



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach
X. Priorytetu Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 – Pomoc Techniczna

BADANIE EWALUACYJNE PN. „EWALUACJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA I WDRAŻANIA REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO – LUBUSKIE 2020”

Raport końcowy



Poznań, październik 2016

Słownik stosowanych skrótów:

| Skrót | Rozwinięcie skrótu |
|-----------------------|---|
| CAWI | <i>Computer Assisted Web Interview</i> (badanie kwestionariuszowe z wykorzystaniem Internetu) |
| DFS | Departament Europejskiego Funduszu Społecznego |
| DFR | Departament Programów Regionalnych |
| DIZ | Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym |
| EFS | Europejski Fundusz Społeczny |
| EFRR | Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego |
| FGI | <i>Focus Group Interview</i> (zogniskowany wywiad grupowy) |
| IDI | <i>Individual In-depth Interview</i> (indywidualny wywiad pogłębiony) |
| IK UP | Instytucja Koordynująca Umowę Partnerstwa |
| IK PC | Instytucja Koordynująca Proces Certyfikacji |
| IP | Instytucja Pośrednicząca Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 |
| IW | Instrukcja Wykonawcza |
| IZ | Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020 |
| KM | Komitet Monitorujący Regionalny Program Operacyjny - Lubuskie 2020 |
| LSI 2020 | Lokalny System Informatyczny |
| OFiP | Opis Funkcji i Procedur Instytucji Zarządzającej i Instytucji Certyfikującej Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 |
| OSI | Obszar Strategicznej Interwencji |
| RPK | Roczny Plan Kontroli |
| RPO – L2020 | Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020 |
| RZW | Roczne Zestawienie Wydatków |
| SL 2014 | Centralny System Teleinformatyczny |
| SOPZ | Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia |
| UE | Unia Europejska |
| UMWL | Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego |
| WFOŚiGW | Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Zielonej Górze |
| WUP | Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze |
| ZIT MOF Zielonej Góry | Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry |
| ZIT MOF Gorzów Wlkp. | Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego |

Spis treści

| | |
|---|----|
| 1. Streszczenie | 4 |
| 2. Summary..... | 8 |
| 3. Wprowadzenie..... | 11 |
| 4. Opis wybranej i zastosowanej metodologii oraz źródła informacji wykorzystywane w badaniu.. | 12 |
| 5. Opis wyników ewaluacji | 17 |
| 5.1. Funkcjonowanie instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 | 17 |
| 5.2. Współpraca pomiędzy instytucjami zaangażowanymi we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 | 46 |
| 5.3. Ocena zasobów ludzkich wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 | 59 |
| 5.4. Procedury stosowane w procesie wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 | 64 |
| 5.5. Ocena zasobów materialnych i niematerialnych w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 | 71 |
| 6. Analiza SWOT..... | 79 |
| 7. Wnioski i rekomendacje | 81 |
| Spis rysunków..... | 87 |
| Spis tabel | 89 |
| 8. Aneksy | 90 |



1. STRESZCZENIE

Przedmiotem badania była ocena spójności funkcjonującego mechanizmu wdrażania Programu, w tym sprawność działania poszczególnych instytucji, ich efektywność w wypełnianiu zadań oraz jakość funkcjonującego przepływu informacji pomiędzy nimi, jak również analiza struktury instytucjonalnej, rozwiązań proceduralnych, potencjału kadrowego, zasobów materialnych i niematerialnych podmiotów zarządzających i wdrażających RPO-L2020.

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

- ankietyzację CAWI ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę oraz certyfikację Programu,
- wywiady IDI z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w Instytucji Zarządzającej RPO-L2020 i w Instytucjach Pośredniczących,
- FGI z pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu,
- obserwację terenową, dotyczącą zasobów materialnych i warunków pracy w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez IZ w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020.

Wykorzystano także różnorodne techniki analizy danych:

- analizę SWOT - skonfrontowanie mocnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami dotyczącymi zarządzania, kontroli, wdrażania i certyfikacji RPO-L2020.
- analizę interesariuszy – zidentyfikowanie grup interesariuszy Programu, zainteresowanych jego realizacją, które uczestniczą w wymianie informacji, niezbędnych do skutecznej realizacji Programu.
- analizę ścieżki krytycznej, dotyczącą kluczowych zadań związanych z procesami wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020.
- analizę jakościową treści wypowiedzi.
- analizę ilościową wyników badań ilościowych.

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

W obszarze I: *Funkcjonowanie Instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020* 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 bez zastrzeżeń.

Wyniki badania dla obszaru badawczego II: *Adekwatność, przejrzystość i funkcjonalność procedur regulujących procesy zarządzania RPO-L2020* pozwoliły stwierdzić, że obowiązujące procedury i instrukcje są trafne i zapewniają sprawną realizację Programu. Zauważono jednak,



że niektóre procedury stanowią duże obciążenie dla pracowników. Za najbardziej obciążającą procedurę pracownicy zaangażowani we wdrażanie RPO-L2020 uznali ocenę formalną i merytoryczną wniosków. Ponadto w toku analizy ścieżki krytycznej w procesie obsługi wniosków o dofinansowanie zidentyfikowano bariery wynikające z dużego przeciążenia pracą w wyniku nawarstwienia się zadań związanych z koniecznością równoległej obsługi kilku konkursów/naborów wniosków, co może skutkować niższą efektywnością i terminowością wdrażania RPO-L2020. Aby temu zapobiec zalecane jest stosowanie wypracowanych rozwiązań z zakresu właściwej organizacji pracy komórek prowadzących procesy naboru i oceny wniosków, m.in. poprzez bieżące delegowanie do realizacji tych zadań pracowników mniej obciążonych zadaniami na obecnym etapie wdrażania Programu.

W obszarze badawczym III: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020* zwrócono uwagę na niewystarczająco satysfakcjonujący płacowy i pozapłacowy system motywacyjny dedykowany dla pracowników zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020. Istnieje jedynie taki system wynikający z regulaminu UMWL, jednolity dla całego Urzędu. Pracownicy zaangażowani w zarządzanie i wdrażanie Programu mogą więc mieć poczucie, że system ten nie jest bezpośrednio powiązany z ich zaangażowaniem w wykonywane zadania, co ogranicza efektywność systemu motywacyjnego. Dla zwiększenia efektywności i satysfakcji pracowników IZ i IP wykonawca rekomenduje wprowadzenie rozwiązań takich jak: premie/nagrody zależne od wyników pracy, wzmocnienie pozapłacowego systemu motywacyjnego, wyróżnienia i pochwały ze strony przełożonych, a także zwiększenie dostępności dofinansowania do szkoleń, kursów i studiów podyplomowych, dostosowanych do indywidualnego zapotrzebowania pracownika. Wykonawca badania rekomenduje również wprowadzenie jasnych i czytelnych dla każdego zasad nagradzania, w szczególności zasad dofinansowania szkoleń realizujących cele osobiste pracownika (wyłączając szkolenia specjalistyczne zaplanowane przez pracodawcę) oraz organizowanie przedsięwzięć integracyjnych promujących budowę relacji pomiędzy pracownikami (w tym pracownikami różnych departamentów).

Zidentyfikowano również niezaspokojone potrzeby szkoleniowe pracowników realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą oraz certyfikacją RPO-L2020 z zakresu:

- sporządzania budżetu, rozliczania RPO i egzekucji należności,
- prawa zamówień publicznych i pomocy publicznej,
- przygotowujących do pełnienia obejmowanego stanowiska oraz rozwoju kwalifikacji pracowników,
- obsługi systemów: LSI, SL 2014, SFC, ESOD II,
- nauki języka angielskiego,
- o tematyce powiązanej ściśle ze specyfiką realizowanych przez pracownika zadań, np. dotyczące oceny kwalifikowalności wydatków (np. podatku VAT) w projektach.

Wykonawca rekomenduje podnoszenie kompetencji pracowników w obszarach związanych z realizacją Programu, co konieczne jest dla skutecznego wykonywania zadań. Należy właściwie prognozować potrzeby szkoleniowe (tematykę szkoleń) i planować proces ich realizacji, jak również



organizować szkolenia wewnętrzne, realizowane przez pracowników posiadających określone kompetencje (dzielenie się wiedzą w instytucji).

W zakresie obszaru IV: *Ocena przepływu informacji*, stwierdzono trudności pracowników IZ związane z nadmiarem informacji, z jakimi muszą się zapoznawać, zwrócono również uwagę na częstą zmianę procedur (dotyczy to np. Instrukcji Wykonawczej dla IZ, która od momentu przyjęcia, w czerwcu 2015 r., do końca lipca 2016 r. zmieniana była 11 razy. IW jest na bieżąco modyfikowana – 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, z drugiej strony liczne modyfikacje w tym dokumencie stanowią również pewne obciążenie pracowników, związane z koniecznością zapoznawania się z wprowadzanymi zmianami.) W celu poprawy komunikacji wewnątrz Instytucji rekomendowano utworzenie wspólnego repozytorium wiedzy do dystrybuowania aktualnych informacji i ostatecznych wersji dokumentów pomiędzy pracownikami zaangażowanymi we wdrażanie RPO-L2020. Obowiązek utrzymywania i aktualizowania repozytorium powinien zostać przydzielony wyznaczonemu pracownikowi.

Zagadnieniem analizowanym w ramach obszaru IV badania była także komunikacja wewnętrzna w Instytucjach zaangażowanych we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020. Pracownicy posługują się pocztą elektroniczną, która zastępuje po części wymianę pism w wersji papierowej wewnątrz Urzędu. W badaniu jakościowym przedstawiciele IZ sugerowali częstsze wykorzystanie poczty elektronicznej w miejsce papierowego obiegu dokumentów, z drugiej strony podkreślali również konieczność stosowania tradycyjnej formy przekazywania dokumentów, co związane jest z rangą niektórych spraw i koniecznością dotrzymywania terminów realizacji pewnych zadań. W celu usprawnienia wewnętrznej wymiany informacji, w toku badania zwrócono uwagę na zwiększenie poziomu wykorzystania elektronicznego obiegu dokumentów i stosowanie ich papierowego obiegu tylko, gdy jest to niezbędne z uwagi na wagę przekazywanych informacji. Jednocześnie wyniki badania ewaluacyjnego skłaniają do pozytywnej oceny skuteczności i efektywności obecnego przepływu informacji pomiędzy IZ a IP. Przykładem uzyskanych w toku ewaluacji ocen są wypowiedzi w wywiadach pogłębionych, świadczące o bardzo dobrej i sprawnej współpracy pomiędzy IZ a IP, zarówno w ramach komunikacji formalnej, jak i nieformalnej.

W ramach obszaru V: *Ocena zasobów materialnych i niematerialnych Instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020* stwierdzono, że system LSI 2020 jest ciągle aktualizowany, rozbudowywany i uzupełniany o kolejne funkcjonalności. W opinii uczestników badania, jaki i ewaluatora, działa on sprawnie i umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji Programu.

Ogólna przekrojowa ocena systemu zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji Programu jest pozytywna. Pozwala on na efektywną realizację celów Programu (spełnia więc kryterium skuteczności), system ten został skonstruowany odpowiednio do potrzeb wynikających

z realizacji Programu (spełnia więc kryterium efektywności zgodnie z rozumieniem przyjętym w metodyce badania) oraz funkcjonuje prawidłowo, jest zrozumiały i zasadniczo akceptowany przez jego uczestników (spełnia więc kryterium użyteczności).



2. SUMMARY

The subject of the study was to evaluate the coherence of functioning mechanism for the implementation of the program, including the efficiency of individual institutions, their effectiveness in fulfilling the tasks and the quality of functioning information flow between them, as well as the analysis of the structure of the institutions, procedural solutions, human resources potential, tangible and intangible resources, which belong to entities managing and implementing RPO-L2020 program.

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

- The CAWI questionnaire with all employees involved in the management, implementation and control of the program,
- IDI interviews with employees performing managing functions in the Managing RPO-L2020 and IB (Intermediate Bodies),
- FGI with employees involved in the management, implementation, monitoring and certification of the program,
- field observations concerning material resources and working conditions in relation to the functions and tasks carried out by the MI (Managing Institution) in management, implementation and control of RPO-L2020 program.

In the research variety of following techniques of data analysis were used:

- SWOT analysis - to confront the strengths and weaknesses of the opportunities and threats for the management, implementation, control and certification of ROP-L2020.
- Stakeholder analysis - identifying stakeholders of the program, interested in its implementation, which participate in the exchange of information necessary for the effective implementation of the program.
- Analysis of the critical path of key tasks associated with the processes of implementation, management and control of the RPO-L2020 program.
- qualitative analysis of interviews content.
- The quantitative analysis of the results of quantitative research.

From the diagnosis of the several main research areas evaluator drew the following conclusions and proposed possible solutions (recommendations) for them:

In research area I: *Functioning of institutions which are part of the system of implementation, managing, control and certification of RPO-L2020* it is found that the division of competences between the institutions (MI and IB) is appropriate and consistent with applicable guidelines at national and European level. Also positively rated is the division of tasks and responsibilities of each Departments /Faculties of IP and MA, in this case the need to changes was not noted because the structure is functioning without problems.



The results of the research area II: *Adequacy, transparency and functionality of the procedures governing the management processes ROP-L2020* revealed that the current procedures and instructions are accurate and provide efficient implementation of the program. However it was noted, that certain procedures are a major burden for employees. For the most aggravating procedure for employees involved in the implementation of ROP-L2020 were recognized evaluation at formal and substantive stage. Moreover, in the course of the analysis of the critical path in the process of handling requests for funding, evaluator identified barriers of a large work overload as a result of overlapping of tasks associated with the necessity of parallel operation of several competitions/calls for proposals, which may result in lower efficiency and lower timely implementation of RPO-L2020.

In the area of research III: *Human resource management in the institutions involved in the implementation, management, inspection and certification of ROP-L2020* noted the insufficiency of wage and nonlabor incentive system dedicated for the employees involved in the management and implementation of ROP-L2020 program. There is only one system signed into the regulations UMWL unified for the entire office. Because of this fact the employees involved in the management and implementation of the program can have a sense that this system is not directly related to their involvement in the tasks performance and that can limit the effectiveness of the incentive system. To increase efficiency and MI and IB employees satisfaction evaluator recommends increase of availability of solutions such as regular bonuses / awards dependent on performance, strengthening nonlabor incentive system (eg. once per quarter), awards and praises from superiors, as well as funding training courses and postgraduate courses tailored to individual requirements of employees.

Evaluator also identified unfulfilled training needs of workers performing tasks related to the management, implementation and control and certification of RPO-L2020 in the field:

- drawing up the budget, accounting for ROP and recover the debt,
- law of public procurement and public aid,
- preparing to perform a specific position and development of qualifications,
- operating of programs: LSI, SL 2014 SFC ESOD II training,
- English courses,
- closely related with the specifics of the employee's duties (eg. for assessing the eligibility of expenditure (eg. VAT) in projects).

Evaluator recommends improving workers' skills in areas related to program implementation, which is necessary for the efficient execution of tasks. It should be done properly forecast the training needs (training topics) and plan their implementation process.

In the research area IV: *Evaluation of the information flow*, it was noted difficulties of MI employees associated with an excess of information, which they must be acquainted (eg. giving opinions on the documents, in which construction did not participate, and employees do not have the appropriate knowledge, making the whole procedure time-consuming and inefficient). Also the frequent change of procedures (for example the Executive Instructions for MI, that was changed 11 times since the

moment of adoption in June 2015 to the end of July 2016. The document is constantly in the process of modification - as far as the next tasks connected to implementation, management, implementation, certification and control of the program appear. From the involved employees are reported further changes, which are necessary to implement to adjust them to arising tasks, on the other hand, frequent changes in this document are also some physical burden for employees, because they have to be updated with introduced changes). Evaluator suggest the following ways to improve communication within the Institutions: to share on common disk with only updated and final versions of documents, , to create a common repository of knowledge and / or increasing the use of the Intranet to distribute current information and final versions of documents between the employees involved in the implementation of ROP-L2020. It would also change the ways of informing employees about the changes OFIP and transferring the modified content.

The next diagnosed problem connected to research area IV is internal communication. Employees use e-mail, which replaces the paper documents exchange within Office. In the qualitative research the MI employees were suggesting more frequent usage of e-mail instead of paper documents, on the other hand the need to use traditional forms of transmission of documents is connected the validity of some of the issues and the need to meet deadlines execution of certain tasks. In this case, the evaluator recommends increasing the frequency of working contacts between MA cells carried out exclusively via e-mail, which will positively affect the speed of information exchange due to the fact of placing the cells involved in the management, implementation, monitoring and certification program in separate buildings.

In the research area V: *Evaluation of tangible and intangible assets of Institutions within the system of implementation, management and control and certification of ROP-L2020* the evaluation shows that the system LSI 2020 is constantly updated, expanded and supplemented with new functionalities. In the opinion of the survey participants, and the evaluator, it works smoothly and allows the collection of relevant data necessary for the effective management, implementation and control, as well as certification process for the Program.

General cross-sectional evaluating of the system of management, implementation, monitoring and certification program is positive. It allows for the effective implementation of the objectives of the program (therefore meets criteria of efficiency, the system has been designed according to the needs of program implementation (therefore meets criteria efficiency in line with the understanding adopted in the methodology of the study) and is functioning properly, it is understood and generally accepted by the participants (thus fulfills the criterion of utility).



3. WPROWADZENIE

Poniższy raport dotyczy badania ewaluacyjnego pn. „Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020”, które zostało zrealizowane w okresie sierpień-wrzesień 2016 roku na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego w Zielonej Górze. Badanie miało charakter *on going*, i miało na celu ocenę funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020, identyfikację oraz analizę barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu. Zgodnie z tymi założeniami w toku ewaluacji zweryfikowano, czy założony w RPO-L2020 system zarządzania i wdrażania działa prawidłowo, a jeśli nie – to co należy zmienić/poprawić. Zidentyfikowano bariery i potrzeby poszczególnych instytucji, zaangażowanych we wdrażanie, certyfikację i kontrolę RPO-L2020. Ewaluacja obejmowała także ocenę procesów i regulujących je procedur oraz komunikację wewnętrzną oraz zewnętrzną pomiędzy instytucjami.

Zakres badania można podzielić na trzy zasadnicze obszary:

- 1) obszar badawczy: Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020;
- 2) obszar badawczy: Współpraca pomiędzy instytucjami zaangażowanymi we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020;
- 3) obszar badawczy: Adekwatność procedur stosowanych w procesie wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020.

Przedmiotem badania była w szczególności ocena spójności funkcjonującego mechanizmu wdrażania Programu, w tym sprawność działania poszczególnych instytucji, ich efektywność w wypełnianiu zadań oraz jakość funkcjonującego przepływu informacji pomiędzy nimi, jak również analiza struktury instytucjonalnej, rozwiązań proceduralnych, potencjału kadrowego, zasobów materialnych i niematerialnych podmiotów zarządzających i wdrażających RPO-L2020.

4. OPIS WYBRANEJ I ZASTOSOWANEJ METODOLOGII ORAZ ŹRÓDŁA INFORMACJI WYKORZYSTYWANE W BADANIU

Celem głównym badania była ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020, identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu.

Na realizację celu głównego składa się pięć celów szczegółowych:

1. Ocena funkcjonowania instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020.
2. Ocena adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności procedur regulujących procesy zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020.
3. Ocena zasobów ludzkich wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 (w tym: stan i fluktuacja zatrudnienia, jakość kadr – przygotowanie merytoryczne i kwalifikacje pracowników, system motywacyjny i szkoleniowy).
4. Ocena przepływu informacji w ramach systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020.
5. Ocena zasobów materialnych i niematerialnych w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020.

Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o poniższe kryteria ewaluacyjne:

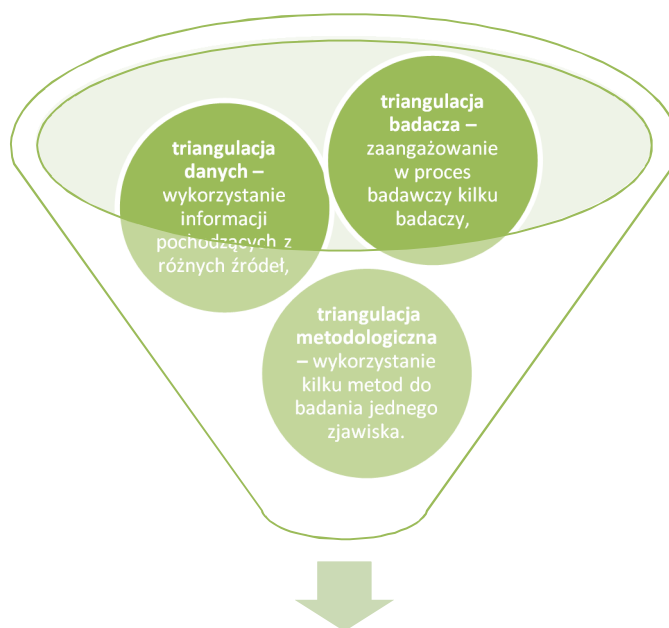
- ✓ Skuteczność – czy obecny system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji pozwala na efektywną realizację celów Programu;
- ✓ Efektywność – czy system został skonstruowany odpowiednio do potrzeb wynikających z realizacji Programu;
- ✓ Użyteczność – czy obecny system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji funkcjonuje prawidłowo, jest zrozumiały i akceptowany przez jego wszystkich uczestników (satisfakcja z uczestnictwa w systemie).

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.



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]

Badanie ewaluacyjne koncentrowało się na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy obecna struktura instytucjonalna i organizacyjna systemu zarządzania i wdrażania RPO-L2020 jest prawidłowa i pozwala na skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację programu? Czy prawidłowo został określony rozdział funkcji IC i IZ?
2. Czy podział kompetencji pomiędzy instytucjami wchodzącymi w skład systemu zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 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 oraz certyfikacji RPO-L2020 zapewnia prawidłowe, skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie i kontrolę oraz certyfikację programu?
4. Czy i w jakich przypadkach występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji?
5. Czy zadania IP wymienione w zawartych Porozumieniach gwarantują sprawną realizację Programu w powierzonym zakresie?
6. Czy Lokalny System Informatyczny dla RPO-L2020 umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli programu?
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 Instrukcje Wykonawcze zawierają niezbędne procedury dla wszystkich działań związanych z realizacją programu?
10. W jakim zakresie należałoby zmienić obowiązujące procedury, aby usprawnić zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020?
11. 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?
12. Czy występuje lub czy może wystąpić zjawisko fluktuacji kadry zaangażowanej w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020? W przypadku wystąpienia zjawiska fluktuacji kadr, w jakim stopniu może ono zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie programu? W jaki sposób można ograniczyć fluktuację kadr negatywnie wpływającą na zarządzanie i wdrażanie programu?
13. Czy istnieje i jest stosowany w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 płacowy i pozapłacowy system motywacyjny pracowników? W jakim stopniu obecny system motywacyjny odpowiada pracownikom i wpływa na efektywność ich pracy?
14. Czy w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 funkcjonuje system szkoleń dla pracowników? Jakie są potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników ww. instytucji?
15. Czy pomiędzy instytucjami (oraz ich komórkami) zaangażowanymi w proces zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 istnieje sprawny przepływ informacji? Czy istnieją obszary gdzie przepływ informacji jest niewystarczający?
16. Czy wewnętrzny przepływ informacji w ramach IZ funkcjonuje prawidłowo?
17. Czy osoby zaangażowane w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 mają dostęp do informacji koniecznych do sprawnej realizacji powierzonych zadań? Czy dostępność ta może być większa?
18. Czy ścieżka służbowa determinująca obieg dokumentów wewnątrz instytucji zapewnia sprawne i efektywne działanie? Jeśli nie, to jakie są bariery i problemy w systemie komunikacji powodujące utrudnienia w obiegu dokumentów?
19. Czy instytucje zaangażowane w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 oraz ich pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa?
20. Czy wsparcie pomocą techniczną jest adekwatne do potrzeb (kadrowych, sprzętowych, lokalowych) instytucji zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację programu?

21. Czy przyjęty system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 działa sprawnie? Jeśli nie, to jakie należy podjąć działania, aby skutecznie i efektywnie realizować program?
22. 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?
23. 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?
24. Czy procedury, instrukcje wdrażania przekazywane przez IZ, IP i IC są jasne i zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy RPO-L2020?
25. Czy zdarzają się naruszenia lub odstępstwa od przyjętych procedur realizacji zadań? Jeżeli tak, czym są one spowodowane i w jakich obszarach występują najczęściej?

Metodologia badania obejmowała zarówno minimum metodologiczne, określone w SOPZ, jak i metody dodatkowe, zaproponowane w ofercie przez Wykonawcę. W ramach badania zrealizowano:

- analizę danych zastanych – desk research¹,
- ankietyzację CAWI ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę Programu (z rozesłanych 283 kwestionariuszy CAWI uzyskano 148 efektywnie wypełnionych ankiet z pracownikami IZ i IP², co daje średnią stopę zwrotu na poziomie 52,3%),
- wywiady IDI z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w instytucjach zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem Programu:
 - w Instytucji Zarządzającej RPO-L2020 – przedstawiciele kadry kierowniczej w jednostkach organizacyjnych w ramach UMWL: Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym (1 osoba), Departament Europejskiego Funduszu Społecznego (1 osoba), Departament Programów Regionalnych (1 osoba), Biuro ds. Certyfikacji³ (1 osoba) – łącznie – 4 osoby,
 - w Instytucjach Pośredniczących: Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze (1 osoba), Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Zielonej Górze (1 osoba), Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielona Góra (1 osoba) oraz Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wlkp. (1 osoba) – łącznie – 4 osoby,

¹ Lista dokumentów *desk research* znajduje się w Aneksie 2 niniejszego raportu

² W tym z 232 pracowników IZ i 51 IP, ankietę wypełniło odpowiednio 129 pracowników IZ i 19 z 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, a pracownicy GPI prosili o usunięcie ich z listy respondentów, gdyż ze względu na ich zakres zadań nie potrafią odnieść się do większości pytań ankiety, o czym informowali podczas monitu telefonicznego respondentów. Niski poziom zwrotu ankiet z IP wynika z faktu, że pracownicy WFOŚiGW oraz 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.

³ W okresie realizacji badania Biuro ds. Certyfikacji zostało włączone w struktury DIZ jako Wydział ds. Certyfikacji.

- FGI z pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu (w spotkaniu udział wzięli przedstawiciele: Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym, Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego, Departamentu Programów Regionalnych, Wydziału ds. Certyfikacji⁴, Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze oraz ZIT MOF Zielona Góra – łącznie – 9 osób),
- analizę SWOT - skonfrontowanie mocnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami umożliwiło wyłonienie najistotniejszych zagadnień dotyczących zarządzania, kontroli i wdrażania RPO-L2020,
- obserwację terenową, dotyczącą zasobów materialnych i warunków pracy w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez IZ w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 (obserwacja pasywna),
- analizę interesariuszy – zidentyfikowanie grup interesariuszy, zaangażowanych w proces zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji Programu i/lub zainteresowanych jego realizacją, które uczestniczą w wymianie informacji, niezbędnych do skutecznej realizacji Programu,
- analizę ścieżki krytycznej, dotyczącą kluczowych zadań związanych z procesami wdrażania i zarządzania oraz kontrolą RPO-L2020,
- 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 badaniem⁵.

⁴ W okresie realizacji badania Biuro ds. Certyfikacji zostało włączone w struktury DIZ jako Wydział ds. Certyfikacji.

⁵ Silverman, D. 2010. *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

5. OPIS WYNIKÓW EWALUACJI

Przeprowadzone w okresie sierpień – wrzesień 2016 r. badania terenowe oraz analiza *desk research*, pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, przytoczone za Szczegółowym Opiszem Przedmiotu Zamówienia w pkt. 4 (powyżej). Wyniki zrealizowanych badań wszystkimi metodami i technikami pozyskiwania i analizy danych zostały omówione poniżej w podziale na podrozdziały odpowiadające poszczególnym obszarom badania.

5.1. Funkcjonowanie instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020

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. RPO-L2020 powstał w odpowiedzi na potrzeby województwa lubuskiego. Celem głównym Programu jest długofalowy, inteligentny i zrównoważony rozwój oraz wzrost jakości życia mieszkańców województwa lubuskiego, poprzez wykorzystanie i wzmocnienie potencjałów regionu i skoncentrowane niwelowanie barier rozwojowych. RPO-L2020 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 wszystkim Strategii Europa 2020, jednakże z poszanowaniem uwarunkowań i specyfiki województwa lubuskiego, zdiagnozowanych w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020.

RPO-L2020 stanowi jeden z instrumentów realizacji Strategii Rozwoju Kraju 2020, Strategii Rozwoju Polski Zachodniej 2020 oraz Polityki spójności 2014-2020. 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 lubuskiego.

Zasady funkcjonowania, wzajemne powiązania oraz zadania Instytucji Zarządzającej (IZ), Instytucji Pośredniczących, Certyfikujących oraz Audytowych reguluje ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020. Zgodnie z brzmieniem art. 9 ust. 2 przywołanej Ustawy funkcję IZ RPO-L2020 pełni Zarząd Województwa Lubuskiego.

Ze względu na określony cel i zakres niniejszego badania ewaluacyjnego, w analizie zarządzania zasobami ludzkimi skoncentrowano się na Instytucji Zarządzającej jako odgrywającej kluczową rolę w zarządzaniu, wdrażaniu, certyfikacji i kontroli Programu.

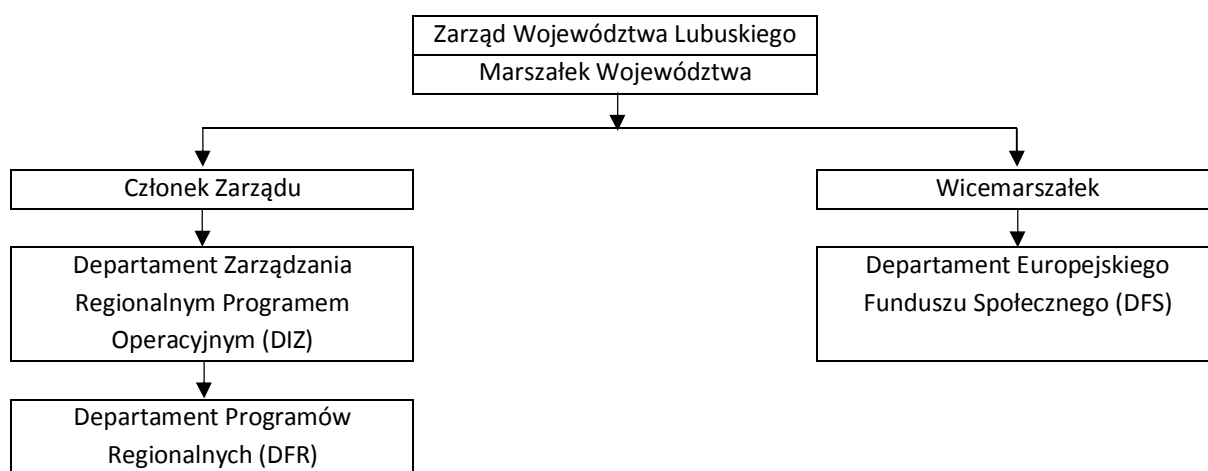


5.1.1. Struktura instytucjonalna i organizacyjna IZ RPO-L2020

Zgodnie z zapisami §15-17 Regulaminu Organizacyjnego UMWL, przyjętego przez Zarząd Województwa Lubuskiego w dniu 14 maja 2015 r., z późn.zm., zadania IZ realizowane są przez następujące jednostki organizacyjne w ramach UMWL: DIZ, DFS (odpowiedzialny za wdrażanie RPO-L2020 w ramach osi priorytetowych: VI, VII i VIII, z wyłączeniem Działania 6.1 i 6.2) i DFR (odpowiedzialny za wdrażanie RPO-L2020 w ramach osi priorytetowych: I, II, III, IV, V oraz IX, z wyłączeniem Działania 4.2 i 4.3).

Strukturę organizacyjną IZ RPO-L2020 przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 2. Struktura organizacyjna IZ RPO-L2020.



[źródło: opracowanie własne]

Zadania Instytucji Zarządzającej reguluje prawodawstwo unijne. Zgodnie z art. 125 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013⁶ 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

⁶Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 roku 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

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 EFS⁷;
6. sporządzenie i stosowanie odpowiednich kryteriów i procedur wyboru projektów⁸ 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

⁷ 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

⁸ Po ich zatwierdzeniu przez Komitet Monitorujący.



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 finansowego⁹.

W województwie lubuskim rolę IZ RPO-L2020 pełni Zarząd Województwa Lubuskiego. Zadania IZ realizowane są przez jednostki organizacyjne w ramach UMWL: DIZ, DFS (odpowiedzialny za wdrażanie RPO-L2020 w ramach osi priorytetowych: VI, VII i VIII, z wyłączeniem Działania 6.1 i 6.2) i DFR (odpowiedzialny za wdrażanie RPO-L2020 w ramach osi priorytetowych: I, II, III, IV, V oraz IX, z wyłączeniem Działania 4.2 i 4.3). IZ RPO-L2020 pełni dodatkowo funkcję Instytucji Certyfikującej. W ramach UMWL funkcję tę pełni Wydział ds. Certyfikacji (obecnie w strukturach DIZ). Natomiast rolę IP pełnią: Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Zielonej Górze, ZIT MOF Zielonej Góry oraz ZIT MOF Gorzowa Wlkp. Ponadto w realizację zadań związanych z RPO-L2020 zaangażowane są również inne komórki organizacyjne UMWL, w szczególności Departament Finansów, Biuro Audytu, Kontroli i Nadzoru Właścicielskiego oraz Departament Administracyjno-Gospodarczy.

Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym – ogólna charakterystyka, kompetencje, struktura organizacyjna

Departament Zarządzania RPO jest nową strukturą, która została powołana w 2015 roku, przede wszystkim w oparciu o pracowników innych Departamentów UMWL, którzy w latach 2007-2013 uczestniczyli w zarządzaniu i wdrażaniu programów UE. Obecny zakres zadań, odpowiedzialności i funkcji poszczególnych instytucji w Programie, określa OFiP¹⁰. Zgodnie z tym dokumentem, DIZ jest

⁹ 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

¹⁰ Por. Uchwała nr 43/469/15 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Opisu Funkcji i Procedur Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020

http://bip.lubuskie.pl/akty/0/11975/Uchwała_nr_43_2F469_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Opisu_Funkcji_i_Procedur_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp w dn. 22.08.2016]; Uchwała nr 79/931/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/469/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Opisu Funkcji i Procedur Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 [dostęp w dn. 22.08.2016] oraz Uchwała nr 107/1309/16 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Opisu Funkcji i Procedur Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 http://bip.lubuskie.pl/akty/0/12933/Uchwała_nr_107_2F1309_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Opisu_Funkcji_i_Procedur_Instytucji_Zarzadzajacej_oraz_Instytucji_Certyfikujacej_dla_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp w dn. 22.08.2016]



odpowiedzialny za zarządzanie Regionalnym Programem Operacyjnym i wykonuje funkcje zarządcze oraz certyfikujące. Zgodnie z §15 Regulaminu Organizacyjnego UMWL do jego kompetencji należą:

- sporządzanie dokumentów i wytycznych dotyczących perspektywy 2014-2020, w tym przygotowanie systemu realizacji, systemu zarządzania finansowego oraz systemu zarządzania i kontroli dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020;
- koordynacja prac związanych z zarządzaniem RPO-L2020;
- monitorowanie w zakresie nieprawidłowości;
- koordynowanie opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej budżetu państwa, monitorowanie limitów wydatków i przepływów finansowych w ramach RPO-L2020;
- zapewnienie gromadzenia danych na temat realizacji RPO-L2020, poprzez m.in. lokalny system informatyczny;
- ustanawianie procedur dla instytucji zapewniających, że wszystkie dokumenty dotyczące wydatków i audytów, niezbędne do zapewnienia właściwej ścieżki audytu, są przechowywane zgodnie z wymogami;
- koordynacja przygotowania planu ewaluacji obejmującego różne fazy realizacji RPO-L2020;
- koordynacja ewaluacji RPO-L2020;
- prowadzenie sprawozdawczości w ramach RPO-L2020, sporządzanie i przedstawienie Komisji Europejskiej raportów rocznych i końcowych z wykonania, po ich zatwierdzeniu przez Komitet Monitorujący;
- organizowanie pracy Komitetu Monitorującego i dostarczanie mu danych dotyczących postępów RPO-L2020 w osiąganiu celów, dane finansowe i dane odnoszące się do wskaźników i celów pośrednich;
- współpraca z Komisją Europejską, Ministerstwem Rozwoju oraz innymi instytucjami zaangażowanymi w realizację, kontrolę, audyt w ramach RPO-L2020;
- prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych związanych z pozyskiwaniem środków w ramach RPO-L2020, w tym również szkoleń, warsztatów etc. dla potencjalnych beneficjentów;
- realizacja zadań wynikających z umowy dotacji dotyczącej realizacji projektu Pomocy Technicznej, zawartej pomiędzy Ministerstwem Infrastruktury i Rozwoju a Województwem Lubuskim w zakresie:
 - a) Głównego Punktu Informacyjnego Funduszy Europejskich,
 - b) Lokalnego Punktu Informacyjnego Funduszy Europejskich.
- prowadzenie spraw, w tym dokumentacji związanej z rozliczaniem dotacji celowej przyznanej na pokrycie kosztów związanych z realizacją zadań określonych w umowie.
- koordynacja i wdrażanie Pomocy Technicznej;
- koordynacja i organizacja procesu szkoleń w zakresie zadań wykonywanych przez Departament;
- przygotowywanie prognoz wniosków o płatność na bieżący i kolejny rok budżetowy w zakresie Pomocy Technicznej;

- prowadzenie regionalnego punktu informacyjnego;
- opracowanie oraz bieżąca aktualizacja dokumentacji, podejmowanie czynności organizacyjnych mających na celu przygotowanie departamentu do realizacji zadań obronnych określonych w planie operacyjnym funkcjonowania Urzędu w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny;
- prowadzenie spraw związanych z realizacją Kontraktu Terytorialnego umożliwiającego dofinansowanie RPO-L2020 ze środków pochodzących z budżetu państwa lub ze środków pochodzących z budżetu środków europejskich, koordynacja Kontraktu Terytorialnego w zakresie części finansowej dotyczącej RPO-L2020;
- koordynacja w zakresie realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w ramach RPO-L2020 oraz Krajowych Programów Operacyjnych. Ocena zgodności realizowanych przedsięwzięć z przyjętymi strategiami ZIT i MOF;
- opracowywanie i konsultowanie dokumentów w zakresie informacji i promocji;
- współpraca z instytucjami zaangażowanymi we wdrażanie funduszy strukturalnych UE w zakresie działań informacyjnych i promocyjnych;
- zlecenie, nadzór i koordynacja zadań związanych z wypełnieniem warunków ex-ante dla RPO-L2020, w tym przygotowanie programu rozwoju innowacji, programu rozwoju transportu, badania dotyczącego stosowania instrumentów inżynierii finansowej w ramach RPO-L2020;
- monitorowanie realizacji inteligentnych specjalizacji regionu w ramach RPO-L2020 oraz innych programów związanych z wdrażaniem RPO-L2020;
- koordynacja realizacji Kontraktu Lubuskiego w ramach RPO-L2020;
- udział przy formułowaniu polityki inwestycyjnej regionu, opracowywaniu dokumentów i analiz dotyczących zasadności i celowości wprowadzania rozwiązań i narzędzi wdrożeniowych w ramach RPO-L2020;
- koordynacja i monitorowanie działań dotyczących programowania polityki spójności;
- opiniowanie opracowywanych przez inne komórki Urzędu ogłoszeń oraz regulaminów konkursów w ramach RPO-L2020;
- opiniowanie propozycji kryteriów wyboru projektów w ramach RPO-L2020 przygotowywanych przez inne komórki Urzędu oraz IP;
- opracowanie propozycji kryteriów dla projektów służących realizacji Strategii ZIT, przy udziale IP ZIT, celem przedłożenia ich Zarządowi, a następnie KM do zatwierdzenia;
- prowadzenie i bieżąca aktualizacja wykazu programów rewitalizacji;
- koordynowanie procesu w zakresie spełnienia wymogów i cech programów rewitalizacji;
- sporządzenie i przedstawianie Komisji Europejskiej wniosków o płatność, uwzględniając wyniki wszystkich audytów przeprowadzonych przez instytucję audytową lub na jej odpowiedzialność;
- sporządzanie i przedstawianie do Komisji Europejskiej rocznego zestawienia wydatków, poświadczając jednocześnie jego kompletność, rzetelność i prawdziwość;
- sporządzanie i przekazywanie do Komisji Europejskiej prognoz wniosków o płatność na bieżący rok budżetowy;

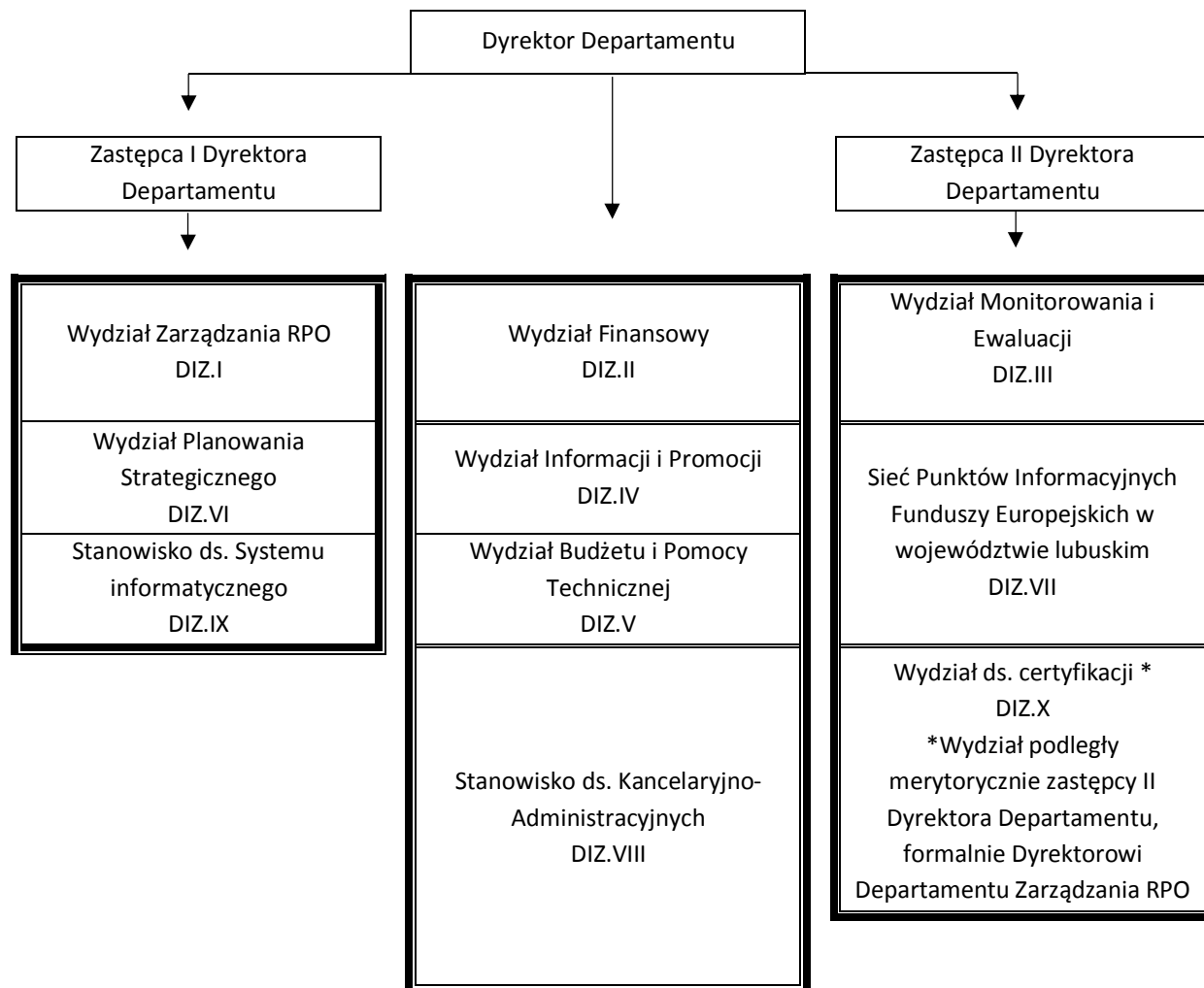
- obsługa finansowa, elektronicznych systemów wymiany danych SL2014 oraz SFC2014, w odniesieniu do sporządzanych wniosków o płatność, rocznych zestawień wydatków oraz prognoz płatności;
- zapewnienie, do celów sporządzania i składania do Komisji Europejskiej wniosków o płatność, aby Instytucja Certyfikująca otrzymała od Instytucji Zarządzającej odpowiednie informacje na temat procedur i weryfikacji przeprowadzonych w odniesieniu do wydatków;
- analizowanie i wykorzystywanie na potrzeby procesu certyfikacji z systemu SL2014 ewidencji kwot podlegających odzyskaniu oraz kwot wycofanych po anulowaniu całości lub części wkładu na rzecz operacji;
- gromadzenie, analizowanie i wykorzystywanie na potrzeby procesu certyfikacji wydatków, raportów o nieprawidłowościach i zestawień o nieprawidłowościach;
- monitoring finansowy dotyczący wydatków zadeklarowanych Komisji Europejskiej oraz odpowiadającego im wkładu publicznego wypłaconego na rzecz beneficjentów; opracowywanie i prezentacja informacji na posiedzenie Zarządu o kluczowych kwestiach procesu certyfikacji RPO-L2020
- współpraca z Komisją Europejską, Ministerstwem Rozwoju oraz z instytucjami zaangażowanymi w realizację, certyfikację, kontrolę, audyt w ramach RPO-L2020.

W Departamencie Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym (DIZ) pracuje obecnie 61 osób, są też 4 wakaty.

Strukturę organizacyjną Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym prezentuje rysunek nr 3 (poniżej).



Rysunek 3. Struktura organizacyjna Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym



[źródło: opracowanie własne]

Wydział ds. Certyfikacji RPO-L2020 – 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 Lubuskiego w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego w Zielonej Górze. Jest ona odpowiedzialna za certyfikację wydatków ponoszonych w ramach EFRR/EFS.

W zakresie realizowanych zadań jest komórką niezależną od innych, wykonujących funkcje wyboru projektów do dofinansowania, wypłacania środków beneficjentom i kontroli realizacji projektów. Do dnia 30 sierpnia 2016 r. Biuro ds. certyfikacji, powołane do wykonywania zadań Instytucji

Certyfikującej było organizacyjnie odrębne od innych departamentów Urzędu Marszałkowskiego, a bezpośredni nadzór nad jego działalnością sprawował Członek Zarządu Województwa Lubuskiego. Z dniem 30 sierpnia 2016 r., na mocy uchwały Zarządu Województwa Lubuskiego nr 127/1666/16 Biuro ds. certyfikacji przeszło zmiany organizacyjne, na skutek których przekształciło się w Wydział ds. certyfikacji, wchodzący w skład DIZ. W konsekwencji DIZ przejął zadania przypisane tej jednostce, tym samym pełniąc zarówno funkcje zarządcze, jak i certyfikujące.

Zgodnie z *Wytycznymi w zakresie warunków certyfikacji oraz przygotowania prognoz wniosków o płatność do Komisji Europejskiej w ramach programów operacyjnych na lata 2014-2020*¹¹, 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 *Wytycznych*, 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, co uzasadnia wprowadzenie takiego rozwiązania (tj. wydzielenie oddzielnej komórki odpowiedzialnej za certyfikację w ramach DIZ) organizacyjnego w systemie zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji Programu. Zakres zadań i odpowiedzialności Wydziału ds. certyfikacji został także właściwie określony, bowiem 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.

Departament Programów Regionalnych – ogólna charakterystyka, kompetencje, struktura organizacyjna

Departamentem UMWL odpowiedzialnym za wdrażanie RPO-L2020 w części związanej z EFRR (z wyłączeniem Działań wdrażanych przez WFOŚiGW) jest DFR. Do jego zadań należy:

- rozliczanie i zamykanie LRPO w ramach perspektywy 2007-2013;
- gromadzenie danych na temat realizacji RPO-L2020, poprzez m.in. Lokalny System Informatyczny;
- współpraca z Komisją Europejską, Ministerstwem Rozwoju, oraz innymi instytucjami zaangażowanymi w realizację, kontrolę, audyt w ramach RPO-L2020;
- prowadzenie Lokalnego Systemu Informatycznego w zakresie realizacji RPO-L2020;
- organizacja i prowadzenie naboru kandydatów na Ekspertów oceniających wnioski pod względem merytorycznym;
- prowadzenie punktu przyjęć wniosków na realizację projektów od potencjalnych beneficjentów w ramach RPO-L2020;

¹¹ *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.

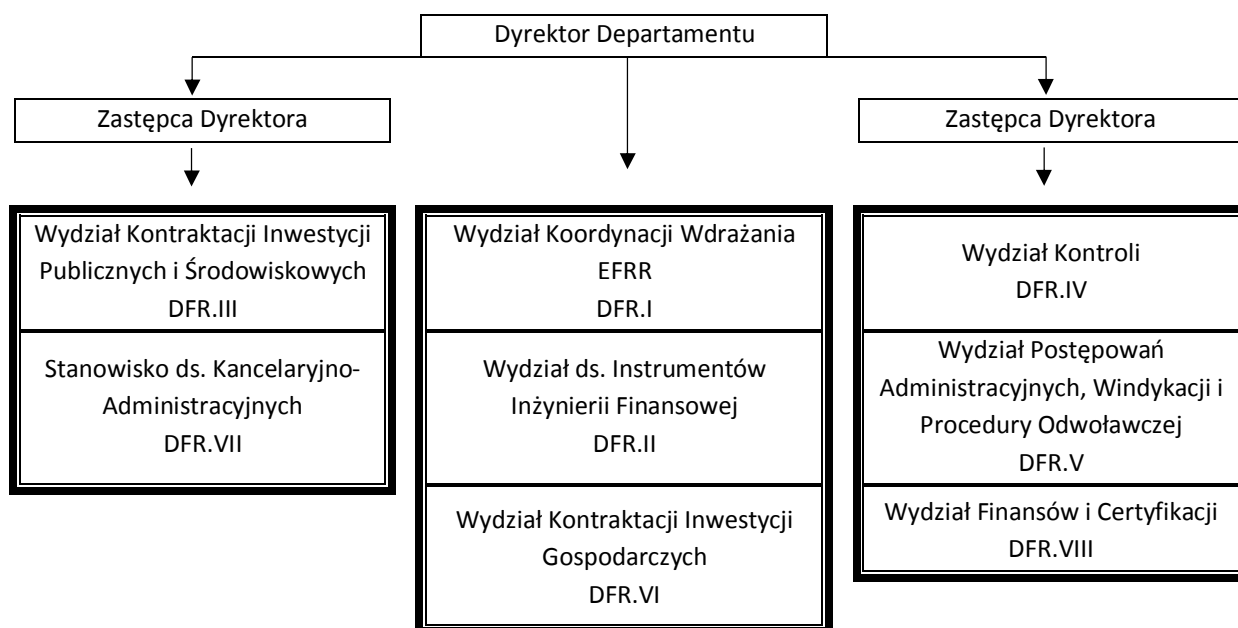


- realizacja procesu naboru, preselekcji i oceny projektów o dofinansowanie w ramach RPO-L2020, w tym organizowanie i obsługa prac ekspertów dokonujących oceny merytorycznej projektów;
- badanie zgodności wniosku o dofinansowanie z zasadami pomocy publicznej w ramach RPO-L2020;
- sporządzanie Decyzji/Umów/Porozumień o dofinansowanie projektów w ramach RPO-L2020;
- opiniowanie proponowanych zmian w projektach, przygotowywanie Zmian/Aneksów do Umów/Porozumień o dofinansowanie projektów w ramach RPO-L2020;
- przygotowanie dokumentów niezbędnych do sporządzenia umowy z beneficjentem na finansowanie projektu w ramach RPO-L2020;
- badanie, weryfikowanie i kontrolowanie dokumentów finansowych przedkładanych przez beneficjentów zgodnie z przyjętym systemem rozliczania projektów i przygotowywanie zleceń wypłaty środków beneficjentom w ramach RPO-L2020;
- prowadzenie i koordynacja procesu odzyskiwania środków w ramach RPO-L2020, w tym prowadzenie postępowań administracyjnych, koordynacja działań związanych z postępowaniami sądowo-administracyjnymi, postępowaniami sądowymi i windykacją środków;
- prowadzenie kontroli projektów realizowanych w ramach RPO-L2020;
- koordynacja i organizacja procesu szkoleń w zakresie zadań wykonywanych przez Departament;
- opracowywanie oraz bieżąca aktualizacja dokumentacji, podejmowanie czynności organizacyjnych mających na celu przygotowanie departamentu do realizacji zadań obronnych określonych w planie operacyjnym funkcjonowania Urzędu w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny;
- realizacja zadań związanych z procedurą odwoławczą zgodnie z systemem realizacji RPO-L2020;
- prowadzenie spraw związanych z realizacją kontraktu wojewódzkiego umożliwiającego dofinansowanie regionalnych programów operacyjnych ze środków pochodzących z budżetu państwa lub ze źródeł zagranicznych;
- tworzenie, analizowanie i opiniowanie dokumentów wdrożeniowych w zakresie kompetencji Departamentu oraz przekazywanie do Departamentu Zarządzania RPO w celu ujęcia ich w systemie realizacji RPO L2020;
- udział w formułowaniu zasad realizacji w zakresie instrumentów finansowych określonych w RPO-L2020;
- przygotowywanie propozycji kryteriów wyboru projektów w ramach Osi Priorytetowych 1-5, 9 RPO-L2020, przy współpracy z Departamentem Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym, zatwierdzanych przez Komitet Monitorujący RPO-L2020 oraz opracowywanie m. in. wytycznych i instrukcji oraz innych wzorów dokumentów niezbędnych do ubiegania się o dofinansowanie, w tym wzorów wniosków o dofinansowanie w ramach Osi Priorytetowych 1-5, 9 RPO-L2020;

- opracowywanie ogłoszeń o konkursie/wezwań do złożenia wniosku w trybie pozakonkursowym oraz regulaminu konkursu/naboru w trybie pozakonkursowym w ramach Osi Priorytetowych 1-5, 9 RPO-L2020, w tym określanie sposobu postępowania z wnioskami o dofinansowanie zarówno przed, jak i po rozstrzygnięciu konkursy.

W Departamencie Programów Regionalnych (DFR) pracuje obecnie 80 osób, jest też 7 wakatów. Strukturę organizacyjną Departamentu Programów Regionalnych prezentuje rysunek 4 – poniżej.

Rysunek 4. Struktura organizacyjna Departamentu Programów Regionalnych.



[źródło: opracowanie własne]

Departament Europejskiego Funduszu Społecznego – ogólna charakterystyka, kompetencje, struktura organizacyjna

Departamentem UMWL, odpowiedzialnym za wdrażanie RPO-L2020 w ramach EFS (z wyłączeniem Działów wdrażanych przez WUP) jest Departament Europejskiego Funduszu Społecznego. Do jego zadań należy:

- rozliczanie i zamykanie PO KL w ramach perspektywy 2007-2013,
- realizacja procesu naboru i ocena formalno-merytoryczna wniosków o dofinansowanie projektów współfinansowanych ze środków EFS w ramach Regionalnego Programu Lubuskie - 2020 (RPO-L2020 dla Osi Priorytetowych wdrażanych przez Departament);
- organizacja prac Komisji Oceny Projektów;
- przygotowanie umów o dofinansowanie projektów;

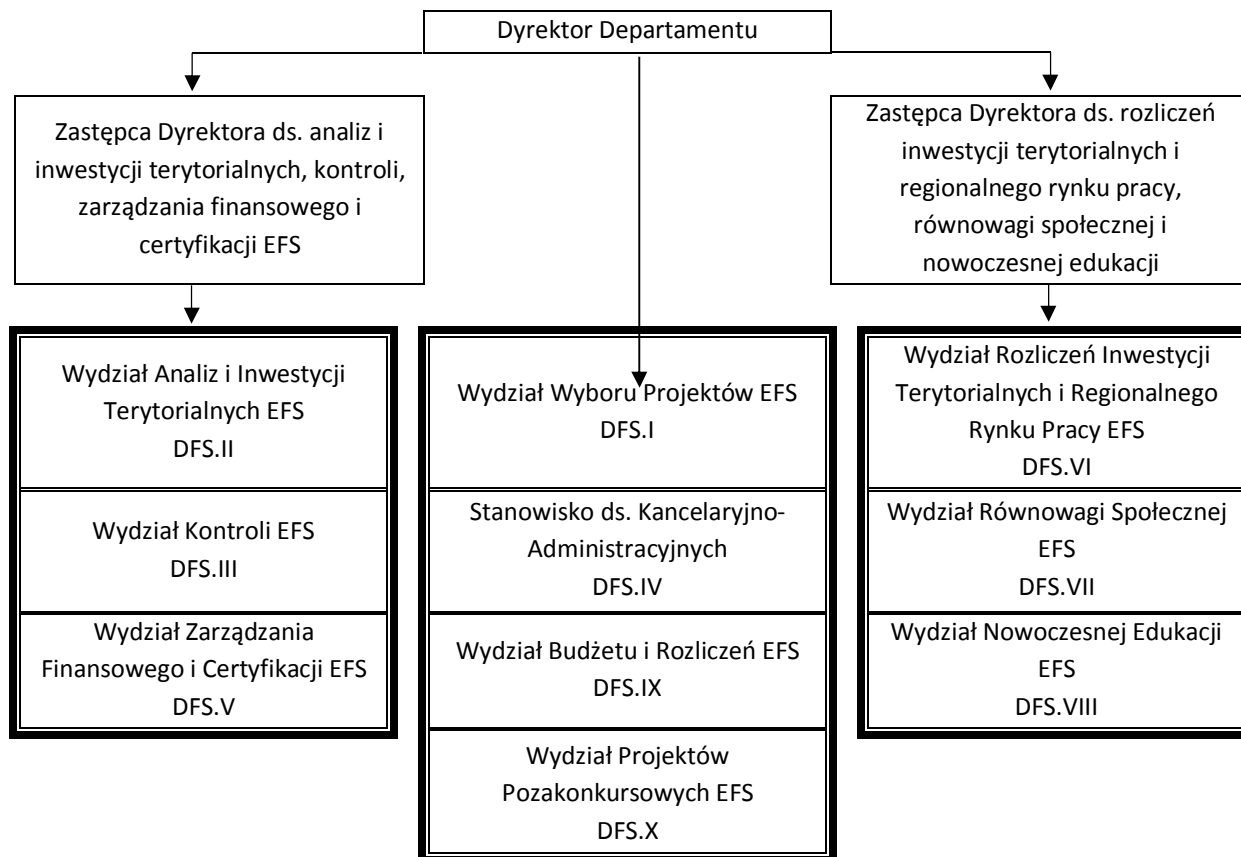
- sporządzanie sprawozdań z realizacji Osi Priorytetowych RPO-L2020 wdrażanych przez Departament;
- przeprowadzanie kontroli (planowych, doraźnych) projektów (konkursowych, pozakonkursowych, systemowych) w miejscu (w siedzibie beneficjenta i wizyt monitoringowych w miejscu realizacji projektu) realizowanych w ramach EFS;
- przygotowanie dokumentów budżetowych w zakresie Osi Priorytetowych RPO-L2020 wdrażanych przez Departament;
- prowadzenie i koordynacja procesu odzyskiwania środków, w tym prowadzenie postępowań administracyjnych, koordynacja działań związanych z postępowaniami sądowno-administracyjnymi, postępowaniami sądowymi i windykacją środków;
- odzyskiwanie kwot nienależnie wypłaconych beneficjentom w ramach Osi Priorytetowych RPO-L2020 wdrażanych przez Departament;
- badanie zgodności wniosków o dofinansowanie z zasadami pomocy publicznej;
- opracowanie oraz bieżąca aktualizacja dokumentacji, podejmowanie czynności organizacyjnych mających na celu przygotowanie departamentu do realizacji zadań obronnych określonych w planie operacyjnym funkcjonowania Urzędu w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa w czasie wojny;
- planowanie i realizacja przepływów finansowych w ramach EFS;
- rozliczanie dotacji;
- prowadzenie rozliczeń kwot podlegających odzyskaniu i kwot wycofanych po anulowaniu całości lub części wkładu na rzecz operacji;
- wykonywanie zadań związanych z realizacją projektów pozakonkursowych;
- współpraca z przedstawicielami Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) z Gorzowa Wielkopolskiego oraz Zielonej Góry;
- współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie realizacji projektów w ramach Obszarów Strategicznej Interwencji (OSI);
- realizacja Kontraktu Lubuskiego w zakresie EFS;
- opracowanie Planów Działań w zakresie ZIT i OSI;
- przygotowanie i przeprowadzenie naboru wniosków o dofinansowanie w trybie konkursowym w ramach ZIT i OSI;
- opracowywanie ogłoszeń o konkursie oraz regulaminu konkursu, w tym określanie sposobu postępowania z wnioskami o dofinansowanie zarówno przed, jak i po rozstrzygnięciu konkursu;
- przygotowywanie propozycji kryteriów wyboru projektów w ramach RPO-L2020, przy współpracy z innymi merytorycznymi komórkami Urzędu, celem przedłożenia ich Zarządowi, a następnie KM do zatwierdzenia.

W Departamencie Europejskiego Funduszu Społecznego (DFS) pracuje obecnie 85 osób, jest też 15 wakatów.

Strukturę organizacyjną Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego prezentuje rysunek 5.



Rysunek 5. Struktura organizacyjna Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego.



[źródło: opracowanie własne]

Do zadań obydwu Departamentów (DFR i DFS) zajmujących się wdrażaniem RPO-L2020 oraz odpowiednich komórek WUP i WFOŚiGW (IP) należy kontrola Programu. System kontroli zgodny z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013, ustawą z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 został szczegółowo opisany w Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020. Zapisy Instrukcji określają szczegółowe obowiązki proceduralne instytucji zaangażowanych w realizację RPO-L2020, w szczególności w zakresie zasad sprawowania kontroli. Żywość znaczenie dla funkcjonowania systemu kontroli RPO-L2020 ma praktyczny system kontroli poszczególnych czynności wykonywanych przez pracowników IZ oraz IP. W pierwszej kolejności należy wskazać na obowiązek samodzielnej kontroli wykonywanej pracy pod kątem jej zgodności z obowiązującymi przepisami i procedurami. Ponadto czynności każdego pracownika podlegają nadzorowi Kierownika Wydziału lub w przypadku IP, odpowiedzialnego Dyrektora bądź Prezesa. Tak ukształtowany system wewnętrznej kontroli minimalizuje prawdopodobieństwo wystąpienia nieprawidłowości w trakcie przeprowadzania audytu przez instytucje zewnętrzne.

Zgodnie z *Wytycznymi w zakresie kontroli realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020* wyróżnia się następujące rodzaje kontroli, zapewnione przez IZ:

- kontrole systemowe,
- weryfikacje wydatków, w tym:
 - weryfikacje wniosków o płatność beneficjenta,
 - kontrole w miejscu realizacji projektu lub w siedzibie beneficjenta,
 - kontrole krzyżowe,
- kontrole na zakończenie realizacji projektu,
- kontrole trwałości projektu,
- ponadto:
 - kontrole zdolności wnioskodawców do realizacji projektów,
 - kontrole dokumentów w zakresie prawidłowego przeprowadzenia procedur,
 - inne kontrole wynikające z umowy podpisanej z beneficjentem.

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości postępuje się zgodnie z:

- stosowną procedurą zatwierdzaną przez Pełnomocnika Rządu do Spraw Zwalczania Nieprawidłowości Finansowych na Szkodę Rzeczypospolitej Polskiej lub Unii Europejskiej określającą zadania poszczególnych podmiotów odpowiedzialnych za informowanie KE o nieprawidłowościach i terminach ich realizacji oraz ustanawiającą zasady współpracy między tymi podmiotami, a także przedstawiającą tryb i zakres przekazywanych informacji, stosownie do wymogów Komisji Europejskiej, w tym systemu IMS (ang. *Irregularity Management System*),
- wytycznymi Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie sposobu korygowania i odzyskiwania nieprawidłowo poniesionych wydatków oraz raportowania nieprawidłowości w ramach programów operacyjnych polityki spójności w perspektywie finansowej 2014–2020,
- szczegółowymi zasadami obowiązującymi w Programie Operacyjnym.

Kontrola systemowa

IZ ma obowiązek przeprowadzić kontrole systemowe w przypadku powierzenia swoich zadań, określonych w art. 125 rozporządzenia ogólnego¹², innym podmiotom (w tym przypadku IP). Kontrola systemowa ma na celu sprawdzenie, czy powierzone funkcje są odpowiednio realizowane, a system zarządzania i kontroli programu operacyjnego funkcjonuje prawidłowo, skutecznie i zgodnie z prawem.

¹² Rozporządzenie (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 roku 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

Etapy kontroli systemowej:

- zaplanowanie czynności kontrolnych (m.in. zebranie dokumentów i informacji o zakresie obowiązków danej instytucji, powołanie zespołu kontrolującego i podpisanie deklaracji bezstronności przez jego członków, sporządzenie upoważnień do kontroli),
- przekazanie zawiadomienia o kontroli instytucji kontrolowanej,
- przeprowadzenie czynności kontrolnych,
- sporządzenie informacji pokontrolnej i przedstawienie jej do podpisu instytucji kontrolowanej,
- w przypadku złożenia zastrzeżeń wniesionych do informacji pokontrolnej, ich rozpatrzenie,
- przekazanie ostatecznej informacji pokontrolnej, zgodnie z art. 25 ustawy wdrożeniowej wraz z ewentualnymi zaleceniami pokontrolnymi lub rekomendacjami:
 - do instytucji kontrolowanej,
 - do wiadomości ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego, o którym mowa w wytycznych w zakresie procesu desygnacji, w przypadku, gdy wynik kontroli wskazuje w ocenie IZ na niespełnienie kryteriów desygnacji, o których mowa w załączniku XIII do rozporządzenia ogólnego,
 - do wiadomości IK UP oraz Instytucji Audytowej, o ile stwierdzono poważne defekty w skutecznym funkcjonowaniu systemu zarządzania i kontroli,
- monitorowanie wdrożenia zaleceń pokontrolnych lub rekomendacji.

Kontrola instrumentów finansowych

W gestii IZ leży także kontrola instrumentów finansowych, której minimalny zakres obejmuje:

- kontrole realizacji umowy o finansowaniu,
- weryfikacje wydatków prowadzone przez podmioty wdrażające instrumenty finansowe,
- kontrole dokumentów, potwierdzające zachowanie ścieżki audytu,
- kontrole w momencie zamknięcia PO, które obejmują:
 - weryfikację finansową wydatków kwalifikowalnych w zakresie ich zgodności z warunkami, o których mowa w art. 42 rozporządzenia ogólnego,
 - weryfikację kompletności i zgodności z właściwymi przepisami i procedurami dokumentów, składających się na ścieżkę audytu, o których mowa w art. 9 ust. 1 lit. e rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) nr 480/2014.

Do zadań odpowiednich wydziałów kontroli DFS, DFR oraz WUP i WFOŚiGW (w zakresie powierzonych im Działań RPO-L2020) należy przeprowadzanie kontroli w zakresie weryfikacji wydatków, wniosków o płatność beneficjenta oraz weryfikacja trwałości.

Weryfikacja wydatków

Weryfikacja wydatków polega na sprawdzeniu, czy produkty i usługi współfinansowane w ramach projektu zostały faktycznie zakupione oraz czy są zgodne z programem operacyjnym oraz zasadami unijnymi i krajowymi.



Proces weryfikacji wydatków obejmuje:

- weryfikację wniosków o płatność beneficjenta
- kontrolę projektu w miejscu realizacji lub w siedzibie beneficjenta
- kontrolę krzyżową.

Weryfikacja wniosków o płatność beneficjenta

Celem weryfikacji wniosku jest sprawdzenie kwalifikowalności wydatków, w szczególności weryfikacji podlega:

- prawidłowość sporządzenia wniosku od strony formalnej
- kwalifikowalność wydatków ujętych we wniosku o płatność
- poprawność wniosku od strony rachunkowej
- zgodność zakresu rzeczowego projektu z harmonogramem umowy o dofinansowanie.

W ramach RPO - L2020 weryfikowane jest 100% wniosków o płatność (tj. wszystkie złożone wnioski o płatność, zarówno weryfikowane przez DFS, jak i DFR). Weryfikacja wniosku o płatność jest przeprowadzana przez co najmniej dwie osoby.

Kontrola trwałości projektu

Kontrola trwałości projektu dotyczy, co do zasady, projektów obejmujących inwestycje w infrastrukturę lub inwestycje produkcyjne. Przeprowadza się ją w okresie pięciu lat od daty płatności końcowej na rzecz beneficjenta. Okres może ulec skróceniu w przypadku realizacji projektu przez mikro, małego lub średniego przedsiębiorcę.

Kontrola trwałości może zostać rozszerzona o kontrolę innych elementów, w szczególności o:

- weryfikację występowania podwójnego finansowania, zwłaszcza w kontekście możliwości zmiany kwalifikowalności podatku od towarów i usług,
- weryfikację generowania dochodu w projekcie,
- sprawdzenie zachowania celu projektu, definiowanego poprzez osiągnięcie i utrzymanie wskaźników rezultatu,
- sprawdzenie poprawności przechowywania dokumentów,
- weryfikację zachowania zasad informacji i promocji projektu,
- weryfikację zachowania zasad udzielenia pomocy publicznej.

Instytucja Audytowa - ogólna charakterystyka, kompetencje, struktura organizacyjna

Czynności związane z weryfikacją prawidłowości wydatkowania środków z programu oraz realizacji założeń RPO-L2020 zgodnie z obowiązującymi przepisami pełni Instytucja Audytowa. Zgodnie z art. 13 ustawy o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych



w perspektywie finansowej 2014-2020¹³ funkcję Instytucji Audytovej pełni Minister właściwy ds. finansów publicznych wraz z Generalnym Inspektorem Kontroli Skarbowej. Zgodnie z art. 127 rozporządzenia Parlamentu i Rady nr 1303/2013, Instytucja Audytova dla każdego programu operacyjnego odpowiada w szczególności za:

1. zapewnienie prowadzenia audytów w celu weryfikacji skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania i kontroli;
2. zapewnienie prowadzenia audytów operacji na podstawie stosownej próby w celu weryfikacji zadeklarowanych wydatków;
3. przygotowanie w terminie ośmiu miesięcy od zatwierdzenia programu operacyjnego, strategii audytu obejmującej podmioty, które będą przeprowadzać audyty systemów i audyty operacji, metodologię, która zostanie zastosowana, metody doboru próby operacji do kontroli oraz indykatoryjne rozplanowanie audytów;
4. do dnia 15 lutego każdego roku przedłożenie Komisji rocznego sprawozdania z kontroli, przedstawiającego wyniki audytów przeprowadzonych zgodnie ze strategią audytu oraz opinii zgodnie z art. 59 ust 5 akapit drugi rozporządzenia finansowego.

Potrzeba szczegółowej weryfikacji wydatkowania środków pochodzących z RPO-L2020 wynika z art. 125 ust. 4 lit. c Rozporządzenia nr 1303/2013, zgodnie z którym IZ RPO-L2020 zobowiązana jest do wprowadzenia skutecznych i proporcjonalnych środków zwalczania nadużyć finansowych, uwzględniając stwierdzone rodzaje ryzyka. Związane jest to z koniecznością zapewnienia efektywnego systemu przeciwdziałania korupcji i zapobiegania oszustwom w projektach współfinansowanych z funduszy unijnych, zgodnie z wytycznymi KE pn. *Fraud Risk Assessment and Effective and Proportionate Anti-Fraud Measures*.

W kontekście zapobiegania, identyfikowania i reagowania w przypadku symptomów nadużyć finansowych IZ RPO-L2020 oraz IP stosują zapisy następujących aktów prawnych:

- art. 325 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Rozdział 6 - *Zwalczanie nadużyć finansowych*) Dz. Urz. UE z 2010 r. C 83 z 30.03.2010;
- Konwencja o ochronie interesów finansowych Wspólnot Europejskich z dnia 26 lipca 1995 roku, ustanowiona na podstawie art. K. 3 Traktatu o Unii Europejskiej wraz z trzema protokołami.

5.1.2. Instytucje Pośredniczące RPO-L2020 – 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 RPO-L2020 pełnią:

¹³ Por. 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*)

1. Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze – 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. Zgodnie z zawartym Porozumieniem¹⁴ Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze realizuje zadania IP z zakresu wdrażania Osi Priorytetowej 6 – PI 8i (*Podniesienie zdolności do zatrudnienia osób pozostających bez pracy znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, tj. kobiet, osób w wieku 50+, niepełnosprawnych, długotrwale bezrobotnych i osób o niskich kwalifikacjach*), tj. Działania 6.1 oraz 6.2 RPO-L2020.
2. Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Zielonej Górze, do którego kompetencji należy m.in. współpraca z IZ przy następujących czynnościach: realizacja zadań związanych z wyborem projektów, monitorowaniem i sprawozdawaniem z RPO-L2020, udział przy aktualizacji OFiP, aktualizacja IW IP - WFOŚiGW, informacja i promocja, kontrola i audyt, archiwizacja¹⁵. Zgodnie z zawartym Porozumieniem WFOŚiGW w Zielonej Górze realizuje zadania z zakresu wdrażania Osi Priorytetowej 4 Środowisko i kultura, Działania 4.2 i 4.3¹⁶.
3. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry (ZIT MOF Zielonej Góry) - zgodnie z zawartym Porozumieniem do jego kompetencji należy m.in. współpraca z IZ przy następujących czynnościach: przygotowanie strategii ZIT MOF ZG, realizacja zadań związanych z wyborem projektów, monitorowaniem i sprawozdawaniem z RPO-L2020, udział przy aktualizacji OFiP, aktualizacja IW IP ZIT MOF ZG, informacja i promocja, kontrola i audyt, archiwizacja¹⁷.
4. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wlkp. (ZIT MOF Gorzów Wlkp.) - zgodnie z zawartym Porozumieniem do jego kompetencji należy

¹⁴ Porozumienie w sprawie realizacji Działania 6.1 *Aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych oraz poszukujących pracy i jednocześnie nie posiadających zatrudnienia realizowana przez powiatowe urzędy pracy* oraz Działania 6.2 *Aktywizacja zawodowa osób pozostających bez pracy niezarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy* w ramach OSI PRIORYTETOWEJ 6 REGIONALNY RYNEK PRACY REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO – LUBUSKIE 2020, zawarte w dniu 22 czerwca 2015 r. między Województwem Lubuskim a Wojewódzkim Urzędem Pracy w Zielonej Górze, <http://wupzielonagora.praca.gov.pl/-/1514545-podpisanie-porozumienia-w-sprawie-regionalnego-programu-operacyjnego> [dostęp w dn. 22.08.2016]

¹⁵ Porozumienie w sprawie powierzenia zadań Instytucji Pośredniczącej (ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry) w ramach instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 z dnia 3 sierpnia 2015 r. <http://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/77005/Porozumienie+ZIT+MOF+ZG+z+IZ+RPO+3.08.15.pdf/c4d665cb-80ad-4836-9cab-62be57184df5> [dostęp: 21.08.2016]

¹⁶ <http://rpo.lubuskie.pl/-/wfosigw-sprawdzony-partner-w-ochronie-srodowiska> [dostęp w dn. 22.08.2016]

¹⁷ Porozumienie w sprawie powierzenia zadań Instytucji Pośredniczącej (ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry) w ramach instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 z dnia 3 sierpnia 2015 r., <http://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/77005/Porozumienie+ZIT+MOF+ZG+z+IZ+RPO+3.08.15.pdf/c4d665cb-80ad-4836-9cab-62be57184df5> [dostęp: 21.08.2016]



m.in. współpraca w IZ przy następujących czynnościach: przygotowanie strategii ZIT MOF GW, realizacja zadań związanych z wyborem projektów, monitorowaniem i sprawozdawaniem z RPO-L2020, udział przy aktualizacji OFiP, aktualizacja IW IP ZIT MOF GW, informacja i promocja, kontrola i audyt, archiwizacja¹⁸.

Realizacja badania wykazała, że podział kompetencji oraz Działań w ramach RPO-L2020 przydzielonych IP przez IZ w dokumentach (tj. zawartych z IZ Porozumieniach, opracowanym OFiP oraz IW dla każdej IP) gwarantuje sprawną i efektywną realizację Programu. Pozytywna ocena wynika nie tylko z analizy powyższych dokumentów, starannie precyzujących funkcje i zadania oraz zakres odpowiedzialności poszczególnych IP, ale także z zebranych w toku badania opinii przedstawicieli IP na ten temat. Jedną z reprezentatywnych opinii w tym zakresie jest wypowiedź przedstawiciela IP:

M: Czy podział zadań i kompetencji pomiędzy IZ i IP jest Pani zdaniem jasny?
R: *Na początku bywały takie sytuacje, IZ potrzebowała więcej czasu na konsultacje z ministerstwem. Z czasem wszystko uległo usprawnieniu i działa bez zarzutu. Nie ma miejsca na dublowanie kompetencji.*

W toku badania ustalono, że zapisy dotyczące zadań IP, wymienione w zawartych pomiędzy IP a IZ Porozumieniach, gwarantują sprawną realizację Programu w powierzonym zakresie. W pierwszej kolejności należy wskazać, że IP zajmują się wyłącznie obsługą RPO-L2020 ograniczoną do konkretnych działań i poddziałań zgodnych ze specyfiką działalności danej IP, w szczególności WUP w Zielonej Górze odpowiada za realizację Działań z zakresu rynku pracy, wspierając aktywizację zawodową osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo. WFOŚiGW odpowiada za realizację Działań z zakresu środowiska, natomiast ZIT odpowiada za projekty związane ze Zintegrowanymi Inwestycjami Terytorialnymi. Ponadto należy wskazać, że słusznym rozwiązaniem było powierzenie IP wykonywania funkcji związanych z każdym etapem realizacji programu operacyjnego, tj. współdziałania w opracowaniu i aktualizacji dokumentacji, w tym OFiP, samodzielnym przygotowaniu przez IP ich Instrukcji Wykonawczych, w tym procedur wyboru i obsługi projektów oraz czynności kontrolnych, tj. kontrolnych, audytowych i związanych z archiwizacją. Taki podział kompetencji przyspiesza czynności wykonywane w ramach Programu i ogranicza zjawisko dublowania zadań oraz przenosi ciężar odpowiedzialności za prawidłową realizację Programu w znaczącej części na IP. Jednocześnie w ten sposób zapewniono, iż nie występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji w ramach podziału funkcji i zadań pomiędzy IZ i IP.

Jednocześnie należy zauważyć, że w momencie realizacji niniejszego badania ewaluacyjnego jedna z IP – WFOŚiGW przechodzi procedurę audytu desygnacyjnego Urzędu Kontroli Skarbowej w Zielonej

¹⁸ Porozumienie w sprawie powierzenia zadań Instytucji Pośredniczącej (ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego) w ramach instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 z dnia 3 sierpnia 2015 r., <http://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/77005/Porozumienie+ZIT+MOF+GW+z+IZ+RPO+3.08.15.pdf/bd3b8709-9a6f-404b-ac62-8d00f3c01607> [dostęp: 21.08.2016]

Górze (oczekuje na decyzję w tym zakresie), natomiast ZIT MOF Zielonej Góry i ZIT MOF Gorzów Wlkp. pozytywnie przeszły całą procedurę, zaś Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze, uzyskał pozytywną decyzję po audycie desygnacyjnym oraz kolejnym audycie operacyjnym i realizuje swoje zadania zgodnie z zakresem przydzielonym mu w Porozumieniu¹⁹ zawartym z IZ.

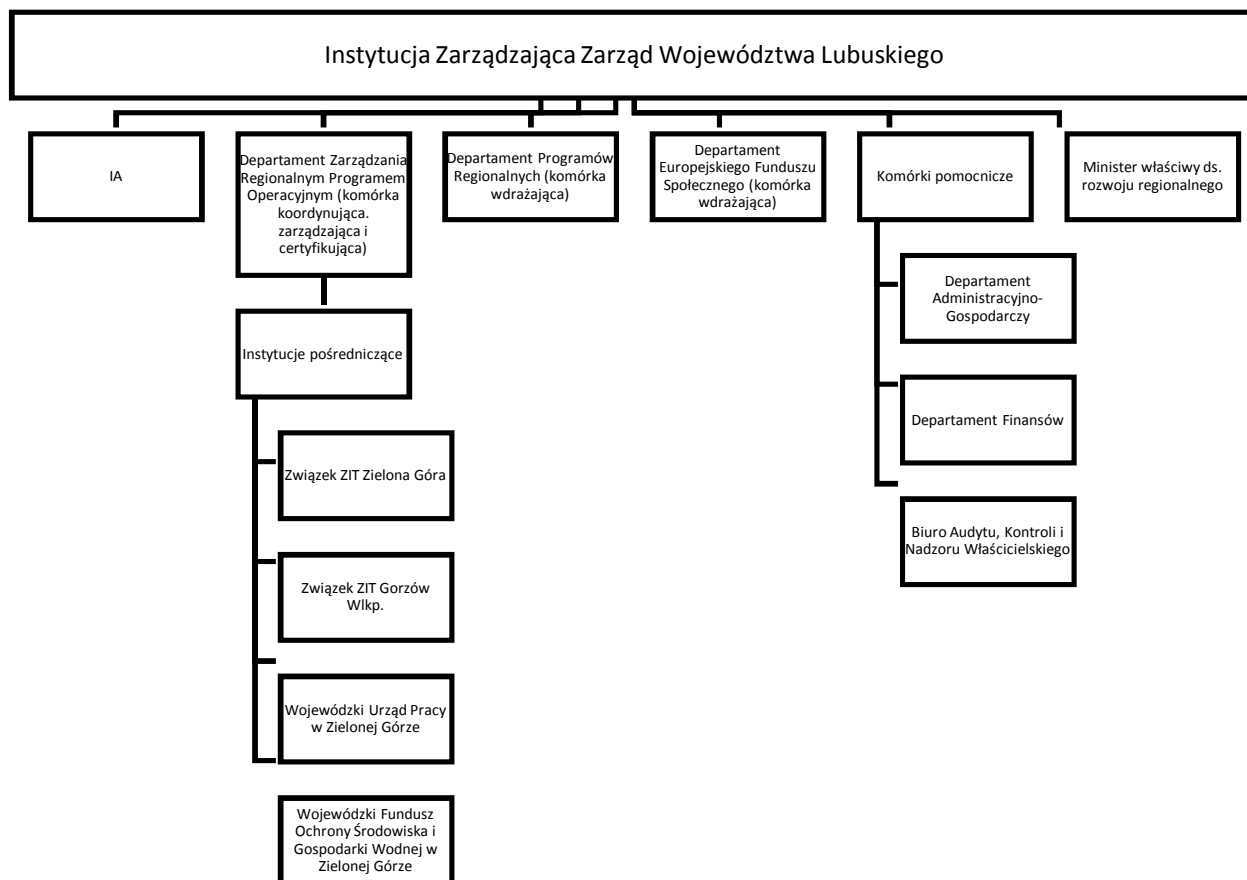
5.1.3. Ocena funkcjonowania instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020

System instytucjonalny w ramach Programu jest zgodny z system instytucjonalnym Polityki Spójności opisanym w Umowie Partnerskiej. Zgodnie z jej zapisami funkcje podmiotu udzielającego desygnacji, IZ RPO-L2020 oraz IP są organizacyjnie rozdzielone. Przyjęty podział funkcji i zadań pomiędzy poszczególne komórki IZ oraz IP zapewnia obiektywność i niezależność w procesie wyłaniania operacji do dofinansowania. Szczegółowe zasady funkcjonowania systemu zarządzania, kontroli, monitoringu, ewaluacji, informacji i promocji, systemu informatycznego przyjęte w Programie wynikają z Umowy Partnerstwa, ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 oraz właściwych przepisów rozporządzeń. Struktura instytucjonalna, organizacyjna oraz zasady funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 zostały zbadane na podstawie dokumentów źródłowych, udostępnionych przez Zamawiającego, wskazanych w Aneksie 2 do niniejszego raportu.

Po przeprowadzonej szczegółowej analizie aktów prawnych, dokumentów programowych oraz wytycznych, należy stwierdzić, że zarówno struktura instytucjonalna, organizacyjna oraz podział kompetencji w ramach RPO-L2020 została ustalona w sposób zgodny z prawem, pozwalający na efektywną realizację Programu Operacyjnego z uniknięciem dublowania się kompetencji i uprawnień. Powiązania organizacyjne pomiędzy organami uczestniczącymi w systemie zarządzania i kontroli RPO-L2020 przedstawia rysunek 6.

¹⁹ Porozumienie w sprawie realizacji Działania 6.1 *Aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych oraz poszukujących pracy i jednocześnie nie posiadających zatrudnienia realizowana przez powiatowe urzędy pracy* oraz Działania 6.2 *Aktywizacja zawodowa osób pozostających bez pracy niezarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy* w ramach OSI PRIORYTETOWEJ 6 REGIONALNY RYNEK PRACY REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO – LUBUSKIE 2020, zawarte w dniu 22 czerwca 2015 r. między Województwem Lubuskim a Wojewódzkim Urzędem Pracy w Zielonej Górze, <http://wupzielonagora.praca.gov.pl/-/1514545-podpisanie-porozumienia-w-sprawie-regionalnego-programu-operacyjnego> [dostęp w dn. 22.08.2016]

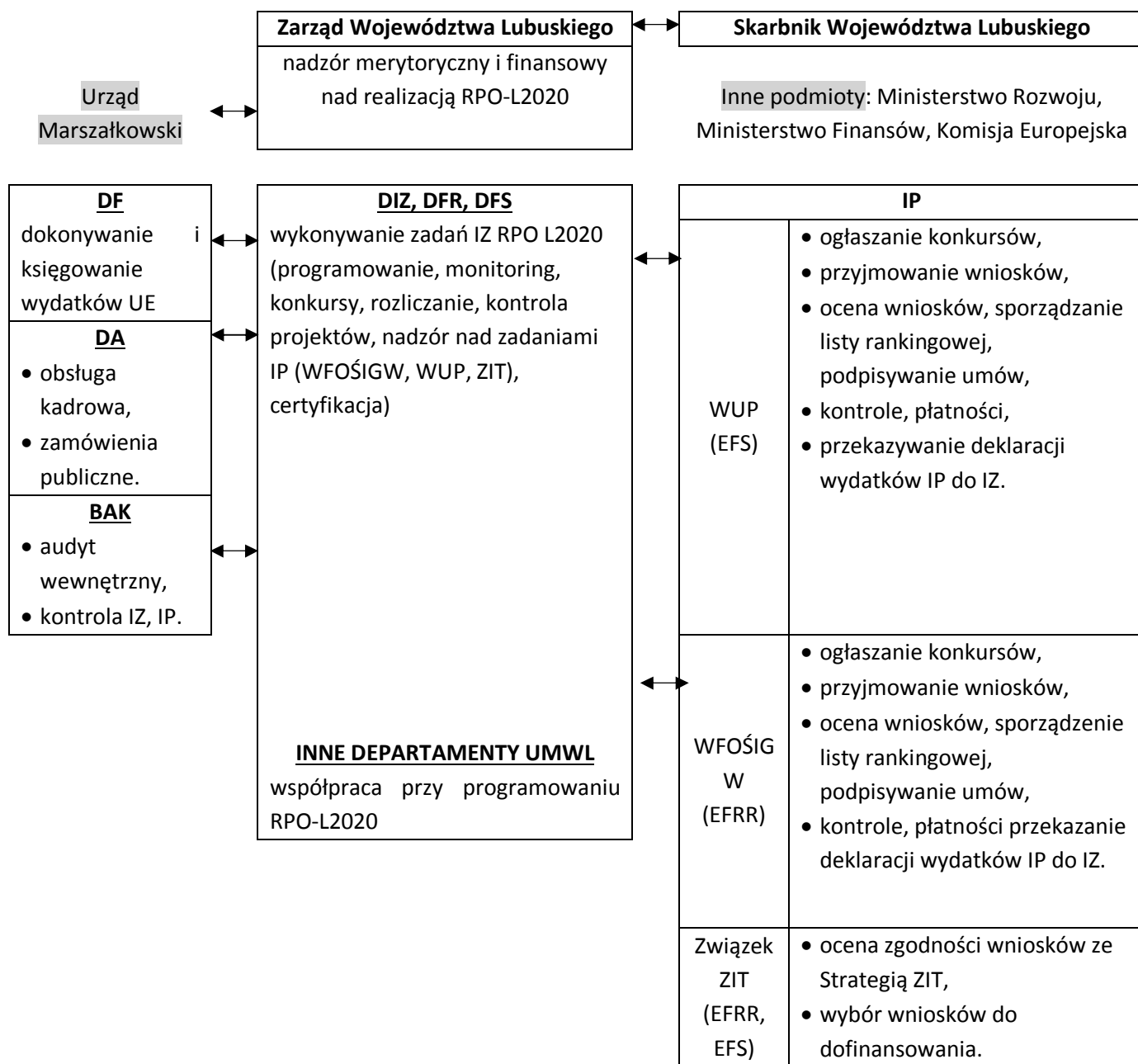
Rysunek 6. Powiązania organizacyjne pomiędzy organami uczestniczącymi w systemie zarządzania.



[źródło: opracowanie własne]

System zarządzania i kontroli RPO-L2020 charakteryzuje się wysokim poziomem przejrzystości i nastawieniem na ekonomikę postępowania, w szczególności poprzez podział kompetencji związanych z realizacją Programu na kilka komórek, wyspecjalizowanych w wykonywaniu odpowiednio funkcji zarządczych, wdrożeniowych, kontrolnych oraz certyfikujących. Rysunek 7 przedstawia podmioty zaangażowane we wdrażanie RPO-L2020 wraz ze wskazaniem ich kompetencji.

Rysunek 7. Podmioty zaangażowane we wdrożenie RPO-L2020 w województwie lubuskim.



[źródło: opracowanie własne]

Struktura organizacyjna, podział uprawnień i kompetencji pomiędzy instytucje zaangażowane w realizację Programu zostały zawarte w RPO-L2020, przyjętym uchwałą Zarządu Województwa Lubuskiego nr 9/103/15 z dnia 20 stycznia 2015 r.

Ocenę funkcjonowania instytucji zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę oraz certyfikację RPO-L2020, oparto również na badaniach IDI, FGI i CAWI przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej, kierowniczej oraz pracowniczej IZ oraz IP.

Ocena systemu wdrażania i zarządzania, kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 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 RPO-L2020 jest ogłoszenie przez IZ w okresie od 17 czerwca 2015 r. do 20 września 2016 r. aż 68 konkursów/naborów wniosków o dofinansowanie w ramach różnych Działania/Poddziałania Programu (z czego w 45 ogłoszono już wyniki weryfikacji wstępnej i oceny formalnej, w ramach tych 45 naborów w 20 ogłoszono wyniki oceny merytorycznej), w tym w IP²⁰ ogłoszono do tej pory 2 nabory wniosków o dofinansowanie w ramach Działania 6.1 oraz 1 konkurs w ramach Działania 6.2 RPO-L2020.

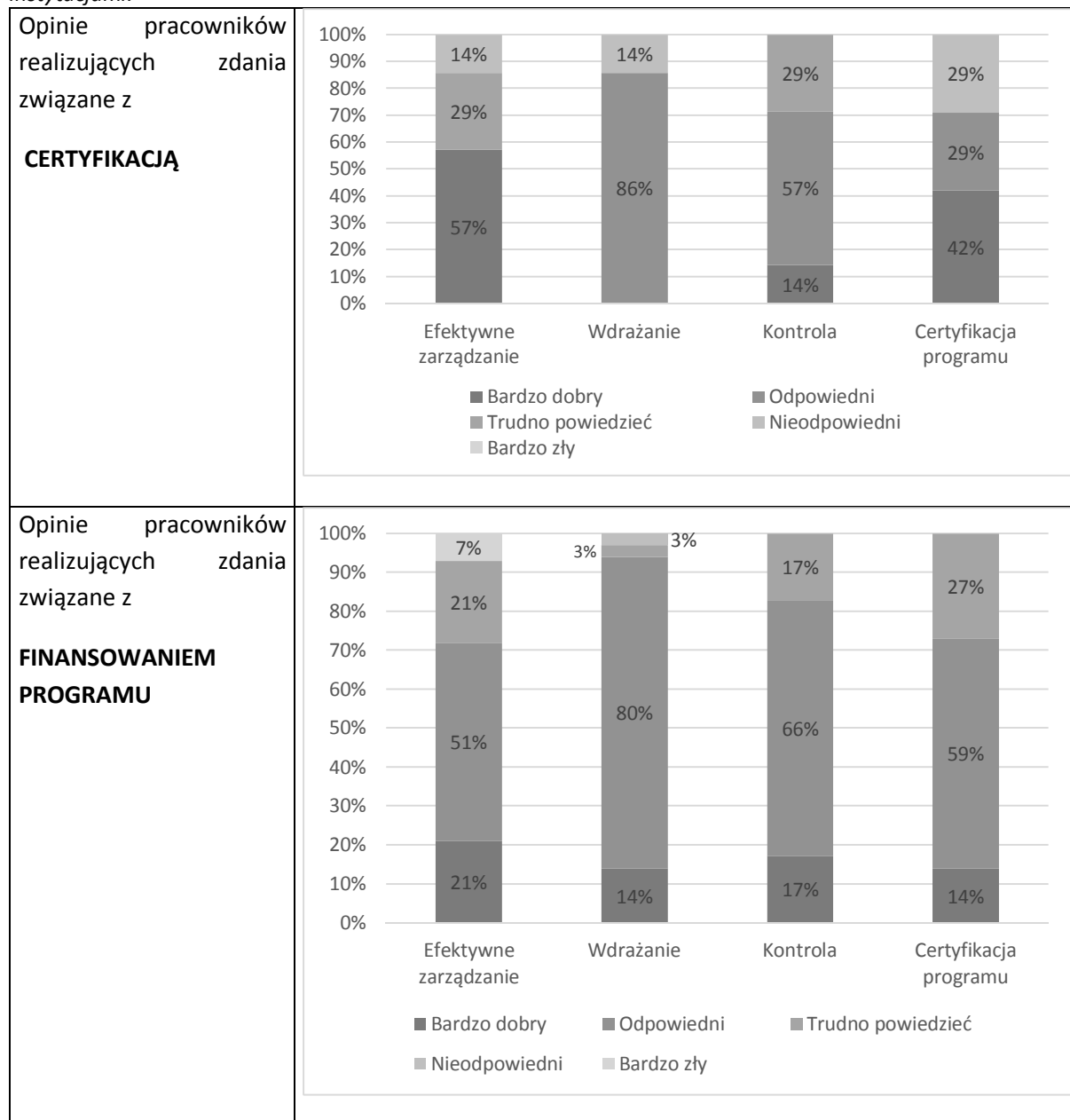
Na podstawie analizy *desk research* (por. wyżej rozdz. 5.1) oraz przeprowadzonych badań pierwotnych należy pozytywnie ocenić podział zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi instytucjami (Instytucja Zarządzająca/Instytucje Pośredniczące/Instytucja Certyfikująca), odpowiedzialnymi za zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 w odniesieniu do następujących aspektów:

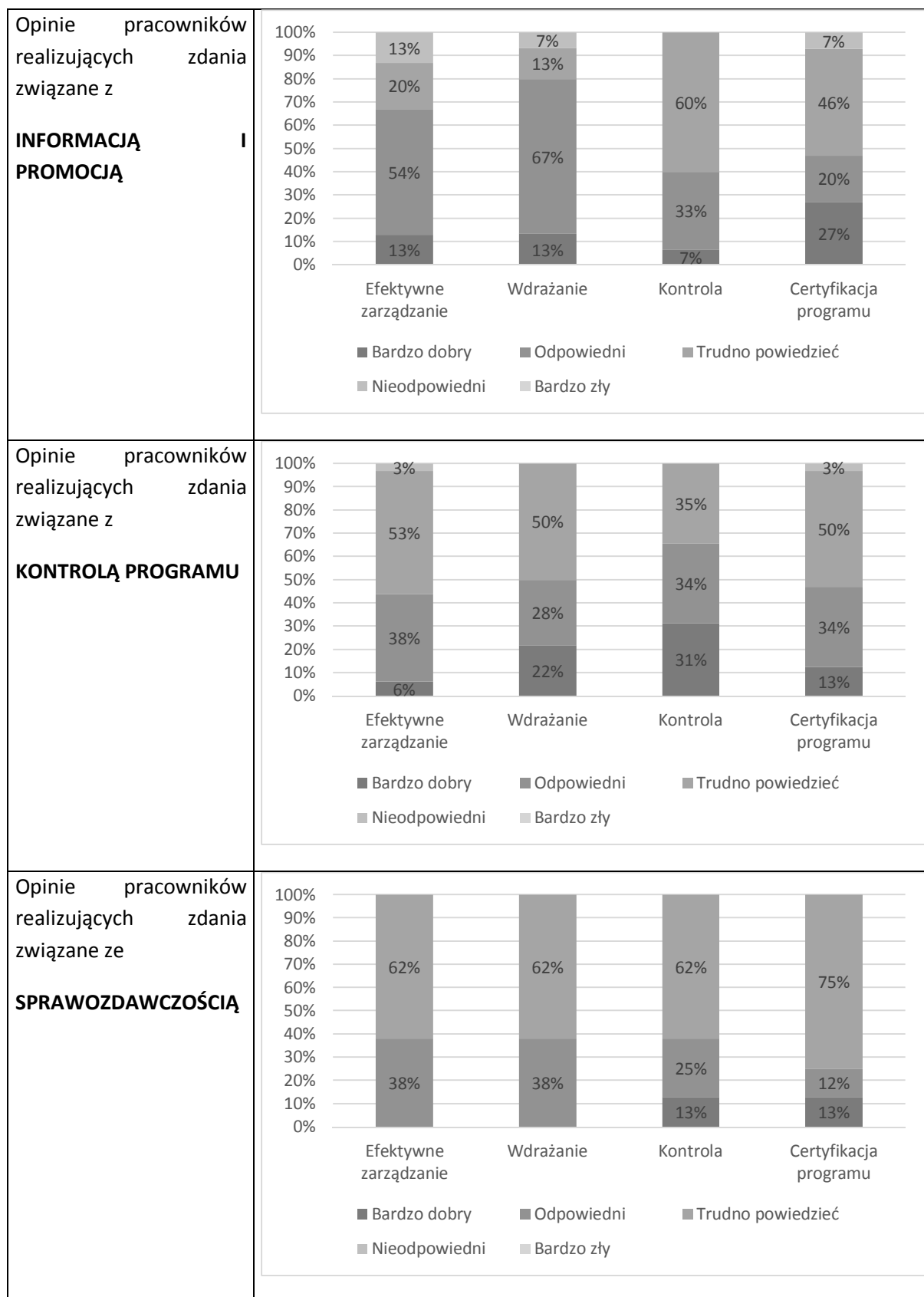
- efektywne zarządzanie,
- wdrażanie,
- kontrola,
- certyfikacja programu.

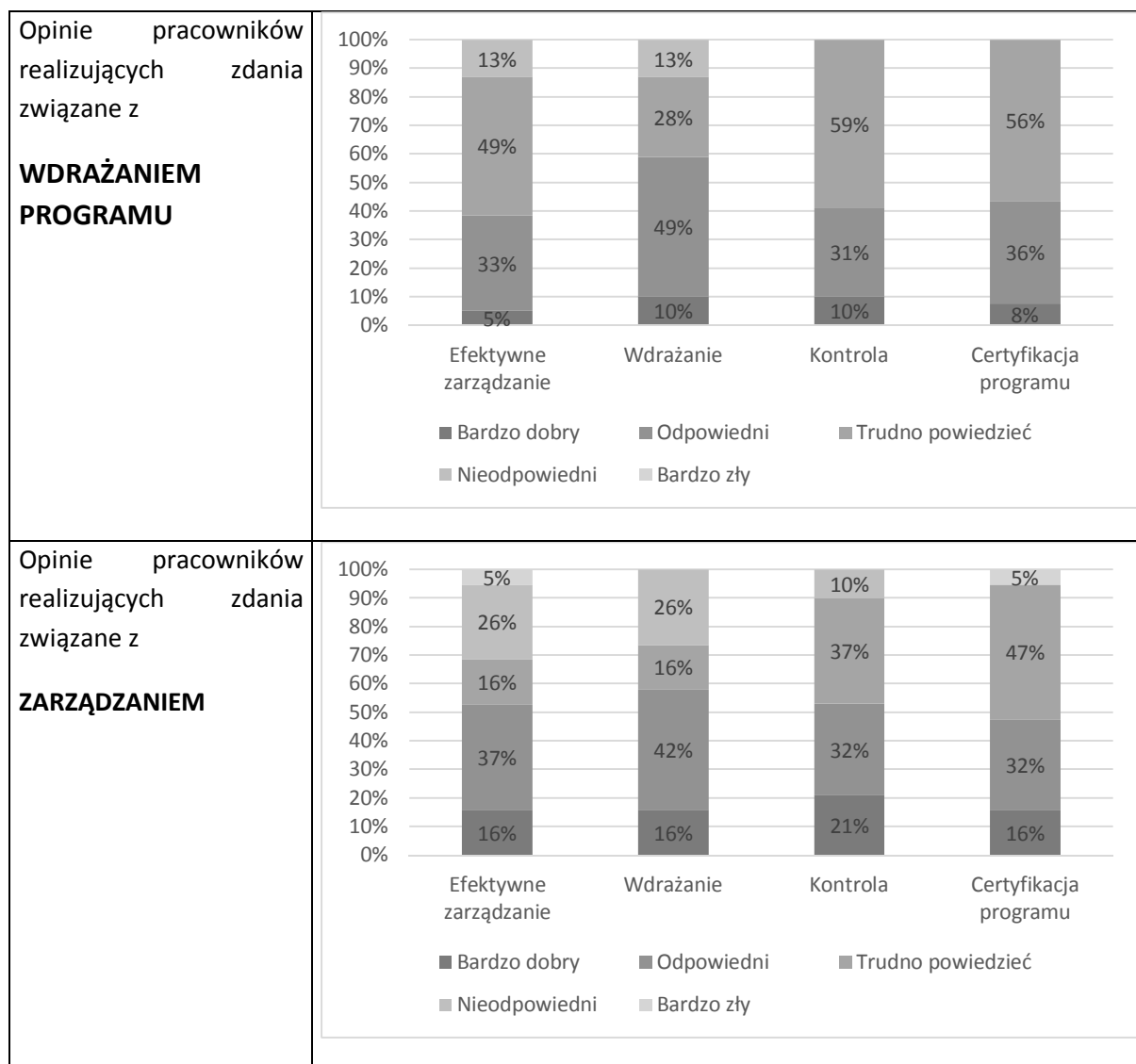
W tabeli poniżej zaprezentowano strukturę uzyskanych w ramach ankietyzacji CAWI odpowiedzi pracowników IZ i IP, w podziale na opinie pracowników zajmujących się kontrolą, sprawozdawczością, wdrażaniem, zarządzaniem, certyfikacją oraz finansowaniem Programu.

²⁰ W tym miejscu mowa o WUP. WFOŚiGW nie ogłosił żadnego konkursu, a ZIT w Zielonej Górze oraz ZIT Gorzów Wielkopolski zgodnie z zawartymi z IZ Porozumieniami nie ogłaszają konkursów/naborów wniosków.

Rysunek 8. Opinie pracowników zajmujących się kontrolą, sprawozdawczością, wdrażaniem, zarządzaniem, certyfikacją oraz finansowaniem Programu na temat podziału zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi instytucjami.







[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

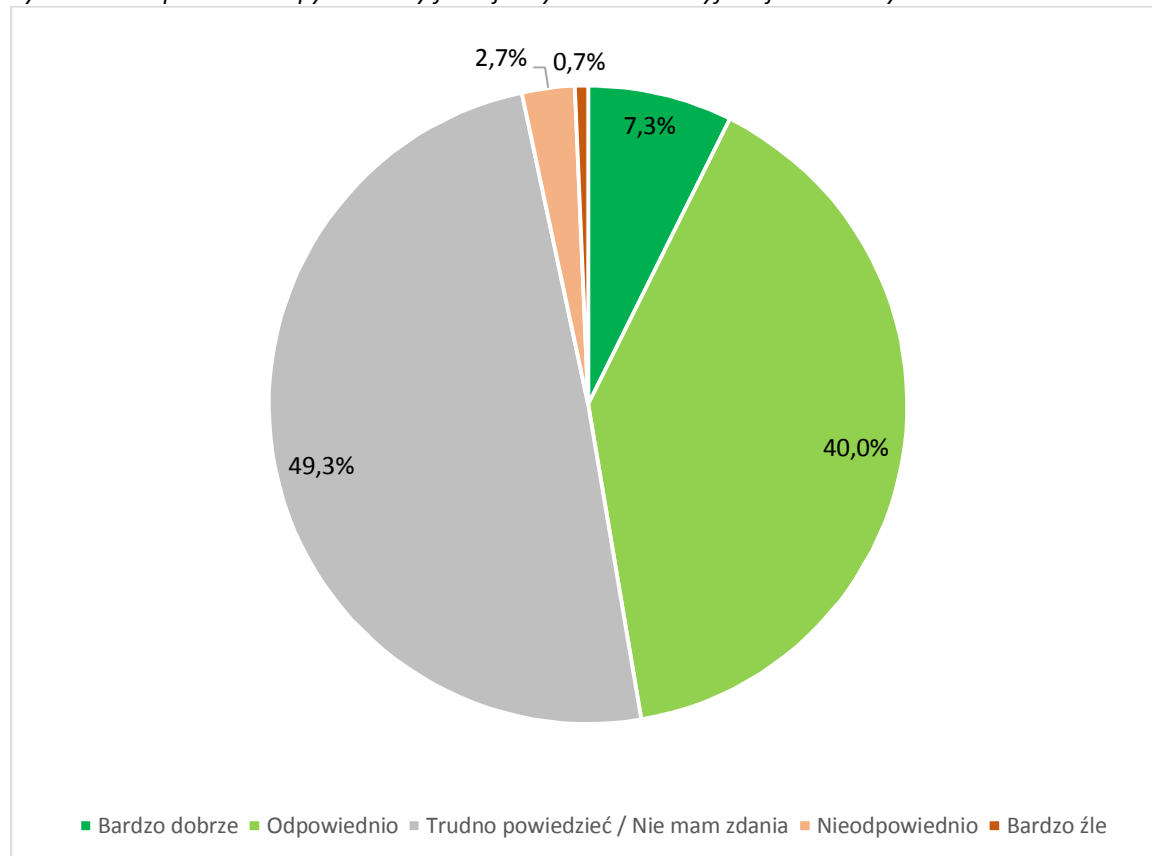
Jak pokazują powyższe wykresy, w odniesieniu do każdego z ocenianych aspektów w przeważającej większości uzyskano odpowiedzi „bardzo dobrze” i „odpowiednio”.

Podobne, pozytywne opinie na ten temat uzyskano także w toku badań jakościowych, mówiących o tym, że podział zadań jest jasny i klarowny.

Wyniki badań jakościowych skłaniają również do wysokiej oceny efektywności i użyteczności podziału zadań i kompetencji pomiędzy IZ a IP, przykładem uzyskanych w toku ewaluacji oceny ze strony IP są wypowiedzi w wywiadach pogłębionych, w których respondenci podkreślali, iż obecny podział zadań jest odpowiedni, IZ przydziela poszczególnym IP zakres działań przystający do doświadczeń i kompetencji pracowników tych instytucji. Przedstawiciele obu IP wskazywali jedynie na pewne obawy, co do spodziewanego znacznego obciążenia procedurami podpisywania umów z beneficjentami RPO-L2020 w naborach cieszącym się znacznym zainteresowaniem (duża liczba

umów podpisywanych w krótkim czasie). Również funkcje Wydziału ds. Certyfikacji i IZ zostały właściwie rozdzielone i odpowiednio opisane w *Instrukcji Wykonawczej* oraz *Opisie Funkcji i Procedur*. Ocenę ewaluatora w tym zakresie potwierdza wynik badania ankietowego pracowników zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu. 47,3% ankietowanych pracowników IZ i IP uznało, że zostały one rozdzielone „odpowiednio” lub „bardzo dobrze”. Negatywną opinię wyraziło 3,4% respondentów. Odpowiedzi były podobne dla całej badanej zbiorowości, bez względu na zakres wykonywanych zadań, co przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 9. Odpowiedzi na pytanie: Czy funkcje Wydziału ds. certyfikacji i IZ zostały właściwie rozdzielone?

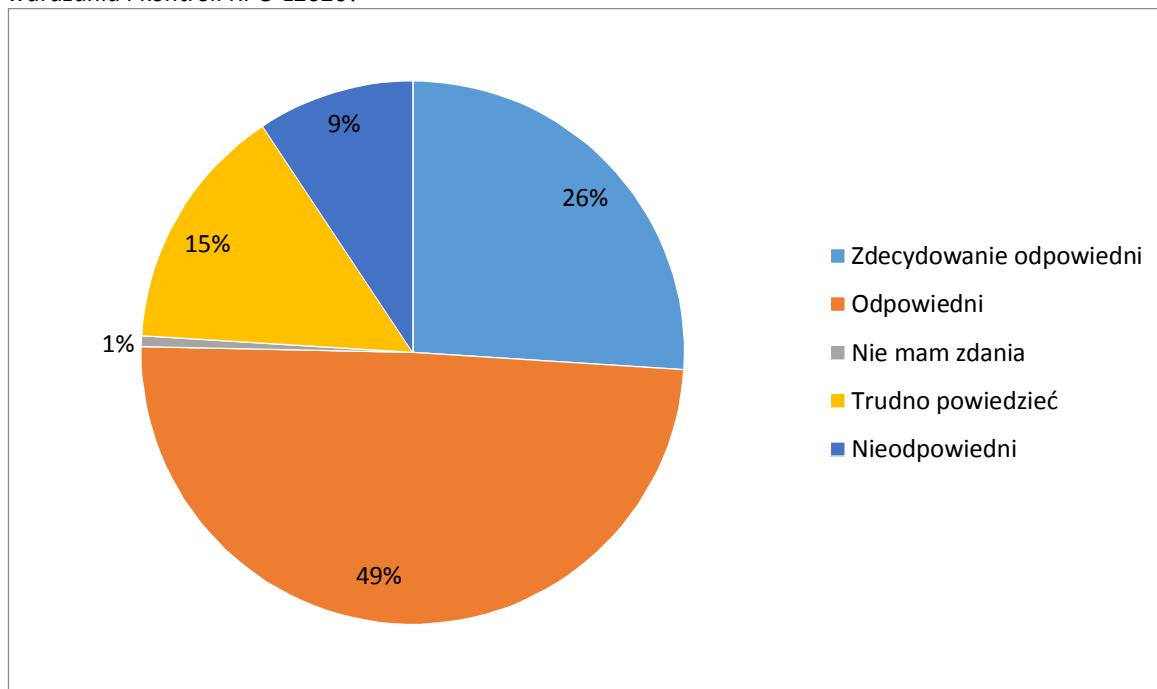


[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

Podobnie, w zdecydowanej większości pozytywnie oceniono adekwatność zakresu zadań (kompetencji) poszczególnych komórek/wydziałów w celu zapewnienia prawidłowego, skutecznego i efektywnego zarządzania wdrażania i kontroli RPO-L2020.

W toku badania ankietowego pracowników IZ i IP realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu, aż 75% respondentów uznało, iż zakres zadań (kompetencje) komórki (Departamentu/Wydziału), w której pracują, jest odpowiedni do zapewnienia prawidłowego, skutecznego i efektywnego zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020. Wyniki ilościowe zaprezentowano na wykresie poniżej (rysunek 10):

Rysunek 10. Odpowiedzi na pytanie: Czy zakres zadań (kompetencje) komórki (Departamentu/Wydziału), w której Pan/i pracuje, jest odpowiedni do zapewnienia prawidłowego, skutecznego i efektywnego zarządzania/wdrażania i kontroli RPO-L2020?



[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

Podsumowanie

Zgodnie z wynikami niniejszego badania ewaluacyjnego, obecny system zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 jest efektywny i skuteczny, funkcjonuje prawidłowo, jest zrozumiały i akceptowany przez jego wszystkich uczestników (spełnia więc kryterium użyteczności), o czym świadczą nie tylko wyniki analizy danych zastanych (dokumentów opisujących zadania i procesy związane z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu), ale także zebrane w toku badań pierwotnych opinie pracowników IZ i IP.

Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie: Czy zakres zadań (kompetencje) komórki (Departamentu/Wydziału), w której Pan/i pracuje, jest odpowiedni do zapewnienia prawidłowego, skutecznego i efektywnego zarządzania/wdrażania i kontroli RPO-L2020?

| | kontrola | sprawozda wczość | wdrażanie | informacja i promocja | zarządzanie | certyfikacja | finanse |
|-------------------------|----------|------------------|-----------|-----------------------|-------------|--------------|---------|
| Zdecydowanie odpowiedni | 34,4% | 0,0% | 35,9% | 20,0% | 10,53% | 28,57% | 24,14% |
| Odpowiedni | 40,6% | 87,5% | 48,7% | 66,7% | 36,84% | 42,85% | 48,28% |
| Trudno powiedzieć | 25,0% | 12,5% | 12,8% | 0,0% | 15,79% | 14,29% | 17,24% |
| Nieodpowiedni | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 13,3% | 36,84% | 14,29% | 10,34% |

[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

O właściwym podziale kompetencji w systemie zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 świadczy także fakt, iż aż 94% ankietowanych pracowników IZ i IP stwierdziło, że w obecnie funkcjonującym systemie nie występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji pomiędzy instytucjami i/lub komórkami wewnątrz instytucji – por. wyniki zaprezentowane w tabeli poniżej:

Tabela 2. Odpowiedzi na pytanie: Czy Pan/i zdaniem w systemie zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020 występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji pomiędzy instytucjami i/lub komórkami wewnątrz instytucji?

| | kontrola | sprawozdawczość | wdrażanie | informacja i promocja | zarządzanie | certyfikacja | finanse |
|-----|----------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------|--------------|---------|
| Tak | 3,1% | 12,5% | 25,6% | 13,3% | 31,6% | 42,9% | 6,9% |
| Nie | 96,9% | 87,5% | 74,4% | 86,7% | 68,4% | 57,1% | 93,1% |

[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

5.2. Współpraca pomiędzy instytucjami zaangażowanymi we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020

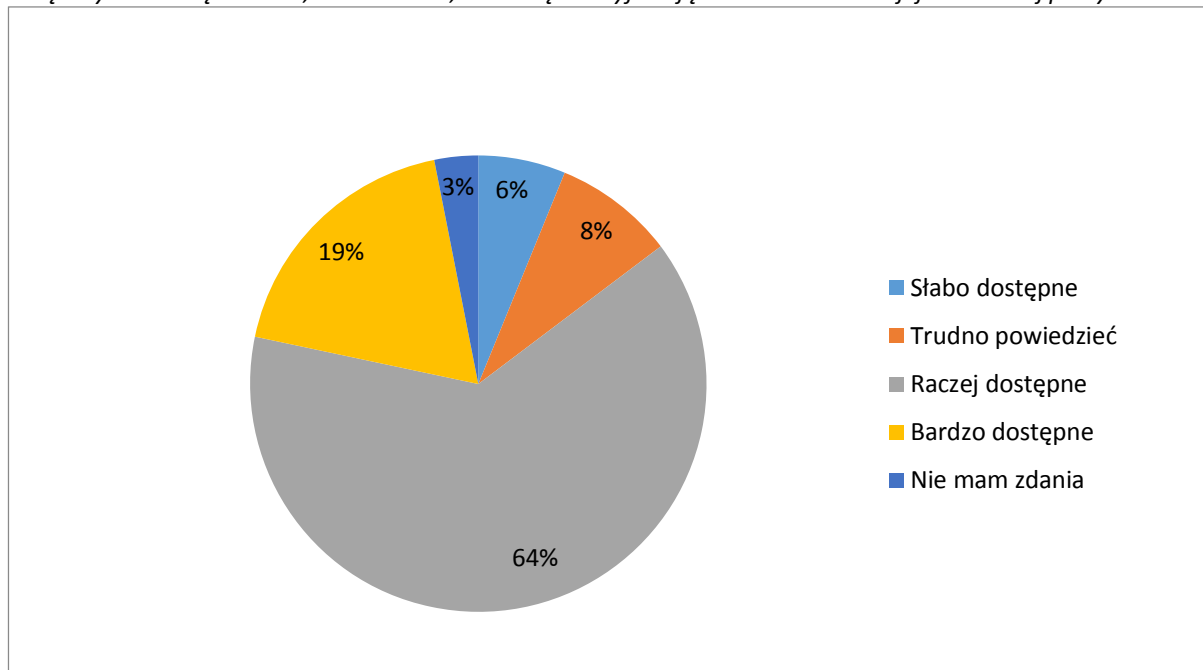
Wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego świadczą o tym, że współpraca pomiędzy poszczególnymi Instytucjami w Programie przebiega sprawnie, co wynika z jednej strony z opisanego powyżej właściwego i jasnego podziału zadań i kompetencji poszczególnych instytucji, z drugiej także z odpowiedniego zaangażowania ich pracowników. Obecnie zatrudnieni pracownicy IZ, to osoby z długoletnim doświadczeniem w realizacji zadań związanych z kontrolą, sprawozdawczością, wdrażaniem, zarządzaniem, certyfikacją oraz finansowaniem Programów operacyjnych poprzednich perspektyw programowania UE. Ich doświadczenie zostało właściwie wykorzystane jeśli chodzi o obecną współpracę pomiędzy Instytucjami w Programie. Pozytywne (dobre i bardzo dobre) opinie w tym zakresie zebrano w toku badań jakościowych zarówno z przedstawicielami IZ, jak i IP. Wyniki badań skłaniają więc do wysokiej oceny efektywności i użyteczności współpracy pomiędzy Instytucją Zarządzającą a Pośredniczącymi.

5.2.1. Ocena przepływu informacji w ramach systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020

Właściwą współpracę pomiędzy Instytucjami w Programie warunkuje nie tylko odpowiedni podział ich funkcji, zadań i kompetencji, ale także sprawny przepływ informacji pomiędzy Instytucjami w Programie (IZ i IP). W tym zakresie komunikacja i wymiana informacji pomiędzy IZ i IP została pozytywnie oceniona przez wszystkich przedstawicieli tych instytucji w toku badań jakościowych. Wyniki badań skłaniają więc do pozytywnej oceny skuteczności i efektywności obecnego przepływu informacji pomiędzy Instytucją Zarządzającą a Pośredniczącymi. Przykładem uzyskanych w toku ewaluacji ocen są wypowiedzi w wywiadach pogłębionych, świadczące o bardzo dobrej i sprawnej współpracy pomiędzy Instytucją Zarządzającą a Pośredniczącymi, zarówno w ramach komunikacji formalnej, jak i nieformalnej.

Przepływ informacji wewnątrz Instytucji należy uznać za prawidłowy, przede wszystkim jeśli chodzi o dostępność wszystkich niezbędnych informacji związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020, wykorzystywanych przez pracowników IZ i IP w ich codziennej pracy – badanie ankietowe wskazało, że aż 83% pracowników uważa, że informacje te są w pełni dostępne (por. rozkład odpowiedzi przedstawiony na rysunku poniżej):

Rysunek 11. Odpowiedzi na pytanie: Jak ocenia Pan/i dostępność do wszystkich niezbędnych informacji związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020 w swojej codziennej pracy?



[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

W toku ankietyzacji (badania ilościowego) część pracowników wskazywała na nadmiar informacji, z którymi muszą się zapoznawać i dużą liczbę zmian procedur (por. rozdział 5.4.1 poniżej).

Respondenci badań ilościowych i jakościowych jako sposoby zniwelowania tych kwestii wskazywali przede wszystkim na:

- utworzenie wspólnego repozytorium wiedzy do dystrybuowania aktualnych informacji i ostatecznych wersji dokumentów pomiędzy pracownikami zaangażowanymi we wdrażanie RPO-L2020
- większy dostęp do szkoleń i spotkań informacyjnych, np. w Ministerstwie Rozwoju.

W opinii ewaluatora wprowadzenie tych rozwiązań ułatwiłoby przepływ informacji wewnątrz instytucji.

Jak wskazują wyniki badania ewaluacyjnego (83,2% respondentów), wymiana informacji drogą formalną - ścieżka służbowa determinująca obieg dokumentów wewnątrz reprezentowanej Instytucji, zapewnia sprawne i efektywne działanie i zasadniczo nie występują bariery i problemy w systemie komunikacji powodujące utrudnienia w obiegu dokumentów. Obieg dokumentów w ramach UMWL od czerwca 2016 r. jest właściwie obsługiwany przez elektroniczny system obiegu dokumentów (ESOD II), udostępniający korespondencję zewnętrzną, jak i wewnętrzną. System posiada też funkcję *workflow*, umożliwiając zatwierdzanie dokumentów dostarczanych drogą elektroniczną. Pracownicy w komunikacji wewnętrznej posługują się pocztą elektroniczną, zastępującą po części wymianę pism w wersji papierowej wewnątrz urzędu. Jak wskazywali w badaniu jakościowym przedstawiciele

niektórych Departamentów IZ, warto byłoby wykorzystywać w większym zakresie pocztę elektroniczną do wewnętrznych kontaktów roboczych (zamiast papierowego obiegu dokumentów), przedstawiciele innych komórek IZ argumentowali natomiast, że ważność niektórych spraw oraz konieczność dotrzymania terminów realizacji pewnych zadań, uniemożliwia realizację tych kontaktów wyłącznie drogą elektroniczną. Wydaje się więc, że ograniczenie wewnętrznego obiegu dokumentów w wersji papierowej jest problematyczne, choć kontakty robocze pocztą elektroniczną są coraz częstsze z uwagi na szybkość wymiany informacji, istotną w związku z ulokowaniem komórek zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu w oddzielnych budynkach (por. rozdz. 5.5. niżej).

W ramach badania ewaluacyjnego analizowano również przepływ informacji określony w *Strategii komunikacji dla RPO-L2020* (tzw. analiza interesariuszy). Zgodnie z *Wytycznymi w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*²¹, prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych w radiu lub telewizji wymaga uzgodnienia z IK UP na etapie planowania, a na poziomie regionalnym IZ prowadzi działania informacyjne i promocyjne²² skierowane do:

- potencjalnych beneficjentów
- beneficjentów
- mieszkańców województwa
- w razie potrzeby:
 - uczestników
 - potencjalnych uczestników projektów.

Na podstawie przeprowadzonej analizy potrzeb, IZ planuje także i zapewnia działania edukacyjne dotyczące danego programu operacyjnego dla:

- pracowników instytucji zaangażowanych w proces jego realizacji
- potencjalnych beneficjentów
- beneficjentów.

*Strategia komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020*²³ to dokument na poziomie krajowym, który ramowo określa grupy docelowe (potencjalnych i faktycznych beneficjentów i uczestników projektów), mechanizm komunikacji, przykładowe narzędzia komunikacji oraz system wsparcia potencjalnych beneficjentów i beneficjentów w ramach programów operacyjnych. Analizowane w toku niniejszego badania ewaluacyjnego zapisy *Strategii komunikacji dla RPO-L2020* są w pełni zgodne ze *Strategią komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020* i mają na celu zapewnienie szerokiego, wielokanałowego i użytecznego dostępu do informacji i pomocy dla potencjalnych beneficjentów, beneficjentów z wykorzystaniem podstawowych kanałów informacji (prasa, radio,

²¹ *Wytyczne w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*, Minister Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 18-19.

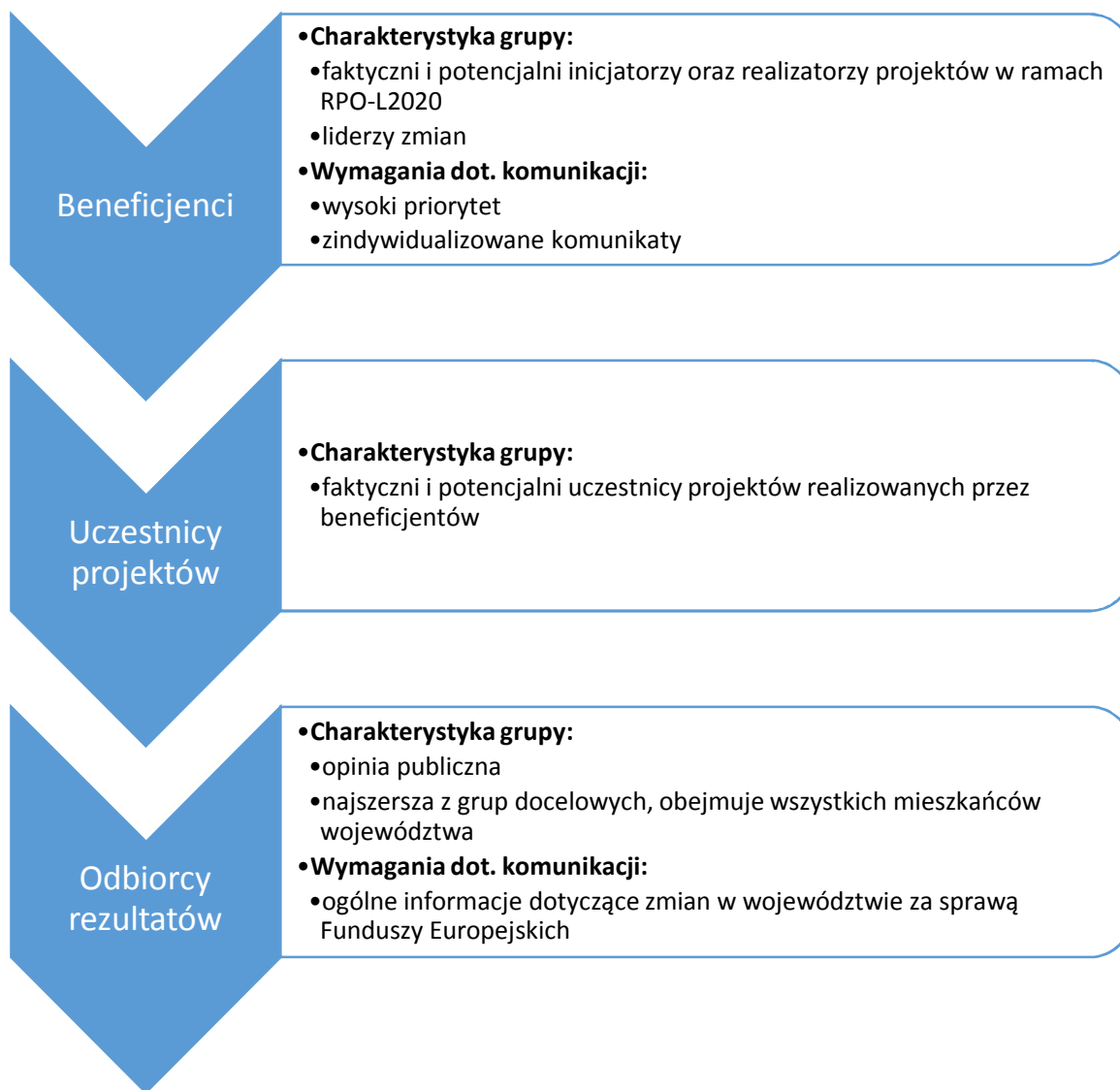
²² IZ może powierzyć IP zadania w zakresie wybranych działań.

²³ *Strategia komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020*, MIR, Warszawa, 30 czerwca 2015 r.

telewizja) oraz sieci punktów informacyjnych funduszy europejskich (PIFE) i portalu funduszy europejskich.

Na podstawie przeprowadzonej analizy interesariuszy RPO-L2020 stwierdzono, iż komunikacja pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy, zgodnie ze *Strategią komunikacji dla RPO-L2020* przebiega następująco (rysunek poniżej):

Rysunek 12. Odbiorcy komunikacji w ramach RPO-L2020.



[źródło: opracowanie własne]

Podmioty zaliczane do poszczególnych grup docelowych, to:

1. Beneficjenci (faktyczni i potencjalni):

- jednostki samorządu terytorialnego (JST) ich związki, stowarzyszenia i porozumienia,
- jednostki organizacyjne JST posiadające osobowość prawną,
- przedsiębiorcy,
- instytucje otoczenia biznesu,
- partnerzy społeczno-gospodarczy,
- jednostki badawczo-rozwojowe,
- podmioty z obszaru inżynierii finansowej,
- jednostki naukowe,
- uczelnie/szkoły wyższe,
- organizacje pozarządowe,
- instytucje kultury,
- Ochotnicza Straż Pożarna,
- instytucje rynku pracy i pomocy społecznej,
- podmioty ekonomii społecznej,
- ochotnicze hufce pracy i ich jednostki organizacyjne,
- szkoły, przedszkola i placówki (w rozumieniu ustawy o systemie oświaty) i ich organy prowadzące.

2. Uczestnicy projektów (faktyczni i potencjalni):

- osoby bezrobotne, bierne zawodowo i poszukujące pracy,
- osoby znajdujące się w najbardziej niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, tj. osoby starsze, po 50 roku życia, kobiety, osoby z niepełnosprawnościami, osoby długotrwale bezrobotne, osoby nisko wykwalifikowane,
- osoby pracujące,
- osoby lub rodziny zagrożone ubóstwem lub wykluczeniem społecznym oraz ich otoczenie,
- dzieci w wieku przedszkolnym,
- uczniowie i wychowankowie szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie ogólne/specjalne/zawodowe,
- osoby w wieku 25 – 64 lat (oraz osoby nie uczące się w wieku 18 – 24 lat) zgłaszające z własnej inicjatywy chęć kształcenia ustawicznego w formach szkolnych,
- nauczyciele,
- mikro, mali i średni przedsiębiorcy oraz ich pracownicy.

3. Odbiorcy rezultatów:

- mieszkańcy województwa,
- środowiska opiniotwórcze, w tym lokalni i regionalni liderzy,
- media (regionalne i lokalne).



Wg zapisów podrozdziału 6.4. *Wytycznych w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*²⁴ IP może również prowadzić działania informacyjne i promocyjne skierowane do:

- Potencjalnych beneficjentów
- Beneficjentów
- Mieszkańców województwa
- W razie potrzeby:
 - Uczestników
 - Potencjalnych uczestników projektów.

W przypadku działań w radiu i telewizji, z wyjątkiem informacji o naborze wniosków o dofinansowanie projektu, konieczne jest zatwierdzenie przez właściwą IZ. IP zapewnia informacje dla potencjalnych beneficjentów poprzez dostęp elektroniczny oraz inne usługi komunikacyjne na temat:

- możliwości finansowania i rozpoczęcia procesu naboru wniosków o dofinansowanie;
- warunków kwalifikowalności wydatków;
- opisu procedur rozpatrywania wniosków o dofinansowanie i ich terminów;
- kryteriów wyboru projektów;
- danych kontaktowych do osób dostarczających informacji na temat programu operacyjnego oraz ogłaszanych naborów wniosków;
- obowiązku wnioskodawców do poinformowania opinii publicznej o celu projektu i wsparciu projektu z funduszy.

Obowiązki poszczególnych instytucji (tj. IP i IZ) w zakresie prowadzenia stron internetowych służących realizacji działań informacyjnych dla powyższych grup zostały określone w Podrozdziale 7.2. *Wytycznych w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*²⁵, zgodnie z którymi:

- 1) IK UP zapewnia funkcjonowanie Portalu Funduszy Europejskich.
- 2) zawartość Portalu Funduszy Europejskich obejmuje:
 - a) informacje na temat wszystkich programów operacyjnych w Polsce, w tym ich krótkie opisy,
 - b) treść poszczególnych Krajowych Programów Operacyjnych i Regionalnych Programów Operacyjnych i szczegółowe opisy osi priorytetowych KPO i RPO, a także informacje o zmianach treści KPO i RPO i szczegółowego opisu osi priorytetowych KPO i RPO wraz z informacjami o terminach, od których KPO i RPO, szczegółowy opis osi priorytetowych KPO i RPO lub ich zmiany są stosowane,

²⁴ *Wytyczne w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*, Minister Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 19-20.

²⁵ *Wytyczne w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*, Minister Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 22-29.

- c) ogólne informacje o Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich i Programie Rybactwo i Morze,
- d) aktualne informacje na temat postępu i efektów realizacji PO,
- e) informacje o harmonogramie wdrażania programowania
- f) informacje o prowadzonych konsultacjach publicznych,
- g) wykaz operacji, w podziale na PO i fundusze, w formie arkusza kalkulacyjnego,
- h) przykłady projektów w języku polskim i angielskim, w podziale na PO,
- i) treść wytycznych programowych i horyzontalnych, a także ich zmian i terminów, od których wytyczne programowe lub horyzontalne są stosowane,
- j) roczne harmonogramy naboru wniosków o dofinansowanie w trybie konkursowym i ich aktualizacje w podziale na poszczególne działania i poddziałania; harmonogram powinien być uzupełniony o informacje, w których działaniach, poddziałaniach nie planuje się przeprowadzania w danym roku naborów wniosków o dofinansowanie w trybie konkursowym oraz o informacje, w których działaniach, poddziałaniach stosowany jest tryb pozakonkursowy; powinien też zostać przedstawiony w podziale co najmniej na kwartały i opublikowany do 30 listopada roku poprzedzającego,
- k) uproszczone informacje dla beneficjentów, opisujące możliwości uzyskania wsparcia z Funduszy Europejskich,
- l) ogłoszenia o konkursach, zawierające informacje o naborach, w tym: nazwę i adres właściwej instytucji, określenie przedmiotu konkursu, maksymalny dopuszczalny poziom dofinansowania projektu lub maksymalną dopuszczalną kwotę dofinansowania projektu, kwotę przeznaczoną na dofinansowanie projektów w konkursie, termin, miejsce i sposób składania wniosków; ponadto w publikowanej informacji o konkursie znajdują się: regulamin konkursu określający w szczególności przebieg postępowania konkursowego, kryteria wyboru projektów, planowany termin rozstrzygnięcia konkursu, informacje o środkach odwoławczych przysługujących wnioskodawcy, wzór wniosku o dofinansowanie projektu oraz wzór umowy o dofinansowanie projektu, stanowiące element regulaminu konkursu, o którym mowa w art. 41 ust. 2 ustawy wdrożeniowej; linki bezpośrednie do pozostałej dokumentacji konkursowej; dokumenty do wypełnienia przez potencjalnego beneficjenta powinny być publikowane z instrukcjami ich wypełniania,
- m) zmiany regulaminów konkursów, ich uzasadnienie oraz termin, od którego zmiany są stosowane,
- n) informacje o projektach wybranych do dofinansowania w trybie konkursowym i pozakonkursowym, a także – w przypadku ich aktualizacji – informację o tym, na jakiej podstawie dany projekt został wybrany, np. pozytywne rozstrzygnięcie dla wnioskodawcy w procedurze odwoławczej, oszczędności w ramach konkursu, zwiększenie alokacji na konkurs po jego rozstrzygnięciu, rezygnacja z zawarcia umowy o dofinansowanie,

- o) wyszukiwarke Dotacji zawierajacą informacje o działaniach i naborach wniosków ze wszystkich KPO i RPO,
- p) informacje o planowanych i organizowanych konferencjach, działaniach informacyjnych i promocyjnych dla beneficjentów i potencjalnych beneficjentów,
- q) liste teleadresową Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich,
- r) liste wskaźników kluczowych, a także jej zmiany oraz termin, od którego lista lub jej zmiany są stosowane.

Według tych samych *Wytycznych* IK UP odpowiada za:

- s) spójność portali, w tym w szczególności za przygotowanie propozycji szablonów stron internetowych, należących do systemu Funduszy Europejskich w Internecie wraz z przykładowymi elementami graficznymi; szablony są przygotowane wspólnie z IZ,
 - t) publikację wykazu operacji, o którym mowa w pkt 2 lit. g,
 - u) przygotowanie zasad umieszczania informacji, w tym ogłoszeń o konkursach, na Portalu Funduszy Europejskich,
 - v) przygotowanie zasad prowadzenia działań w mediach społecznościowych,
 - w) prowadzenie horyzontalnych działań dotyczących Funduszy Europejskich w mediach społecznościowych.
- 3) Serwisy IZ KPO są osobnymi stronami stworzonymi w ramach Portalu Funduszy Europejskich i są prowadzone przez właściwe IZ KPO.
- 4) Na Portalu Funduszy Europejskich znajdują się przekierowania do serwisów poszczególnych IZ RPO.

Zapisy *Wytycznych w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*²⁶, określają zakres informacji i treści dostępnych za pośrednictwem serwisów IZ RPO, które powinny zawierać m.in.:

- a) informacje na temat KPO lub RPO, w tym jego krótki opis,
- b) treść RPO i szczegółowy opis osi priorytetowych RPO, a także informacje o zmianach treści KPO lub RPO i szczegółowego opisu osi priorytetowych RPO wraz z informacjami o terminach, od których RPO, szczegółowy opis osi priorytetowych RPO lub ich zmiany są stosowane,
- c) aktualne informacje na temat postępu i efektów realizacji RPO,
- d) sprawozdania roczne i końcowe z realizacji RPO,
- e) informacje o prowadzonych konsultacjach publicznych oraz o pracach KM²⁷,
- f) przykłady projektów RPO w języku polskim i angielskim,
- g) treść wytycznych programowych, a także ich zmiany i terminy, od których wytyczne programowe są stosowane,

²⁶ *Wytyczne w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*, Minister Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 22-29.

²⁷ W szczególności te, o których mowa w *Wytycznych w zakresie komitetów monitorujących na lata 2014-2020*,

- h) roczne harmonogramy naboru wniosków o dofinansowanie w trybie konkursowym i ich aktualizacje w podziale na poszczególne działania, poddziałania; uproszczone informacje dla beneficjentów opisujące możliwości uzyskania wsparcia z RPO,
- i) ogłoszenia o konkursach, zawierające informacje o naborach, zmiany regulaminów konkursów i warunków realizacji projektów, ich uzasadnienie oraz termin, od którego zmiany są stosowane,
- j) informacje o projektach wybranych do dofinansowania w trybie konkursowym i pozakonkursowym, a także – w przypadku ich aktualizacji – informację o tym, na jakiej podstawie dany projekt został wybrany, np. pozytywne rozstrzygnięcie dla wnioskodawcy w procedurze odwoławczej, oszczędności w ramach konkursu, zwiększenie alokacji na konkurs po jego rozstrzygnięciu, rezygnacja z zawarcia umowy o dofinansowanie,
- k) przekierowanie do Wyszukiwarki Dotacji zawierającej informacje o działaniach i naborach wniosków RPO,
- l) informacje o planowanych i organizowanych konferencjach, działaniach informacyjnych i promocyjnych dla beneficjentów i potencjalnych beneficjentów,
- m) listę teleadresową Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich (w przypadku serwisów IZ RPO jest to lista Punktów Informacyjnych w regionie),
- n) przekierowanie do Portalu Funduszy Europejskich,
- o) w przypadku IZ RPO - również informacje dotyczące związków ZIT albo jednostek samorządu terytorialnego realizujących ZIT na podstawie umowy lub porozumienia o współpracy w celu wspólnej realizacji ZIT.

W związku z tym IZ dla RPO odpowiada za:

- publikowanie i zapewnienie aktualności treści w serwisie właściwego RPO i Portalu Funduszy Europejskich, w tym informacji dotyczących naborów wniosków,
- uzupełnianie oraz zapewnienie aktualności danych w Wyszukiwarce Dotacji, w tym informacji na temat możliwości udziału w projektach współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz możliwości wsparcia pochodzącego z instrumentów finansowych,
- aktualizację i weryfikację przykładów projektów realizowanych w ramach RPO.

IZ RPO odpowiada za stworzenie serwisu RPO zgodnie ze wspólnie wypracowanymi szablonami, natomiast IP, przy koordynacji IZ, umieszcza na swojej stronie informacje poświęcone temu obszarowi RPO, który leży w jej kompetencji oraz informację o roli IP w systemie wdrażania tego obszaru RPO.

Na podstawie analizy *desk research* stwierdzono, iż *Strategia komunikacji* dla RPO-L2020 spełnia wszystkie powyższe warunki i określa sposób oraz narzędzia komunikacji, służące udostępnianiu opisanego w *Wytycznych w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020* zakresu informacji dla poszczególnych grup interesariuszy Programu. Obecnie dostępne na stronie internetowej www.rpo.lubuskie.pl informacje wyczerpują zakres wskazany w *Wytycznych*, za wyjątkiem opisu przykładów projektów z tego obszaru RPO, który leży



w kompetencji danej instytucji pośredniczącej bądź zarządzającej, co jest w pełni uzasadnione obecnym wczesnym etapem zaawansowania realizacji projektów RPO-L2020.

Komplementarność i efektywność działań informacyjno-promocyjnych zapewnia współpraca pracowników Wydziału Informacji i Promocji DIZ oraz Wydziału Obsługi Programów Europejskich WUP w Zielonej Górze z Siecią PIFE w czasie ich planowania i realizacji.

Jeśli chodzi o najważniejsze narzędzia stosowane w komunikacji z poszczególnymi grupami odbiorców, wg *Strategii komunikacji* RPO-L2020, do najczęściej wykorzystywanych zaliczyć należy: Portal Funduszy Europejskich, strony internetowe IZ oraz IP, drukowane lub elektroniczne materiały promocyjne i informacyjne oraz informacje w mediach społecznościowych. Wykorzystanie poszczególnych narzędzi komunikacji w ramach RPO-L2020 przedstawia tabela poniżej:

Tabela 3. Narzędzia stosowane w komunikacji z poszczególnymi grupami odbiorców wg Strategii komunikacji RPO-L2020.

| Kanał komunikacji | Docelowa grupa interesariuszy | | |
|---|-------------------------------|----------------------|------------------|
| | Beneficjenci | Uczestnicy projektów | Opinia publiczna |
| Kampanie reklamowe w mediach masowych | X | X | X |
| Kampanie reklamowe w mediach profilowanych | X | | |
| Działania PR w mediach | X | | X |
| Informacje w mediach społecznościowych | X | X | X |
| Portal Funduszy Europejskich | X | X | X |
| Strona internetowa IZ oraz IP | X | X | X |
| Komunikacja drogą elektroniczną, telefoniczną, konsultacje osobiste | X | X | |
| Informacja w PIFE | X | X | |
| Doradztwo w PIFE | X | | |
| Informacja w Punkcie Informacyjnym EFS w Wydziale Obsługi Programów Europejskich WUP (w zakresie działań wdrażanych przez IP) | X | X | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Konferencje, prezentacje, szkolenia i warsztaty | X | X | |
| Drukowane lub elektroniczne materiały promocyjne i informacyjne | X | X | X |
| Tzw. reklama szeptana | X | X | X |
| Imprezy i wydarzenia promocyjne | | X | X |
| Otwarte prezentacje | X | | X |
| Kampanie <i>outdoor</i> | | | X |

[źródło: opracowanie własne]

Na uwagę zasługują także takie narzędzia komunikacji i upowszechniania informacji na temat RPO-L2020 jak: organizowane przez IZ i IP szkolenia, dotyczące aktualnie ogłoszonych naborów wniosków w ramach RPO-L2020, w Zielonej Górze i w Gorzowie Wielkopolskim oraz emitowanie na antenie TVP Gorzów Wlkp. (w okresie marzec – grudzień 2016 r., co dwa tygodnie) cyklu 20 odcinków programu „Region”, dotyczącego podsumowania pracy Zarządu Województwa Lubuskiego w kontekście wdrażania RPO-L2020. W każdym odcinku tego cyklu zaplanowano rozmowy z zaproszonymi gośćmi oraz felietony, w których przekazywane są informacje o wydarzeniach istotnych dla regionu. W każdym odcinku pojawia się około 30-40 sekundowy flesz, w którym lektor w krótkiej formie przekazuje najnowsze informacje istotne dla beneficjentów RPO (na temat konkursów, terminów, organizowanych szkoleń itp.) w oparciu o serwisy, portale funduszowe oraz informacje przekazywane przez IZ.

Wykorzystanie powyższych narzędzi komunikacji jest zgodne z rekomendacjami z badania ewaluacyjnego „Ocena działań informacyjnych i promocyjnych podejmowanych w ramach Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013”. Wskazano w nim, iż najskuteczniejszymi metodami informacji na temat RPO na lata 2014 – 2020 będzie: nagłośnienie w mediach (62% wskazań ankietowanych mieszkańców województwa), strony internetowe, materiały promocyjne w formie drukowanej, kontakt bezpośredni z pracownikami instytucji, materiały promocyjne w formie drukowanej, organizowanie wydarzeń promocyjnych, reklama zewnętrzna, dystrybucja gadżetów, Internet/mailing, billboardy, szkolenia lub konferencje oraz newsletter (poniżej 50% wskazań)²⁸. W badaniu tym sugerowano także, by w kolejnych latach szerzej wykorzystywać możliwości promocji poprzez portale społecznościowe, co jest obecnie realizowane poprzez prowadzenie profilu Ministerstwa Rozwoju na Facebooku w ramach Kampanii „Prosto do Funduszy”.

²⁸ „Ocena działań informacyjnych i promocyjnych podejmowanych w ramach Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013”, Kutno 2014 r., s. 74-75

Zakres obecnie dostępnych dla interesariuszy RPO-L2020 informacji jest również zgodny z ustaleniami ww. badania, zgodnie z którymi największe zapotrzebowanie informacyjne wśród beneficjentów oraz potencjalnych beneficjentów dotyczy informacji na temat możliwości dofinansowania (83% ankietowanych) oraz terminów ogłaszania konkursów (74% wskazań), szczegółów w zakresie sposobu finansowania (68% wskazań), procedury aplikacyjnej (65% ankietowanych), sposobu składania wniosków (65% wskazań) oraz założeń i celów RPO (56% ankietowanych).

Opracowana w ramach niniejszego badania macierz interesariuszy RPO-L2020, z uwzględnieniem ważności komunikatów skierowanych do danej grupy interesariuszy Programu (najważniejsze zaznaczono kolorem czerwonym, najmniej istotne – kolorem żółtym) wygląda więc następująco:

Rysunek 13. Macierz interesariuszy RPO-L2020.

| | | mała | | | średnia | | | duża | | | |
|---------|---|--------------------------|---|---|---------|---|---|------|---|---|---------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| duże | 9 | | | | | | | | | | sprofilowanie komunikacji |
| | 8 | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | |
| średnie | 6 | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | |
| małe | 3 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | |
| | | intensywność komunikacji | | | | | | | | | |

[źródło: opracowanie własne]

Interesariusze RPO-L2020 zostali podzieleni na 3 podstawowe, nierozłączne grupy. Najważniejszą grupą z punktu widzenia realizacji Programu są Beneficjenci (liderzy zmian). Komunikacja z beneficjentami wymaga dużej intensywności oraz wysokiego stopnia sprofilowania. Kolejną, liczną grupą są uczestnicy projektów. Są oni zainteresowani przebiegiem projektów realizowanych w ramach Programu, ale nie w tak dużym stopniu jak beneficjenci. Największą grupą, a jednocześnie w mniejszym stopniu zainteresowaną Programem w stosunku do poprzednich, są odbiorcy rezultatów (opinia publiczna). Informacje docierające do tej grupy dotyczą ogólnych efektów i kosztów wdrażania Programu, a udzielane są poprzez media masowego przekazu.

Na podstawie wyników badania (w tym: analizy komunikatów zamieszczanych na stronie www Programu oraz wykorzystania omówionych powyżej narzędzi komunikacji) należy stwierdzić, że procesy komunikacji w ramach Programu przebiegają prawidłowo. Wszystkie niezbędne informacje dotyczące aplikowania o środki Programu oraz dotyczące realizacji projektów, dla których podpisano umowy w ramach Programu, są w pełni dostępne dla najważniejszych grup odbiorców, tj. beneficjentów i potencjalnych beneficjentów RPO-L2020. Uzyskane wyniki potwierdzają, iż spełniono postulat dostosowania poszczególnych narzędzi komunikacji do potencjalnych grup odbiorców działań RPO-Lubuskie 2020.

Podsumowanie

Wyniki badań metodami ilościowymi i jakościowymi świadczą o tym, że w obszarze współpracy pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 przepływ informacji należy uznać za prawidłowy. Wysoko należy także ocenić dostępność wszystkich niezbędnych informacji związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020, wykorzystywanych przez pracowników IZ i IP w ich codziennej pracy. W pełni dostępne dla najważniejszych grup odbiorców (tj. beneficjentów i potencjalnych beneficjentów RPO-L2020) są także wszystkie niezbędne informacje dotyczące aplikowania o środki Programu oraz dotyczące realizacji projektów, dla których podpisano umowy w ramach RPO-L2020. Przeprowadzona analiza interesariuszy Programu pozwala uznać, że *Strategia komunikacji* dla RPO-L2020 spełnia wszystkie warunki określone w *Wytycznych w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020* oraz we właściwy sposób określa narzędzia komunikacji, służące udostępnianiu niezbędnego zakresu informacji dla poszczególnych grup interesariuszy RPO-L2020. Na podstawie przeprowadzonego badania ewaluacyjnego w tym zakresie należy więc uznać procesy komunikacji w ramach Programu za przebiegające prawidłowo.



5.3. Ocena zasobów ludzkich wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020

W ramach niniejszego badania ewaluacyjnego ocenie poddano również zasoby ludzkie instytucji wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020, w tym: stan i fluktuacja zatrudnienia, jakość kadr – przygotowanie merytoryczne i kwalifikacje pracowników, system motywacyjny i szkoleniowy. Obecnie zatrudnieni pracownicy IZ, to osoby z długoletnim doświadczeniem w realizacji zadań związanych z kontrolą, sprawozdawczością, wdrażaniem, zarządzaniem, certyfikacją oraz finansowaniem Programów operacyjnych poprzednich perspektyw programowania UE – wg deklaracji ankietowanych pracowników, aż 40% z nich posiada ponad 6 letni staż pracy na stanowisku podobnym do obecnie zajmowanego. Ich wiedza i doświadczenie stanowi więc cenny zasób, który został właściwie wykorzystany w obecnym systemie zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020.

Według danych przekazanych przez UMWL, stan zatrudnienia w Departamentach realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu w Instytucji Zarządzającej w latach 2015-2016 utrzymuje się na stałym poziomie (odpowiednio: 239 osób w 2015 i 243 w 2016 roku). Wzrost zatrudnienia nastąpił jedynie w stosunku do roku 2014, kiedy w dwóch Departamentach UMWL realizujących te zadania: DFR oraz DFS pracowało łącznie 193 osoby. W marcu 2015 r. powstał nowy departament - DIZ, w skład którego od jego początku wchodziły osoby związane z funduszami europejskimi w okresie programowania 2007-2013 oraz osoby, które brały udział w programowaniu RPO-L2020 (pracownicy zostali przesunięci do nowego Departamentu).

Według aktualnego stanu zatrudnienia w 2016 roku zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020 w Instytucji Zarządzającej realizowało łącznie 243 pracowników (232 osoby²⁹ pracujące w DIZ, DFR i DFS oraz 11 pracowników Głównego Punktu Informacyjnego Funduszy Europejskich - DIZ.VII, którzy są finansowani z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna), tj.:

- w DFR – 91 pracowników (w tym 10 osób z Departamentu Finansów, 1 os. z Departamentu Administracyjno-Gospodarczego),
- w DFS – 91 pracowników (w tym 6 osób z Departamentu Finansów),
- w DIZ – 61 pracowników (w tym 11 osób z Głównego Punktu Informacyjnego), po zmianie organizacyjnej we wrześniu 2016 r. do Departamentu włączono Biuro ds. certyfikacji³⁰ jako

²⁹ W ogólnych liczbach zatrudnionych pracowników w departamentach podani są wszyscy pracownicy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego zaangażowani we wdrażanie i obsługę Programu tj. m.in. pracownicy Departamentu Finansów (łącznie 16 osób) oraz Departamentu Administracyjno-Gospodarczego (DA, kadry – 1 osoba), którzy są finansowani ze środków pomocy technicznej RPO-L2020.

³⁰ W grudniu 2015 r. Biuro ds. Certyfikacji (BC) zatrudniało 6 pracowników, po przekształceniu w Wydział ds. Certyfikacji, odeszła 1 osoba, a stanowisko ds. administracyjno - kancelaryjnych zostało usunięte (osoba dotychczas je pełniąca została przeniesiona do BPW).

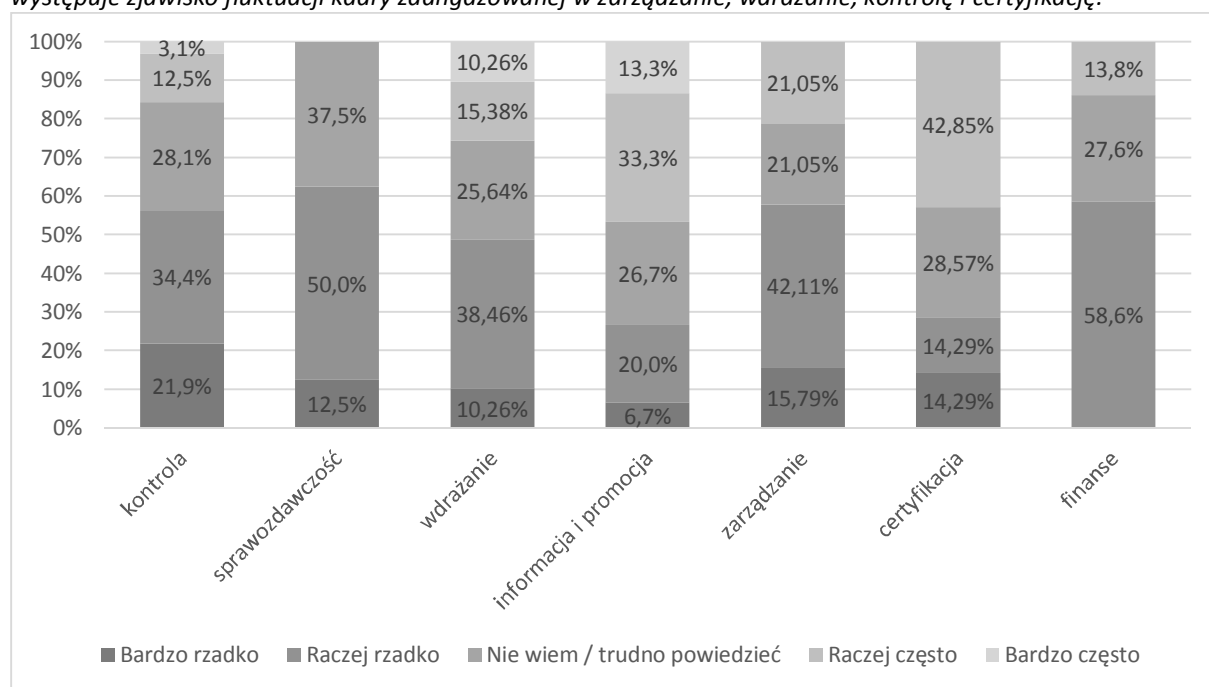
Wydział ds. Certyfikacji. W toku wywiadów indywidualnych z przedstawicielami kierownictwa poszczególnych Departamentów nie zgłaszano poważniejszych problemów związanych z nieobsadzonymi stanowiskami. W razie potrzeby do bieżącej realizacji zadań na te stanowiska okresowo delegowani są pracownicy innych wydziałów danego Departamentu.

Z kolei w IP w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 zaangażowanych jest odpowiednio:

- 25 osób w WUP,
- 11 osób w WFOŚiGW,
- 8 osób w ZIT MOF Zielona Góra,
- 7 osób w ZIT MOF Gorzów Wlkp.

W przeprowadzonym badaniu ewaluacyjnym stwierdzono, że fluktuacja kadr zarówno w ramach IZ, jak i IP jest niewielka – występowanie tego zjawiska w poszczególnych instytucjach jest zróżnicowane – zdaniem osób biorących udział w badaniu ilościowym - dotyczy ono ok. 24% pracowników IZ oraz jedynie 7% pracowników IP. W podziale na zadania realizowane przez poszczególne komórki, fluktuacja kadr jest dość częstym zjawiskiem wśród pracowników zajmujących się informacją i promocją (47%) oraz certyfikacją (43%), najrzadziej natomiast dotyczy pracowników zajmujących się sprawozdawczością (62,5%), co przedstawia rysunek poniżej:

Rysunek 14. Odpowiedzi na pytanie: Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje występuje zjawisko fluktuacji kadry zaangażowanej w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację.



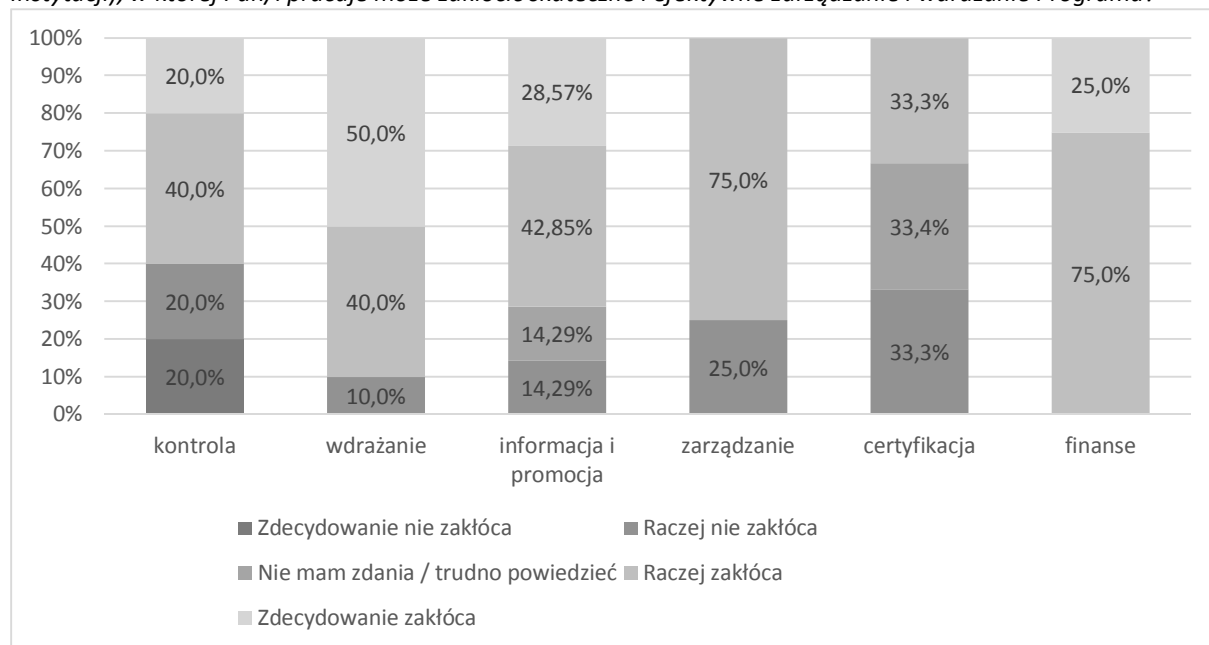
[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

W wywiadach pogłębionych przedstawiciele kierownictwa IZ i IP nie uznali problemu fluktuacji kadr za istotny czy powodujący poważne zagrożenie dla sprawnej realizacji Programu, choć przyznawali, że wyzwaniem dla struktur komórek zajmujących się wdrażaniem RPO-L2020 jest okresowe spiętrzenie zadań związanych z ogłaszanymi konkursami/naborami wniosków o dofinansowanie w ramach Programu, zwłaszcza w sytuacji prowadzenia przez daną komórkę kilku naborów jednocześnie. Problemy te są jednak na bieżąco rozwiązywane poprzez okresowe delegowanie pracowników mniej obciążonych pracą na obecnym etapie wdrażania RPO-L2020, np. przesuwa się do realizacji oceny wniosków pracowników, których główne obowiązki związane są m.in. z kontrolą realizacji projektów. Rozwiązanie to jest w pełni odpowiednie i uzasadnione szerokimi kompetencjami pracowników IZ i IP, mającymi w większości wieloletnie doświadczenie w realizacji tych zadań, konieczne jest jednak przestrzeganie obowiązujących przepisów, które nie pozwalają pracownikom zaangażowanym w kontrolę i certyfikację Programu, na udział w procedurach wyboru projektów do dofinansowania. Instytucje dostosowują się do tych regulacji, starannie przestrzegając, by pracownicy zaangażowani w proces wyboru danego projektu, nie realizowali w późniejszym czasie zadań związanych z kontrolą danego projektu. Ryzyka te, wynikające z nierównomiernego obciążenia pracą na różnych etapach wdrażania programu, są więc odpowiednio minimalizowane.

Fluktuacja kadr zgłaszana przez nieliczne komórki IZ, może powodować problemy jedynie w przypadku pozyskiwania nowych pracowników, ze względu na specyfikę realizowanych zadań, najbardziej efektywna jest rekrutacja wewnętrzna (przenoszenie pracowników z innych wydziałów/ departamentów UMWL) wśród kompetentnych (tj. posiadających doświadczenie i wiedzę w zakresie wdrażania, kontroli czy certyfikacji programów operacyjnych) pracowników.

Wśród pozostałych respondentów badania, których zdaniem fluktuacja kadr jest „raczej częstym” lub „bardzo częstym” zjawiskiem, przeważają opinie, że zakłóca ona skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie Programu, jednak jak wspomniano wyżej w skali wszystkich komórek IZ i IP, nie ma ono istotnego znaczenia (por. rysunek prezentujący wykres z wynikami badania CAWI w tym zakresie – poniżej).

Rysunek 15. Odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu fluktuacja kadr w komórce (Departamencie/ Wydziale/ Instytucji), w której Pan/i pracuje może zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie Programu?



[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

Poproszeni o zaproponowanie rozwiązań ograniczających fluktuację kadr, respondenci wskazywali najczęściej na zwiększenie wynagrodzeń oraz wprowadzenie regularnego systemu motywacyjnego dla pracowników.

Co istotne w tym kontekście, w ramach badania ewaluacyjnego stwierdzono, iż zdaniem pracowników, funkcjonujący obecnie w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 płacowy oraz pozapłacowy system motywacyjny, jest niewystarczający. Istnieje jedynie system wynikający z regulaminu UMWL, jednolity dla całego Urzędu. Pracownicy zaangażowani w zarządzanie i wdrażanie Programu mogą więc mieć poczucie, że system ten nie jest bezpośrednio powiązany z ich zaangażowaniem w wykonywane zadania, co ogranicza efektywność systemu motywacyjnego. Na poprawę motywacji pracowników IZ i IP do zwiększonego zaangażowania w realizację przydzielonych im zadań pozytywnie wpłynęłoby wprowadzenie rozwiązań płacowych, takich jak:

- premie/nagrody zależne od wyników pracy,
- elastyczna część wynagrodzenia, zależna od obciążenia pracą (w związku z okresowym spiętrzeniem obowiązków i nierównomiernym rozłożeniem obciążenia pracą na różnych etapach wdrażania Programu poszczególnych pracowników).

Efektywne działanie systemu motywacyjnego umożliwiłoby także wzmocnienie pozapłacowego systemu motywacyjnego, na przykład wyróżnienia i pochwały ze strony przełożonych, a także zwiększenie dostępności dofinansowania szkoleń, kursów i studiów podyplomowych, dostosowanych do indywidualnego zapotrzebowania danego pracownika (np. poprzez umożliwienie zrealizowania

relatywnie droższego szkolenia w dużym, renomowanym ośrodku zamiast szkolenia na miejscu czy sfinansowanie nauki języka angielskiego dla pracowników, których zadania wymagają komunikacji z KE i zapoznawania się z dokumentacją dostępną jedynie w języku angielskim).

To ostatnie jest szczególnie istotne w kontekście zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych i edukacyjnych pracowników realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą oraz certyfikacją RPO-L2020. Zapytani o najważniejsze (najbardziej niezbędne) potrzeby szkoleniowe i edukacyjne, respondenci badania CAWI najczęściej wskazywali:

- szkolenia z zakresu sporządzania budżetu, kwalifikowalności wydatków, podatku VAT, rozliczania RPO i egzekucji należności,
- szkolenia z zakresu prawa zamówień publicznych oraz procedur związanych z zamówieniami publicznymi,
- szkolenia przygotowujące do pełnienia obejmowanego stanowiska oraz rozwoju kwalifikacji pracowników,
- szkolenia z zakresu obsługi systemu LSI, SL2014, Oracle, SFC, Esod II,
- naukę języka angielskiego,
- szkolenia z zakresu pomocy publicznej,
- szkolenia o tematyce powiązanej ściśle ze specyfiką realizowanych przez pracownika zadań, np. dotyczące oceny kwalifikowalności wydatków w projektach.

Podsumowanie

Podsumowując, poziom 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. Nie stwierdzono istotnych braków kompetencyjnych wśród pracowników IZ i IP, jak również występowania poważniejszych ryzyk, związanych z ewentualną fluktuacją kadr. Natomiast wobec zidentyfikowanych, nie w pełni zaspokojonych potrzeb szkoleniowych pracowników IZ realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu, ważne będzie w najbliższej przyszłości właściwie prognozowanie potrzeb szkoleniowych (tematyki szkoleń) i planowanie procesu ich realizacji. Podnoszenie kompetencji pracowników w obszarach związanych z realizacją Programu jest bowiem konieczne dla skutecznego wykonywania postawionych w nim zadań.



5.4. Procedury stosowane w procesie wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020

OFiP dla Instytucji zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 reguluje podział kompetencji i zadań IZ oraz poszczególnych IP. Dokument ten jest przekazywany do Ministerstwa Rozwoju, które go opiniuje i zatwierdza. Po ostatecznych uzgodnieniach OFiP jest przyjmowany Uchwałą Zarządu Województwa Lubuskiego. Opisy procedur (poszczególnych czynności służących realizacji zadań IZ i IP), określone są w dokumencie tworzonym przez samych pracowników Instytucji - Instrukcjach Wykonawczych dla IZ i IP. Tego rodzaju zaangażowanie samych pracowników realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020 w opracowywanie procedur, jest zgodne z rekomendacją ewaluatora, przeprowadzającego ewaluację systemu zarządzania, wdrażania i kontroli Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013³¹. Należy to bardzo pozytywnie ocenić, jak deklarowali pracownicy instytucji w toku badań jakościowych, ich udział w opracowywaniu procedur przyczynia się nie tylko do usprawnienia realizacji zadań, ale także jest przez nich wysoko cenione jeśli chodzi o jakość i powiązanie procedur z praktyką.

W ramach niniejszego badania Wykonawca przeprowadził analizę procedur związanych z systemem zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020. Informacje związane ze szczegółowym podziałem procedur, orientacyjnymi ramami czasowymi ich realizacji oraz zakresem wykonywanych czynności znajdują się w dokumentach odnoszących się odpowiednio do:

- IZ, tj. Instrukcja Wykonawcza Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 i Opis Funkcji i Procedur Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020;
- IP, tj. Instrukcja Wykonawcza Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze dla Działania 6.1 i 6.2 Osi Priorytetowej 6 Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020, Instrukcja Wykonawcza Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Zielonej Górze dla Działania 4.2 i 4.3 Osi Priorytetowej 4 Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020, Instrukcja Wykonawcza Instytucji Pośredniczącej ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wlkp. w ramach poddziałań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 oraz Instrukcja Wykonawcza Instytucji Pośredniczącej ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry w ramach poddziałań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020.

³¹ Por. *Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007 – 2013*, ERPD, Kielce 2010, str. 101 – 105.

Instrukcję Wykonawczą dla IZ przyjęto Uchwałą Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r. w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020. Od momentu przyjęcia do końca lipca 2016 r. wprowadzono zmiany przyjęte 11 uchwałami Zarządu Województwa. Dokument ten jest na bieżąco modyfikowany – 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.

Możliwość wprowadzania tych zmian jest wysoko ceniona przez pracowników (mają oni poczucie, że aktywnie uczestniczą w systemie zarządzania i wdrażania Programu oraz mają wpływ na kształt obowiązujących procedur), jednak liczne modyfikacje w tym dokumencie stanowią również pewne obciążenie dla pracowników, związane z koniecznością zapoznawania się z wprowadzanymi zmianami (por. wyniki ankietyzacji CAWI w pkt. 5.4.1).

Należy jednak podkreślić, że opracowanie przez Instytucję Zarządzającą i Instytucje Pośredniczące własnych Instrukcji Wykonawczych, również przyczyniło się do odpowiedniego określenia zakresu czynności poszczególnych komórek, służącego prawidłowej, skutecznej i efektywnej realizacji zadań w ramach systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji Programu. Zdaniem kierownictwa tych Instytucji³² udało się w tym zakresie wypracować optymalne rozwiązanie, opisane w IW - zakresy czynności zostały tak przypisane, by nawet w przypadku nieobecności danego pracownika, realizacja poszczególnych zadań mogła funkcjonować sprawnie.

5.4.1. Ocena adekwatności procedur stosowanych w procesie wdrażania, zarządzania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020

Struktura proceduralna systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 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 systemem zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020.

W toku badania ilościowego pracownicy IZ i IP uznali, że obowiązujące procedury i instrukcje są trafne i zapewniają sprawną realizację Programu.

³² Por. wypowiedzi uzyskane w wywiadach indywidualnych z przedstawicielami kierownictwa IZ i IP.

Tabela 4. Odpowiedzi na pytanie: "Czy procedury i instrukcje, obowiązujące w instytucjach zaangażowanych w system zarządzania, wdrażania i kontroli Programu zapewniają – Pana/i zdaniem - jego sprawną realizację?"

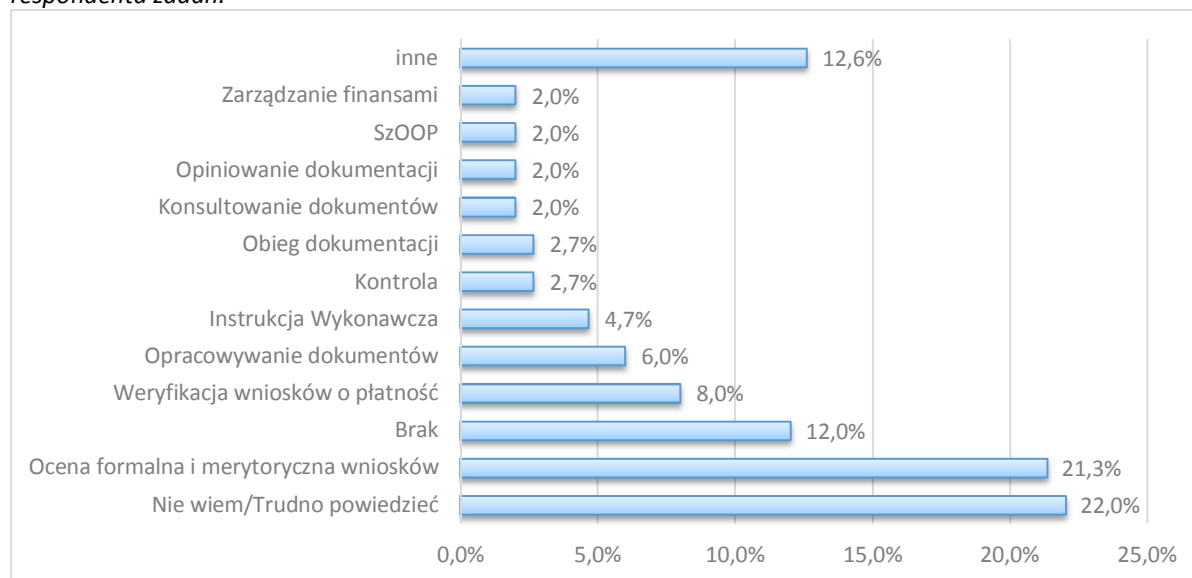
| | kontrola | sprawozdawczość | wdrażanie | informacja i promocja | zarządzanie | certyfikacja | finanse |
|------------------------------|----------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------|--------------|---------|
| Tak | 59,4% | 62,5% | 48,7% | 86,7% | 47,4% | 57,1% | 62,1% |
| Nie | 3,1% | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 21,0% | 14,3% | 6,9% |
| Nie wiem / trudno powiedzieć | 37,5% | 37,5% | 43,6% | 13,3% | 31,6% | 28,6% | 31,0% |

[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

Odpowiadając na pytanie: "Które procedury zarządzania, wdrażania i kontroli Programu są najbardziej obciążające (np. są najbardziej czasochłonne, wymagają zaangażowania wielu osób i/lub dodatkowych zasobów) dla komórki Departamentu/Wydziału/Instytucji, w której Pan/i pracuje?", ankietowani pracownicy IZ i IP udzielali zróżnicowanych odpowiedzi. Najczęściej za najbardziej obciążającą procedurą respondenci uznawali ocenę formalną i merytoryczną wniosków (21,3%). Często wskazywano także procedurę weryfikacji wniosków o płatność (8%) oraz pracę z dokumentami – ich opracowywanie (6%), Instrukcję Wykonawczą (4,7%), obieg dokumentów (2,7%), ich konsultowanie i opiniowanie (po 2%).

Pytanie o najbardziej obciążające procedury było otwarte, tzn. respondenci mieli możliwość samodzielnego wymienienia takich procedur. Odpowiedzi następnie poddano analizie jakościowej i pogrupowano. Poniższy diagram przedstawia udział każdej grupy odpowiedzi w ogóle uzyskanych w ramach ankietyzacji CAWI:

Rysunek 16. Odpowiedzi na pytanie: jakie procedury są najbardziej obciążające w ramach realizowanych przez respondenta zadań.



[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

Za w pełni wystarczające ankietowani uznali Instrukcje Wykonawcze, jeśli chodzi o zawieranie w nich opisów niezbędnych procedur dla wszystkich działań związanych z realizacją Programu, realizowanych przez komórkę (Departament/Wydział/Instytucję), w której pracują. Zdecydowana większość ankietowanych, bez względu na zakres obowiązków uważa, że IW zawierają niezbędne procedury dla wszystkich działań związanych z realizacją programu. Poniższa tabela przedstawia udział poszczególnych odpowiedzi na to pytanie w gronie ankietowanych pracowników IZ i IP.

Tabela 5. Odpowiedzi na pytanie: Czy Instrukcje Wykonawcze zawierają niezbędne procedury dla wszystkich działań związanych z realizacją programu?

| | kontrola | sprawozdawczość | wdrażanie | informacja i promocja | zarządzanie | certyfikacja | finanse |
|----------------------------|----------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------|--------------|---------|
| Tak | 71,9% | 62,5% | 79,4% | 60,0% | 73,7% | 85,7% | 82,8% |
| Nie | 3,1% | 12,5% | 10,3% | 6,7% | 5,3% | 14,3% | 3,4% |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | 25,0% | 25,0% | 10,3% | 33,3% | 21,0% | 0,0% | 13,8% |

[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

W poniższej tabeli zostały przedstawione wyniki badań jakościowych i ilościowych w zakresie częstotliwości wprowadzanych zmian w obowiązujących procedurach.

Tabela 6. Odpowiedzi na pytanie: Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje często wprowadzane są zmiany w obowiązujących procedurach?

| | kontrola | sprawozdawczość | wdrażanie | informacja i promocja | zarządzanie | certyfikacja | finanse |
|----------------------------|----------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------|--------------|---------|
| Tak | 12,5% | 37,5% | 35,9% | 20,0% | 47,4% | 28,6% | 17,2% |
| Nie | 65,6% | 25,0% | 35,9% | 46,7% | 47,4% | 71,4% | 55,2% |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | 21,9% | 37,5% | 28,2% | 33,3% | 5,2% | 0,0% | 27,6% |

[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

Zdaniem ankietowanych, zmiany w obowiązujących procedurach najczęściej dotyczyły zadań związanych z zarządzaniem (47,4%), sprawozdawczością (37,5%) i wdrażaniem (35,9%). Zdaniem pracowników zmiany były naturalne, wynikały z potrzeb rodzących się w czasie pracy i nie spowalniały pracy, lecz usprawniały ją.

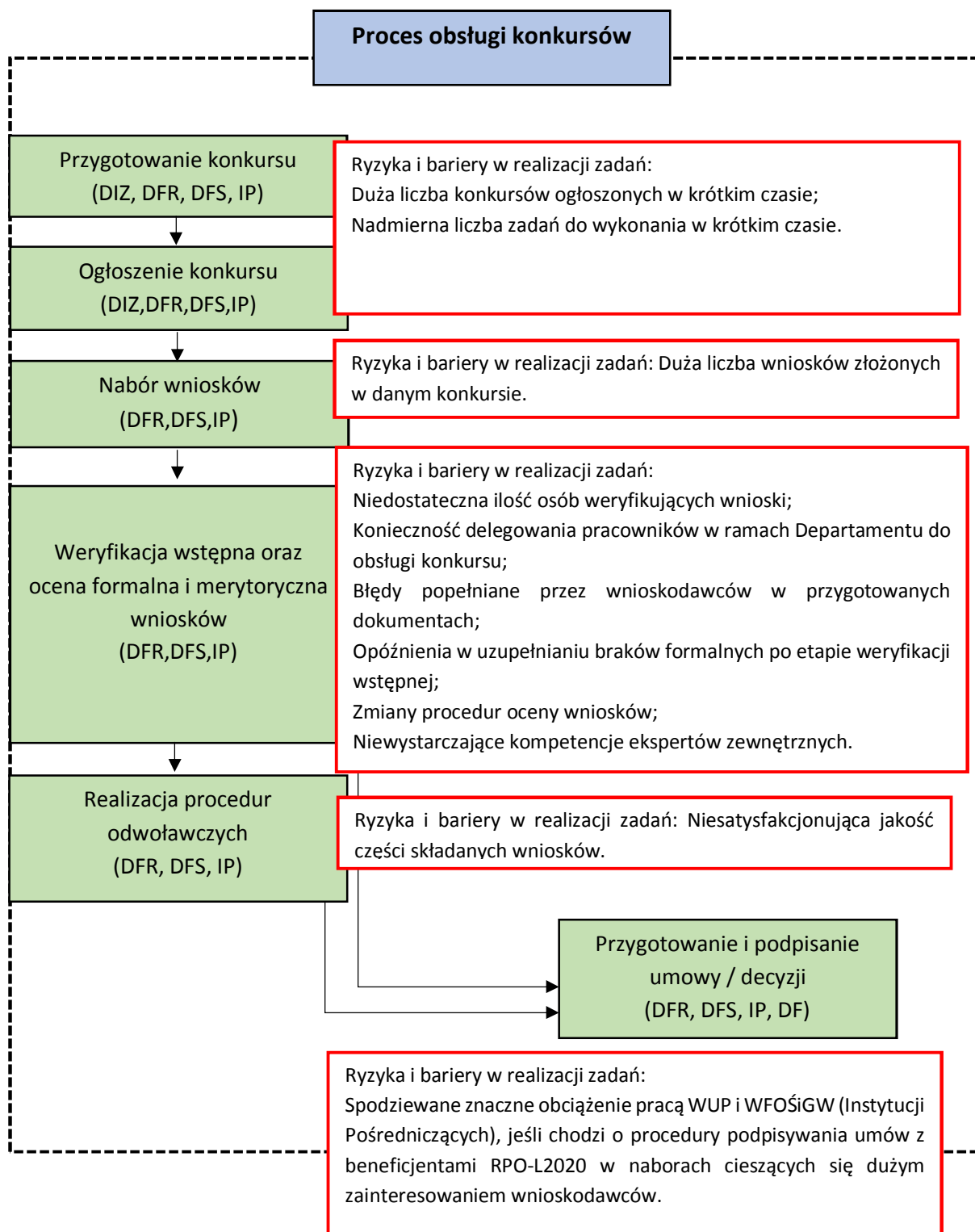
Z kolei najczęściej wymienianym przez respondentów czynnikiem wewnętrznym mającym wpływ na trwałość przyjętych procedur są zmiany organizacyjne i kadrowe. Zaś najczęściej wymienianym przez respondentów czynnikiem zewnętrznym wpływającym na trwałość przyjętych procedur są zmiany legislacyjne (na poziomie krajowym, ministerialnym).

Według wyników ankietyzacji pracowników IZ i IP obecnie określone procedury są właściwe: zdaniem 67% ankietowanych nie występują odstępstwa ani naruszenia procedur, pozostałe osoby (22%) nie wiedzą lub trudno im powiedzieć.

Należy również zaznaczyć, że ze zbioru szczegółowo opisanych procedur, na obecnym etapie realizacji RPO-L2020 można wyodrębnić kluczowy w tym okresie proces obsługi konkursów/naborów wniosków o dofinansowanie. Proces ten jest o tyle istotny, że sprawna i terminowa realizacja naborów, warunkuje efektywne wdrażanie Programu oraz dotrzymanie terminów i warunków określonych dla RPO przez *Ramy Wykonania*. Przeprowadzona w ramach niniejszego badania analiza ścieżki krytycznej wskazała na bariery i ryzyka, które mogą wystąpić w realizacji tego procesu.

Wykonawca zaproponował opis tego procesu oraz zidentyfikowane w toku analizy ryzyka i bariery w tym zakresie na rysunku (na następnej stronie).

Rysunek 17. Bariery i ryzyka w procesie obsługi konkursów.



[źródło: opracowanie własne]

Na temat tego rodzaju barier wypowiadali się przedstawiciele IZ i IP w toku zrealizowanych badań jakościowych – wywiadów IDI i FGI, podczas których wskazywano na przykład na proces podpisywania umów oraz nadmierną szczegółowość procedur, przede wszystkim w zakresie procedury oceny i wyboru projektów do dofinansowania.

Wśród proponowanych przez ewaluatora sposobów zniwelowania powyższych barier i ryzyk, zaliczyć należy przede wszystkim te, na które wskazywali respondenci badań jakościowych (przedstawiciele kierownictwa IZ i IP), którzy na bazie swojej wiedzy na temat specyfiki instytucji i doświadczenia wskazywali m.in. na organizację pracy.

Podsumowanie

Podsumowując, z punktu widzenia większości pracowników zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu, zarówno precyzyjność, jak i dookreślenie w obecnie obowiązującym zestawie procedur jest ich zaletą. Jednakże zdaniem ewaluatora w związku z możliwymi ryzykami i wspomnianym obciążeniem pracowników z zapoznawaniem się z częstymi modyfikacjami, optymalnym rozwiązaniem oprócz podtrzymania obecnej możliwości zgłaszania zmian do Instrukcji Wykonawczej przez wszystkich zaangażowanych pracowników, byłoby wprowadzenie okresowości modyfikacji Instrukcji Wykonawczej (np. nie częściej niż raz na kwartał).



5.5. Ocena zasobów materialnych i niematerialnych w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020

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 RPO-L2020³³, w szczególności jeśli chodzi o wsparcie Pomocą Techniczną w ramach Programu, dostępne zasoby lokalowe Instytucji oraz środki techniczne (w tym – wykorzystywane systemy teleinformatyczne) służące realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPO-L2020.

Zasoby lokalowe w siedzibie IZ dla realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą oraz certyfikacją Regionalnego Programu Operacyjnego - Lubuskie 2020

Departamenty UMWL dedykowane do realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą oraz certyfikacją RPO-L2020: DIZ z Wydziałem ds. Certyfikacji, DFR oraz DFS mają swoje siedziby w budynkach ulokowanych w Zielonej Górze przy ul. Bolesława Chrobrego 1/3/5. Budynki te, pochodzące z końca XIX wieku. To dawna siedziba firmy Weinbrenneri Hch. Raetsch A.G., Grünberg (przy ówczesnej Bismarckstrasse 6), założonej w 1886 roku i produkującej destylaty winne. Po II wojnie światowej firma została upaństwowiona, a na jej bazie powstała Lubuska Wytwórnia Wódek Gatunkowych „Polmos”, która po prywatyzacji działała jako V&S Luksusowa Zielona Góra S.A. Jeden z kompleksów produkcyjnych wspomnianych zakładów mieścił się przy ulicy Chrobrego. W końcu 2008 roku kompleks budynków pofabrycznych przy ul. Bolesława Chrobrego kupiła od V&S Luksusowa firma Da-Sa, znana z adaptacji innych obiektów przemysłowych w mieście, z przeznaczeniem na centrum handlowo-biurowe. W roku 2012 rozpoczęto remont budynków, by w kwietniu 2014 roku wydzierżawić je UMWL. Omawiane budynki zlokalizowane przy ulicy Chrobrego 1/3/5 wpisane zostały 21 listopada 1976 r. do rejestru zabytków decyzjami Lubuskiego Konserwatora Zabytków nr 2607, 2609 i 2610. W rejestrze NID nadano im identyfikatory 594718, 594720 i 594722. Należy więc zauważyć, że obecna siedziba IZ dla RPO- L2020 nie była pierwotnie przystosowana do potrzeb instytucji, a konieczne modyfikacje i dostosowanie pomieszczeń do pełnionych obecnie funkcji w pewnej mierze ogranicza status zabytku tych budynków.

Jednocześnie na podstawie przeprowadzonej obserwacji terenowej stwierdzono, że pomieszczenia w siedzibie IZ RPO - L2020 są łatwo dostępne (bezpośrednie wejścia z korytarzy do poszczególnych pomieszczeń), a ich liczba i układ umożliwiają realizację zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją 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

³³ Zgodnie z założeniami metodyki badania, obserwacja terenowa odbyła się jedynie w DIZ, DFS i DFR.

3-4 osobowych, zapewniających spełnienie standardów bhp, w tym – niezbędną przestrzeń powyżej 2m², przypadającą na jednego pracownika. Pomieszczenia te posiadają okna i oświetlenie sztuczne. Kilka pomieszczeń zlokalizowanych od strony północnej posiada jedynie wysoko położone małe okienka, a ewentualne poprawienie oświetlenia światłem dziennym nie jest możliwe ze względu na konieczność interwencji w strukturę zewnętrzną budynków (co jednak rekompensuje odpowiednia ilość sztucznych źródeł światła). Pomieszczenia położone od strony północno-zachodniej i północnej są w niedostatecznym stopniu oświetlone światłem naturalnym i wymagają stosowania oświetlenia sztucznego w sposób ciągły niezależnie od stopnia nasłonecznienia. Z uwagi na szczupłość bazy lokalowej brak jest wydzielonych pomieszczeń na przeprowadzanie spotkań i narad za wyjątkiem sal konferencyjnych i pokoiów kierownictwa departamentów, którzy dysponują pokojami jednoosobowymi. Ponadto Dyrektorzy Departamentów mają możliwość zorganizowania spotkań dla kilkunastoosobowej grupy osób w swoich gabinetach (o odpowiednio większym metrażu, wyposażone w stoły konferencyjne).

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

Systemy informatyczne służące realizacji zadań związanych z zarządzaniem i wdrażaniem Programu

Pracownicy IZ obok korzystania, w procesie zarządzania Programem, z systemu centralnego - SL2014 i lokalnego - LSI2020, korzystają z dodatkowych narzędzi informatycznych. Do ich dyspozycji (a także pozostałych interesariuszy) pozostaje portal internetowy rpo.lubuskie.pl będący "serwisem regionalnego programu województwa lubuskiego". W trakcie realizacji zadań pracownicy korzystają dodatkowo z elektronicznego systemu obiegu dokumentów ESOD II udostępniającego korespondencję zewnętrzną, jak i wewnętrzną. System posiada też funkcje systemu *workflow*, umożliwiając zatwierdzanie dokumentów dostarczanych drogą elektroniczną. Pracownicy w komunikacji wewnętrznej posługują się pocztą elektroniczną, zastępującą po części wymianę pism w wersji papierowej wewnątrz urzędu.

Na potrzeby systemu zarządzania i wdrażania RPO-L2020 powstał dedykowany LSI 2020, opracowany przez Wykonawcę (firmę) zewnętrznego. 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,
- 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*³⁴.

Działanie systemu LSI 2020 dotyczy przede wszystkim procesu obsługi naborów wniosków o dofinansowanie w ogłaszanych konkursach. W zakresie gromadzenia danych na temat realizowanych projektów RPO-L2020 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 podstawowymi celami są:

- a. 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;
- b. zachowanie odpowiedniego śladu audytowego w zakresie określonym w załączniku III rozporządzenia delegowanego nr 480/2014;
- c. 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:

- a. 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;
- b. 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;
- c. gromadzenia, przesyłania i aktualizacji danych dotyczących uczestników projektów – zgodnie z zakresem wskazanym w załączniku 13 do niniejszych Wytycznych;
- d. gromadzenia i przesyłania danych dotyczących zamówień publicznych - obejmujących w szczególności zakres, o którym mowa w załączniku III do rozporządzenia delegowanego nr 480/2014;
- e. 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 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

³⁴ Minister Infrastruktury i Rozwoju, *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015, s. 12-15.

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*³⁵. 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*³⁶ 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 danych z SL2014 do pliku XML/usługi sieciowej*). Sprawne działanie LSI 2020 i możliwość transferu do

³⁵ Minister Infrastruktury i Rozwoju, *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015, s. 12-15.

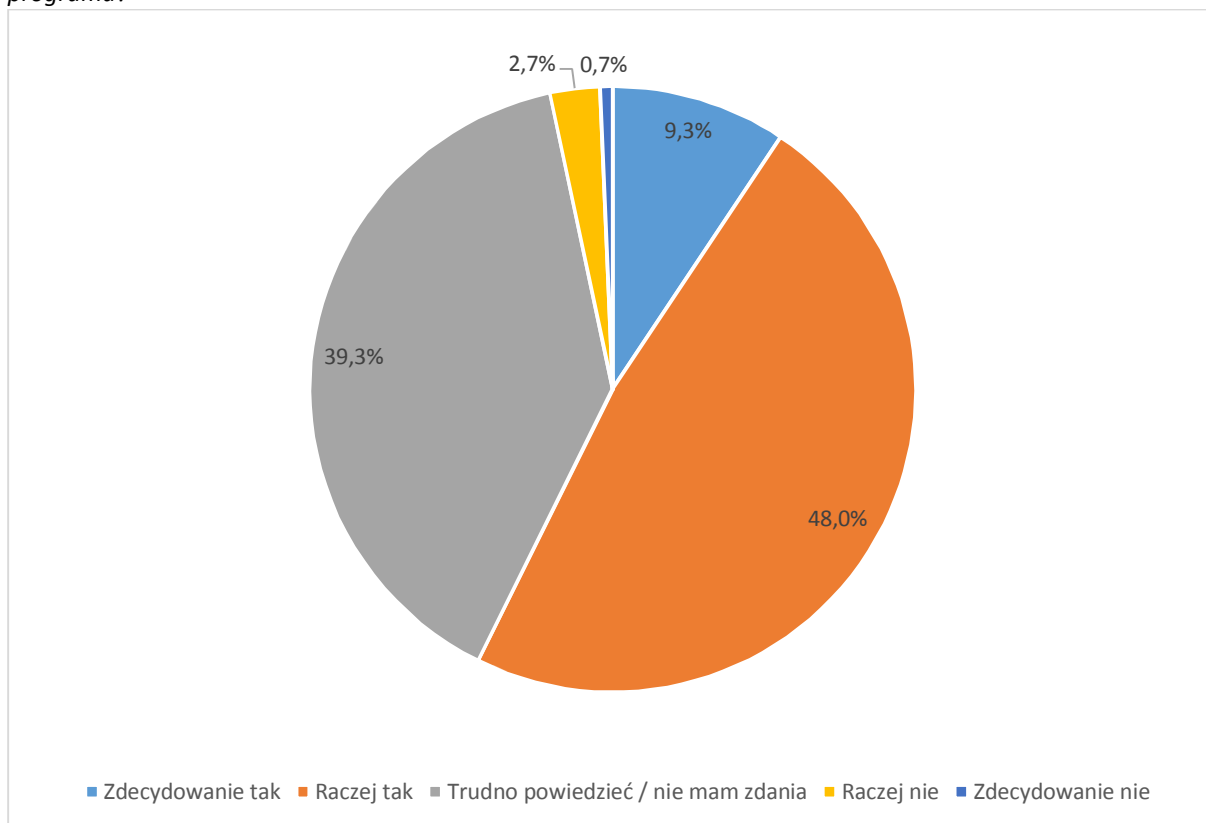
³⁶ Por. *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015.



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*³⁷, 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.

W przeprowadzonym badaniu większość pracowników IZ i IP (ankietowanych w ramach CAWI) była zdania, że LSI umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli programu. Negatywną opinię o działaniu systemu wyraziło zaledwie 3,4% respondentów.

Rysunek 18. Wyniki ankietyzacji CAWI - odpowiedzi na pytanie: Czy Lokalny System Informatyczny dla RPO-L2020 umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli programu?



[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

W toku ewaluacji stwierdzono, że system LSI 2020 jest ciągle aktualizowany, rozbudowywany i uzupełniany o kolejne funkcjonalności. W opinii uczestników badania, jak i ewaluatora, działa

³⁷ Minister Infrastruktury i Rozwoju, *Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020*, Warszawa 2015, s. 12-15.

on sprawnie i umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji Programu. LSI 2020 zapewnia bowiem beneficjentom i wnioskodawcom możliwość złożenia wniosku o dofinansowanie w formie elektronicznej, z uwzględnieniem aktualnych zapisów regulaminów naborów (zgodnie z przepisami prawa w tym zakresie), a także w pełni zdalną (jedynie za pośrednictwem Internetu, co nie powoduje konieczności osobistej ich obecności w IZ lub IP, ogłaszającej konkurs) ocenę tych wniosków przez ekspertów zewnętrznych (merytorycznych), co usprawnia i skraca proces oceny merytorycznej (w odniesieniu do EFS – oceny formalno-merytorycznej, poza Działaniami 6.1 i 6.2) złożonych wniosków.

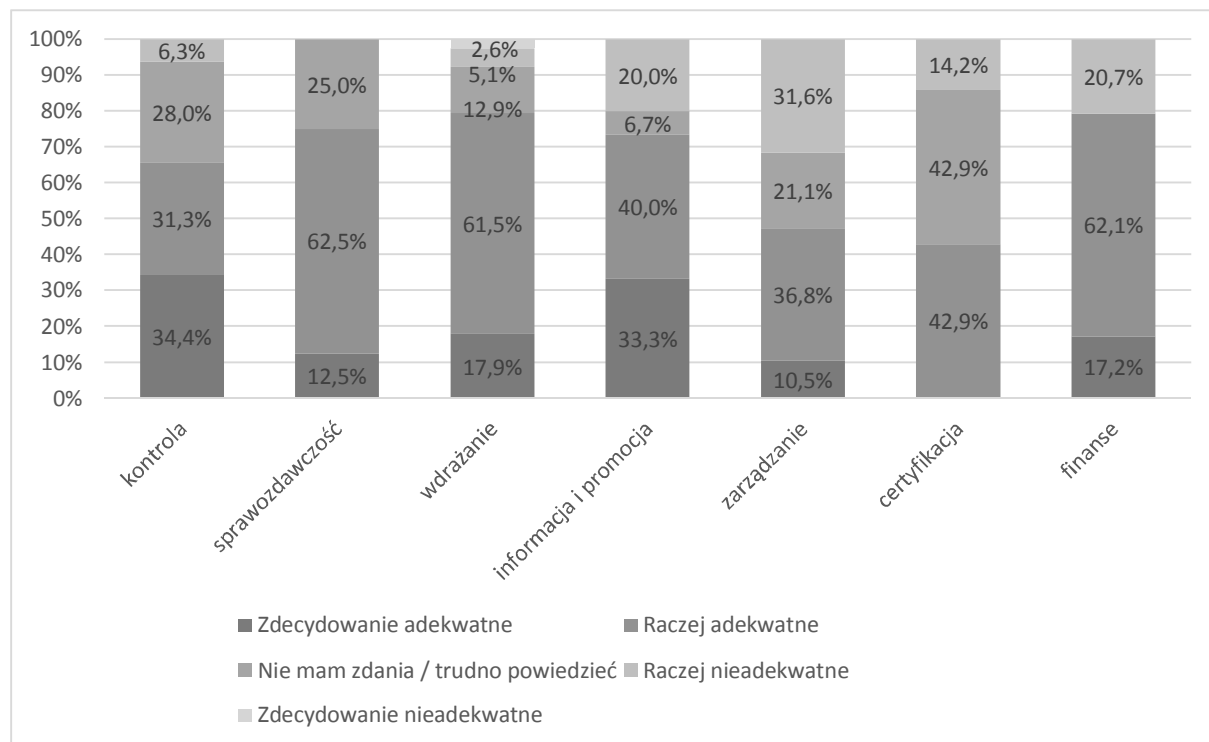
Kwestią poruszaną w toku badania była funkcjonalność LSI zakładająca automatyczne generowanie przez system umów na podstawie wprowadzonych wniosków o dofinansowanie. Jednak taka funkcjonalność napotyka na spore ograniczenia, które wynikają z wielowariantowości zapisów tych umów, co pociąga za sobą duży nakład pracy ze strony osób zajmujących się budową (aspektami technicznymi) LSI 2020.

W opinii ewaluatora pewne korzyści (oszczędność czasu i nakładu pracy/zaangażowania pracowników) płynęłyby z udostępnienia LSI 2020 obydwu ZIT, które obecnie z niego nie korzystają (decyzją ZIT, z uwagi na konieczność zapewnienia dodatkowych procedur bezpieczeństwa danych oraz kompatybilności z innymi systemami teleinformatycznymi, z których korzystają te instytucje pośredniczące) w procesie oceny wniosków o dofinansowanie w konkursach skierowanych do beneficjentów obszarów ZIT. Rekomendacja ta nie wydaje się jednak kluczowa ze względu na fakt, iż respondenci w toku zrealizowanego badania nie wskazywali na wynikające z tego ewentualne utrudnienia, a przeprowadzone do tej pory oceny wniosków o dofinansowanie, w których uczestniczyły ZIT zrealizowano sprawnie i terminowo.

Wsparcie Pomocą Techniczną oraz dostępne środki techniczne służące realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020

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 RPO-L2020 jest bardzo dobra. Większość ankietowanych (69,8%) pracowników IZ i IP uznało, że wsparcie pomocą techniczną jest adekwatne do potrzeb.

Rysunek 19. Odpowiedzi na pytanie: Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje, wsparcie pomocą techniczną jest adekwatne do potrzeb (kadrowych, sprzętowych, lokalowych)?



[źródło: ankietyzacja CAWI, opracowanie własne, n=150]

Również wsparcie pomocą techniczną należy ocenić jako adekwatne do potrzeb (kadrowych, sprzętowych, lokalowych) instytucji zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontroli i certyfikację RPO-L2020. Szczególnie pozytywne opinie na ten temat formułowane były ze strony Instytucji Pośredniczących (WUP oraz ZIT), które nie pełniły wcześniej tej roli w systemie zarządzania i wdrażania RPO, nie miały więc możliwości korzystania ze środków Pomocy Technicznej dla Programu. Ich przedstawiciele wysoko ocenili możliwość i zakres wsparcia Pomocą Techniczną, niezbędną do realizacji powierzonych im zadań.

Wskazano natomiast dwa problemy w tym zakresie: niewystarczające wsparcie na refundację studiów podyplomowych podejmowanych przez pracowników (ze strony Instytucji Pośredniczących) oraz zbyt małą dostępność szkoleń specjalistycznych (o tematyce odpowiadającej specyfice zadań danej komórki) dla IZ.

Podsumowanie

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 RPO-L2020, 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 samych pracowników IZ i IP – blisko 87% ankietowanych uważa, że pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań.



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 RPO-L2020 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 RPO-L2020.

S (Strengths) - Mocne strony

- 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;
- Trafny podział kompetencji pomiędzy IZ i IP, adekwatny do zakresu zadań określonych w dokumentach programowych;
- Właściwy podział zadań pomiędzy komórkami odpowiedzialnymi 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;
- Wysokie kompetencje i wieloletnie doświadczenie (w realizacji podobnych do obecnych zadań w ramach systemu zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020) obecnie zatrudnionych pracowników IZ i IP;
- 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;
- Jasność i czytelność opisanych w Instrukcjach Wykonawczych procedur, precyzyjność zapisów niwelująca ryzyko powielania się/dublowania się realizowanych przez pracowników czynności;
- 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 RPO-L2020;
- Elastyczny system (jako zasada) powierzania obowiązków w IZ, poprzez przesunięcia pracowników między stanowiskami, co sprzyja lepszej efektywności pracy, poszerzania kompetencji, nabywania nowych doświadczeń;
- Dość dobrze funkcjonujący system komunikacji wewnętrznej w Instytucjach RPO-L2020;
- Zapewnienie pracownikom IZ i IP dobrego dostępu do informacji i dokumentów niezbędnych do wykonywania zadań;
- Dobre warunki lokalowe i wyposażenie stanowisk pracy, zapewnienie odpowiednich środków technicznych do wykonywania zadań.

W (*Weaknesses*) - Słabe strony

- Niewystarczające zaspokojenie potrzeb szkoleniowych pracowników IZ i IP;
- Duża ilość informacji, z którymi w codziennej pracy muszą zapoznawać się pracownicy IZ i IP, w zakresie obowiązującego prawa, wytycznych oraz procedur.

O (*Opportunities*) - szanse

- Właściwe wykorzystanie doświadczeń z perspektywy 2007-2013, umożliwiające odpowiedni podział zadań i współpracę pomiędzy IZ a IP;
- Możliwość bieżącej modyfikacji procedur opisanych w IW z poziomu praktyki (realizacji poszczególnych procedur w miarę postępów we wdrażaniu Programu), zapewniająca poprawę ich jakości;
- Odpowiednie wykorzystanie kanałów i narzędzi komunikacji w przekazywaniu informacji związanych z wdrażaniem Programu kluczowym grupom jego interesariuszy (beneficjenci i potencjalni beneficjenci);
- Rozbudowa i usprawnienie systemu informatycznego LSI 2020 w zakresie gromadzenia i przetwarzania danych służących do obsługi procesu naboru i oceny projektów.

T (*Threats*) - zagrożenia

- Częste zmiany w przepisach i wytycznych na poziomie krajowym (ministerialnym) wprowadzające konieczność zmian w procedurach;
- Niewystarczające funkcjonowanie płacowego i pozapłacowego systemu motywacyjnego dla pracowników IZ i IP, co może powodować obniżenie ich motywacji do zaangażowania w realizację powierzonych im zadań, a w dalszej kolejności – negatywnie wpływać na efektywność i skuteczność systemu zarządzania i wdrażania RPO-L2020;

7. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Podsumowując wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego należy zauważyć, że obecnie funkcjonujący system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji Programu, oceniono pozytywnie. System ten pozwala na efektywną realizację celów Programu (spełnia więc kryterium skuteczności), został on skonstruowany odpowiednio do potrzeb wynikających z realizacji Programu (spełnia więc kryterium efektywności zgodnie z rozumieniem przyjętym w metodyce badania) oraz funkcjonuje prawidłowo, jest zrozumiały i zasadniczo akceptowany przez jego uczestników (spełnia więc kryterium użyteczności).

Jeśli chodzi o poszczególne obszary badania stwierdzono, iż:

- 1) W obszarze I: *Funkcjonowanie Instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020* 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 bez zastrzeżeń;
- 2) Wyniki badania dla obszaru badawczego II: *Adekwatność, przejrzystość i funkcjonalność procedur regulujących procesy zarządzania RPO-L2020* pozwoliły stwierdzić, że obowiązujące procedury i instrukcje są trafne i zapewniają sprawną realizację Programu. Na podstawie analizy ścieżki krytycznej stwierdzono, że niektóre procedury stanowią duże obciążenie dla pracowników. Za najbardziej obciążającą procedurę pracownicy zaangażowani we wdrażanie RPO-L2020 uznali ocenę formalną i merytoryczną wniosków. Ponadto w toku analizy ścieżki krytycznej w procesie obsługi wniosków o dofinansowanie zidentyfikowano bariery wynikające z dużego przeciążenia pracą w wyniku nawarstwienia się zadań związanych z koniecznością równoległej obsługi kilku konkursów/naborów wniosków, co może skutkować niższą efektywnością i terminowością wdrażania RPO-L2020. Aby zapobiec powstawaniu „wąskich gardeł” w procesie oceny formalnej i merytorycznej wniosków, ważna więc w przyszłości (wobec spodziewanego wzrostu liczby naborów w ramach RPO - L2020 i złożonych w nich wniosków) będzie właściwa organizacja pracy komórek prowadzących procesy naboru i oceny wniosków. W tym zakresie zarówno IZ, jak i IP dla Programu posiadają wypracowane już rozwiązania, m.in. bieżące delegowanie do realizacji tych zadań pracowników mniej obciążonych zadaniami na obecnym etapie wdrażania Programu. Na podstawie wyników badania zaleca się dodatkowo uelastycznienie zatrudnienia i powiązanego z nim wynagrodzenia w okresie spiętrzenia zadań dla danej komórki Instytucji.
- 3) W obszarze badawczym III: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020*, zwrócono uwagę na niewystarczająco satysfakcjonujący płacowy i pozapłacowy system motywacyjny dedykowany dla pracowników zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020.

Istnieje jedynie taki system wynikający z regulaminu UMWL, jednolity dla całego Urzędu, jednak 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 zwiększenia efektywności i satysfakcji pracowników IZ i IP Wykonawca rekomenduje wprowadzenie rozwiązań takich jak: premie/nagrody zależne od wyników pracy, wzmocnienie pozapłacowego systemu motywacyjnego, wyróżnienia i pochwały ze strony przełożonych, a także zwiększenie dostępności do dofinansowania szkoleń, kursów i studiów podyplomowych dostosowanych do indywidualnego zapotrzebowania pracownika.

- 4) W III obszarze badania, zidentyfikowano również istnienie niezaspokojonych potrzeb szkoleniowych pracowników realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą oraz certyfikacją RPO-L2020, przede wszystkim z zakresu:

- sporządzania budżetu, rozliczania RPO i egzekucji należności,
- prawa zamówień publicznych i pomocy publicznej,
- przygotowujących do pełnienia obejmowanego stanowiska oraz rozwoju kwalifikacji pracowników,
- obsługi systemów: LSI, SL 2014, SFC, ESOD II,
- nauki języka angielskiego,
- o tematyce powiązanej ściśle ze specyfiką realizowanych przez pracownika zadań, np. dotyczące oceny kwalifikowalności wydatków (np. podatku VAT) w projektach.

Wykonawca rekomenduje więc w zakresie *Zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020* podnoszenie kompetencji pracowników w obszarach związanych z realizacją Programu, co konieczne jest dla skutecznego wykonywania zadań. Należy zatem planować specjalistyczne szkolenia zewnętrzne i dedykowane szkolenia wewnętrzne (w tym tzw. szkolenia miękkie), w szczególności - organizowanie szkoleń wewnętrznych realizowanych przez pracowników posiadających określone kompetencje (dzielenie się wiedzą w instytucji).

- 5) W zakresie obszaru IV: *Ocena przepływu informacji*, stwierdzono trudności pracowników IZ związane z nadmiarem informacji, z jakimi muszą się zapoznawać. Zwrócono również uwagę na częstą zmianę procedur. Dotyczy to np. Instrukcji Wykonawczej dla IZ i IC przyjętej Uchwałą Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dn. 26.06.15 r., która jest na bieżąco modyfikowana – w miarę realizacji kolejnych zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, certyfikacją i kontrolą Programu. Zgłaszane przez zaangażowanych pracowników zmiany do IW stanowią pewne obciążenie, związane z koniecznością zapoznawania się z kolejnymi, wprowadzanymi modyfikacjami. W celu usprawnienia przepływu informacji wewnątrz Instytucji, ewaluator zwrócił uwagę na dbałość o udostępnianie na dysku wspólnym tylko aktualnych i ostatecznych wersji dokumentów. Takie wspólne repozytorium wiedzy powinno usprawnić dostęp do aktualnych informacji i dokumentów pomiędzy pracownikami zaangażowanymi we wdrażanie RPO-L2020.

Obowiązek utrzymywania i aktualizowania repozytorium powinien zostać przydzielony wyznaczonemu pracownikowi.

- 6) Komunikacja wewnętrzna w Instytucjach zaangażowanych we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020, wchodząca w zakres analizy w obszarze IV badania, obejmuje komunikację elektroniczną i tzw. obieg papierowy, a także komunikację nieformalną. Pracownicy posługują się pocztą elektroniczną, która zastępuje po części wymianę pism w wersji papierowej wewnątrz Urzędu. W badaniu jakościowym przedstawiciele IZ sugerowali częstsze wykorzystanie poczty elektronicznej w miejsce papierowego obiegu dokumentów, z drugiej strony wskazywali, że konieczność stosowania tradycyjnej formy przekazywania dokumentów związana jest ze stopniem ważności niektórych spraw i koniecznością dotrzymania terminów realizacji pewnych zadań. W celu usprawnienia wewnętrznej wymiany informacji, zwrócono uwagę na zwiększenie poziomu wykorzystania elektronicznego obiegu dokumentów i stosowanie ich papierowego obiegu tylko, gdy jest to niezbędne z uwagi na wagę przekazywanych informacji.

Jednocześnie wyniki badania ewaluacyjnego skłaniają do pozytywnej oceny skuteczności i efektywności obecnego przepływu informacji pomiędzy IZ a IP. Uzyskane w toku ewaluacji wypowiedzi przedstawicieli IZ i IP w wywiadach pogłębionych, świadczą o bardzo dobrej i sprawnej współpracy pomiędzy IZ a IP, zarówno w ramach komunikacji formalnej, jak i nieformalnej.

7) W ramach obszaru V: *Ocena zasobów materialnych i niematerialnych Instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020* stwierdzono, że system LSI 2020 jest ciągle aktualizowany, rozbudowywany i uzupełniany o kolejne funkcjonalności. W opinii uczestników badania, jak i ewaluatora, działa on sprawnie i umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji Programu.

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

Tabela 4 Tabela wniosków i rekomendacji

| Lp. | Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie) | Proponowana rekomendacja (powiązana z wnioskiem wraz ze wskazaniem strony w raporcie) | Adresat rekomendacji (instytucja /instytucje odpowiedzialne za wdrożenie rekomendacji) | Sposób wdrożenia rekomendacji (syntetyczne przedstawienie sposobu wdrożenia rekomendacji) | Termin realizacji (planowana data wdrożenia rekomendacji w kwartałach) |
|-----|--|---|--|--|--|
| 1 | W toku badania ilościowego pracownicy IZ wskazywali trudności związane z nadmiarem informacji, z którymi muszą się zapoznawać. (str. 47) | Utworzenie wspólnego repozytorium wiedzy do dystrybuowania aktualnych informacji i wersji dokumentów pomiędzy pracownikami zaangażowanymi we wdrażanie RPO-L2020. (str. 47) | DIZ | Utworzenie wspólnego portalu wiedzy do dystrybuowania aktualnych informacji i wersji dokumentów pomiędzy pracownikami zaangażowanymi we wdrażanie RPO-L2020. Przydzielenie wyznaczonemu pracownikowi obowiązek utrzymywania i aktualizowania repozytorium. | I kwartał 2017 r. |
| 2 | W ramach badania ewaluacyjnego stwierdzono, iż zdaniem pracowników, funkcjonujący obecnie w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020 płacowy oraz pozapłacowy system motywacyjny, jest niewystarczający. Istnieje jedynie system wynikający z regulaminu UMWL, | Na poprawę motywacji pracowników IZ i IP do zwiększonego zaangażowania w realizację przydzielonych im zadań pozytywnie wpłynęłoby wprowadzenie rozwiązań, takich jak: <ul style="list-style-type: none"> • premie/nagrody zależne od wyników pracy, • wzmocnienie pozapłacowego systemu | DIZ, DFS, DFR, IP | Opracowanie płacowego i pozapłacowego systemu motywacyjnego, dedykowanego dla pracowników zaangażowanych w system zarządzania i wdrażania RPO-L2020. Wprowadzenie jasnych i czytelnych dla każdego zasad nagradzania, w szczególności zasad dofinansowania szkoleń realizujących cele osobiste pracownika (wyłączając | II/III kwartał 2017 r. |

| | | | | | |
|---|--|--|----------------------|--|-------------------|
| | <p>jednolity dla całego Urzędu. Pracownicy zaangażowani w zarządzanie i wdrażanie Programu mogą więc mieć poczucie, że system ten nie jest bezpośrednio powiązany z ich zaangażowaniem w wykonywane zadania, co ogranicza efektywność systemu motywacyjnego.</p> <p>(str. 62)</p> | <p>motywacyjnego, wyróżnienia i pochwały ze strony przełożonych, a także zwiększenie dostępności do dofinansowania szkoleń, kursów i studiów podyplomowych, dostosowanych do indywidualnego zapotrzebowania danego pracownika.</p> <p>(str. 62)</p> | | <p>szkolenia specjalistyczne zaplanowane przez pracodawcę).</p> <p>Organizowanie przedsięwzięć integracyjnych promujących budowę relacji pomiędzy pracownikami (w tym pracownikami różnych departamentów).</p> | |
| 3 | <p>Zidentyfikowano nie w pełni zaspokojone potrzeby szkoleniowe pracowników realizujących zadania związane z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą oraz certyfikacją RPO-L2020, w zakresie m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia z zakresu sporządzania budżetu, kwalifikowalności wydatków, podatku VAT, rozliczania RPO i egzekucji należności, • Szkolenia z zakresu prawa zamówień publicznych oraz pomocy publicznej, • Szkolenia z zakresu obsługi systemów: LSI, SL 2014, Oracle, SFC, Esod II, • Naukę języka angielskiego. <p>(str. 63)</p> | <p>Podnoszenie kompetencji pracowników w obszarach związanych z realizacją Programu jest konieczne dla skutecznego wykonywania postawionych w nim zadań.</p> <p>(str. 63)</p> <p>Należy właściwie prognozować potrzeby szkoleniowe (tematykę szkoleń) i planować proces ich realizacji.</p> <p>(str. 63)</p> | DIZ, DFR, DFS | <p>Planowanie specjalistycznych szkoleń zewnętrznych i dedykowanych szkoleń wewnętrznych (w tym tzw. szkoleń miękkich).</p> <p>Organizowanie szkoleń wewnętrznych realizowanych przez pracowników posiadających określone kompetencje (dzielenie się wiedzą w instytucji).</p> | I kwartał 2017 r. |



Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



SPIS RYSUNKÓW

| | |
|--|----|
| Rysunek 1. Triangulacja na trzech poziomach badania. | 13 |
| Rysunek 2. Struktura organizacyjna IZ RPO-L2020. | 18 |
| Rysunek 3. Struktura organizacyjna Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym | 24 |
| Rysunek 4. Struktura organizacyjna Departamentu Programów Regionalnych..... | 27 |
| Rysunek 5. Struktura organizacyjna Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego. | 29 |
| Rysunek 6. Powiązania organizacyjne pomiędzy organami uczestniczącymi w systemie zarządzania. | 37 |
| Rysunek 7. Podmioty zaangażowane we wdrożenie RPO-L2020 w województwie lubuskim. | 38 |
| Rysunek 8. Opinie pracowników zajmujących się kontrolą, sprawozdawczością, wdrażaniem, zarządzaniem, certyfikacją oraz finansowaniem Programu na temat podziału zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi instytucjami..... | 40 |
| Rysunek 9. Odpowiedzi na pytanie: Czy funkcje Wydziału ds. certyfikacji i IZ zostały właściwie rozdzielone? | 43 |
| Rysunek 10. Odpowiedzi na pytanie: Czy zakres zadań (kompetencje) komórki (Departamentu/Wydziału), w której Pan/i pracuje, jest odpowiedni do zapewnienia prawidłowego, skutecznego i efektywnego zarządzania/ wdrażania i kontroli RPO-L2020? | 44 |
| Rysunek 11. Odpowiedzi na pytanie: Jak ocenia Pan/i dostępność do wszystkich niezbędnych informacji związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020 w swojej codziennej pracy? | 47 |
| Rysunek 12. Odbiorcy komunikacji w ramach RPO-L2020..... | 49 |
| Rysunek 13. Podstawowe kanały informacji, wykorzystywane w komunikacji RPO-L2020..... | 54 |
| Rysunek 14. Macierz interesariuszy RPO-L2020..... | 57 |
| Rysunek 15. Odpowiedzi na pytanie: Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje występuje zjawisko fluktuacji kadry zaangażowanej w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację. | 60 |
| Rysunek 16. Odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu fluktuacja kadr w komórce (Departamencie/ Wydziale/ Instytucji), w której Pan/i pracuje może zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie Programu? | 62 |
| Rysunek 17. Odpowiedzi na pytanie: jakie procedury są najbardziej obciążające w ramach realizowanych przez respondenta zadań..... | 66 |
| Rysunek 18. Bariery i ryzyka w procesie obsługi konkursów. | 69 |

Rysunek 19. Wyniki ankietyzacji CAWI - odpowiedzi na pytanie: Czy Lokalny System Informatyczny dla RPO-L2020 umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli programu?75

Rysunek 20. Odpowiedzi na pytanie: Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje, wsparcie pomocą techniczną jest adekwatne do potrzeb (kadrowych, sprzętowych, lokalowych)?.....77



SPIS TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie: Czy zakres zadań (kompetencje) komórki (Departamentu/Wydziału), w której Pan/i pracuje, jest odpowiedni do zapewnienia prawidłowego, skutecznego i efektywnego zarządzania/ wdrażania i kontroli RPO-L2020? | 44 |
| Tabela 2. Odpowiedzi na pytanie: Czy Pan/i zdaniem w systemie zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020 występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji pomiędzy instytucjami i/lub komórkami wewnątrz instytucji? | 45 |
| Tabela 3. Narzędzia stosowane w komunikacji z poszczególnymi grupami odbiorców wg Strategii komunikacji RPO-L2020. | 55 |
| Tabela 4. Odpowiedzi na pytanie: "Czy procedury i instrukcje, obowiązujące w instytucjach zaangażowanych w system zarządzania, wdrażania i kontroli Programu zapewniają – Pana/i zdaniem - jego sprawną realizację?" | 66 |
| Tabela 5. Odpowiedzi na pytanie: Czy Instrukcje Wykonawcze zawierają niezbędne procedury dla wszystkich działań związanych z realizacją programu? | 67 |
| Tabela 6. Odpowiedzi na pytanie: Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje często wprowadzane są zmiany w obowiązujących procedurach? | 67 |



ANEKSY

ANEKS 1 - Projekty narzędzi badawczych

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 przedstawicielami IZ i IP RPO-L2020

Dzień dobry,

nazywam się reprezentuję ITTI Sp. z o. o., która na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego realizuje badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020.

Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020, 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/i pełni w systemie zarządzania i wdrażania Programu RPO-L2020?

1. Jak ocenia Pan/i strukturę instytucjonalną i organizacyjną systemu zarządzania i wdrażania RPO-L2020? Proszę ocenić aspekty takie jak: zarządzanie, wdrażanie, kontrolę, certyfikację, rozdział funkcji IC i IZ?

2. Jak ocenia Pan/i podział kompetencji pomiędzy poszczególnymi komórkami w instytucjach wchodzących w skład systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020? Czy zapewnia on prawidłowe, skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie i kontrolę programu?

Pytanie uzupełniające: Czy Pan/i zdaniem system przepływu informacji pomiędzy IP i IZ jest sprawny/wystarczający i funkcjonuje prawidłowo? 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?

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

5. Czy Pani/Pana zdaniem, Lokalny System Informatyczny dla RPO-L2020 umożliwi gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli Programu?

Pytanie uzupełniające: Jeśli nie, proszę powiedzieć jakich funkcjonalności brakuje?

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

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

Pytanie uzupełniające: jeśli tak, to jakie?

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

9. Czy często wprowadzane są zmiany w procedurach realizacji RPO?

Pytanie uzupełniające: Czy istnieje system zapewniający, że pracownicy są informowani o zmianach, nowych procedurach?

Pytanie uzupełniające: Jakie czynniki Pan/i zdaniem wewnętrzne (zależne od Instytucji Zarządzającej) lub/i zewnętrzne (niezależne od IZ) mają lub mogą mieć wpływ na trwałość przyjętych procedur?

10. Czy Pan/i zdaniem procedury, instrukcje wdrażania przekazywane przez IZ, IP i IC są jasne i zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy RPO-L2020?

Pytanie uzupełniające: Jeśli nie, to jakie procedury, instrukcje są niezrozumiałe?

Pytanie uzupełniające: Jakie grupy interesariuszy mogą mieć utrudniony dostęp do tych informacji?

Pytanie uzupełniające: Jakie działania należałoby podjąć, by poprawić dostęp do tych informacji dla poszczególnych grup interesariuszy Programu?

11. Czy zdarzają się naruszenia lub odstępstwa od przyjętych procedur realizacji zadań? Jeżeli tak, czym są one spowodowane i w jakich obszarach występują najczęściej?

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

Pytanie uzupełniające: Jeśli nie, proszę powiedzieć jakich instrukcji (i/lub dla jakich procedur) brakuje?

13. Czy uważa Pan/i, że należałoby zmienić obowiązujące procedury, aby usprawnić zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020?

Pytanie uzupełniające: Jeśli tak, to w jakim zakresie należałoby je zmienić?

14. Czy Pana/i 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?

Pytanie uzupełniające: Jeśli nie, proszę powiedzieć jakich kompetencji (i/lub jakich pracowników) brakuje?

Pytanie uzupełniające: Czy w reprezentowanej przez Pana/ą Instytucji zauważa Pan/i problemy (takie jak: rotacja pracowników, poziom wynagrodzeń, biurokratyzacja, inne) występujące przy zarządzaniu i wdrażaniu Programu? Jeśli tak, to jakie widzi Pan/Pani ich przyczyny oraz możliwości zapobiegania i rozwiązywania?

15. Czy Pana/i zdaniem występuje lub czy może wystąpić zjawisko fluktuacji kadry zaangażowanej w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020?

Pytanie uzupełniające: Jeśli tak, to w jakim zakresie fluktuacja kadr może zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie Programu?

Pytanie uzupełniające: W jaki sposób można ograniczyć fluktuację kadr negatywnie wpływającą na zarządzanie i wdrażanie programu?

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

17. Czy Pana/i zdaniem w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 funkcjonuje system szkoleń dla pracowników?

18. Jakie są potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników w reprezentowanej przez Pana/ią Instytucji?

19. Jak oceniłby Pan/i przepływ informacji pomiędzy instytucjami (oraz ich komórkami) zaangażowanymi w proces zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020? Czy istnieją obszary gdzie przepływ informacji jest niewystarczający?

20. Czy w Pana/i opinii wewnętrzny przepływ informacji w ramach IZ funkcjonuje prawidłowo?

21. Czy Pana/i zdaniem osoby zaangażowane w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 mają dostęp do informacji koniecznych do sprawnej realizacji powierzonych zadań?

Pytanie uzupełniające: Czy dostępność ta może być większa?

22. Czy ścieżka służbowa determinująca obieg dokumentów wewnątrz reprezentowanej przez Pana/ią Instytucji zapewnia sprawne i efektywne działanie?

Pytanie uzupełniające: Jeśli nie, to jakie są bariery i problemy w systemie komunikacji powodujące utrudnienia w obiegu dokumentów?



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

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

24. Czy Pana/i zdaniem pomoc techniczna jest adekwatna do potrzeb (kadrowych, sprzętowych, lokalowych) w reprezentowanej przez Pana/ią Instytucji?

Pytanie uzupełniające: Jeśli nie, to jakie są Pana/i zdaniem najważniejsze/najpilniejsze potrzeby, których zaspokojenie jest niezbędne dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją Programu?

Pytanie podsumowujące:

25. Czy Pana/i zdaniem przyjęty system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 jako całość działa sprawnie?

Pytanie uzupełniające: Jeśli nie, to jakie należy podjąć działania, aby skutecznie i efektywnie realizować Program?

Bardzo dziękuję za poświęcony czas i rozmowę

Wywiad FGI pracownikami zaangażowanymi w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę i certyfikację Programu

Moderator rozpoczyna spotkanie:

Dzień dobry,

nazywam się reprezentuję ITTI Sp. z o. o., która na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego realizuje badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020.

Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020, identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu. Na ten temat chciałbym/chciałabym z Państwem porozmawiać.

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.

Wprowadzenie:



Proszę Państwa o przedstawienie się i krótkie opisanie funkcji/stanowiska, jakie pełnią/sprawują Państwo w systemie wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020?

Blok I - Funkcjonowanie instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020

1. Jak oceniliby Państwo obecną strukturę instytucjonalną i organizacyjną systemu zarządzania i wdrażania RPO-L2020? Czy jest ona prawidłowa i pozwala na skuteczne i efektywne zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację Programu?
2. Czy Państwa zdaniem podział kompetencji między instytucjami i ich poszczególnymi komórkami jest właściwy? Czy pojawia się zjawisko nakładania lub nieprzydzielenia kompetencji?

Blok II - Adekwatność, przejrzystość i funkcjonalność procedur regulujących procesy zarządzania

3. Czy Państwa zdaniem obowiązujące w instytucjach zaangażowanych w system zarządzania i wdrażania procedury i instrukcje zapewniają sprawną realizację programu? Czy istnieją bariery proceduralne we wdrażaniu Programu?
4. Czy Państwa zdaniem wspomniane wyżej procedury i instrukcje są jasne i zrozumiałe dla pracowników zaangażowanych we wdrażanie i zarządzanie Programem?
5. Czy Państwa zdaniem obowiązujące Instrukcje Wykonawcze zawierają niezbędne procedury dla wszystkich działań związanych z realizacją Programu?
6. W jakim zakresie Państwa zdaniem należałoby zmienić obowiązujące procedury, aby usprawnić zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020?

Blok III – Ocena zasobów ludzkich

7. Czy Państwa 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?
8. Czy Państwa zdaniem występuje lub czy może wystąpić zjawisko fluktuacji kadry zaangażowanej w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020? W przypadku wystąpienia zjawiska fluktuacji kadr, w jakim stopniu może ono zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie programu? W jaki sposób można ograniczyć fluktuację kadr negatywnie wpływającą na zarządzanie i wdrażanie Programu?

Blok IV- Ocena przepływu informacji

9. Czy Państwa zdaniem pomiędzy instytucjami (oraz ich komórkami) zaangażowanymi w proces zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 istnieje sprawny przepływ informacji? Czy istnieją obszary gdzie przepływ informacji jest niewystarczający?

10. Czy Państwa zdaniem wewnętrzny przepływ informacji w ramach IZ funkcjonuje prawidłowo?

Blok V – Ocena zasobów materialnych i niematerialnych

11. Czy Państwa zdaniem w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 funkcjonuje system szkoleń dla pracowników? Jakie są potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników ww. instytucji?

12. Czy Państwa zdaniem instytucje zaangażowane w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020 oraz ich pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa?

Podsumowanie

13. Czy przyjęty system zarządzania, wdrażania, kontroli i certyfikacji RPO-L2020 działa sprawnie? Jeśli nie, to jakie należy podjąć działania, aby skutecznie i efektywnie realizować Program?

Na zakończenie spotkania Moderator dziękuje zaproszonym respondentom za udział w badaniu i przedstawienie swoich opinii.

Arkusze obserwacji

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 |
|---|--|--|
| Zasoby lokalowe w siedzibie IZ dla realizacji zadań związanych z wdrażaniem, zarządzaniem i kontrolą Programu | | |
| Czy pomieszczenia w siedzibie IZ są łatwo dostępne? | | |
| Czy liczba i układ pomieszczeń w siedzibie IZ, służących realizacji zadań związanych z wdrażaniem, zarządzaniem i kontrolą Programu, jest odpowiedni (tj. każdy | | |



| | | |
|---|--|--|
| <i>pracownik ma oddzielne miejsce pracy³⁸, układ pomieszczeń nie może utrudniać komunikacji osobistej, Departamenty UMWL mieszczą się w jednym budynku lub w kilku)?</i> | | |
| <i>Czy pomieszczenia w siedzibie IZ są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych?</i> | | |
| <i>Czy dla pracowników IZ 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> | | |
| Wyposażenie stanowisk pracy pracowników zaangażowanych w realizację zadań związanych z wdrażaniem, zarządzaniem i kontrolą Programu | | |
| <i>Czy sprzęt komputerowy na stanowiskach pracy jest odpowiedni (tj. każdy pracownik ma do dyspozycji PC z łączem internetowym o przepustowości co najmniej 2 Mb/s, zgodny ze standardem BHP³⁹)?</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> | | |

³⁸ 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 m³ wolnej objętości tego pomieszczenia oraz co najmniej 2 m² 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 m³ wolnej objętości pomieszczenia.

³⁹ 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.

| | | |
|--|---|--|
| Zasoby – środki techniczne, umożliwiające terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań komórki/wydziału <i>Jakich środków technicznych brakuje?</i> | | |
| <i>Dodatkowe uwagi obserwatora</i> | - | |

Warsztat ewaluacyjny (heurystyczny) z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej i Instytucji Pośredniczących dla RPO-L2020

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 Lubuskiego realizuje badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020.

Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020, identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych, a także zaproponowanie sposobów zwiększenia skuteczności i efektywności tego systemu. W ramach spotkania chcielibyśmy 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: Funkcjonowanie Instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020

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 struktury instytucjonalnej i organizacyjnej systemu zarządzania i wdrażania RPO-L2020 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 UMWL i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020, by zniwelować te problemy?

W związku z wnioskiem z badania nr 2 dotyczącym podziału kompetencji między instytucjami i ich poszczególnymi komórkami 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 UMWL i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020, 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 RPO-L2020

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 UMWL i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020, by zniwelować te problemy?

*uszczergówienie 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: Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie, zarządzanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020

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 UMWL i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020, by zniwelować te problemy?

*uszczergówienie 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 IV: Ocena przepływu informacji



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 RPO-L2020, 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 UMWL i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020, 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?

Blok A – Prezentacja wniosków z badania – obszar V: – Ocena zasobów materialnych i niematerialnych Instytucji wchodzących w skład systemu wdrażania, zarządzania i kontroli oraz certyfikacji RPO-L2020

1. Proszę o krótki komentarz do naszych wniosków dotyczących obszaru V 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 potrzeb szkoleniowych i edukacyjnych pracowników ww. instytucji, 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 UMWL i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020, by zniwelować te problemy?



1.2. W związku z wnioskiem z badania nr (...) dotyczącym potrzeb co do środków technicznych, umożliwiających terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań Instytucji, 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 UMWL i inne instytucje zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO-L2020, by zniwelować te problemy?

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

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 Lubuskiego realizuje badanie ewaluacyjne pn. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020.

Celem badania jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020, 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.

Pytania wprowadzające

W jakiej instytucji i komórce odpowiedzialnej za zarządzanie, wdrażanie i/lub kontrolę RPO-L2020 Pani/Pan pracuje?

.....

Proszę podać zajmowane stanowisko

.....



1. Jak ocenia Pan/i podział zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi instytucjami (Instytucja Zarządzająca/Instytucje Pośredniczące/Instytucja Certyfikująca), odpowiedzialnymi za zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPO-L2020 w odniesieniu do następujących aspektów:

(Bardzo proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie: 5 oznacza „bardzo dobry/odpowiedni”, a 1 – „bardzo zły/zupełnie nieodpowiedni”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| Oceniany aspekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a. efektywne zarządzanie | | | | | | |
| W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające: - w jakim zakresie, Pana/Pani zdaniem, podział ten jest nieodpowiedni? (pytanie otwarte) | | | | | | |

b. wdrażanie

| Oceniany aspekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| b. wdrażanie | | | | | | |
| W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające: - w jakim zakresie, Pana/Pani zdaniem, podział ten jest nieodpowiedni? (pytanie otwarte) | | | | | | |

c. kontrola

| Oceniany aspekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| c. kontrola | | | | | | |
| W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające: - w jakim zakresie, Pana/Pani zdaniem, podział ten jest nieodpowiedni? (pytanie otwarte) | | | | | | |

| |
|-------|
| |
| |

d. certyfikacja programu

| Oceniany aspekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| d. certyfikacja programu | | | | | | |
| W przypadku udzielenie odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające: - w jakim zakresie, Pana/Pani zdaniem, podział ten jest nieodpowiedni? (pytanie otwarte) | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

2. Czy Pan/i zdaniem funkcje IC i IZ zostały właściwie rozdzielone? Bardzo proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie: 5 oznacza „bardzo dobrze/odpowiednio”, a 1 – „bardzo źle/zupełnie nieodpowiednio”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć).

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| [x] | [x] | [x] | [x] | [x] | [x] |

W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające:

2a. W jakim zakresie, Pana/Pani zdaniem, podział ten jest nieodpowiedni? (pytanie otwarte)

.....

3. Czy zakres zadań (kompetencje) komórki (Departamentu/Wydziału), w której Pan/i pracuje, jest odpowiedni do zapewnienia prawidłowego, skutecznego i efektywnego zarządzania / wdrażania i kontroli RPO-L2020? Proszę ocenić w skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „w bardzo wysokim stopniu”, a 1 – „bardzo źły/zupełnie nieodpowiedni”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| [x] | [x] | [x] | [x] | [x] | [x] |

W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające:

2a. W jakim zakresie, Pana/Pani zdaniem, zakres zadań (kompetencje) jest nieodpowiedni? (pytanie otwarte)

.....

4. Czy Pan/i zdaniem w systemie zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020 występuje zjawisko nakładania się lub nieprzydzielenia kompetencji pomiędzy instytucjami i/lub komórkami wewnątrz instytucji?

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

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

4a. Jeśli tak, to w jakich przypadkach kompetencje się nakładają? (pytanie otwarte)

.....

5. Czy Pan/i zdaniem w systemie zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020 występuje zjawisko nieprzydzielenia kompetencji?

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

5a. Jeśli tak, to jakich ważnych dla prawidłowego zarządzania, wdrażania i kontroli RPO-L2020 kompetencji nie przydzielono? (pytanie otwarte)

.....

5. Czy Lokalny System Informatyczny dla RPO-L2020 umożliwia gromadzenie odpowiednich danych niezbędnych dla sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli programu? Proszę ocenić w skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „w bardzo wysokim stopniu”, a 1 – „bardzo zły/zupełnie nieodpowiedni”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

6. Czy procedury i instrukcje, obowiązujące w instytucjach zaangażowanych w system zarządzania, wdrażania i kontroli Programu zapewniają – Pana/i zdaniem - jego sprawną realizację?



| | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Tak | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | <input checked="" type="checkbox"/> |

W przypadku udzielenia odpowiedzi „nie”, zadaje się pytanie uzupełniające:

6a. Jakie mógłby (mogłaby) Pan/i wskazać bariery proceduralne we wdrażaniu Programu? (pytanie otwarte)

.....

7. Które procedury zarządzania, wdrażania i kontroli Programu są najbardziej obciążające (np. są najbardziej czasochłonne, wymagają zaangażowania wielu osób i/lub dodatkowych zasobów) dla komórki (Departamentu/Wydziału/Instytucji), w której Pan/i pracuje? (pytanie otwarte)

.....

8. Czy Instrukcje Wykonawcze zawierają niezbędne procedury dla wszystkich działań związanych z realizacją Programu, realizowanych przez komórkę (Departament/Wydział/Instytucję), w której Pan/i pracuje?

| | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Tak | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | <input checked="" type="checkbox"/> |

8. Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje często wprowadzane są zmiany w obowiązujących procedurach?

| | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Tak | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | <input checked="" type="checkbox"/> |

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

8a. W jakim stopniu wprowadzane zmiany w procedurach powodują opóźnienia we wdrażaniu programu? (pytanie otwarte)



9. Jakie – Pana/i zdaniem - czynniki wewnętrzne (zależne od Instytucji Zarządzającej) lub/i zewnętrzne (niezależne od IZ) mają lub mogą mieć wpływ na trwałość przyjętych procedur? (pytanie otwarte)

10. Czy dostrzega Pan/i bariery proceduralne we wdrażaniu Programu?

| | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Tak | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | <input checked="" type="checkbox"/> |

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

10a. Jeśli tak, to jakie to bariery? (pytanie otwarte)

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

| | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Tak | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | <input checked="" type="checkbox"/> |

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

11a. Jeżeli tak, czym są one spowodowane i w jakich obszarach występują najczęściej? (pytanie otwarte)

12. Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje występuje zjawisko fluktuacji kadry zaangażowanej w zarządzanie, wdrażanie, kontrolę i certyfikację RPO-L2020? Proszę ocenić w skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „tak, bardzo często”, a 1 – „nie, w ogóle nie występuje”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| [x] | [x] | [x] | [x] | [x] | [x] |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

W przypadku udzielenia odpowiedzi 5-4, zadaje się pytania uzupełniające (12a i 12b):

12a. W jakim stopniu fluktuacja kadr w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje może zakłócić skuteczne i efektywne zarządzanie i wdrażanie Programu? Proszę ocenić w skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „zakłóca w bardzo wysokim stopniu”, a 1 – „zakłóca w bardzo małym stopniu”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| [x] | [x] | [x] | [x] | [x] | [x] |

12b. W jaki sposób można ograniczyć fluktuację kadr, negatywnie wpływającą na zarządzanie i wdrażanie Programu? (pytanie otwarte)

.....

13. Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje, istnieje i jest płatowy i pozapłatowy system motywacyjny pracowników?

| | płatowy system motywacyjny | pozapłatowy system motywacyjny |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Tak | [x] | [x] |
| Nie | [x] | [x] |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | [x] | [x] |

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

13a. Czy funkcjonujący obecnie w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje system motywacyjny dla pracowników jest odpowiedni?

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

W przypadku udzielenia odpowiedzi „nie”, zadaje się pytanie uzupełniające:

13b. Jakie rozwiązania należy wprowadzić, by funkcjonujący obecnie w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje system motywacyjny dla pracowników był efektywny? (pytanie otwarte)

.....

14. Czy obecnie w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje funkcjonuje system szkoleń dla pracowników?

| | |
|----------------------------|--------------------------|
| Tak | <input type="checkbox"/> |
| Nie | <input type="checkbox"/> |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/> |

15. Jakie są najważniejsze (najbardziej niezbędne) Pana/i potrzeby szkoleniowe i edukacyjne? (pytanie otwarte)

.....

16. Jak ocenia Pan/i dostępność do wszystkich niezbędnych informacji związanych z zarządzaniem, wdrażaniem, kontrolą i certyfikacją RPO-L2020 w swojej codziennej pracy? Proszę ocenić w skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „w pełni dostępne”, a 1 – „bardzo słabo dostępne”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytania uzupełniające (14a i 14b):

16a. W jakich obszarach dostęp do niezbędnych informacji jest niewystarczający? (pytanie otwarte)

.....

16b. Jakie rozwiązania należy wprowadzić, by dostępność do tych informacji była większa? (pytanie otwarte)

.....

17. Czy ścieżka służbowa determinująca obieg dokumentów w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje, zapewnia sprawne i efektywne działanie? Proszę ocenić w



skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „w pełni zapewnia”, a 1 – „bardzo słabo zapewnia”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| [x] | [x] | [x] | [x] | [x] | [x] |

W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające:

17a. Jeśli nie, to jakie są bariery i problemy w systemie komunikacji powodujące utrudnienia w obiegu dokumentów? (pytanie otwarte)

.....

18. Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje, pracownicy dysponują odpowiednimi środkami technicznymi, które umożliwiają terminową, skuteczną i efektywną realizację powierzonych zadań? Proszę ocenić w skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „w pełni dysponują”, a 1 – „dysponują w bardzo małym stopniu”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| [x] | [x] | [x] | [x] | [x] | [x] |

W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające:

18a. Jakich środków technicznych brakuje na Pana/i stanowisku pracy? (pytanie otwarte)

.....

19. Czy w komórce (Departamencie/Wydziale/Instytucji), w której Pan/i pracuje, wsparcie pomocą techniczną jest adekwatne do potrzeb (kadrowych, sprzętowych, lokalowych) Proszę ocenić w skali 1-5 (gdzie: 5 oznacza „w pełni adekwatne”, a 1 – „adekwatne w bardzo małym stopniu”, 0 – nie mam zdania/trudno powiedzieć)

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| [x] | [x] | [x] | [x] | [x] | [x] |

W przypadku udzielenia odpowiedzi 1-2, zadaje się pytanie uzupełniające:

19a. Jakiego typu wsparcie pomocą techniczną jest niezbędne dla sprawnego funkcjonowania komórki (Departamentu/Wydziału/Instytucji), w której Pan/i pracuje? (pytanie otwarte)



.....

Metryczka

M1) Wydział reprezentowany przez respondenta

M2) Stanowisko respondenta

M3) Staż pracy w instytucji

M4) Zakres wykonywanych zadań (proszę zaznaczyć właściwe):

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



ANEKS 2 – lista źródeł desk research

- Regionalny Program Operacyjny Lubuskie - 2020,
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Lubuskie-2020,
- Opis Funkcji i Procedur Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020⁴⁰
- Uchwała nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym - Lubuskie 2020 http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/11974/Uchwała_nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarzadzajacej_Regionalnym_Programem_Operacyjnym_-_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 59/729/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r. w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020 http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12253/Uchwała_nr_59_2F729_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniajaca_Uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarzadzajacej_Regionalnym_Programem_Operacyjnym__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 74/862/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 59/729/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 30 września 2015 r., zmieniającą Uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym - Lubuskie 2020 http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12415/Uchwała_nr_74_2F862_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniajaca_Uchwale_Nr_59_2F729_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_30_wrzesnia_2015_r__2C_zmieniajaca_Uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_i_Wykonawczej_Instytucji_Zarzadzajacej_Regionalnym_Programem_Operacyjnym_-_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 79/934/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 74/862/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 1 grudnia 2015 r., zmieniającą Uchwałę Nr 59/729/15

⁴⁰ Por. Uchwała nr 43/469/15 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Opisu Funkcji i Procedur Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 http://bip.lubuskie.pl/akty/0/11975/Uchwała_nr_43_2F469_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Opisu_Funkcji_i_Procedur_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp w dn. 22.08.2016]; Uchwała nr 79/931/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/469/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Opisu Funkcji i Procedur Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 [dostęp w dn. 22.08.2016] oraz Uchwała nr 107/1309/16 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Opisu Funkcji i Procedur Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 http://bip.lubuskie.pl/akty/0/12933/Uchwała_nr_107_2F1309_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Opisu_Funkcji_i_Procedur_Instytucji_Zarzadzajacej_oraz_Instytucji_Certyfikujacej_dla_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp w dn. 22.08.2016]



Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 30 września 2015 r., która zmieniała uchwałę nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12494/Uchwala_nr_79_2F934_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniajaca_Uchwale_Nr_74_2F862_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_1_grudnia_2015_r__2C_zmieniajaca_Uchwale_Nr_59_2F729_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_30_wrzesnia_2015_r__2C_ktora_zmieniała_uchwale_nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarządzającej_Regionalnym_Programem_Operacyjnym__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 91/1078/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12662/Uchwala_nr_91_2F1078_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniajaca_Uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarządzającej_Regionalnym_Programem_Operacyjnym__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 93/1136/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 roku w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12720/Uchwala_nr_93_2F1136_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniajaca_uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_roku_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarządzającej_Regionalnym_Programem_Operacyjnym__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 96/1150/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12739/Uchwala_nr_96_2F1150_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniajaca_Uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarządzającej_oraz_Instytucji_Certyfikującej_dla_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 104/1271/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020



http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12895/Uchwala_nr_104_2F1271_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmienajaca_Uchwale_nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarzadzajacej_oraz_Instytucji_Certyfikujacej_dla_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 108/1339/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12998/Uchwala_nr_108_2F1339_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmienajaca_Uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarzadzajacej_oraz_Instytucji_Certyfikujacej_dla_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 109/1367/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/13026/Uchwala_nr_109_2F1367_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmienajaca_Uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarzadzajacej_oraz_Instytucji_Certyfikujacej_dla_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 120/1553/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 43/468/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Certyfikującej dla Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/13255/Uchwala_nr_120_2F1553_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmienajaca_Uchwale_Nr_43_2F468_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r__2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Zarzadzajacej_oraz_Instytucji_Certyfikujacej_dla_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/

- Uchwała nr 43/470/15 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze dla Działania 6.1 i 6.2 Osi Priorytetowej 6 Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020

http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/11976/Uchwala_nr_43_2F470_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej__E2_80_93_Wojewodzkiego_Urzedu_Pracy_w_Zielonej_Gorze_dla_Dzialania_6_1_i_6_2_Osi_Priorytetowej_6_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]



- Uchwała nr 59/728/15 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry w ramach poddziałań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego - Lubuskie 2020
http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12252/Uchwala_nr_59_2F728_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej_ZIT_Miejskiego_Obszaru_Funkcjonalnego_Zielonej_Gory_w_ramach_poddzialan_Zintegrowanych_Inwestycji_Terytorialnych_Szczegolowego_Opisu_Osi_Priorytetowych_Regionalnego_Programu_Operacyjnego_-_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 59/727/15 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wlkp. w ramach poddziałań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020
http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12251/Uchwala_nr_59_2F727_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej_ZIT_Miejskiego_Obszaru_Funkcjonalnego_Gorzowa_Wlkp_w_ramach_poddzialan_Zintegrowanych_Inwestycji_Terytorialnych_Szczegolowego_Opisu_Osi_Priorytetowych_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 76/906/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca uchwałę nr 59/728/15 Zarząd Województwa Lubuskiego z dnia 30 września 2015 roku w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry w ramach poddziałań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020
http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12459/Uchwala_nr_76_2F906_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniacza_uchwale_nr_59_2F728_2F15_Zarzad_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_30_wrzesnia_2015_roku_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej_ZIT_Miejskiego_Obszaru_Funkcjonalnego_Zielonej_Gory_w_ramach_poddzialan_Zintegrowanych_Inwestycji_Terytorialnych_Szczegolowego_Opisu_Osi_Priorytetowych_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 76/905/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca uchwałę nr 59/727/15 Zarząd Województwa Lubuskiego z dnia 30 września 2015 roku w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wlkp. w ramach poddziałań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020
http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12458/Uchwala_nr_76_2F905_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniacza_uchwale_nr_59_2F727_2F15_Zarzad_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_30_wrzesnia_2015_roku_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej_ZIT_Miejskiego_Obszaru_Funkcjonalnego_Gorzowa_Wlkp_w_ramach_poddzialan_Zintegrowanych_Inwestycji_Terytorialnych_Szczegolowego_Opisu_Osi_Priorytetowych_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 79/932/15 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca uchwałę nr 43/470/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r. w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze dla Działania 6.1 i 6.2 Osi Priorytetowej 6 Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12491/Uchwała_nr_79_2F932_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniacja_uchwale_nr_43_2F470_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej_E2_80_93_Wojewodzkiego_Urzedu_Pracy_w_Zielonej_Gorze_dla_Dzialania_6_1_i_6_2_Osi_Priorytetowej_6_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 91/1079/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca uchwałę nr 43/470/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r., w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze dla Działania 6.1 i 6.2 Osi Priorytetowej 6 Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/12663/Uchwała_nr_91_2F1079_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniacja_uchwale_nr_43_2F470_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r_2C_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej_E2_80_93_Wojewodzkiego_Urzedu_Pracy_w_Zielonej_Gorze_dla_Dzialania_6_1_i_6_2_Osi_Priorytetowej_6_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 110/1390/16 Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Zielonej Górze dla Działania 4.2 i 4.3 Osi Priorytetowej 4 Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/13049/Uchwała_nr_110_2F1390_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej__E2_80_93_Wojewodzkiego_Funduszu_Ochrony_Srodowiska_i_Gospodarki_Wodnej_w_Zielonej_Gorze_dla_Dzialania_4_2_i_4_3_Osi_Priorytetowej_4_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Uchwała nr 115/1473/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca Uchwałę Nr 59/728/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 30 września 2015 roku w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry w ramach poddziałań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/13175/Uchwała_nr_115_2F1473_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniacja_Uchwale_Nr_59_2F728_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_30_wrzesnia_2015_roku_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej_ZIT_Miejskiego_Obszaru_Funkcjonalnego_Zielonej_Gory_w_ramach_poddzialan_Zintegrowanych_Inwestycji_Terytorialnych_Szczegolowego_Opisu_Osi_Priorytetowych_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/

[dostęp: 18.08.2016]

- Uchwała nr 116/1489/16 Zarządu Województwa Lubuskiego zmieniająca uchwałę nr 43/470/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 26 czerwca 2015 r. w sprawie przyjęcia Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze dla Działania 6.1 i 6.2 Osi Priorytetowej 6 Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020
http://www.bip.lubuskie.pl/akty/0/13191/Uchwała_nr_116_2F1489_2F16_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_zmieniajaca_uchwale_nr_43_2F470_2F15_Zarzadu_Wojewodztwa_Lubuskiego_z_dnia_26_czerwca_2015_r_w_sprawie_przyjecia_Instrukcji_Wykonawczej_Instytucji_Posredniczacej__E2_80_93_Wojewodzkiego_Urzędu_Pracy_w_Zielonej_Gorze_dla_Działania_6_1_i_6_2_Osi_Priorytetowej_6_Regionalnego_Programu_Operacyjnego__E2_80_93_Lubuskie_2020/ [dostęp: 18.08.2016]
- Instrukcja Obiegu i Kontroli Dokumentów Finansowo-Księgowych dotyczących funduszy strukturalnych projekcji finansowej na lata 2014-2020,
- Uchwała Zarządu Województwa Lubuskiego w sprawie powołania Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Lubuskie-2020,
- Sprawozdanie Roczne za lata 2014-2015 z wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Lubuskie-2020,
- Protokoły z posiedzeń Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny - Lubuskie2020,
- Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego,
- Strategia Europa 2020,
- Umowa Partnerstwa,
- Roczny Plan Szkoleń dla Pracowników zaangażowanych w realizację RPO-L2020,
- Roczny Plan Działań z Pomocy Technicznej RPO-L2020.
- 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 [dostęp: 18.08.2016]
- 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.),
- 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 sposobu korygowania i odzyskiwania nieprawidłowych wydatków oraz raportowania nieprawidłowości w ramach programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020*, MR, Warszawa 2016,
https://www.mr.gov.pl/media/23916/Wytyczne_dot_rewitalizacji_po_aktualizacji-zatwierdzone02082016clear.pdf [dostęp: 18.08.2016]
- *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
[dostęp: 18.08.2016]

- 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.mr.gov.pl/media/16376/Wytyczne_CT9_3.pdf [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze zdrowia na lata 2014-2020, MR, Warszawa 2016, https://www.mr.gov.pl/media/13715/Wytyczne_ZDROWIE_2014-2020_09_12_2015_FINAL_4.pdf [dostęp: 18.08.2016]
- 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 [dostęp: 18.08.2016]
- 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 [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, https://www.mr.gov.pl/media/9318/wytyczne_090915_final.pdf [dostęp: 18.08.2016]
- 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 [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze edukacji na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015, https://www.mr.gov.pl/media/5068/Wytyczne_edukacja_02_06.pdf [dostęp: 18.08.2016]
- 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 [dostęp: 18.08.2016]
- 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 [dostęp: 18.08.2016]
- 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
[dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015,



https://www.mr.gov.pl/media/2358/Wytyczne_w_zakresie_informacji_i_promocji.pdf
[dostęp: 18.08.2016]

- 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 [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020, MliR, Warszawa 2015,
https://www.mr.gov.pl/media/2155/Wytyczne_kwalifikowalnosc_wydatkow_EFFR_EFS_FS_2014_20.pdf [dostęp: 18.08.2016]
- 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 [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>, [dostęp: 18.08.2016]
- 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, [dostęp: 18.08.2016]
- 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, [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_EFS_2_07_2015.pdf [dostęp: 19.08.2016]
- 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, [dostęp: 18.08.2016]
- 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>, [dostęp: 19.08.2016]



- 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>
[18.08.2016]
- 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, [dostęp: 19.08.2016]
- 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 [dostęp: 19.08.2016]
- Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020,
https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/9318/wytyczne_090915_final.pdf, [dostęp 18.08.2016]
- 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, [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne w zakresie sprawozdawczości na lata 2014-2020,
http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2797/Wytyczne_w_zakresie_sprawozdawczosci_2014_2020.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne w zakresie informacji i promocji programów operacyjnych polityki spójności na lata 2014-2020,
http://www.rpo.lodzkie.pl/images/Logotypy/Wytyczne_w_zakresie_informacji_i_promocji.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- Kontrakt Terytorialny dla Województwa Lubuskiego,
https://www.mr.gov.pl/media/3261/KT_Lubuskie_14112014.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- 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,
https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/16376/Wytyczne_CT9_3.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- 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, [dostęp: 18.08.2016]

- 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,
https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2470/Wytyczne_zasady_rownosciszans12052015.pdf, [dostęp: 18.08.2018]
- Agenda działań na rzecz równości szans i niedyskryminacji w ramach funduszy unijnych 2014-2020, https://www.power.gov.pl/media/6131/Agenda_ZATWIERDZONA.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- 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”, <http://rpo.opolskie.pl/wp-content/uploads/2015/04/rozporz%C4%85dzenie-wykonawcze-komisji-2015207.pdf>, [dostęp: 18.08.2016]
- 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, [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne MIR w zakresie realizacji zasady partnerstwa na lata 2014-2020,
https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/10857/Wytyczne_realizacja_zasady_partnerstwa_druga_wersja.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne MIR w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020,
https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1618/Wytyczne_gromadzenie_danych_20150303_zatwierdzone.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- Wytyczne MIR w zakresie realizacji projektów finansowanych ze środków Funduszu Pracy w ramach programów operacyjnych współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020,
https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/2226/Wytyczne_PUP_2014_2020_PODPISANE_2015.pdf, [dostęp: 18.08.2016]
- Raport z przeprowadzonego badania pn. *Ewaluacja ex- ante Regionalnego Programu Operacyjnego Lubuskie-2020*,
- badania ewaluacyjne przeprowadzone na potrzeby LRPO 2007-2013:

- Raport z badania ewaluacyjnego pn. *Komplementarność interwencji Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego z projektami realizowanymi w ramach innych funduszy UE w województwie lubuskim*,
http://lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1054:raport-z-badania-ewaluacyjnego-pn-komplementarno-interwencji-lubuskiego-regionalnego-programu-operacyjnego-z-projektami-realizowanymi-w-ramach-innych-funduszy-uew-wojewodztwie-lubuskim&catid=142:wyniki-ewaluacji&Itemid=166 [dostęp: 19.08.2016]
- Raport z badania ewaluacyjnego pn. *Analiza i ocena pozakonkursowego trybu wyboru projektów*
http://lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=701:raport-z-badania-ewaluacyjnego-lrpo-qanaliza-i-ocena-pozakonkursowego-trybu-wyboru-projektowq&catid=142:wyniki-ewaluacji&Itemid=166, [dostęp: 19.09.2016]
- Raport z badania ewaluacyjnego pn. *Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli LRPO na lata 2007-2013*,
http://lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=346:raport-z-badania-ewaluacyjnego-lrpo-&catid=142:wyniki-ewaluacji&Itemid=166, [dostęp: 19.08.2016],
- Raport z badania ewaluacyjnego pn. *Ocena systemu kryteriów oceny projektów w ramach LRPO*,
http://lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=161:raport-z-badania-ewaluacyjnego-lrpo&catid=142:wyniki-ewaluacji&Itemid=166, [dostęp: 19.08.2016]
- Badania ewaluacyjne przeprowadzone na potrzeby PO KL 2007-2013, w tym w szczególności rekomendacje z tych badań dotyczące perspektywy finansowej 2014-2020:
 - *Ocena systemu zarządzania i wdrażania PO KL 2007-2013*. PSDB sp. z o.o. na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010,
 - *Ocena barier i luk prawnych w kontekście efektywnej realizacji wsparcia w ramach EFS*. Coffey International Development na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012,
 - *Ocena funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania Priorytetu X Pomoc Techniczna w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013*. PSDB sp. z o.o. na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2013,
 - *Ewaluacja strategiczna działań informacyjno-promocyjnych realizowanych w ramach PO KL*. EGO – Evaluation for Government Organizations s.c. na zlecenie Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015,
 - *Plan działań na rzecz zwiększenia potencjału administracji samorządowej zmierzającego do zapewnienia właściwej realizacji RPO 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.

