



Fundusze  
Europejskie  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach  
XI Osi priorytetowej – Pomoc Techniczna Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020

# **BADANIE EWALUACYJNE PN. „EWALUACJA ON-GOING SYSTEMU WDRAŻANIA I ZARZĄDZANIA REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO NA LATA 2014-2020”**

---

Raport końcowy



Poznań, grudzień 2016



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## Słownik stosowanych skrótów:

Skrót	Rozwinięcie skrótu
AM	Administrator Merytoryczny
CATI	<i>Computer Assisted Telephone Interview</i> (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny)
CAWI	<i>Computer Assisted Web Interview</i> (badanie kwestionariuszowe z wykorzystaniem Internetu)
DPR	Departament Polityki Regionalnej
DW EFRR	Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
DW EFS	Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
IDI	<i>Individual In-depth Interview</i> (indywidualny wywiad pogłębiony)
IC	Instytucja Certyfikująca
IK UP	Instytucja Koordynująca Umowę Partnerstwa
IK PC	Instytucja Koordynująca Proces Certyfikacji
IOK	Instytucja Ogłaszająca Konkurs
IP	Instytucja Pośrednicząca Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego
IP WUP	Instytucja Pośrednicząca Wojewódzki Urząd Pracy W Kielcach
IP ZIT	Instytucja Pośrednicząca w ramach instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne
IW	Instrukcja Wykonawcza
IZ	Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Świętokrzyskiego
KM	Komitet Monitorujący Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego
KOF	Kielecki Obszar Funkcjonalny
KOP	Komisja Oceny Projektów
LSI 2020	Lokalny System Informatyczny
MR	Ministerstwo Rozwoju
OFiP	Opis Funkcji i Procedur
RPK	Roczny Plan Kontroli
RPOWŚ 2014-2020	Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego
RZW	Roczne Zestawienie Wydatków



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



---

SL 2014	Centralny System Teleinformatyczny
SOPZ	Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia
SZOOP	Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych
UE	Unia Europejska
UMWŚ	Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## Spis treści

1. Streszczenie .....	9
2. Summary .....	11
3. Wprowadzenie .....	13
4. Opis zastosowanej metodologii .....	14
5. Opis wyników badania.....	19
5.1. Ocena organizacji pracy w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ.....	19
5.2. Ocena adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności procedur regulujących procesy zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ .....	43
5.3. Ocena potencjału kadrowego instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ .....	61
5.4. Ocena zasobów materialnych i niematerialnych w zakresie funkcji i zadań pełnionych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ ...	73
6. Analiza SWOT .....	77
7. Wnioski i rekomendacje .....	79
Aneks 1 - Zestawienie źródeł, baz danych, raportów wykorzystywanych w badaniu .....	84
Aneks 2 - Narzędzia badawcze wykorzystane w badaniu .....	91



## Spis tabel

Tabela 1. Liczba ogłoszonych konkursów i podpisanych umów na realizację projektów w ramach RPOWŚ – stan na 05.12.2016.....	39
Tabela 2. Respondenci z podziałem na reprezentowane typy podmiotów. N=108.....	40
Tabela 3. Zakres zadań poszczególnych Departamentów w ramach procedury odwoławczej .....	48
Tabela 4. Jak często wykonuje Pan/Pani zadania należące do obowiązków innych pracowników? ....	64
Tabela 5. Czy w komórce Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, istnieje płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników? Pracownicy UMWŚ.....	70
Tabela 6. Czy w komórce Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, istnieje płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników? Pracownicy IP .....	70
Tabela 7. Jakie są najważniejsze (najbardziej niezbędne) Pana/Pani potrzeby szkoleniowe i edukacyjne?.....	72
Tabela 8. Jakie są najważniejsze (najbardziej niezbędne) Pana/Pani potrzeby szkoleniowe i edukacyjne? IP WUP i IP ZIT [n=25].....	73
Tabela 9. Tabela wniosków i rekomendacji .....	81

## Spis rysunków

Rysunek 1. Triangulacja na trzech poziomach badania.....	15
Rysunek 2. System zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020. ....	20
Rysunek 3. Struktura organizacyjna IZ RPOWŚ 2014-2020 .....	22
Rysunek 4. Schemat organizacyjny Departamentu Polityki Regionalnej .....	27
Rysunek 5. Schemat Organizacyjny Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.....	30
Rysunek 6. Schemat organizacyjny Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego	33
Rysunek 7. Schemat organizacyjny Biura Certyfikacji .....	34
Rysunek 8. Schemat organizacyjny IP WUP w zakresie Wydziału i Oddziałów, zaangażowanych w zadania związane z realizacją RPOWŚ 2014-2020.....	35
Rysunek 9. Schemat organizacyjny IP ZIT.....	36



## Spis wykresów

Wykres 1. Czy Pana/Pani zdaniem zadania przydzielone IZ pozwalają na sprawną realizację programu w powierzonym zakresie? .....	38
Wykres 2. Czy Pana/Pani zdaniem zadania przydzielone IP pozwalają na sprawną realizację programu w powierzonym zakresie? .....	39
Wykres 3. Jak ocenia Pan/Pani kontakt z instytucją, z którą kontaktował/a się Pan/Pani w związku z aplikowaniem o środki RPOWŚ 2014-2020 pod względem następujących aspektów? .....	41
Wykres 4. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi obowiązujących procedur i instrukcji? Pracownicy UMWS [n=130] .....	46
Wykres 5. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi obowiązujących procedur i instrukcji? Pracownicy IP [n=25] .....	47
Wykres 6. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani dotyczącymi przepływu informacji w reprezentowanej instytucji (IZ) [n=130] .....	51
Wykres 7. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przepływ informacji jest skuteczny”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130] .....	52
Wykres 8. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przepływ informacji jest szybki”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130]	53
Wykres 9. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przekazywane informacje są zrozumiałe”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130] .....	54
Wykres 10. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przepływ informacji pomiędzy kadrą zarządzającą a podległymi pracownikami jest właściwy”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130] .....	54
Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani dotyczącymi przepływu informacji w reprezentowanej instytucji (IP) [n=25] .....	55
Wykres 12. Czy rozważy Pan/Pani zmianę miejsca pracy? N=159 .....	65
Wykres 13. Czy chciałby Pan/ chciałaby Pani zmienić obecne stanowisko na inne w ramach tej samej instytucji? N=159 .....	66
Wykres 14. Czy w Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr? N=159 .....	66
Wykres 15. Czy w Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań). N=130 .....	67
Wykres 16. Czy w Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr? (Pracownicy IP z podziałem według zakresu wykonywanych zadań). N=25 .....	68



---

Wykres 17. Czy rotacja kadr w Departamencie/Wydziale w którym Pan/Pani pracuje ma wpływ na efektywność wykonywanej przez Pana/Panią pracy? [N=81] .....	68
Wykres 18. Jak ocenia Pan/Pani swój poziom satysfakcji z istniejącego płacowego systemu motywacyjnego? .....	71
Wykres 19. Jak ocenia Pan/Pani swój poziom satysfakcji z istniejącego pozapłacowego systemu motywacyjnego? .....	71





## 1. STRESZCZENIE

Przedmiotem badania była ocena systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 (dalej: RPOWŚ) pod kątem spełniania kryteriów ewaluacyjnych: trafności przyjętych rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych w instytucjach zaangażowanych w proces zarządzania i wdrażania RPOWŚ; użyteczności stosowanych procedur w procesie zarządzania i wdrażania RPOWŚ oraz skuteczności procesu komunikacji i współpracy jednostek oraz osób zaangażowanych we wdrażanie RPOWŚ.

Metodologia badania obejmowała zarówno analizę danych zastanych, jak i badania pierwotne, w tym:

- Wywiady IDI z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w Instytucji Zarządzającej RPOWŚ 2014-2020 i w Instytucjach Pośredniczących,
- Obserwację terenową, dotyczącą zasobów materialnych i warunków pracy w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez IZ w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020.
- Ankietyzację CAWI ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę Programu,
- Ankietyzację CATI beneficjentów RPOWŚ 2014-2020 i nieskutecznych wnioskodawców Programu,
- Warsztat ewaluacyjny podsumowujący wyniki badania.

Wykorzystano także różnorodne techniki analizy danych:

- Analizę SWOT - skonfrontowanie mocnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami dotyczącymi zarządzania, kontroli i wdrażania RPOWŚ 2014-2020.
- Analizę jakościową treści wypowiedzi.
- Analizę ilościową wyników badań ilościowych.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy w obszarach poddanych analizie Wykonawca wyciągnął następujące wnioski, dla których zaproponował możliwe rozwiązania (rekomendacje).

W obszarze pierwszym badania, dotyczącym *Oceny organizacji pracy w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ (podział kompetencji, obszary współpracy, punkty krytyczne, komunikacja wewnętrzna)* stwierdzono, że podział kompetencji pomiędzy poszczególnymi Instytucjami (IZ i IP) jest właściwy i zgodny z obowiązującymi wytycznymi na poziomie krajowym i europejskim. Pozytywnie oceniono również podział zadań i kompetencji w poszczególnych Departamentach/Wydziałach IP i IZ, w tym przypadku nie zauważono potrzeby wprowadzenia zmian, ponieważ struktura funkcjonuje prawidłowo.

Wyniki badania dla drugiego obszaru badawczego: *Ocena adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności procedur regulujących procesy zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ* pozwoliły stwierdzić, że obowiązujące procedury i instrukcje są właściwe, jasne dla pracowników i zapewniają sprawną realizację Programu. Za najbardziej obciążające pracownicy zaangażowani we zarządzanie RPOWŚ 2014-2020 uznali: procedury dotyczące rozpatrywania



odwołań od ocen wniosków o dofinansowanie, procedurę wyboru projektów w trybie konkursowym (przede wszystkim - negocjacje) oraz obsługę LSI 2020 i SL 2014.

Na podstawie wyników badania należy pozytywnie ocenić adekwatność obecnie obowiązujących procedur: zdaniem 60% ankietowanych przedstawicieli IZ nie występują odstępstwa ani naruszenia procedur, 35% ankietowanych przedstawicieli IZ deklarowało, że trudno im to ocenić, a tylko 3% respondentów jest zdania, że zdarzają się odstępstwa od przyjętych procedur. Podobnie respondenci reprezentujący IP: wszyscy przedstawiciele IP ZIT oraz 91% pracowników IP WUP, zadeklarowało brak istniejących odstępstw i naruszeń od przyjętych procedur realizacji zadań. Według wyników badania pracowników IZ i IP obecnie określone procedury są właściwe: blisko 85% pracowników UMWS i niemal 97% badanych przedstawicieli IP uznało, że procedury na zajmowanych przez nich stanowiskach są jasne i zrozumiałe; podobnie potwierdzające opinie dotyczyły stwierdzenia, że procedury i instrukcje opisują wszelkie niezbędne czynności, a niemal 96% badanych z IP i blisko 70% przedstawicieli IZ zgodziło się ze stwierdzeniem, że pracownicy informowani są na bieżąco o nowych procedurach i ich zmianach.

W trzecim obszarze badawczym: *Ocena potencjału kadrowego instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWS (w tym: stan zatrudnienia i fluktuacja, jakość kadr, system motywacyjny, polityka szkoleniowa)* zwrócono uwagę, iż w niewystarczającym stopniu funkcjonuje pozapłacowy system motywacyjny, dedykowany dla pracowników zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie RPOWS 2014-2020. Istnieje jedynie taki system wynikający z regulaminu instytucji, jednolity dla całego Urzędu. Stąd pracownicy zaangażowani w zarządzanie i wdrażanie Programu mogą mieć poczucie, że system ten nie jest bezpośrednio powiązany z ich zaangażowaniem w wykonywane zadania, co ogranicza efektywność systemu motywacyjnego. Dla jej zwiększenia Ewaluator zaleca wprowadzenie rozwiązań takich jak: wyróżnienia/nagrody zależne od wyników pracy, zmiana stanowiska bez zmiany uposażenia (awans), listy, pochwały, a także położenie nacisku na rozwój zawodowy pracowników poprzez dostosowanie ich ścieżki rozwoju do indywidualnych możliwości i potrzeb pracowników; odpowiednie komórki UMWS powinny przygotowywać ofertę konkretnych szkoleń i kursów, o które wnioskuje pracownicy, ponadto powinny one odbywać się w miarę możliwości w formach stacjonarnych, dostosowanych do możliwości pracowników. Warto byłoby także ograniczyć rotację pracowników (w szczególności w DPR), gdyż obecnie zatrudnieni często wykonują obowiązki dla nich nowe, a zakres ich zadań się często zmienia, co znacznie ich obciąża i może obniżać efektywność ich pracy.

W obszarze badawczym, dotyczącym *Oceny zasobów materialnych i niematerialnych w zakresie funkcji i zadań pełnionych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWS*, stwierdzono, że obecne zasoby są odpowiednie do potrzeb i nie wymagają znaczących zmian.



## 2. SUMMARY

The object of the study was to assess the management and implementation system of the Regional Operational Programme of Świętokrzyskie for 2014-2020 (hereinafter: RPOWŚ) for compliance with the evaluation criteria: relevance adopted institutional and organizational arrangements in the institutions involved in the management and implementation RPOWŚ; usefulness of the procedures used in the management and implementation RPOWŚ and efficiency of the process of communication and cooperation between bodies and persons involved in the implementation RPOWŚ.

The research methodology included both data analysis and primary research, including:

- IDI interviews with persons performing functions in the Managing RPOWŚ 2014-2020 and Intermediate Bodies,
- field observations concerning material resources and working conditions in relation to the functions and tasks carried out by the MA in management, implementation and control RPOWŚ 2014-2020.
- The CAWI questionnaire with all employees involved in the management, implementation and control of the Programme,
- The CATI questionnaire with beneficiaries RPOWŚ 2014-2020 and unsuccessful applicants of a program,
- Evaluation workshop summarizing the results of the study.

Also there were used a variety of techniques of data analysis:

- SWOT analysis - to confront the strengths and weaknesses of the opportunities and threats for the management, control and implementation RPOWŚ 2014-2020,
- qualitative analysis of interviews content,
- quantitative analysis of the results of quantitative research.

In the diagnosis of the analyzed areas Contractor drew the following conclusions, which proposed possible solutions (recommendations).

In the first study area concerning *Assessment of work organization in the institutions included in the system of management and implementation, inspection and certification RPOWŚ (division of competences, areas of cooperation, the critical points, internal communication)* Evaluator found that the division of powers between the institutions (MA and IB) is appropriate and consistent with the guidelines on national and European level. Positively rated the division of tasks and responsibilities in the various Departments/Faculties IB and MA, in this case noted no need to make changes because the structure is functioning properly.

The survey results for the second area of research: *Evaluation of adequacy, transparency and functionality of the procedures governing the management processes, implementation and control and certification RPOWŚ* revealed that the current procedures and instructions are appropriate, clear for employees and ensure efficient implementation of the Programme. For the most aggravating employees involved in the management of RPOWŚ 2014-2020 recognized: the



procedures relating to the handling of appeals from assessments of applications for funding, the selection procedure for competition mode - negotiations and support LSI 2020 and SL 2014.

Based on the results of the study positively assessed was the adequacy of existing procedures: according to 60% of surveyed persons there are no derogations or violation of procedures, 35% of surveyed MA employees declared it difficult for them to judge, and only 3% of respondents are of the opinion that there are derogations the adopted procedures. Similarly, respondents representing IB: all representatives of the ZIT and 91% of WUP employees, declared the lack of existing exemptions and violations of the accepted procedures of the tasks. According to a survey of employees MA and IB currently specified procedures are appropriate: nearly 85% of employees UMWS and almost 97% of IB representatives acknowledged that the procedures on positions occupied their positions are clear and understandable; just confirming opinions concerned conclude that the procedures and instructions describe all necessary steps and almost 96% of the IB and nearly 70% of the representatives of the MA agreed with the statement that employees are informed up to date on new procedures for their amendment.

In the third area of research: *Evaluation of human potential of the institutions included in the system management, implementation and control, and certification RPOWS (including employment and turnover, quality of staff, motivation system, training policy)* Evaluator noted the insufficiency of wage and nonlabor incentive scheme dedicated to employees involved in the management and implementation of RPOWS 2014-2020. There is only one system resulting from the regulations of the institution, the same for the whole office. Thus, the employees involved in the management and implementation of the program so they can have a sense that this system is not directly related to their involvement in the performed tasks, which limits the effectiveness of the incentive system. For efficiency, MA employees Contractor recommends the introduction of IB solutions such as bonuses/awards dependent on performance, as well as the emphasis on professional development by adjusting their development path to individual abilities and needs of employees; appropriate cells UMWS should prepare the offer of specific training courses requested by employees, moreover, they should be as far as possible in the forms of fixed, tailored to the capabilities of workers. It would also be good to reduce staff turnover as currently employees often perform duties new to them, and their tasks are often changing, what significantly burden and may reduce the effectiveness of their work.

In the area of research *Assessment tangible and intangible assets for the functions and tasks carried out by the institutions of the system management, implementation and control, and certification RPOWS*, it was found that current resources are adequate to the needs and do not require significant changes.



### 3. WPROWADZENIE

Poniższy raport dotyczy badania ewaluacyjnego pn. „Ewaluacja *on-going* systemu wdrażania i zarządzania RPOWŚ 2014-2020”. Badanie objęło swym zakresem wybrane elementy systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ tj.: strukturę instytucjonalną, rozwiązania organizacyjne, potencjał kadrowy, zasoby materialne i niematerialne systemu zarządzania i wdrażania, adekwatność i użyteczność procedur, zasadności i wysokość ponoszonych kosztów funkcjonowania systemu. Problematyka badania dotyczyła więc całościowej oceny systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 (dalej: RPOWŚ) pod kątem spełniania kryteriów ewaluacyjnych: trafności przyjętych rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych w instytucjach zaangażowanych w proces zarządzania i wdrażania RPOWŚ; użyteczności stosowanych procedur w procesie zarządzania i wdrażania RPOWŚ oraz skuteczności procesu komunikacji i współpracy jednostek oraz osób zaangażowanych we wdrażanie RPOWŚ.

Głównym celem badania była ocena struktur i mechanizmów wybranych elementów systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ pod kątem ich trafności, adekwatności i efektywności, a także określenia potencjału struktury instytucjonalno-organizacyjnej oraz wskazania możliwości zwiększenia skuteczności i efektywności systemu zarządzania i wdrażania; ocenie tej towarzyszyło opracowanie propozycji usprawnień w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania.

Wyniki badania (rozdział 5) w niniejszym raporcie przedstawiono w czterech zasadniczych podrozdziałach, odpowiadających obszarom i celom szczegółowym badania, tj.:

1. Ocena organizacji pracy w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ (podział kompetencji, obszary współpracy, punkty krytyczne, komunikacja wewnętrzna).
2. Ocena adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności procedur regulujących procesy zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ.
3. Ocena potencjału kadrowego instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ (w tym: stan zatrudnienia i fluktuacja, jakość kadr, system motywacyjny, polityka szkoleniowa).
4. Ocena zasobów materialnych i niematerialnych w zakresie funkcji i zadań pełnionych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ.

Wyniki podsumowuje rozdział 6, w którym przedstawiono analizę SWOT – silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020, całość raportu zamyka zaś rozdział 7 – Wnioski i rekomendacje.



## 4. OPIS ZASTOSOWANEJ METODOLOGII

Koncepcja badania ewaluacyjnego dostosowana została pod względem metodologii badania do jego zakresu i charakteru *on going*, zgodnie z zaleceniami dotyczącymi prowadzenia badań ewaluacyjnych polskich i europejskich instytucji, w szczególności z *Wytycznymi w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020*<sup>1</sup>, które wynikają z ustawy z dnia 11 lipca 2014 o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz. U. poz.1146) i umożliwiła realizację celu badania poprzez uzyskanie wyczerpujących i wiarygodnych odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze. W ramach ewaluacji, zgodnie z jej głównym celem, zweryfikowano czy założony w RPOWŚ system zarządzania i wdrażania działa prawidłowo, a jeśli nie – to co należy zmienić/poprawić. Ewaluacja obejmowała ocenę procesów i regulujących je procedur w ramach systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ, a także komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej pomiędzy instytucjami. Ponadto zidentyfikowano potrzeby poszczególnych instytucji oraz bariery i problemy organizacyjne, a także zaproponowano sposoby zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu.

Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o poniższe kryteria ewaluacyjne:

- ✓ Trafność przyjętych rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych w instytucjach zaangażowanych w proces zarządzania i wdrażania RPOWŚ.
- ✓ Użyteczność stosowanych procedur w procesie zarządzania i wdrażania RPOWŚ.
- ✓ Skuteczność procesu komunikacji i współpracy jednostek oraz osób zaangażowanych we wdrażanie RPOWŚ.

W celu zapewnienia jak największej rzetelności realizacji procesu badawczego oraz trafności formułowanych wniosków, w ramach badania wykorzystano podejście metodologiczne oparte na tzw. triangulacji, która stanowi jedną z podstaw prowadzenia badań społecznych. Triangulacja, czyli zwielokrotnienie, dotyczyła trzech obszarów:

- Metod i technik badawczych (triangulacja metodologiczna) - polega na kontrolowaniu spójności wniosków formułowanych przy wykorzystaniu różnych metod (ilościowych i jakościowych) gromadzenia danych;
- Źródeł informacji (triangulacja źródeł informacji) - polega na zwielokrotnieniu źródeł informacji w ramach tej samej metody ich gromadzenia (np. objęcia badaniem różnych grup respondentów);
- Perspektyw badawczych osób realizujących badanie (triangulacja analityczna), związana z tym, że wyniki badania analizowane są przez kilkuosobowy zespół.

<sup>1</sup> *Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020*. MR, Warszawa, 2015



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



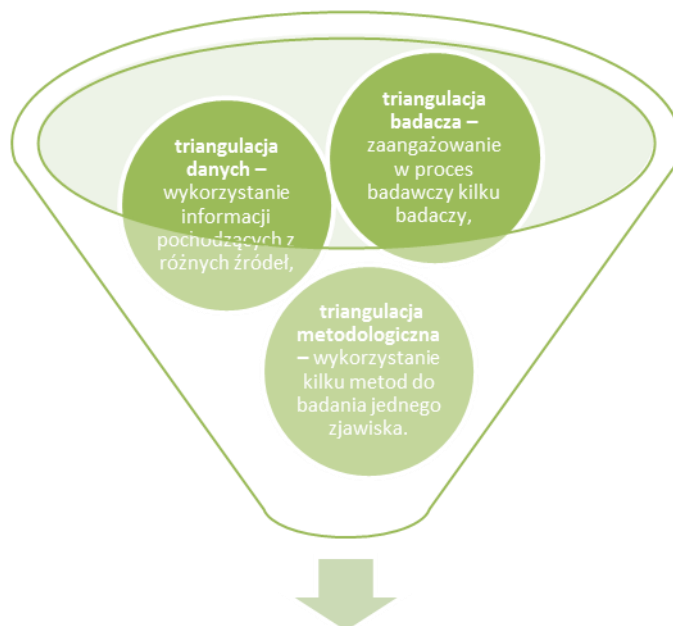
WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





Rysunek 1. Triangulacja na trzech poziomach badania.



### Rzetelne badanie i trafne wyniki

[Źródło: Konecki Z., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 86]

Na problematykę badawczą składały się zagadnienia szczegółowe, wynikające z pytań badawczych wskazanych w Szczegółowym Opisie Przedmiotu Zamówienia, tj.:

1. Czy obecna struktura instytucjonalna i organizacyjna systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ jest prawidłowa i pozwala na skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację programu?
2. Czy podział kompetencji pomiędzy instytucjami wchodzącymi w skład systemu zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPOWŚ zapewnia skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację programu?
3. Czy podział kompetencji pomiędzy poszczególnymi komórkami w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ zapewnia prawidłowe, skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie i kontrolę programu?
4. Czy i w jakich przypadkach występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji?
5. Czy zadania IP wymienione w zawartych Porozumieniach zagwarantują sprawną realizację Programu w powierzonym zakresie?
6. Czy w systemie zarządzania i wdrażania działa sprawnie system przypięty informacji pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w proces zarządzania i wdrażania programu?

Czy jest on skuteczny, szybki i zrozumiały? Czy są obszary, w których przepływ informacji jest niewystarczający? Jak oceniany jest przepływ informacji pomiędzy kadrą zarządzającą a podległymi im pracownikami?

7. Czy obowiązujące w instytucjach zaangażowanych w system zarządzania i wdrażania procedury i instrukcje zapewniają sprawną realizację programu? Czy istnieją bariery proceduralne we wdrażaniu programu? W jakim stopniu wprowadzane zmiany w procedurach powodują opóźnienia we wdrażaniu programu?
8. Czy obowiązujące w instytucjach zaangażowanych w system zarządzania, wdrażania i kontroli procedury i instrukcje są jasne i zrozumiałe dla pracowników zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie programu? Czy istnieje system zapewniający, że pracownicy są informowani o zmianach, nowych procedurach?
9. Czy stan zatrudnienia i kompetencje pracowników w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację programu pozwala na sprawne, terminowe i prawidłowe wywiązywanie się z powierzonych zadań?
10. Czy poziom zatrudnienia w poszczególnych komórkach podmiotów zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPOWŚ pozwala na sprawne i terminowe wywiązywanie się z powierzonych obowiązków?
11. Czy występuje lub czy może wystąpić zjawisko fluktuacji kadry zaangażowanej w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPOWŚ? W przypadku wystąpienia zjawiska fluktuacji kadr, w jakim stopniu może ono zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie programu?
12. Czy istnieje i jest stosowany w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPOWŚ płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników? W jakim stopniu obecny system motywacyjny odpowiada pracownikom i wpływa na efektywność ich pracy?
13. Czy w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPOWŚ funkcjonuje system szkoleń dla pracowników? Jakie są potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników ww. instytucji?
14. Które z problemów (takich jak: rotacja pracowników, poziom wynagrodzeń, biurokratyzacja, inne) występujących przy zarządzaniu i wdrażaniu Programu są najistotniejsze? Jakie są ich przyczyny oraz możliwości zapobiegania i rozwiązywania?
15. Jakie czynniki wewnętrzne (zależne od Instytucji Zarządzającej) lub/i zewnętrzne (niezależne od IZ) mają lub mogą mieć wpływ na trwałość przyjętych procedur? Czy często wprowadzane są zmiany w procedurach realizacji RPO?
16. Jak beneficjenci oceniają system wdrażania i zarządzania RPOWŚ 2014-2020, jeśli chodzi o jego skuteczność i efektywność?
17. Czy instytucje zaangażowane w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPOWŚ 2014-2020 oraz ich pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa?

Metodologia badania obejmowała zarówno minimum metodologiczne, określone w SOPZ przez Zamawiającego, jak i metody dodatkowe, zaproponowane w ofercie przez Wykonawcę.





W ramach badania zrealizowano:

- Analizę danych zastanych – *desk research*<sup>2</sup>,
- Ankietyzację CAWI ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę Programu (z rozesłanych 283 kwestionariuszy CAWI uzyskano 155 efektywnie wypełnionych ankiet z pracownikami IZ i IP<sup>3</sup>, co daje średnią stopę zwrotu na poziomie ok. 55%),
- Ankietyzację CATI Beneficjentów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020, którzy uzyskali dofinansowanie projektów oraz przedstawiciele podmiotów aplikujących, które nie uzyskały dofinansowania w ramach RPOWŚ 2014-2020 (wybranych z populacji wnioskodawców). Zgodnie z założeniami metodologii badania, ankietyzacja objęła próbę 108 respondentów (54 beneficjentów oraz 54 podmiotów aplikujących o środki Programu)<sup>4</sup>,
- Wywiady IDI z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w instytucjach zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem Programu:
  - w Instytucji Zarządzającej RPOWŚ 2014-2020 – przedstawiciele kadry kierowniczej w jednostkach organizacyjnych w ramach UMWŚ: Departament Polityki Regionalnej (2 osoby), Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego (1 osoba), Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (1 osoba), Biuro ds. Certyfikacji (1 osoba) – łącznie – 5 osób
  - w Instytucjach Pośredniczących: Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach (1 osoba), Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego (1 osoba) – łącznie – 2 osoby.
- Analizę SWOT - skonfrontowanie mocnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami umożliwiło wyłonienie najistotniejszych zagadnień dotyczących zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji w ramach RPOWŚ 2014-2020.
- Obserwację terenową, dotyczącą zasobów materialnych i warunków pracy w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez IZ w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020 (obserwacja pasywna).

<sup>2</sup> Lista dokumentów *desk reserach* znajduje się w rozdziale 8 niniejszego raportu

<sup>3</sup> W tym z 246 pracowników IZ i 40 IP, ankietę wypełniło odpowiednio 130 pracowników IZ i 25 IP. Z ogólnej liczby rozesłanych ankiet 9 nie zostało dostarczonych z powodu błędów w danych kontaktowych, z 6 adresów otrzymano automatyczną odpowiedź o dłuższej nieobecności adresata. Niski poziom zwrotu ankiet z IP wynika z faktu, że pracownicy IP ZIT mają na obecnym etapie wdrażania Programu bardzo niewielkie doświadczenie z zakresu realizacji zadań związanych z obszarem badania i nie potrafili odnieść się do większości pytań ankiety, o czym informowali podczas monitu telefonicznego respondentów.

<sup>4</sup> Taka wielkość próby umożliwia wiarygodne wnioskowanie z błędem maksymalnym 5 pkt. - co jest powszechnie przyjętym w naukach społecznych poziomem zapewniającym osiągnięcie wiarygodnych wyników – por. Mieczysław Sobczyk, *Statystyka. Podstawy teoretyczne, przykłady, zadania*, Wyd. UMCS, 1992.



- 
- Warsztat ewaluacyjny – metodę heurystyczną stosowaną w badaniach ewaluacyjnych, służącą podsumowaniu zgromadzonych w toku badania informacji i wypracowaniu trafnych rekomendacji w gronie bezpośrednich interesariuszy obszaru objętego badaniem<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Silverman, D. 2010. *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## 5. OPIS WYNIKÓW BADANIA

Badanie objęło zakresem wybrane elementy systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ tj.: strukturę instytucjonalną, rozwiązania organizacyjne, potencjał kadrowy, zasoby materialne i niematerialne systemu zarządzania i wdrażania, adekwatność i użyteczność procedur, zasadności i wysokości ponoszonych kosztów funkcjonowania systemu.

Wyniki badania w niniejszym rozdziale przedstawiono w czterech podrozdziałach, odpowiadających celom szczegółowym badania i dotyczących:

- Oceny organizacji pracy w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ (podział kompetencji, obszary współpracy, punkty krytyczne, komunikacja wewnętrzna).
- Oceny adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności procedur regulujących procesy zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ.
- Oceny potencjału kadrowego instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ (w tym: stan zatrudnienia i fluktuacja, jakość kadr, system motywacyjny, polityka szkoleniowa).
- Oceny zasobów materialnych i niematerialnych w zakresie funkcji i zadań pełnionych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ.

### 5.1. Ocena organizacji pracy w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ

System zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 (dalej RPOWŚ) stworzony został na podstawie aktów prawnych Unii Europejskiej oraz krajowych aktów prawnych tj.: ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U.2014.1649 j.t. z późn. zm.), w oparciu o obowiązujące wytyczne Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz ustawę z dnia 11 lipca 2014r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz.U.2016.217 j.t.), która reguluje zasady funkcjonowania, wzajemne powiązania oraz zadania Instytucji Zarządzającej (IZ), Instytucji Pośredniczących, Certyfikujących oraz Audytowych.

Zgodnie z zapisami Umowy Partnerstwa, przyjętej przez Komisję Europejską w dniu 23 maja 2014r., każdy z 16 regionalnych programów operacyjnych jest finansowany przez dwa fundusze: EFS oraz EFRR. RPOWŚ 2014-2020 powstał w odpowiedzi na potrzeby województwa świętokrzyskiego, a jego celem głównym jest długofalowy, inteligentny i zrównoważony rozwój oraz wzrost jakości życia mieszkańców województwa poprzez wykorzystanie i wzmocnienie potencjałów regionu i skoncentrowane niwelowanie barier rozwojowych. RPOWŚ 2014-2020 to dokument będący instrumentem pozwalającym na realizację strategicznych założeń rozwoju województwa, poprzez ich dofinansowanie ze środków EFRR oraz EFS w ramach budżetu UE na lata 2014-2020. W związku z tym, odpowiada na główne wyzwania zdefiniowane w dokumentach strategicznych UE, w tym przede



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



wszystkim Strategii Europa 2020, Strategii Rozwoju Kraju 2020 oraz Polityki spójności 2014-2020, z uwzględnieniem uwarunkowań i specyfiki regionu, zdiagnozowanych w Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego 2020. Program realizuje cele określone w przywołanych strategiach poprzez określenie priorytetów, wysokości oraz alokacji środków krajowych lub pochodzących z funduszy strukturalnych UE, przeznaczonych do sfinansowania instrumentów rozwoju województwa świętokrzyskiego.

Struktura organizacyjna służąca realizacji RPOWŚ 2014-2020 jest odzwierciedleniem samej struktury programu operacyjnego, w ramach IZ istnieją dwa departamenty o tzw. funkcjach wdrażających: Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, czyli zajmujący się pierwszą częścią Programu – inwestycyjną, i drugi – Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego, zajmujący się tzw. projektami miękkimi i inicjatywami dotyczącymi Kapitału Ludzkiego.

Rysunek 2. System zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020.



Źródło: opracowanie własne

Powyższa struktura instytucjonalna w ramach Programu jest zgodna z systemem instytucjonalnym wskazanym dla programów regionalnych w Umowie Partnerstwa. Wszystkie Instytucje uzyskały desygnację, zgodnie z art. 15 ust.3 ustawy z dnia 11 lipca 2014r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020.

Zgodnie z zapisami RPOWŚ 2014-2020 zadania zarządzania oraz wdrażania RPOWŚ 2014-2020 skoncentrowane są w strukturze Urzędu Marszałkowego Województwa Świętokrzyskiego, w której zostały wyodrębnione komórki o funkcjach zarządzania programem oraz o funkcjach wdrażających. Zadania dotyczące rynku pracy, objęte działaniami w ramach osi priorytetowej 10. *Otwarty rynek pracy* RPOWŚ 2014-2020 przydzielono Instytucji Pośredniczącej - WUP w Kielcach Uchwałą Nr 277/15 Zarządu Województwa Świętokrzyskiego z dnia 25.03.2015r. w sprawie przyjęcia warunków realizacji priorytetów inwestycyjnych 8i, 8iii oraz 8v w ramach Osi priorytetowej 10. *Otwarty rynek pracy*, w



ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020, przez Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, jako Instytucji Pośredniczącej. Natomiast rolę ZIT jako IP określiło Porozumienie pomiędzy Zarządem Województwa Świętokrzyskiego a Prezydentem Miasta Kielce w sprawie powierzenia zadań Instytucji Pośredniczącej w ramach instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020, zawarte w dniu 29 czerwca 2015r.

Obecnie, blisko rok od zatwierdzenia Programu, zarówno po stronie IZ, jak i IP, struktura ta jest oceniana jako właściwa i skonstruowana odpowiednio do powierzonych im zadań:

*Tworząc tę strukturę przyświecał nam głównie cel koncentracji zadań w ramach jednej IZ, nie powielania procedur, nie wyodrębniania zbyt wielu podmiotów zewnętrznych, co skutkowałoby np. przedłużeniem procesu realizacji samego Programu. W związku z tym poza naszą IZ mamy tylko IP – WUP, co wynika ze specyfiki rynku pracy, tym że działanie tej instytucji jest dedykowane rynkowi pracy, więc niezasadne byłoby zabieranie jej tych kompetencji i IP – ZIT, ale w bardzo ograniczonym zakresie, których kompetencje dotyczą jedynie identyfikacji projektów pozakonkursowych w ramach EFRR i oceny projektów miękkich pod kątem kryteriów zgodności ze strategią.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Zadania i funkcje realizowane przez poszczególne instytucje w systemie oceniane są przez ich przedstawicieli jako właściwie przydzielone, a kompetencje – jasno określone i przydzielone zgodnie z właściwościami merytorycznymi IZ i IP; dzięki temu obecnie system zarządzania i wdrażania Programu działa sprawnie i nie występują poważniejsze zagrożenia dla realizacji zadań poszczególnych instytucji.

*Rozdział funkcji jednoznaczny i czytelny. (...) WUP jako IP podlega bezpośrednio pod instytucję zajmującą się bezpośrednio EFS – Departament EFS, ale wykonuje też zadania zlecane przez DPR. (...) Mamy desygnację, certyfikację i opracowane i zatwierdzone wszystkie dokumenty niezbędne do realizacji naszych zadań. Ścieżka audytu była też zbadana przez UKS, wdrożyliśmy wszystkie zalecane rekomendacje. Mamy Instrukcję Wykonawczą, zgodnie z nią działamy.*

*[IDI z przedstawicielem IP WUP]*

Jednocześnie należy zaznaczyć, że kierownictwo IZ i IP dopuszcza możliwość pewnych zmian w samej strukturze systemu zarządzania i wdrażania Programu; jak powiedział jeden z respondentów IDI:

*Jeśli chodzi o ZIT-y była dopuszczalna [przez MR – przyp.] możliwość zorganizowania ich w formie stowarzyszenia lub porozumienia. My wybraliśmy formę porozumienia, chociaż nie wiadomo czy te wytyczne się nie zmienią i nie będziemy musieli przejść w formę stowarzyszenia, chociaż nam obecne rozwiązanie bardziej odpowiada.*

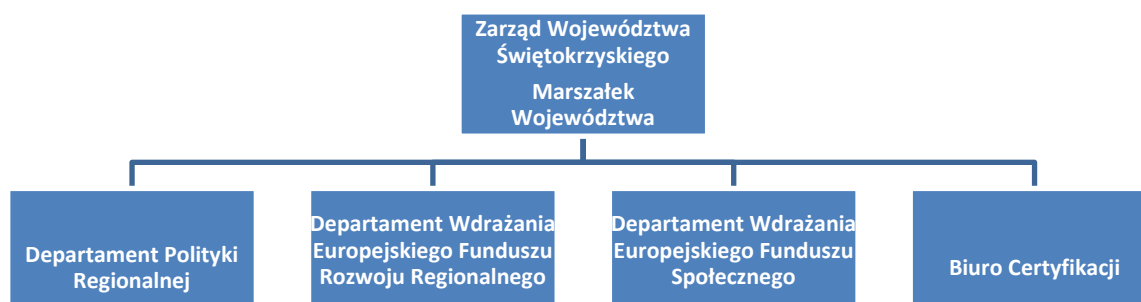
*[IDI z przedstawicielem IP ZIT]*



### **Struktura instytucjonalna i organizacyjna IZ RPOWŚ 2014-2020**

Zgodnie z zapisami §41-43, §44-46 i §105a-105c Regulaminu Organizacyjnego UMWŚ, przyjętego przez Zarząd Województwa Świętokrzyskiego dnia 30 grudnia 2011, z późn. zm., zadania IZ realizowane są przez następujące jednostki organizacyjne w ramach UMWŚ: Departament Polityki Regionalnej (DPR), Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego EFRR), Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Biuro Certyfikacji.

Rysunek 3. Struktura organizacyjna IZ RPOWŚ 2014-2020



*Źródło: opracowanie własne*

Zadania Instytucji Zarządzającej reguluje prawodawstwo unijne. Zgodnie z art. 125 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 Instytucja Zarządzająca odpowiada za zarządzanie Regionalnym Programem Operacyjnym zgodnie z zasadą należytego zarządzania finansami, a w szczególności za:

1. wsparcie pracy komitetu monitorującego, dostarczanie mu informacji wymaganych do wykonywania jego zadań, w szczególności danych dotyczących postępów programu operacyjnego, celów, danych finansowych i danych odnoszących się do wskaźników i celów pośrednich;
2. opracowanie rocznego i końcowego sprawozdania z wdrażania oraz przedłożenie go Komisji Europejskiej po uzyskaniu zatwierdzenia;
3. udostępnianie instytucjom pośredniczącym oraz beneficjentom informacji, które są istotne odpowiednio dla wykonywania ich zadań i wdrażania operacji;
4. ustanawianie systemu elektronicznej rejestracji i przechowywania danych dotyczących każdej operacji, które są niezbędne do monitorowania, ewaluacji, zarządzania finansowego,



weryfikacji i audytu, w tym danych dotyczących poszczególnych uczestników operacji, w stosownych przypadkach;

5. zapewnienie, aby dane, o których mowa w pkt 4 były gromadzone, wprowadzane do systemu, o którym mowa w pkt 4 i tam przechowywane, a dane na temat wskaźników były podzielone według płci w przypadkach wymaganych na podstawie załączników I i II do rozporządzenia w sprawie EFS;

6. sporządzenie i stosowanie odpowiednich kryteriów i procedur wyboru projektów objętych dofinansowaniem ze środków Programu ;

7. zapewnienie, aby wybrana operacja wchodziła w zakres funduszu lub funduszy polityki spójności oraz aby mogła być przypisana do kategorii interwencji;

8. zapewnienie, aby beneficjent otrzymał dokument określający warunki wsparcia dla każdej operacji, w tym szczegółowe wymagania dotyczące produktów lub usług, które mają być dostarczone w ramach operacji, plan finansowy oraz termin realizacji;

9. upewnienie się przed zatwierdzeniem operacji, że beneficjenci dysponują administracyjną, finansową i operacyjną zdolnością do spełnienia warunków;

10. upewnienie się, że jeżeli operacja rozpoczęła się przed dniem złożenia wniosku o dofinansowanie do instytucji zarządzającej, przestrzegano obowiązujących przepisów prawa dotyczących danej operacji;

11. zapewnienie, aby operacje wybrane do dofinansowania z funduszy nie obejmowały przedsięwzięć będących częścią operacji, które zostały objęte lub powinny być zostać objęte procedurą odzyskiwania zgodnie z art. 71 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 w następstwie przeniesienia działalności produkcyjnej poza obszar objęty programem;

12. określenie kategorii interwencji;

13. kontrolę, czy dofinansowane produkty i usługi zostały dostarczone, czy wydatki deklarowane przez beneficjentów zostały zapłacone oraz, czy spełniają one obowiązujące przepisy prawa, wymagania programu operacyjnego oraz warunki wsparcia operacji

14. zapewnienie, aby beneficjenci uczestniczący we wdrażaniu operacji, których koszty zwracane są na podstawie faktycznie poniesionych kosztów kwalifikowalnych, prowadzili oddzielny system księgowości lub korzystali z odpowiedniego kodu księgowego dla wszystkich transakcji związanych z operacją;

15. wprowadzenie skutecznych i proporcjonalnych środków zwalczania nadużyć finansowych, uwzględniając stwierdzone rodzaje ryzyka;





16. ustanawianie procedur zapewniających przechowywanie zgodnie z wymogami art. 72 lit. g) Rozporządzenia wszystkich dokumentów dotyczących wydatków i audytów wymagane do zapewnienia właściwej ścieżki audytu;
17. sporządzanie deklaracji zarządczej i rocznego podsumowania, o których mowa w art. 59 ust. 5 lit. a) i b) rozporządzenia finansowego.

W RPOWŚ 2014-2020 rolę Instytucji Pośredniczącej pełni Urząd Miasta Kielce będący jednocześnie jednostką ZIT, do którego zadań należy:

1. Opracowanie i przedłożenie zaopiniowanej przez KS ZIT KOF Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2014-2020, do zatwierdzenia przez IZ RPOWŚ i właściwe ministerstwa.
2. Aktualizowanie Strategii ZIT KOF w trybie zaopiniowania przez KS ZIT KOF i przedłożenie do IZ RPOWŚ.
3. Opracowanie kryteriów oceny zgodności ze Strategią ZIT dotyczących wyboru projektów w trybie konkursowym i pozakonkursowym w formule ZIT oraz przedstawienie do akceptacji przez IZ RPOWŚ do zatwierdzenia Komitetowi Monitorującemu RPOWŚ 2014-2020.
4. Współpraca IZ RPOWŚ w przygotowaniu harmonogramów naboru wniosków o dofinansowanie projektów z obszaru ZIT KOF.
5. Udział w ocenie wniosków w ramach Komisji Oceny Projektów pracowników IP ZIT i/lub wskazanych przez nią ekspertów w zakresie weryfikacji projektów pod kątem zgodności ze Strategią ZIT KOF.
6. Udział w procedurze odwoławczej w zakresie oceny zgodności ze strategią ZIT KOF.
7. Monitorowanie i sprawozdawczość z realizacji Priorytetów Inwestycyjnych realizowanych w ramach ZIT w ramach RPOWŚ.
8. Ochrona i przetwarzanie danych osobowych z zapewnieniem bezpieczeństwa i poufności danych zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych, w zależności od zakresu zadań.
9. Monitorowanie gotowości beneficjentów do złożenia wniosków, wszelkich opóźnień i innych zagrożeń oraz proponowanie i wdrażanie działań naprawczych po uprzednim przedłożeniu do akceptacji IZ RPOWŚ, w trybie pozakonkursowym.
10. Prowadzenie archiwizacji dokumentów związanych w realizacją powierzonych zadań oraz przekazanie w terminie 3 miesięcy od zakończenia realizacji Porozumienia, IZ RPOWŚ całości dokumentacji związanej z realizacją powierzonych zadań.





11. Gromadzenie danych systemu informatycznego dotyczącego stanu realizacji Działań i Poddziałań w ramach ZIT. IP ZIT ma dostęp do SL2014, jedynie w celach analityczno-sprawozdawczych w zakresie danych dotyczących obszaru KOF<sup>6</sup>.

Drugą jednostką pełniącą rolę IP jest Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach. Instytucja Zarządzająca Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020 Uchwałą Zarządu Województwa Świętokrzyskiego nr 277/15 z dnia 25 marca 2015 roku powierzyła Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy w Kielcach realizację Osi priorytetowej 10. Otwarty Rynek Pracy, w ramach RPOWŚ na lata 2014-2020.

### ***Departamenty w ramach IZ – struktura organizacyjna***

W poprzedniej perspektywie zarządzanie RPOWŚ 2007-2013 należało do trzech komórek funkcjonujących w ramach IZ:

- Departamentu Polityki Regionalnej,
- Departamentu Funduszy Strukturalnych,
- Departamentu Budżetu i Finansów.

Obecnie, w RPOWŚ 2014-2020 za wdrażanie i zarządzanie programem odpowiedzialne są poniższe Departamenty o następującej strukturze wewnętrznej:

- Departament Polityki Regionalnej (DPR):
  - Oddział Programowania Strategicznego i Analiz
  - Obserwatorium Rozwoju Regionalnego
  - Oddział Zarządzania RPO
  - Oddział ds. Innowacji i Transferu Wiedzy
  - Punkt Informacyjny o Funduszach Europejskich
  - Biuro Regionalne Województwa Świętokrzyskiego w Brukseli
  - Centrum Obsługi Inwestora i Przedsiębiorczości
  - Oddział Informacji, Promocji i Pomocy Technicznej
  - Wieloosobowe Stanowisko ds. Ewaluacji RPO
- Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR):
  - Oddział Wdrażania Projektów I
  - Oddział Wdrażania Projektów II
  - Oddział Oceny Merytoryczno – Technicznej
  - Oddział Rozliczeń
  - Oddział Potwierdzania Płatności
  - Wieloosobowe Stanowisko ds. Sprawozdawczości i Raportowania EFRR
  - Oddział Kontroli
  - Wieloosobowe Stanowisko ds. Wdrażania Pomocy Technicznej
- Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS):

<sup>6</sup> <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/dowiedz-sie-o-instytucjach-w-programie/instytucje-posredniczace/urzed-miasta-kielce>; [data dostępu: 25.10.2016]



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- 
- Oddział Wdrażania Projektów
  - Oddział Oceny Projektów
  - Oddział Rozliczeń i Płatności
  - Oddział Sprawozdawczości i Monitorowania
  - Oddział Kontroli
  - Oddział Strategii

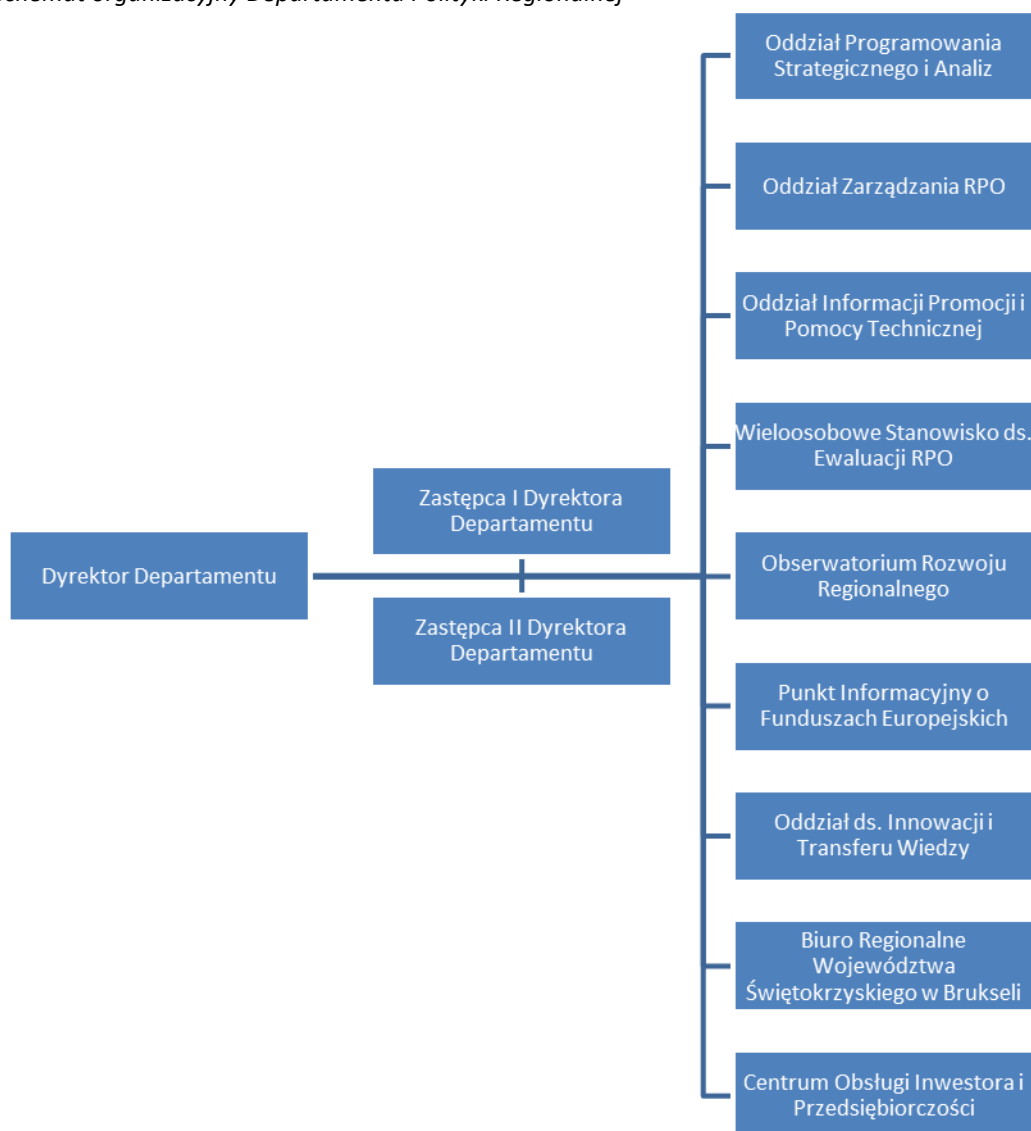
Zakres odpowiedzialności i funkcji poszczególnych Departamentów określa Opis Funkcji i Procedur (w zakresie poszczególnych Oddziałów DPR) oraz Regulamin Organizacyjny UMWŚ.

### ***Zakres funkcji Departamentu Polityki Regionalnej***

Funkcje zarządzania Programem zostały powierzone Departamentowi Polityki Regionalnej UMWŚ o następującej strukturze:



Rysunek 5. Schemat organizacyjny Departamentu Polityki Regionalnej



Źródło: opracowanie własne

Do zadań DPR związanych z zarządzaniem i wdrażaniem RPOWŚ należy w szczególności:

- 1) przygotowywanie projektu strategii rozwoju województwa, jej monitorowanie i okresowa aktualizacja,
- 2) realizacja prac prowadzących do koordynacji dokumentów strategicznych na poziomie województwa – współpraca służąca koordynacji aktywności analitycznych, koncepcyjnych, promocyjnych związanych z realizacją polityki rozwoju oraz wzajemnemu wzmocnieniu działalności planistycznych i wdrożeniowych związanych z realizacją strategii województwa,

- 3) prowadzenie spraw związanych z ewaluacją Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020, a także zapewnienie współpracy z Krajową Jednostką Ewaluacji,
- 4) opracowanie oraz wprowadzanie zmian do RPOWŚ 2014-2020 uzgodnionych lub wynegocjowanych z Instytucją Koordynującą RPO (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju) oraz z Komisją Europejską,
- 5) zarządzanie Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020,
- 6) przygotowanie we współpracy z Departamentem Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Departamentem Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego wytycznych do opracowania podręczników i procedur dla beneficjentów RPOWŚ 2014-2020,
- 7) przygotowywanie we współpracy z Departamentem Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Departamentem Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Departamentem Budżetu i Finansów okresowych, rocznych i końcowych sprawozdań z realizacji RPOWŚ 2014-2020 oraz przedkładanie ich odpowiednim instytucjom,
- 8) prace związane z powołaniem Komitetu Monitorującego RPOWŚ 2014-2020, prowadzenie sekretariatu KM RPOWŚ 2014-2020,
- 9) koordynacja przygotowania i realizacji planów działań z zakresu osi priorytetowej Pomoc Techniczna RPOWŚ 2014-2020, w tym prowadzenie działań dotyczących informacji i promocji RPOWŚ 2014-2020,
- 10) prowadzenie głównego Punktu Informacyjnego o funduszach europejskich oraz lokalnych punktów informacyjnych zajmujących się dystrybucją informacji z zakresu Programów Operacyjnych na lata 2014-2020 w ramach Oddziału Punkt Informacyjny o Funduszach Europejskich,
- 11) przygotowanie i realizacja planu działań z zakresu osi priorytetowej Pomoc Techniczna RPOWŚ 2014-2020, w tym prowadzenie działań dotyczących informacji i Promocji RPOWŚ 2014-2020,
- 12) realizacja działań służących aktualizacji, wdrażaniu i operacjonalizacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego,
- 13) opracowywanie i wdrażanie projektów wspierających wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego,
- 14) koordynacja promocji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego oraz Świętokrzyskiego Systemu Innowacji w regionie i poza jego granicami.

Należy podkreślić, że DPR w UMWŚ zajmuje się nie tylko Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020, ale także szeroko pojętymi zadaniami z zakresu



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Polityki Regionalnej, w szczególności obsługą inwestora i przedsiębiorcy, transferu wiedzy i innowacji oraz odpowiada za działalność Biura Regionalnego Województwa Świętokrzyskiego w Brukseli.

### **Zakres funkcji Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego**

Zadania Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego koncentrują się na funkcjach wdrażających, w gestii DW EFS są następujące czynności:

- 1) realizacja zadań związanych z wdrażaniem osi priorytetowych RPOWŚ 2014 – 2020 finansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR),
- 2) współpraca z beneficjentami w zakresie przygotowania projektów infrastrukturalnych i gospodarczych w ramach RPOWŚ 2014 – 2020, polegająca na udostępnianiu informacji na temat zasad przygotowywania wymaganej dokumentacji aplikacyjnej,
- 3) opracowanie dokumentacji konkursowej oraz ogłaszanie naborów wniosków o dofinansowanie projektów infrastrukturalnych i gospodarczych w ramach poszczególnych osi priorytetowych RPOWŚ 2014 – 2020,
- 4) przyjmowanie wniosków o dofinansowanie realizacji projektów infrastrukturalnych i gospodarczych,
- 5) ocena formalna wniosków o dofinansowanie realizacji projektów infrastrukturalnych i gospodarczych,
- 6) ocena merytoryczno – techniczna projektów infrastrukturalnych i gospodarczych, które przeszły pozytywną weryfikację pod względem formalnym,
- 7) weryfikacja pod względem formalno – prawnym oraz zgodności z celami RPOWŚ 2014 – 2020 listy przedsięwzięć przedkładanej przez Związek ZIT,
- 8) przygotowywanie list rankingowych wniosków po ocenie merytoryczno-technicznej RPOWŚ 2014 – 2020,”
- 9) rozpatrywanie protestów i odwołań w ramach obowiązującej procedury odwoławczej dla RPOWŚ 2014 – 2020,
- 10) przygotowywanie pre-umów, umów o dofinansowanie realizacji projektów infrastrukturalnych i gospodarczych RPOWŚ 2014 –2020 wraz z aneksami,
- 11) weryfikacja pod względem formalnym i merytorycznym wniosków o płatność składanych przez beneficjentów RPOWŚ 2014 –2020,
- 12) obsługa finansowa realizowanych projektów, w tym rozliczanie wniosków o płatność i przygotowywanie dyspozycji do dokonania płatności i zleceń płatności,
- 13) przygotowywanie poświadczeń prawidłowości poniesionych wydatków na rzecz beneficjentów RPOWŚ 2014 – 2020,



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

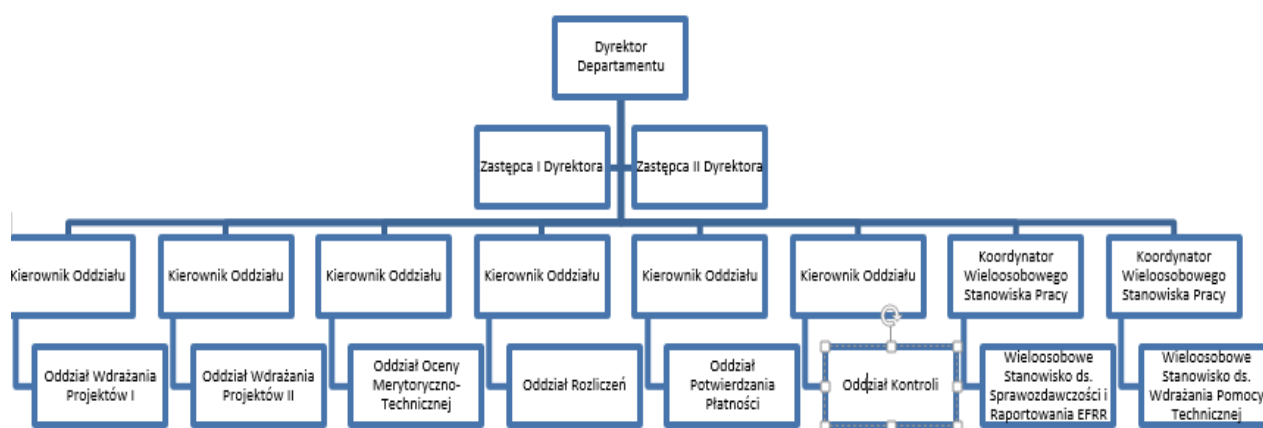
**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- 14) przygotowywanie prognoz wniosków o płatność w ramach RPOWŚ 2014 – 2020,
- 15) przygotowanie decyzji administracyjnych, o których mowa w ustawie o finansach publicznych,
- 16) odzyskiwanie od beneficjentów nienależnie wypłaconych kwot,
- 17) prowadzenie „rejestrów obciążeń na projektach”,
- 18) bieżący monitoring realizacji projektów oraz przygotowanie informacji i sprawozdań dotyczących realizacji poszczególnych działań i osi priorytetowych finansowanych z EFRR w ramach RPOWŚ 2014 – 2020, w tym w zakresie działań ZIT i przekazywanie ich do Departamentu Polityki Regionalnej,
- 19) opracowywanie planów kontroli RPOWŚ 2014 –2020,
- 20) przeprowadzanie kontroli realizacji projektów w miejscu ich realizacji i/lub w siedzibach beneficjentów RPOWŚ 2014 – 2020,
- 21) przekazywanie wyników kontroli zewnętrznych oraz systemowych do DPR,
- 22) sprawozdawczość i odzyskiwanie środków w ramach ZPORR,
- 23) przygotowanie i przekazywanie do Departamentu Polityki Regionalnej propozycji planów działań z zakresu osi priorytetowej Pomoc Techniczna RPOWŚ 2014 – 2020 oraz wdrażanie projektów.

Strukturę Departamentu przedstawia schemat poniżej:

Rysunek 6. Schemat Organizacyjny Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego



Źródło: opracowanie własne

### **Zakres funkcji Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego**

Departament Wdrażania EFS jest drugim – obok DW EFRR – Departamentem o funkcjach związanych z wdrażaniem Programu. Departamentowi Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego powierzono następujące funkcje:

- 1) współpraca z Departamentem Polityki Regionalnej w zakresie opracowania RPO WŚ 2014-2020 oraz dokumentów programowych,
- 2) realizacja zadań związanych z wdrażaniem osi priorytetowych 8 i 9 RPO WŚ 2014-2020 finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS),
- 3) koordynacja działań Instytucji Pośredniczącej RPOWŚ 2014-2020 – Wojewódzkiego Urzędu Pracy w zakresie realizacji zadań związanych z wdrażaniem osi priorytetowej 10 RPO WŚ 2014-2020 – Otwarty Rynek Pracy,
- 4) opracowywanie i przekazywanie do akceptacji Departamentu Polityki Regionalnej:
  - regulaminów konkursów,
  - harmonogramów dla projektów konkursowych i pozakonkursowych,
  - harmonogramów działań informacyjno-szkoleniowych oraz współpraca we wskazanym zakresie z IP RPO WŚ 2014-2020,
- 5) udostępnianie informacji beneficjentom na temat zasad sporządzania dokumentacji aplikacyjnej,
- 6) ogłaszanie naborów wniosków o dofinansowanie projektów w ramach osi priorytetowych 8 i 9 RPO WŚ 2014-2020,
- 7) przyjmowanie wniosków o dofinansowanie realizacji projektów,
- 8) ocena formalna wniosków o dofinansowanie realizacji projektów,
- 9) ocena merytoryczna wniosków o dofinansowanie realizacji projektów, które przeszły pozytywną weryfikację pod względem formalnym,
- 10) przygotowywanie list ocenionych projektów,
- 11) realizacja wybranych projektów pozakonkursowych,
- 12) rozpatrywanie protestów w ramach obowiązującej procedury odwoławczej dla projektów realizowanych w ramach osi priorytetowych 8 i 9 RPO WŚ 2014-2020 finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego,



- 13) przygotowywanie umów o dofinansowanie realizacji projektów w ramach osi priorytetowych 8 i 9 RPO WŚ 2014-2020 wraz z aneksami,
- 14) kontrola pod względem formalnym i merytorycznym wniosków o płatność składanych przez beneficjentów RPO WŚ 2014-2020,
- 15) opracowywanie prognoz, planów i sprawozdań finansowych w odniesieniu do wdrażanych Osi Priorytetowych RPO WŚ 2014-2020,
- 16) obsługa finansowa realizowanych projektów, w tym rozliczanie wniosków o płatność i przygotowywanie dyspozycji do dokonania płatności i zleceń płatności,
- 17) przygotowywanie poświadczeń prawidłowości poniesionych wydatków na rzecz beneficjentów RPO WŚ 2014-2020,
- 18) wydawanie decyzji administracyjnych, o których mowa w ustawie o finansach publicznych,
- 19) odzyskiwanie od beneficjentów nienależnie wypłaconych kwot,
- 20) prowadzenie „rejstru obciążeń na projekcie”,
- 21) przygotowywanie prognoz wniosków o płatność,
- 22) bieżący monitoring realizacji projektów oraz przygotowanie informacji i sprawozdań dotyczących realizacji poszczególnych działań i osi priorytetowych finansowanych w ramach RPO WŚ 2014-2020, w tym weryfikacja informacji i sprawozdań IP RPO WŚ 2014-2020 i przekazywanie ich do Departamentu Polityki Regionalnej,
- 23) opracowywanie planów kontroli RPO WŚ 2014-2020 oraz zatwierdzanie planów kontroli IP RPO WŚ 2014-2020,
- 24) przeprowadzanie kontroli realizacji projektów w miejscu ich realizacji i/lub w siedzibach beneficjentów RPO WŚ 2014-2020,
- 25) przekazywanie wyników kontroli zewnętrznych oraz systemowych do Departamentu Polityki Regionalnej,
- 26) koordynacja merytoryczna i finansowa zadań wykonywanych przez jednostki samorządowe i inne komórki organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego w zakresie realizowanych projektów w ramach RPO WŚ 2014-2020,
- 27) przygotowywanie i przekazywanie do Departamentu Polityki Regionalnej propozycji planów działań z zakresu osi priorytetowej Pomoc Techniczna RPO WŚ 2014-2020 oraz ich wdrażanie.

Strukturę Departamentu przedstawia schemat poniżej:



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



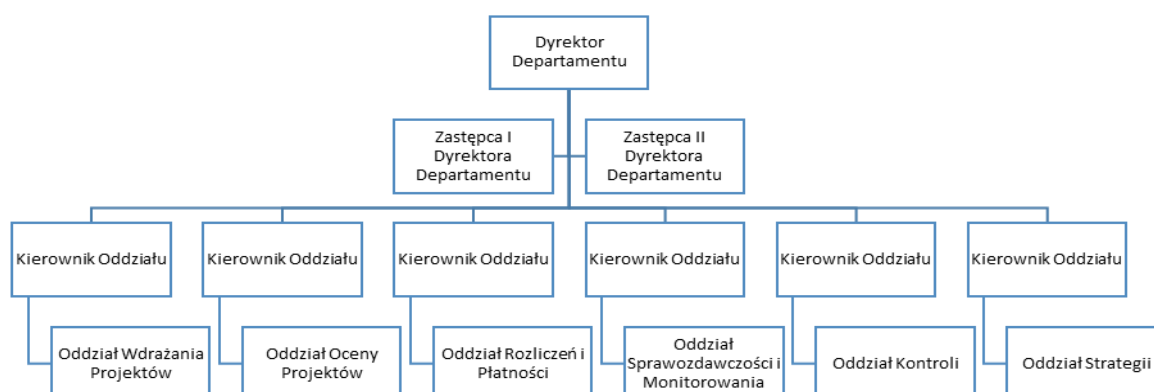
WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





Rysunek 7. Schemat organizacyjny Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego



Źródło: opracowanie własne

### **Biuro Certyfikacji RPOWŚ 2014-2020 – ogólna charakterystyka, kompetencje**

Zgodnie z art. 123 ust. 3 i 126 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady Nr 1303/2013 oraz art. 9 ust. 2 pkt 6 ustawy o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020, do zadań Instytucji Zarządzającej należy w szczególności pełnienie funkcji Instytucji Certyfikującej. Instytucja Certyfikująca, to komórka organizacyjna utworzona na mocy uchwały Zarządu Województwa Świętokrzyskiego w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego w Kielcach. Jest ona odpowiedzialna za certyfikację wydatków ponoszonych zarówno w ramach EFRR, jak i EFS.

W zakresie realizowanych zadań jest komórką niezależną od innych, wykonujących funkcje wyboru projektów do dofinansowania, wypłacania środków beneficjentom i kontroli realizacji projektów.

Biuro ds. certyfikacji, powołane do wykonywania zadań Instytucji Certyfikującej jest organizacyjnie odrębne od innych departamentów Urzędu Marszałkowskiego. Zgodnie z Wytocznymi w zakresie warunków certyfikacji oraz przygotowania prognoz wniosków o płatność do Komisji Europejskiej w ramach programów operacyjnych na lata 2014-2020, koordynacją procesu certyfikacji na poziomie krajowym zajmuje się IK PC – Instytucja Koordynująca Proces Certyfikacji, której funkcję pełni komórka organizacyjna w MR odpowiedzialna za koordynację wdrażania funduszy UE w Polsce. Wg Wytocznymi, na poziomie regionalnych certyfikacji RPO, pracownicy IZ biorący udział w procesie certyfikacji nie mogą realizować zadań związanych z naborem wniosków, wypłatą środków i kontrolą projektów.



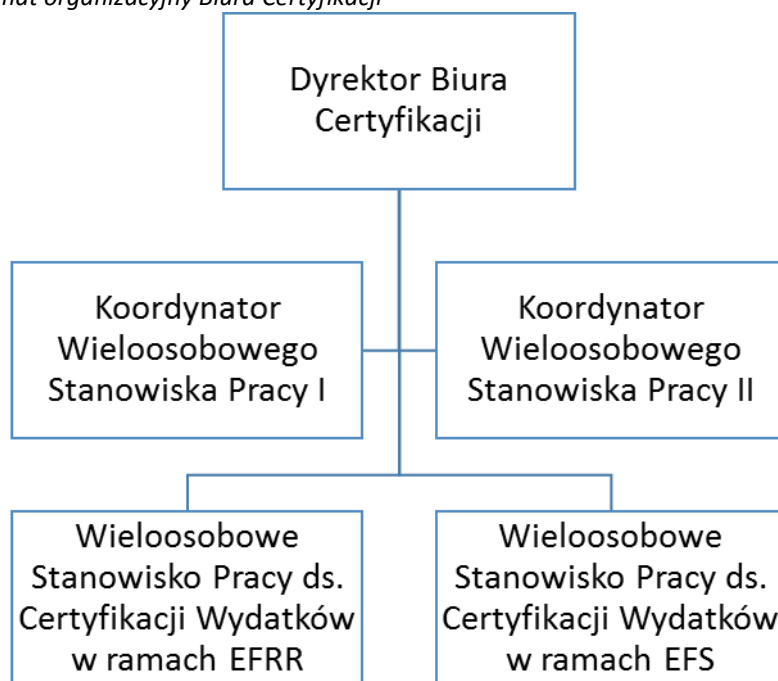
Zgodnie z ww. wytycznym w przypadku podejrzenia wystąpienia nieprawidłowości IZ może podjąć decyzję o wstrzymaniu certyfikacji wydatków w ramach osi priorytetowej, działania, poddziałania lub grupy projektów, do czasu usunięcia tych nieprawidłowości przez daną instytucję. W przypadku wstrzymania certyfikacji wydatków dla całej osi priorytetowej, działania, poddziałania lub grupy projektów, IZ przekazuje do IK PC oraz do Instytucji odpowiedzialnej za otrzymywanie płatności z KE, w terminie 5 dni roboczych od podjęcia decyzji, pisemną informację o zakresie wstrzymania. W przypadku przywrócenia certyfikacji IK PC jest informowana o tym niezwłocznie.

*Instytucja Certyfikująca jest odrębną instytucją zgodnie z dokumentami obowiązującymi na tą perspektywę, od instytucji zarządzającej, mimo to, że obydwie te instytucje są w regionach, we władzach regionalnych nie wojewódzkich, czyli podlega to Marszałkowi ale nie jest w bezpośredniej zależności od IZ ponieważ zgodnie z podziałem kompetencji wewnątrz zarządu, zarządzanie RPO nadzoruje inny członek zarządu, a Biuro Certyfikacji sam Marszałek.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Strukturę BC przedstawia schemat poniżej:

Rysunek 8. Schemat organizacyjny Biura Certyfikacji



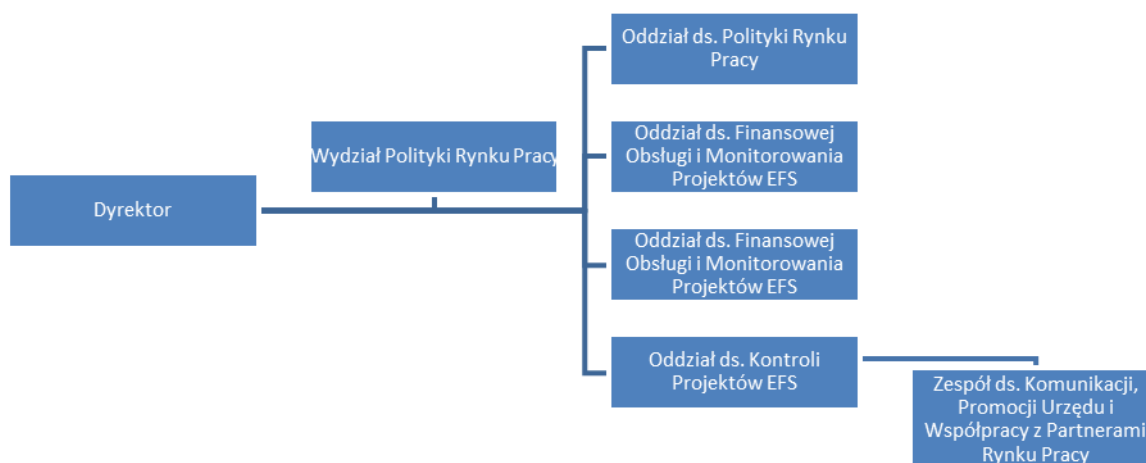
Źródło: opracowanie własne

## ***Institucje Pośredniczące RPOWŚ 2014-2020 – ogólna charakterystyka, kompetencje, struktura organizacyjna***

Zgodnie z art. 123 ust. 7 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013, państwo członkowskie lub Instytucja Zarządzająca może powierzyć wykonywanie części funkcji zarządczych Instytucji Pośredniczącej. Funkcję IP RPOWŚ pełnią:

1. Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach - do zakresu delegowanych mu zadań należy m.in. organizowanie i ogłaszanie naborów wniosków o dofinansowanie projektów w trybie pozakonkursowym i konkursowym powiązanych z rynkiem pracy, tj. umożliwiających aktywizację zawodową osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo m.in. poprzez zdobywanie kwalifikacji i kompetencji warunkujących skuteczny powrót na rynek pracy. Realizacja zadań związanych z RPOWŚ 2014-2020 powierzona została Wydziałowi Polityki Rynku Pracy, w którym zatrudnionych jest 31 osób.

*Rysunek 9. Schemat organizacyjny IP WUP w zakresie Wydziału i Oddziałów, zaangażowanych w zadania związane z realizacją RPOWŚ 2014-2020*



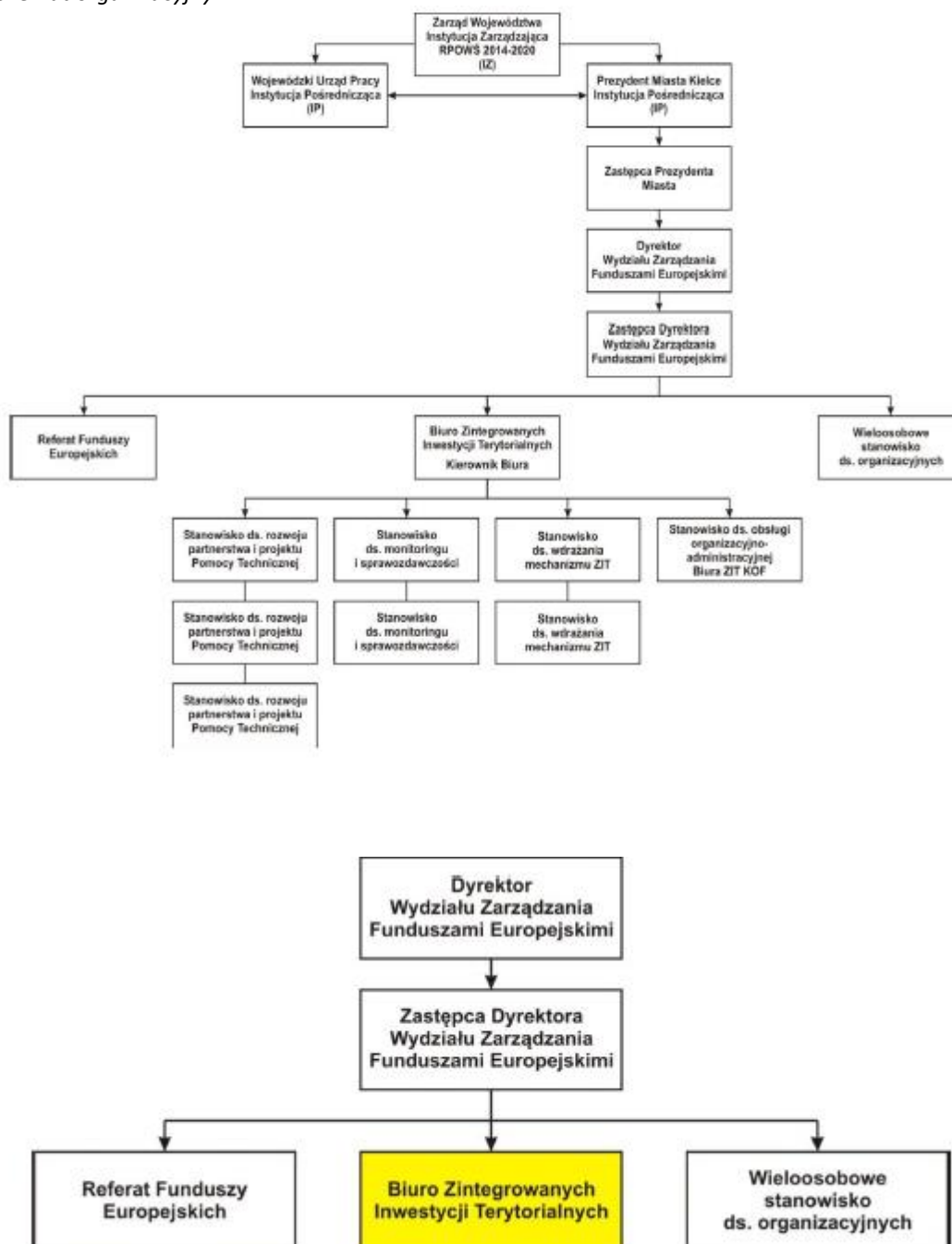
2. Urząd Miasta w Kielcach/ Prezydent Miasta Kielce obsługiwany przez Biuro Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT), do którego zadań należy min.: realizacja zadań związanych z wdrażaniem ZIT na terenie Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego (KOF), współpraca z JST tworzącymi KOF w zakresie wdrażania Instrumentu ZIT, opracowanie i aktualizacja Strategii ZIT KOF, współpraca z Instytucją Zarządzającą RPOWŚ przy opracowaniu dokumentów programowych i wykonawczych dotyczących wdrażania RPOWŚ w zakresie Priorytetów Inwestycyjnych ZIT, opracowywanie i uzgadnianie z IZ kryteriów wyboru projektów finansowanych z EFRR i EFS w zakresie zgodności ze Strategią ZIT KOF, współpraca z IZ w przygotowaniu harmonogramów naboru wniosków o dofinansowanie projektów z obszaru KOF, udział w procesie oceny i wyboru projektów w trybie konkursowym i pozakonkursowym z



formule ZIT we współpracy z IZ, udział w procedurze odwoławczej w zakresie oceny zgodności ze Strategią ZIT KOF. W Biurze ZIT zatrudnionych jest 9 osób.

Strukturę organizacyjną IP ZIT przedstawiają następujące schematy:

Rysunek 10. Schemat organizacyjny IP ZIT



Źródło: opracowanie własne

### ***Ocena organizacji pracy w instytucjach***

Prawidłowo skonstruowany system zarządzania i wdrażania wpływa na prawidłową realizację RPOWŚ oraz przyczynia się do skutecznego osiągnięcia celów programu, dlatego w toku badania ewaluacyjnego przeprowadzono zarówno badania ilościowe (ankietyzację CAWI pracowników IZ i IP) oraz jakościowe (wywiady pogłębione z przedstawicielami kierownictwa zaangażowanych Departamentów IZ i Wydziałów IP) w celu zidentyfikowania słabych punktów systemu, wskazania potrzeb co do ewentualnych zmian i usprawnień systemu w celu skutecznego i efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania.

Wraz z realizacją kolejnych zadań związanych z wdrażaniem Programu, dostrzegana jest potrzeba przesunięcia niektórych zadań pomiędzy poszczególnymi jednostkami w UMWŚ:

*Tak zadania są skoncentrowane, chociaż w naszej IZ docieramy się z niektórymi rozwiązaniami, nie są satysfakcjonujące do końca te rozwiązania, które mamy w naszym regulaminie organizacyjnym – to trzeba jasno powiedzieć.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

W tym zakresie pracownicy Departamentu Polityki Regionalnej, którego funkcje dotyczą przede wszystkim zarządzania Programem, uznają za nadmiarowe przydzielenie im zadań wdrożeniowych, związanych z udziałem Departamentu w procedurze odwoławczej projektów z EFRR.

*Mamy dwa departamenty wdrażające, to jednak w naszym departamencie są funkcje typowo wdrożeniowe, bardzo chcemy to zmienić jednak na chwilę obecną te procesy cały czas trwają, ale to bardzo utrudnia pracę. (...) Postulowaliśmy utworzenie w IZ specjalnej komórki, której zadania skupiałyby się tylko i wyłącznie na odwołaniach i nawet proponowaliśmy dobór, opisy stanowisk do tej komórki, ponieważ tam naprawdę powinni być wysocy specjaliści z różnych dziedzin, plus prawnicy, ponieważ spraw jest bardzo dużo w sądzie, my nie mamy tego doświadczenia. Nie mam danych liczbowych ale te sprawy się dzieją, przynajmniej raz w tygodniu jesteśmy tam stroną w sądzie administracyjnym i dlatego to jest bardzo duży nakład pracy, a my nie jesteśmy specjalistami pod kątem prawa.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

W ramach oceny organizacji pracy w jednostkach zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie Programu oraz jej wpływu na szybkie i efektywne wykonywanie przydzielonych zadań, w niniejszej ewaluacji przeprowadzono badanie ankietowe wszystkich pracowników zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWŚ 2014-2020<sup>7</sup>. W ankietyzacji CAWI zdecydowana większość

<sup>7</sup> Badaniem CAWI objęto próbę 155 pracowników zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWŚ 2014-2020. W grupie badanych 130 respondentów reprezentowało jednostki organizacyjne w strukturze Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego (Departament Polityki Regionalnej, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Departament Wdrażania



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



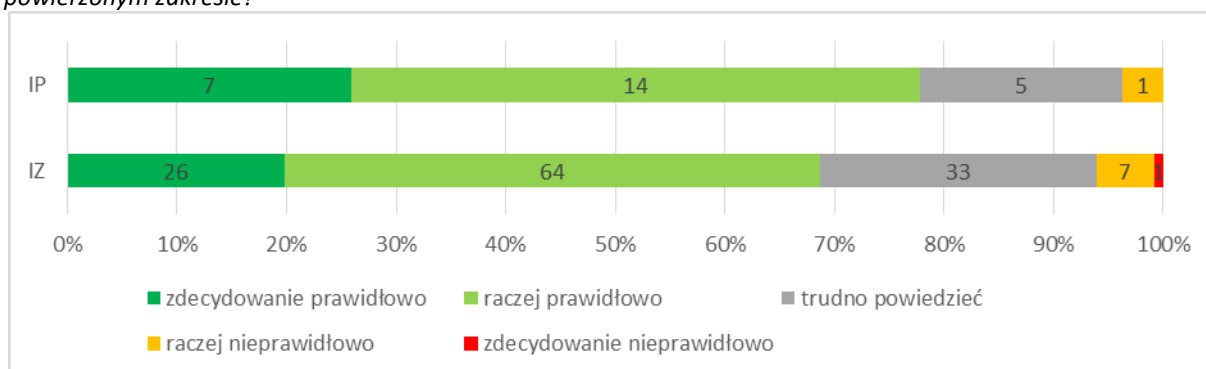
badanych pracowników UMWS oceniła organizację pracy pozytywnie (70%)<sup>8</sup>, podobnie w przypadku pracowników IP WUP (86,36 % pozytywnych ocen) i pracowników IP ZIT (100% pozytywnych ocen).

Respondenci badania zapytani zostali także o opinię na temat właściwego rozdzielania zadań poszczególnych komórek odpowiedzialnych za procesy zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWS 2014-2020. Ponad połowa respondentów (63,64%) reprezentujących IP WUP zgodziła się ze stwierdzeniem, że zadania rozdzielone są właściwie (wybór wartości 4 - „raczej tak” na 5-cio stopniowej skali). Podobnie w przypadku pracowników UMWS - 50% z nich zadeklarowało, że zadania są właściwie rozdzielone, a 38% badanych nie miało zdania na ten temat.

Jednym z aspektów badania była diagnoza możliwego występowania zjawiska nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji. Większość - 71,97% badanych pracowników UMWS oraz 81,82% pracowników IP WUP deklaruje, że tego rodzaju problemy nie mają miejsca.

W dalszej części badania respondenci poproszeni zostali o ocenę właściwości przydzielenia zadań Instytucji Zarządzającej oraz Instytucjom Pośredniczącym w kontekście sprawnej realizacji Programu w powierzonym im zakresie. Zestawienie odpowiedzi pracowników UMWS i pracowników IP WUP i IP ZIT ilustrują dwa poniższe wykresy.

*Wykres 1. Czy Pana/Pani zdaniem zadania przydzielone IZ pozwalają na sprawną realizację programu w powierzonym zakresie?*



*Źródło: opracowanie własne*

Jak wynika z powyższego wykresu opinie pracowników UMWS i IP dotyczące właściwego podziału zadań Instytucji Zarządzającej są w dużej mierze zbliżone, zdecydowanie przeważają opinie pozytywnie oceniające obecnie istniejący podział zadań.

W zakresie oceny zadań przydzielonych Instytucjom Pośredniczącym zauważalne jest większe zróżnicowanie pomiędzy odpowiedziami pracowników UMWS oraz pracowników IP: pracownicy Instytucji Pośredniczących RPOWS 2014-2020 w przeważającej większości oceniają pozytywnie przydzielone im zadania, podczas gdy wśród pracowników IZ znaczna (niemal 1/3) część ankietowanych nie potrafiła tego ocenić (odpowiedzi „trudno powiedzieć”).

Europejskiego Funduszu Społecznego i Biuro Certyfikacji), 22 respondentów reprezentowało IP Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, a 3 respondentów IP ZIT.

<sup>8</sup> Suma odpowiedzi pozytywnych na 5-cio stopniowej skali



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny

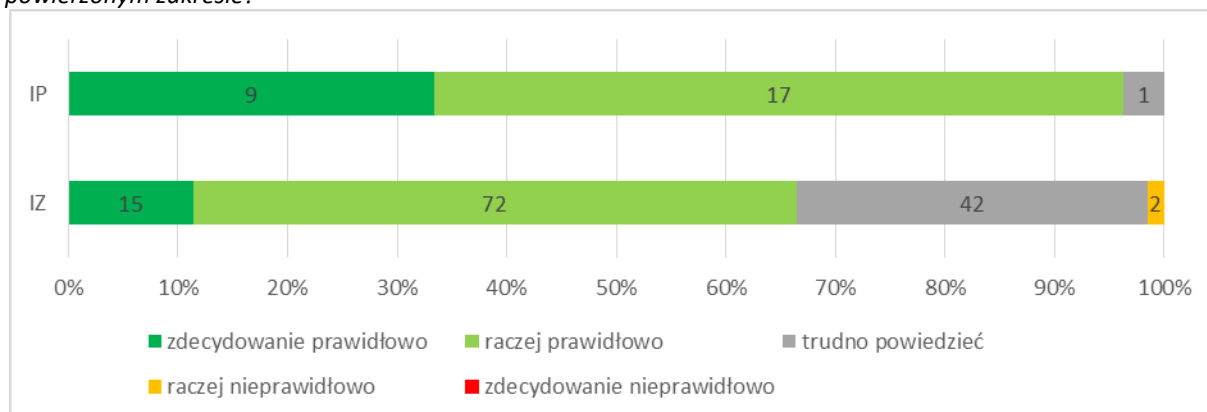


WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Wykres 2. Czy Pana/Pani zdaniem zadania przydzielone IP pozwalają na sprawną realizację programu w powierzonym zakresie?



Źródło: opracowanie własne

Co istotne, zarówno jeśli chodzi o zakres zadań powierzonych IP, w badaniu ankietowym nie odnotowano odpowiedzi zdecydowanie negatywnych.

O sprawności funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania Programu świadczy również liczba ogłoszonych i rozstrzygniętych naborów wniosków o dofinansowanie projektów w ramach RPOWŚ 2014-2020, zgodnie z aktualnym stanem naboru wniosków RPOWŚ 2014-2020 (stan na 05.12.2016):

Tabela 1. Liczba ogłoszonych konkursów i podpisanych umów na realizację projektów w ramach RPOWŚ – stan na 05.12.2016.

Oś/działanie	Oś I	Oś II	Oś III	Oś IV	Oś V	Oś VIII	Oś IX	Oś X	Razem
Liczba konkursów w ramach Osi/działania	2	6	3	12	1	3	7	17	51

Źródło: opracowanie własne

Miarodajna ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020 wymaga skonfrontowania opinii przedstawicieli IZ i IP z ocenami bezpośrednich interesariuszy Programu – jego beneficjentów i wnioskodawców (potencjalnych beneficjentów); z tego względu w metodyce badania przewidziano badanie ilościowe techniką wywiadu telefonicznego (CATI) tej grupy. W ramach badań techniką CATI objęto badaniem reprezentatywną próbkę 108 respondentów (liczebność próby określono na poziomie 95% ufności z błędem maksymalnym 5 pkt. - co jest powszechnie przyjętym w naukach społecznych poziomem zapewniającym osiągnięcie wiarygodnych wyników<sup>9</sup>, zapewnia więc wiarygodność otrzymanych wyników i umożliwia wiarygodne wnioskowanie o całej populacji), z czego – zgodnie z założeniami badania - połowę stanowiły

<sup>9</sup> Mieczysław Sobczyk, *Statystyka. Podstawy teoretyczne, przykłady, zadania*, Wyd. UMCS, 1992.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





podmioty, które otrzymały dofinansowanie w ramach RPOWŚ 2014-2020 (beneficjenci), a drugą połowę podmioty, których wnioski zostały odrzucone (nieskuteczni wnioskodawcy, potencjalni beneficjenci). Zgodnie z zastosowanym w badaniu podejściem kontrfaktycznym (ang. *counterfactual impact evaluation*), badaniem CATI objęto losowo wybraną grupę beneficjentów (z zachowaniem proporcjonalnego do rzeczywistego rozkładu cech w populacji, tj. typu beneficjenta i osi, w ramach której aplikował on o środki) oraz lustrzaną (równoliczną, tj. 54) próbę przedstawicieli podmiotów aplikujących o środki Programu, którzy nie otrzymali dofinansowania, dobranej w sposób celowy z populacji wnioskodawców.

Badaniem objęto beneficjentów i wnioskodawców, którzy składali wnioski w ramach konkursów ogłoszonych dla osi<sup>10</sup>:

- IV. Dziedzictwo naturalne i kulturowe,
- VIII. Rozwój edukacji i aktywne społeczeństwo,
- IX. Włączenie społeczne i walka z ubóstwem
- X. Otwarty rynek pracy.

Pod względem typu podmiotu w grupie badanych dominowali przedsiębiorcy (31,7% ogółu), drugą najliczniejszą grupą były JST (21,5% ogółu), następnie NGO, LGD (20,6% ogółu), instytucje pomocy i integracji społecznej<sup>11</sup> (11,2% ogółu), szkoły (podstawowe, gimnazja średnie), przedszkola, żłobki i inne formy opieki nad dziećmi do lat 3 (4,7% ogółu), ośrodki, placówki kształcenia osób dorosłych np. CKP - centra kształcenia praktycznego, ośrodki kształcenia ustawicznego, szkoły dla dorosłych, ponadgimnazjalne prywatne, kolegia, ośrodki nauki jazdy (4,7% ogółu), uczelnie wyższe, zakłady kształcenia i placówki doskonalenia nauczycieli, jednostki naukowe, szkoły wyższe prowadzące działalność w zabytkowych obiektach, publiczne szkoły artystyczne i uczelnie artystyczne (2,8% ogółu), Powiatowe Urzędy Pracy (1,9% ogółu), podmiot ekonomii społecznej (KIS – klub Integracji społecznej, CIS – Centrum Integracji społecznej, ZAZ - Zakład aktywizacji zawodowej, spółdzielnia socjalna) - 0,9% ogółu.

Tabela 2. Respondenci z podziałem na reprezentowane typy podmiotów. N=108

	Przedsiębiorcy	JST	Instytucja pomocy i integracji społecznej	Powiatowy Urząd Pracy	Szkoła	Uczelnia wyższa	Ośrodek placówka kształcenia osób dorosłych	Podmiot ekonomii społecznej	NGO, LGD	Razem
Beneficjenci	14	13	2	1	2	2	3	0	16	54
	26,42%	24,53%	3,77%	1,89%	3,77%	3,77%	5,66%	0,00%	30,19%	100%
Nieskuteczni wnioskodawcy	20	10	10	1	3	1	2	1	6	54
	37,04%	18,52%	18,52%	1,85%	5,56%	1,85%	3,7%	1,85%	11,1%	100%

<sup>10</sup> Opisujemy rozkład wynika z faktu, iż zgodnie z założeniami badania, ankietyzację rozpoczęto od wylosowania próby beneficjentów; zgodnie ze stanem podpisanych umów w okresie realizacji badania, nie podpisano żadnej umowy w ramach osi I, III, V, VI i VII, stąd brak przedstawicieli pozostałych osi priorytetowych w badanej grupie.

<sup>11</sup> Tj. ośrodki pomocy społecznej, centra pomocy rodzinie: OPS, GOPS, MOPS, PCPR, MOPR

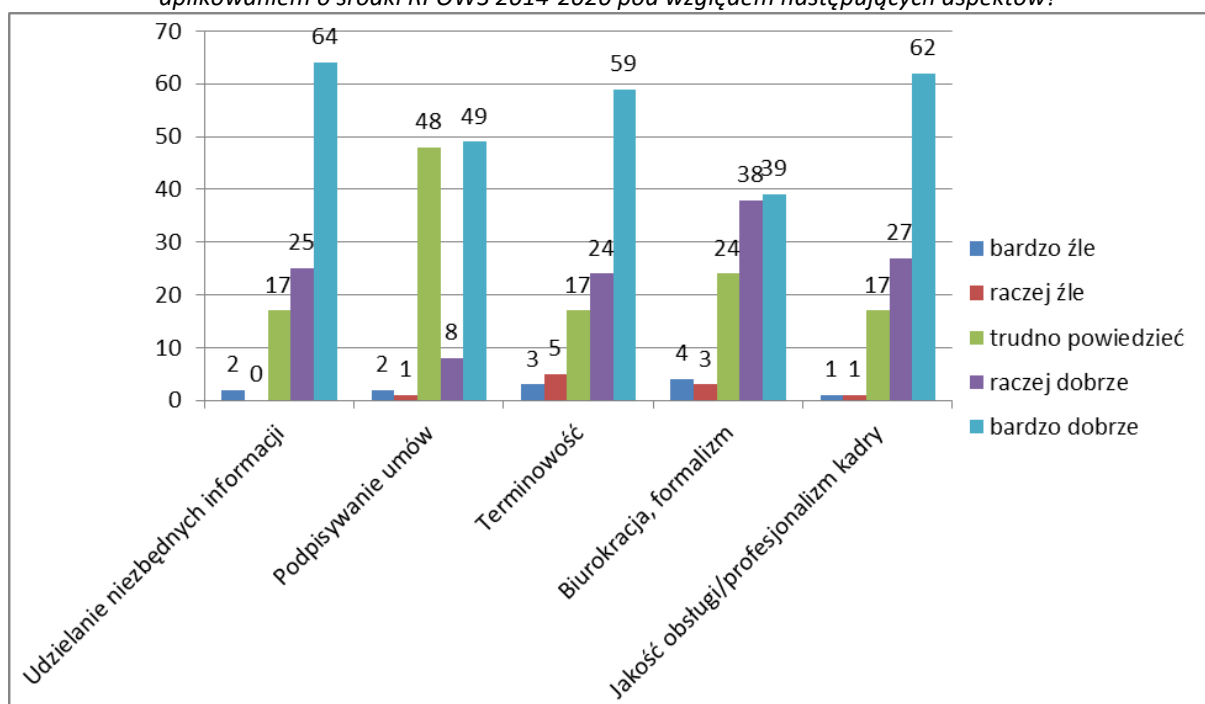




Źródło: Opracowanie własne

Jednym z aspektów badania była ocena kontaktu z instytucjami pod względem udzielania niezbędnych informacji, podpisywania umów, terminowości, biurokracji i formalizmu, jakości obsługi profesjonalizmu kadry. Ponad połowa respondentów (64,8%) kontaktowała się z Urzędem Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego w związku z aplikowaniem o dofinansowanie, mniejsza część z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Kielcach (31,2%). Respondenci w badaniu oceniali jakość kontaktu z instytucją, z którą mieli styczność w związku z aplikowaniem o środki RPOWŚ 2014-2020 pod względem następujących aspektów: udzielanie niezbędnych informacji, procedury podpisywania umów, terminowości, poziomu biurokratyzacji i formalizmu oraz jakości obsługi i profesjonalizmu kadry. Oceny te kształtowały się następująco:

Wykres 3. Jak ocenia Pan/Pani kontakt z instytucją, z którą kontaktował/a się Pan/Pani w związku z aplikowaniem o środki RPOWŚ 2014-2020 pod względem następujących aspektów?



Źródło: opracowanie własne

W opinii ogółu respondentów badania telefonicznego CATI – zarówno skutecznych, jak i nieskutecznych wnioskodawców najwyżej ocenionymi aspektami kontaktu z Instytucjami Ogłaszającymi Konkurs było: udzielanie niezbędnych informacji oraz jakość obsługi/profesjonalizm kadry, nieco niżej oceniono istniejącą biurokrację i formalizm, a także terminowość. Ze względu na specyfikę badanej grupy, obejmującej zarówno beneficjentów, jak i przedstawicieli podmiotów, które nieskutecznie aplikowały o środki Programu, w odniesieniu do procedury podpisywania umów, niemal połowa badanych nie potrafiła ocenić jej przebiegu (nieskuteczni wnioskodawcy), natomiast niemal wszyscy beneficjenci ocenili ten aspekt bardzo dobrze.

W badaniu zadano także pytanie o możliwe bariery w procesie aplikowania o środki RPOWŚ 2014-2020; w tym – bariery instytucjonalne i leżące po stronie organizacji systemu zarządzania i wdrażania Programu. W grupie beneficjentów, którzy otrzymali dofinansowanie, 43,4% wskazało, że nie było barier, dla porównania w grupie nieskutecznych wnioskodawców taką odpowiedź wskazało zdecydowanie mniej badanych - 27,8%. Reprezentanci podmiotów, które otrzymały dofinansowanie, wśród barier utrudniających aplikowanie wskazywali najczęściej: skomplikowany język dokumentacji (32,1%), skomplikowany system kryteriów (20,8%), 15,1% inne bariery, 7,6% trudności w komunikacji z instytucjami, a 1,89% trudności w dotarciu do informacji. Nieskuteczni wnioskodawcy wśród barier wskazywali najczęściej skomplikowany system kryteriów, który stanowił przeszkodę dla 44,4% badanych, skomplikowany język dokumentacji 35,2%, inne 9,3%, zaś niewielki odsetek (1,8%) respondentów z tej grupy wskazał na trudność w dotarciu do informacji. Wśród barier, które respondenci wskazywali samodzielnie wymieniano: niesprawny generator wniosków i problemy techniczne w formularzu wniosku w formie elektronicznej, mało czytelne informacje na stronie internetowej, trudne do spełnienia kryteria dostępu, niskie kompetencje pracowników i nieaktualne informacje, wpływające na opóźnienia w podpisywaniu umów i w realizacji projektów, niewłaściwy dobór ekspertów oceniających wnioski i ich nieznajomość specyfiki funkcjonowania instytucji finansów publicznych i ich ograniczeń, brak wystarczających szkoleń dotyczących przygotowania wniosków, a także mało precyzyjne regulaminy.

Na podstawie powyższych wyników można więc uznać, że podmioty, które otrzymały dofinansowanie były generalnie lepiej przygotowane do procesu aplikowania o środki RPOWŚ 2014-2020 (aż 43,40% beneficjentów wskazało, że nie napotkało w toku aplikowania na poważne bariery), choć oceny te po części mogą być efektem odniesienia sukcesu w pozyskaniu środków Programu (z perspektywy czasu i otrzymania dofinansowania respondenci z tej grupy mogli bagatelizować ewentualne trudności). Natomiast w grupie nieskutecznych wnioskodawców znaczna większość – 77,2% dostrzegała bariery w procesie aplikowania; co istotne, w obydwu grupach ankietowanych podobnie upatrywano źródeł trudności, wskazując przede wszystkim na rozbudowany system kryteriów wyboru oraz skomplikowany język dokumentacji. Jak świadczą odpowiedzi własne<sup>12</sup> respondentów, którymi mogli oni uzupełnić swoje opinie, największą trudność w tym zakresie stanowiły kryteria dostępu.

Jak świadczą więc wyniki badania, beneficjenci i wnioskodawcy nie wskazywali na bariery organizacyjne i instytucjonalne (w tym zakresie odnotowano pojedyncze wypowiedzi) w procesie aplikowania o środki Programu, wskazując w większości na trudności związane z kwestiami formalnymi i wysokie wymagania (kryteria dostępu, kryteria wyboru) stawiane projektom w obecnej perspektywie programowania.

Potwierdza to jedna z wypowiedzi pracowników zaangażowanych we wdrażanie RPOWŚ 2014-2020:

*Na nas w tej chwili Ministerstwo wywiera presję, pytając dlaczego tak mało mamy podpisanych umów, tak mało rozstrzygniętych konkursów. A odpowiedź jest prosta: gminy nie aplikują, bo są zbyt*

<sup>12</sup> Zgodnie z metodologią badań ilościowych, kwestionariusze ankiet mają przede wszystkim postać pytań zamkniętych, tj. z gotowymi propozycjami odpowiedzi na każde pytanie; w przypadku niektórych pytań istnieje jednak możliwość ich uzupełnienia o własną wypowiedź.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



*zadłużone, nie mają środków na wkład własny. I dlatego planują, że będą aplikować na przykład w 2019, nie dlatego, że nie ma potrzeb, ale dlatego, że z ich budżetu wynika, że dopiero wtedy będą miały jakiegokolwiek środki. (...) Kredyty? Ale oni już są pozadłużeni, ci wójtowie czy burmistrzowie też czują presję, że nie mogą się zadłużać powyżej pewnego bezpiecznego poziomu.*

*[IDI z przedstawicielem IP ZIT]*

Prowadzi to do wniosku, iż zarówno skuteczni jak i nieskuteczni wnioskodawcy większości trudności upatrywali w wymaganiach i konstrukcji samego Programu nie zaś w barierach leżących po stronie instytucji.

## **5.2. Ocena adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności procedur regulujących procesy zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ**

Podstawę systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020 stanowią zapisy Programu, wytyczne horyzontalne oraz wytyczne IZ RPOWŚ, szczegółowy opis osi priorytetowych, Opis funkcji i procedur<sup>13</sup> (zawierający podział kompetencji i zadań w ramach systemu zarządzania, wdrażania, certyfikacji i kontroli Programu) oraz Instrukcja Wykonawcza<sup>14</sup>. Ze względu na cel i zakres niniejszego badania, na szczególną uwagę zasługują dwa ostatnie dokumenty, które zawierają procedury działania właściwych instytucji, opisują strukturę systemu zarządzania wdrażania, dostarczają informacji o powiązaniach organizacyjnych pomiędzy instytucjami uczestniczącymi w systemie zarządzania i wdrażania, określają zadania i funkcje poszczególnych instytucji oraz opisują procedury regulujące realizację poszczególnych procesów zachodzących w systemie.

Struktura proceduralna systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2016-2020 charakteryzuje się wysokim poziomem szczegółowości. Czynności wykonywane w ramach poszczególnych procedur wskazane są jednostkowo i wyczerpująco. Ponadto na szczególną uwagę zasługuje podział czynności związanych z obiegiem dokumentów, np. w Instrukcji dla IZ określono kolejność w jakiej przedstawiciele IZ rozpoznają propozycje zmian do projektu oraz kolejność i ramy czasowe dokonywania podpisów i paraf przez odpowiednie osoby. Tak precyzyjnie opisane czynności pozwalają na uniknięcie braków formalnych w dokumentacji oraz usprawniają realizację zadań instytucji zaangażowanych w system zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020.

Instrukcja Wykonawcza RPOWŚ określa szczegółowe procedury postępowania pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego oraz pracowników IP ZIT i IP WUP (IP posiadają własne IW) zaangażowanych w szeroko rozumianą realizację zadań w ramach zarządzania i wdrażania RPOWŚ na lata 2014-2020. Treść IW IZ RPOWŚ jest akceptowana przez Zarząd Województwa Świętokrzyskiego, a następnie przekazywana do Instytucji Koordynującej Proces Certyfikacji w MR.

<sup>13</sup> Analizie poddano wersję 3 dokumentu z czerwca 2016, aktualną w okresie realizacji niniejszego badania ewaluacyjnego.

<sup>14</sup> Analizie poddano wersję 6 IW z dn. 6 sierpnia 2016, aktualną w okresie realizacji niniejszego badania ewaluacyjnego.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Poszczególne procedury IZ RPOWŚ przygotowywane są w Departamentach UMWS zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie RPOWŚ, a następnie przekazywane do DPR-III, w celu ich przeanalizowania i scalania w jeden dokument pn.: „Instrukcja Wykonawcza Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014 – 2020”. Podobnie, Instytucje Pośredniczące RPOWŚ tj.: IP WUP oraz IP ZIT przedkładają opracowane lub zaktualizowane Instrukcje Wykonawcze do IZ RPOWŚ: IP ZIT do DRP-III (Oddział Zarządzania RPO w DPR), a IP WUP do DW EFS (Oddział Kontroli w DW EFS).

Instrukcja Wykonawcza dla Instytucji Zarządzająca określa w szczególności procedury:

- Opracowania i aktualizacji RPOWŚ
- Przekazywanie informacji do Komisji Europejskiej
- Zatwierdzania dokumentów w ramach RPOWŚ przez Zarząd Województwa Świętokrzyskiego w drodze Uchwały
- Opracowania i aktualizacji Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych RPOWŚ (zwany Opiszem)
- Aktualizacja Opisu Funkcji i Procedur dla Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020
- Ewaluacja RPOWŚ
- Procedury Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020
- Opracowania i aktualizacji dokumentów powierzenia zadań Instytucji Pośredniczącej; IP WUP i IP ZIT
- Opracowania i zmiany kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach Osi Priorytetowych RPOWŚ współfinansowanych ze środków EFS oraz EFRR
- Przeprowadzania naboru wniosków o dofinansowanie w ramach RPOWŚ 2014 – 2020
- Wybór projektów w trybie konkursowym
- Tryb odwoławczy IZ RPOWŚ
- Procedury podpisywania, aneksowania i rozwiązywania umów o dofinansowanie projektu
- Procedura dotycząca zasad i zakresu badania skarg dotyczących EFS
- Rozwiązanie umów o dofinansowanie w ramach EFRR
- Obsługa Rejestru Podmiotów Wykluczonych w ramach RPOWŚ 2014-2020.
- Zabezpieczenia zwrotu wypłaconych środków w ramach RPOWŚ 2014-2020
- Przebieg procedury naboru projektów w trybie pozakonkursowym
- Procedura weryfikacji i zatwierdzania wniosków o płatność projektów konkursowych i pozakonkursowych w DW EFS
- Procedura składania wniosków o płatność w DW EFRR
- Procedura certyfikacji wydatków
- Kontrola realizacji projektów
- Procedura wymierzania korekt finansowych za naruszenia prawa zamówień publicznych
- Weryfikacja Wydatków
- Kontrola krzyżowa



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- System informowania o nieprawidłowościach
- Dokonywanie płatności
- Procedura wnioskowania o przyznanie środków europejskich i o udzielenie dotacji celowej z budżetu państwa oraz rozliczenia otrzymanych środków dotacji celowej z budżetu państwa w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014- 2020
- Procedury przeprowadzania realokacji w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014 – 2020.
- Procedura przeprowadzania realokacji pomiędzy priorytetami inwestycyjnymi oraz osiami priorytetowymi RPOWŚ
- Procedura zawierania przez IZ RPOWŚ umowy dotyczącej przeniesienia autorskich praw majątkowych z udzieleniem licencji w ramach projektu EFS
- Procedura zmian harmonogramu płatności
- Procedura zmian w projekcie
- Procedura przekazywania danych finansowych do KE
- Procedura identyfikacji i zarządzania ryzykiem i wystąpienia nadużyć finansowych i/lub korupcji
- Procedura postępowania w sytuacji wykrycia nadużycia finansowego i/lub korupcji (w trakcie kontroli, weryfikacji wniosków o płatność, w wyniku otrzymania skargi, podczas prowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego)
- Procedura informowania IZ RPOWŚ o wszczęciu wobec Beneficjanta postępowania przez uprawnione organy (prokuratura, CBA, ABW, OLAF)
- Procedura o charakterze informacyjnym w zakresie zapobiegania nadużyciom i korupcji na poziomie IZ RPOWŚ ora Beneficjentów.
- Środki zapobiegające występowaniu nadużyć finansowych
- Procedura przeglądu i weryfikacji wdrożenia wyników kontroli/audytów przeprowadzanych w DW EFS/DW EFRR przez upoważnione krajowe służby kontrolne / instytucje w ramach RPOWŚ oraz sposób informowania IZ DPR o wynikach kontroli/audytów przeprowadzonych w DW EFS/DW EFRR
- Procedura przygotowania corocznego podsumowania końcowych sprawozdań z audytu i przeprowadzonych kontroli audytów przeprowadzanych przez Instytucję Audytową, NIK i inne służby kontrolne, KE i inne upoważnione instytucje, w tym analizę charakteru i zakresu błędów i uchybień stwierdzonych w systemach, jak również podjętych lub planowanych działań naprawczych.

Gdy zachodzi konieczność zmiany Instrukcji Wykonawczej, w przypadku IZ po zidentyfikowaniu potrzeby wprowadzenia zmian sporządzany jest w odpowiednich Departamentach wniosek o zmianę/y w IW, który przekazywany do Departamentu Polityki Regionalnej. Zmiany zapisów *Instrukcji* mogą również być wypracowywane w ramach bieżącej pracy Departamentu Polityki Regionalnej wymuszonej zmianami obowiązującego prawodawstwa, a także obowiązujących wytycznych. Projekt zmian Instrukcji Wykonawczej jest akceptowany przez Dyrektora bądź Zastępcy Dyrektora DPR przez



podpisanie wniosku do Zarządu Województwa Świętokrzyskiego, który przyjmuje zmiany w drodze Uchwały.

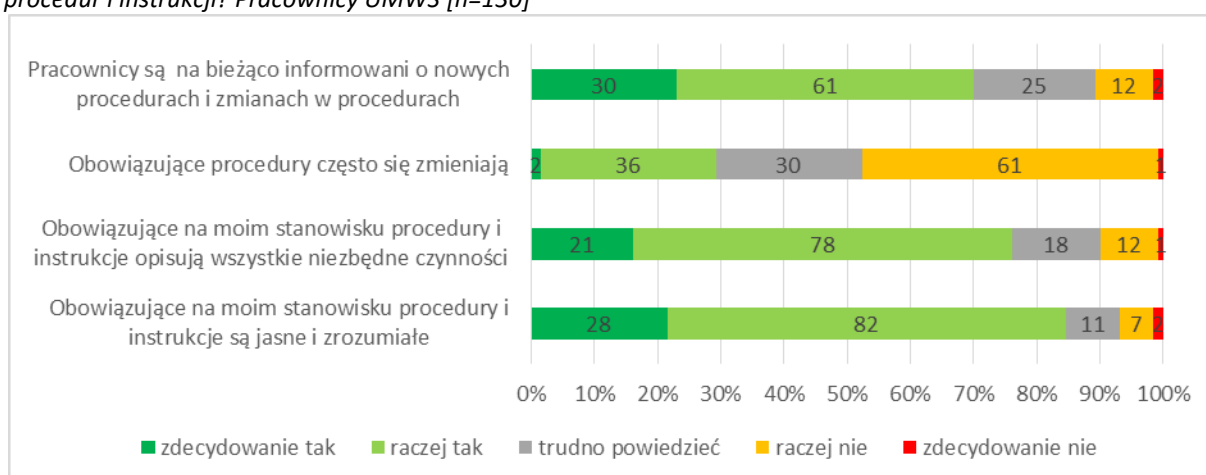
Procedura ta przebiega podobnie w przypadku zmian IW IP ZIT i IW IP WUP, przy czym zmiany pierwszej z nich, projekt zmian kierowany jest do DPR-III, gdzie po uzyskaniu akceptacji Kierownika Oddziału Zarządzania RPO zostają przygotowane odpowiednie dokumenty pod obrady Zarządu Województwa, celem uzyskania akceptacji zmian. W przypadku IW IP WUP, zmiany Instrukcji weryfikuje Oddział Kontroli DW EFS.

### **Procedura informowania pracowników o przyjęciu Instrukcji Wykonawczej oraz o jej zmianach**

Po przyjęciu w drodze Uchwały przez Zarząd Województwa Świętokrzyskiego Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 oraz każdorazowej jej zmiany, Kierownik Oddziału Zarządzania RPO w DPR zamieszcza na dysku sieciowym IZ DPR zatwierdzoną/zmienioną Instrukcję Wykonawczą i przekazuje aktualną wersję dokumentu w wersji elektronicznej pracownikom DPR-III, Kierownikowi DPR-IX i Koordynatorowi DPR-X. Kierujący oddziałami przekazują i zobowiązują do zapoznania się z IW lub jej zmianami swoich pracowników. Kierownik Oddziału Zarządzania RPO w DPR przekazuje również przyjętą/zaktualizowaną wersję Instrukcji Wykonawczej w wersji elektronicznej na sekretariaty Departamentów Wdrażających, Departamentu Budżetu i Finansów oraz Biura Certyfikacji. Wyznaczeni pracownicy wymienionych komórek przekazują i zobowiązują do zapoznania się z IW lub jej zaktualizowaną wersją pozostałych pracowników swoich komórek organizacyjnych zaangażowanych we wdrażanie RPOWŚ 2014-2020. Wyznaczeni pracownicy zamieszczają na dyskach sieciowych własnych komórek organizacyjnych przedmiotowy dokument.

Respondenci badania ankietowego CAWI – pracownicy IZ i IP poproszeni zostali o dokonanie oceny obowiązujących procedur i instrukcji poprzez ustosunkowanie się do czterech stwierdzeń, dotyczących adekwatności obowiązujących procedur oraz dostępności informacji na temat zmian w procedurach. Zestawienie odpowiedzi pracowników UMWŚ prezentuje poniższy wykres.

Wykres 4. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi obowiązujących procedur i instrukcji? Pracownicy UMWŚ [n=130]



Źródło: opracowanie własne

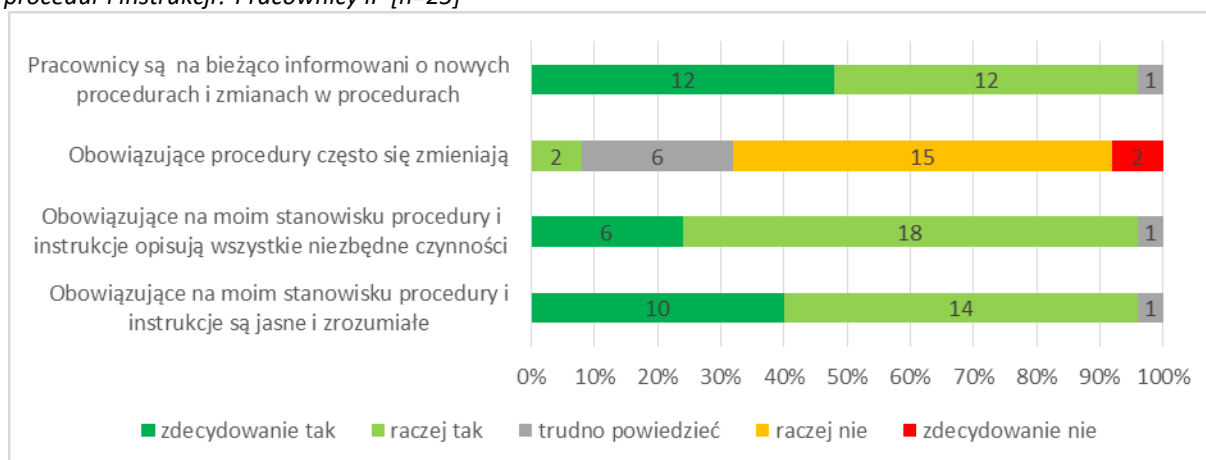




Z udzielonych przez respondentów odpowiedzi wynika, że procedury na zajmowanych przez pracowników UMWS stanowiskach są jasne i zrozumiałe (21,54% odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 63,07% odpowiedzi „raczej tak”, mały odsetek odpowiedzi negatywnych – 6,92% „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”), podobnie zdecydowanie wyróżniającym się stwierdzeniem pod względem liczby pozytywnych ocen (76,15% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) jest to, że procedury i instrukcje opisują wszelkie niezbędne czynności – ponad połowa respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. W pytaniu o częstotliwość zmian procedur najczęściej wybieraną odpowiedzią, było „raczej nie” (46,92%). Informowanie pracowników na bieżąco o nowych procedurach i zmianach również w przeważającej większości zostało ocenione pozytywnie, zgodę z tym stwierdzeniem zadeklarowało 46,92% (4 na 5-cio stopniowej skali) a 23,07% zgodziło się ze stwierdzeniem całkowicie.

W badanej grupie pracowników IP również dominowały opinie pozytywnie oceniające zagadnienia związane z istniejącymi w instytucjach procedurami i instrukcjami. Zauważono również wyższy niż w grupie pracowników UMWS odsetek odpowiedzi skrajnie pozytywnych: 40% badanych całkowicie zgodziło się ze stwierdzeniem, że obowiązujące na ich stanowisku procedury i instrukcje są jasne i zrozumiałe, 48% badanej grupy całkowicie zgodziło się ze stwierdzeniem, że pracownicy informowani są na bieżąco o nowych procedurach ich zmianach.

Wykres 5. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi obowiązujących procedur i instrukcji? Pracownicy IP [n=25]



Źródło: Opracowanie własne

Wyniki badania ankietowego świadczą więc o tym, że procedura opracowywania IW oraz jej modyfikacji i informowania o wprowadzonych do niej zmian działa prawidłowo; w efekcie pracownicy IZ i IP mają pełną wiedzę na temat aktualnie obowiązujących procedur i uznają je za wyczerpujące, jasne i zrozumiałe.

Również w toku badania jakościowego (IDI), zarówno przedstawiciele IZ, jak i IP deklarowali, że obowiązująca Instrukcja Wykonawcza w sposób wyczerpujący i precyzyjny opisuje najważniejsze procedury i jest ona jasna i czytelna dla pracowników instytucji. Pracownicy i przedstawiciele



kierownictwa poszczególnych Departamentów IZ i IP szczególnie cenią sobie możliwość modyfikowania IW w miarę realizacji kolejnych zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, certyfikacją i kontrolą Programu; ze strony zaangażowanych pracowników zgłaszane są kolejne zmiany, których konieczność wprowadzenia płynie z praktyki realizowanych przez nich czynności oraz zmian i aktualizacji dokumentów programowych, pracownicy IZ i IP mają z tego względu poczucie, że aktywnie uczestniczą w systemie zarządzania i wdrażania Programu oraz mają wpływ na kształt obowiązujących procedur. Od momentu przyjęcia do chwili realizacji niniejszego badania, zmiany w IW IZ wprowadzono w latach 2015-2016 pięciokrotnie; w okresie realizacji badania (październik-listopad 2016) wersja 6 IW IZ RPOWŚ z dnia 6 sierpnia 2016 roku była modyfikowana, jednak jak świadczą zebrane opinie pracowników IZ, zmiany w tym dokumencie nie stanowią obciążenia dla pracowników (por. wyniki ankietyzacji CAWI pracowników IZ i IP niżej).

Zgodnie z wynikami badania CAWI i przeprowadzonych badań jakościowych (wywiadów pogłębionych IDI) z pracownicy zaangażowani w realizację zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, certyfikacją i kontrolą Programu za najbardziej obciążające obowiązki wynikające z procedur związanych z rozpatrywaniem odwołań (protestów do ocen złożonych wniosków o dofinansowanie - DW EFRR oraz DPR), procesem oceny wniosków i negocjacji (DW EFS, IP WUP) oraz obsługą LSI2020 i SL2014 (DPR, DW EFRR, IP ZIT, IP WUP). Procedury te szczegółowo omówiono poniżej.

### Procedura odwoławcza

W poniższej tabeli zebrano opis procedur i zakres zadań poszczególnych Departamentów w ramach procedury odwoławczej, zaliczanej w IW do procedur wspierających pracę Komitetu Monitorującego.

Tabela 3. Zakres zadań poszczególnych Departamentów w ramach procedury odwoławczej

PROCEDURA ODWOŁAWCZA					
Czego dotyczy protest?					
EFRR				EFS, oceny formalnej lub merytorycznej	
Oceny formalnej		Oceny merytorycznej			
Rozpatrywany przez:	Oddział Wdrażania Projektów I lub Oddział Wdrażania Projektów II w DW EFRR	Rozpatrywany przez:	Oddział Zarządzania RPO w Departamencie Polityki Regionalnej (DPR)	Rozpatrywany przez:	Zespół ds. dokumentacji i protestów Oddziału Strategii w DW EFS
Podpisanie przez pracowników deklaracji bezstronności i poufności.		Podpisanie przez pracowników deklaracji bezstronności i poufności.		Podpisanie przez pracowników deklaracji bezstronności i poufności.	
Sprawdzenie przez pracownika odpowiedniego oddziału, czy protest został złożony w terminie i do właściwego Departamentu w IZ RPO WŚ		Sprawdzenie przez pracownika odpowiedniego oddziału, czy protest został złożony w terminie i do właściwego Departamentu w IZ RPO WŚ		Sprawdzenie przez pracownika odpowiedniego oddziału, czy protest został złożony w terminie i do właściwego Departamentu w IZ RPO WŚ	
Zmiana w LSI statusu wniosku o dofinansowanie z "odrzucony" na "procedura odwoławcza"		Zmiana w LSI statusu wniosku o dofinansowanie z "odrzucony" na "procedura odwoławcza"		Zmiana w LSI statusu wniosku o dofinansowanie z "odrzucony" na "procedura odwoławcza"	
W terminie do 30 dni kalendarzowych od dnia wpłynięcia protestu do DW EFRR przygotowywane jest stanowisko o przywróceniu projektu do ponownej oceny formalnej lub podtrzymywane jest pierwotne stanowisko o zasadności otrzymania negatywnej oceny formalnej wraz z pouczeniem Wnioskodawcy o możliwości wniesienia skargi do wojewódzkiego sądu administracyjnego.		W DPR-III rozpatrywane są protesty dotyczące oceny merytorycznej projektu współfinansowanego z EFRR. Oddział Oceny Merytoryczno-Technicznej w DW EFRR na pisemny wniosek DPR przekazuje do DPR-III, w terminie 2 dni roboczych, całość dokumentacji projektowej wraz z kopiami dokumentacji z przeprowadzonej oceny przez KOP-OM.		Protest rozpatrywany jest pod względem formalnym lub merytorycznym w terminie do 30 dni kalendarzowych od dnia wpłynięcia protestu do DW EFS.	
Každorazowo Instytucja Zarządzająca RPOWŚ 2014-2020 niezwłocznie informuje Wnioskodawcę na piśmie o wyniku rozpatrzenia jego protestu. Informacja ta zawiera w szczególności:					
1) treść rozstrzygnięcia polegającego na uwzględnieniu albo nieuwzględnieniu protestu, wraz z uzasadnieniem;					
2) w przypadku nieuwzględnienia protestu – pouczenie o możliwości wniesienia skargi do sądu administracyjnego.					



Fundusze Europejskie  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





*Źródło: opracowanie własne*

Protest jest rozpatrywany w zależności, czy odwołanie dotyczy oceny formalnej – przez Oddział Wdrażania Projektów I lub Oddział Wdrażania Projektów II w DW EFRR, a gdy odwołanie dotyczy oceny merytorycznej - przez Oddział Zarządzania RPO w Departamencie Polityki Regionalnej (DPR)<sup>15</sup>. W DW EFS protest jest każdorazowo, zarówno w odniesieniu do kwestii formalnych, jak i merytorycznych, rozpatrywany przez Zespół ds. dokumentacji i protestów Oddziału Strategii<sup>16</sup>. Widoczny jest więc swoisty dualizm w tym zakresie, jak powiedziała jedna z przedstawicielek DPR w wywiadzie IDI:

*To też jest taka niespójność, DW EFS sam sobie rozpatruje odwołania, my uczestniczymy w odwołaniach od tzw. projektów inwestycyjnych i o tyle jest to nieadekwatne, że my tak, czy inaczej musimy zapoznawać się z dokumentacją projektową, wszystkimi załącznikami, ze studium wykonalności i de facto rozpatrując protest i tak musimy się zapoznawać z projektami. A procedura odwoławcza jest etapem oceny projektów, więc my jesteśmy włączeni w tą ocenę. (...) Każdy pracownik, którego odpowiedź na protest zostanie zaskarżona do Sądu Administracyjnego ma obowiązek przygotować taką odpowiedź na skargę, przekazać ją prawnikowi, prawnik weryfikuje jedynie pod kątem formalnym. Bardzo często, praktycznie zawsze jesteśmy proszeni o branie udziału w takich rozprawach, ale w związku z tym iż główne zarzuty dotyczą oceny merytorycznej, więc bardzo często chodzą pracownicy, którzy oceniali merytorycznie projekt. Ale to jest bardzo rozwiązanie niedoskonałe, i to nam bardzo komplikuje sprawę, ponieważ czasami jest tych odwołań kilkanaście, albo kilkadziesiąt w jednym czasie i paraliżuje to inne nasze zadania.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Obecnie przyjęte rozwiązanie wynika z faktu, iż odwołań nie mogą rozpatrywać osoby które oceniają projekty; obowiązująca w tym zakresie procedura, przewiduje, że na początku procesu pracownicy podpisują deklarację bezstronności i poufności, a następnie pracownik odpowiedniego Oddziału DW EFRR, DW EFS lub DPR sprawdza, czy protest został złożony w terminie i do właściwego Departamentu w Instytucji Zarządzającej RPOWŚ. W przypadku złożenia protestu do IZ RPOWŚ pracownik odpowiedniego Oddziału zmienia status wniosku o dofinansowanie z „odrzucony” na procedura odwoławcza w LSI. W terminie do 30 dni kalendarzowych od dnia wpłynięcia protestu do DW EFRR przygotowuje się stanowisko o przywróceniu projektu do ponownej oceny formalnej lub podtrzymywane jest pierwotne stanowisko o zasadności otrzymania negatywnej oceny formalnej

<sup>15</sup> W DPR-III rozpatrywane są protesty dotyczące oceny merytorycznej projektu współfinansowanego z EFRR. Oddział Oceny Merytoryczno-Technicznej w DWEFRR na pisemny wniosek DPR przekazuje do DPR-III, w terminie 2 dni roboczych, całość dokumentacji projektowej wraz z kopiami dokumentacji z przeprowadzonej oceny przez KOP-OM.

<sup>16</sup> W Zespole ds. dokumentacji i protestów DWEFS rozpatrywane są protesty dotyczące oceny formalnej i merytorycznej projektu współfinansowanego z EFS. Odpowiedni pracownik Zespołu ds. dokumentacji i protestów sprawdza czy protest został złożony w terminie i do właściwej instytucji. Protest rozpatrywany jest pod względem formalnym lub merytorycznym w terminie do 30 dni kalendarzowych od dnia wpłynięcia protestu do DWEFS.



wraz z pouczeniem Wnioskodawcy o możliwości wniesienia skargi do wojewódzkiego sądu administracyjnego.

Zgodnie z zapisami IW, każdorazowo Instytucja Zarządzająca RPOWŚ 2014-2020 niezwłocznie informuje Wnioskodawcę na piśmie o wyniku rozpatrzenia jego protestu. Informacja ta zawiera w szczególności:

- 1) treść rozstrzygnięcia polegającego na uwzględnieniu albo nieuwzględnieniu protestu, wraz z uzasadnieniem;
- 2) w przypadku nieuwzględnienia protestu – pouczenie o możliwości wniesienia skargi do sądu administracyjnego.

W przypadku nieuwzględnienia protestu, negatywnej ponownej oceny projektu lub pozostawienia protestu bez rozpatrzenia, w tym w przypadku, o którym mowa w art. 66 ust. 2 pkt 1 ustawy wdrożeniowej, Wnioskodawca może w tym zakresie wnieść skargę do sądu administracyjnego, zgodnie z art. 3 § 3 ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. z 2012 r. poz. 270, z późn. zm.). W przypadku uwzględnienia protestu Instytucja Zarządzająca RPOWŚ 2014-2020 może skierować projekt do właściwego etapu oceny albo umieścić go na liście projektów wybranych do dofinansowania w wyniku przeprowadzenia procedury odwoławczej, informując o tym Wnioskodawcę.

Również przedstawiciele DW EFRR, biorący udział w badaniu jakościowym uznali procedurę rozpatrywania odwołań od oceny wniosków o dofinansowanie (w przypadku DW EFRR – jedynie pod kątem formalnym) za bardzo uciążliwe, zwłaszcza w kontekście coraz większej liczby ogłaszanych i rozstrzyganych konkursów w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Ze strony DPR postulowano utworzenie w IZ specjalnej komórki, której zadania skupiałyby się tylko i wyłącznie na odwołaniach, w której powinni być zatrudnieni specjaliści z różnych dziedzin oraz prawnicy z doświadczeniem w prowadzeniu spraw przed sądem administracyjnym (ze względu na konieczność reprezentowania IZ w postępowaniu sądowym).

*Beneficjenci czują, że jest to ostatnia możliwość, bo jest coraz mniej środków na infrastrukturę i proste, bezzwrotne formy finansowania (...) Przy takiej skali wniosków dramatycznie wzrosła liczba odwołań.*

*[IDI z przedstawicielem DW EFRR]*

Należy się spodziewać, że liczba odwołań w kolejnych latach będzie rosła; na podstawie przeprowadzonego badania jakościowego z pracownikami IZ, Ewaluator proponuje więc utworzenie wydzielonego oddziału ds. odwołań, który mógłby zajmować się protestami składanymi do DW EFRR. Pracownikami tego oddziału powinni być m.in. prawnicy/radcy prawni z doświadczeniem w prowadzeniu spraw przed sądem administracyjnym.

### **Procedura wyboru projektów w trybie konkursowym – negocjacje**

Zgodnie z aktualnie obowiązującą Instrukcją Wykonawczą wnioski, które w trakcie oceny merytorycznej uzyskały ocenę warunkową kierowane są do negocjacji. Powiadomiony o wynikach oceny merytorycznej i możliwości podjęcia negocjacji wnioskodawca w wyznaczonym terminie



przekazuje do IOK informację o akceptacji lub też braku akceptacji warunków określonych przez KOP bądź przedstawia stosowne wyjaśnienia, jeżeli został wezwany do ich złożenia. Następnie pracownik Oddziału Oceny Projektów ustala termin negocjacji, a projektodawca w terminie 5 dni kalendarzowych przekazuje do IOK informację o akceptacji lub też braku akceptacji warunków określonych przez KOP lub przedstawia stosowane wyjaśnienia, jeżeli o takie został wezwany. W trakcie negocjacji Projektodawca może odrzucić lub przyjąć warunki przedstawione przez KOP lub złożyć wymagane wyjaśnienia, co będzie skutkowało pozytywną oceną wniosku, którego ostateczny wynik oceny zawierać będzie punkty przyznane za warunkowe spełnienie kryterium. Jeżeli Wnioskodawca przyjmie propozycję KOP i złoży poprawiony wniosek lub też złoży pismo informujące o chęci podjęcia negocjacji po terminie, wówczas zostanie pisemnie/mailowo poinformowany o konieczności wyjaśnienia zaistniałej sytuacji. Jeśli wyjaśnienie zostanie zaakceptowane przez Dyrektora/Zastępcę Dyrektora, wniosek zostanie przekazany do weryfikacji lub zostanie wyznaczony kolejny termin negocjacji.

Pracownik Oddziału Oceny Projektów sporządza protokół z przeprowadzonych negocjacji uwzględniający ustalenia dotyczące ostatecznego kształtu projektu, który zostaje podpisany przez obie strony. Wnioskodawca w terminie 7 dni kalendarzowych przesyła elektronicznie poprawiony wniosek o dofinansowanie oraz składa wniosek w wersji papierowej celem ponownej weryfikacji pod kątem zgodności z wersją pierwotną jak i protokołem z negocjacji. Pozytywna opinia z weryfikacji projektu prowadzi do następnego etapu wyboru projektów konkursowych.

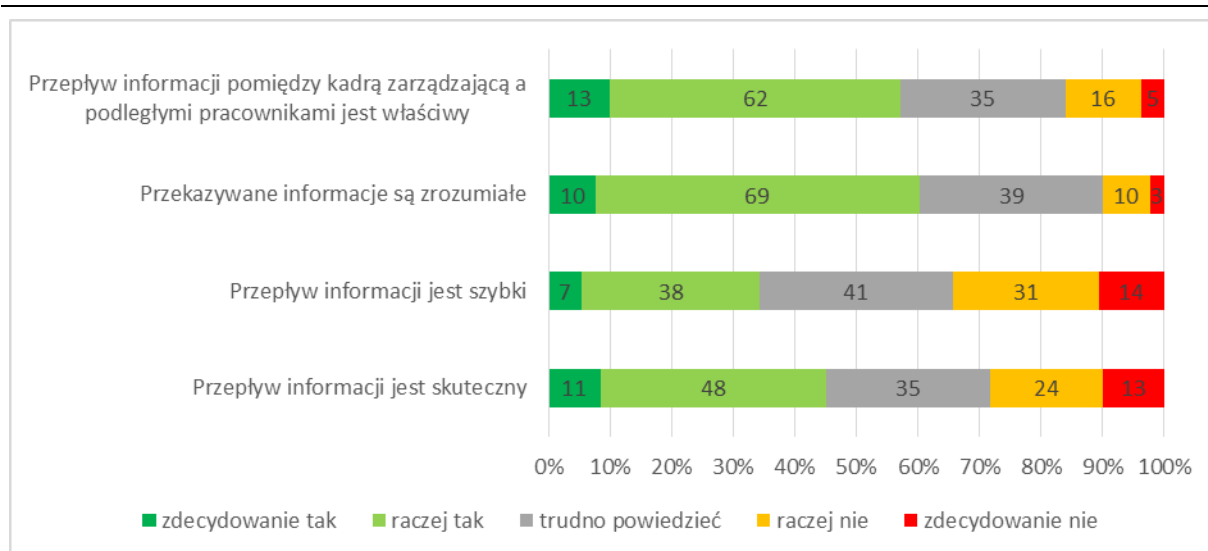
Obecnie opisana w IW procedura wyboru projektów obejmująca negocjacje, nie przewiduje więc możliwości nie podejmowania negocjacji w sytuacji, kiedy wyczerpana została pula środków w ramach danego konkursu/naboru. Należy zwrócić uwagę, że proces negocjacji jest czasochłonny i angażuje personel i zasoby lokalowe instytucji, jest więc obciążający zarówno dla instytucji, jak i dla wnioskodawców, na co zwracali uwagę przedstawiciele IP WUP oraz DW EFS w przeprowadzonych wywiadach pogłębionych IDI. Z tego względu istotne byłoby wprowadzenie zmian do IW przewidujących możliwość rezygnacji z prowadzenia negocjacji jeśli w danym konkursie rozdysponowano całą przewidzianą pulę środków.

### ***Komunikacja i przepływ informacji***

Respondenci badania CAWI – pracownicy IZ i IP, zostali poproszeni o ustosunkowanie się do stwierdzeń dotyczących przepływu informacji w reprezentowanych przez nich instytucjach. Badanym przedstawiono cztery stwierdzenia i poproszono o ustosunkowanie się do nich na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało ocenę najniższą, a 5 najwyższą. Zestawienie odpowiedzi pracowników IZ wraz z procentowym udziałem odpowiedzi w odniesieniu do poszczególnych stwierdzeń przedstawia poniżej wykres:

*Wykres 6. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani dotyczącymi przepływu informacji w reprezentowanej instytucji (IZ) [n=130]*





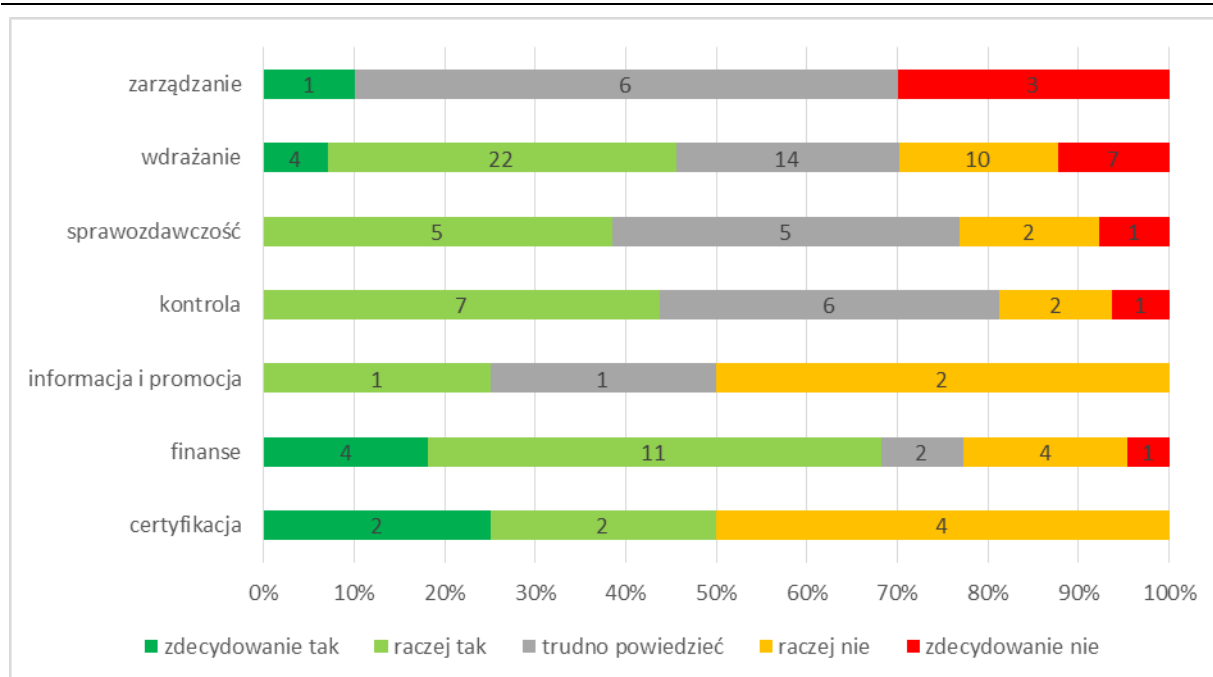
Źródło: Opracowanie własne

Wśród pracowników UMWS dominowały odpowiedzi pozytywnie oceniające przepływ informacji. Najwyżej oceniono (59% odpowiedzi o wartości 4 – „raczej tak” i 12% - 5 na 5-cio stopniowej skali) przepływ informacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami, w drugiej kolejności zrozumiałość przekazywanych informacji (53,66% odpowiedzi 4 i 7,32% odpowiedzi 5 na 5-cio stopniowej skali). Nieco niższy odsetek respondentów zgodził się ze stwierdzeniem, że istniejący przepływ informacji jest skuteczny (39,02% wybór wartości 4 na 5-stopniowej skali), a także szybki (32,52% wybór 4 – „zdecydowanie tak” na 5-stopniowej skali).

Uwzględniając podział pracowników według zakresu wykonywanych zadań zauważyć można, w których miejscach częściej występują problemy z przepływem informacji. W pytaniu o skuteczność przepływu informacji, najmniej pozytywnych ocen (zaledwie 10%) wskazali pracownicy wykonujący zadania związane z zarządzaniem. Również w tej grupie najczęściej odnotowywano zdecydowanie negatywne oceny skuteczności przepływu informacji. Pozytywne oceny przeważały jedynie wśród pracowników wykonujących zadania związane z finansami (68% pozytywnych ocen).

Wykres 7. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przepływ informacji jest skuteczny”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130]

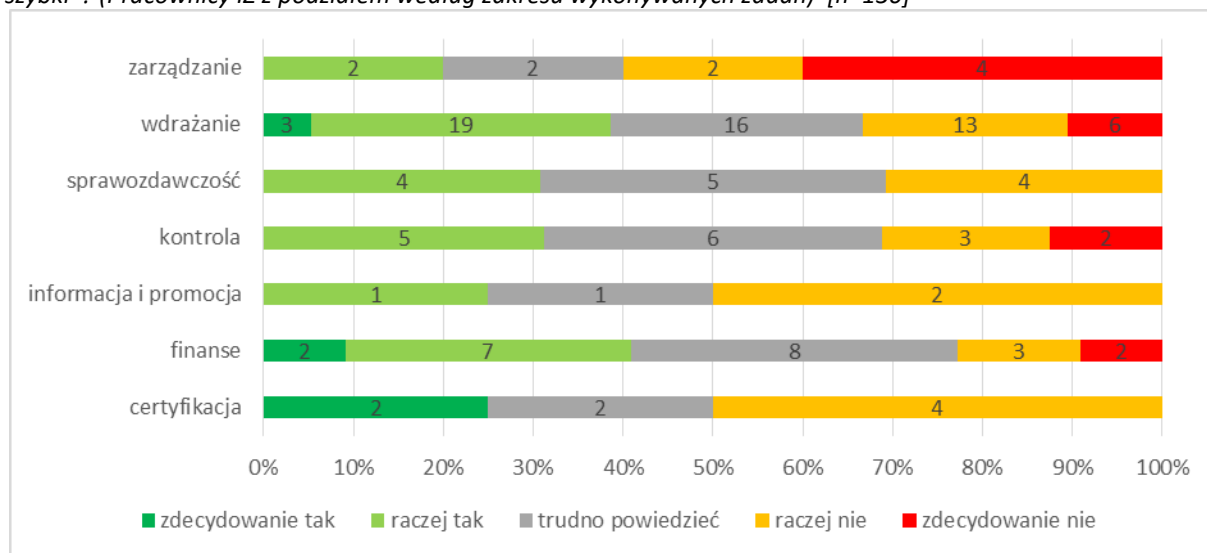




Źródło: Opracowanie własne

Wśród pracowników wykonujących zadania związane z zarządzaniem przeważają negatywne opinie na temat szybkości przepływu informacji – 20% odpowiedzi „raczej nie”, 40% odpowiedzi „zdecydowanie nie”.

Wykres 8. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przepływ informacji jest szybki”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130]

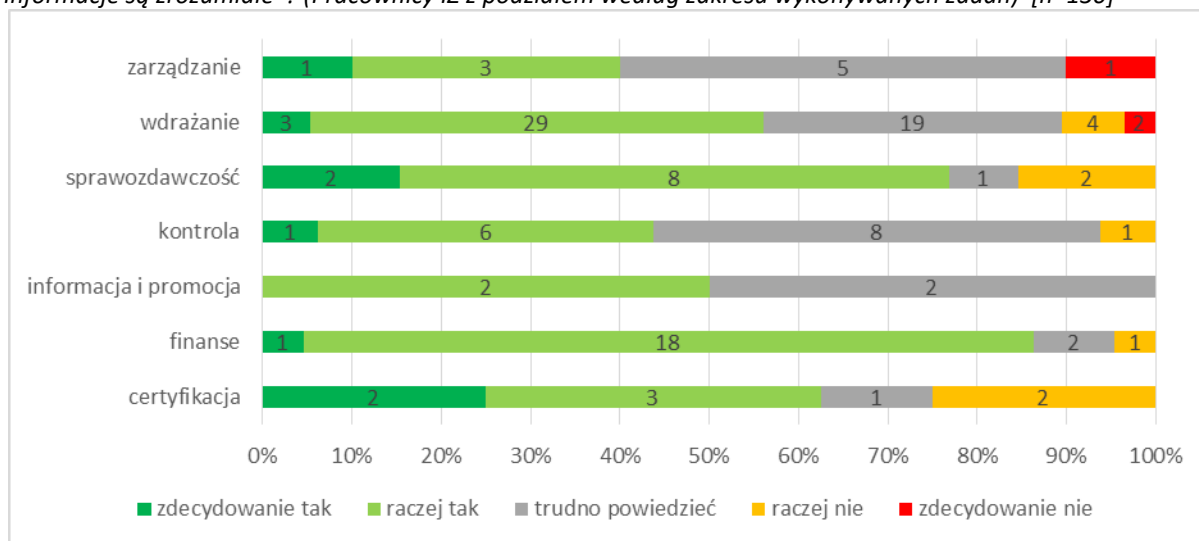


Źródło: Opracowanie własne

W kwestii zrozumiałości przekazywanych informacji przeważają oceny pozytywne. W każdej z grup pracowników opinie negatywne stanowiły niewielki odsetek badanych.



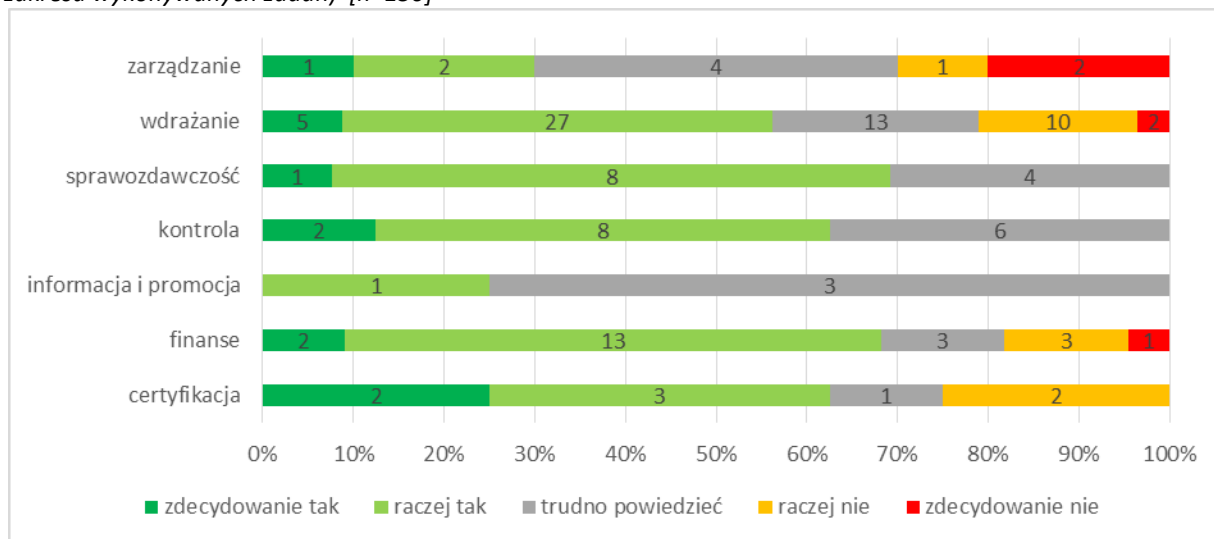
Wykres 9. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przekazywane informacje są zrozumiałe”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130]



Źródło: Opracowanie własne

Przeptyw informacji między kadrą zarządzającą a podległymi pracownikami co do zasady oceniano pozytywnie. W przypadku pracowników zajmujących się zarządzaniem liczba ocen pozytywnych była taka sama jak negatywnych.

Wykres 10. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem „Przeptyw informacji pomiędzy kadrą zarządzającą a podległymi pracownikami jest właściwy”? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań) [n=130]

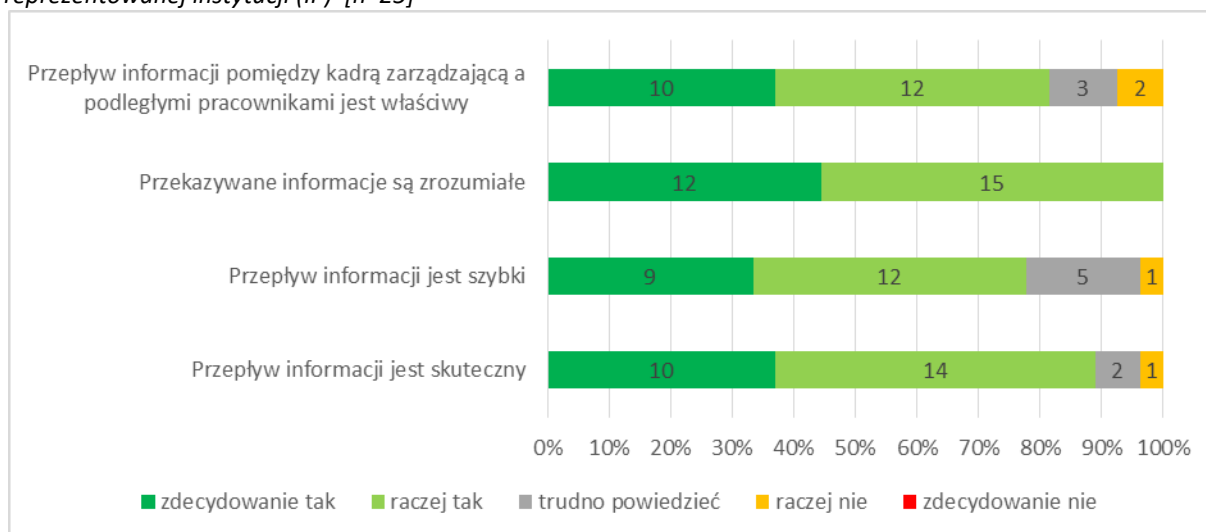


Źródło: Opracowanie własne

W przypadku podgrupy pracowników IP ocena wymienionych wyżej aspektów związanych z przepływem informacji przedstawiała się nieco bardziej pozytywnie, wyżej oceniono przepływ

informacji pomiędzy kadrami zarządzającą, zrozumiałość przekazywanych informacji jej szybkość i skuteczność, wartości procentowe przedstawia poniższy wykres:

Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani dotyczącymi przepływu informacji w reprezentowanej instytucji (IP) [n=25]



Źródło: opracowanie własne

W badaniu jakościowym (wywiady pogłębione IDI) przedstawiciele kierownictwa Departamentów IZ oraz Wydziałów IP, zaangażowanych w realizację Programu oceniali także jakość i efektywność przepływu informacji pomiędzy instytucjami (IP, IZ) zaangażowanymi w proces zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPOWŚ 2014-2020. Większość z nich uznała współpracę i komunikację pomiędzy IZ i IP za satysfakcjonującą, nieco gorzej oceniano przepływ informacji z DPR do pozostałych Departamentów wdrażających oraz do IP. W ramach wywiadów IDI przedstawiciele kierownictwa Departamentów IZ i Wydziałów IP realizujących zadania związane z wdrażaniem Programu, zwracali uwagę, że istnieją obszary gdzie przepływ informacji jest niewystarczający; jako przykłady wskazywano przekazywanie przez DPR dokumentów i informacji z MR (np. o planowanych spotkaniach, ich terminach, tematyce spotkań informacyjnych w MR)

*Na początku były jakieś takie nieścisłości, nie dostawaliśmy wszystkich pism z Ministerstwa, bo gdzieś utknęły, to był błąd MR-u bo nie było nas na liście według rozdzielnika, ale nas też w żaden inny sposób nie powiadomiono z DPR. Teraz ja wprowadziłem u mnie zasadę, że wszystkie pisma jakie w sprawie ZIT wychodzą od nas są według rozdzielnika przesyłane do wiadomości DPR, ale nadal się zdarza, że dowiadujemy się przez telefon z Ministerstwa o tym, że jakieś pismo poszło. Więc to jest taka luka w informowaniu. Ale ta struktura jest dla nas wszystkich nowa, więc z czasem docieramy się.*

[IDI z przedstawicielem IP ZIT]

Według opinii respondentów IDI, wewnętrzny przepływ informacji w ramach reprezentowanej przez nich instytucji funkcjonuje prawidłowo, przede wszystkim jeśli chodzi o tzw. komunikację poziomą (pomiędzy pracownikami na tym samym szczeblu), niemniej dostrzegano też osłabienie roli





komunikacji nieformalnej (na rzecz komunikacji oficjalnej w trybie formalnych pism) w stosunku do poprzedniej perspektywy programowania.

*Decyzje w poszczególnych komórkach wdrażających należą do kierownictwa i też jest zasada, teraz się zaostrożyło względem 7-13, że w tamtym okresie programowania więcej ustalaliśmy między sobą jako pracownicy i to było procesem, szybszym, sprawniejszym. Obecnie ciężko powiedzieć, z czego to wynika, ale kontakty są bardziej formalne i wszelkie informacje przekazywane są po uzgodnieniu z dyrekcją, po uzyskaniu akceptacji dyrekcji, szczególnie ma taki bardziej formalny kontakt z DW EFS są bardziej sformalizowane. Też specyfika tych kontaktów, wynika to z ustaleń pomiędzy naszymi dyrekcjami.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Należy zauważyć, że efektywna komunikacja nieformalna w UMWŚ została w badaniu ewaluacyjnym *Analiza systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007-2013*<sup>17</sup> uznana za silną stronę systemu zarządzania i wdrażania Programu w perspektywie 2007-2013 oraz wskazana jako jedno z najskuteczniejszych rozwiązań usprawniających jego realizację. Obecnie osłabienie tego aspektu funkcjonowania instytucji może negatywnie wpłynąć na terminowe przeprowadzanie procedur i zadań, dlatego wartościowe byłoby zwiększenie liczby kontaktów roboczych pomiędzy Departamentami IZ i Wydziałami IP oraz stymulowanie wymiany informacji pomiędzy pracownikami również poza ściśle wymaganym Instrukcją Wykonawczą zakresem (przewidującym organizację wspólnych spotkań roboczych przedstawicieli różnych Departamentów jedynie na potrzeby przygotowania sprawozdań rocznych i końcowego). W toku wywiadów IDI padały propozycje dotyczące tego rodzaju usprawnień poprzez utworzenie wspólnego repozytorium wiedzy (w katalogu wspólnym instytucji) obejmującego np. dobre praktyki w rozwiązywaniu problemów (pracownicy IP i IZ często napotykają na te same trudności związane np. z oceną projektów, interpretacją wytycznych, lecz rozwiązują je samodzielnie, np. niezależnie kontaktując się z MR).

### **Procedura obsługi LSI 2020 i SL 2014**

Pracownicy IZ i IP korzystają z dwóch systemów informatycznych służących realizacji zadań związanych z zarządzaniem i wdrażaniem Programu: z systemu centralnego – SL 2014 i lokalnego – LSI 2020. W trakcie realizacji zadań pracownicy korzystają dodatkowo z elektronicznego systemu obiegu dokumentów i zarządzania dokumentacją EZD udostępniającego korespondencję zewnętrzną, jak i wewnętrzną. System posiada też funkcje systemu *workflow*, umożliwiając zatwierdzanie dokumentów dostarczanych drogą elektroniczną.

Na potrzeby systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020 powstał dedykowany Lokalny System Teleinformatyczny - LSI 2020, do najważniejszych funkcjonalności tego systemu zaliczyć należy:

- umożliwienie beneficjentom złożenie wniosku o dofinansowanie w formie elektronicznej oraz wydrukowanie tożsamej wersji papierowej wniosku – funkcja generatora wniosków,

<sup>17</sup> Por. *Analiza systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007-2013*, Katowice 2009.



- obsługa procesu wyboru projektów od strony technicznej (zapewnienie dostępu do elektronicznej formy wniosku o dofinansowanie projektu, osobom oceniającym wnioski złożone w ogłaszanych konkursach na etapie weryfikacji wstępnej, oceny formalnej i merytorycznej wniosku),
- gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli Programu, zgodnie z *Wytycznymi w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*<sup>18</sup>.

Działanie systemu LSI 2020 dotyczy przede wszystkim procesu obsługi naborów wniosków o dofinansowanie w ogłaszanych konkursach. W zakresie gromadzenia danych na temat realizowanych projektów RPOWŚ 2014-2020 po podpisaniu umowy na realizację projektów, LSI 2020 zastępuje i uzupełnia system SL 2014 (aplikacja główna centralnego systemu informatycznego). Jego rola opisana została w ramach ww. *Wytycznych*. SL2014 to aplikacja, której podstawowe przeznaczenie to:

- wsparcie bieżącego procesu zarządzania, monitorowania i oceny programów współfinansowanych z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności oraz programów realizowanych w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej, dla których instytucja zarządzająca została ustanowiona na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- zachowanie odpowiedniego śladu audytowego w zakresie określonym w załączniku III rozporządzenia delegowanego nr 480/2014;
- umożliwienie Beneficjentom rozliczania realizowanych przez nich projektów zgodnie z wymogami rozporządzenia ogólnego.

W ramach procesów związanych z rozliczaniem projektów SL2014 zapewnia funkcjonowanie wystandaryzowanych formularzy, obsługę procesów i komunikację w zakresie:

- gromadzenia i przesyłania danych dotyczących wniosków o płatność, ich weryfikacji, w tym zatwierdzania, poprawiania, przekazywania do poprawy i wycofywania – zgodnie z zakresem wskazanym w załącznikach 1, 2 do niniejszych Wytycznych;
- gromadzenia i przesyłania danych dotyczących harmonogramów finansowych, ich weryfikacji w tym zatwierdzania, poprawiania i wycofywania – zgodnie z zakresem wskazanym w załączniku 19 do niniejszych Wytycznych;
- gromadzenia, przesyłania i aktualizacji danych dotyczących uczestników projektów – zgodnie z zakresem wskazanym w załączniku 13 do niniejszych Wytycznych;
- gromadzenia i przesyłania danych dotyczących zamówień publicznych - obejmujących w szczególności zakres, o którym mowa w załączniku III do rozporządzenia delegowanego nr 480/2014;
- gromadzenia i przesyłania danych dotyczących osób zatrudnionych do realizacji projektów, tzw. bazy personelu; – zgodnie z zakresem wskazanym w *Wytycznych w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju*

<sup>18</sup> Minister Infrastruktury i Rozwoju, *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015, s. 12-15.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



*Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020.*

W odniesieniu do pozostałych procesów, SL2014 zapewnia komunikację między Beneficjentem a instytucją udzielającą wsparcia i krajowym kontrolerem w programach EWT. SL2014 posiada funkcjonalność pozwalającą na dwukierunkową wymianę danych (za pomocą plików XML, wywoływanej przez Użytkownika I lub automatycznie przy wykorzystaniu usług sieciowych - WSDL).

Zakres danych podlegających wymianie obejmuje:

- dane słownikowe SL2014;
- dane na temat naborów;
- dane na temat wniosków o dofinansowanie;
- dane na temat umów o dofinansowanie;
- dane na temat wniosków o płatność na potrzeby certyfikacji (w tym korekty wniosków o płatność);
- dane na temat uczestników projektów;
- dane na temat kontroli projektów;
- dane na temat personelu projektu;
- dane na temat instrumentów finansowych.

SL2014 umożliwia gromadzenie wymienionych powyżej danych, natomiast możliwość przekazywania danych z LSI do SL2014 jest uwarunkowana zgłoszeniem danego LSI przez właściwą Instytucję Zarządzającą do Instytucji Koordynującej zgodnie z procedurą 8 w załączniku 3 do *Wytycznych w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*<sup>19</sup>. Transfer danych pomiędzy LSI a SL2014 następuje z wykorzystaniem dedykowanego modułu SL2014 - za pomocą plików XML przygotowanych według zdefiniowanych schematów XML publikowanych w Bazie Wiedzy. Transfer danych pomiędzy LSI a SL2014 jest również możliwy automatycznie przy wykorzystaniu usług sieciowych (WSDL – *Web Services Description Language*). Wszystkie te warunki zostały spełnione jeśli chodzi o obecnie funkcjonujący LSI 2020, co niezwykle istotne w związku z tym, iż Instytucja Koordynująca zastrzega możliwość podjęcia czynności o charakterze audytowym, w tym przeprowadzenia audytu niezależnego z wykorzystaniem powszechnie stosowanych metodyk, mającego na celu zbadanie procedur i procesów w ramach LSI powiązanych z centralnym systemem teleinformatycznym. Jako jedna ze szczególnie użytecznych funkcjonalności LSI 2020 należy więc uznać możliwość transferu do SL 2014 danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli Programu.

Zgodnie z *Wytycznymi*<sup>20</sup> MR w tym zakresie, częstotliwość przekazywania danych z LSI do SL2014 powinna być adekwatna do przyrostu danych w LSI, jednak powinna odbywać się nie rzadziej niż raz na 5 dni roboczych w przypadku, jeżeli w tym okresie do LSI wprowadzane zostały dane przeznaczone do eksportu do SL2014. Przekazywanie danych z LSI do SL2014 odbywa się zgodnie z procedurą 9 w załączniku 3 do *Wytycznych* - Procedura wymiany danych pomiędzy LSI a SL2014. (przekazywanie danych z SL2014 do LSI odbywa się zgodnie z procedurą 10 w załączniku 3 - Procedura eksportu

<sup>19</sup> Minister Infrastruktury i Rozwoju, *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015, s. 12-15.

<sup>20</sup> Por. *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015.



danych z SL2014 do pliku XML/usługi sieciowej). Sprawne działanie LSI 2020 i możliwość transferu do SL 2014 danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli Programu warunkuje więc gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli Programu. Co istotne, zgodnie z *Wytycznymi w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*<sup>21</sup>, każda instytucja odpowiada za jakość danych wprowadzonych do SL2014 zgodnie z jej właściwością i jest zobowiązana ustanowić odpowiednie procedury gwarantujące wprowadzanie danych zgodnie z obowiązującymi instrukcjami, w szczególności, prowadzić audyt jakości danych.

Procedura obsługi SL2014 polega przede wszystkim na administrowaniu uprawnieniami użytkowników. Zgodnie z Wytycznymi Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej (zatwierdzone w dniu 3 marca 2015 r.) czynności te należą do zakresu obowiązków AM (AM – administrator merytoryczny) IZ RPOWŚ 2014-2020 odpowiedzialnych również za jakościowe wprowadzanie danych do SL2014 oraz zarządzanie słownikami horyzontalnymi i programowymi. IW dla IZ opisuje także procedurę przeprowadzania kontroli jakości SL2014: wszyscy Kierownicy Oddziałów DW EFRR i DW EFS, zaangażowanych w realizację zadań związanych z obsługą SL2014, cyklicznie (2 razy w miesiącu) zobowiązani są do kontroli danych wprowadzanych przez swoich pracowników. W przypadku Wieloosobowego Stanowiska ds. Wdrażania Pomocy Technicznej DW EFRR weryfikację danych przeprowadza jeden z pracowników ww. Oddziału.

*Instrukcja* opisuje także oddzielnie procedurę obsługi LSI przez pracowników IZ RPOWŚ 2014-2020 i zarządzanie uprawnieniami pracowników IZ RPOWŚ. Zgodnie z nią kierownicy wszystkich Oddziałów uczestniczących we wdrażaniu RPOWŚ 2014-2020 zgłaszają drogą elektroniczną na adresy swoich Administratorów Aplikacji lub osobiście zapotrzebowanie do nadania lub zmiany uprawnień użytkownika w LSI, wraz z rolą jaką ma pełnić w aplikacji LSI. Administrator Aplikacji w ciągu 2 dni roboczych nadaje uprawnienia wyznaczonym pracownikom IZ RPOWŚ 2014-2020, natomiast obsługę LSI przez pracowników IZ RPOWŚ 2014-2020 regulują instrukcje obsługi LSI. W sytuacji, gdy następuje rozwiązanie stosunku pracy lub zmiana stanowiska pracy pracownika IZ RPOWŚ obsługującego LSI, Kierownik danego pracownika przesyła drogą elektroniczną na adresy swoich Administratorów Aplikacji lub osobiście zapotrzebowanie do zmiany lub odebrania uprawnień pracownika w LSI.

Zidentyfikowanym w toku badania problemem, jeśli chodzi o dostępne obecnie funkcjonowanie LSI 2020, zgłaszanym przez pracowników IZ w toku badań jakościowych, jest fakt, że w każdym Departamencie IZ pracuje jedna osoba na stanowisku Administratora tych systemów, jednak w przypadku jej nieobecności lub długotrwałego wakat na tym stanowisku (taka sytuacja ma miejsce obecnie w DPR) występują trudności w dostępie i obsłudze LSI i SL2014 – co stanowi ograniczenie zarówno dla pracowników instytucji, jak i dla wnioskodawców i beneficjentów. Z tego względu należałoby rozważyć zwiększenie liczby zatrudnionych administratorów merytorycznych dla poszczególnych Departamentów IZ, co zapewni możliwość wprowadzenia okresowych merytorycznych zastępstw w przypadku nieobecności jednego z AM; sprzyjałoby także wymianie

<sup>21</sup> Minister Infrastruktury i Rozwoju, *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015, s. 12-15.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



doświadczeń i dzieleniu się wiedzą pomiędzy AM, zmniejszyłoby liczbę i zakres problemów z obsługą systemów informatycznych, zgłaszanych przez pracowników poszczególnych Departamentów. Innym zidentyfikowanym problemem związanym z funkcjonującymi systemami informatycznymi jest kwestia nadawania uprawnień i udostępniania danych z systemu Instytucjom Pośredniczącym. W toku badania jakościowego przedstawiciel IP ZIT wskazywał na brak tych uprawnień w reprezentowanym przez niego Wydziale. Jest to szczególnie istotne w związku z zapisami OFiP, dotyczącymi zadań IP ZIT związanych z przygotowaniem, wdrażaniem i bieżącym monitoringiem realizacji Strategii ZIT oraz monitorowaniem stanu przygotowania projektów pozakonkursowych do realizacji i raportowania w tym zakresie do IZ RPOWŚ. SL2014 pozwala instytucjom odpowiedzialnym na poszczególnych szczeblach wdrażania na monitorowanie wydatków poniesionych przez beneficjentów w ramach programów operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Funduszu Spójności, dlatego brak dostępu do tego systemu uniemożliwia IP ZIT wywiązywanie się z tych zadań.

### ***Barier w zakresie procedur dla IZ i IP***

Kolejnym istotnym aspektem badania było pytanie o dostrzegalne bariery proceduralne we wdrażaniu programu. Połowa badanych pracowników UMWŚ (50%) zadeklarowała brak zdania na ten temat, 34% badanych nie widzi tego typu barier, a dostrzeganie barier proceduralnych zadeklarowało 15% badanych. Respondentom, którzy wybrali odpowiedź twierdzącą zadano uzupełniające pytanie otwarte o rodzaje barier, z jakimi stykają się podczas wykonywania swoich zadań służbowych. Wymieniono min.:

- elementy sprzeczne w dokumentacji programowej, ich niespójność oraz związane z tym problemy interpretacyjne,
- długą procedurę oceny projektów,
- decentralizację programów,
- potrzebę zatwierdzania dokumentów w MR,
- dostępność procedury negocjacji nawet w przypadkach, kiedy nie ma wystarczającej kwoty środków,
- brak rozporządzeń wykonawczych np. w zakresie wspierania Instytucji Otoczenia Biznesu, późno opracowane wytyczne w zakresie wspierania IF,
- brak wystarczającej komunikacji z Ministerstwem Rozwoju.

W grupie ankietowanych pracowników IP - WUP nikt z badanych nie zadeklarował występowania barier proceduralnych w realizacji programu, a zdecydowana większość 77,27% nie miała zdania na ten temat; inaczej w grupie badanych przedstawicieli IP - ZIT – 100% badanych reprezentujących tę jednostkę zadeklarowało istnienie barier, wśród których wymieniono:

- zbyt rygorystyczne kryteria konkursowe,
- bariery dotyczące procesu oceny i monitorowania projektów,
- konieczność posiadania dokumentacji projektowej na etapie składania wniosku o dofinansowanie,
- zbyt duża ilość kryteriów oceny wniosków.





Kolejnym elementem badania była diagnoza możliwych naruszeń lub odstępstw od przyjętych procedur realizacji zadań. W opinii większości badanych (60%) pracowników UMWS problemy te nie występują, 35% nie miało zdania na ten temat, a 3% odpowiedziało twierdząco. Respondenci, którzy zgodzili się z pytaniem, że w procesie realizacji programu pojawiają się naruszenia i odstępstwa poproszeni zostali o podanie przykładów takich sytuacji, do najczęściej wymienianych należały:

- różnice w interpretacji przepisów, kolizje procedur,
- opóźnienia w przepływie informacji i krótki czas na przeprowadzenie procedury,
- niedoskonałość instrukcji wykonawczej.

W odpowiedzi na powyższe pytanie respondenci reprezentujący IP WUP w zdecydowanej większości (90,91%) deklarowali brak istniejących odstępstw i naruszeń od przyjętych procedur realizacji zadań, podobnie jak przedstawiciele IP ZIT - taką odpowiedź wybrała cała grupa reprezentująca tę instytucję.

W toku badań jakościowych (wywiady IDI) przedstawiciele kierownictwa IZ i IP także nie wskazywali na istnienie poważniejszych wewnętrznych (tj. w instytucji) barier proceduralnych we wdrażaniu Programu (w ramach ankietyzacji taką opinię wyraziło 15% respondentów z IZ oraz wszyscy respondenci z IP ZIT), niemniej wymieniali bariery na poziomie krajowym, takie jak:

- późne publikowanie krajowych/ministerialnych dokumentów strategicznych,
- brak opracowania niezbędnych dokumentów na poziomie krajowym/ministerialnym, np. Mapy potrzeb zdrowotnych, Krajowego Programu Oczyszczania Ścieków Komunalnych etc.

Należy więc generalnie pozytywnie ocenić adekwatność obecnie obowiązujących procedur: zdaniem 60% ankietowanych przedstawicieli IZ nie występują odstępstwa ani naruszenia procedur, 35% ankietowanych przedstawicieli IZ deklarowało, że trudno im to ocenić, a tylko 3% respondentów jest zdania, że zdarzają się odstępstwa od przyjętych procedur. Podobnie respondenci reprezentujący IP: wszyscy przedstawiciele IP ZIT oraz 91% pracowników IP WUP, deklarowało brak istniejących odstępstw i naruszeń od przyjętych procedur realizacji zadań. Według wyników badania pracowników IZ i IP obecnie określone procedury są właściwe: blisko 85% pracowników UMWS i niemal 97% badanych przedstawicieli IP uznało, że procedury na zajmowanych przez nich stanowiskach są jasne i zrozumiałe; podobnie potwierdzające opinie dotyczyły stwierdzenia, że procedury i instrukcje opisują wszelkie niezbędne czynności, a niemal 96% badanych z IP i blisko 70% przedstawicieli IZ zgodziło się ze stwierdzeniem, że pracownicy informowani są na bieżąco o nowych procedurach ich zmianach.

### **5.3. Ocena potencjału kadrowego instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ**

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych, obecny potencjał kadrowy, jeśli chodzi o liczbę i kompetencje pracowników IZ i IP, można uznać za odpowiedni. Respondenci badań w większości nie zgłaszali istnienia nieobsadzonych stanowisk (długotrwałych wakatów), znacznej rotacji kadr czy ryzyka rezygnacji z pracy obecnie zatrudnionych osób. Na występowanie tego typu trudności wskazywali jedynie przedstawiciele DPR.



*Mając na uwadze to, że te wszystkie rzeczy dzieją się w ramach poszczególnych osi priorytetowych mamy zdecydowanie za małą obsadę kadrową ponieważ jeżeli mamy w EFS-ie nawet 7 celów tematycznych, wewnątrz nich mamy bardzo dużo działań, to wypadaloby, żeby do każdego działania, do każdej osi była oddzielna osoba, jedna plus zastępstwo na wypadek nieobecności tamtej osoby i to po pierwsze. Jest za mało osób i zdarza się, że osoby mają dwie osie priorytetowe, plus do tego należy dołożyć, że mamy u nas całą sprawozdawczość dotyczącą okresu 2007-2013 i zamykania programów, to też jest u nas, więc zasoby kadrowe są naprawdę uszczuplone. I to skutkuje tym, że nie ma tych zastępstw, oczywiście są zastępstwa takie krótkotrwałe i jesteśmy sobie w stanie poradzić, ale de facto na dłuższą nieobecność danego pracownika jest bardzo ciężko wdrożyć kolejną osobę w zadania (...) jeżeli przyjdzie dokumentacja do zaopiniowania i to jest jedno z wąskich gardeł ponieważ de facto wówczas oprócz pracownika merytorycznego i mnie jako pracownika nikt nie jest głęboko wdrożony w specyfikę danej osi. Ze względu na silną fluktuację kadr u mnie z perspektywy 7-13 oprócz mnie jako kierownika nie został nikt, więc to też chciałam podkreślić. 13 etatów i nie został nikt ze starych pracowników z doświadczeniem więc to też jest zagrożenie z którym się zmagamy.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Według opinii zebranych w wywiadach pogłębionych przedstawicieli DPR, bariery te pojawiają się w związku z silnym obciążeniem zadaniami, do których wykonania niezbędna jest wiedza i doświadczenie na poziomie stanowiska głównego specjalisty, natomiast kadra zatrudniona w oddziałach składa się głównie z podinspektorów. W Departamencie Polityki Regionalnej zatrudnionych jest jedynie trzech głównych specjalistów, a wiele z zadań wymaga samodzielnego proponowania konkretnych rozwiązań. Zakres działań, ich nieschematyczność, tempo pracy, powoduje, że nie każdy sobie radzi. Osoby, które wzięły udział w wywiadach pogłębionych podkreślały, że w DPR sytuacje do rozwiązywania są nagłe, niestandardowe, tam też trafiają zapytania w kwestiach trudnych, które nie zostały rozwiązane na niższych szczeblach administracyjnych wymagające pogłębionej analizy głównie na styku z Komisją Europejską.

W ramach badania jakościowego poruszono również kwestię kompetencji i dziedzin, w których szczególnie trudno pozyskać nowych pracowników. Według opinii przedstawicieli DPR istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie i brak specjalisty z wykształceniem informatycznym, który objąłby funkcję administratora merytorycznego systemu SL. System informatyczny składa się z dwóch części - Lokalnego Systemu Informatycznego, który w DPR tworzony był przy współpracy z informatykami wewnątrz instytucji (wykonawca zewnętrzny systemu wyłoniony został w przetargu, natomiast jego kształt i funkcjonalności określone zostały w ramach Departamentu); osoba, która była za to odpowiedzialna aktualnie nie pracuje już w Urzędzie, powstała więc znaczna luka kompetencyjna, którą trudno uzupełnić poprzez rekrutację wewnętrzną, jak również poprzez otwarty nabór. W ramach DPR wydawane są również podręczniki dla beneficjentów, dlatego też istnieje duże zapotrzebowanie na osobę zaznajomioną z systemem, jego obsługą, a także merytoryczną wiedzą, którą zawrzeć można w podręcznikach. Pracownicy DPR, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione wyrazili swoje obawy związane z brakiem kompetentnej osoby na stanowisku głównego administratora merytorycznego systemu informatycznego, szczególnie pod kątem dostarczania niezbędnych informacji beneficjentom.





Co istotne, przedstawiciele kierownictwa wszystkich Departamentów dostrzegają trudności w pozyskaniu nowego personelu o odpowiednich kompetencjach i doświadczeniu, zarówno poprzez rekrutację wewnętrzną (która jest obecnie preferowana w UMWŚ), jak i poprzez otwarty nabór:

*Tak, [pozyskujemy nowych pracowników- przyp.] z innych komórek DPR-u, ale często dzieje się tak, że są nabory, ponieważ teraz regulamin naborów wymaga przeprowadzenie najpierw albo naboru wewnętrznego w urzędzie, a potem naboru zewnętrznego z tymże proszę pamiętać o strukturze DPR-u. W DPR tylko nasz oddział zajmuje się RPO, jeszcze ewaluacja i można jeszcze trochę podciągnąć obserwatorium, ale dalej mamy pion gospodarczy, mamy innowacje więc przeniesienie z Centrum Obsługi Inwestora osoby może ewentualnie wspomóc w zakresie wiedzy z przedsiębiorczości, ale nie wiedzy z zakresu zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym, jest tylko plus, że osoba zna urząd i wie gdzie jakie komórki są, ale nie zna specyfiki programu, więc to też jest praca od podstaw.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Z tego względu wobec okresowego spiętrzenia obowiązków, często pracownicy są przesuwani okresowo do innych obowiązków lub dochodzi do sytuacji, w której wykonują zadania spoza swojego zakresu obowiązków (np. zastępując nieobecnego innego pracownika DPR).

*Nie można pozyskać tych osób, jeśli chodzi o awanse, przez długi czas, przez kilka lat awanse były zamrożone, mimo naszych usilnych próśb więc osoby, które dostawały propozycje gdzie indziej po prostu odchodziły z pragmatycznych przyczyn. Plus jeżeli jest naprawdę dużo obowiązków, my mamy cały czas spotkania, konferencje, plus do tego pracę taką stricte merytoryczną plus wydawanie opinii i rozstrzyganie kwestii spornych, trudnych to wówczas przy braku motywacji głównie finansowej po prostu ludzie odchodzą tam gdzie będą mieli nawet spokojniejsze warunki pracy za minimalnie wyższe wynagrodzenie.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Oceny potencjału kadrowego instytucji przeprowadzono również w oparciu o wyniki badania ankietowego CAWI, którym objęto próbę 155 pracowników zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWŚ 2014-2020 (w tym 130 respondentów reprezentowało jednostki organizacyjne w strukturze Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego: Departament Polityki Regionalnej, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego i Biuro Certyfikacji, 22 respondentów reprezentowało IP Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, a 3 respondentów IP ZIT).

Aspektem poddanym analizie był stan zatrudnienia w instytucji reprezentowanej przez respondenta, badanych zapytano w jakim stopniu uważają go za wystarczający. Wśród pracowników UMWŚ najczęściej pojawiała się odpowiedź raczej wystarczający (51,4% badanych), podobnie wśród pracowników IP WUP (54,55% badanych) natomiast w przypadku pracowników ZIT 100% badanej próby oceniło stan zatrudnienia pozytywnie udzielając odpowiedzi „raczej wystarczający”. Z zagadnieniem stanu zatrudnienia powiązana była kwestia liczby pracowników i jej wpływu na terminową realizację przypisanych zadań. Wśród respondentów reprezentujących UMWŚ 60,77% zgodziło się ze stwierdzeniem, że liczba zatrudnionych pracowników jest wystarczająca do



terminowego wywiązania się z powierzonych zadań udzielając odpowiedzi „raczej tak” na 5-cio stopniowej skali, w podgrupie pracowników IP WUP mniejszy odsetek udzielił takiej odpowiedzi (59,09%), a w podgrupie pracowników IP ZIT - 100% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że zasoby kadrowe są wystarczające do wywiązania się z powierzonych zadań.

Pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWŚ 2014-2016 zapytani zostali, czy zdarzają się sytuacje, kiedy są zmuszeni wykonywać zadania należące do innych osób. Ponad połowa badanych pracowników UMWS (53,85%) zadeklarowała w badaniu, że tak, w przypadku pracowników IP WUP taką sytuację zadeklarowało jeszcze więcej respondentów (72,73%), inaczej w przypadku pracowników IP ZIT, wśród których 66,67% badanych zadeklarowało, że sytuacje wykonywania zadań innych pracowników się nie zdarzają. Respondenci, którzy odpowiedzieli twierdząco, zapytani zostali jak często zdarza się sytuacja kiedy wykonują zadania należące do kompetencji innych pracowników, zestawienie wyników przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4. Jak często wykonuje Pan/Pani zadania należące do obowiązków innych pracowników?

	UMWS <sup>22</sup>	IP WUP <sup>23</sup>	IP ZIT <sup>24</sup>
Codziennie	2,86%	0,00%	0,00%
Co najmniej raz w tygodniu	17,14%	0,00%	100,00%
Co najmniej raz w miesiącu	42,86%	62,50%	0,00%
Co najmniej raz na kwartał	37,14%	37,50%	0,00%

Źródło: Opracowanie własne

Pod względem częstotliwości wykonywania zadań należących do innych pracowników, najwyższy odsetek badanych w obu grupach zadeklarował, że sytuacje takie mają miejsce, co najmniej raz w miesiącu (wskazanie 42,86% pracowników UMWS i 62,50% pracowników IP WUP). Rzadziej – raz na kwartał wykonywanie dodatkowych zadań zadeklarowało 37,14% pracowników UMWS i 37,50% pracowników IP WUP. Wykonywanie dodatkowych zadań, co najmniej raz w tygodniu zadeklarowało (17,14%) badanych pracowników UMWS, a 2,86% respondentów odpowiedziało, że robi to codziennie, żaden z pracowników IP WUP nie zadeklarował podobnej częstotliwości.

W dalszej części badania respondentów poproszono o ustosunkowanie się do stwierdzenia: „jestem w stanie wywiązać się z powierzonych mi obowiązków w godzinach pracy”. Przeważały odpowiedzi pozytywne, odpowiedź „raczej tak” zadeklarowało 56,95% pracowników UMWS „zdecydowanie tak” 31,54%, podobnie w przypadku pracowników IP WUP, którzy deklarują, że czas pracy jest wystarczający na wypełnienie powierzonych im zadań (68,18% odpowiedzi „raczej tak” i 22,73% odpowiedzi „zdecydowanie tak”).

<sup>22</sup> Procent badanej próby pracowników UMWS

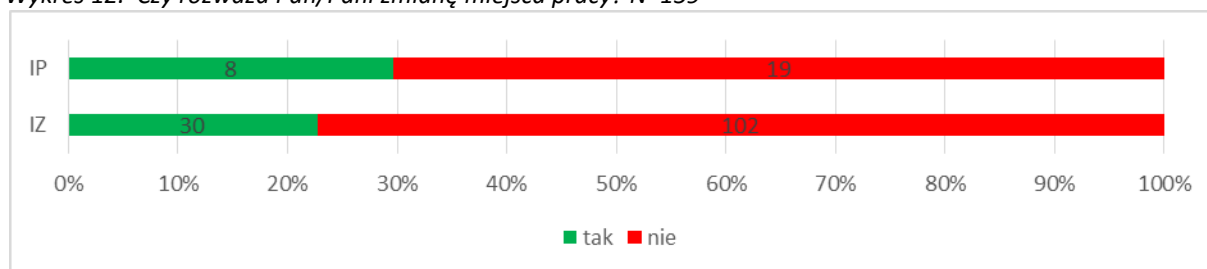
<sup>23</sup> Procent badanej próby pracowników IP WUP

<sup>24</sup> Procent badanej próby pracowników IP WUP



W badaniu ilościowym poruszona została kwestia chęci zmiany pracy i ewentualnych motywacji pracowników do podjęcia takiego działania. W najliczniejszej grupie badanych pracowników UMWS, chęć zmiany pracy zadeklarowało 22,73% respondentów, zdecydowana większość 77,27% nie rozważa zmiany miejsca pracy. W przypadku pracowników IP większy procent respondentów deklarował chęć zmiany miejsca pracy (29,63%), a nieznacznie mniejszy (70,37%) nie wyrażał takiej chęci. Rozkład odpowiedzi ilustruje poniższy wykres.

Wykres 12. Czy rozważa Pan/Pani zmianę miejsca pracy? N=159



Źródło: opracowanie własne

Respondenci, którzy zadeklarowali chęć zmiany pracy poproszeni zostali o uzasadnienie swojej odpowiedzi. Powody chęci zmiany pracy zostały poddane kategoryzacji, do najpopularniejszych wśród pracowników UMWS należały:

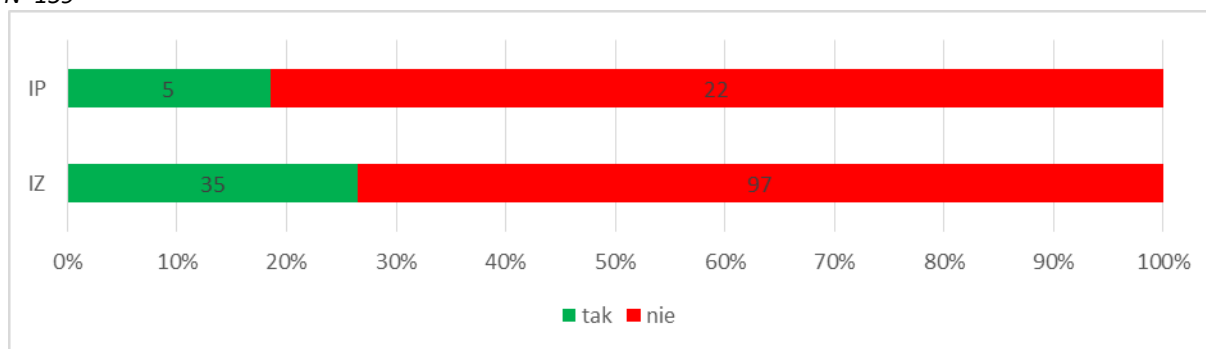
- kwestie finansowe/ niewystarczające wynagrodzenie (7 wskazań);
- chęć polepszenia warunków pracy (3 wskazania);
- większa samodzielność w pracy (3 wskazania);
- niewłaściwy sposób zarządzania (2 wskazania);
- chęć pracy w innym departamencie (1 wskazanie);
- chęć rozwoju zawodowego (1 wskazanie);
- atmosfera (1 wskazanie);
- wyjazd za granicę (1 wskazanie);
- słaby system motywacyjny (1 wskazanie).

Pracownicy IP WUP wśród powodów chęci zmiany pracy wskazywali najczęściej:

- chęć rozwoju, awansu (4 wskazania);
- większe aspiracje finansowe (2 wskazania).

Respondentów zapytano również, czy chcieliby zamienić stanowisko na inne w ramach tej samej instytucji. Pracownicy UMWS deklarowali taką chęć nieco częściej (26,51%), w porównaniu do pytania o zmianę pracy w ogóle, natomiast pracownicy IP rzadziej deklarowali chęć zmiany stanowiska pracy na inne w ramach tej samej instytucji. Zestawienie odpowiedzi dla tego pytania ilustruje poniższy wykres.

Wykres 13. Czy chciałby Pan/ chciałyby Pani zmienić obecne stanowisko na inne w ramach tej samej instytucji?  
N=159



Źródło: Opracowanie własne

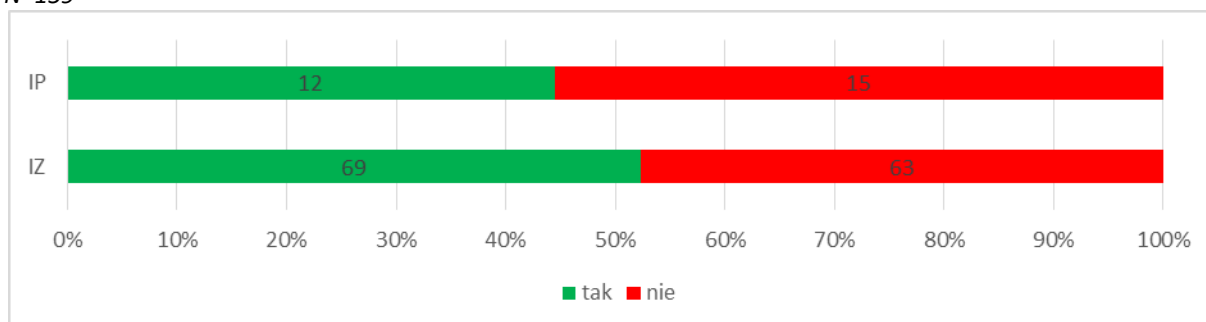
W tym przypadku podobnie jak w poprzednim pytaniu respondentom deklarującym chęć zmiany stanowiska w ramach tej samej instytucji zadano pytanie o powód chęci zmiany. Do najistotniejszych powodów chęci zmiany stanowiska wśród pracowników UMWŚ wewnątrz instytucji wyróżniono:

- rozwój zawodowy/chęć awansu (13 wskazań);
- mniejsze obciążenie pracą (2 wskazania);
- lepszy podział zadań w innym dziale (1 wskazanie);
- sposób zarządzania (1 wskazanie);
- brak satysfakcji na obecnie pełnionym stanowisku (1 wskazanie);
- brak poczucia stabilizacji (1 wskazanie);
- warunki pracy (1 wskazanie).

Pracownicy IP WUP jako powody chęci zmiany stanowiska w ramach własnej instytucji wskazywali najczęściej: awans/rozwój zawodowy (4 wskazania) oraz mniejszą ilość zadań (1 wskazanie).

Kolejnym z aspektów badania ilościowego była diagnoza zjawiska rotacji kadr w Departamentach/Wydziałach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWŚ 2014-2020. 52,27% pracowników UMWŚ przyznało, że zjawisko rotacji kadr występuje, wśród pracowników IP mniej niż połowa respondentów (44,44%) odpowiedziała twierdząco na to pytanie. Zestawienie wyników ilustruje poniższy wykres.

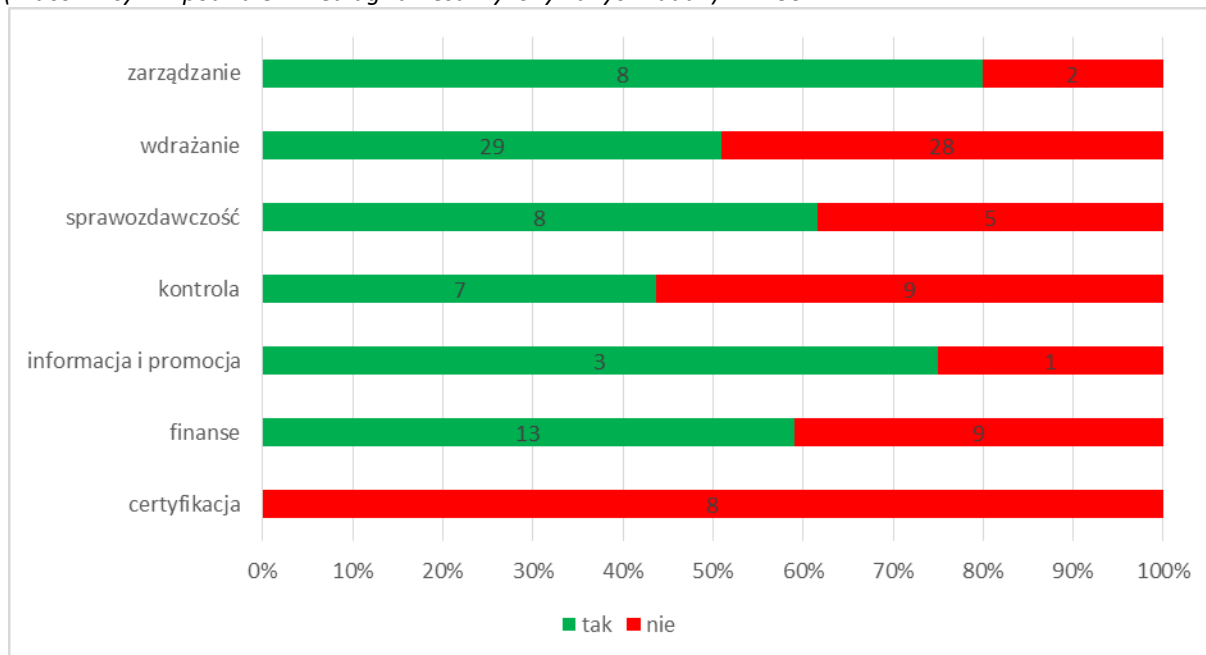
Wykres 14. Czy w Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr?  
N=159



Źródło: opracowanie własne

Poniższe wykresy ilustrują, opinie pracowników IZ oraz IP na temat wykonywanych przez nich zadań.

Wykres 15. Czy w Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr? (Pracownicy IZ z podziałem według zakresu wykonywanych zadań). N=130

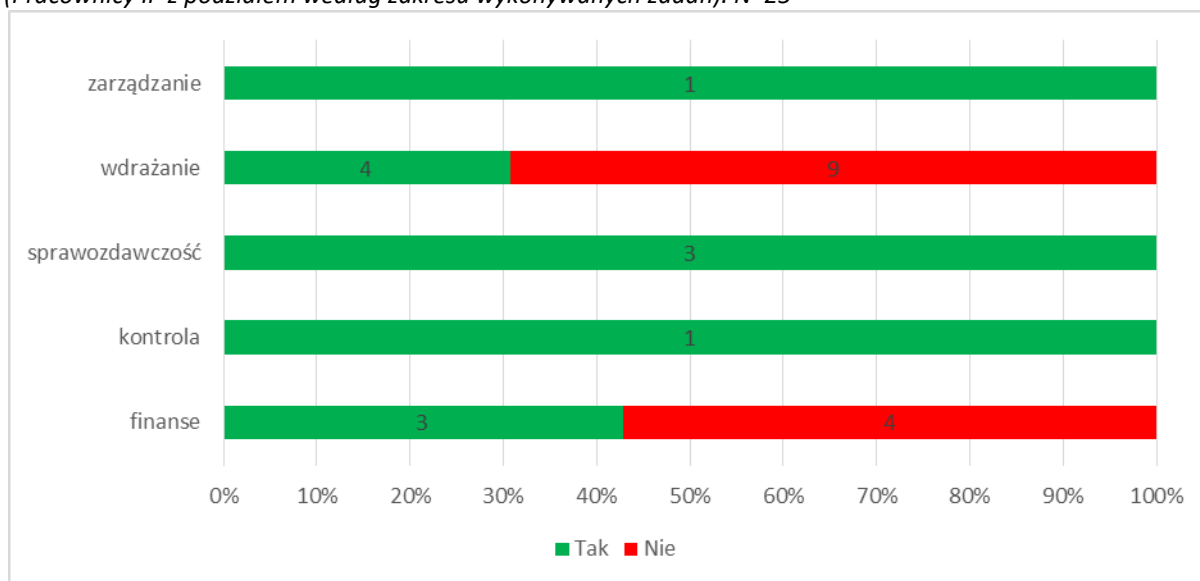


Źródło: opracowanie własne

Można więc zauważyć, że w badaniu ilościowym potwierdzono opinie z wywiadów IDI, dotyczące występowania zjawiska rotacji kadr przede wszystkim, jeśli chodzi o osoby zajmujące się realizacją zadań związanych z zarządzaniem Programem (na pytanie o występowanie tego zjawiska „tak” odpowiedziało 80% badanych), a więc przede wszystkim - pracujące w Oddziale Zarządzania RPO w DPR. Problemem w zakresie organizacji pracy jest więc duża rotacja kadr w Departamencie Polityki Regionalnej, w szczególności jeśli chodzi o osoby zajmujące stanowiska związane z zarządzaniem Programem.

Podobnej sytuacji nie stwierdzono w IP (por. wyniki badania CAWI na wykresie poniżej), w których zjawisko rotacji kadr praktycznie nie występuje.

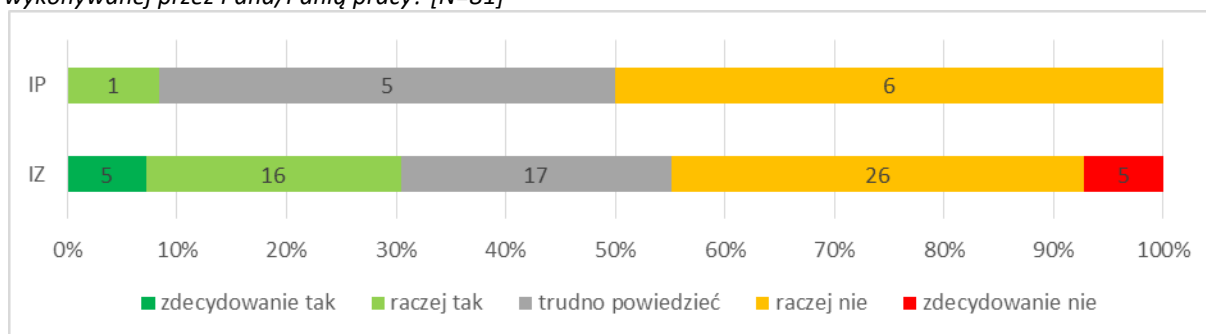
Wykres 16. Czy w Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr? (Pracownicy IP z podziałem według zakresu wykonywanych zadań). N=25



Źródło: opracowanie własne

W dalszej części badania respondenci, którzy zadeklarowali występowanie zjawiska rotacji kadr poproszeni zostali o ocenę wpływu tego zjawiska na efektywność wykonywanej pracy. Zestawienie odpowiedzi prezentuje poniższy wykres:

Wykres 17. Czy rotacja kadr w Departamencie/Wydziale w którym Pan/Pani pracuje ma wpływ na efektywność wykonywanej przez Pana/Panią pracy? [N=81]



Źródło: opracowanie własne

W pytaniu dotyczącym wpływu rotacji kadr na efektywność pracy pracownicy UMWS częściej niż pracownicy IP stwierdzali wpływ rotacji kadr na efektywność wykonywanej pracy (30,43% wśród pracowników IZ w stosunku do 8,33% wśród pracowników IP). Podobnie, jak w przypadku poprzedniego pytania, jedynie pracownicy zaangażowani w wykonywania zadań związanych z zarządzaniem Programem w IZ, deklarowali negatywny wpływ rotacji kadr na efektywność pracy ich komórki (łącznie 21% odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Podobnie w toku wypowiedzi otwartych w ankietyzacji, pracownicy DPR potwierdzali, iż duża liczba przesunięć pracowników DPR między stanowiskami ogranicza efektywność ich pracy. Z tego względu Ewaluator zaleca ograniczenie

zjawiska rotacji kadr na stanowiskach związanych z zarządzaniem Programem, przede wszystkim w DPR; dla poprawy tej sytuacji ważne byłoby ustalenie w gronie kierownictwa DPR jednolitej polityki kadrowej, służącej ograniczeniu rotacji wewnątrz Departamentu, wypracowanie konkretnych rozwiązań i sposobów organizacji pracy w sytuacjach spiętrzenia obowiązków, przydzielenia zadań i doszkalania nowych pracowników DPR.

Respondenci, którzy w badaniu ankietowym zadeklarowali, że rotacja kadr ma wpływ na efektywność wykonywanej pracy zostali poproszeni o podanie przykładów tego wpływu. Do najczęściej pojawiających się odpowiedzi należały:

- brak doświadczenia nowych pracowników, potrzeba aklimatyzacji i konieczność zwiększenia obowiązków pracowników o dłuższym stażu (7 wskazań);
- zmniejszenie komfortu pracy (2 wskazania);
- korzystny wpływ, zwiększona liczba osób do pracy (2 wskazania);
- brak przekazywania kompetencji (1 wskazanie);
- utrudniona możliwość podejmowania decyzji, wydłużony czas uzyskiwania informacji, niewłaściwy przepływ informacji (1 wskazanie);
- zakłócenie rytmu pracy i wpływ na wyniki pracy (1 wskazanie).

Jednocześnie w wywiadach pogłębionych z przedstawicielami kierownictwa Departamentów IZ i Wydziałów IP, zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie Programu, deklarowano bardzo małą rotację kadr, w DW EFRR, DW EFS, IP ZIT i IP WUP wskazywano także na znaczne doświadczenie obecnych pracowników (ze stażem powyżej 10 lat) z zakresu realizacji Programów współfinansowanych ze środków UE. Doświadczeni pracownicy o odpowiednich kompetencjach stanowią cenny zasób systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020, dlatego szczególnie istotne jest funkcjonowanie skutecznego systemu motywacyjnego, umożliwiającego nagradzanie pracowników i będącego sposobem na ograniczenie ewentualnych rezygnacji z obecnego zatrudnienia w UMWS, IP WUP i IP ZIT. W Instytucjach istnieje i jest stosowany płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników: w tym zakresie dla Departamentów IZ zarządzania funkcjonują tzw. dodatki motywacyjne, jednak nie spełniają one w pełni swej roli.

*Mamy dodatki motywacyjne, one funkcjonują w całym RPO, dodatki motywacyjne przyznawane są raz na kwartał i zwykle traktowane są przez wszystkich jako dodatek do pensji tak jakby element stały, ponieważ one są przyznawane od początku tamtej perspektywy i one są traktowane tak samo. Ponadto stanowią one też większą część wynagrodzenia, więc gdyby ich nie było to myślę, że ludzie nie byłoby w stanie zaakceptować tych podstawowych świadczeń.*  
 [IDI z przedstawicielem DW EFRR]

Jeśli chodzi o motywowanie płacowe pracowników IP WUP i IP ZIT, funkcjonuje ono zgodnie z Taryfikatorem instytucji – przydzielane są dodatki do wynagrodzenia, przewidziane regulaminem w całej instytucji, możliwe jest także otrzymanie nagrody ze strony Dyrektora za bardzo dobre wyniki pracy.





Z kolei w IZ awanse wynikające z oceny pracy wiążą się także z podniesieniem wynagrodzenia, istnieją także formy pozapłacowe typu nagroda i wyróżnienie na forum, za formy motywowania uznawane jest także możliwość realizacji szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji pracownika.

*Jeśli chodzi o pozapłacowy system motywacyjny mamy możliwość korzystania ze środków pomocy technicznej, szkolenia językowe, studia podyplomowe, ale te środki są wykorzystywane w bardzo małej skali, ze względu na to, że zespół jest dosyć młody, właściwie większość to są młodzi rodzice, niemal każdy ma po dwójkę małych dzieci.*

*[IDI z przedstawicielem DPR]*

Również w badaniu CAWI respondenci zapytani zostali o istnienie płacowego i pozapłacowego systemu motywacyjnego w Departamencie/Wydziale, w którym pracują. Odpowiedzi pracowników UMWŚ ilustruje poniższa tabela.

*Tabela 5. Czy w komórce Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, istnieje płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników? Pracownicy UMWŚ*

	<b>płacowy system motywacyjny</b>	<b>pozapłacowy system motywacyjny</b>
<b>tak</b>	77%	29%
<b>nie</b>	5%	33%
<b>nie wiem/trudno powiedzieć</b>	18%	67%

*Źródło: Opracowanie własne*

Na podstawie powyższych wyników można zauważyć, że w Departamentach IZ w niewystarczającym stopniu funkcjonuje pozapłacowy system motywacyjny – jego funkcjonowanie potwierdza deklaracja zaledwie 29% badanych, a blisko 70% nie posiada wiedzy na ten temat.

*Tabela 6. Czy w komórce Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, istnieje płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników? Pracownicy IP*

	<b>płacowy system motywacyjny</b>	<b>pozapłacowy system motywacyjny</b>
<b>tak</b>	81%	9%
<b>nie</b>	0%	54%
<b>nie wiem/trudno powiedzieć</b>	18%	36%

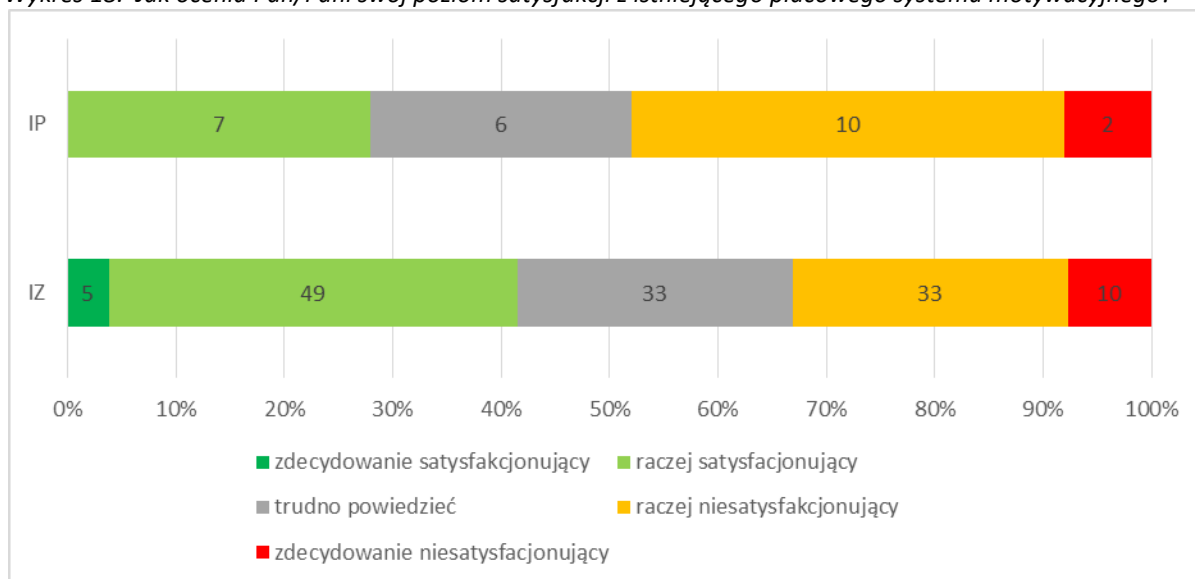
*Źródło: Opracowanie własne*

W przypadku deklaracji pracowników IP większy odsetek (81%) respondentów zadeklarował istnienie płacowego systemu motywacyjnego, niż w przypadku pracowników UMWŚ (77%), natomiast, istnienie pozapłacowego systemu motywacyjnego zadeklarowało jedynie 9% uczestników badania, pozostali wybrali odpowiedź „nie”(taki system nie istnieje) - 54% respondentów lub nie posiadali wiedzy na ten temat (36%).

W dalszej części badania, którzy zadeklarowali istnienie systemów motywacyjnych zostali poproszeni o określenie swojego poziomu satysfakcji z nich. Zestawienie odpowiedzi przedstawia poniższy wykres.



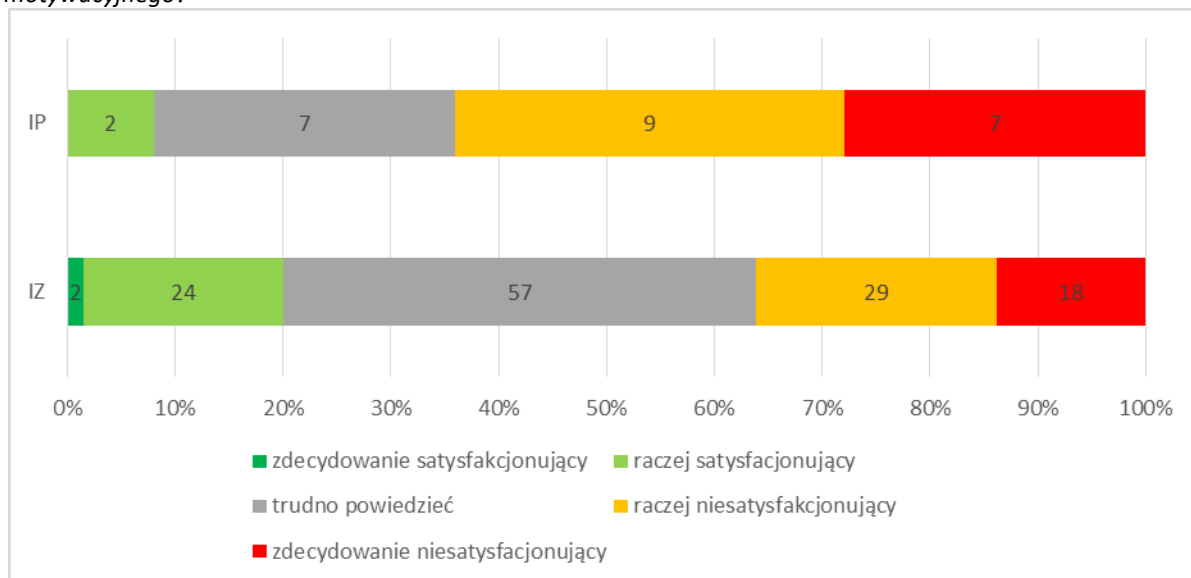
Wykres 18. Jak ocenia Pan/Pani swój poziom satysfakcji z istniejącego płacowego systemu motywacyjnego?



Źródło: opracowanie własne

Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią dotyczącą płacowego systemu motywacyjnego wśród pracowników IZ, była odpowiedź „raczej satysfakcjonujący” (37,69% pracowników UMWS). Zdaniem 25,38% pracowników UMWS i 40% pracowników IP płacowy system motywacyjny jest „raczej niesatysfakcjonujący”.

Wykres 19. Jak ocenia Pan/Pani swój poziom satysfakcji z istniejącego pozapłacowego systemu motywacyjnego?



Źródło: opracowanie własne

Istnienie pozapłacowego systemu motywacyjnego zadeklarował relatywnie niski odsetek badanych z podgrup pracowników UMWS i IP, przeważająca część respondentów nie potrafiła określić swojego stopnia satysfakcji i wskazała na odpowiedź „trudno powiedzieć”. Relatywnie wysoki odsetek

pracowników UMWS określił pozapłacowy system motywacyjny jako raczej lub zdecydowanie niesatysfakcjonujący (36,15% badanych). W przypadku pracowników IP większość nie była usatysfakcjonowana pozapłacowym systemem motywacyjnym – 64% badanych wyraziło negatywną opinię.

Kolejnym z aspektów badania była diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników Departamentów i Wydziałów zaangażowanych w kontrolę i wdrażanie RPOWS 2014-2020. Po zadaniu pytania o funkcjonowanie systemu szkoleń dla pracowników respondentom przedstawiono listę propozycji zakresów tematycznych szkoleń wraz z pytaniem jak bardzo ich przeprowadzenie byłoby potrzebne.

66% pracowników UMWS zadeklarowało, że w Departamencie/Wydziale, w którym pracuje istnieje system szkoleń, 9% zaprzeczyło, a 26% nie miało zdania, czy wiedzy na ten temat. W przypadku IP WUP funkcjonujący system szkoleń zadeklarowało 59% respondentów, 22% zaprzeczyło, a 18% nie potrafiło tego określić.

Potrzeby szkoleniowe pracowników UMWS przedstawia poniższa tabela. Największe zapotrzebowanie zadeklarowano na szkolenia z zakresu zamówień publicznych i PZP, szkolenia z zakresu pomocy publicznej i szkolenia z zakresu kwalifikowalności wydatków w projektach.

Tabela 7. Jakie są najważniejsze (najbardziej niezbędne) Pana/Pani potrzeby szkoleniowe i edukacyjne?

	<b>zdecydowanie potrzebne</b>	<b>raczej potrzebne</b>	<b>trudno powiedzieć</b>	<b>raczej niepotrzebne</b>	<b>zdecydowanie niepotrzebne</b>
szkolenia z zakresu zamówień publicznych i PZP	34%	41%	11%	11%	3%
szkolenia z zakresu pomocy publicznej	30%	45%	13%	8%	3%
szkolenia z zakresu kwalifikowalności wydatków w projektach	45%	40%	10%	17%	2%
szkolenia z zakresu kontroli projektów	23%	34%	22%	17%	4%
szkolenia z obsługi programów SL i LSI	39%	35%	10%	15%	1%
szkolenia dziedzinowe, ściśle powiązane tematycznie z zakresem wykonywanych obowiązków	19%	38%	21%	20%	3%
nauka języka obcego	22%	38%	22%	15%	4%
studia podyplomowe	18%	9%	29%	20%	24%

Źródło: opracowanie własne

Potrzeby szkoleniowe ankietowanych pracowników IP WUP i IP ZIT przedstawia poniższa tabela. Do najważniejszych zagadnień należą: szkolenia z zakresu kwalifikowalności wydatków w projektach, szkolenia z zakresu zamówień publicznych i PZP oraz szkolenia z obsługi programów SL i LSI.



Tabela 8 Jakie są najważniejsze (najbardziej niezbędne) Pana/Pani potrzeby szkoleniowe i edukacyjne? IP WUP i IP ZIT [n=25].

	zdecydowanie potrzebne	raczej potrzebne	trudno powiedzieć	raczej niepotrzebne	zdecydowanie niepotrzebne
szkolenia z zakresu zamówień publicznych i PZP	9,09%	72,73%	4,55%	13,64%	0,00%
szkolenia z zakresu pomocy publicznej	27,27%	40,91%	27,27%	4,55%	0,00%
szkolenia z zakresu kwalifikowalności wydatków w projektach	50,00%	45,45%	4,55%	0,00%	0,00%
szkolenia z zakresu kontroli projektów	13,64%	22,73%	31,82%	31,82%	0,00%
szkolenia z obsługi programów SL i LSI	31,82%	45,45%	13,64%	9,09%	0,00%
nauka języka obcego	13,64%	54,55%	22,73%	9,09%	0,00%
studia podyplomowe	22,73%	40,91%	31,82%	4,55%	0,00%

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na dostrzegane przez kierownictwo Departamentów IZ trudności w realizacji szkoleń poza Kielcami, zgłaszane przez niektórych pracowników, warto rozważyć możliwości realizacji najbardziej niezbędnych szkoleń w trybie stacjonarnym (w UMWS, IP WUP czy IP ZIT).

#### 5.4. Ocena zasobów materialnych i niematerialnych w zakresie funkcji i zadań pełnionych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ

W ramach badania ewaluacyjnego ocenie poddano również zasoby materialne i niematerialne w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ 2014-2020<sup>25</sup>, w szczególności jeśli chodzi o dostępne zasoby lokalowe Instytucji oraz środki techniczne (w tym – wykorzystywane systemy teleinformatyczne) służące realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPOWŚ 2014-2020.

##### **Zasoby lokalowe w siedzibach IZ i IP dla realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Regionalnego Programu Operacyjnego WŚ 2014-2020**

Departamenty UMWL dedykowane do realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPOWŚ 2014-2020 mają swoje siedziby w budynkach ulokowanych w Kielcach przy ul. Sienkiewicza 63 (piętro IV - Departament Polityki Regionalnej, Biuro ds. Certyfikacji oraz piętro II - Departament Wdrażania EFRR), ul. Sienkiewicza 27 (Departament Wdrażania EFS), ul.

<sup>25</sup> Zgodnie z założeniami metodyki badania, obserwacja terenowa odbyła się w siedzibach IZ i IP i dotyczyła wyłącznie Departamentów/Wydziałów zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu.



Fundusze Europejskie  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Witosa 86 (Wydział Rynku Pracy IP WUP), Al. Solidarności 38 (IP ZIT). Budynek te, za wyjątkiem obiektów należących do IP WUP, są wynajmowane przez UMWS i zostały w latach 2012-2015 wyremontowane i dostosowane do potrzeb i organizacji pracy w ramach systemu zarządzania i wdrażania Programu.

Na podstawie przeprowadzonej obserwacji terenowej stwierdzono, że pomieszczenia we wszystkich siedzibach IZ i IP są łatwo dostępne (bezpośrednie wejścia z korytarzy do poszczególnych pomieszczeń), a ich liczba i układ umożliwiają realizację zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą Programu. Główne budynki są także dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych (windy, podjazdy dla wózków, zlikwidowane bariery architektoniczne) i dostępne zarówno dla osób niepełnosprawnych z zewnątrz, jak i pracujących na co dzień w Instytucji. Każdy z pracowników dysponuje odrębnym stanowiskiem pracy w pokojach, przeważnie 3-4 osobowych, zapewniających spełnienie standardów bhp, w tym – niezbędną przestrzeń powyżej 2m<sup>2</sup>, przypadającą na jednego pracownika. Pomieszczenia te posiadają niezbędne wyposażenie, odpowiednie sprzęty i meble, a także niezbędne oświetlenie naturalne i sztuczne. Pracownicy IZ, zajmujący pomieszczenia zlokalizowane na IV, najwyższym piętrze budynku przy ul. Sienkiewicza 63, w sezonie letnim do niedawna uskarżali się na bardzo wysokie temperatury, utrudniające codzienną pracę, jednak problem ten został kilka miesięcy temu rozwiązany i obecnie pokoje te zostały wyposażone w klimatyzację.

Nieco trudniejsza od pozostałych jest sytuacja w DPR i DW EFRR, których pracownicy w dwóch przypadkach zajmują pokoje 5 i 6-cio osobowe, co może utrudniać pracę ze względu na konieczność odbywania rozmów telefonicznych i zapoznawania się z licznymi dokumentami z różnych dziedzin przez pracowników o odmiennym zakresie obowiązków. Niemniej obecnie planowane jest przeniesienie Biura ds. certyfikacji do siedziby głównej UMWS, co pozwoli rozlokować pracowników DPR do dwóch zwolnionych przez Biuro pokoi, a tym samym – zniweluje powyższe trudności.

Z uwagi na szczupłość bazy lokalowej brak jest wydzielonych pomieszczeń na przeprowadzanie spotkań i narad za wyjątkiem pokoi kierownictwa (Dyrektorzy i Zastępcy Dyrektorów Departamentów), którzy dysponują pokojami jednoosobowymi, w których mają możliwość zorganizowania spotkań dla kilkunastoosobowej grupy osób (gabinety o odpowiednio większym metrażu, wyposażone w stoły konferencyjne), z których w razie potrzeby korzystają także inni pracownicy na potrzeby spotkań roboczych.

Odmierna sytuacja jest w IP WUP, w którym na potrzeby spotkań roboczych dostępne są oddzielne pomieszczenia konferencyjne, podobnie jak w IP ZIT, która w siedzibie przy al. Solidarności dysponuje trzema salami konferencyjnymi: jedną dla kilkunastu, jedną dla kilkudziesięciu i jedną dla ponad 300 osób, co – jak podkreślał w wywiadzie pogłębionym przedstawiciel Wydziału ZIT Urzędu Miasta w Kielcach, zdecydowało o wyborze tej lokalizacji: dostępność sal na spotkania dla licznych przedstawicieli gmin wchodzących w skład KOF jest niezbędna do realizacji zadań tej IP.

Pracownicy IP mają zróżnicowane warunki lokalowe, jeśli chodzi o IP WUP, Wydział Polityki Rynku Pracy zajmuje jedno piętro budynku przy ul. Witosa 86 z 14 pomieszczeniami, jednak w pokojach



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



(zarówno 2, 3, 4 i 5-cio osobowych) panuje znaczne zagęszczenie; obecnie planowane jest powiększenie dostępnej dla pracowników Wydziału powierzchni biurowej oraz modernizacja sprzętu komputerowego ze środków Pomocy Technicznej.

Z kolei zarówno stan, powierzchnia, jak i wyposażenie IP ZIT, przedstawiciele Wydziału Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych UM w Kielcach uznali za bardzo dobre i odpowiednie do ich potrzeb.

W badaniu CAWI z pracownikami realizującymi zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu również poruszona została kwestia zasobów lokalowych i wyposażenia instytucji. Ocenie poddana została dostępność sprzętu, mebli, oprogramowania i materiałów biurowych niezbędnych do wykonywania pracy. Zdecydowana większość respondentów reprezentujących UMWS oraz IP WUP pozytywnie oceniła istniejące zasoby. Na pytanie, czy stanowisko pracy respondenta wyposażone jest w niezbędny sprzęt 50% pracowników IP WUP i 45% pracowników UMWS udzieliło odpowiedzi „raczej tak”. Pozytywnie ocenione zostało również umeblowanie - 40,91% pracowników IP WUP i 49,24% pracowników UMWS oceniła ich obecność zdecydowanie pozytywnie. Wyposażenie stanowiska pracy w niezbędne oprogramowanie pozytywnie (odpowiedź „raczej tak”, a zatem 4 na 5-cio stopniowej skali) pozytywnie oceniło 40,91% pracowników IP WUP i 44,70% pracowników UMWS, podobnie w kwestii niezbędnych materiałów biurowych, których dostępność pozytywnie (4 na 5-cio stopniowej skali) oceniło 54,55% pracowników IP WUP i 44,50% pracowników UMWS.

Generalnie należy więc pozytywnie ocenić dostępne zasoby lokalowe i sprzętowe IZ i IP: pomieszczenia mają oświetlenie naturalne i sztuczne, są właściwie ogrzewane i wentylowane (również klimatyzowane), zabezpieczone przed wilgocią, nadmiernym nagrzewaniem, drganiem, hałasem i czynnikami szkodliwymi dla zdrowia. Warunki lokalowe IZ i IP należy uznać za dobre, zaś ich pracownicy nie formułują co do nich istotnych zastrzeżeń.

Ogólna ocena zasobów materialnych i niematerialnych w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWS 2014-2020 jest bardzo dobra. Większość ankietowanych pracowników IZ i IP uznało, że wsparcie pomocą techniczną jest adekwatne do potrzeb, przy czym sugerowano poprawę warunków lokalowych (likwidację wieloosobowych pokoi zajmowanych przez pracowników IP WUP, DPR i DW EFRR, przydzielenie im niezależnych pomieszczeń).

Podsumowując ocenę zasobów materialnych i niematerialnych w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWS 2014-2020, należy uznać, że zaangażowane instytucje oraz ich pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Środki techniczne, którymi dysponują pracownicy są wystarczające do należytego wykonywania obowiązków przez pracowników – o czym świadczą nie tylko przeprowadzone w ramach niniejszej ewaluacji obserwacje terenowe, ale także opinie kierownictwa Departamentów i Wydziałów IZ i IP, zaangażowanych w zarządzanie wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu – uważają oni, że



---

pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





## 6. ANALIZA SWOT

Do przeprowadzenia analizy SWOT zostały wykorzystane dane uzyskane przy analizie *desk research* oraz przy realizacji wszystkich przewidzianych metodyką technik pozyskiwania i analizy danych. Pozwoliła ona na podsumowanie uzyskanych informacji, poprzez zdefiniowanie mocnych i słabych stron systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020 oraz określenie szans i zagrożeń, jakie stoją przed tym systemem w przyszłości. Analiza SWOT obrazuje czynniki wewnętrzne (silne strony, szanse) oraz zewnętrzne (słabe strony, zagrożenia), które obecnie w największym stopniu wpływają na skuteczność i efektywność systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020.

<b>S (Strengths) - Mocne strony</b>	<b>W (Weaknesses) - Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powołanie struktury organizacyjnej, realizującej wszystkie zadania związane z wdrażaniem, zarządzaniem, kontrolą i certyfikacją Programu, adekwatnej do zakresu zadań określonych w dokumentach programowych, Wytycznych na poziomie krajowym i europejskim oraz OFiP;</li> <li>• Trafny podział kompetencji pomiędzy IZ i IP, adekwatny do zakresu zadań określonych w dokumentach programowych;</li> <li>• Właściwy podział zadań pomiędzy komórkami Instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację (wewnątrz IZ i IP), adekwatny do zakresu zadań określonych w dokumentach programowych i nie powodujący dublowania się realizowanych czynności/procedur lub nieprzydzielenia kompetencji;</li> <li>• Wysokie kompetencje i wieloletnie doświadczenie (w realizacji podobnych do obecnych zadań w ramach systemu zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPOWŚ 2014-2020) obecnie zatrudnionych pracowników IZ (DW EFS i DW EFRR) i IP;</li> <li>• Dobrze opracowane dokumenty wykonawcze (przede wszystkim - tworzone przez samych pracowników IZ i IP Instrukcje Wykonawcze), obejmujące wszystkie procesy w zakresie zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nierównomierne obciążenie pracowników IZ pracą wynikające z okresowego spiętrzenia zadań związanych z rozpatrywaniem odwołań od ocen wniosków o dofinansowanie;</li> <li>• Brak dedykowanego systemowi zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020 płacowego i pozapłacowego systemu motywacyjnego pracowników realizujących zadania w ramach tego systemu;</li> <li>• Niewystarczające zaspokojenie potrzeb szkoleniowych pracowników IZ i IP;</li> <li>• Rotacja pracowników DPR, związana z okresową fluktuacją zadań i spiętrzeniem obowiązków</li> <li>• Problemy w komunikacji bezpośredniej oraz bariery w przepływie informacji w strukturach IZ;</li> <li>• Niski poziom realizacji kontaktów roboczych (mało spotkań bezpośrednich), zwłaszcza w celu wymiany doświadczeń między pracownikami poszczególnych komórek IZ;</li> <li>• Problemy z obsługą Lokalnego Systemu Informatycznego po stronie pracowników IP i IZ oraz wnioskodawców i beneficjentów;</li> <li>• W związku ze zbyt małą liczbą pomieszczeń dla pracowników realizujących zadania związane z</li> </ul>



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasność i czytelność opisanych w Instrukcjach Wykonawczych procedur, precyzyjność zapisów niwelująca ryzyko powielania się/dublowania się realizowanych przez pracowników czynności;</li> <li>• Sukcesywne dokonywanie – przy udziale wszystkich pracowników zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu - zmian w procedurach, ich jasność i czytelność, pozwalająca na usprawnienia w procesach zarządzania, wdrażania, certyfikacji oraz kontroli RPOWŚ 2014-2020;</li> <li>• Deklarowane przez doświadczonych pracowników małe zainteresowanie odejściem z IZ i IP;</li> <li>• Bardzo dobre warunki lokalowe i wyposażenie stanowisk pracy, zapewnienie odpowiednich środków technicznych do wykonywania zadań w DW EFS i IP ZIT.</li> </ul>	<p>zarządzaniem, wdrażaniem, kontrola i certyfikacją Programu, poprawy wymagają warunki lokalowe w IP WUP, DPR i DW EFRR (zwiększenie liczby pomieszczeń).</p>
---	--

<b>O (Opportunities) - szanse</b>	<b>T (Threats) - zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściwe wykorzystanie doświadczeń z perspektywy 2007-2013, umożliwiające odpowiedni podział zadań i współpracę pomiędzy IZ a IP;</li> <li>• Możliwość bieżącej modyfikacji procedur opisanych w IW z poziomu praktyki (realizacji poszczególnych procedur w miarę postępów we wdrażaniu Programu), zapewniająca poprawę ich jakości;</li> <li>• Wysoki poziom środków dostępnych w ramach Pomocy Technicznej z przeznaczeniem na podnoszenie kompetencji pracowników IZ i IP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Częste zmiany w przepisach i wytycznych na poziomie krajowym wprowadzające konieczność zmian w procedurach;</li> <li>• Niewystarczające funkcjonowanie płacowego i pozapłacowego systemu motywacyjnego dla pracowników IZ i IP, co może obniżyć ich motywację do zaangażowania w realizację powierzonych im zadań i negatywnie wpływać na efektywność i skuteczność systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020;</li> <li>• Duża liczba przesunięć pracowników DPR między stanowiskami, co ogranicza efektywność ich pracy;</li> <li>• Brak niektórych niezbędnych do wdrażania Programu dokumentów i wytycznych na poziomie krajowym/ministerialnym.</li> </ul>

## 7. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Ocena systemu wdrażania i zarządzania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ 2014-2020 jest pozytywna pod względem jego efektywności i skuteczności. Potwierdza to zarówno przedstawiona powyżej analiza dokumentacji związanej z ww. procesami, jak i zebrane w toku badań pierwotnych opinie pracowników IZ i IP, realizujących zadania związane z zarządzaniem i wdrażaniem oraz kontrolą i certyfikacją Programu. Należy uznać, że system ten został skonstruowany odpowiednio do potrzeb wynikających z realizacji Programu (spełnia więc kryterium efektywności) i pozwala na efektywną realizację celów Programu (spełnia więc również kryterium skuteczności). Jednym z wymiernych rezultatów sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020 jest ogłoszenie od momentu rozpoczęcia wdrażania programu do dn. 2 grudnia 2016r. 51 konkursów/naborów wniosków o dofinansowanie w ramach różnych Działów/Poddziałów Programu.

Zdaniem wszystkich przedstawicieli grup interesariuszy Programu (tj. pracowników IZ i IP, beneficjentów, wnioskodawców), objętych badaniem ewaluacyjnym, przyjęty system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPOWŚ 2014-2020 jako całość działa sprawnie.

Na podstawie analizy *desk research* (por. wyżej rozdz. 5.1) oraz przeprowadzonych badań pierwotnych należy pozytywnie ocenić podział zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi instytucjami (Instytucja Zarządzająca/Instytucje Pośredniczące/Instytucja Certyfikująca), odpowiedzialnymi za zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPOWŚ 2014-2020 w odniesieniu do następujących aspektów:

- Trafność przyjętych rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych w instytucjach zaangażowanych w proces zarządzania i wdrażania RPOWŚ.
- Użyteczność stosowanych procedur w procesie zarządzania i wdrażania RPOWŚ.
- Skuteczność procesu komunikacji i współpracy jednostek oraz osób zaangażowanych we wdrażanie RPOWŚ.

Na podstawie wyników badania Ewaluator sformułował zalecenia co do dalszej realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPOWŚ 2014-2020 przez Instytucje w Programie:

- Problemem w zakresie organizacji pracy jest duża rotacja kadr w Departamencie Polityki Regionalnej, w szczególności jeśli chodzi o osoby zajmujące stanowiska związane z zarządzaniem Programem. Jak wskazują wyniki badania ankietowego oraz pogłębionego, duża liczba przesunięć pracowników DPR między stanowiskami, ogranicza efektywność ich pracy. Poprawie tej sytuacji służyłoby, zdaniem Ewaluatora, ustalenie w gronie kierownictwa DPR jednolitej polityki kadrowej, służącej ograniczeniu rotacji wewnątrz Departamentu, wypracowanie konkretnych rozwiązań i sposobów organizacji pracy w sytuacjach spiętrzenia obowiązków, przydzielenia zadań i doszkalania nowych pracowników DPR.
- W toku badania zidentyfikowano niezaspokojone potrzeby szkoleniowe pracowników realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą oraz certyfikacją RPOWŚ, w zakresie:



- szkolenia z zakresu kwalifikowalności wydatków w projektach, szkolenia z zakresu pomocy publicznej, szkolenia z obsługi programów SL i LSI (dla IP)
- szkolenia z zakresu kwalifikowalności wydatków w projektach, z zakresu prawa zamówień publicznych oraz z zakresu pomocy publicznej, szkolenia z obsługi programów SL i LSI (dla IZ).

Ewaluator zwrócił więc uwagę na potrzebę prognozowania potrzeb szkoleniowych (tematyki szkoleń) i planowania procesu ich realizacji.

➤ Wyniki badania świadczą też, że w niewystarczającym stopniu funkcjonuje pozapłacowy system motywacyjny – jego funkcjonowanie potwierdza deklaracja zaledwie 29% ankietowanych pracowników IZ i IP, a blisko 70% nie posiada wiedzy na ten temat. Istnienie pozapłacowego systemu motywacyjnego zadeklarował relatywnie niski odsetek badanych z podgrup pracowników IZ i IP, przeważająca część respondentów w odpowiedzi na pytanie o funkcjonowanie tego systemu wskazała na odpowiedź „trudno powiedzieć”. Relatywnie wysoki odsetek pracowników UMWS określił pozapłacowy system motywacyjny jako niesatysfakcjonujący (21% badanych). Zdaniem Ewaluatora na poprawę motywacji pracowników IZ i IP do zaangażowania w realizację przydzielonych im zadań pozytywnie wpłynęłoby wprowadzenie rozwiązań, takich jak:

- wyróżnienia/nagrody zależne od wyników pracy,
- wzmocnienie pozapłacowego systemu motywacyjnego, na przykład zmiana stanowiska bez zmiany uposażenia (awans), listy, pochwały.

Ponadto najważniejsze ustalenia z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego w formie wniosków i rekomendacji, przedstawiono w poniższej tabeli.



Tabela 9. Tabela wniosków i rekomendacji

Lp.	Wniosek wynikający z badania (str. w raporcie)	Proponowana rekomendacja (str. w raporcie)	Podmiot odpowiedzialny za wdrożenie rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia rekomendacji	Proponowany termin realizacji rekomendacji	Klasyfikacja	Obszar tematyczny
1.	Pracownicy Departamentu Polityki Regionalnej, którego funkcje dotyczą przede wszystkim zarządzania Programem, uznają za nadmierowe przydzielenie im zadań wdrożeniowych, związanych z udziałem Departamentu w procedurze odwoławczej projektów z EFRR. (str. 37)	Utworzenie wydzielonego oddziału ds. odwołań, który mógłby zajmować się protestami składanymi do DW EFRR. Pracownikami tego oddziału powinni być m.in. prawnicy/radcy prawni z doświadczeniem w prowadzeniu spraw przed sądem administracyjnym. (str.50)	UMWŚ	Powołanie w strukturach UMWŚ wydzielonego oddziału ds. odwołań, zajmującego się rozpatrywaniem protestów (odwołań od oceny wniosków o dofinansowanie) składanymi do DWERR.	I kwartał 2017	rekomendacja programowa operacyjna	system realizacji polityki spójności
2.	Problemem, jeśli chodzi o obecne funkcjonowanie LSI 2020, zgłaszanym przez pracowników IZ w toku badań jakościowych, jest fakt, że w każdym Departamencie IZ pracuje jedna osoba na stanowisku	Należy zwiększyć liczbę zatrudnionych administratorów merytorycznych dla poszczególnych departamentów, co zapewni możliwość wprowadzenia okresowych	DPR, DW EFS, DW EFRR	Zwiększenie liczby administratorów merytorycznych systemów informatycznych wykorzystywanych w realizacji zadań związanych z RPOWŚ	I kwartał 2017	rekomendacja programowa operacyjna	system realizacji polityki spójności



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



	<p>Administratora tych systemów, jednak w przypadku jej nieobecności lub długotrwałego wakat na tym stanowisku (taka sytuacja ma miejsce obecnie w DPR) występują trudności w dostępie i obsłudze LSI i SL2014 – co stanowi ograniczenie zarówno dla pracowników instytucji, jak i dla wnioskodawców i beneficjentów. (str. 59)</p>	<p>merytorycznych zastępstw w przypadku nieobecności jednego z AM i sprzyjałoby wymianie doświadczeń i dzielenie się wiedzą, zmniejszyłoby także liczbę i zakres problemów z obsługą systemów informatycznych, zgłaszanych przez pracowników poszczególnych Departamentów. (str. 59)</p>		<p>2014-2020, w poszczególnych Departamentach IZ.</p>			
3.	<p>Według opinii respondentów IDI (...)dostrzegano też osłabienie roli komunikacji nieformalnej (na rzecz komunikacji oficjalnej w trybie formalnych pism) w stosunku do poprzedniej perspektywy programowania. Osłabienie nieformalnej komunikacji wewnątrz Instytucji może negatywnie wpłynąć na terminowe przeprowadzanie</p>	<p>Sposobem usprawnienia komunikacji wewnątrz Instytucji byłoby utworzenie wspólnego repozytorium wiedzy (w katalogu wspólnym Instytucji) obejmującego np. dobre praktyki w rozwiązywaniu trudności związanych np. z oceną projektów, interpretacją wytycznych, etc. (str. 57)</p>	<p>DPR, DW EFS, DW EFRR</p>	<p>Utworzenie wspólnego repozytorium wiedzy (w katalogu wspólnym Instytucji) dla pracowników DPR, DW EFS i DW EFRR, obejmującego np. dobre praktyki w rozwiązywaniu trudności związanych np. z oceną projektów,</p>	<p>II kwartał 2017</p>	<p>rekomendacja programowa operacyjna</p>	<p>system realizacji polityki spójności</p>



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



<p>procedur i zadań, dlatego wartościowe byłoby zwiększenie liczby kontaktów roboczych pomiędzy Departamentami IZ i Wydziałami IP oraz stymulowanie wymiany informacji pomiędzy pracownikami, również poza zakresem wymaganym Instrukcją Wykonawczą Instytucji. (...) pracownicy IP i IZ często napotykają na te same trudności związane np. z oceną projektów, interpretacją wytycznych, lecz rozwiązują je samodzielnie, np. niezależnie kontaktując się z MR. (str. 56)</p>			<p>interpretacją wytycznych, etc.</p>			
--	--	--	---------------------------------------	--	--	--





## ANEKS 1 - ZESTAWIENIE ŹRÓDEŁ, BAZ DANYCH, RAPORTÓW WYKORZYSTYWANYCH W BADANIU

Wykonawca w realizacji badania wykorzystał następujące źródła, bazy danych i raporty:

- Instrukcja Wykonawcza Instytucji Pośredniczącej w ramach Instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014 – 2020, <http://www.um.kielce.pl/gfx/kielce2/userfiles/images/zitkof/instrukcja-wykonawcza-ip-zit.pdf> [dostęp: 20.12.2016]
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych RPOWŚ na lata 2014-2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/47-szczegolowy-opis-osi-priorytetowych-rpows-na-lata-2014-2020?limitstart=0> [dostęp: 20.12.2016]
- Plany Działania EFS, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/258-plany-dzialania-efs> [dostęp: 20.12.2016]
- Regionalne Inteligentne Specjalizacje Województwa Świętokrzyskiego, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/210-regionalne-inteligentne-specjalizacje-wojewodztwa-swietokrzyskiego> [dostęp: 20.12.2016]
- Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/153-strategia-rozwoju-wojewodztwa-swietokrzyskiego-do-roku-2020> [dostęp: 20.12.2016]
- Mapy obszarów strategicznej interwencji, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/385-mapy-obszarow-strategicznej-interwencji> [dostęp: 20.12.2016]
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego (RPOWŚ) na lata 2014-2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/152-regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-swietokrzyskiego-na-lata-2014-2020> [dostęp: 20.12.2016]
- Kontrakt Terytorialny dla Województwa Świętokrzyskiego, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/154-kontrakt-terytorialny-dla-wojewodztwa-swietokrzyskiego> [dostęp: 20.12.2016]
- Strategia komunikacji RPOWŚ 2014-2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/155-strategia-komunikacji-rpows-2014-2020> [dostęp: 20.12.2016]



- Harmonogram naborów wniosków o dofinansowanie dla RPOWŚ 2014-2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/156-harmonogram-naborow-wnioskow-o-dofinansowanie-dla-rpows-2014-2020> [dostęp: 20.12.2016]
- Kryteria dotyczące wyboru projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego realizowanych w ramach RPOWŚ 2014-2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/158-kryteria-dotyczace-wyboru-projektow-wspolfinansowanych-z-europejskiego-funduszu-rozwoju-regionalnego-realizowanych-w-ramach-rpows-2014-2020> [dostęp: 20.12.2016]
- Sprawozdania z realizacji RPOWŚ 2014-2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/50-sprawozdania-z-realizacji-rpows-2014-2020> [dostęp: 20.12.2016]
- Kryteria dotyczące wyboru projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego realizowanych w ramach RPOWŚ 2014-2020, <http://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/93-kryteria-dotyczace-wyboru-projektow-wspolfinansowanych-z-europejskiego-funduszu-spolecznego-realizowanych-w-ramach-rpows-2014-2020?start=10> [dostęp: 20.12.2016]
- Uchwała nr 484/15 Zarządu Województwa Świętokrzyskiego w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 <http://bip.sejmik.kielce.pl/dopobrania/2015/4179/uchwala.nr.0484.2015.pdf> [dostęp: 20.12.2016]
- Instrukcja Obiegu i Kontroli Dokumentów Finansowo-Księgowych dotyczących funduszy strukturalnych projekcji finansowej na lata 2014-2020,
- Uchwała nr 339/15 Zarządu Województwa Świętokrzyskiego w sprawie powołania Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020 <http://bip.sejmik.kielce.pl/dopobrania/2015/4179/uchwala.nr.0339.2015.pdf> [dostęp: 20.12.2016]
- Uchwała nr 1558/16 Zarządu Województwa Świętokrzyskiego w sprawie zmiany uchwały nr 339/15 Zarządu Województwa Świętokrzyskiego z dnia 20 kwietnia 2015 w sprawie powołania Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020
- Protokoły z posiedzeń Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020,
- Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego,
- Strategia Europa 2020,
- Umowa Partnerstwa,
- Plan Ewaluacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014 – 2020,



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz. Urz. UE L 347 z 20.12. 2013, str. 320, z późn. zm. ),
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE, Euratom) nr 966/2012 z dnia 25 października 2012 r. w sprawie zasad finansowych mających zastosowanie do budżetu ogólnego Unii oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE, Euratom) nr 1605/2002 (Dz. Urz. UE L 298/1 z dnia 26.10.2012, str.1, z późn. zm.),
- Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 1011/2014 z dnia 22 września 2014 r. ustanawiające szczegółowe przepisy wykonawcze do rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 w odniesieniu do wzorów służących do przekazywania Komisji określonych informacji oraz szczegółowe przepisy dotyczące wymiany informacji między beneficjentami a instytucjami zarządzającymi, certyfikującymi, audytowymi i pośredniczącymi (Dz. Urz. UE 2816 z dnia 30.09.2014),
- Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz. U. poz. 1146, tzw. *ustawa wdrożeniowa*)
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, z późn. zm.)
- *Wytyczne w zakresie warunków certyfikacji oraz przygotowania prognoz wniosków o płatność do Komisji Europejskiej w ramach programów operacyjnych na lata 2014-2020*, MIR, Warszawa 2015,  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2022/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_warunkow\\_certyfikacji.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2022/Wytyczne_w_zakresie_warunkow_certyfikacji.pdf)
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1301/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i przepisów szczególnych dotyczących celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” oraz w sprawie uchylenia rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 (Dz. U. UE L Nr 347/289),
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1304/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1081/2006 (Dz. U. UE L Nr 347/470, ze zm.),
- Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) Nr 184/2014 z dnia 25 lutego 2014 r. ustanawiające klasyfikację kategorii interwencji dla wsparcia z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach celu „Europejska współpraca terytorialna”(Dz. U. UE L Nr 57/7),
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2004 nr 19 poz. 177 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz.U. 2004 nr 123 poz. 1291 z późn. zm.),



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. 1997 nr 133 poz. 883 z późn. zm.),
- Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 r. (Dz. U. z 2016 r. poz. 383 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2001 Nr 142, poz. 1590, z późn. zm.),
- Wytyczne w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015,
- [https://www.mr.gov.pl/media/5193/NOWE\\_Wytyczne\\_PGD\\_PH\\_2014\\_2020\\_podpisane.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/5193/NOWE_Wytyczne_PGD_PH_2014_2020_podpisane.pdf)
- Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020, MR, Warszawa 2016, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/27996/wytyczne\\_CT9\\_24.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/27996/wytyczne_CT9_24.pdf)
- Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze zdrowia na lata 2014-2020, MR, Warszawa 2016, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/30450/Wytyczne\\_EFS\\_zdrowie\\_08.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/30450/Wytyczne_EFS_zdrowie_08.pdf)
- Wytyczne w zakresie dokumentowania postępowania w sprawie oceny oddziaływania na środowisko dla przedsięwzięć współfinansowanych z krajowych lub regionalnych programów operacyjnych, MliR, Warszawa 2015
- [https://www.mr.gov.pl/media/10506/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_dokumentowania\\_postepowania\\_w\\_sprawie\\_oceny\\_oddziaływania\\_na\\_srodowisko.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/10506/Wytyczne_w_zakresie_dokumentowania_postepowania_w_sprawie_oceny_oddziaływania_na_srodowisko.pdf)
- Wytyczne w zakresie dofinansowania z programów operacyjnych podmiotów realizujących obowiązek świadczenia usług publicznych w transporcie zbiorowym, MliR, Warszawa 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/10376/wytyczne\\_transport\\_221015.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/10376/wytyczne_transport_221015.pdf)
- Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/9318/wytyczne\\_090915\\_final.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/9318/wytyczne_090915_final.pdf)
- Wytyczne w zakresie sposobu korygowania i odzyskiwania nieprawidłowych wydatków oraz raportowania nieprawidłowości w ramach programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/6901/Wytyczne\\_korekty\\_2014-2020.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/6901/Wytyczne_korekty_2014-2020.pdf)
- Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze edukacji na lata 2014-2020, MR, Warszawa 2016, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/26125/Wytyczne\\_edukacja\\_aktualne\\_7\\_9\\_2016.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/26125/Wytyczne_edukacja_aktualne_7_9_2016.pdf)
- Wytyczne w zakresie kontroli realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/4625/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_kontroli\\_2014\\_2020\\_zatwierdzone\\_01062015.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/4625/Wytyczne_w_zakresie_kontroli_2014_2020_zatwierdzone_01062015.pdf)
- Wytyczne w zakresie sprawozdawczości na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/2797/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_sprawozdawczosci\\_2014\\_2020.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/2797/Wytyczne_w_zakresie_sprawozdawczosci_2014_2020.pdf)



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/2470/Wytyczne\\_zasady\\_rownosciszans12052015.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/2470/Wytyczne_zasady_rownosciszans12052015.pdf)
- Wytyczne w zakresie monitorowania postępu rzeczowego realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/2273/wytyczne\\_nr\\_13\\_220415.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/2273/wytyczne_nr_13_220415.pdf)
- Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020, MRR, Warszawa 2016, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/27633/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_kwalifikowalnoscipdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/27633/Wytyczne_w_zakresie_kwalifikowalnoscipdf)
- Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze przystosowania przedsiębiorców i pracowników do zmian na lata 2014-2020, MR, Warszawa 2016, [https://www.mr.gov.pl/media/21987/Wytyczne\\_28\\_06\\_2016.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/21987/Wytyczne_28_06_2016.pdf) [dostęp: 18.08.2016]
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20120000526>,
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 5 listopada 2015 r. w sprawie udzielania pomocy na realizację inwestycji służących podniesieniu poziomu ochrony środowiska w ramach regionalnych programów operacyjnych na lata 2014–2020, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/12695/rozp\\_Min\\_Inf\\_Rozw\\_normy\\_srodow\\_14\\_20.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/12695/rozp_Min_Inf_Rozw_normy_srodow_14_20.pdf),
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 3 września 2015 r. w sprawie udzielania regionalnej pomocy inwestycyjnej w ramach regionalnych programów operacyjnych na lata 2014-2020, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/9007/rozp\\_Min\\_Inf\\_Rozw\\_RPI\\_14\\_20.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/9007/rozp_Min_Inf_Rozw_RPI_14_20.pdf), [dostęp: 18.08.2016].
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z 2 lipca 2015 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* oraz pomocy publicznej w ramach programów operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020, [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/7282/Rozporzadzenie\\_pomoc\\_de\\_minimis\\_EF\\_S\\_2\\_07\\_2015.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/7282/Rozporzadzenie_pomoc_de_minimis_EF_S_2_07_2015.pdf)
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 19 marca 2015 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* w ramach regionalnych programów operacyjnych na lata 2014-2020, Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 19 marca 2015 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* w ramach regionalnych programów operacyjnych na lata 2014-2020,
- Stanowisko Ministerstwa Rozwoju w sprawie obowiązywania Dyrektywy 2014/24/UE oraz Dyrektywy 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 roku, <https://www.uzp.gov.pl/aktualnosci/test>,



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





- Wytyczne w sprawie pomocy regionalnej na lata 2014-2020 (Dz. Urz. UE C 209 z 23.7.2013),  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:209:0001:0045:PL:PDF>
- Przewodnik dot. stosowania przepisów prawa UE z zakresu pomocy państwa, zamówień publicznych i rynku wewnętrznego do usług socjalnych świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym, w szczególności do usług socjalnych świadczonych w interesie ogólnym,  
[http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/overview/new\\_guide\\_eu\\_rules\\_procurement\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/overview/new_guide_eu_rules_procurement_pl.pdf),
- Rozporządzenie Wykonawcze Komisji (UE) nr 821/2014 z dnia 28 lipca 2014 roku ustanawiające zasady stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 w zakresie szczegółowych uregulowań dotyczących transferu wkładów z programów i zarządzania nimi, przekazywania sprawozdań z wdrażania instrumentów finansowych, charakterystyki technicznej działań informacyjnych i komunikacyjnych w odniesieniu do operacji oraz systemu rejestracji i przechowywania danych,  
[http://wup.poznan.ibip.pl/public/get\\_file\\_contents.php?id=241869](http://wup.poznan.ibip.pl/public/get_file_contents.php?id=241869)
- Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020,  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/9318/wytyczne\\_090915\\_final.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/9318/wytyczne_090915_final.pdf),
- Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie kontroli realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020,  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/4625/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_kontroli\\_2014\\_2020\\_zatwierdzone\\_01062015.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/4625/Wytyczne_w_zakresie_kontroli_2014_2020_zatwierdzone_01062015.pdf),
- Wytyczne w zakresie sprawozdawczości na lata 2014-2020,  
[http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2797/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_sprawozdawczosci\\_2014\\_2020.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2797/Wytyczne_w_zakresie_sprawozdawczosci_2014_2020.pdf),
- Wytyczne w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020,  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/28636/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_informacji\\_i\\_promocji\\_3\\_listopada\\_2016.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/28636/Wytyczne_w_zakresie_informacji_i_promocji_3_listopada_2016.pdf),
- Wytyczne w zakresie monitorowania postępu rzeczowego realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020,  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2273/wytyczne\\_nr\\_13\\_220415.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2273/wytyczne_nr_13_220415.pdf),
- Agenda działań na rzecz równości szans i niedyskryminacji w ramach funduszy unijnych 2014-2020, [https://www.power.gov.pl/media/6131/Agenda\\_ZATWIERDZONA.pdf](https://www.power.gov.pl/media/6131/Agenda_ZATWIERDZONA.pdf),
- Rozporządzenie Wykonawcze Komisji (UE) 2015/207 z dnia 20 stycznia 2015 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 w odniesieniu do wzoru sprawozdania z postępów, formatu dokumentu służącego przekazywaniu informacji na temat dużych projektów, wzorów wspólnego planu działania, sprawozdań z wdrażania w ramach celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia”, deklaracji zarządczej, strategii audytu, opinii audytowej i rocznego sprawozdania z kontroli oraz metodyki przeprowadzania analizy kosztów i korzyści, a także zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1299/2013 w odniesieniu do wzoru sprawozdań z wdrażania w ramach celu „Europejska współpraca terytorialna”,



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



<http://rpo.opolskie.pl/wp-content/uploads/2015/04/rozporz%C4%85dzenie-wykonawcze-komisji-2015207.pdf>,

- Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) nr 480/2014 z dnia 3 marca 2014 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.  
[https://www.mr.gov.pl/media/5190/NOWE\\_RD\\_480\\_2014.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/5190/NOWE_RD_480_2014.pdf),
- Wytyczne MIR w zakresie realizacji zasady partnerstwa na lata 2014-2020,  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/10857/Wytyczne\\_realizacja\\_zasady\\_partners\\_twa\\_druga\\_wersja.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/10857/Wytyczne_realizacja_zasady_partners_twa_druga_wersja.pdf),
- Wytyczne MIR w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020, Warszawa 2015.  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1618/Wytyczne\\_gromadzenie\\_danych\\_20150\\_303\\_zatwierdzone.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1618/Wytyczne_gromadzenie_danych_20150_303_zatwierdzone.pdf),
- Wytyczne MIR w zakresie realizacji projektów finansowanych ze środków Funduszu Pracy w ramach programów operacyjnych współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020, Warszawa 2015.  
[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2226/Wytyczne\\_PUP\\_2014\\_2020\\_PODPISAN\\_E\\_2015.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2226/Wytyczne_PUP_2014_2020_PODPISAN_E_2015.pdf),
- Raport z przeprowadzonego badania pn. *Ewaluacja ex-ante Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020*,
- badania ewaluacyjne przeprowadzone na potrzeby RPOWŚ 2007-2013, przede wszystkim: *Analiza systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007-2013*, Katowice 2009.
- badania ewaluacyjne przeprowadzone na potrzeby PO KL 2007-2013 w tym w szczególności rekomendacje z tych badań dotyczące perspektywy finansowej 2014-2020, takie jak: *Plan działań na rzecz zwiększenia potencjału administracji samorządowej zmierzającego do zapewnienia właściwej realizacji RPO 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- Wyniki badania ankietowego CAWI, przeprowadzonego na potrzeby niniejszego badania z pracownikami IZ i IP (baza wynikowa stanowi Aneks 3a – załącznik do raportu)
- Wyniki badania ankietowego CATI z beneficjentami i przedstawicielami podmiotów Aplikujących o środki RPOWŚ 2014-2020 (baza wynikowa stanowi Aneks 3b – załącznik do raportu)
- Wyniki badania IDI z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w instytucjach zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem Programu (transkrypcje i notatki z wywiadów stanowią Aneks 4a – załącznik do raportu)
- Wyniki badania metodą obserwacji terenowej (arkusze obserwacji stanowią Aneks 4b – załącznik do raportu)



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





## ANEKS 2 - NARZĘDZIA BADAWCZE WYKORZYSTANE W BADANIU

W niektórych z przedstawionych poniżej scenariuszy/kwestionariuszy ankiet:

- *Czcionką zieloną* oznaczono instrukcje dodatkowe dla ankietera dotyczące np. pomijania niektórych pytań.
- *Czcionką niebieską oznaczono* instrukcje wypełniania kwestionariusza i uwagi dla moderatorów spotkań/wywiadów.
- *Czcionką szarą* oznaczono informacje dodatkowe, które ankieter może powiedzieć innymi słowami

### Wywiady IDI z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w instytucjach zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu<sup>26</sup>.

*Dzień dobry,*

*nazywam się .... reprezentuję ITTI Sp.z o. o., która na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego realizuję badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu wdrażania i zarządzania RPOWŚ 2014-2020.*

*Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ, identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu.*

*W związku z tym chciałabym/chciałabym zadać Pani/Panu kilka pytań.*

*Moderator wyjaśnia wszystkie wątpliwości respondenta, odpowiada na wszelkie pytania dotyczące badania oraz zapewnia o jego anonimowości, prosi także o wyrażenie zgody na nagrywanie wywiadu w celu udokumentowania jego przeprowadzenia.*

#### Pytanie wprowadzające:

Proszę się przedstawić i opowiedzieć o funkcji (stanowisku/zakresie zdań) jaką Pan/Pani pełni w systemie zarządzania i wdrażania Programu RPOWŚ 2014-2020?

#### Pytania badawcze:

1. Jak ocenia Pan/Pani strukturę instytucjonalną i organizacyjną systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020? Proszę ocenić aspekty takie jak: zarządzanie, wdrażanie, kontrolę, certyfikację, rozdział funkcji IP i IZ?

1.1. Czy podział kompetencji poszczególnych Instytucji i ich Wydziałów/Departamentów został jasno określony w obowiązujących dokumentach (takich jak *Opis Funkcji i Procedur* oraz *Instrukcja Wykonawcza* do RPOWŚ 2014-2020)?

<sup>26</sup> Przyjęto założenie, że ewentualne modyfikacje scenariusza wywiadu polegające na rezygnacji z części pytań będą podejmowane na bieżąco w trakcie wywiadu, gdy sam respondent będzie informował moderatora, że nie posiada wiedzy niezbędnej do udzielenia odpowiedzi na dane pytanie badawcze.



1.2. Czy podział ten jest adekwatny do faktycznie realizowanych zadań poszczególnych Departamentów/Wydziałów Instytucji?

1.3. Czy obecna organizacja pracy zapewnia szybkie i efektywne wykonywanie powierzonych zadań?

1.4. W jaki sposób istniejący podział kompetencji wpływa na wdrażanie i zarządzanie RPOWŚ?

2. Jak ocenia Pan/Pani podział kompetencji<sup>27</sup> pomiędzy poszczególnymi komórkami w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020? Czy zapewnia on prawidłowe, skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie i kontrolę programu?

2.1. Jeśli nie, to jakie są tego przyczyny? Co należałoby w tym zakresie poprawić, usprawnić?

3. Czy i w jakich przypadkach występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji<sup>28</sup>?

3.1. Jeśli zjawiska te występują, to jakich kompetencji (zadań związanych z wdrażaniem, zarządzaniem, kontrolą i certyfikacją RPOWŚ 2014-2020) dotyczą?

<sup>27</sup> Tj. zakres zadań i odpowiedzialności określony dla instytucji i ich komórek/wydziałów, zgodnie z Instrukcją Wykonawczą Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020, Instrukcją Wykonawczą Instytucji Pośredniczącej w ramach Instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014 – 2020, Regulaminem Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego, Regulaminem Organizacyjnym Urzędu Miasta Kielce, Regulaminem Organizacyjnym Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach oraz Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020. Podział kompetencji wewnątrz IZ dotyczy zadań związanych z: wyborem projektów do dofinansowania, weryfikacją i certyfikowaniem wydatków RPOWŚ 2014-2020, zapewnieniem istnienia informatycznego systemu rejestracji i przechowywania zapisów księgowych dla każdej operacji w ramach regionalnego programu operacyjnego oraz zapewnieniem, że dane na temat realizacji, niezbędne do celów zarządzania finansowego, monitorowania, weryfikacji, audytu i oceny są gromadzone; zapewnieniem utrzymywania przez beneficjentów i inne podmioty uczestniczące w realizacji operacji odrębnego systemu księgowego albo odpowiedniego kodu księgowego dla wszystkich transakcji związanych z operacją, bez uszczerbku dla krajowych zasad księgowych; zapewnieniem, że ocena regionalnego programu operacyjnego, przebiega zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013; zapewnieniem otrzymywania przez instytucję certyfikującą wszystkich niezbędnych informacji o procedurach i weryfikacjach prowadzonych w odniesieniu do wydatków na potrzeby poświadczania; kierowaniem pracą komitetu monitorującego i dostarczaniem mu dokumentacji wymaganej w celu umożliwienia monitorowania jakościowego realizacji programu operacyjnego w świetle jego szczegółowych celów; opracowaniem i przedkładaniem KE rocznych i końcowych sprawozdań z realizacji, po ich uprzednim zatwierdzeniu przez komitet monitorujący; zapewnianiem przestrzegania wymogów w zakresie informacji i promocji zgodnie z Wytyczną w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020, dostarczaniem Komisji Europejskiej informacji umożliwiających jej dokonanie oceny dużych projektów. W przypadku IP: związanych z realizacją zadań w ramach instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w zakresie następujących Działań i Poddziałań Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych RPOWŚ oraz z realizacją zadań w ramach PI 8i, 8iii oraz 8v Osi Priorytetowej 10 Otwarty rynek pracy w ramach RPOWŚ na lata 2014-2020.

<sup>28</sup> Jw.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



3.2. Czy te zjawiska występują na poziomie Departamentów/Wydziałów, Oddziałów czy pracowników?

3.3. Czy zdarzają się sytuacje, kiedy pracownik wykonuje zadania, które nie należą do zakresu jego obowiązków (nie wynikają z zajmowanego przez niego stanowiska)? Jeśli tak, to z czego to wynika?

3.4. Czy zauważa Pan/Pani dublowanie się zadań pracowników w Pana/Pani Departamencie/Wydziale/Instytucji? Jeżeli tak, z czego to wynika? W jakim zakresie występuje dublowanie zadań?

4. Czy Pana/Pani zdaniem obecnie realizowane przez reprezentowaną przez Pana/Panią Instytucję (jako IZ lub IP) zadania, gwarantują sprawną realizację Programu w powierzonym zakresie?

5. Czy obowiązujące w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji procedury i instrukcje zapewniają sprawną realizację Programu?

6. Czy często wprowadzane są zmiany w procedurach realizacji RPOWŚ 2014-2020?

6.1. Jeśli tak, to jaki wpływ ma częsta zmiana procedur na realizację zadań związanych z zarządzaniem i wdrażaniem Programu?

6.2. Jakie czynniki wewnętrzne (zależne od Instytucji Zarządzającej) lub/i zewnętrzne (niezależne od IZ) mają lub mogą mieć wpływ na trwałość przyjętych procedur?

6.3. Czy istnieje system informowania pracowników na bieżąco o zmianach procedur?

7. Czy Pana/Pani zdaniem istnieją bariery proceduralne we wdrażaniu Programu?

7.1. Jeśli tak, to jakie?

7.2. Jeśli tak, to co jest ich przyczyną i jak można je zniwelować?

8. Czy Pan/Pani zdaniem obowiązujące w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji procedury i instrukcje są jasne i zrozumiałe dla pracowników zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie Programu?

8.1. Czy język dokumentacji jest zrozumiały dla pracowników?

8.2. Czy zdarzają się naruszenia lub odstępstwa od przyjętych procedur realizacji zadań?

8.3. Jeżeli tak, czym są one spowodowane i w jakich obszarach występują najczęściej?

9. Czy obowiązujące w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji *Instrukcje Wykonawcze* zawierają niezbędne procedury dla wszystkich działań związanych z realizacją Programu?

9.1. Jeśli nie, proszę powiedzieć jakich instrukcji (i/lub dla jakich procedur) brakuje?

10. Czy uważa Pan/Pani, że należałoby zmienić obowiązujące procedury, aby usprawnić zarządzanie i wdrażanie RPOWŚ 2014-2020?

10.1. Jeśli tak, to w jakim zakresie należałoby je zmienić?



11. Czy Pana/Pani zdaniem stan zatrudnienia i kompetencje pracowników w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu pozwala na sprawne, terminowe i prawidłowe wywiązywanie się z powierzonych zadań?

11.1. Jeśli nie, proszę powiedzieć jakich kompetencji (i/lub jakich pracowników) brakuje?

11.2. Czy w obecnie w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji występują wakaty na stanowiskach pracy związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu? Jeśli tak, to jaka jest tego skala?

11.3. Czy rekrutacja pracowników o określonych kompetencjach/wiedzy jest trudnym zadaniem?

12. Czy w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji przy zarządzaniu i wdrażaniu Programu zauważa Pan/Pani występowanie problemów takich jak: rotacja pracowników, nieadekwatny poziom wynagrodzeń, nadmierna biurokratyzacja?

12.1. Jeśli tak, to co jest główną przyczyną rotacji pracowników?

12.2. W jakim zakresie rotacja kadr może zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie Programu?

12.3. Jakie widzi Pan/Pani możliwości zapobiegania wystąpienia i rozwiązywania tych problemów?

13. Czy w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji istnieje i jest stosowany płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników?

13.1. Na jakiej zasadzie i w jakiej formie (np. premia uznaniowa, dodatek motywacyjny) pracownicy są nagradzani w ramach płacowego systemu motywacyjnego? Czy pracownicy są zadowoleni z funkcjonującego systemu?

13.2. Na czym polega pozapłacowy system motywacyjny? Na jakiej zasadzie pracownicy są nagradzani? Czy pracownicy są zadowoleni z funkcjonującego systemu?

13.3. Jakie rozwiązania można byłoby wprowadzić, aby skuteczniej motywować pracowników?

14. Czy w reprezentowanej przez Pana/Panią instytucji funkcjonuje system szkoleń dla pracowników?

14.1. Jeśli tak, czy dostępność szkoleń jest wystarczająca?

15. Jakie są potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji?

15.1. Czy potrzeby te są na bieżąco monitorowane?

15.2. Jakie/które potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników są w tej chwili najważniejsze i należałoby je zaspokoić w pierwszej kolejności?

15.2. Jakie są możliwości sfinansowania podnoszenia kompetencji/kwalifikacji pracowników UMWS zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu?



16. Jak oceniłby Pan/Pani przepływ informacji pomiędzy instytucjami (IP, IZ) zaangażowanymi w proces zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPOWŚ 2014-2020?

16.1. Czy istnieją obszary gdzie przepływ informacji jest niewystarczający?

16.2. Jeśli istnieją obszary, w których przepływ informacji jest niewystarczający, jak można byłoby go usprawnić?

17. Czy w Pana/Pani opinii wewnętrzny przepływ informacji w ramach reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji funkcjonuje prawidłowo?

18. Czy Pana/Pani zdaniem osoby zaangażowane w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPOWŚ mają dostęp do wszystkich informacji koniecznych do sprawnej realizacji powierzonych zadań?

18.1. Czy dostępność ta może być większa?

18.2. Do jakiego typu informacji dostęp jest niewystarczający?

19. Czy w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa?

19.1. Jeśli nie, to jakie środki techniczne są najbardziej potrzebne dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu?

19.2. Czy stanowiska pracy są optymalnie wyposażone pod względem sprzętu, mebli, oprogramowania, materiałów biurowych?

#### **Pytanie podsumowujące:**

20. Czy Pana/Pani zdaniem przyjęty system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPOWŚ 2014-2020 jako całość działa sprawnie?

20.1. Jeśli nie, to jakie należy podjąć działania, aby skutecznie i efektywnie realizować Program?

*Bardzo dziękuję za poświęcony czas i rozmowę*

## **Arkusz obserwacji terenowej**

Podczas przeprowadzania obserwacji terenowej, przedstawiciel zespołu badawczego Wykonawcy wypełni arkusz obserwacji, wg następującego wzoru:

Data obserwacji .....

Godzina rozpoczęcia obserwacji..... Godzina zakończenia obserwacji .....

Imię i nazwisko audytora .....



Oceniany aspekt/kwestia szczegółowa	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie		Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
<b>Zasoby lokalowe w siedzibie IZ i IP dla realizacji zadań związanych z wdrażaniem, zarządzaniem i kontrolą Programu</b>			
	IZ	IP	
<i>Czy pomieszczenia w siedzibie IZ/IP są łatwo dostępne?</i>			
<i>Czy liczba i układ pomieszczeń w siedzibie IZ/IP, służących realizacji zadań związanych z wdrażaniem, zarządzaniem i kontrolą Programu, jest odpowiedni (tj. każdy pracownik ma oddzielne miejsce pracy<sup>29</sup>, układ pomieszczeń nie może utrudniać komunikacji osobistej, Departamenty UMWS mieszczą się w jednym budynku lub w kilku)?</i>			
<i>Czy pomieszczenia w siedzibie IZ/IP są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych?</i>			
<i>Czy dla pracowników IZ/IP realizujących zadania związane z wdrażaniem, zarządzaniem i kontrolą Programu dostępne są pomieszczenia na przeprowadzanie spotkań i narad?</i>			
<i>Jaka jest średnia powierzchnia pomieszczenia w przeliczeniu na pracownika?</i>			
<b>Wyposażenie stanowisk pracy pracowników zaangażowanych w realizację zadań związanych z wdrażaniem, zarządzaniem i kontrolą Programu</b>			
<i>Czy sprzęt komputerowy na stanowiskach pracy jest odpowiedni (tj. każdy pracownik ma do dyspozycji PC z łączem</i>			

<sup>29</sup> Zgodnie ze standardem BHP, pomieszczenia biurowe nie mogą być sytuowane w suterrenach, powinny mieć oświetlenie naturalne i sztuczne, być ogrzewane i wentylowane oraz zabezpieczone przed wilgocią, nadmiernym nagrzewaniem, drganiem, hałasem i czynnikami szkodliwymi dla zdrowia. Minimalna dopuszczalna powierzchnia pomieszczenia biurowego jest zależna od liczby zatrudnionych w nim osób. Na każdego pracownika zatrudnionego w pokoju biurowym powinno przypadać co najmniej 13 m<sup>3</sup> wolnej objętości tego pomieszczenia oraz co najmniej 2 m<sup>2</sup> wolnej powierzchni podłogi (niezajętej przez urządzenia techniczne, sprzęty itp.). Wysokość pomieszczenia biurowego powinna zasadniczo wynosić nie mniej niż 3 m, jeżeli jednak w pomieszczeniu została zainstalowana klimatyzacja, wówczas wymagana wysokość może być obniżona do 2,5 m; tę samą wysokość mogą mieć pomieszczenia biurowe, jeśli w pokoju są zatrudnione nie więcej niż 4 osoby, a na każdą z nich przypada co najmniej po 15 m<sup>3</sup> wolnej objętości pomieszczenia.



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



<i>internetowym o przepustowości co najmniej 2 Mb/s, zgodny ze standardem BHP<sup>30</sup>)?</i>			
<i>Jaka jest dostępność sprzętu biurowego typu: skaner, fax, drukarka, kserokopiarka?</i>			
<i>Jaki jest stan mebli i wyposażenia (jeśli chodzi o ich ilości i jakość) na poszczególnych stanowiskach pracy?</i>			
<i>Zasoby – środki techniczne, umożliwiające terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań komórki/wydziału Jakich środków technicznych brakuje?</i>			
<i>Dodatkowe uwagi obserwatora</i>			

## **Warsztat ewaluacyjny (heurystyczny) z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej i Instytucji Pośredniczących dla RPOWŚ 2014-2020**

Warsztat ten będzie odbywał się w końcowym etapie badania i będzie miał dla niego charakter podsumowujący. Podczas warsztatu uczestnikom zaprezentowane zostaną w sposób syntetyczny wyniki oraz wstępne wnioski płynące z badania. Szczegółowe pytania skierowane do uczestników spotkania będą miały charakter prośby o komentarz, opinię, ustosunkowanie się do wyników badania, będą miały charakter doprecyzowujący i uzależnione będą od wyników badania zrealizowanego przy użyciu innych metod i technik badawczych.

*Moderator rozpoczyna spotkanie:*

*Dzień dobry.*

*nazywam się .... reprezentuję ITTI Sp. z o. o., która na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego realizuję badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020.*

*Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020, identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu. W ramach spotkania chcielibyśmy*

<sup>30</sup> Oświetlenie miejsc pracy z monitorami ekranowymi z wykorzystaniem światła dziennego i sztucznego a ustawienie ekranów względem źródeł światła powinno ograniczać oślnienie i odbicia światła, a ekrany monitorów powinny być pokryte warstwą antyodbiciową lub wyposażony w odpowiednie filtry. Odległość między pracownikiem a tyłem sąsiedniego monitora powinna wynosić co najmniej 0,8 m, a odległości między sąsiednimi monitorami – co najmniej 0,6 m.





przedstawić wstępne ustalenia i wnioski z przeprowadzonego przez nas badania ewaluacyjnego oraz przedyskutować propozycje rekomendacji z badania.

Moderator odpowiada na wszelkie pytania i wątpliwości na temat przeprowadzanego badania i informuje o jego anonimowości; pyta także zaproszonych respondentów o zgodę na nagrywanie rozmowy i ewentualne cytowanie ich wypowiedzi w raporcie końcowym z badania.

Następnie moderator przedstawia wstępne wnioski z badania w formie prezentacji multimedialnej, przygotowanej na potrzeby przeprowadzenia spotkania.

**Blok A – Prezentacja wniosków z badania – obszar I: Ocena organizacji pracy w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ (podział kompetencji, obszary współpracy, punkty krytyczne, komunikacja wewnętrzna).**

1. Proszę o krótki komentarz do naszych wniosków dotyczących obszaru i badania – czy Państwa praktyka i doświadczenie potwierdza, że sytuacja wygląda właśnie w ten sposób?

Zachęcając respondentów do wypowiedzi, Moderator w miarę potrzeb wprowadza pytania uszczegóławiające:

W związku z wnioskiem z badania nr 1 dotyczącym organizacji pracy w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania, kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ w badaniu metodą (...) stwierdzono (...)\*.

- Jak sytuacja w tym zakresie wygląda z perspektywy IZ/IP/IC?
- W jaki sposób można zapobiegać zidentyfikowanym problemom?
- Jakie działania powinny podjąć UMWS i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPOWŚ 2014-2020, by zniwelować te problemy?

W związku z wnioskiem z badania nr 2 dotyczącym adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności procedur w badaniu metodą (...) stwierdzono (...)\*.

- Jak sytuacja w tym zakresie wygląda z perspektywy IZ/IP/IC?
- W jaki sposób można zapobiegać zidentyfikowanym problemom?
- Jakie działania powinny podjąć UMWS 2014-2020 i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPOWŚ 2014-2020, by zniwelować te problemy?

\*uszczegółowienie pytań w zależności od uzyskanych wyników badania i wypowiedzi uczestników spotkania

**Blok B - Wypracowanie rekomendacji pobadawczych dotyczących obszaru i – propozycje uczestników warsztatu**

Moderator prosi o komentarz do proponowanych rekomendacji pobadawczych (prezentowanych równocześnie na kolejnych slajdach prezentacji PowerPoint):

Nasze propozycje rekomendacji pobadawczych przedstawiają się następująco: (...)

- Czy widzicie Państwo sens wdrożenia takiej rekomendacji? Dlaczego tak? Dlaczego nie?
- Jakie bariery we wdrożeniu tej rekomendacji Państwo dostrzegacie?



**Blok A – Prezentacja wniosków z badania – obszar II: Adekwatność, przejrzystość i funkcjonalność procedur regulujących procesy zarządzania RPOWŚ 2014-2020**

1. Proszę o krótki komentarz do naszych wniosków dotyczących obszaru II badania – czy Państwa praktyka i doświadczenie potwierdza, że sytuacja wygląda właśnie w ten sposób?

*Zachęcając respondentów do wypowiedzi, Moderator w miarę potrzeb wprowadza pytania uszczegóławiające:*

W związku z wnioskiem z badania (nr..) dotyczącym obowiązujących w instytucjach zaangażowanych w system zarządzania i wdrażania procedur i instrukcji w badaniu metodą (...) stwierdzono (...)\*.

- Jak sytuacja w tym zakresie wygląda z perspektywy IZ/IP/IC?
- W jaki sposób można zapobiegać zidentyfikowanym problemom?
- Jakie działania powinny podjąć UMWS i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPOWŚ 2014-2020, by zniwelować te problemy?

\*uszczegółowienie pytań w zależności od uzyskanych wyników badania i wypowiedzi uczestników spotkania

**Blok B - Wypracowanie rekomendacji pობadawczych dotyczących obszaru II – propozycje uczestników warsztatu**

*Moderator prosi o komentarz do proponowanych rekomendacji pობadawczych (prezentowanych równocześnie na kolejnych slajdach prezentacji PowerPoint):*

Nasze propozycje rekomendacji pობadawczych przedstawiają się następująco: (...)

- Czy widzicie Państwo sens wdrożenia takiej rekomendacji? Dlaczego tak? Dlaczego nie?
- Jakie bariery we wdrożeniu tej rekomendacji Państwo dostrzegacie?

**Blok A – Prezentacja wniosków z badania – obszar III: Potencjał kadrowy instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ.**

1. Proszę o krótki komentarz do naszych wniosków dotyczących obszaru III badania – czy Państwa praktyka i doświadczenie potwierdza, że sytuacja wygląda właśnie w ten sposób?

*Zachęcając respondentów do wypowiedzi, Moderator w miarę potrzeb wprowadza pytania uszczegóławiające:*

1.1. W związku z wnioskiem z badania nr (...) dotyczącym stanu zatrudnienia i kompetencji pracowników w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu, w badaniu metodą (...) stwierdzono (...)\*.

- Jak sytuacja w tym zakresie wygląda z perspektywy IZ/IP/IC?
- W jaki sposób można zapobiegać zidentyfikowanym problemom (np. fluktuacji kadr, niewystarczającym rozwiązaniom w zakresie motywowania pracowników itp..)?
- Jakie działania powinny podjąć UMWS i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPOWŚ 2014-2020, by zniwelować te problemy?

\*uszczegółowienie pytań - w zależności od uzyskanych wyników badania i wypowiedzi uczestników spotkania



## **Blok B - Wypracowanie rekomendacji pobadawczych dotyczących obszaru II – propozycje uczestników warsztatu**

*Moderator prosi o komentarz do proponowanych rekomendacji pobadawczych (prezentowanych równocześnie na kolejnych slajdach prezentacji PowerPoint):*

Nasze propozycje rekomendacji pobadawczych przedstawiają się następująco: (...)

- Czy widzicie Państwo sens wdrożenia takiej rekomendacji? Dlaczego tak? Dlaczego nie?
- Jakie bariery we wdrożeniu tej rekomendacji Państwo dostrzegacie?

## **Blok A – Prezentacja wniosków z badania – obszar IV: Ocena zasobów materialnych i niematerialnych w zakresie funkcji i zadań pełnionych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPOWŚ**

1. Proszę o krótki komentarz do naszych wniosków dotyczących obszaru IV badania – czy Państwa praktyka i doświadczenie potwierdza, że sytuacja wygląda właśnie w ten sposób?

*Zachęcając respondentów do wypowiedzi, Moderator w miarę potrzeb wprowadza pytania uszczegóławiające:*

1.1. W związku z wnioskiem z badania nr (...) dotyczącym przepływu informacji pomiędzy instytucjami (oraz ich komórkami) zaangażowanymi w proces zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPOWŚ 2014-2020, w badaniu metodą (...) stwierdzono (...)\*.

- Jak sytuacja w tym zakresie wygląda z perspektywy IZ/IP/IC?
- W jaki sposób można zapobiegać zidentyfikowanym problemom (np. fluktuacji kadr, niewystarczającym rozwiązaniom w zakresie motywowania pracowników itp..)?
- Jakie działania powinny podjąć UMWS i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPOWŚ 2014-2020, by zniwelować te problemy?

\*uszczegółowienie pytań - w zależności od uzyskanych wyników badania i wypowiedzi uczestników spotkania

## **Blok B - Wypracowanie rekomendacji pobadawczych dotyczących obszaru IV – propozycje uczestników warsztatu**

*Moderator prosi o komentarz do proponowanych rekomendacji pobadawczych (prezentowanych równocześnie na kolejnych slajdach prezentacji PowerPoint):*

Nasze propozycje rekomendacji pobadawczych przedstawiają się następująco: (...)\*

- Czy widzicie Państwo sens wdrożenia takiej rekomendacji? Dlaczego tak? Dlaczego nie?
- Jakie bariery we wdrożeniu tej rekomendacji Państwo dostrzegacie?

*Po uzyskaniu wyczerpujących odpowiedzi na powyższe pytania, moderator zadaje pytanie zamykające spotkanie:*

Czy mają Państwo jeszcze jakieś uwagi i opinie oraz komentarze dotyczące wyników badania, rekomendacji pobadawczych i/lub naszej rozmowy?



Na zakończenie spotkania Moderator dziękuje zaproszonym uczestnikom za udział w spotkaniu i przedstawienie swoich opinii.

## Badanie CAWI z ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę Programu

Szanowni Państwo,

ITTI Sp. z o. o., która na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego realizuje badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020.

Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020, identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu. W związku z tym, bardzo prosimy o wypełnienie poniższej ankiety, która zajmie około ... minut. Badanie jest anonimowe.

1. Czy obecna organizacja pracy w Departamencie/Wydziale<sup>31</sup>, w którym Pan/Pani pracuje, zapewnia szybkie i efektywne wykonanie przydzielonych zadań?

Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nie', a 5 – 'zdecydowanie tak'.

1	2	3	4	5
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Jak ocenia Pan/Pani stan zatrudnienia w komórce podległej Departamentowi/Wydziałowi<sup>32</sup>, w którym Pan/Pani pracuje?

Proszę o odpowiedź w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie niewystarczający – liczne braki kadrowe', a 5 – 'zdecydowanie wystarczający, pełna obsada stanowisk'

1	2	3	4	5
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Czy liczba pracowników w reprezentowanej przez Pana/Panią komórce, podległej Departamentowi/Wydziałowi<sup>33</sup>, umożliwia terminową realizację przypisanych zadań?

Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nie', a 5 – 'zdecydowanie tak'.

1	2	3	4	5
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>31</sup> Dotyczy także Biura ZIT i Biura Certyfikacji

<sup>32</sup> Dotyczy także Biura Certyfikacji i Biura ZIT

<sup>33</sup> jw.



1. Czy zdarzają się sytuacje, kiedy jest Pan/Pani zmuszony/zmuszona do wykonywania zadań, które należą do obowiązków innych osób?

Tak	Nie
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

*Jeśli tak, proszę przejść do pytania nr 4a.*

4a. Jak często wykonuje Pan/Pani zadania należące do obowiązków innych pracowników?

*(pytanie jednokrotnego wyboru)*

- a. codziennie
- b. co najmniej raz w tygodniu
- c. co najmniej raz w miesiącu
- d. co najmniej raz na kwartał

5. Czy zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem: „jestem w stanie wywiązać się z powierzonych mi obowiązków w godzinach pracy”.

*Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza ‘zdecydowanie nie’, a 5 – ‘zdecydowanie tak’.*

1	2	3	4	5
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

6. Czy rozważa Pan/Pani zmianę miejsca pracy?

Tak	Nie
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

*Jeśli tak, proszę przejść do pytania nr 6a.*

6a. Proszę uzasadnić odpowiedź (dlaczego?).....

7. Czy chciałby Pan/chciałaby Pani zmienić obecne stanowisko na inne w ramach tej samej instytucji?

Tak	Nie
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

*Jeśli tak, proszę przejść do pytania nr 7a.*

7a. Proszę uzasadnić odpowiedź (dlaczego?).....

8. Czy w Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr?

Tak	Nie
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

*Jeśli tak, proszę przejść do pytania nr 8a.*



8a. Czy rotacja kadr w Departamencie/Wydziale<sup>34</sup>, w którym Pan/Pani pracuje, ma wpływ na efektywność wykonywanej przez Pana/Panią pracy?

*Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nie', a 5 – 'zdecydowanie tak'.*

1	2	3	4	5
[x]	[x]	[x]	[x]	[x]

*Jeśli w pyt. 8a wybrano odpowiedź '4' lub '5' – proszę przejść do pytania 8b*

8b. W jaki sposób rotacja kadr w Departamencie/Wydziale<sup>35</sup>, w którym Pan/Pani pracuje, wpływa na efektywność wykonywanej przez Pana/Panią pracy?.....

.....

9. Czy w komórce podległej Departamentowi/Wydziałowi, w którym Pan/Pani pracuje, występuje zjawisko rotacji kadr?

Tak	Nie
[x]	[x]

*Jeśli tak, proszę przejść do pytania nr 9a.*

9a. Czy rotacja kadr w komórce podległej Departamentowi/Wydziałowi<sup>36</sup>, w którym Pan/Pani pracuje, ma wpływ na efektywność wykonywanej przez Pana/Panią pracy?

*Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nie', a 5 – 'zdecydowanie tak'.*

1	2	3	4	5
[x]	[x]	[x]	[x]	[x]

*Jeśli w pyt. 9a wybrano odpowiedź '4' lub '5' – proszę przejść do pytania 9b*

9b. W jaki sposób rotacja kadr w komórce podległej Departamentowi/Wydziałowi<sup>37</sup>, w którym Pan/Pani pracuje, wpływa na efektywność wykonywanej przez Pana/Panią pracy?.....

.....

10. Czy Pani/Pana miejsce pracy jest optymalnie wyposażone w następujące elementy, niezbędne do wykonywania powierzonych Pani/Panu zadań:

*Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nie', a 5 – 'zdecydowanie tak'*

	1	2	3	4	5
a. sprzęt	[x]	[x]	[x]	[x]	[x]
b. meble	[x]	[x]	[x]	[x]	[x]
c. oprogramowanie	[x]	[x]	[x]	[x]	[x]
d. materiały biurowe	[x]	[x]	[x]	[x]	[x]

<sup>34</sup> Dotyczy także Biura Certyfikacji i Biura ZIT

<sup>35</sup> Dotyczy także Biura Certyfikacji i Biura ZIT

<sup>36</sup> Dotyczy także Biura Certyfikacji i Biura ZIT

<sup>37</sup> Dotyczy także Biura Certyfikacji i Biura ZIT



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



11. Czy zadania poszczególnych komórek w reprezentowanej przez Pana/Panią Instytucji, jeśli chodzi o procesy zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020, zostały Pana/Pani zdaniem właściwie rozdzielone?

*Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nie', a 5 – 'zdecydowanie tak'.*

1	2	3	4	5
[x]	[x]	[x]	[x]	[x]

12. Czy zauważa Pan/Pani zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji?

a. tak *(jeśli 'tak', proszę przejść do pyt. 12a)*

b. nie

12a. W jakich przypadkach występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji?  
(pytanie otwarte)

*Proszę wpisać własną odpowiedź*

.....

13. Czy Pana/Pani zdaniem zadania przydzielone poszczególnym instytucjom, zaangażowanym w procesy zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020, pozwalają na sprawną realizację Programu w powierzonym im zakresie?

*Proszę o odpowiedź w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza 'zostały przydzielone zupełnie nieprawidłowo', a 5 – 'zostały przydzielone całkowicie prawidłowo'*

Instytucji Zarządzającej (UMWŚ)				
1	2	3	4	5
[x]	[x]	[x]	[x]	[x]
Instytucji Pośredniczącej (UM Kielce, WUP Kielce)				
1	2	3	4	5
[x]	[x]	[x]	[x]	[x]

14. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami dot. przepływu informacji w reprezentowanej przez Pana/Panią instytucji, jeśli chodzi o proces zarządzania i wdrażania Programu:  
*Proszę o odpowiedź w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie się nie zgadzam', a 5 – 'całkowicie się zgadzam'.*

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---





a. Przepływ informacji jest skuteczny					
b. Przepływ informacji jest szybki					
c. Przekazywane informacje są zrozumiałe					
d. Przepływ informacji pomiędzy kadrą zarządzającą a podległymi pracownikami jest właściwy					

15. Czy dostrzega Pan/Pani bariery proceduralne we wdrażaniu Programu?

Tak	[x]
Nie	[x]
Nie wiem/trudno powiedzieć	[x]

*W przypadku udzielenia odpowiedzi „tak”, zadaje się pytanie uzupełniające 15a:*

15a. Jeśli tak, to jakie to bariery?

*(pytanie otwarte)*

*Proszę wpisać własną odpowiedź*

16. Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/Pani pracuje zdarzają się naruszenia lub odstępstwa od przyjętych procedur realizacji zadań?

Tak	[x]
Nie	[x]
Nie wiem/trudno powiedzieć	[x]

*W przypadku udzielenia odpowiedzi „tak”, zadaje się pytanie uzupełniające 16a:*

16a. Jeżeli tak, czym są one spowodowane i w jakich obszarach występują najczęściej?

*(pytanie otwarte)*

*Proszę wpisać własną odpowiedź*



17. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi obowiązujących procedur i instrukcji?

*Proszę o odpowiedź w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie się nie zgadzam', a 5 – 'całkowicie się zgadzam'*

	1	2	3	4	5
a. Obowiązujące na moim stanowisku procedury i instrukcje są jasne i zrozumiałe					
b. Obowiązujące na moim stanowisku procedury i instrukcje opisują wszystkie niezbędne czynności					
c. Obowiązujące procedury często się zmieniają					
d. Pracownicy są na bieżąco informowani o nowych procedurach i zmianach w procedurach					

18. Czy w komórce Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje, istnieje płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników?

	płacowy system motywacyjny	pozapłacowy system motywacyjny
Tak	[x]	[x]
Nie	[x]	[x]
Nie wiem/trudno powiedzieć	[x]	[x]

*W przypadku udzielenia odpowiedzi „tak”, zadaje się pytanie uzupełniające 18a i 18b:*

18a. Jak ocenia Pan/Pani swój poziom satysfakcji z istniejącego płacowego systemu motywacyjnego?

*Proszę o odpowiedź w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie niesatysfakcjonujący', a 5 – 'zdecydowanie satysfakcjonujący'.*

płacowy system motywacyjny				
1	2	3	4	5
[x]	[x]	[x]	[x]	[x]

18b. Jak ocenia Pan/Pani swój poziom satysfakcji z pozapłacowego systemu motywacyjnego?

*Proszę o odpowiedź w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie niesatysfakcjonujący', a 5 – 'zdecydowanie satysfakcjonujący'.*

pozapłacowy system motywacyjny				
1	2	3	4	5
[x]	[x]	[x]	[x]	[x]



19. Czy obecnie w komórce Departamencie/Wydziale, w którym Pan/Pani pracuje funkcjonuje system szkoleń dla pracowników?

Tak	[x]
Nie	[x]
Nie wiem/trudno powiedzieć	[x]

20. Jakie są najważniejsze (najbardziej niezbędne) Pana/Pani potrzeby szkoleniowe i edukacyjne?  
*W pkt. a-i proszę o odpowiedź w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie niepotrzebne', a 5 – 'bardzo potrzebne'.*

	1	2	3	4	5
a. szkolenia z zakresu zamówień publicznych i PZP					
b. szkolenia z zakresu pomocy publicznej					
c. szkolenia z zakresu kwalifikowalności wydatków w projektach					
d. szkolenia z zakresu kontroli projektów					
e. szkolenia z obsługi programów SL i LSI					
f. szkolenia dziedzinowe, ściśle powiązane tematycznie z zakresem wykonywanych obowiązków					
g. nauka języka obcego					
h. studia podyplomowe					
i. inne - proszę wpisać jakie .....					

### Metryczka

M1) Wydział/Departament

M2) Staż pracy w instytucji

M3) Zakres wykonywanych zadań (proszę zaznaczyć właściwe):

- a. zarządzanie,
- b. sprawozdawczość,
- c. kontrola,
- d. wdrażanie,
- e. certyfikacja,
- f. informacja i promocja.



Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## Kwestionariusz ankiety CATI z beneficjentami RPOWŚ 2014-2020 i podmiotami aplikującymi, które nie uzyskały dofinansowania

Szanowni Państwo,

ITTI Sp. z o. o., która na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego realizuje badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020.

Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWŚ 2014-2020, identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu. W związku z tym, bardzo prosimy o wypełnienie poniższej ankiety, która zajmie około ... minut. Badanie jest anonimowe.

### Pytanie wprowadzające

1. W ramach jakiej osi RPOWŚ 2014-2020 aplikował/a Pan/Pani o dofinansowanie?

- a. I
- b. II
- c. III
- d. IV
- e. V
- f. VI
- g. VII
- h. VIII
- i. IX
- j. X

2. Czy otrzymał/a Pan/Pani dofinansowanie?

- a. tak
- b. nie

3. Z którą z instytucji zaangażowanych w RPOWŚ 2014-2020 kontaktował/a się Pan/Pani w związku z aplikowaniem o dofinansowanie projektu?

- a. Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego (*przejdź do pyt. 4a*)
- b. Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach (*przejdź do pyt. 4b*)

4. Jak ocenia Pan/Pani kontakt z instytucją, z którą kontaktował/a się Pan/Pani w związku z aplikowaniem o środki RPOWŚ 2014-2020 pod względem następujących aspektów: (*proszę o ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza 'bardzo źle', a 5 - 'bardzo dobrze'*)



## 4a. Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego:

	1	2	3	4	5
Udzielanie niezbędnych informacji					
Podpisywanie umów					
Terminowość					
Biurokracja, formalizm					
Jakość obsługi/profesjonalizm kadry					

## 4b. Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach

	1	2	3	4	5
Udzielanie niezbędnych informacji					
Podpisywanie umów					
Terminowość					
Biurokracja, formalizm					
Jakość obsługi/profesjonalizm kadry					

6. Czy napotkał/a Pan/Pani bariery w procesie aplikowania o środki RPOWŚ 2014-2020?

a. tak ([przejdź do pyt. 7](#))

b. nie ([przejdź do pyt. 8](#))

7. Z czym związane były bariery w procesie aplikowania o środki RPOWŚ 2014-2020?

(*pytanie wielokrotnego wyboru*)

a. trudność dotarcia o informacji o ogłaszanych konkursach,

b. skomplikowany system kryteriów,

c. skomplikowany język dokumentacji,

d. trudności w komunikacji z instytucjami,

e. przewlekłość stosowanych procedur

f. inne (jakie?).....

8. Jak całościowo ocenia Pan/Pani skuteczność i efektywność systemu zarządzania i wdrażania RPOWŚ 2014-2020?

a. bardzo źle

b. raczej źle

c. trudno powiedzieć

d. raczej dobrze

e. bardzo dobrze

## Metryczka

Typ podmiotu reprezentowanego przez respondenta:

- a. przedsiębiorcy, MŚP, przedsiębiorcy, w tym przedsiębiorstwa energetyczne, izby gospodarcze i organizacje przedsiębiorców, instytucje otoczenia biznesu (np. inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne, Agencje Rozwoju Przedsiębiorczości, centra transferu technologii)
- b. JST
- c. podmiot leczniczy
- d. instytucja pomocy i integracji społecznej, (ośrodki pomocy społecznej, centra pomocy rodzinie: OPS, GOPS, MOPS, PCPR, MOPR)
- e. Powiatowy Urząd Pracy
- f. Kościół, związek wyznaniowy
- g. Szkoła (podstawowe, gimnazja średnie), przedszkola, żłobki i inne formy opieki nad dziećmi do lat 3
- h. Uczelnia wyższa, zakład kształcenia i placówka doskonalenia nauczycieli, jednostka naukowa, szkoła wyższa prowadząca działalność w zabytkowych obiektach, publiczna szkoła artystyczna i uczelnia artystyczna
- i. ośrodek, placówka kształcenia osób dorosłych np. CKP - centrum kształcenia praktycznego, ośrodek kształcenia ustawicznego, szkoła dla dorosłych, ponadgimnazjalna prywatna, kolegium, ośrodek nauki jazdy.
- j. podmiot ekonomii społecznej (KIS – klub Integracji społecznej, CIS – Centrum Integracji społecznej, ZAZ - Zakład aktywizacji zawodowej, spółdzielnia socjalna)
- k. NGO, LGD
- l. podmiot, który wdraża instrumenty finansowe (fundusz pożyczkowy i poręczeniowy)
- m. TBS, spółdzielnia i wspólnota mieszkaniowa
- n. jednostka sektora finansów publicznych posiadająca osobowość prawną (np. organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy i trybunały, jednostki budżetowe - szkoły, straż miejska, straż pożarna, policja, zakłady karne, domy kultury, domy dziecka, domy pomocy społecznej, samorządowe zakłady budżetowe)
- o. instytucja kultury, archiwum państwowe
- p. organ administracji rządowej oraz jednostki podległe
- q. PGL Lasy Państwowe i jego jednostki organizacyjne
- r. spółka wodne
- s. zarządca infrastruktury kolejowej lub dworcowej.





**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne

