównanie wariantów PPP z modelem publicznym** (Public-Private Comparator - PPC)
- ◇ **Porównanie wybranego PPP z modelem publicznym** (Public Sector Comparator - PSC)



Debata - Metodyka KOBIKO dotycząca ewaluacji ex-ante projektów publicznych - wektory rozwoju

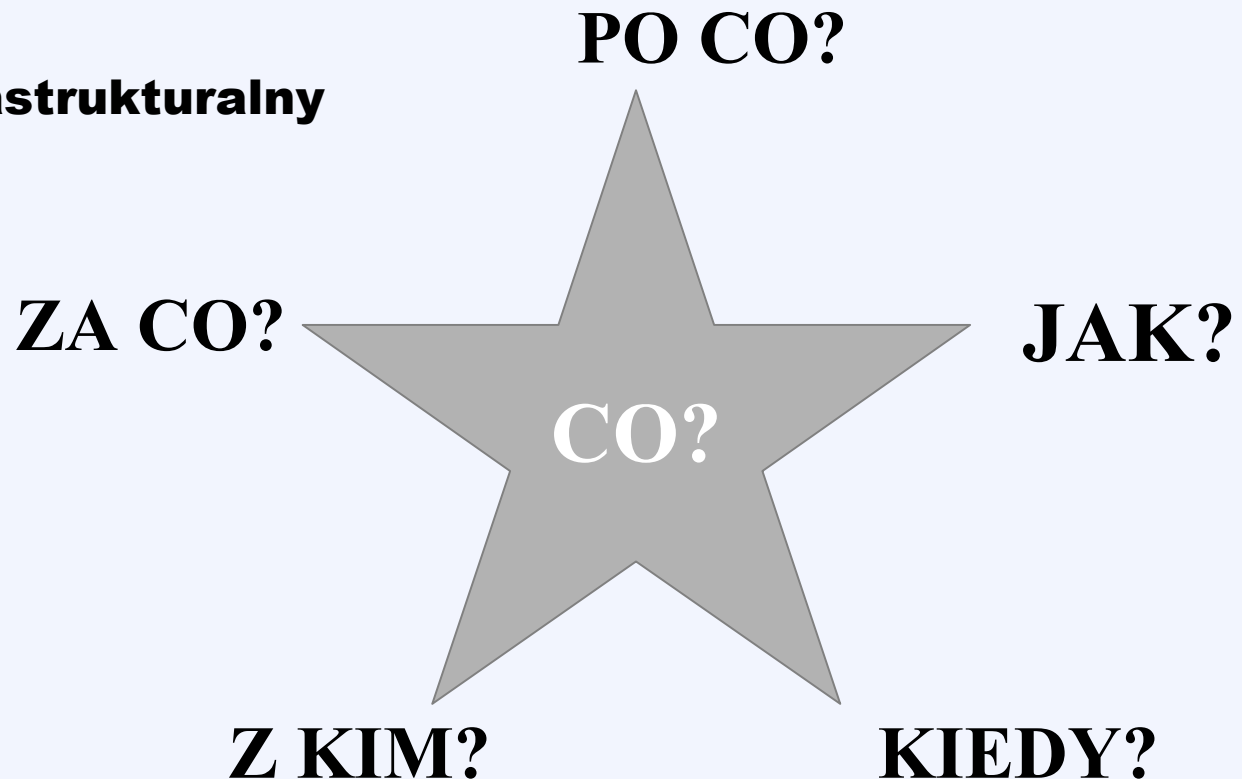


Debata - Metodyka KOBIKO dotycząca ewaluacji *ex-ante* projektów publicznych

Analiza opcji decyzyjnych wg Gwiazdy decyzji

1. Umowa PPP

2. Projekt infrastrukturalny



Debata - Wnioski i Ustalenia dotyczące prowadzenia dalszych analiz w zakresie finansowania rozwoju Miasta

- ◇ **Dalsze kierunki działania Miasta
dotyczące rozwoju sektorów wod-
kan i energetyki**
- ◇ **Możliwy zakres współpracy
pomiędzy Miastem Sochaczew a
Biurem Konsultacyjnym KOBIKO**

