



**NARODOWA
STRATEGIA SPÓJNOŚCI**
dla rozwoju Polski



Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

**UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO**



RAPORT

**Potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania
funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia
eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska**

WROCLAW 2008

Autorzy:

Dr Małgorzata Domiter

Dr Anna Marciszewska

Nadzór merytoryczny:

Dr hab. Prof. DSW – Piotr Mickiewicz

Opracowanie techniczno-redakcyjne:

Małgorzata Kaczmarek

Ewa Joanna Leja

Raport został przygotowany w ramach realizowanego projektu naukowo-badawczego w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych na poziomie NSS pt. "Potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska" – POPT.03.01.00-00-002/07. Projekt finansowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego z środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013

© Stowarzyszenie Rozwoju Przedsiębiorczości

© Dolnośląska Szkoła Wyższa

© Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

1. Wprowadzenie

Znajomość zagadnień związanych z projektami europejskimi, z uwagi na skalę zaangażowanych funduszy unijnych w realizację różnorodnych przedsięwzięć staje się coraz bardziej niezbędna. Powoduje to, że jednym z ważniejszych problemów stojących przed Komisją Europejską jest dobór właściwej metodyki zarządzania projektami europejskimi¹. Sytuacja ta przyczyniła się do podjęcia działań związanych z analizą skuteczności wdrażania polityki pomocowej Unii Europejskiej w poszczególnych krajach członkowskich. Przeprowadzenie analiz pozwoliło na wyciągnięcie wniosku, że pewne negatywne zjawiska związane z wieloma programami i projektami europejskimi występują niezależnie od obszaru wdrożenia i charakteru realizowanych przedsięwzięć. Wśród nich wymienia się przede wszystkim: słabe planowanie i przygotowanie, niedostosowanie do potrzeb, niewystarczające uwzględnienie zagrożeń towarzyszących realizacji, ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści, niedostateczne wykorzystanie doświadczeń wynikających z poprzednich projektów, niejasne ramy strategiczne, niepełna analiza sytuacji, planowanie i wdrożenie zorientowane na działanie, a nie na cel, nieweryfikowalny wynik projektów, presję wydatkowania środków, krótkoterminową wizję działania, niespójne wzajemnie dokumenty projektu, brak wspólnego postrzegania problemów, celów i założeń projektu².

Doświadczenia wszystkich państw korzystających z funduszy strukturalnych, w tym także doświadczenia Polski zdobyte w poprzednim okresie programowania 2004-2006 wskazują na znaczną trudność w terminowym wykorzystaniu środków funduszy w ramach dostępnych alokacji. Problem dotyczy zarówno oceny i wyboru projektów do dofinansowania, jak i dokonywania refundacji poniesionych wydatków ze środków funduszy strukturalnych. W tych okolicznościach prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania i wdrażania pomocy jest kluczowym warunkiem sprawnej oceny i wyboru projektów do dofinansowania oraz determinantą płynnego i relatywnie szybkiego dokonywania płatności na rzecz beneficjentów.

Odniesienie do poprzedniego okresu programowania tworzy tło makroekonomiczne niezbędne dla prawidłowego określenia celów i założeń niniejszego raportu.

¹ M.Trocki, B. Grucza: *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE Warszawa 2006, s.9.

² Op.cit. ..., s.9.

2. Tło makroekonomiczne i założenia do badań ankietowych

1. **NSRO** to podstawowy dokument przygotowany przez każdy kraj członkowski UE, określający krajowe priorytety, na które będą przeznaczone unijne fundusze w okresie programowania 2007-2013. Cele strategiczne NSRO oraz cele horyzontalne zostaną osiągnięte za pomocą programów operacyjnych krajowych i regionalnych, realizowanych w ramach celów Konwergencja oraz Europejska Współpraca Terytorialna. W okresie programowania 2007-2013 Polska jest największym beneficjentem unijnej polityki spójności. Spośród 347 mld euro przeznaczonych na ten cel, ponad 67,3 mld euro zostało przyznane Polsce (blisko 1/5 budżetu UE na politykę spójności). Łącznie z współfinansowaniem krajowym, kwota ta wynosi ok. 85,6 mld euro.
2. Do końca 2007 r. w ramach 7 programów operacyjnych i programów dwóch Inicjatyw Wspólnotowych wypłacono na rzecz beneficjentów ok. 21,86 mld PLN ze środków funduszy strukturalnych, co stanowi **69,8% alokacji na lata 2004-2006**, przy czym najważniejszych płatności w skali 2007 r. dokonano w grudniu – na kwotę 1,33 mld PLN. Do końca 2007 r. **zakontraktowano blisko 105% alokacji** na lata 2004-2006 (wynika to z mechanizmu nadkontraktacji).
3. Nieprawidłowości w wykorzystaniu funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, w okresie 1.05.2004 – 31.12.2007:
 - 497 zgłoszonych nieprawidłowości,
 - 28 mln euro – kwota nieprawidłowości wykrytych przed płatnością,
 - 21 mln euro kwota nieprawidłowości wykrytych po płatności,
 - 19 mln euro kwota pozostająca do odzyskania,
 - 0,55% - kwota nieprawidłowości w stosunku do wartości wniosków o refundację złożonych do KE.
4. Metody wykrycia stwierdzonych nieprawidłowości:
 - kontrola na miejscu – 36%,
 - wstępne czynności sprawdzające – 28%,
 - kontrola dokumentów – 23%,

- inne 6%,
- kontrola skarbową – 4%,
- kontrola ex-post – 3%³.

Nieprawidłowości wskazane wyżej, jak i nadal istniejące zagrożenia i bariery w realizacji programów na lata 2004-2006 można przyporządkować do następujących kwestii problemowych:

Bariery administracyjne i prawne – przede wszystkim w zakresie prawa budowlanego, zagospodarowania przestrzennego oraz prawa ochrony środowiska.

Długotrwałość procesów inwestycyjnych – spowodowany przede wszystkim koniecznością stosowania procedur ustawy Prawo Zamówień Publicznych.

Niewystarczający potencjał firm budowlanych i wzrastające koszty usług na rynku budowlanym – prowadzi to do wzrostu kosztów przyjętych do dofinansowania inwestycji.

Opóźnianie procesu wnioskowania o płatności przez beneficjentów – odkładanie przez beneficjentów momentu sporządzenia wniosków o płatność, w szczególności beneficjentów instytucjonalnych, którzy mają zapewnione środki na dalszą realizację projektów np. w budżetach, powoduje, że znaczna część wydatków poniesionych na realizację projektów nie przekształca się w płatności z kont programowych.

Trudności związane z realizacją dużych projektów z zakresu informatyzacji administracji – przykładem jest niepowodzenie realizacji projektu „Przebudowa i integracja systemu rejestrów państwowych (PESEL2)”, wdrażanego przez MSWiA, o wartości stanowiącej blisko 50% wartości działania 1.5 w SPO WKP.

Możliwość zawieszenia przez Komisję Europejską płatności we wszystkich programach finansowanych ze środków EFRR – Komisja Europejska oczekuje przedłożenia przez stronę polską list projektów wraz z odpowiadającymi im wnioskami o płatność na przełomie styczeń/luty danego roku, według stanu na grudzień roku poprzedniego. Z uwagi na zaległości w zakresie rejestracji danych o projektach w systemach informatycznych przedmiotowe zestawienia nie funkcjonują w pełnym zakresie i przedstawienie danych w wymaganym formacie i w nałożonym przez KE terminie może okazać się niewykonalne.⁴

³ Według danych Ministerstwa Finansów, Departament Ochrony Interesów Finansowych UE.

⁴ Informacja Rządu na temat stanu wykorzystania środków Unii Europejskiej, Druk nr 179, 23 stycznia 2008 r.

Problemy systemowe – brak w ogóle lub brak bieżącej aktualizacji podręczników procedur instytucji pośredniczących oraz podmiotów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych programów. Aktualizacja jest szczególnie istotna, gdyż daje Instytucjom Zarządzającym pewność, że przekazane im zadania są realizowane prawidłowo, natomiast Instytucji Płatniczej daje informacje, że raporty z postępów realizacji projektów (przygotowywane w oparciu o zaktualizowane wytyczne) przekazywane w załączeniu do wniosków o płatność są sporządzane i weryfikowane w sposób prawidłowy. Konieczność aktualizacji dotyczy także wytycznych opracowanych do systemu SIMIK. Wytyczne te wymagają ciągłej aktualizacji przez Instytucję Zarządzającą zgodnie ze zgłaszanymi problemami przez instytucje zaangażowane we wdrażanie Funduszu Spójności.

Problemy instytucjonalne – częste zmiany struktur administracyjnych oraz niedobory kadrowe wpływają na tempo rozliczeń. Są one spowodowane m.in. niskim poziomem wynagrodzeń. Powoduje to, że w sytuacji równoległej realizacji dwóch perspektyw finansowych, zasoby kadrowe instytucji uczestniczących w polskim systemie wdrażania są wciąż niewystarczające. Obecnie prawie 150 instytucji centralnych i regionalnych jest włączonych w proces zarządzania funduszami z UE, około 7 tys. osób zaangażowanych jest bezpośrednio w zarządzanie funduszami. Warto podkreślić także, że kwota wsparcia przypadająca na urzędnika znacznie odbiega od standardów w innych krajach UE oraz od zaleceń KE w tym obszarze. W starej perspektywie na jednego urzędnika przypadało ok. 2 mln euro, a w nowej ok. 12 mln euro. W UE uważa się, że na jednego urzędnika może przypadać ok. 1 mln euro. Komisja Europejska sugeruje, że kwota nie powinna przekraczać 400 tys. euro.⁵

W problem instytucjonalny wpisuje się także zagadnienie *planowania*. Myślenie strategiczne nie jest mocną stroną administracji publicznej. W administracji nie funkcjonuje właściwe planowanie, konsekwentne realizowanie planów i rozliczanie się z ich realizacji na poziomie poszczególnych resortów i innych urzędów. Większość resortów nie posiada okresowych planów działania, albo ich nie ujawnia. W efekcie ustawa budżetowa, z zasady bardzo ogólna, staje się jedynym planem działań wszystkich resortów. Ponadto ustawa koncentruje się na kwestiach finansowych, kiedy właściwy plan powinien zawierać także działania legislacyjne, informacyjne, podawać konkret-

⁵Jerzy Kwieciński, Raport Business Centre Club „bariery w wykorzystaniu funduszy europejskich na politykę spójności z perspektywy finansowej 2007-2013”, <http://www.bcc.org.pl>

ne efekty pracy w danym obszarze resortu. Taki plan powinien być jawny, co także wpłynie na system rozliczenia z osiągniętych efektów działania.

Wszystkie instytucje zarządzające funduszami unijnymi, zarówno krajowe, jak i regionalne, wymagają od beneficjentów funduszy unijnych (samorządów, przedsiębiorców, organizacji samorządowych) przedstawienia we wnioskach o dotacje planów działania dla zgłaszanych projektów (cele, opisy i uzasadnienie planowanych działań, harmonogram, wydatki, oczekiwane efekty). Podobne plany okresowe, najlepiej roczne, powinny przygotowywać także jednostki administracji publicznej. W tym względzie dobrą praktyką mogą być roczne plany działania dla poszczególnych resortów i województw przygotowane w przypadku Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz plany okresowe np. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Uwagę należy także zwrócić na fakt, że w przypadku funduszy europejskich planowanie wieloletnie jest „wymuszane” przez Komisję Europejską. Jednak w naszych finansach publicznych takie planowanie w pełni nie występuje. Powoduje to, że np. dotację rozwojową należy zwrócić na koniec roku, gdyż nie ma dotacji wieloletnich. W efekcie prowadzi to do sztucznego zamrażania działań na koniec roku, aby nie stracić budżetowych pieniędzy. Ponadto nie ma pewności, że finansowanie danego projektu będzie w kolejnych latach kontynuowane. W kierunku wprowadzenia planowania wieloletniego idą propozycje i działania Ministerstwa Finansów.

Drugim zagadnieniem w tym obszarze jest **koordynacja**. Słabo funkcjonuje mechanizm koordynacji na poziomie rządu, mimo powołania międzyresortowego zespołu ds. wykorzystania funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności UE, który działa na poziomie eksperckim. W ramach prac tego zespołu na bieżąco jest oceniana sytuacja we wdrażaniu funduszy. Jednak zespołowi trudno jest przełożyć rekomendacje na decyzje na poziomie poszczególnych ministerstw i rządu. Funkcji tej nie jest także w pełni spełnić Komitet Koordynacyjny, który podejmuje decyzje w kwestiach strategicznych i nie zajmuje się bieżącą koordynacją. Koordynacja powinna obejmować nie tylko ministerstwa i inne urzędy centralne, ale także zarządy województw. Zarządy województw zostały silnie upodmiotowione w nowej perspektywie finansowej, stąd konieczność ich włączenia w proces koordynacji. Nowa koncepcja narodowej polityki regionalnej nie jest w stanie zapewnić właściwego mechanizmu koordynacji, przede wszystkim dlatego, że koordynacja działań powinna być prowadzona nie tylko z Mi-

nisterstwem Rozwoju Regionalnego, ale ze wszystkimi właściwymi resortami i urzędami centralnymi.⁶

Reasumując należy wyraźnie podkreślić, że sprawny system instytucjonalny to szansa pełnego wykorzystania funduszy z UE. Obecnie system ten jest stosunkowo stabilny. Co ważne zawiera także system motywacyjny dla urzędników uczestniczących we wdrażaniu funduszy. *Dla podniesienia jakości kadr urzędniczych konieczne jest jednak dalsze intensywne wsparcie eksperckie. Przede wszystkim powinny to być szkolenia związane z zamówieniami publicznymi, ochroną środowiska, pomocą publiczną i zarządzaniem, w tym zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem projektami. Na etapie samego planowania i tworzenia procedur zasadne byłoby także wsparcie eksperckie. Wsparcia eksperckiego wymagają także certyfikowani eksperci (asesorzy tworzący Komisje Oceny Projektów). Konieczne wydaje się zapewnienie im systemu szkoleń oraz wsparcia doradczego na etapie oceniania projektów.*

Potencjał beneficjentów do realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych – słabość instytucjonalna większości grup beneficjentów. W celu wzmocnienia tego potencjału niezbędne jest silne wsparcie eksperckie projektodawców. Najwięksi z nich, którzy realizują projekty o znaczeniu krytycznym dla gospodarki i stopnia absorpcji środków, powinni otrzymać specjalne wsparcie doradcze i szkoleniowe na realizację projektów unijnych. Dla podmiotów mniejszych (przedsiębiorcy, NGO, itp.) najważniejsze znaczenie mają działania tzw. **fundraisingowe**: znalezienie źródeł finansowania, szkolenia związane z funkcjonowaniem organizacji (budowanie zespołu projektowego, zarządzanie finansami), tworzenie jej dobrego wizerunku, jak również pełna informacja i łatwy dostęp do doradztwa i wszelkiego typu szkoleń. Szczęólnego wsparcia wymagają organizacje pozarządowe, które cechuje niewielka aktywność w procesie aplikowania o środki. Świadczy o tym udział procentowy projektodawców w tych działaniach, w ramach których aplikować mogą organizacje pozarządowe. Najwięcej projektów realizują jednostki samorządu terytorialnego (33%), powiatowe urzędy pracy (21,66%), przedsiębiorcy (17,5%). Organizacje pozarządowe niespełna 11%.⁷

⁶ Jerzy Kwieciński, Raport Business Centre Club „bariery w wykorzystaniu funduszy europejskich na politykę spójności z perspektywy finansowej 2007-2013”, <http://www.bcc.org.pl>

⁷ Raport Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, www.ekonomiaspoleczna.pl

Obecnie system nastawiony jest przede wszystkim na kontrolę projektodawców, którzy w celu sprostania stawianym im wymaganiom muszą zatrudniać pracowników zajmujących się zarządzaniem i rozliczaniem realizowanego projektu. **Wydaje się, że zdecydowanie efektywniejszy byłby system, w którym projektodawcy mieliby pełny dostęp do stosownej wiedzy, natomiast kontrola miałaby wyłącznie rynekowy charakter.**

Potencjał firm eksperckich, tj. naukowo-badawczych i doradczych deklarujących i realizujących wsparcie projektodawców w procesie pozyskiwania i wykorzystania środków unijnych – zwiększenie ilości dotacji dostępnych w latach 2007-2013 spowodowało zwiększenie aktywności osób zainteresowanych funduszami unijnymi. Z procesem tym wiąże się wzrost popytu na profesjonalne usługi doradcze i szkoleniowe. Dzięki rankingom organizowanym przez niezależne źródła informacji na temat funduszy unijnych⁸ można wskazać, jaka jest korelacja między popytem na tego typu usługi a zdolnością do ich profesjonalnego świadczenia⁹, wraz ze wskazaniem miejsca ich świadczenia i adresata świadczonej pomocy (przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego i organizacje non-profit). Na podstawie danych statystycznych związanych z sektorem MSP, które w latach 2004-2006 ubiegały się o dotacje w ramach SPO WKP, można skonstruować prognozę wykorzystania dotacji przez sektor MSP w latach 2007-2013.

Dane wyjściowe do prognozy (2004-2006):

- liczba przedsiębiorców z sektora MSP: **1.712.594,**
- liczba złożonych wniosków o dotacje w ramach SPO WKO: **25.000,**
- liczba umów przyznających dotację: **12.233, rocznie ok. 4.078,**
- liczba firm z sektora MSP, które otrzymały dotację z SPO WKP z pomocą usług firm doradczych z branży funduszy unijnych: **9. 542 (ok. 78%).**

⁸ magazyny Fundusze Europejskie, EuroEkspert.

⁹ w aktualnych rankingach pod uwagę brane są firmy dz166.290iałające na rynku od co najmniej 2003r.

Prognoza 2007-2013

Region polski	Liczba firm z sektora MSP (dane z 2006 r.)	Liczba skutecznych* firm doradczych (dane z 2007 r.)	Prognoza ilości firm z sektora MSP starających się o dotację (założenie: 10% z działających w 2006 r. firm sektora MSP)	Prognoza ilości firm z sektora MSP starających się o dotację przy współpracy z firmą doradczą (założenie: 78% firm starających się o dotację)
Region centralny (woj. łódzkie, mazowieckie)	116.357	8	11.635	9.075
Region południowy (woj. małopolskie, śląskie)	358.741	4	35.874	27.981
Region wschodni (woj. lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)	229.217	2	22.921	17.878
Region północno-zachodni (lubuskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie)	313.877	5	31.387	24.481
Region południowo-zachodni (woj. dolnośląskie, opolskie)	166.290	1	16.629	12.970
Region północny (woj. kujawsko-pomorskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie)	249.367	5	24.936	19.450

* według rankingu najskuteczniejszych: 25 <http://a1europe.pl/index.php?site=statystyki>

Na podstawie powyższej prognozy można stwierdzić, że **popyt na profesjonalne usługi doradztwa europejskiego przewyższy podaż tych usług, gdyż:**

- podmiotów gospodarczych z sektora MSP planujących inwestycje z wykorzystaniem funduszy unijnych z pomocą form doradczych będzie zdecydowanie więcej niż konsultantów. Podobne tendencje wystąpią także wśród pozostałych beneficjentów: Jednostki Samorządu Terytorialnego, organizacje non-profit,
- wiele firm deklarujących usługi doradztwa europejskiego świadczy te usługi niejako „przy okazji” zasadniczych dla swojej specjalności usług, np. pośrednictwo nieruchomości, rachunkowość. Niewiele jest firm, których wyłączną domeną są tzw. usługi dotacyjne,
- pieniędzy na lata 2007-2013 jest trzykrotnie więcej niż w latach 2004-2006,
- zdecydowanie zwiększą się sposoby nabory wniosków i ich częstotliwość.¹⁰

¹⁰ dane GUS 2006; Raport „Poziom absorpcji przez małe i średnie przedsiębiorstwa środków w ramach SPO WKP, lata 2004-2006; Raport „Wpływ realizacji poddziałania 2.2.1 SPO WKP na poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw”; Portal Funduszy Strukturalnych – dane dotyczące wykorzystania

Raport podsumowujący wyniki ankiet resortowych¹¹ w obszarze tematycznym dotyczącym prac analityczno-badawczych wskazuje, że na pytanie dotyczące tematów ekspertyz, jakie powinny zostać zlecone na potrzeby wypracowania nowej koncepcji systemu polityki regionalnej państwa, łącznie cztery z resortów zadeklarowały brak propozycji. Resorty, które udzieliły odpowiedzi zaproponowały długą listę tematów (lista tematów w załączniku nr 1). Z kolei na 13 województw propozycje tematów ekspertyz zgłosiło 9 województw. Wśród nich jedno postulowało, aby w pierwszej kolejności efektywnie wykorzystać zgromadzony w ciągu ostatnich lat dorobek intelektualny powstały w wyniku prac nad NPR 2004-2006, NPR 2007-2013, SRK, NSRO 2007-2013, KPR, KPZK. Lista zaproponowanych tematów przez województwa w załączniku nr 2¹².

Reasumpcja

Praktyka gospodarcza pokazuje, że strategie rozwoju gospodarczego opierają się na poszukiwaniu bezpiecznych i trwałych podstaw rozwoju wewnątrz regionów. Dlatego też, lokalna i regionalna polityka gospodarcza zorientowana na wykorzystywanie funduszy strukturalnych musi dążyć do profesjonalnej obudowy instytucjonalnej. Oznacza to powstawanie instytucji lokalnych wyspecjalizowanych w działaniach na rzecz efektywnego wykorzystywania środków unijnych. Działalność tych instytucji zlokalizowana jest przede wszystkim w dużych ośrodkach miejskich, będących jednocześnie centrami naukowymi i administracyjnymi. Omawiane instytucje stanowią kanał redystrybucji środków publicznych i międzynarodowych funduszy pomocowych przeznaczonych dla regionów dotkniętych określonymi trudnościami gospodarczymi, strukturalnymi i społecznymi¹³.

Dlatego tak ważne staje się stworzenie rozwiązań metodycznych, usprawniających zarządzanie projektami unijnymi ze szczególnym uwzględnieniem po-

dotacji na lata 2004-2006 przez sektor MSP; Rankingi firm doradztwa europejskiego: ranking „Funduszy Europejskich”, maj 2007; ranking „EuroEksperta”, październik 2007

¹¹ Nowa koncepcja polityki regionalnej – „Raport podsumowujący wyniki ankiet resortowych”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, kwiecień 2008 r.

¹² Korzystając z wyników raportu podsumowującego wyniki ankiet resortowych Stowarzyszenie przygotowując kwestionariusz badań skierowany do jednostek naukowych, badawczych i doradczych umieściło pytanie, które z podanych tematów prac analityczno-badawczych respondenci są w stanie przygotować. Wyniki z tego obszaru zostały zaprezentowane w części raportu prezentującej wyniki badań.

¹³ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2002, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s.191

trzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego.

3. Opis badań empirycznych

W celu określenia potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego przeprowadzono badanie empiryczne. Celem projektowanego badania było:

- określenie wiedzy potencjalnych projektodawców na temat możliwości pozyskania środków unijnych,
- określenie oczekiwań podmiotów włączonych w system wdrażania funduszy strukturalnych wobec instytucji wspomagających,
- próba oceny działań instytucji działających na rzecz beneficjentów funduszy strukturalnych z punktu widzenia potencjalnych projektodawców,
- zidentyfikowanie potrzeb w zakresie wsparcia eksperckiego (np. doradztwo, szkolenia, ekspertyzy, diagnozy) dla podmiotów systemu instytucjonalnego obsługującego fundusze strukturalne na obszarze Dolnego Śląska,
- przeprowadzenie diagnozy stanu współpracy między instytucjami naukowymi, badawczymi i doradczymi a podmiotami systemu instytucjonalnego obsługującego fundusze strukturalne na obszarze Dolnego Śląska,
- określenie skuteczności dotychczasowego systemu współpracy między instytucjami naukowymi, badawczymi i doradczymi a podmiotami systemu instytucjonalnego obsługującego fundusze strukturalne na obszarze Dolnego Śląska,
- wskazanie obszarów wymagających największego wsparcia eksperckiego.

Respondentami badania byli:

- projektodawcy, w tym przedsiębiorcy, NGO i JST, przedsiębiorcy - 1629 osób,
- instytucje naukowe, badawcze i doradcze – 306 osób,
- podmioty systemu instytucjonalnego obsługującego fundusze strukturalne – 73 osoby.

Dla tak wyodrębnionych grup respondentów przygotowano 3 odrębne, odpowiednio sprofilowane kwestionariusze ankietowe (załącznik nr 3).

Badania zostały przeprowadzone w IV kwartale 2008 roku i obejmowały obszar Dolnego Śląska. Taki dobór respondentów związany był ściśle ze specyfiką przedmiotu badań. Osoby objęte badaniem zostały wybrane losowo. W kontekście doboru osób do badań należy wspomnieć również o czynniku leżącym po stronie samych respondentów. Warunkiem niejako absolutnym była chęć współpracy ze strony osoby zaproszonej do udziału w badaniu. W sumie wysłano ponad 3000 zapytań dotyczących udziału w badaniach. Ostatecznie informacje będące przedmiotem badań empirycznych zebrane zostały od 2008 osób z terenu województwa dolnośląskiego związanych z funduszami strukturalnymi. Zostały one zgromadzone następującymi metodami badawczymi:

- ankietową – stanowiła ona podstawową metodę zastosowaną na potrzeby niniejszej pracy. Z ponad 1600 osobami była możliwość wypełnienia ankiety bezpośrednio, a w pozostałych przypadkach ankieta po wypełnieniu przez daną osobę została odesłana pocztą w kopercie zwrotnej. Argumentem przemawiającym za zastosowaniem tej metody była możliwość objęcia badaniem większej grupy osób,
- wywiadu – prowadzony był przy okazji rozmów i miał charakter częściowo skategoryzowany na podstawie opracowanej ankiety, indywidualny, jawny i ustny. W czasie prowadzenia wywiadu stosowany był środek pomocniczy w formie broszury zawierającej szczegółową charakterystykę wszystkich dostępnych programów pomocowych oraz obietnica dostarczenia wyników przeprowadzanych badań,
- obserwacji - miała ona charakter uzupełniający w stosunku do wyżej wymienionych metod, stosowana była również w czasie wizyt. Celem prowadzonych obserwacji było poznanie sposobu udzielania odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie, tzn. np. czy respondenci byli w stanie udzielić od razu odpowiedzi czy też musieli się posiłkować pomocą innych osób lub korzystać z dokumentów. Obserwacje miały charakter ukryty i kontrolowany.

Zastosowanie wyżej wymienionych metod równocześnie dało możliwość lepszej weryfikacji wypowiedzi respondentów. Jednakże należy podkreślić, że wnioski sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych mają charakter próbny i odnoszą się wyłącznie do przebadanych osób. Upoważniają zatem do wyciągnięcia orientacyjnych wniosków.

Biorąc pod uwagę kryterium celu, przeprowadzone badania miały przede wszystkim charakter wyjaśniająco-sondujący. Dotyczyły relatywnie nowych zagadnień ba-

dawczych, przyczyniając się tym samym, chociaż w pewnym stopniu, do poznania i/lub uporządkowania wiedzy w tym zakresie. Natomiast z punktu widzenia kryterium czasu posiadają charakter retrospektywny i prospektywny, ponieważ odnoszą się do bieżącej sytuacji i planów na przyszłość.

Prace projektowe rozpoczęły się od przygotowania list respondentów ze wskazaniem, do których będzie skierowana wysyłka i do których ankieterzy dotrą bezpośrednio. Ze względu na mały wskaźnik zwrotu ankiet wysyłanych drogą pocztową rozpoczęto także wysyłkę mailową. Ponadto w ramach 7 zorganizowanych konferencji w miastach Dolnego Śląska prowadziliśmy sondaże wśród obecnych.

3.1. Prezentacja wyników badań

Do pozyskania danych empirycznych wykorzystano 3 rodzaje kwestionariuszy ankiety. Poszczególne ankiety dotyczyły:

1. potencjalnych projektodawców,
2. ośrodków badawczych, naukowych i doradczych,
3. instytucji zajmujących się bezpośrednio koordynowaniem, zarządzaniem oraz wdrażaniem Narodowej Strategii Spójności (NSS) na terenie Dolnego Śląska.

Kwestionariusze zawierały pytania zamknięte, pół-otwarte, otwarte oraz tzw. kafe-terię pytań. Respondentami badań ankietowych byli pracownicy wyżej wymienionych organizacji, a nie same instytucje. Badanie swoim zakresem objęło osoby pracujące w organizacjach/podmiotach/ instytucjach Dolnego Śląska mające swoje siedziby między innymi w takich miejscowościach jak: Wrocław, Legnica, Wałbrzych, Jelenia Góra, Kłodzko, Oława, Oleśnica, Świdnica, Głogów, Trzebnica. Celem badań było dotarcie do potencjalnych projektodawców działających nie tylko w większych miastach, ale również w małych miasteczkach. Osobami dominującymi przy wypełnianiu ankiet były osoby zajmujące kierownicze stanowiska.

Poniżej zostaną przedstawione szczegółowe wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

3.1.1. Potencjalni projektodawcy

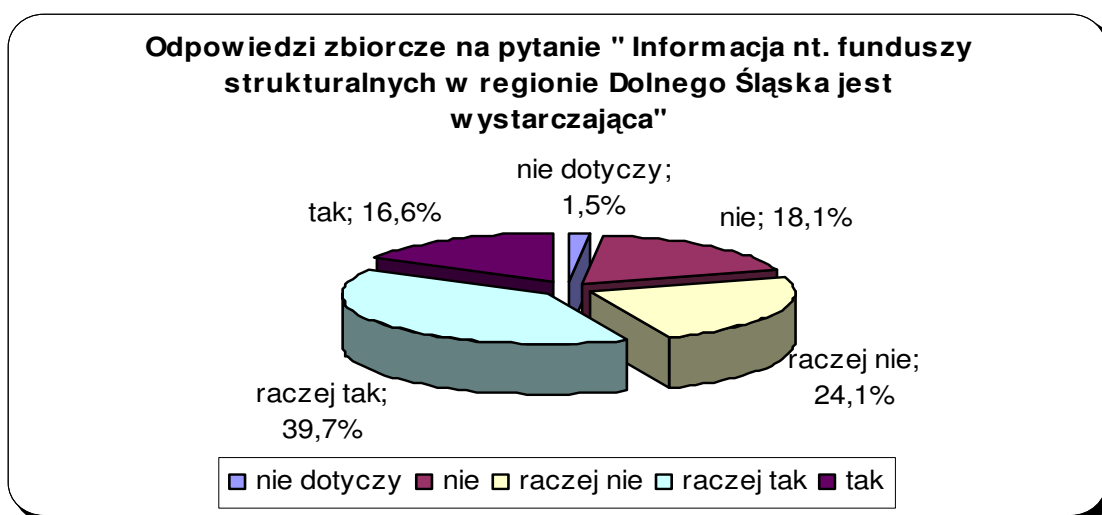
Grupę potencjalnych projektodawców stanowiły osoby zatrudnione zarówno w przedsiębiorstwach, jednostkach samorządu terytorialnego, organizacjach pozarządo-

wych, jak i innych organizacjach, które mogą ubiegać się dotacje unijne oraz mogą być zaangażowane w sposób bezpośredni i pośredni w realizację NSS.

Przebadana populacja była najliczniejsza. Wyniosła 1629 osób. Wśród nich dominowały osoby zatrudnione w jednostkach samorządu terytorialnego, stanowiących 40,8% badanej populacji. Drugą grupę stanowiły osoby pracujące w organizacjach pozarządowych - 30% respondentów, następna grupa to przedsiębiorcy – 13,4% badanej populacji. Do grupy tej zaliczono także tzw. inne (były to osoby, które nie zaznaczyły żadnych wskazań w metryczce ankiety), - 15,8% ankietowanych.

Pierwsze pytanie ankietowe dotyczyło zapytania czy informacja dotyczących funduszy strukturalnych na Dolnym Śląsku jest wystarczająca. Wyniki odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie 1.

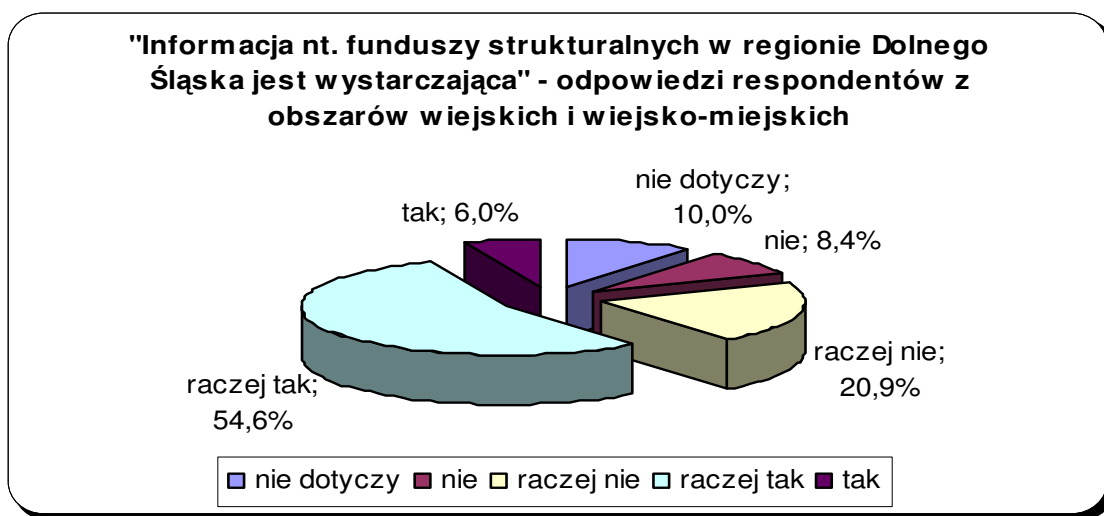
Wykres



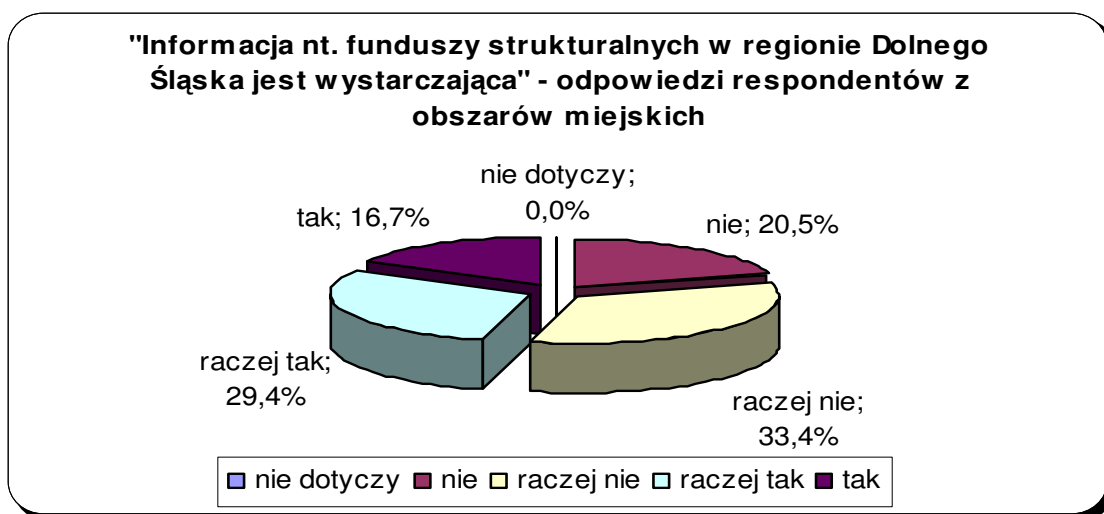
Jak wynika z powyższego wykresu dominowały odpowiedzi - raczej tak, na drugiej pozycji pojawiła się odpowiedź - raczej nie. Jeżeli jednak dokonamy analizy udzielonych odpowiedzi z punktu widzenia rodzaju odpowiedzi tj. na tak lub nie, dominują odpowiedzi na tak (raczej tak – 39,7% + tak – 16,6%) stanowiące łącznie 56,30% badanej populacji. Dokonując analizy otrzymanych wyników z punktu widzenia rodzaju respondenta można zauważyć, że rozkład przedstawia się bardzo podobnie dla każdej z nich, tzn. w każdej grupie dominują potencjalni projektodawcy, dla których informacja ta jest wystarczająca. W grupie przedsiębiorców udzielonych zostało 61% odpowiedzi na tak, w grupie jednostek samorządu terytorialnego procent ten stanowi 54,4, wśród organizacji pozarządowych 57,1% wskazań, a w grupie inne

– 55,6%. Wśród osób udzielających odpowiedzi na zadane pytanie dominowały osoby na stanowiskach kierowniczych – 59,5% badanej populacji. Jednakże dokonując podziału respondentów ze względu na ich siedzibę ciekawe wydają się wyniki z obszaru wiejskiego i wiejskiego-miejskiego. Projektodawcy działający na terenie wiejskim i wiejsko-miejskim uważają, że informacja jest wystarczająca, natomiast beneficjenci z obszarów miejskich uważają, że informacja ta nie jest wystarczająca. Szczegółowo rozkład ten został przedstawiony na poniższych wykresach 2 i 3.

Wykres 2.



Wykres 3.

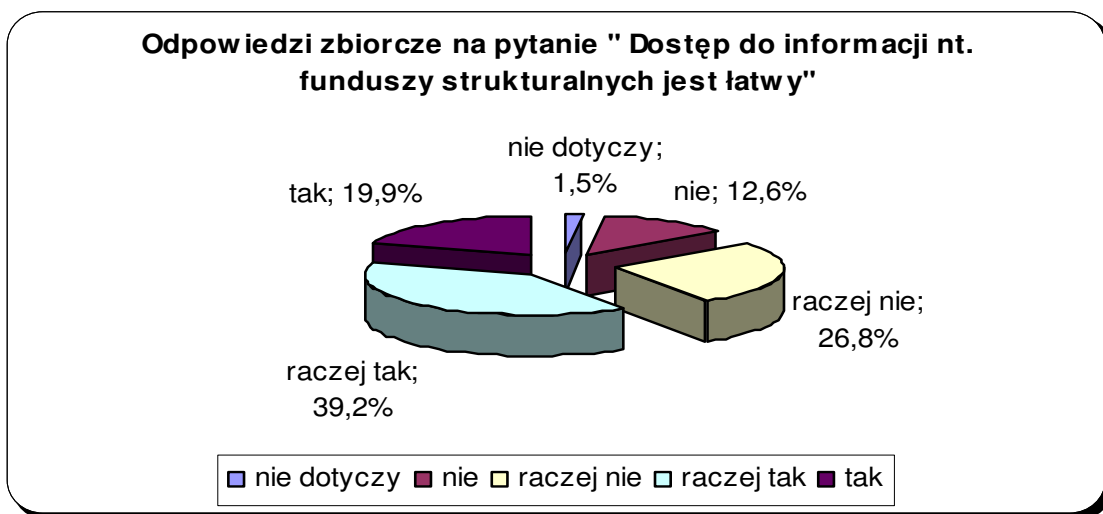


Analizując powyższe wyniki nasuwa się pytanie, dlaczego potencjalni projektodawcy działający na obszarach wiejskich i wiejsko-miejskich mają poczucie zado-

wolonia z dostępnych informacji. Czy można zatem wnioskować, że grupa ta ma mniejsze oczekiwania wobec funduszy strukturalnych, a w związku z tym ilość i jakość potrzebnej informacji jest zupełnie inna niż w przypadku pozostałych respondentów?

Kolejne pytanie dotyczyło dostępu do informacji na temat funduszy strukturalnych. Rozkład odpowiedzi przedstawiał się następująco:

Wykres 4.



Osoby, które określiły, że dostęp do informacji nie jest łatwy, upatrywały przyczyny w:

- informacjach podawanych z opóźnieniem,
- braku aktualnych informacji,
- braku jednego miejsca, gdzie można dostać kompleksową informację,
- wystarczającym dostępie, ale dla osób już posiadających wiedzę (inne osoby poszukujące informacji gubią się w ich nadmiarze),
- zdezaktualizowanych treściach informacji,
- nieczytelnych stronach internetowych,
- braku bezpłatnych punktów informacyjnych,
- braku pełnej informacji,
- działaniach punktów informacyjnych,
- braku jednego spójnego informatora,
- braku informacji o projektach dla niepełnosprawnych,
- niespójności różnych przepisów,
- zbyt drobiazgowych zasadach wypełniania wniosków.

Ponad 59% respondentów odpowiedziało pozytywnie, co może w praktyce oznaczać, że osoby te nie mają problemów z dotarciem czy zdobyciem odpowiedniej informacji na temat funduszy strukturalnych na Dolnym Śląsku. Obszar prowadzonej działalności przez instytucje/organizacje zatrudniające respondentów nie ma znaczenia, jak również rodzaj organizacji, w których pracowały osoby wypełniające ankietę. Osobami wypełniającymi ankietę byli w większości kierownicy lub osoby zajmujące kierownicze stanowiska. Zróżnicowanie widać natomiast w odpowiedziach pochodzących od osób z obszarów wiejskich i wiejsko-miejskich a miejskich. Szczegółowy podział został przedstawiony w poniższych tabelach.

Tabela 1.

		Dostęp do informacji nt. funduszy strukturalnych jest łatwy				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów wiejskich i wiejsko-miejskich	Przedsiębiorcy	0,0%	4,0%	84,0%	8,0%	4,0%
	Jednostki samorządu terytorialnego	17,7%	0,0%	34,8%	46,8%	0,7%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	0,0%	29,6%	70,4%	0,0%
	Inne	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%

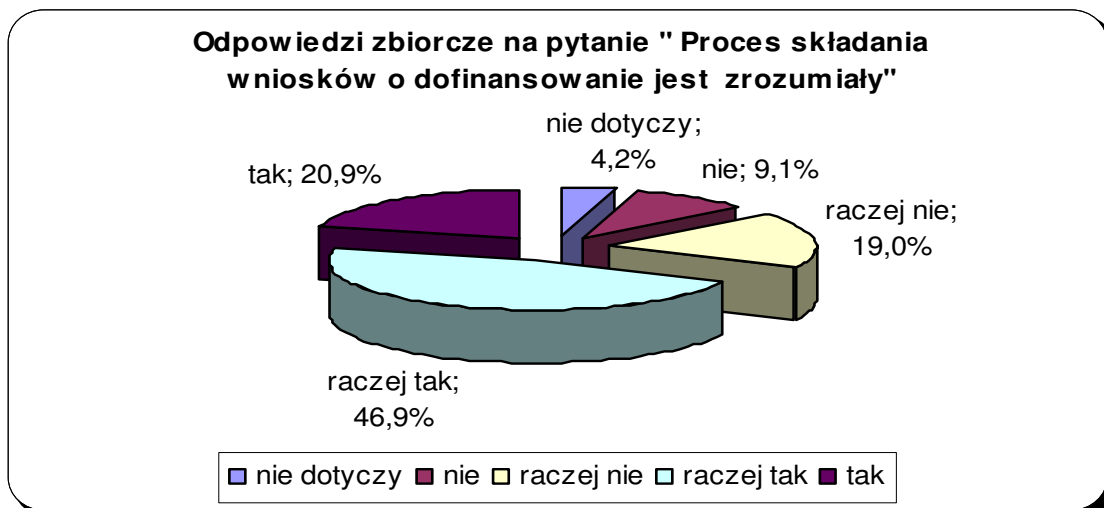
Tabela 2.

		Dostęp do informacji nt. funduszy strukturalnych jest łatwy				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów miejskich	Przedsiębiorcy	0,0%	0,0%	12,4%	61,7%	25,9%
	Jednostki samorządu terytorialnego	0,0%	12,8%	34,2%	15,3%	37,7%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	21,1%	18,4%	42,0%	18,4%
	Inne	0,0%	19,5%	24,9%	55,6%	0,0%

Jak wynika z powyższych danych na obszarze wiejskim i wiejsko-miejskim najlepiej radzą sobie organizacje pozarządowe, a najgorzej przedsiębiorcy. Natomiast na obszarze miejskim jest odwrotnie, najlepiej w pozyskiwaniu informacji radzą sobie przedsiębiorcy, a najgorzej jednostki samorządu terytorialnego.

Celem przeprowadzanych badań empirycznych była między innymi identyfikacja potrzeby wspierania potencjalnych projektodawców w zakresie procedury przygotowania, jak i składania wniosków. Dlatego też w dalszej części ankiety poruszone zostały zagadnienia dotyczące zarówno samego procesu składania wniosków o dofinansowanie, jak i wymaganej dokumentacji. Analiza udzielonych odpowiedzi wskazuje, że potencjalni projektodawcy uważają, że proces składania wniosków jest zrozumiały. Osoby te stanowiły 46,9% - raczej tak, 20,9 – tak, co daje w sumie pozytywnych odpowiedzi aż 67,8% wskazań. Warto zauważyć, że w grupie odpowiedzi na tak, dominują osoby pochodzące z obszaru miejskiego i pracujące w firmach. Szczegółowe zestawienie otrzymanych odpowiedzi zostało przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 5.



Osoby, które zaznaczyły, że proces ten nie jest dla nich zrozumiały w pytaniu otwartym uszczegóławiającym najczęściej wskazywały na:

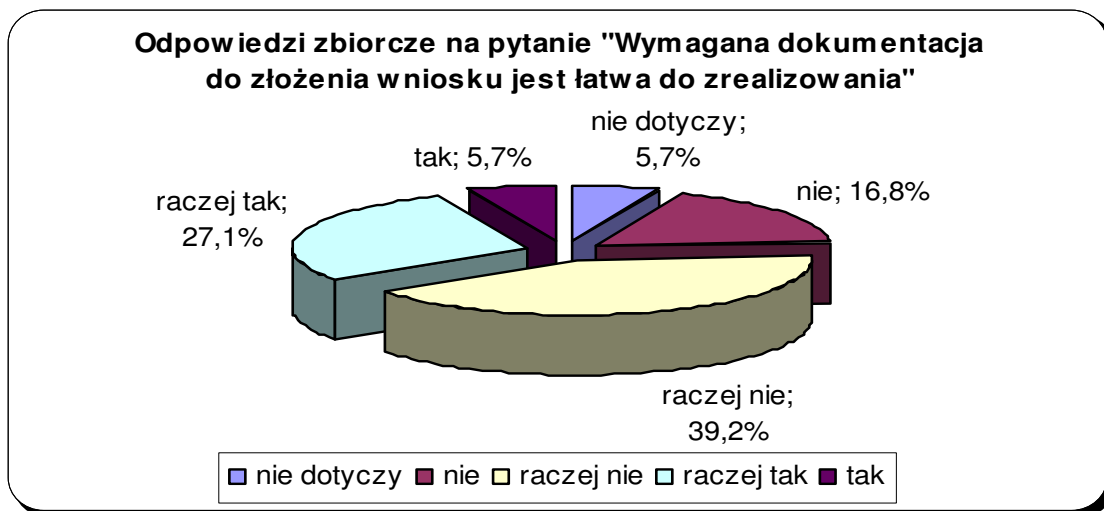
- zbyt krótki termin od uruchomienia konkursu do dnia składania wniosku,
- brak respektowania ocen Komisji Oceny Projektów przez pracowników jednostek wdrażających,
- niekompetentną kadre jednostek wdrażających i zarządzających,
- brak doświadczenia kadry,
- zbyt częste zmiany kadry opiekującej się Jednostkami Samorządów Terytorialnych,
- zbyt częste zmiany przepisów.

Natomiast możliwości zmian tej sytuacji upatrywały w :

- profesjonalnych szkoleniach,
- doradczych firmach zewnętrznych,
- szkoleniach dla nauczycieli organizowanych przez Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy.

Uzupełnieniem wyżej wymienionego pytania było pytanie dotyczące zrozumienia dokumentacji potrzebnej do złożenia wniosku. W 39,2% badanej populacji, respondenci odpowiedzieli, że raczej nie a 16,8% zakreśliła odpowiedź, że nie. Najlepiej ze zrozumieniem dokumentacji radzą sobie organizacje pozarządowe – 39% wskazań oraz jednostki samorządu terytorialnego – 38,4% odpowiedzi na tak. Siedziba organizacji/instytucji nie miała wpływu na udzielane informacje. Jednakże w rozkładzie odpowiedzi można zauważyć, że na obszarze wiejskim i wiejsko-miejskim najlepiej radzą sobie z dokumentacją projektową jednostki samorządu terytorialnego, zaś na obszarze miejskim organizacje pozarządowe. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 6.

Wykres 6.

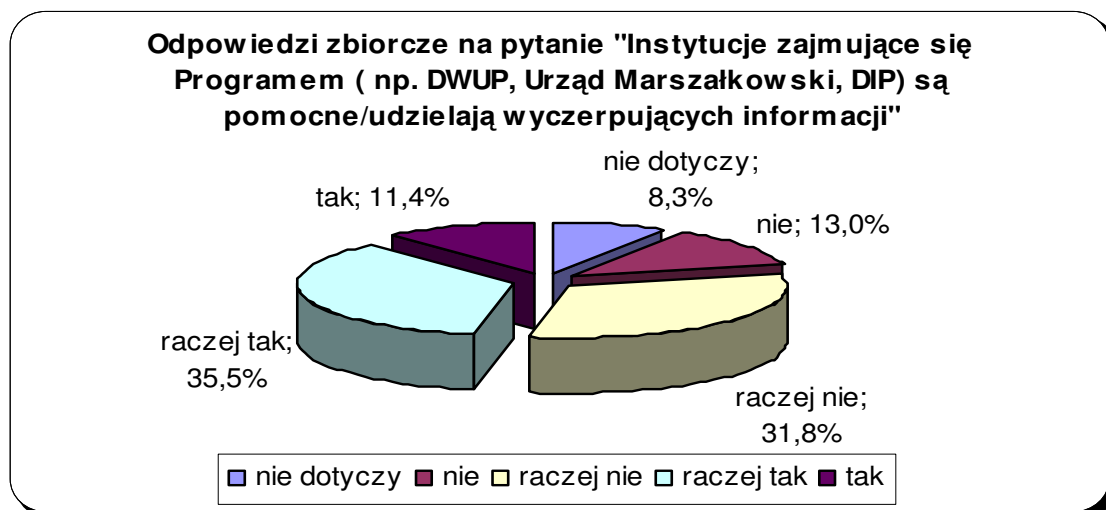


W ramach badania ankietowego respondenci mieli możliwość wypowiedzenia się na temat instytucji zajmujących się koordynacją, zarządzaniem czy kontrolą funduszy strukturalnych w regionie województwa dolnośląskiego.

W pierwszej kolejności zostało zadane pytanie na temat wsparcia, pomocy ze strony tych instytucji, tj. Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy, Dolnośląskiej Instytucji Pośredniczącej, Urzędu Marszałkowskiego, itp. 35,5% osób stwierdzi-

ło, że instytucje te są raczej pomocne lub udzielają wyczerpujących informacji, 11,4% było tego pewne, 31,8% odpowiedzi wskazywało, że raczej nie, 13% wskazało, że nie, a 8,3 % stwierdziło, że to pytanie ich nie dotyczy. Instytucje te według wskazań respondentów są najbardziej pomocne dla przedsiębiorców, natomiast najmniej pomocne dla organizacji pozarządowych – 56,9% wskazań. Ten procent wskazań pokrywa się także, jeżeli dokonamy podziału naszych respondentów ze względu na siedzibę ich instytucji/organizacji. Poniżej przedstawiony został szczegółowy podział odpowiedzi.

Wykres 7.



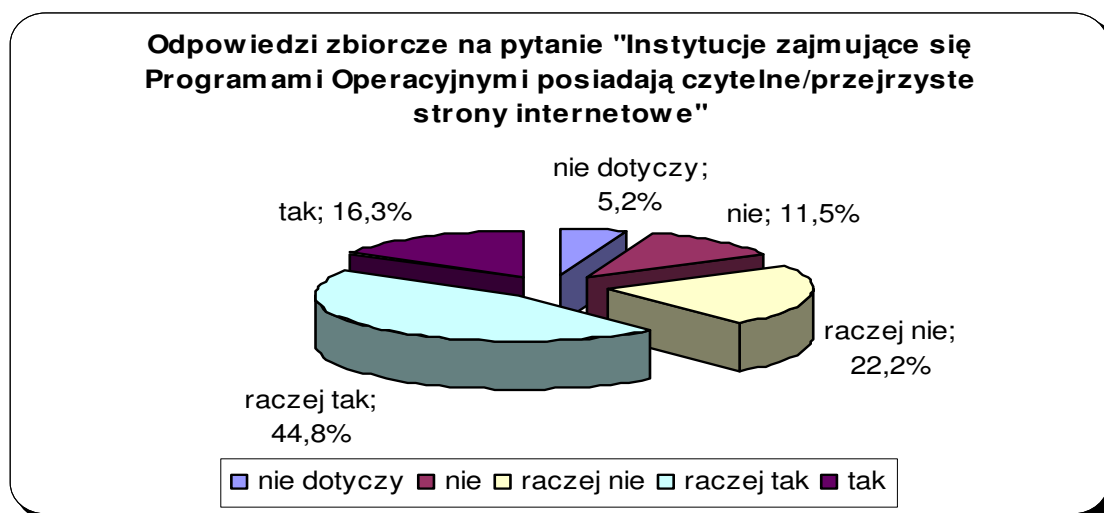
Pytanie to było częściowo pytaniem otwartym. Respondenci mogli napisać dlaczego uważają, że instytucje te nie udzielają wyczerpujących informacji i/lub nie są pomocne. Wśród odpowiedzi pojawiały się następujące przyczyny tej sytuacji:

- instytucje są niedostępne (zajęte linie telefoniczne),
- pracownicy instytucji podają niespójne, rozbieżne informacje, niepoprawne merytorycznie (przede wszystkim Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy),
- Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy nie odpowiada na zapytania mailowe,
- długi okres oczekiwania na odpowiedź pisemną,
- proces przygotowania wniosku jest bardzo pracochłonny, a drobne uchybienie dyskwalifikuje wniosek,
- zbytnia odległość tych instytucji od beneficjenta,
- pracownicy instytucji są niekompetentni,
- brak klarownych odpowiedzi na pytania,

- brak kompleksowej obsługi w zakresie środków dla niepełnosprawnych.

Kolejne pytanie w formularzu ankietowym dotyczyło przejrzystości stron internetowych instytucji odpowiedzialnych za fundusze strukturalne na Dolnym Śląsku. Struktura odpowiedzi przedstawiała się następująco:

Wykres 8.



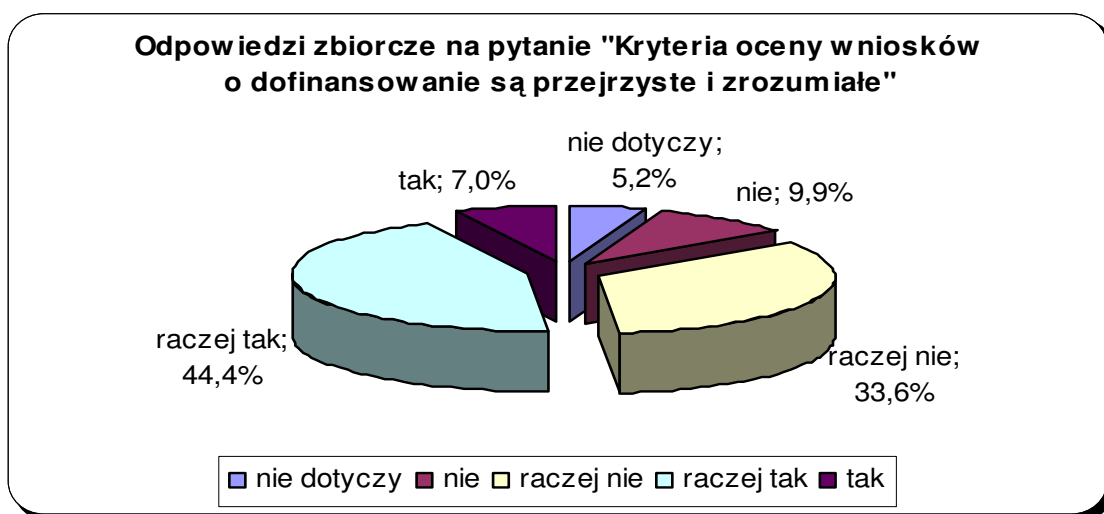
Jak wynika z powyższego wykresu większość uznało, że instytucje te mają przejrzyste strony internetowe. Odpowiedzi te stanowiły ponad 60% wskazań (44,8% - raczej tak i 16,3% - tak). Najwięcej wskazań pozytywnych było udzielonych przez jednostki samorządu terytorialnego i organizacje pozarządowe, bez względu na miejsce swojej siedziby.

Osoby odpowiadające negatywnie (stanowiły one 33,7% badanej populacji) przyczyny takiego stanu rzeczy upatrywały w:

- mnogości informacji,
- zdezaktualizowanych informacjach,
- zbyt trudnym języku,
- mało przejrzystej szacie graficznej,
- nieczytelnych stronach Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy,
- chaosie informacyjnym.

Następna grupa pytań ankietowych ukierunkowana została na proces przygotowywania wniosków w ramach programów operacyjnych. Jedno z pierwszych pytań dotyczyło zrozumienia i przejrzystości kryteriów oceny wniosków. Potencjalni projektodawcy odpowiedzieli zgodnie z rozkładem przedstawionym na wykresie 9.

Wykres 9.



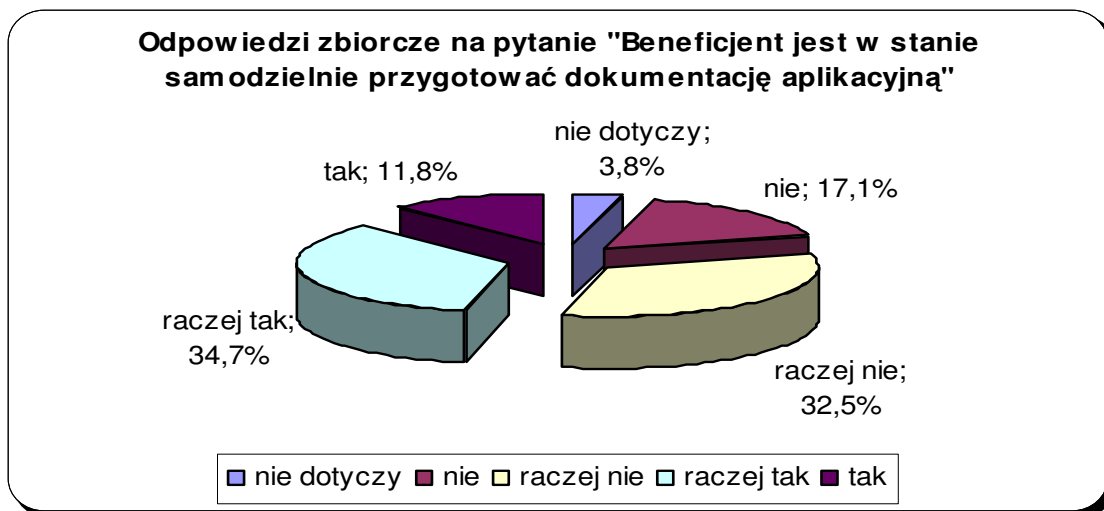
Jak wskazują powyższe odpowiedzi dla większości potencjalnych projektodawców kryteria oceny wniosków o dofinansowanie są raczej przejrzyste i zrozumiałe (44,4% osób biorących udział w badaniu), ale tylko 7% respondentów odpowiedziało zdecydowanie – tak. Patrząc na rozkład można powiedzieć, że w 51,4% analizowane kryteria są zrozumiałe i przejrzyste, natomiast dla 43,5% ankietowanych nie spełniają tego warunku. Analizując rozkład z punktu widzenia rodzaju instytucji, w której pracuje respondent, można zauważyć, że największe problemy ze zrozumieniem kryteriów oceny wniosków mają przedsiębiorcy z obszarów miejskich. Szczegółowy podział odpowiedzi został przedstawiony w poniższej tabeli.

Tabela 3.

		Kryteria oceny wniosków o dofinansowanie są przejrzyste i zrozumiałe				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi wg rodzaju respondenta	Przedsiębiorcy	15,6%	4,1%	56,9%	12,4%	11,0%
	Jednostki samorządu terytorialnego	7,5%	14,3%	25,9%	46,7%	5,6%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	6,6%	26,4%	62,1%	4,9%
	Inne	0,0%	9,7%	47,1%	32,0%	11,2%

Następne pytanie dotyczyło możliwości samodzielnego przygotowania dokumentacji aplikacyjnej przez potencjalnych projektodawców. Odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 10.



Jak pokazują powyższe dane, odpowiedzi respondentów są do siebie zbliżone. 49,6% ankietowanych wskazało, że nie byłoby lub raczej nie byłoby w stanie przygotować dokumentacji aplikacyjnej, a 46,5% wskazało na raczej tak i tak. Wśród podmiotów dominujących w samodzielnych działaniach związanych z przygotowaniem dokumentacji dominują organizacje pozarządowe. Co ciekawe ta grupa podmiotów dominuje także w odpowiedziach na nie. Oprócz tych podmiotów najczęściej odpowiedź „nie” zakreślali także przedsiębiorcy. Szczegółowe dane przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4.

		Beneficjent jest w stanie samodzielnie przygotować dokumentację aplikacyjną				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi wg rodzaju respondenta	Przedsiębiorcy	17,0%	2,8%	44,5%	27,1%	8,7%
	Jednostki samorządu terytorialnego	3,8%	21,8%	29,4%	28,3%	16,7%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	4,9%	44,1%	40,8%	10,2%
	Inne	0,0%	39,8%	8,9%	46,3%	5,0%

W odpowiedziach na to pytanie na uwagę zasługuje również podział potencjalnych projektodawców ze względu na siedzibę ich organizacji/instytucji. Na obszarach wiejskich i wiejsko-miejskich dominują organizacje pozarządowe i to zarówno jako instytucje, które mogą samodzielnie przygotować dokumentację jak i podmioty, które w ponad 405 zakreśliły odpowiedź „nie i raczej nie”. Szczegółowo rozkład ten został przedstawiony w tabelach 5 i 6.

Tabela 5.

		Beneficjent jest w stanie samodzielnie przygotować dokumentację aplikacyjną				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów miejskich	Przedsiębiorcy	13,0%	0,0%	49,2%	28,5%	9,3%
	Jednostki samorządu terytorialnego	0,0%	22,8%	32,3%	28,3%	16,6%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	5,9%	41,8%	40,0%	12,3%
	Inne	0,0%	39,7%	8,6%	46,7%	5,1%

Tabela 6.

		Beneficjent jest w stanie samodzielnie przygotować dokumentację aplikacyjną				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów wiejskich i wiejsko-miejskich	Przedsiębiorcy	48,0%	24,0%	8,0%	16,0%	4,0%
	Jednostki samorządu terytorialnego	17,7%	18,4%	18,4%	28,4%	17,0%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
	Inne	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%

Podobnie rozkład odpowiedzi wyglądał przy pytaniu dotyczącym umiejętności potencjalnych projektodawców dotyczących samodzielnego przygotowania dokumentacji rozliczeniowej. W odpowiedziach pozytywnych, jak i negatywnych przeważały organizacje pozarządowe. Analizując te wyniki można zauważyć, że na obszarze wiejskim i wiejsko-miejskim w odpowiedziach na „tak” dominują organizacje pozarządowe (ponad 58% wskazań) i jednostki samorządu terytorialnego (ponad 46%

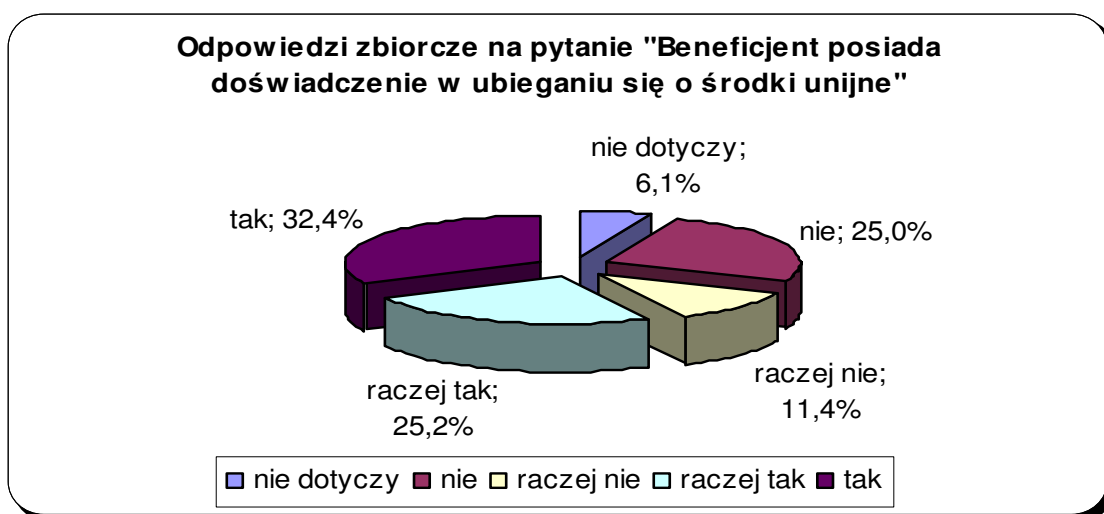
wskazań). Natomiast we wskazaniach na „nie” dominują przedsiębiorcy. Na obszarach miejskich samodzielnie przygotować dokumentację projektową mogą przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego (ponad 53% wskazań), natomiast we wskazaniach na „nie” dominują organizacje pozarządowe (prawie 63% wskazań) i przedsiębiorcy (62%). Pytanie to zbudowane było tak, aby w przypadku korzystania przez potencjalnego projektodawcę z usług doradców zewnętrznych była możliwość wpisania nazw tych instytucji. Wśród wskazań respondentów pojawiły się następujące odpowiedzi:

- firmy konsultingowe,
- Wrocławski Park Medyczny,
- Instytut Zarządzania i Samorządności,
- doradcy Regionalnego Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych Wrocław,
- Dolnośląski Ośrodek Doradztwa Rolniczego (DODR) we Wrocławiu,
- Dolnośląski Ośrodek Pomocy Społecznej.

Pomoc doradców zewnętrznych była związana przede wszystkim z wnioskami systemowymi i wnioskami o płatność oraz dokumentacją rozliczeniową.

Celem przeprowadzonych badań było także pokazanie czy potencjalni projektodawcy posiadają doświadczenie w ubieganiu się o środki unijne. Dlatego też, w kwestionariuszu pojawiło się takie pytanie. Dominowały odpowiedzi na tak – 32,4% wskazań i raczej tak – 25,2, co dało pozytywne odpowiedzi na poziomie 57,6% wskazań. Negatywne odpowiedzi to ponad 36%.

Wykres 11.



Najczęściej wymieniane programy, w których respondenci brali udział to:

- Phare - 10% wskazań,
- SPO RZL 2004-2006 - 12% wskazań,
- ZPORR - 12% wskazań,
- POKL - 22% wskazań,
- EFS - 6% wskazań,
- INRED - 2% wskazań,
- Program Wspólnoty Europejskiej „Młodzież” - 2% wskazań,
- Europ- Direkt - 2% wskazań,
- Leonardo da Vinci - 2% wskazań,
- Kontrakt Wojewódzki dla niepublicznych placówek oświatowych - 2% wskazań,
- PROW 2007-2013 - 2% wskazań,
- FLMS – fundusze polsko-amerykańskiej fundacji - 2% wskazań,
- SAPARD - 2% wskazań,
- RPO WKP - 4% wskazań,
- EQUAL - 2% wskazań.

Natomiast w tabeli 7 przedstawiony został rozkład badanych osób ze względu na przynależność do określonego podmiotu czy instytucji.

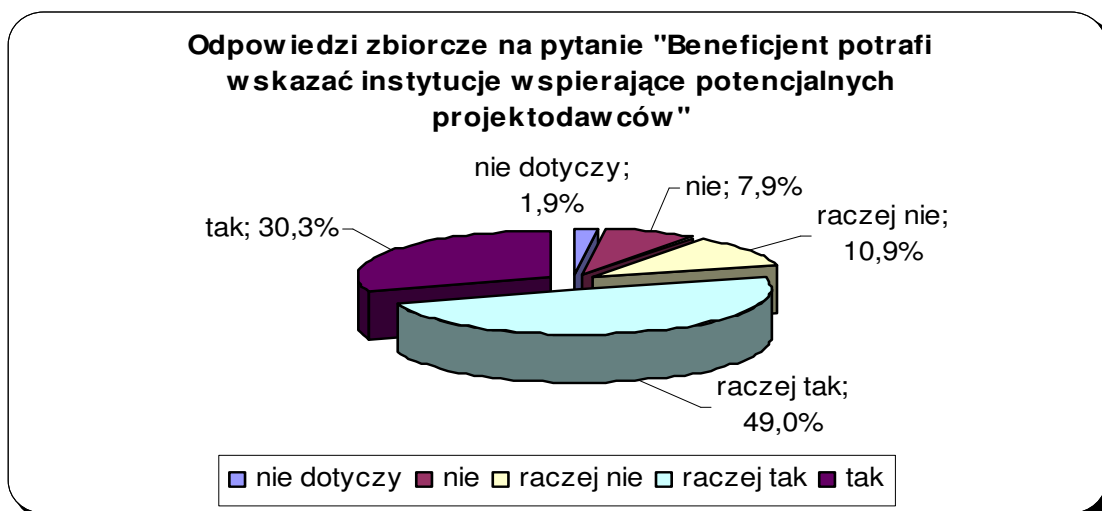
Tabela 7.

		Beneficjent posiada doświadczenie w ubieganiu się o środki unijne				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi wg rodzaju respondenta	Przedsiębiorcy	17,0%	12,8%	23,4%	2,3%	44,5%
	Jednostki samorządu terytorialnego	5,7%	30,3%	15,7%	20,3%	28,0%
	Organizacje pozarządowe	4,9%	16,4%	3,5%	40,2%	35,0%
	Inne	0,0%	38,2%	5,0%	28,6%	28,2%

Analizując powyższe dane można zauważyć, że największe doświadczenie w pozyskiwaniu środków unijnych mają organizacje pozarządowe, a najmniejsze jednostki samorządu terytorialnego.

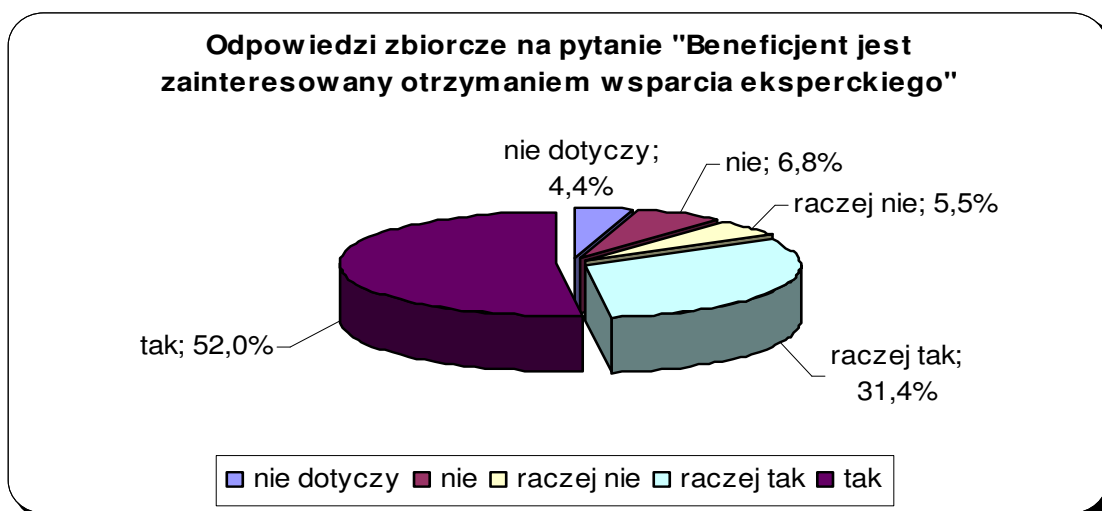
Kolejne pytanie dotyczyło znajomości przez potencjalnych projektodawców instytucji, których działalność została ukierunkowana na ich wsparcie. I co ciekawe większość osób odpowiedziała twierdząco, a rozkład przedstawiał się następująco:

Wykres 12.



Kolejne pytanie było bardzo istotne z punktu widzenia prowadzonych badań. Dotyczyło zainteresowania ze strony potencjalnych projektodawców wsparciem eksperckim. Odpowiedzi przedstawiały się następująco:

Wykres 13.



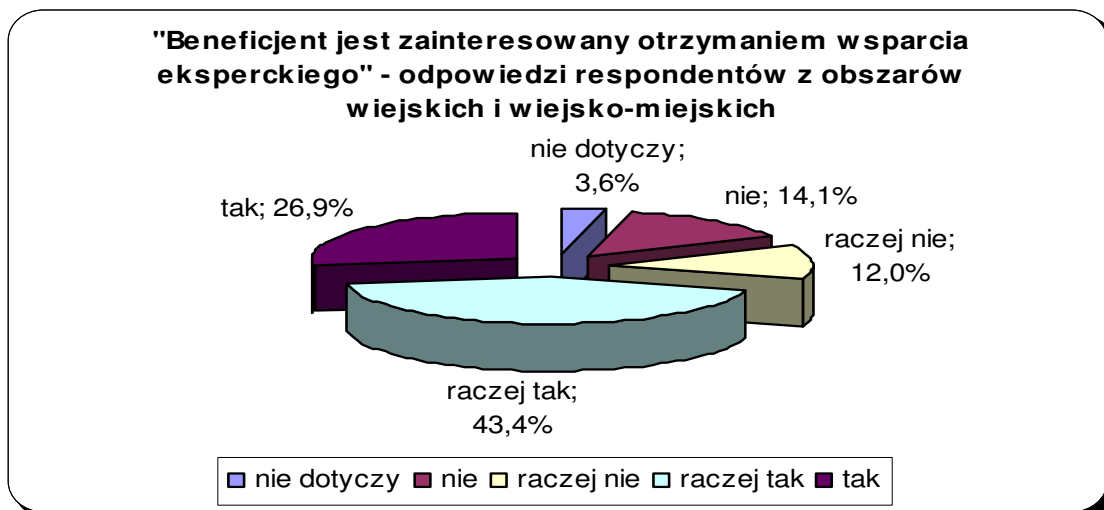
Powyższe dane wskazują na ogromne zainteresowanie wsparciem eksperckim – 83,40% wskazań pozytywnych. Wśród obszarów wsparcia wymienione zostało:

- doradztwo dotyczące wypełniania wniosku i rozliczania projektu - 39% wskazań,
- doradztwo dotyczące wypełniania wniosku i rozliczania projektu z dojazdem do firmy składającej wniosek - 2% wskazań
- szkolenia specjalistyczne - 24% wskazań
- we wszystkich zakresach - 4% wskazań
- informacja - 12% wskazań

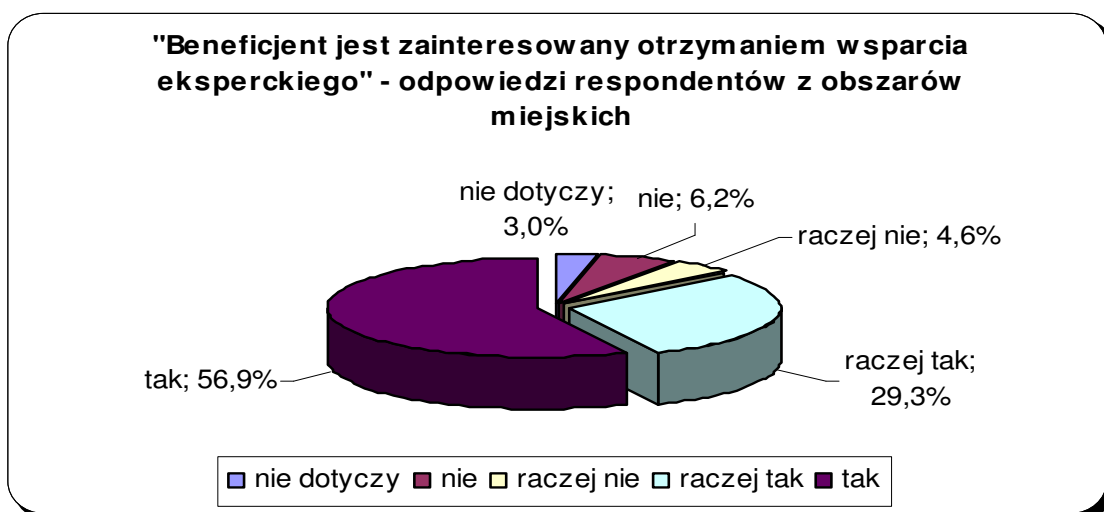
Natomiast główną przyczyną braku zainteresowania wsparciem eksperckim to brak partnera do realizacji projektu.

Ze względu na przedmiot prowadzonych badań poniżej zostaną zaprezentowane także wyniki badań ze względu na siedzibę prowadzonych działań potencjalnych projektodawców.

Wykres 14



Wykres 15



Ciekawy rozkład odpowiedzi na to pytanie prezentowany jest także w poniższych tabelach, uwzględniających osoby objęte badaniem ze względu na siedzibę ich organizacji/instytucji. Na obszarze wiejskim i wiejsko-miejskim wsparciem eksperckim najbardziej są zainteresowane jednostki samorządu terytorialnego, a na obszarze miejskim przedsiębiorcy.

Tabela 8.

		Beneficjent jest zainteresowany otrzymaniem wsparcia eksperckiego				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów wiejskich i wiejsko-miejskich	Przedsiębiorcy	36,0%	36,0%	16,0%	8,0%	4,0%
	Jednostki samorządu terytorialnego	0,0%	18,4%	0,7%	34,8%	46,1%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	0,0%	29,6%	70,4%	0,0%
	Inne	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%

Tabela 9.

		Beneficjent jest zainteresowany otrzymaniem wsparcia eksperckiego				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów miejskich	Przedsiębiorcy	0,0%	0,0%	0,0%	25,9%	74,1%
	Jednostki samorządu terytorialnego	4,8%	0,0%	7,3%	31,9%	56,0%
	Organizacje pozarządowe	5,9%	12,0%	0,0%	33,2%	48,9%
	Inne	5,1%	10,1%	8,6%	19,8%	56,4%

Jedno z ostatnich pytań dotyczyło planów dotyczących składania wniosków w okresie programowania 2007-2013. Ponad 86% wskazań było pozytywnych, co oznacza że większość osób, bez względu na to, rodzaj i lokalizację instytucji planuje lub już złożyła wniosek w nowym okresie programowania. Natomiast rozkład odpowiedzi ze względu na siedzibę respondentów przedstawiał się następująco:

Tabela 10.

		Beneficjent planuje złożyć wniosek w okresie programowania 2007-2013				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów wiejskich i wiejsko-miejskich	Przedsiębiorcy	0,0%	48,0%	28,0%	16,0%	8,0%
	Jednostki samorządu terytorialnego	0,0%	18,4%	0,0%	9,9%	71,6%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	29,6%	0,0%	42,0%	28,4%
	Inne	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%

Jak wynika z powyższych danych na obszarze wiejskim i wiejsko-miejskim przedsiębiorcy stanowią podstawową grupę, która nie jest zainteresowana składaniem wniosków w okresie programowania 2007-2013. Najmniej negatywnych odpowiedzi pojawiło się ze strony jednostek samorządu terytorialnego, które równocześnie w tym obszarze udzieliły najwięcej pozytywnych odpowiedzi. Sytuacja kształtuje się zupełnie inaczej na obszarach miejskich (tabela 11). Przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe stanowią główną grupę osób zainteresowanych złożeniem wniosków w no-

wym okresie programowania. Od tego trendu nie odbiegają także jednostki samorządu terytorialnego.

Tabela 11.

		Beneficjent planuje złożyć wniosek w okresie programowania 2007-2013				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi respondentów z obszarów miejskich	Przedsiębiorcy	0,0%	0,0%	0,0%	13,0%	87,0%
	Jednostki samorządu terytorialnego	0,0%	0,0%	14,0%	11,5%	74,6%
	Organizacje pozarządowe	0,0%	0,0%	0,0%	12,0%	88,0%
	Inne	0,0%	18,7%	10,1%	8,9%	62,3%

Wśród przyczyn powodujących brak zainteresowania składaniem wniosku w okresie 2007-2013 wymieniono:

- proces przygotowania wniosku jest bardzo pracochłonny, a drobne uchybienie dyskwalifikuje wniosek,
- pozyskiwanie środków z innych źródeł: Urząd Marszałkowski, Ministerstwo Kultury, itp.,
- zbyt czasochłonna procedura wypełniania wniosku.

Ostatnie pytanie było pytaniem otwartym dotyczącym podania własnych propozycji mających na celu podniesienie jakości pracy instytucji zajmujących się obsługą funduszy strukturalnych. Odpowiedziało na nie 74% badanej populacji. Najczęściej pojawiały się odpowiedzi:

- dostęp do pracowników zarówno mailowy, jak i telefoniczny,
- ujednoczenie przekazywanych opinii,
- skrócenie czasu sprawdzania projektów,
- organizowanie spotkań otwartych dotyczących planowanych i uruchamianych konkursów,
- wydawanie specjalistycznego, cyklicznego biuletynu (periodyku) dot. realizacji programów unijnych,

- wysyłanie informacji o uruchamianych konkursach do potencjalnych projektodawców,
- obniżenie odpłatności za usługi,
- w starostwach powiatowych powinien być pracownik ds. funduszy,
- więcej informacji o szkoleniach,
- na szkoleniach więcej praktyki niż teorii,
- czytelne kryteria wyboru klienta i składania wniosków aplikacyjnych,
- pozbawienie Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy uprawnień do przydzielania środków,
- zmiana kadry Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy,
- dostępne infolinie,
- czytelne strony internetowe,
- większa dostępność do informacji na stronach internetowych (teraz często się blokują),
- stabilność wytycznych,
- wzrost kompetencji kadry,
- respektowanie ocen Komisji Oceny Projektów przez instytucje wdrażające - ,
- zatrudnianie fachowców,
- więcej płacić asesorom,
- życzliwość pracowników,
- szkolenia dla pracowników instytucji zajmujących się obsługą funduszy strukturalnych w zakresie obsługi klientów,
- rzetelne wypełnianie obowiązków,
- opiekun ds. wypełniania wniosku,
- terminowość ocen,
- sprawniejsza informacja telefoniczna,
- ujednoczenie informacji pisemnych.

Podsumowując tą grupę badanej populacji poniżej przedstawiona została szczegółowa metryczka podmiotów, w których zatrudnione są osoby objęte badaniem oraz ich stanowiska.

METRYCZKA

INSTYTUCJA	Przedsiębiorcy	JST	NGO	Inne	
	13,4%	40,8%	30,0%	15,8%	
SIEDZIBA	Miasto <35 tys.	Miasto (35-100)	Miasto >100 tys.	Wieś	Miasto <25 tys.
	29,2%	21,7%	33,9%	8,5%	6,8%
STANOWISKO	Stanowiska kierownicze	Specjaliści ds. funduszy unijnych			
	46,2%	48,6%			

Wnioski i rekomendacje

1. Wśród projektodawców istnieje duże zainteresowanie wsparciem eksperckim – 83,4% wskazań. Dominuje zainteresowanie doradztwem związanym z przygotowaniem wniosków i rozliczaniem projektów - 41%. Na drugim miejscu są szkolenia – 24% wskazań, następnie informacja – 12%. 4% badanych zainteresowanych jest wsparciem eksperckim we wszystkich zakresach.

Rekomendacja nr 1 – rekomendujemy intensyfikację usług doradczych i powstanie większej ilości certyfikowanych firm doradztwa europejskiego. Bez spełnienia tego warunku zapotrzebowanie na usługi doradcze nie zostanie pokryte.

2. Zainteresowanie wsparciem eksperckim wykazują przede wszystkim podmioty z terenów miejskich – 86,2% wskazań. Natomiast z terenów wiejsko-miejskich – 70,3%. Z tych też terenów 26,1% podmiotów nie jest w ogóle zainteresowanych wsparciem eksperckim.

Rekomendacja nr 2 – rekomendujemy rozpoczęcie procesu budowania przychylności dla systemu wsparcia eksperckiego wśród podmiotów mających siedzibę na terenach wiejskich i wiejsko-miejskich, zwłaszcza, że mają one największe problemy z bezpośrednim dotarciem do informacji o funduszach i z właściwym ich wykorzystaniem.

3. Główną przyczyną braku zainteresowania ankietowanych wsparciem eksperckim jest brak partnera do realizacji projektu. Wskazany we wniosku brak partnera jako przyczyna niezainteresowania wsparciem eksperckim powinien być interpretowany następująco:

- potencjał kadrowy, finansowy i organizacyjny podmiotu nie jest wystarczający, by jednostka samodzielnie mogła aplikować o środki z funduszy strukturalnych,
- partner działający jako jednostka wsparcia eksperckiego w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych znacznie wzmocniłby potencjał intelektualny jednostki niezbędny do rozumienia idei rozwoju poprzez dotacje z funduszy strukturalnych, a także w procesie przygotowania poprawnego projektu i jego rozliczenia.

Rekomendacja nr 3 – rekomendujemy intensywne propagowanie idei partnerstwa projektowego. Zalecamy organizację szkoleń i seminariów na ten temat. Idea partnerstwa musi też być propagowana wśród jednostek zajmujących się wsparciem eksperckim.

4. 56,3% respondentów oceniło, że informacja dostępna w regionie na temat funduszy strukturalnych jest wystarczająca, przy czym 59% respondentów odpowiedziało, że nie ma problemów z dotarciem do takiej informacji. Wśród podmiotów, które oceniły, że dostęp do informacji nie jest dobry, a sama informacja nie jest wystarczająca, dominują podmioty z obszarów miejskich. Według autorów raportu ten stan rzeczy spowodowany jest mniejszą wiedzą o funduszach i związanymi z tym mniejszymi oczekiwaniami wobec informacji o nich wśród respondentów z obszarów wiejskich i wiejsko-wiejskich.

Rekomendacja nr 4 – rekomendujemy zintensyfikowanie procesu informowania o funduszach, szczególnie na obszarach wiejskich i wiejsko-miejskich poprzez: publikacje informatorów, uruchomienie bezpłatnych punktów informacyjnych, częste aktualizowanie istniejącej informacji na stronach internetowych.

5. 67,8% respondentów zadeklarowało, że proces składania wniosków jest dla nich zrozumiały (46,9% raczej tak, 20,95 – tak). Osoby tak odpowiadające pochodziły z obszaru miejskiego. Natomiast osoby z terenów wiejskich i wiejsko – miejskich wskazywały, że mają kłopoty ze zrozumieniem tego procesu.

Rekomendacja nr 5 – jednostki wsparcia eksperckiego prowadzące działalność na obszarach wiejskich powinny zwiększyć zakres szkoleń i doradztwa z zakresu procesu aplikowania o środki z funduszy strukturalnych.

6. Oceniając instytucje zajmujące się koordynacją, zarządzaniem i kontrolą funduszy strukturalnych w regionie, 46,9% osób stwierdziło, że instytucje te są pomocne, a 44,8% oceniło je negatywnie. Oceny pozytywne i negatywne prawie się równoważą, zatem ciekawe są wskazania co do zakresu przydatności tych instytucji. Według wskazań respondentów są one najbardziej pomocne dla przedsiębiorców, natomiast najmniej pomocne dla organizacji pozarządowych – 56,9% wskazań. Ten procent pokrywa się z odpowiedziami respondentów wyróżnionych ze względu na siedzibę ich organizacji / instytucji.

Rekomendacja nr 6 – wsparcie eksperckie powinno zostać ukierunkowane przede wszystkim na podmioty nieusatysfakcjonowane pomocą ze strony innych podmiotów systemu instytucjonalnego wsparcia wdrażania funduszy strukturalnych. W tym celu powinien być na bieżąco prowadzony monitoring zadowolenia klientów obsługiwanych przez cały system.

3.1.2. Ośrodki badawcze, naukowe i doradcze

W tej grupie respondentów występowały osoby zatrudnione w ośrodkach badawczych, naukowych i doradczych, które mogą ubiegać się dotacje unijne oraz mogą być zaangażowane w sposób bezpośredni i pośredni w realizację NSS. Ośrodki badawcze, naukowe i doradcze zaliczane są do tzw. otoczenia biznesu i specjalizują się w szeroko rozumianej działalności szkoleniowo-doradczej oraz informacyjnej.

Przebadana populacja liczyła 306 osób. Wśród nich dominowały osoby zatrudnione w ośrodkach doradczych, – 30,4% badanej populacji, niewiele mniej liczną grupę tworzyły osoby pracujące w ośrodkach naukowych 24,2%, osoby zatrudnione w ośrodkach badawczych stanowiły – 0,7% badanej grupy, a inne, określające się inaczej niż wyżej wymienione – 44,8%.

Pierwsze pytanie ankietowe dotyczyło zapytania czy pracownicy danej instytucji posiadają wiedzę na temat funduszy strukturalnych na Dolnym Śląsku. Większość re-

spondentów - 81,7% odpowiedziało pozytywnie (tj. 49% - tak i 32,7% - raczej tak). Natomiast osoby, które odpowiedziały negatywnie na zadane pytanie motywowały to tym, że nie posiadają na ten temat informacji. Wyniki odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie 16 oraz w tabeli 12.

Wykres 16

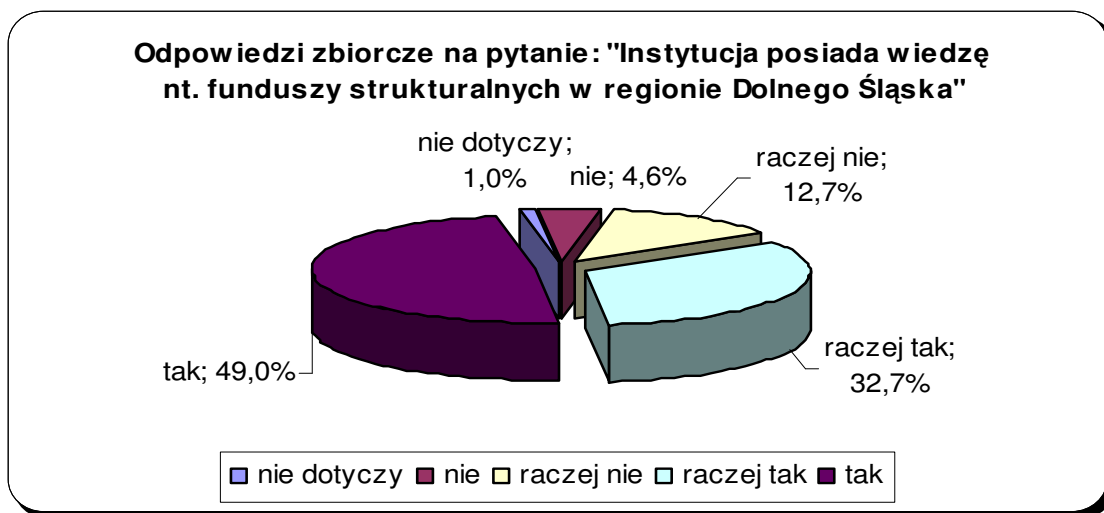


Tabela 12

		<i>Instytucja posiada wiedzę nt. funduszy strukturalnych w regionie Dolnego Śląska</i>				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi wg rodzaju respondenta	Ośrodki badawcze i naukowe	2,8%	1,4%	25,0%	23,6%	47,2%
	Instytucje doradcze	0,0%	1,1%	12,4%	30,3%	56,2%
	Inne	0,0%	9,4%	5,5%	40,2%	44,9%

Kolejne pytanie ankietowe dotyczyło, zainteresowania instytucji badawczej, naukowej czy doradczej nawiązaniem współpracy z podmiotami obsługującymi Programy Operacyjne na terenie Dolnego Śląska. Większość osób objętych badaniem odpowiedziało pozytywnie na zadane pytanie (stanowiły one 53,9% osób, które zakreśliły odpowiedź – tak, natomiast 30,4 odpowiedziało, że raczej tak). Główne obszary współpracy wymienione przez respondentów dotyczyły:

- opracowania projektów konkursowych,

- doradztwa,
- szkoleń,
- analiz,
- podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- wykorzystania funduszy,
- pozyskiwania funduszy dla sektora oświaty,
- pozyskiwania funduszy dla publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych,
- pozyskiwania funduszy,
- umiejętności pozyskiwania funduszy na rzecz pomocy społecznej,
- zasad rozliczania otrzymanego wsparcia,
- konsultacji przy pisaniu wniosków,
- współpracy w zakresie programów związanych z edukacją,
- usprawnienia aplikowania o środki z UE,
- współpracy w celu pozyskiwania środków pozabudżetowych,
- projektów inwestycyjnych,
- interpretacji wytycznych, wdrażania projektów przez Jednostki Samorządu Terytorialnego,
- szkoleń nauczycieli,
- wypracowania systemów oceny wniosków,
- Programów Operacyjnych,
- doskonalenia procedur aplikowania i oceny wniosków,
- budowania partnerstwa,
- przygotowania dokumentacji aplikacyjnej,
- rozliczania projektów.

Natomiast 6% osób, które zakreśliło odpowiedź – nie (10,5%) i raczej nie (5,2%) w pytaniu otwartym napisało, że w ogóle nie są zainteresowane nawiązaniem takiej współpracy.

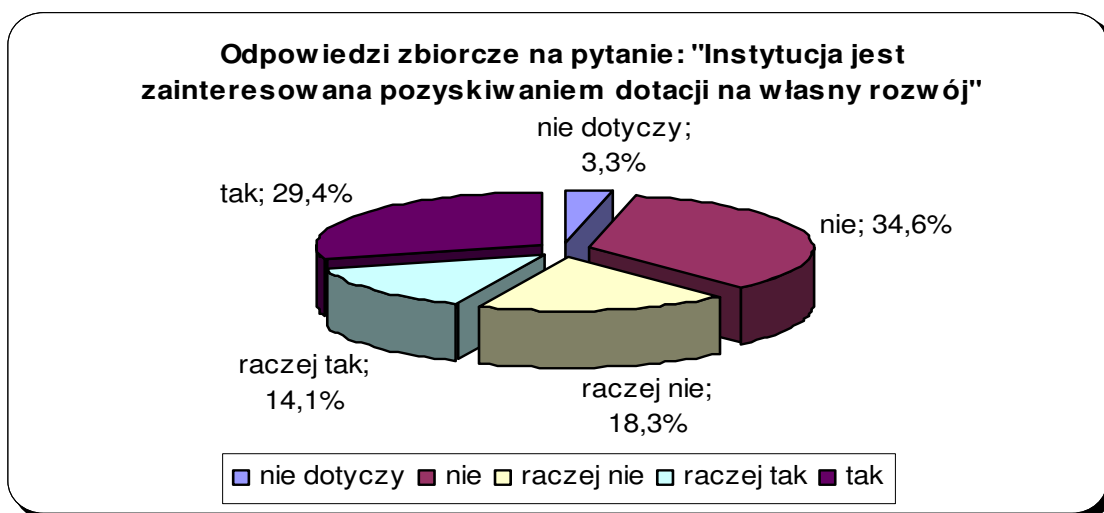
Głównymi ośrodkami zainteresowanymi tego rodzaju współpracą są ośrodki badawcze i naukowe. Szczegółowy rozkład odpowiedzi ze względu na rodzaj instytucji, w której zatrudnieni byli respondenci przedstawiał się następująco:

Tabela 13.

		Instytucja byłaby zainteresowana nawiązaniem współpracy z instytucjami obsługującymi Programy Operacyjne na terenie Dolnego Śląska				
		nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Odpowiedzi wg rodzaju respondenta	Ośrodki badawcze i naukowe	0,0%	5,6%	4,2%	13,9%	76,4%
	Instytucje doradcze	0,0%	10,1%	1,1%	46,1%	42,7%
	Inne	0,0%	12,6%	9,4%	26,8%	51,2%

W dalszej części kwestionariusz ankiety zawierał pytanie dotyczące zainteresowania danego ośrodka pozyskaniem dotacji na własny rozwój. Odpowiedzi respondentów przedstawiały się następująco:

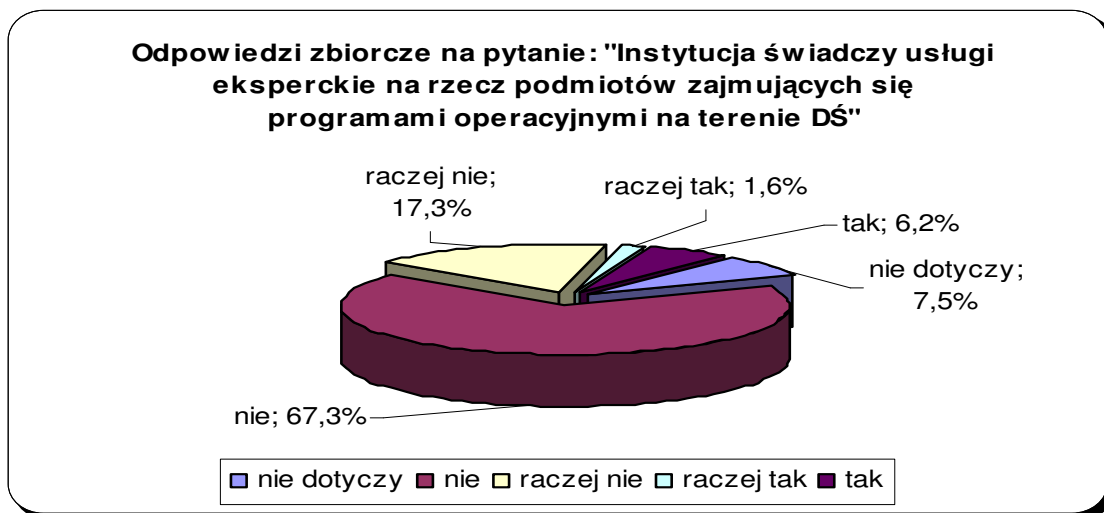
Wykres 17.



Większość osób wypełniających ankietę odpowiedziała, że nie – 34% wskazań, raczej nie – 18,3% odpowiedzi, co daje łącznie 52,9%. Natomiast odpowiedzi pozytywne stanowiły łącznie 43,5% wskazań z wyjaśnieniem, że dotacje umożliwiłyby im realizację własnych programów oraz zapewniłyby możliwość doskonalenia zawodowego i rozwój organizacji (9%).

Następne pytanie dotyczyło usług eksperckich świadczonych na rzecz podmiotów zajmujących się programami operacyjnymi w województwie dolnośląskim. Wyniki tych odpowiedzi zostały przedstawione na wykresie 18.

Wykres 18.



Zaledwie 6,2% osób objętych badaniem wskazało, że świadczy usługi na rzecz wyżej wymienionych podmiotów. Usługi te dotyczą przede wszystkim:

- bycia ekspertami w Komisji Oceny Projektów - 3% wskazań z tej grupy
- doradztwa w zakresie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich - 3% wskazań z tej grupy
- przygotowania wniosków - 6% wskazań z tej grupy.

W obszarze doradztwa dominują instytucje doradcze, co zostało zaprezentowane szczegółowo w poniższej tabeli.

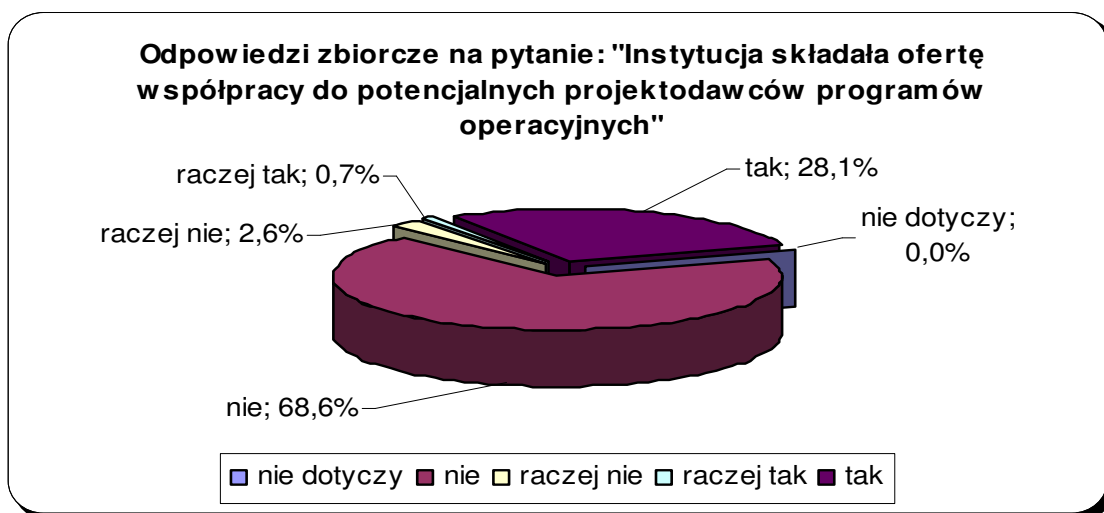
Tabela 14.

	Instytucja świadczy usługi eksperckie na rzecz podmiotów zajmujących się programami operacyjnymi na terenie DŚ				
	nie dotyczy	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Ośrodki badawcze i naukowe	1,4%	79,2%	16,7%	2,8%	0,0%
Instytucje doradcze	11,2%	60,7%	14,6%	0,0%	13,5%
Inne	7,1%	65,4%	19,7%	2,4%	5,5%

Kolejne dwa pytania ukierunkowane zostały na oferty współpracy instytucji będących obszarem zainteresowania badań ankietowych. Pierwsze z nich dotyczyło oferty skierowanej do jednostek obsługujących programy operacyjne na Dolnym Śląsku, a drugie dotyczyło potencjalnych projektodawców. W pierwszej sytuacji 81,1% osób objętych badaniem wskazało, że nie składało tego typu ofert. Odpowiedzi te zo-

stały udzielone w bardzo zbliżonych wartościach zarówno przez ośrodki badawcze i naukowe, jak i instytucje doradcze. Odpowiedzi dotyczące obszaru współpracy z potencjalni projektodawcami przedstawiały się następująco:

Wykres 19



Jak widać z powyższych danych większość instytucji nie składała także oferty współpracy potencjalnym projektodawcom, było to aż łącznie 71,2% wskazań. Natomiast instytucje zainteresowane nawiązaniem współpracy z tą grupą (stanowiły one 28,8% respondentów badanej grupy) wskazywały, że współpraca ta polegała na udziale w następujących przedsięwzięciach:

- Dolnośląska-Saksońska Akademia Edukacyjna (podnoszenie kwalifikacji przez nauczycieli, kursy językowe)
- Fundacja Europa Direkt ev. Drezno (kształcenie zawodowe)
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (kształcenie zawodowe)
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej (działania na rzecz trwale bezrobotnych, poradnie psychologiczno-pedagogiczne)
- szkoły (złożenie wspólnego wniosku)
- Urząd Marszałkowski (w zakresie Regionalnego Programu Operacyjnego)
- wspólne projekty z Jednostkami Samorządu Terytorialnego z Regionalnego Programu Operacyjnego priorytet Transport.

Kolejne pytanie było pytaniem otwartym i dotyczyło podania własnych propozycji, które powinny podnieść jakość pracy instytucji zajmujących się obsługą funduszy strukturalnych. Wśród wskazań pojawiły się następujące treści odpowiedzi:

- instytucje pośredniczące I i II stopnia powinny udzielać konsultacji z zakresu: stosowania prawa zamówień publicznych, zasady de minimis, kryteriów kwalifikowalności beneficjentów ostatecznych i wydatków,
- zwiększenie listy asesorów w celu zwiększenia obiektywności ocen wniosków,
- lepsza promocja projektów poprzez nieodpłatne spotkania,
- szkolenia dotyczące zasad wypełniania dokumentacji,
- przyjazne i przejrzyste strony internetowe,
- zatrudnianie kompetentnych pracowników o wyższych kwalifikacjach,
- dłuższe terminy na napisanie wniosków,
- większa przejrzystość zasad,
- czytelny język dokumentacji,
- ograniczenie biurokracji,
- jednolite przepisy,
- jasne kryteria oceny projektów,
- szkolenia dla pracowników zajmujących się obszarem aktywnej integracji,
- pomoc ekspertów i superwizorów w pisaniu i realizacji projektów,
- przypisanie konkretnego pracownika do grupy beneficjentów,
- utworzenie delegatur przyjmowania wniosków w miastach powiatowych,
- doradztwo finansowe, merytoryczne i prawne,
- profesjonalna komórka informacji,
- odpowiedzialność urzędników za treść przekazywanych informacji,
- szybszy przepływ informacji,
- bieżące konsultacje, także e-mailowe.

Natomiast ostatnie pytanie dotyczyło obszaru prac eksperckich, które mogłyby być świadczone przez badane instytucje badawcze, naukowe i doradcze. Lista pytań była listą zaproponowaną w pytaniu ankietowym. Osoby wypełniające niniejszą ankietę nie miały możliwości dopisania własnych odpowiedzi. Szczegółowa charakterystyka udzielonych odpowiedzi została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 15.

RODZAJE USŁUG EKSPERCKICH

	OGÓLNI ¹⁴	B+R	DORADCZE	INNE	MIASTA	WIEŚ ¹⁵
Analiza rozwoju społeczno-gospodarczego Dolnego Śląska, z podziałem na różne sfery, np. edukacja, przemysł, rolnictwo itp.)	41,5%	11,2%	15,6%	18,9%	15,3%	9,5%
Prognozy rozwoju Dolnego Śląska do 2020 roku	21,2%	10,4%	5,3%	4,8%	7,4%	7,8%
Analiza obszarów potencjału endogenicznego i czynników przewagi konkurencyjnej Dolnego Śląska	12,7%	5,2%	3,8%	4,0%	4,5%	4,3%
Identyfikacja i analiza uwarunkowań przestrzennych prowadzenia polityki rozwoju województwa dolnośląskiego	12,4%	6,3%	3,8%	1,8%	4,9%	0,9%
Analiza potencjału instytucji odpowiedzialnych za politykę regionalną wraz z propozycją rozwiązań formalno-prawnych, finansowych itp. Dla podniesienia efektywności działania tych instytucji	21,2%	5,2%	15,6%	1,8%	7,3%	8,6%
Efektywność wydatkowania środków z poszczególnych programów	25,2%	11,7%	1,9%	11,9%	9,0%	7,8%
Analiza środków publicznych (UE i budżet państwa) kierowanych do województwa w przeliczeniu na mieszkańca, w powiązaniu z tempem wzrostu PKB	14,4%	5,2%	6,1%	3,5%	5,2%	4,3%
Wpływ funduszy strukturalnych na rozwój społeczno-gospodarczy Dolnego Śląska	21,9%	10,9%	1,9%	8,8%	8,5%	2,6%
Analiza efektywności różnego typu interwencji	7,8%	5,2%	1,5%	0,0%	3,0%	0,9%
Budowa regionalnego modelu ekonometrycznego do badania wpływu interwencji funduszy europejskich na poziomie regionu Dolnego Śląska	3,6%	0,0%	0,0%	4,8%	0,9%	3,4%
Rola samorządu regionalnego w politykach sektorowych	17,0%	5,2%	7,3%	5,7%	6,2%	4,3%
Zapewnienie spójności programowania strategicznego między szczeblem lokalnym, regionalnym i centralnym	7,5%	0,0%	3,4%	6,2%	2,0%	6,9%
Analiza uwarunkowań i konsekwencji aktualizacji oraz tworzenia nowych strategii rozwoju województwa dolnośląskiego	15,7%	10,4%	1,9%	1,3%	5,9%	2,6%
Definicja obszaru problemowego, identyfikacja, delimitacja/klasyfikacja istniejących typów obszarów problemowych na Dolnym Śląsku wraz z analizą uwarunkowań prowadzenia polityki rozwoju wobec tych obszarów	15,7%	6,5%	5,7%	3,5%	5,7%	4,3%
Ewaluacja efektów wdrażania projektów i benchmarking	10,5%	0,5%	3,4%	9,3%	3,2%	6,9%
Bariery formalno-prawne korzystania ze wsparcia w ramach funduszy unijnych	20,3%	0,5%	17,9%	5,7%	5,5%	17,2%
Wpływ kryteriów dostępu do środków unijnych na możliwość ich pozyskania	7,2%	0,3%	1,9%	7,0%	1,8%	6,9%
Dostępność instytucji świadczących usługi wsparcia eksperckiego	9,5%	5,2%	2,7%	0,9%	3,7%	0,9%

Szczegółowa charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu została przedstawiona w poniższej metryczce.

¹⁴ Procent liczony jako stosunek liczby wskazań na daną odpowiedź do ogólnej liczby respondentów

¹⁵ Procent liczony jako stosunek liczby wskazań na daną odpowiedź do ogólnej sumy odpowiedzi na to pytanie

METRYCZKA

INSTYTUCJA	Instytucja badawcza	Instytucja naukowa	Instytucja doradcza	Inne	
	0,7%	24,2%	30,4%	44,8%	
SIEDZIBA	Miasto <35 tys.	Miasto (35-100)	Miasto >100 tys.	Wieś	Miasto <25 tys.
	15,7%	16,0%	48,7%	9,5%	10,1%
STANOWISKO	Dyrektor / Prezes	Kierownik	Doradca / konsultant	Inspektor / Specjalista	Referent / Pracownik biurowy
	27,8%	19,0%	13,7%	15,4%	7,8%

Wnioski i rekomendacje

1. Podmioty zaliczane do podmiotów „eksperckich” pozytywnie oceniły swoją wiedzę na temat funduszy strukturalnych – 81,7% ankietowanych. Najniższy procent wskazań pozytywnych znajduje się w grupie jednostek naukowo – badawczych. Jest on nawet niższy od przeciętnego dla całej badanej populacji w tej grupie i wynosi 70,8%.

Rekomendacja nr 1 – ze względu na duży potencjał naukowy, jednostki naukowo-badawcze powinny być motywowane do podniesienia swojej wiedzy na temat funduszy strukturalnych, zwłaszcza że wyraziły one zainteresowanie nawiązaniem współpracy z instytucjami obsługującymi PO (90,3% pozytywnych wskazań). Przełoży się to na efektywność całego instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych i rozwój regionu / kraju.

2. Wśród tej grupy respondentów jedynie 6,2% respondentów świadczy usługi eksperckie, natomiast aż 67,3% nie. Świadczy to o braku wiedzy o istnieniu zapotrzebowania na usługi eksperckie i o nieświadomości sobie przez te jednostki ich roli w instytucjonalnym systemie wdrażania funduszy strukturalnych. 68,6% respondentów wskazało także, że nie składało oferty takiej współpracy. Natomiast 28,1% podało, że takie oferty złożyło. Świadczyć to może o złym przygotowaniu oferty współpracy, nie odpowiadającej na potrzeby potencjalnych beneficjentów wsparcia eksperckiego.

Rekomendacja nr 2 – jednostki eksperckie powinny być motywowane i aktywizowane do pełnienia aktywnej roli w instytucjonalnym systemie wspomagania podmiotów zaangażowanych w proces pozyskiwania funduszy strukturalnych. Należy też uświadomić potencjalnym beneficjentom wsparcia eksperckiego, że jednostki te mogą realizować usługi na ich rzecz.

3. Jednostki wsparcia eksperckiego wskazały, że szczególnie są zainteresowane sporządzeniem analiz rozwoju społeczno-gospodarczego (41,5% wskazań), badaniem efektywności wydatkowania środków z poszczególnych programów (25,2%), wpływu funduszy strukturalnych na rozwój społeczno-gospodarczy regionu (21,9%), analizami potencjału instytucji odpowiedzialnych za politykę regionalną (21,2%), obszarów potencjału endogenicznego i czynników przewagi konkurencyjnej regionu (21,2%). Najmniej wskazań otrzymały opracowania i ekspertyzy najbardziej specjalistyczne, np. budowa regionalnego modelu ekonometrycznego do badania wpływu interwencji funduszy europejskich na poziomie regionu (tylko 3,6% wskazań). W 18 wyodrębnionych w kwestionariuszu usługach eksperckich największą aktywność, rozumianą tu jako gotowość do świadczenia danej usługi, wykazywały jednostki B+R (8 rodzajów usług), firmy doradcze i inne miały po 5 wskazań.

Rekomendacja 3 – jednostki wsparcia eksperckiego powinny zwiększyć podaż usług specjalistycznych, odpowiadających na konkretne potrzeby jednostek zaangażowanych w proces pozyskiwania środków unijnych. Zwiększy to ich potencjał instytucjonalny oraz zdecydowanie przyczyni się do zwiększenia efektywności w pozyskiwaniu środków z funduszy strukturalnych w regionie i kraju.

3.1.3. Instytucje zajmujące się bezpośrednio koordynowaniem, zarządzaniem oraz wdrażaniem Narodowej Strategii Spójności (NSS)

Grupa ta reprezentowana była przez osoby zatrudnione w instytucjach zajmujących się bezpośrednio koordynowaniem, zarządzaniem oraz wdrażaniem Narodowej Strategii Spójności w województwie dolnośląskim. Przebadana populacja stanowiła 73 osoby. Wśród nich dominowały osoby zatrudnione w Urzędzie Marszałkowskim –

12,3% respondentów, Urządzie Wojewódzkim – 11% osób, Dolnośląskim Wojewódzkim Urzędzie Pracy – 42,5% respondentów oraz Dolnośląskiej Instytucji Pośredniczącej – 34,2% osób objętych badaniem. Ze względu na obszerność badania poniżej przedstawione zostaną wyniki badań łącznie dla wszystkich podmiotów objętych badaniem. Natomiast w załączniku nr 4 przedstawione zostały poszczególne wyniki badań w ujęciu tabelarycznym z podziałem na poszczególne instytucje.

Ankieta skierowana do wyżej wymienionych podmiotów została podzielona na 6 głównych obszarów, związanych z funduszami strukturalnymi.

Obszar I: Przywództwo

W ramach tego obszaru respondenci odpowiadali na dwie grupy pytań. Pierwsza z nich dotyczyła:

a. misji, wizji i wartości organizacji ukierunkowanych na wdrażanie funduszy strukturalnych. Szczegółowa charakterystyka otrzymanych odpowiedzi została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 15

	Misja, wizja i wartości				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Misja, wizja i wartości organizacji w zakresie wdrażania środków z funduszy strukturalnych są jasno określone	13,7%	35,6%	27,4%	12,3%	11,0%
Misja i wizja przekładają się na działania strategiczne oraz krótko i średnio-terminowe	15,1%	30,1%	30,1%	17,8%	6,8%
Funkcjonuje zestaw zasad lub kodeks etyczny regulujący pracę pracowników odpowiedzialnych za system dystrybucji środków z funduszy strukturalnych	15,1%	41,1%	19,2%	9,6%	15,1%

Jak wynika z powyższych danych przeważają odpowiedzi, w których respondenci „raczej się zgadzają” ze stwierdzeniami, że misja, wizja i wartości organizacji w zakresie wdrażania środków z funduszy strukturalnych są jasno określone, przekładają się na działania strategiczne oraz krótko i średnio-terminowe, funkcjonuje zestaw zasad lub kodeks etyczny regulujący pracę pracowników odpowiedzialnych za system dystrybucji środków z funduszy strukturalnych.

b. rozwijania i wdrażania systemów zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą. Na podstawie zebranych danych można wysunąć wniosek, że instytucje zajmujące się wdrażaniem założeń NSS na Dolnym Śląsku planują rozwój struktur organizacji, które są zgodne ze strategią i zadaniami systemu obsługi funduszy strukturalnych w regionie dolnośląskim, metody zarządzania są zdefiniowane, zakresy odpowiedzialności i uprawnienia są określone, a plany dotyczące informatyzacji są zgodne ze strategią organizacji i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych. Ponadto organizacje te dokonują ocen swojego działania, np. stosując audyty wewnętrzne lub inne metody (zrównoważona karta wyników, ISO 9001:2000). Szczegółowa charakterystyka odpowiedzi została przedstawiona w tabeli 16.

Tabela 16

	Rozwijanie i wdrażanie systemów zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Rzeczywistość organizacji jest planowa i zgodna z jej strategią i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	13,7%	49,3%	26,0%	9,6%	1,4%
Metody zarządzania są zdefiniowane, zakresy odpowiedzialności i uprawnienia są określone	28,8%	39,7%	21,9%	9,6%	0,0%
Plany dotyczące informatyzacji są zgodne ze strategią organizacji i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	12,3%	49,3%	23,3%	15,1%	0,0%
Organizacja ocenia swoje działania, np. Stosując audyty wewnętrzne lub inne metody (zrównoważona karta wyników, ISO 9001:2000)	24,7%	32,9%	12,3%	17,8%	12,3%

c. motywowania i wspierania pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych. Respondenci na zadane pytania dotyczące informowania o ważnych sprawach związanych z organizacją i jej funkcjonowaniem, otrzymywaniem pomocy potrzebnej do realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów czy zakresem uprawnień pozwalających na samodzielne realizowanie zadań oraz na pytania dotyczące czy ich pomysły na usprawnienia w pracy są doceniane i bywają realizowane w systemie obsługującym fundusze strukturalne odpowiedzieli w większości przypadków, że raczej się zgadzają lub częściowo. Oznacza to, że instytucje odpo-

wiedzialne za wdrażanie NSS na Dolnym Śląsku powinny w niewielkim zakresie zmodyfikować swoje systemy motywujące. Odpowiedzi zostały szczegółowo przedstawione w poniższej tabeli.

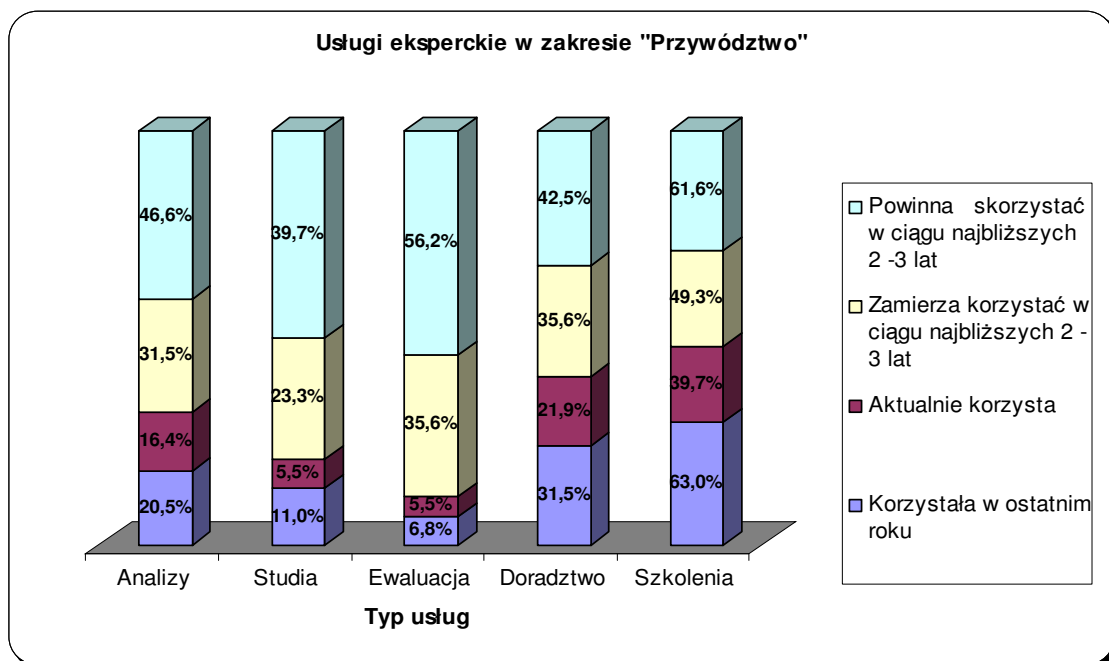
Tabela 17.

	Motywowanie i wspieranie pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Pracownicy są stale informowani o ważnych sprawach związanych z organizacją i jej funkcjonowaniem w ramach systemu	11,0%	35,6%	28,8%	17,8%	6,8%
Pracownicy otrzymują pomoc potrzebną do realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów	15,1%	39,7%	35,6%	8,2%	1,4%
Zakres uprawnień pracowników pozwala na samodzielne realizowanie zadań	15,1%	37,0%	35,6%	12,3%	0,0%
Pomysły pracowników na usprawnienia w pracy są doceniane i bywają realizowane stając się innowacjami w systemie obsługującym fundusze strukturalne	6,9%	45,8%	22,2%	18,1%	6,9%

Druga grupa pytań obszaru Przywództwo dotyczyła typów usług eksperckich z jakich korzystali lub planują korzystać respondenci w zakresie tego właśnie obszaru.

Szczegółowe odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 20



Jak wynika z powyższych danych większość pracowników omawianych instytucji korzystała w ostatnim roku ze szkoleń (63% wskazań), aktualnie też dominuje ta forma wsparcia eksperckiego (39,7% wskazań). Osoby zaangażowane w obsługę funduszy strukturalnych zamierzają skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat także ze szkoleń (49,3% respondentów), doradztwa oraz ewaluacji (po 35,6% wskazań) oraz analiz (31,5% odpowiedzi). Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się studia (23,3% odpowiedzi). Wśród usług, z których osoby objęte badaniem powinny skorzystać w ciągu następnych 2-3 lat, także dominują szkolenia, następnie ewaluacja, analizy, doradztwo i na samym końcu zostały wymienione studia.

Obszar II: Strategia i planowanie

W ramach tego obszaru respondenci odpowiadali także na dwie grupy pytań. Pierwsza z nich dotyczyła:

a. opracowania strategii i planów w zakresie dystrybucji / inwestowania środków z funduszy strukturalnych oraz ich przeglądu i aktualizacji.

Jak wynika z prezentowanych danych w poniższej tabeli 17, większość respondentów na zadane pytania odpowiedziało, że raczej się zgadza z prezentowanymi twierdzeniami. Jedynie w przypadku stwierdzenia, że prowadzona jest ciągła analiza szans i zagrożeń, część osób odpowiedziało, że zgadza się z tym twierdzeniem, ale tylko częściowo – 36,6% wskazań. Odpowiedzi te sugerują, że instytucje powinny wprowadzić w tym obszarze pewne zmiany. Poniżej przedstawiono odpowiedzi.

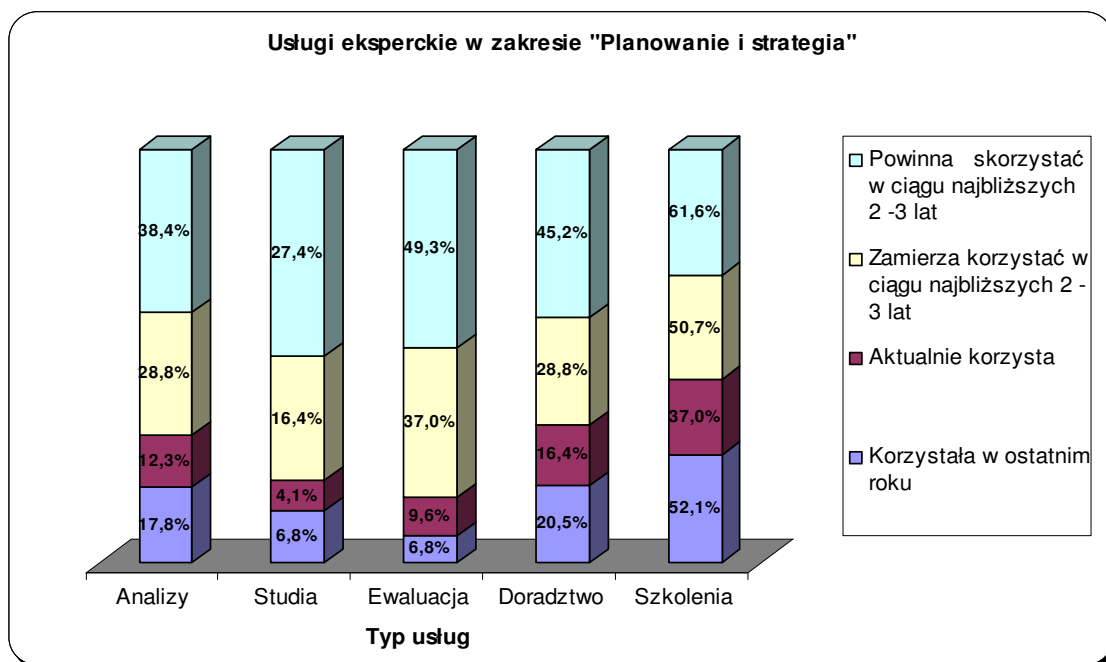
Tabela 18

	Opracowywanie strategii i planów w zakresie dystrybucji / inwestowania środków z funduszy strukturalnych oraz ich przeglądu i aktualizacja				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Prowadzona jest ciągła analiza szans i zagrożeń (np.. SWOT)	8,5%	22,5%	36,6%	22,5%	9,9%
Realizowane działania są oceniane pod kątem ich efektów oraz wpływu długofalowego	19,7%	29,6%	23,9%	22,5%	4,2%
Realizacja strategii i planów odbywa się przy udziale potencjalnych zainteresowanych	16,7%	31,9%	30,6%	18,1%	2,8%

Cele strategiczne i operacyjne organizacji są przekładane na plany i zadania dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych	20,8%	36,1%	20,8%	15,3%	6,9%
---	-------	-------	-------	-------	------

Druga grupa pytań obszaru Strategia i planowanie dotyczyła typów usług eksperckich, z jakich korzystali lub planują korzystać respondenci w zakresie tego właśnie obszaru. Szczegółowe odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 21



Jak wynika z powyższych danych większość pracowników omawianych instytucji korzystała w ostatnim roku ze szkoleń (52,1% wskazań), aktualnie też dominuje ta forma wsparcia eksperckiego (37% wskazań). Osoby zaangażowane w obsługę funduszy strukturalnych zamierzają skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat także ze szkoleń (50,7% respondentów), doradztwa i analizy (po 28,8% wskazań) oraz ewaluacji (37% odpowiedzi). Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się studia (16,4% odpowiedzi). Wśród usług, z których osoby objęte badaniem powinny skorzystać w ciągu następných 2-3 lat, także dominują szkolenia, następnie ewaluacja, doradztwo i analizy. Na samym końcu zostały wymienione studia.

Obszar III: Pracownicy

W ramach tego obszaru respondenci odpowiadali na dwie grupy pytań. Pierwsza z nich dotyczyła:

a. Planowania, zarządzania i doskonalenia zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych. Jak wynika z analizy wyników dominują

odpowiedzi „raczej się zgadzam”, jedynie w przypadku obiektywizmu kryteriów naboru, awansu i wynagradzania w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych pojawiły się odpowiedzi „raczej się zgadzam” oraz, co ciekawe, również w tym pytaniu można zauważyć wysoki procent odpowiedzi: „raczej się nie zgadzam” – 20,8% respondentów, co sugerowałoby że pracownicy nie są zadowoleni z przyjętych na dzień dzisiejszy kryteriów i nie uważają ich do końca za dobre i obiektywne.

Szczegółowa charakterystyka odpowiedzi została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 19

	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja analizuje obecne i przyszłe zapotrzebowanie na zasoby ludzkie	29,2%	40,3%	9,7%	16,7%	4,2%
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest planowe i zgodne ze strategią i zadaniami systemu obsługi funduszy strukturalnych	26,4%	29,2%	25,0%	9,7%	9,7%
W organizacji istnieją profesjonalne komórki odpowiedzialne za Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	23,6%	26,4%	25,0%	11,1%	13,9%
Kryteria naboru, awansu i wynagradzania w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych są obiektywne	20,8%	20,8%	25,0%	20,8%	12,5%
Organizacja zapewnia bezpieczne i odpowiednie środowisko pracy (BHP)	41,7%	38,9%	11,1%	8,3%	0,0%
Organizacja troszczy się o osoby w trudnej sytuacji oraz o osoby niepełnosprawne	22,2%	41,7%	16,7%	18,1%	1,4%

b. Określenia, rozwijania i wykorzystywania kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych. Osoby zaangażowane we

wdrażanie funduszy strukturalnych na terenie Dolnego Śląska „raczej się zgadzają” z tym, że organizacje w których pracują opracowują plany szkoleń obowiązkowych i

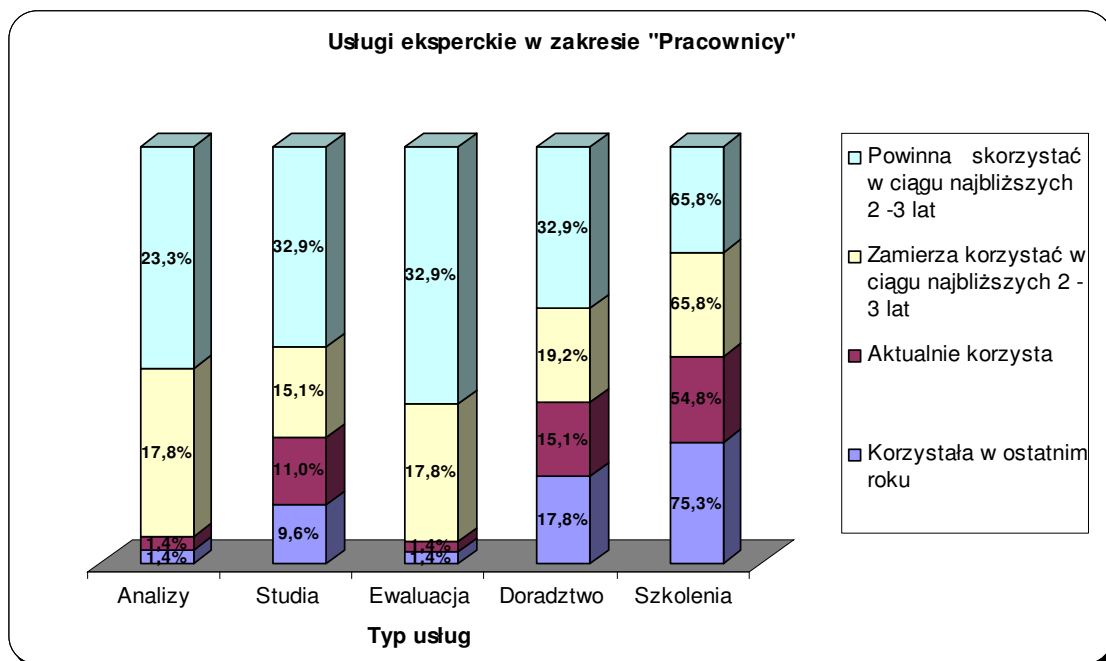
nieobowiązkowych, nowi pracownicy otrzymują pomoc i wsparcie od bardziej doświadczonych współpracowników oraz zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych jest promowane. Natomiast częściowo zgadzają się z tym, że organizacja opracowuje i promuje nowoczesne metody szkolenia (np. szkolenie w pracy, e-learning) czy monitoruje efektywność szkoleń.

Tabela 20

	Określanie, rozwijanie i wykorzystanie kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja opracowuje plan szkoleń obowiązkowych i nieobowiązkowych dla osób pracujących w ramach systemu	19,2%	42,5%	19,2%	15,1%	4,1%
Nowi pracownicy otrzymują pomoc i wsparcie od bardziej doświadczonych współpracowników	40,3%	33,3%	15,3%	11,1%	0,0%
Zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych jest promowane	23,3%	32,9%	21,9%	13,7%	8,2%
Organizacja opracowuje i promuje nowoczesne metody szkolenia (np. szkolenie w pracy, e-learning)	9,6%	19,2%	30,1%	20,5%	20,5%
Organizacja monitoruje efektywność szkoleń	11,1%	23,6%	31,9%	25,0%	8,3%

Druga grupa pytań obszaru Pracownicy dotyczyła typów usług eksperckich z jakich korzystali lub planują korzystać respondenci w zakresie tego właśnie obszaru. Szczegółowe odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 20



Jak wynika z powyższych danych większość pracowników omawianych instytucji korzystała w ostatnim roku ze szkoleń (75,3% wskazań), aktualnie też dominuje ta forma wsparcia eksperckiego (54,8% wskazań). Osoby zaangażowane w obsługę funduszy strukturalnych zamierzają skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat także ze szkoleń (65,8% respondentów), ewaluacji oraz analizy (po 17,8% wskazań) oraz doradztwa (19,2% odpowiedzi). Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się studia (15,1% odpowiedzi). Wśród usług, z których osoby objęte badaniem powinny skorzystać w ciągu następnych 2-3 lat, także dominują szkolenia, następnie ewaluacja, doradztwo, analizy i na samym końcu zostały wymienione studia.

Obszar IV: Partnerstwo i zasoby

Również w ramach tego obszaru respondenci odpowiadali na dwie grupy pytań. Pierwsza z nich dotyczyła:

a. rozwijania i realizacji stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych. Na podstawie poniższych danych widzimy, że respondenci w 55,9% „raczej się zgadzają” ze stwierdzeniem, że ich organizacja/instytucja zna partnerów w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych, zawiera odpowiednie umowy partnerskie (ponad 34% wskazań) oraz organizacja regularnie monitoruje i ocenia i charakter i stan relacji partnerskich (ponad 43% odpowie-

dzi), natomiast jeżeli chodzi o precyzyjne określenie zadań i obowiązków wszystkich stron współpracujących dominuje odpowiedź, że „częściowo się zgadzam”, co sugeruje dokonanie pewnych modyfikacji lub zmian w tym obszarze. Szczegółowa charakterystyka została przedstawiona poniżej.

Tabela 21

	Rozwijanie i realizacja stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja zna partnerów w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych	30,9%	55,9%	10,3%	2,9%	0,0%
Organizacja zawiera odpowiednie umowy partnerskie	27,3%	34,8%	18,2%	9,1%	10,6%
Zadania i obowiązki wszystkich stron współpracujących są precyzyjnie określone	25,8%	27,3%	31,8%	6,1%	9,1%
Organizacja regularnie monitoruje i ocenia i charakter i stan relacji partnerskich	9,1%	43,9%	21,2%	13,6%	12,1%

b.rozwijania relacji i współpracy z obywatelami / klientami w zakresie udoskonalania systemu obsługi funduszy strukturalnych.

Analizując ten obszar należy zwrócić uwagę, że po raz pierwszy w omawianych ankietach aż w ponad 43% wskazaniach pojawiła się odpowiedź "zdecydowanie się zgadzam" – wskazanie to dotyczyło twierdzenia, że instytucja respondenta informuje obywateli o swojej działalności. W prawie 40% odpowiedzi respondenci stwierdzili, że „raczej się zgadzają”, że organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli / klientów. Natomiast przy stwierdzeniu dotyczącym, że obywatele są zachęceni do włączania się w pracę organizacji (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej) zdanie respondentów zostało podzielone. 25% wskazało, że raczej się z tym zgadza i taki sam procent osób wskazało, że „raczej się z tym stwierdzeniem nie zgadza”. Jednakże patrząc na sumę odpowiedzi na tak, należy podkreślić, że przeważają opinie pozytywne. Szczegółowa charakterystyka została przedstawiona poniżej w tabeli 22.

Tabela 22

	Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami / klientami w zakresie udoskonalania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele są zachęceni do włączania się w pracę organizacji (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej)	23,5%	25,0%	13,2%	25,0%	13,2%
Organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli / klientów	29,6%	39,4%	16,9%	14,1%	0,0%
Organizacja informuje obywateli o swojej działalności	43,7%	38,0%	9,9%	8,5%	0,0%

c.Zarządzania wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych. Ponad 43% respondentów zgodziło się, że w „ich” organizacji zostały opracowane systemy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy oraz świadomie pozyskuje informacje i wiedzę ze źródeł zewnętrznych. Natomiast w

38,9% respondenci stwierdzili, że zdecydowanie się zgadzają, że wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy niezbędnej im do wykonywania przypisanych zadań. Natomiast ze stwierdzeniem, że odejście kluczowych osób nie powoduje chaosu w systemie obsługi funduszy strukturalnych (wiedza pozostaje w organizacji) – częściowo zgadza się ponad 54% respondentów. Oznacza to, że jednak instytucje te mają pewne przejściowe problemy w momencie odejścia kluczowych pracowników. Poniżej przedstawiona została szczegółowa charakterystyka odpowiedzi.

Tabela 23

	Zarządzanie wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
W organizacji zostały opracowane systemy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy	26,0%	46,6%	23,3%	1,4%	2,7%
Organizacja świadomie pozyskuje informacje i wiedzę ze źródeł zewnętrznych	32,9%	43,8%	17,8%	2,7%	2,7%
Wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy niezbędnej im do wykonywania przypisanych zadań	38,9%	30,6%	23,6%	6,9%	0,0%
Odejście kluczowych osób nie powoduje chaosu w systemie obsługi funduszy strukturalnych (Wiedza pozostaje w organizacji)	15,7%	21,4%	54,3%	4,3%	4,3%

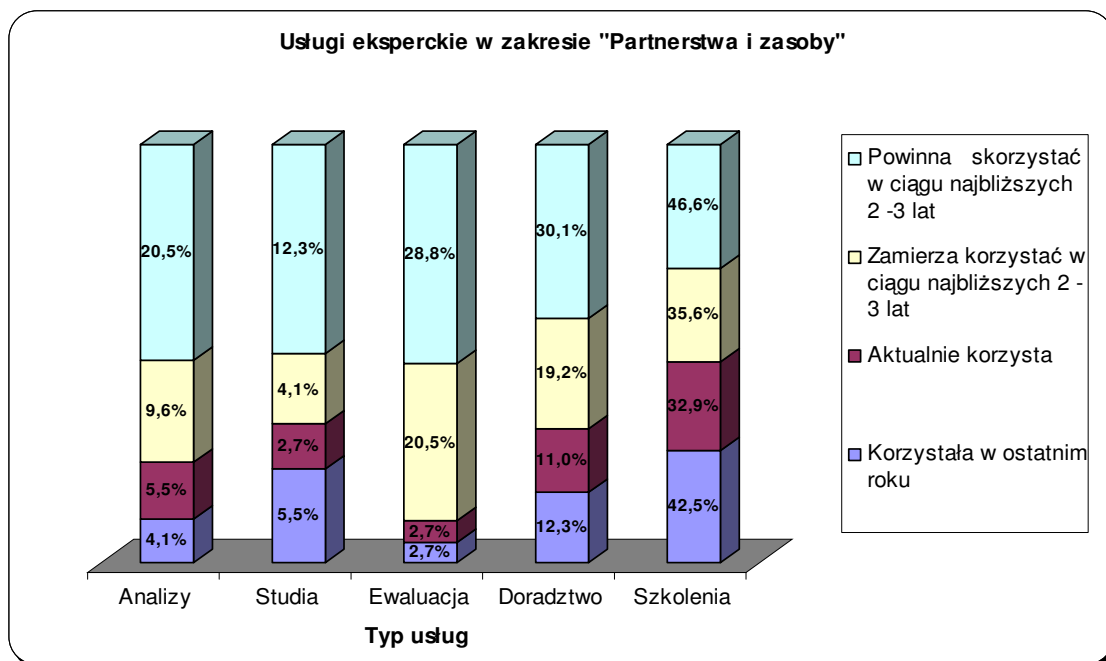
d.Zarządzania technologią. Respondenci w ponad 54% „raczej się zgadzają”, że technologie informatyczne są wdrażane planowo i w zgodzie ze strategią oraz zadaniami związanymi z obsługą funduszy europejskich, są przez pracowników stosowane efektywnie do realizacji zadań, są przez pracowników stosowane efektywnie do uczenia się, doskonalenia pracy oraz stosowane są do efektywnego zarządzania.

Tabela 24

	Zarządzanie technologią				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Technologie informatyczne są wdrażane planowo i w zgodzie ze strategią oraz zadaniami związanymi z obsługą funduszy europejskich	8,6%	54,3%	24,3%	10,0%	2,9%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do realizacji zadań	11,4%	58,6%	24,3%	2,9%	2,9%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do uczenia się i doskonalenia pracy	11,4%	54,3%	21,4%	10,0%	2,9%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do zarządzania	22,5%	36,6%	23,9%	14,1%	2,8%

Druga grupa pytań obszaru Partnerstwo i zasoby dotyczyła typów usług eksperckich z jakich korzystali lub planują korzystać respondenci w zakresie tego właśnie obszaru. Szczegółowe odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 23



Jak wynika z powyższych danych większość pracowników omawianych instytucji korzystała w ostatnim roku ze szkoleń (42,5% wskazań), aktualnie też dominuje ta forma wsparcia eksperckiego (32,9% wskazań). Osoby zaangażowane w obsługę funduszy strukturalnych zamierzają skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat także ze szkoleń (35,6% respondentów), ewaluacji (20,5% wskazań), doradztwa (19,2% odpowiedzi) analizy (9,6% wskazań). Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się studia (4,1% odpowiedzi). Wśród usług, z których osoby objęte badaniem powinny skorzystać w ciągu następnych 2-3 lat, także dominują szkolenia, następnie doradztwo, ewaluacja, analizy i na samym końcu zostały wymienione, tak jak i w innych przypadkach studia.

Obszar V: Procesy

W ramach tego obszaru respondenci odpowiadali także na dwie grupy pytań. Pierwsza z nich dotyczyła:

a. Kształtowania, zarządzania i bieżącego usprawniania procedur i procesów

Respondenci w dużej mierze określili, że raczej się zgadzają ze stwierdzeniem, że zadania realizowane przez organizację i przez jej pracowników w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych są opisane i w większości mają standardowy przebieg, podział zadań i odpowiedzialności jest ściśle określony, pracownicy uczestniczą w

tworzeniu procedur załatwiania spraw oraz częściowo są zgodni, że przeszkody o charakterze czysto administracyjnym i biurokratycznym są eliminowane.

Tabela 25

	Kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procedur i procesów				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Zadania realizowane przez organizację i przez jej pracowników w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych są opisane i w większości mają standardowy przebieg	24,7%	42,5%	23,3%	8,2%	1,4%
Podział zadań i odpowiedzialności jest ściśle określony	27,4%	45,2%	15,1%	6,8%	5,5%
Pracownicy uczestniczą w tworzeniu procedur załatwiania spraw	24,7%	56,2%	13,7%	2,7%	1,4%
Przeszkody o charakterze czysto administracyjnym i biurokratycznym są eliminowane	15,3%	27,8%	34,7%	20,8%	1,4%

b. Opracowania i dostarczania usług nakierowanych na klientów/obywateli

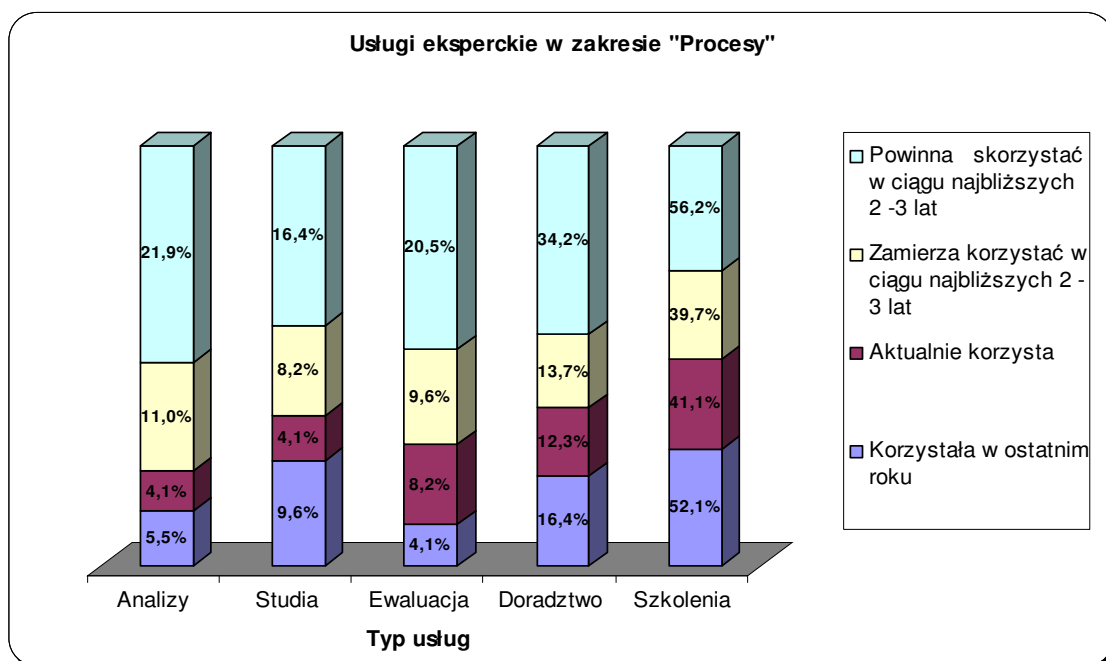
Respondenci nie potwierdzili, że obywatele / klienci i inni zainteresowani są włączani w opracowywanie standardów jakości usług i informacji im przekazywanych, natomiast stwierdzili, że przepisy i instrukcje są przygotowywane jasnym i zrozumiałym językiem, organizacja zapewnia zainteresowanym informację i pomoc w zakresie realizowanych zadań, jest propagowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami / klientami oraz występuje rozwój sprawnych systemów i procesów udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi.

Tabela 26

	Opracowywanie i dostarczanie usług nakierowanych na klientów / obywateli				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele / klienci i inni zainteresowani są włączani w opracowywanie standardów jakości usług i informacji im przekazywanych	11,4%	12,9%	31,4%	35,7%	8,6%
Przepisy i instrukcje są przygotowywane jasnym i zrozumiałym językiem	12,5%	34,7%	29,2%	22,2%	1,4%
Organizacja zapewnia zainteresowanym informację i pomoc w zakresie realizowanych zadań	25,0%	54,2%	18,1%	2,8%	0,0%
Propagowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami / klientami	18,1%	54,2%	13,9%	9,7%	4,2%
Rozwój sprawnych systemów i procesów udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi	15,7%	48,6%	24,3%	4,3%	7,1%

Druga grupa pytań obszaru Procesy dotyczyła typów usług eksperckich z jakich korzystali lub planują korzystać respondenci w zakresie tego właśnie obszaru. Szczegółowe odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 24



Jak wynika z powyższych danych większość pracowników omawianych instytucji korzystała w ostatnim roku ze szkoleń (52,1% wskazań), aktualnie też dominuje ta forma wsparcia eksperckiego (41,1% wskazań). Osoby zaangażowane w obsługę funduszy strukturalnych zamierzają skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat także ze szkoleń (39,7% respondentów), doradztwa (13,7% odpowiedzi), analizy (11% wskazań). Najmniejszym zainteresowaniem cieszy się ewaluacji (9,6% odpowiedzi) oraz studia (8,2% odpowiedzi). Wśród usług, z których osoby objęte badaniem powinny skorzystać w ciągu następnych 2-3 lat, także dominują szkolenia, następnie doradztwo, ewaluacja, doradztwo, analizy i na samym końcu zostały wymienione studia.

Obszar VI: Wyniki działalności

W ramach tego obszaru respondenci odpowiadali także na dwie grupy pytań. Pierwsza z nich dotyczyła ogólnych informacji na temat wyników działalności organizacji, w której zatrudnione są osoby wypełniające ankietę. Szczegółowa charakterystyka tych odpowiedzi została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 27

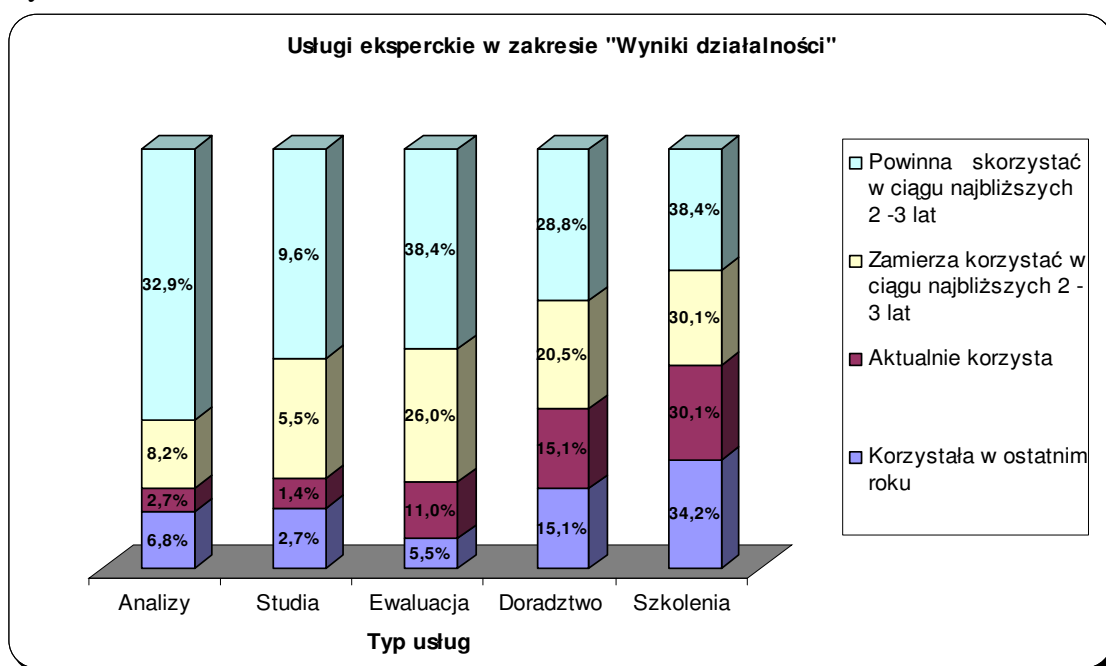
	Wyniki działalności				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez klientów	8,6%	44,3%	17,1%	21,4%	8,6%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez pracowników	15,9%	18,8%	26,1%	24,6%	14,5%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez społeczeństwo	23,5%	30,9%	27,9%	14,7%	2,9%
Organizacja bada i analizuje jakość swojego funkcjonowania	24,6%	29,0%	30,4%	8,7%	7,2%

Jak wynika z powyższych danych większość osób biorących udział w badaniu „raczej się zgodziła” i „częściowo się zgodziła”, że organizacja, w której pracują bada opinie na swój temat wyrażane przez klientów i społeczeństwo oraz bada i analizuje jakość swojego funkcjonowania. Natomiast w stwierdzeniu, że podmioty te badają

opinie na swój temat wyrażane przez pracowników, zdania między respondentami były podzielone, a procent osób nie zgadzających się częściowo, jak i zdecydowanie będącymi na nie przekraczał 39% wskazań, co sugerowałoby zmianę lub modyfikację w tym zakresie.

Druga grupa pytań obszaru Wyniki działalności dotyczyła typów usług eksperckich, z jakich korzystali lub planują korzystać respondenci w zakresie tego właśnie obszaru. Szczegółowe odpowiedzi zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres 25



Jak wynika z powyższych danych większość pracowników omawianych instytucji korzystała w ostatnim roku ze szkoleń (34,2% wskazań), aktualnie też dominuje ta forma wsparcia eksperckiego (30,1% wskazań). Osoby zaangażowane w obsługę funduszy strukturalnych zamierzają skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat przede wszystkim ze szkoleń (30,1% respondentów), ewaluacji (26% odpowiedzi), doradztwa (20,5% odpowiedzi), analizy (8,2% wskazań) oraz studiów (5,5% odpowiedzi). Wśród usług, z których osoby objęte badaniem powinny skorzystać w ciągu następnych 2-3 lat, dominują szkolenia, ewaluacja, następnie analizy oraz doradztwo, a na samym końcu studia. Ten obszar różni się znacznie od pozostałych, jeżeli chodzi o rodzaj usług eksperckich.

Poniżej przedstawiona została szczegółowa metryczka osób biorących udział w badaniu.

METRYCZKA

Instytucja	Urząd Marszałkowski		Urząd Wojewódzki	DWUP	DIP
	12,3%		11,0%	42,5%	34,2%
Zaangażowanie	TAK	NIE			
	95,9%	4,1%			
Rola	Zarządzająca		Pośrednicząca	Pośrednicząca II stopnia	
	25,8%		53,2%	21,0%	
Stanowisko	Stanowiska kierownicze		Pozostałe		
	19,2%		47,9%		

Wyniki i rekomendacje

Obszar I: Przywództwo

1. Respondenci zdecydowanie pozytywnie ocenili misję, wizję, wartości, systemy zarządzania organizacją oraz motywowanie i wspieranie pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych w kontekście funduszy strukturalnych. Najniższe wskaźniki wskazań pozytywnych dotyczyły misji i motywowania pracowników. W obszarze misji najgorzej oceniony został system informowania pracowników o sprawach związanych z organizacją, natomiast w systemie motywowania najniższe oceny przyznano w zakresie docenienia i realizacji pomysłów pracowników ukierunkowanych na usprawnienie funkcjonowania organizacji.
2. Na pytanie o typy usług eksperckich, z których korzystają i chcą korzystać pracownicy systemu instytucjonalnej obsługi funduszy dominują szkolenia. Najmniejszą popularnością cieszą się studia, w tym także studia podyplomowe.

Rekomendacja nr 1 – rekomendujemy usprawnienie systemu w zakresie aktualizacji informacji i właściwego jej obiegu w organizacji. Należy jasno określić podmiot / pion / komórkę odpowiedzialną za system informowania pracowników i zasady jej przepływu. W obszarze motywacji rekomendujemy korekty istniejących systemów informacji w zakresie właściwego motywowania i wykorzystywania innowacyjnych postaw pracowników. Taka korekta systemu motywacji wpłynie bezpośrednio na innowacyjność systemu obsługującego fundusze strukturalne.

Rekomendacja nr 2 – rekomendujemy zwiększenie zakresu i znaczenia studiów podyplomowych jako formy wsparcia eksperckiego. Powinno to nastąpić poprzez skuteczniejsze reklamowanie tej metody kształcenia dorosłych (przede wszystkim marketing bezpośredni i medialny) i uatrakcyjnienie oraz zaktualizowanie programów nauczania.

Obszar II: Strategia i planowanie

1. W obszarze tym także dominują pozytywne wskazania. Najwięcej ankietowanych pozytywnie ocenia (56,9% pozytywnych wskazań) przekładanie celów strategicznych i operacyjnych na plany i zadania dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Najgorzej został oceniony system prowadzenia analiz szans i zagrożeń (31% pozytywnych wskazań).
2. Wskazywane w tym obszarze preferowane usługi eksperckie, to szkolenia. Pownownie najmniejszym zainteresowaniem cieszą studia podyplomowe.

Rekomendacja nr 1 – rekomendujemy zwiększenie zakresu prac polegających na sporządzaniu analiz szans i zagrożeń. Pozwoli to na budowę tzw. tablic wczesnego ostrzegania przed niebezpieczeństwami w funkcjonowaniu systemu. Umożliwi także właściwą interwencję i skuteczne zabezpieczenie jednostki przed ryzykiem.

Rekomendacja nr 2 - rekomendujemy zwiększenie zakresu i znaczenia studiów podyplomowych jako formy wsparcia eksperckiego. Powinno to nastąpić poprzez skuteczniejsze reklamowanie tej metody kształcenia dorosłych (przede wszystkim marketing bezpośredni i medialny) i uatrakcyjnienie oraz zaktualizowanie programów nauczania.

Obszar III: Pracownicy

1. W zakresie planowania, zarządzania i doskonalenia zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych przeważają zdecydowanie pozytywne odpowiedzi. Jednak najmniej wskazań pozytywnych ma pytanie o obiektywizm naboru, awansu i wynagrodzenia w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych (41,6% wskazań pozytywnych, 25% - częściowo się

- zgadzam, 20,8% - raczej się nie zgadzam, 12,5% - zdecydowanie się nie zgadzam).
2. W odniesieniu do określenia, rozwijania i wykorzystywania kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych pracownicy pozytywnie oceniają ten element funkcjonowania ich organizacji. Wskazują jednak na małe wykorzystywanie nowoczesnych metod, tj. szkolenia w miejscu pracy, e-learning) oraz na mały bądź niezbyt skuteczny ich monitoring.
 3. W odniesieniu do preferowanych usług eksperckich pozytywne wskazania dotyczą szkoleń, doradztwa, analiz. Najmniejszym popytem cieszą się studia, w tym także podyplomowe.

Rekomendacja nr 1 – rekomendujemy zobjektywizowanie systemu naboru, awansu i wynagrodzenia w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych.

Rekomendacja nr 2 i 3 - wsparcie eksperckie w tym obszarze powinno zwiększyć zakres i znaczenie studiów podyplomowych. Powinno to nastąpić w drodze skutecznego promowania tej formy kształcenia dorosłych (przede wszystkim marketing bezpośredni i medialny) i uatrakcyjnienia oraz zaktualizowania programów nauczania. Jednostki systemu eksperckiego powinny także unowocześnić swoją ofertę produktową (e-learning, szkolenia w miejscu pracy).

Obszar IV: Partnerstwo i zasoby

1. Respondenci zdecydowanie pozytywnie ocenili rozwijanie i realizację stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych. 43% ankietowanych „zdecydowanie się zgadza”, że ich organizacje rozwijają i realizują stosunki z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych, co należy zinterpretować, że każdy petent / klient danej organizacji jest jej kluczowym partnerem. Służy to realizacji zasad społeczeństwa obywatelskiego. Korekty wymaga jedynie system określania zadań i obowiązków w ramach systemu partnerstwa społecznego – **rekomendacja nr 1**.
2. W zakresie preferowanych usług eksperckich w obszarze partnerstwa ranking jest podobny jak w poprzednich obszarach: szkolenia, ewaluacja, doradztwo, analizy, studia.

Rekomendacja nr 2 - rekomendujemy zwiększenie zakresu i znaczenia studiów podyplomowych jako formy wsparcia eksperckiego. Powinno to nastąpić poprzez skuteczniejsze reklamowanie tej metody kształcenia dorosłych (przede wszystkim marketing bezpośredni i medialny) i uatrakcyjnienie oraz zaktualizowanie programów nauczania.

Obszar V: Procesy

1. W ramach tego obszaru respondenci potwierdzili, że w ich instytucjach proces kształtowania, zarządzania i bieżącego usprawniania procedur i procesów przebiega prawidłowo. Natomiast wskazali, że klienci ich instytucji nie są włączani w opracowywanie standardów świadczonych usług.

Rekomendacja nr 1 – rekomendujemy usprawnienie systemu łączności z klientami, szczególnie w zakresie zbierania i wykorzystywania ich opinii istotnych dla tworzonych i realizowanych procedur.

Rekomendacja nr 2 - rekomendujemy zwiększenie zakresu i znaczenia studiów podyplomowych jako formy wsparcia eksperckiego. Powinno to nastąpić poprzez skuteczniejsze reklamowanie tej metody kształcenia dorosłych (przede wszystkim marketing bezpośredni i medialny) i uatrakcyjnienie oraz zaktualizowanie programów nauczania

Obszar VI: Wyniki działalności

1. Osoby zatrudnione w badanych instytucjach potwierdziły, że badają i analizują jakość swojego funkcjonowania, natomiast w niepełnym zakresie uwzględniają opinie własnych pracowników.

Rekomendacja nr 1 – rekomendujemy zmianę systemu monitorowania i oceny własnej działalności poprzez uzupełnienie go o element samooceny dokonywanej przez pracowników zaangażowanych w realizację poszczególnych działań związanych z obsługą funduszy strukturalnych.

2. W zakresie usług eksperckich wykorzystywanych przez jednostki struktura pokrywała się ze strukturami z poprzednich obszarów: zdecydowana dominacja szkoleń. Natomiast przy preferowanych na przyszłość usługach na pierwszym miejscu znalazły się ewaluacja i analizy, następnie szkolenia i tradycyjnie na końcu studia.

Rekomendacja nr 2 – rekomendujemy zwiększenie zakresu i znaczenia studiów podyplomowych jako formy wsparcia eksperckiego. Powinno to nastąpić poprzez skuteczniejsze reklamowanie tej metody kształcenia dorosłych (przede wszystkim marketing bezpośredni i medialny) i uatrakcyjnienie oraz zaktualizowanie programów nauczania

3. Model instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska

Przedstawiona analiza materiału badawczego pozwoliła na sformułowanie wniosków dotyczących instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na Dolnym Śląsku. Uprawdopodobnione wydają się także analogiczne wnioski dotyczące instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce.

Analiza pokazuje, że instytucjonalny system wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego:

- 1) nie spełnia oczekiwań jego beneficjentów (projektodawcy, podmioty systemu wdrażania, zarządzania i koordynowania funduszy unijnych),
- 2) nie posiada „samowiedzy” jednostek naukowych, doradczych i badawczych w zakresie swojej przydatności i potencjału w ramach systemu wdrażania funduszy strukturalnych.

Dlatego też należy dążyć do jego doskonalenia. Cel ten może zostać osiągnięty poprzez wprowadzenie zmian zarówno w funkcjonowaniu samych instytucji wsparcia eksperckiego, jak i systemu jako całości. Zmiany te powinny przyczynić się do powstania systemu instytucjonalnego wdrażania funduszy strukturalnych, który będzie

zdolny do zwiększenia zakresu efektywnej dystrybucji i absorpcji w regionie i w kraju unijnych środków finansowych.

3.1. Uwarunkowania rozwoju eksperckiego systemu wsparcia w zakresie wdrażania funduszy europejskich w Polsce

Uwarunkowania mające wpływ na rozwój eksperckiego systemu wspomagania w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych można podzielić na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze z nich są związane przede wszystkim z rozwiązaniami systemowymi oraz warunkami istniejącymi na rynku. Drugie natomiast dotyczą działań, wyborów oraz zasobów wewnętrznych samych instytucji. Z punktu widzenia rozwoju omawianych instytucji istotne jest to, że obie te grupy są ze sobą ściśle powiązane i nawzajem się przenikają. Stopień natężenia czynników zewnętrznych często określa poziom i zasięg występowania warunków wewnętrznych i odwrotnie. Uwarunkowania te mają różną siłę oddziaływania na pozycję opisywanych instytucji na rynku zarówno w danej chwili, jak i na kształtowanie się jej w przyszłości.

4.1.1. Uwarunkowania wewnętrzne

Na podstawie dostępnych w literaturze przedmiotu¹⁶ wyników badań, przeprowadzonych wśród instytucji wspomagających rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw¹⁷, wyników przeprowadzonych badań empirycznych na rzecz niniejszego raportu oraz obserwacji własnych autorów raportu, wśród najczęściej występujących uwarunkowaniach wewnętrznych można wyróżnić:

Cele działania instytucji

Podstawową siłę napędową ekspansji rozwojowej omawianych instytucji stanowi rzeczywisty układ ich celów statutowych. Wśród tych celów można wyróżnić między innymi: pomoc w rozwoju firm prywatnych, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, działalność na rzecz osób bezrobotnych, aktywizacja społeczności lokalnej, edukacja i szkolenia, promocja regionu, rozwój instytucji, reprezentacja interesów przedsiębiorców, integracja przedsiębiorców.

¹⁶ Smuga T.: Bariery rozwoju, s.83; Karpińska-Mizielińska W., Smuga T.: Instytucja infrastruktury rynku w kreowaniu rozwoju regionalnego, Gospodarka Narodowa nr 11/1996,s.83; Matysiak K.B.: Potencjał instytucji wspierających w województwie śląskim, Katowice 2003. www.ris-silesia.org.pl z dnia 23.10.2004

¹⁷ wśród tych instytucji znajdują się także instytucje doradcze, szkoleniowe, naukowe i badawcze, które są podmiotami istotnymi z punktu widzenia niniejszego raportu i opracowywanego modelu

Zasoby kapitałowe

Instytucje wspomagające (zwłaszcza podmioty prywatne, małe, usytuowane w regionach małych miast i wsi) charakteryzują się brakiem stabilnych źródeł finansowania swojej działalności. Prowadzi to do braku możliwości wdrożenia w tych jednostkach systemu kształcenia kadry, pozyskiwania aktualnych informacji i promocji własnej działalności.

Tworząc zatem modelowe rozwiązania w tym zakresie należy pamiętać o specyfice organizacji funkcjonujących w mniejszych miejscowościach, szczególnie na terenach wiejskich, gdzie liczba potencjalnych klientów nie pozwala im na samowystarczalność finansową, tzn. zbyt mało jest klientów, którzy gotowi byłiby płacić za usługi po cenie komercyjnej. Trwałym rozwiązaniem może być „kapitał żelazny”¹⁸, dający stabilność ekonomiczną dla tych instytucji oraz dostęp do odpowiednich programów, które umożliwiłyby im świadczenia usług na wysokim poziomie, ale po cenach niekomercyjnych. Jest to istotny problem szczególnie dla regionów i gmin funkcjonujących na obszarach peryferyjnych danego województwa. Z kolei duże ośrodki badawczo-naukowe (w tym uczelnie wyższe) bardzo często z przyczyn systemowego w naszym kraju oderwania nauki od praktyki gospodarczej nie są zainteresowane wspomaganie eksperckim systemem wdrażania funduszy strukturalnych, nawet także wtedy, gdy same pozyskują środki unijne na rozwój i bieżące funkcjonowanie.

Zasoby kadrowe

Uwarunkowanie to należy rozpatrywać w aspekcie zarówno wielkości, jak i jakości zatrudnienia. Aby efektywnie i skutecznie realizować zadanie wspomaganie eksperckiego systemu wdrażania funduszy strukturalnych instytucje eksperckie powinny dysponować kadrami o odpowiednich kwalifikacjach. O jakości kadry w dużym stopniu decyduje sposób jej rekrutacji. W opisywanych instytucjach częstym sposobem rekrutacji jest zazwyczaj rekomendacja znajomych, w mniejszym stopniu konkurs, nabór poprzez urząd pracy czy też rekrutacja na uczelniach wyższych. Niestety powoduje to, że wewnętrzna polityka kadrowa nie zawsze jest prowadzona z uwzględnieniem kryterium kompetencji. Nasuwa się tu także pytanie, czy rynek pracy jest w stanie zaspokoić potrzeby tych organizacji, szczególnie

¹⁸ Kapitał żelazny (zwany też kapitałem wieczystym) to pula środków finansowych, nieustannie powiększana, która nie może być przeznaczona na bieżącą działalność instytucji, lecz jest wyłącznie inwestowana. Zyski z inwestowania kapitału żelaznego, przeznaczone są w formie dotacji i grantów na finansowanie inicjatyw i programów, które służą rozwiązywaniu problemów lokalnych i aktywizowaniu społeczności. Kapitał żelazny zapewnia instytucjom trwałość i wiarygodność wobec darczyńców.

tych które wymagają kadry o wysokich i rzadkich kwalifikacjach. W wielu przypadkach instytucje te (o ile same nie są uczelniami wyższymi) posiłkują się także kadrą z uczelni wyższych, która nie jest zainteresowana stałą umową o pracę, a jedynie stałą współpracą. Większość organizacji dba o podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników poprzez szkolenia, kursy czy też staże. W większości z nich wielkość zatrudnienia nie jest jednak dostosowana do realizacji zadań wynikających z działalności statutowej. Niestety aby zwiększyć zatrudnienie potrzebne byłyby dodatkowe środki finansowe, których te instytucje zazwyczaj nie posiadają. Dla wielu tego typu instytucji ograniczona wielkość zasobów kadrowych stanowi barierę rozwoju, jednakże istnieje wiele organizacji, dla których posiadane zasoby ludzkie stanowią główny czynnik przewagi konkurencyjnej, gdyż w wielu przypadkach skupiają one ekspertów, ludzi przedsiębiorczych, aktywnych, pragnących realizować się poprzez pracę w instytucjach tego typu.

Przedmiot działania

Działania podejmowane przez instytucje wspomaganie eksperckiego w Polsce koncentrują się przede wszystkim na wsparciu sektora MSP, dla którego pomoc w zakresie pozyskiwania funduszy strukturalnych jest jedynie komponentem tej działalności. Bardzo często są to jednostki szkoleniowe, doradcze lub doradczo-szkoleniowe, które nie posiadają pełnych kompetencji i wiedzy w zakresie polityki strukturalnej i funduszy UE. Głównymi obszarami ich działania są przede wszystkim szkolenia, doradztwo prawno-finansowe, kojarzenie firm, pomoc w uzyskaniu kredytu czy pożyczki, pomoc w przygotowywaniu biznes planu czy też działania polegające na przygotowywaniu informacji o warunkach działania przedsiębiorstw na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Wiele instytucji ze względu na ograniczone zasoby finansowe, kadrowe czy techniczne nie jest w stanie wyspecjalizować się w zakresie działania, jakim jest informacja o funduszach, umiejętności ich pozyskania, rozliczania i zarządzanie projektami unijnymi.

Współpraca pomiędzy instytucjami

Barierą ograniczającą rozwój wsparcia eksperckiego w zakresie funduszy strukturalnych w Polsce jest także brak współpracy pomiędzy organizacjami funkcjonującymi w ramach systemu w celu np. realizacji wspólnych przedsięwzięć. Większość z nich realizuje swoje zadania samodzielnie, chociaż w wielu projektach mogłyby współpracować z innymi organizacjami: fundacjami, władzami wojewódzkimi, samorządowy-

mi, jednostkami zarządzającymi lub pośredniczącymi. Sytuacja ta powoduje, że wśród tych instytucji coraz częściej można zauważyć rosnącą konkurencję na rynkach lokalnych. Jest to zjawisko niekorzystne przede wszystkim dla podmiotów korzystających z usług tychże instytucji.

4.1.2. Uwarunkowania zewnętrzne

Wśród uwarunkowań zewnętrznych wpływających na rozwój instytucji wspomagających należy wyróżnić¹⁹ :

Uwarunkowania polityczno-prawne

Związane są z przyjętą ideologią sprawowania władzy, instytucjami publicznymi, systemem kodyfikacji oraz wymiaru sprawiedliwości. Są to te elementy, które kształtują polityczne i prawne ramy instytucjonalnego wspomagania podmiotów gospodarki. W zależności od przyjętych rozwiązań w zakresie prawa własności, ram dopuszczalnego (przez prawo) ryzyka gospodarczego, restrykcyjności systemów kontroli zewnętrznej, będą one pobudzać lub hamować tą formę wsparcia.

Uwarunkowania społeczne i kulturowe

Obejmują system wartości danego społeczeństwa, zasady moralne, system religijny, tradycję, ogólny poziom wykształcenia i powszechnie spotykane wzorce zachowań. Aprobata lub dezaprobatą pewnych zachowań wywiera znaczny wpływ na normy, wartości, zachowania uczestników organizacji. Uwarunkowania kulturowe i społeczne stworzyły warunki sprzyjające rozwojowi kultury przedsiębiorczej, która powinna przyczyniać się do zwiększenia zainteresowania instytucjonalnym wspomaganiem, także w zakresie pozyskiwania i wykorzystania środków z funduszy strukturalnych. Beneficjenci jednak krytycznie odnoszą się do korzystania z usług tych instytucji. Powodem jest przede wszystkim brak wiedzy na temat istnienia tego rodzaju organizacji oraz wiedzy tych organizacji o zapotrzebowaniu na usługi w zakresie tzw. doradztwa europejskiego. Przekłada się to pośrednio na brak powszechnie występującej tradycji korzystania z tego rodzaju wsparcia. Podejście do instytucjonalnego wspoma-

¹⁹ Smuga T.: Bariery rozwoju instytucji infrastruktury rynku. [w:] Instytucje infrastruktury rynkowej w kreowaniu przedsiębiorczości lokalnej, Fundacja promocji Rozwoju im. Edwarda Lipińskiego, Warszawa 1999, s.83; Karpińska-Mizielińska W., Smuga T: Instytucja infrastruktury rynku w kreowaniu rozwoju regionalnego, Gospodarka Narodowa nr 11/1996,s.83; Bittnerowa E.: Zmiana uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych w Wielkopolsce, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002; Safin K.: Zarządzanie małą firmą, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002; Matysiak K.B.: Potencjał instytucji wspierających w województwie śląskim, Katowice 2003. www.ris-silesia.org.pl oraz doświadczenia własne autorów raportu

gania powinno ulec zmianie, choćby ze względu na niezbyt duże sukcesy w dotychczasowym procesie pozyskiwania środków pomocowych. Beneficjenci funduszy strukturalnych i podmioty zarządzające ich dystrybucją nie posiadają zbyt dużego doświadczenia w wykorzystywaniu takiej formy wsparcia, dlatego też zasadne wydaje się przygotowanie sprawnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego. System instytucjonalnego wspomaganie powinien zatem stać się stałym elementem otoczenia „okołofunduszowego”.

Uwarunkowania rynkowe

Dotyczą one dostępności systemu wsparcia eksperckiego oraz dostosowywania ofert organizacji tego systemu do potrzeb podmiotów zaangażowanych w pozyskiwanie i wykorzystanie funduszy unijnych. Instytucje wspomagające muszą efektywniej podejmować inicjatywy, by dotrzeć z informacją do jak największej grupy potencjalnych klientów oraz zwiększyć zainteresowanie swoją ofertą. Winny też dążyć do posiadania stałej grupy odbiorców swoich usług wiedząc, że jest to jeden z najważniejszych czynników determinujących przetrwanie i rozwój każdej organizacji. Muszą jednak pamiętać, że punktem wyjścia przy modyfikowaniu i rozszerzaniu oferty kierowanej do beneficjentów usług eksperckich powinny być informacje uzyskane od nich na temat ich preferencji i oczekiwań wobec tej formy wsparcia.

Uwarunkowania informacyjne

Działalność instytucji wspomaganie eksperckiego opiera się w dużej mierze na pozyskiwaniu aktualnych informacji istotnych dla ich klientów. Wśród nich można wyróżnić informacje dotyczące np. właściwych dla danego podmiotu funduszy i programów, terminy i zasady ogłaszania konkursów, zasady sporządzania dokumentacji konkursowej, kwalifikowalności wydatków, sporządzania dokumentacji rozliczeniowej i wniosków o płatność, monitoring i ewaluacja działań itp. Informacje te powinny przekazywać przede wszystkim Instytucje Zarządzające i Pośredniczące I i II stopnia, jednakże ze względu na szeroki zakres ich działalności oraz duży stopień skomplikowania i złożoności przekazywanych przez nich informacji zasadne jest istnienie i funkcjonowanie podmiotów, które powinny stanowić płaszczyznę wymiany informacji między centrum systemu a jego beneficjentami. Jak wskazują badania wymiana informacji w tym zakresie ma często charakter doraźny, akcyjny, nie zaś systematyczny. Przekłada się to na jakość świadczonych usług informacyjnych przez instytucje wspomagające, co często powoduje, że beneficjenci tych usług szybciej

wiedzą o pewnych zmianach niż instytucje, które powinny służyć im taką informacją. Sytuacja zmienia się na korzyść instytucjonalnego wspomaganie poprzez funkcjonowanie odpowiednich serwisów informacyjnych dostępnych jedynie dla podmiotów. Sposób funkcjonowania poszczególnych instytucji na rynkach lokalnych przyczynia się także do występowania zakłóceń w pozyskiwaniu tego typu informacji. Instytucje te zamiast współpracować – konkurują między sobą. W znacznym stopniu rozwinięta współpraca ułatwiłaby im pozyskiwanie aktualnych informacji przydatnych w codziennej pracy. Ważną rolę w działaniach integracyjnych i koordynacyjnych mają do odegrania władze lokalne, którym powinno zależeć na wykorzystaniu potencjału tych instytucji, także poprzez inspirowanie ich do tworzenia stałych partnerstw.

Uwarunkowania lokalne

Z punktu widzenia rozwoju regionu instytucje wsparcia eksperckiego winny dążyć do tego by w polityce regionalnej traktowano je jako zasadniczy element systemu instytucjonalnego wdrażania funduszy strukturalnych. Dlatego też w działaniach strategicznych regionu powinny lobbować na rzecz tworzenia warunków sprzyjających wzmocnieniu ich pozycji na lokalnym rynku, między innymi poprzez zwiększenie koordynacji działań różnych organizacji funkcjonujących na poziomie lokalnym, przede wszystkim w zakresie zadań, które mogą być realizowane na rynku lokalnym przez więcej niż jedną tego typu instytucję. Takie współdziałanie przyczynia się do efektywniejszego ich działania, a tym samym do rozwoju regionalnego. Z punktu widzenia beneficjentów tego systemu istotne jest, aby instytucje wspomagające angażowały się aktywniej we wsparcie polityki lokalnej, organizowały więcej spotkań i konferencji, stworzyły lepszy dostęp do swoich usług i skuteczniej reprezentowały interesy podmiotów lokalnych na szczeblu centralnym.

Z przeglądów przedstawionych powyżej uwarunkowań można wyprowadzić następujące zalecenie dla kształtowania modelu instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego:

Rozwijanie regionalnej sieci współpracy i koordynacji kontaktów instytucji zajmujących się wdrażaniem funduszy strukturalnych z administracją lokalną i regionalną, projektodawcami oraz instytucjami naukowymi, badawczymi i doradczymi.

Na rynkach regionalnych nie istnieją sformalizowane formy kontaktów różnych potencjalnych uczestników działań na rzecz rozwoju regionu, wspierania przedsiębiorczości i przedsięwzięć innowacyjnych oraz pozyskiwania funduszy strukturalnych. Cechą charakterystyczną dla instytucji wspomagających jest rozproszenie ich działań na rzecz rozwoju regionu. Dlatego też istnieje potrzeba powstania zorganizowanej sieci kontaktów tworzącej okazję dla wzajemnego lepszego poznania, wymiany doświadczeń i nawiązywania współpracy. Obecnie dominują kontakty oparte na prywatnych, nieformalnych znajomościach. Podstawę proponowanej sieci powinien stanowić stały regionalny kalendarz spotkań, seminariów czy konferencji. Instytucje wspierające powinny wziąć na siebie zadanie budowy nowoczesnej sieci kontaktów we współpracy z partnerami prywatnymi, jak i publicznymi. Rozwój współpracy pomiędzy instytucjami jest również niezbędny do uczestnictwa w projektach europejskich (zasada partnerstwa).

4.2. Intensyfikacja i rozszerzenie działalności informacyjnej

Jednym z podstawowych problemów funkcjonowania opisywanych instytucji (wykazanych w wyniku badań) jest brak odpowiedniego przepływu informacji. Dlatego też w bieżącej działalności instytucji wspomagających tak ważne jest stworzenie odpowiedniej kampanii informacyjnej, która powinna uwzględniać potrzeby samych beneficjentów systemu w tym zakresie. Instytucje te powinny w odpowiedni sposób zidentyfikować swoich odbiorców. Ze względu na charakter prowadzonej działalności organizacje powinny dotrzeć ze swoją ofertą nie tylko do podmiotów bezpośrednio związanych z procesem dystrybucji funduszy strukturalnych, ale także do innych grup, które mają pośredni kontakt z funduszami (budowanie przychylności społeczeństwa dla procesu pozyskiwania i wykorzystywania funduszy strukturalnych). Z tego też powodu zidentyfikowane powinny zostać następujące grupy odbiorców :

1. Podmioty zarządzania, wdrażania i koordynacji funduszy strukturalnych w kraju / regionie.
2. Projektodawcy.
3. Władze lokalne i regionalne.
4. Inne instytucje wspomagające.

Ze względu na wystąpienie trzech grup odbiorców instytucje wspomagające powinny także zróżnicować sposoby dotarcia do tych grup²⁰.

Do grupy 1 poprzez:

- a. bezpośrednie kontakty (wizyty przedstawicieli z ofertami współpracy w zakresie stosownego wsparcia eksperckiego, uczestnictwo w organizowanych przed Jednostki Zarządzające i Pośredniczące spotkaniach informacyjnych, konferencjach i szkoleniach),
- b. ulotki,
- c. publikacje i ekspertyzy
- d. katalogi świadczonych usług wraz z referencjami.

Do grupy 2 poprzez:

- a. medialne kampanie informacyjne, prowadzone zarówno na skalę ogólnokrajową, jak i na szczeblu regionów (audycje telewizyjne i radiowe, artykuły prasowe itp.),
- b. medialne kampanie lokalne w powiatach i gminach (radio, telewizja i prasa lokalna),
- c. upowszechnianie informacji o instytucjach wspomagających w urzędach zajmujących się na co dzień rozwiązywaniem problemów beneficjentów (ulotki w urzędach gmin/miast, oddziałach ZUS czy US, bankach itp.),
- d. uczestnictwo w najważniejszych wydarzeniach gospodarczych,
- e. lokalne i regionalne spotkania z przedsiębiorcami, JST, NGO, mające na celu przedstawienie dotychczasowych osiągnięć instytucji oraz przybliżenie przedsiębiorcom oferty instytucji działających na danym terenie,
- f. indywidualne wypowiedzi zadowolonych klientów, którzy uwiarygodnią działalność danej instytucji,
- g. różnego rodzaju publikacje tych instytucji,
- h. media elektroniczne (e-mail, internet, grupy dyskusyjne itp.).

Wśród wymienionych sposobów dotarcia z informacją do przedsiębiorców najczęściej wykorzystywanymi sposobami są media elektroniczne, publikacje oraz spotkania z tą grupą odbiorców. Pozostałe formy są bardzo rzadko wykorzystywane. Powodem są zazwyczaj ograniczone środki finansowe lub brak porozumienia z poszczególnymi urzędami obsługującymi na co dzień beneficjentów systemu wsparcia eksperckiego.

²⁰ Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań, doświadczeń własnych oraz informacji opublikowanych na stronie internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości www.parp.gov.pl/ksu/dokumnet2.html z dnia 15.01.2005

Do grupy 3 poprzez:

- a. spotkania na szczeblu lokalnym, jak i ogólnopolskim z władzami odpowiedzialnymi za politykę wobec sektora MSP,
- b. media ogólnopolskie, lokalne i regionalne,
- c. publikacje,
- d. media elektroniczne (np. e-mail).

Instytucje wspomagające wykorzystują przede wszystkim w swoich kampaniach informacyjnych skierowanych do władz lokalnych i regionalnych spotkania bezpośrednie oraz media elektroniczne. Wynika to z ograniczonych możliwości finansowych tych organizacji.

Do grupy 4 poprzez:

- a. spotkania regionalne/ogólnopolskie instytucji działających na rzecz sektora MSP,
- b. stałe kontakty między instytucjami poprzez wymianę informacji,
- c. wspólne działania - realizacja złożonych usług doradczych, organizacja szkoleń, seminariów, wymiana doświadczeń, itp.

Wśród tej grupy najczęściej wykorzystywanym sposobem przekazywania sobie nawzajem informacji są jedynie spotkania. Natomiast pozostałe sposoby są rzadko wykorzystywane. Przyczyn takich zachowań można upatrywać w podejściu do innej instytucji jako konkurenta a nie organizacji, z którą można nawiązać współpracę.

Głównymi narzędziami służącymi dotarciu do poszczególnych grup są :

- materiały promocyjne, ulotki,
- periodyki wydawane przez instytucje wspomagające, władze i instytucje lokalne,
- ekspozycje na targach, wystawach, konferencjach,
- standardowa informacja o instytucjach przekazywana w mediach,
- internet (strony Krajowego Systemu Usług, Internetowy Katalog Usług, strony poszczególnych instytucji, grupy dyskusyjne, portale dla MSP, NGO, JST, banery na stronach instytucji otoczenia „okołofunduszowego”),
- rekomendacje władz, przedsiębiorców oraz innych instytucji wspomagających,
- bezpośrednie spotkania z przedsiębiorcami,
- konferencje i spotkania z udziałem władz.

Najrzadziej wykorzystywanymi sposobami są ekspozycje na konferencjach, targach oraz informacja w mediach. Aby sprostać potrzebom przedsiębiorców instytucje wspomagające powinny prowadzić aktywną działalność informacyjną na poziomie

lokalnym i regionalnym. Powinny podejmować szereg inicjatyw mających na celu poinformowanie przedsiębiorców o możliwości skorzystania z instytucjonalnego wsparcia. Z punktu widzenia prowadzonej działalności informacyjnej istotna jest współpraca z lokalnymi ośrodkami doradczymi, naukowymi i badawczymi, jak i samorządami, JST i NGO. Współpraca ta powinna polegać przede wszystkim na bieżącej wymianie informacji, organizowaniu spotkań oraz dostarczaniu materiałów informacyjnych o działalności instytucji wspomagających. Wynikiem tak prowadzonej działalności informacyjnej powinien być wzrost liczby i zadowolenia korzystających z tego rodzaju wsparcia przedsiębiorców.

4.3. Wykorzystanie idei partnerstwa w systemie instytucjonalnego wsparcia eksperckiego w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych

4.3.1. Partnerstwo w projektach europejskich

Po przeprowadzeniu reformy funduszy strukturalnych w połowie lat 80. rozwój regionalny Unii Europejskiej (UE) został powiązany z potrzebą kreowania nowych form podejmowania decyzji, zakładających większe zaangażowanie partnerów. Na tak zreformowane fundusze strukturalne musiały zatem odpowiedzieć regiony aspirujące do ich pozyskania i wykorzystania. Musiały przygotować przede wszystkim tzw. infrastrukturę rozwoju, rozumianą jako przygotowanie techniczne, informacyjne, finansowe niezbędne dla absorpcji środków z funduszy unijnych. Ważnym elementem tej infrastruktury stały się podmioty krajowe i regionalne gotowe na włączanie się w proces decyzyjny związany z programowaniem rozwoju społeczno-gospodarczego, także poprzez przygotowanie do konsumpcji środków z funduszy strukturalnych²¹.

Od tej chwili pojęcie „partnerstwa” na stałe zagościło w terminologii polityki regionalnej Wspólnot Europejskich. Zasada partnerstwa stała się jedną z podstawowych zasad, którymi rządzą się fundusze strukturalne. Początkowo podejście oparte na partnerstwie odnosiło się jedynie do relacji pomiędzy Komisją Europejską a rządami danego państwa członkowskiego. Brak było przełożenia mającego zastosowanie na szczeblu regionalnym lub lokalnym. Sytuacja ta związana była także z brakiem chęci do przekazania władzy na szczebel lokalny i zaangażowania tym samym w ten proces partnerów zewnętrznych spoza kręgu władzy centralnej (rządowej). Dlatego też wy-

²¹ Domiter M., Drelich-Skulska B., Marciszewska A., *Jak umiejętnie zarządzać projektami EFS*, wyd. Przecinek, Wrocław 2005, s. 121

stąpiła konieczność decentralizacji procesu decyzyjnego, która polegała na systematycznym przechodzeniu od tzw. odgórnego podejmowania decyzji na szczeblu centralnym do podejścia oddolnego, mającego charakter zdecentralizowany, zbudowany na szeroko rozumianej współpracy wielu podmiotów²².

Argumentem szczególnie przemawiającym za partnerstwem i partycypacją w ogóle jest to, że efekt wprowadzenia funduszy strukturalnych do większości z objętych pomocą regionów UE został poważnie osłabiony w pierwszym okresie programowania przez brak dobrych projektów. Zatem powstawanie dysponujących doświadczeniem i skutecznymi partnerstw należy postrzegać jako istotny przyczynek do opracowywania lepszych projektów, a przez to osiągnięcie lepszej absorpcji środków unijnych.

4.3.2. Pojęcie partnerstwa

Partnerstwo definiowane jest w literaturze fachowej na kilku płaszczyznach. Definicje ogólne podkreślają, iż partnerstwo to:

- 1) związek organizacji, instytucji i podmiotów działających wspólnie, mających wspólne wizje i wspólną misję, nastawionych na osiągnięcie określonych celów²³;
- 2) wspólna realizacja przez różne podmioty przedsięwzięć ukierunkowanych na osiągnięcie jasno sformułowanego celu leżącego w interesie obywateli²⁴;
- 3) platforma współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności²⁵.

Ważną cechą tak zdefiniowanego pojęcia partnerstwa jest współpraca partnerów na każdym poziomie realizacji określonych działań prorozwojowych. Partnerstwo tworzy system trwałych więzi i powiązań pomiędzy poszczególnymi instytucjami oraz zaangażowanie w prace partnerów reprezentujących różne sektory, takie jak np. go-

²² Materiały szkoleniowe „Partnerstwo Lokalne” Regionalnego Ośrodka Szkoleniowego Europejskiego Funduszu Społecznego działającego przy Stowarzyszeniu Rozwoju Przedsiębiorczości we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 8

²³ Hola M., *Partnerstwa lokalne*, Referat z konferencji zorganizowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie w dniach 24-26.10.2005 r.

²⁴ Tamże

²⁵ *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Sobolewski A. (red), wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 10

spodarka, rynek pracy, kultura, **edukacja, nauka i badania** czy opieka społeczna. Należy jednak podkreślić, że istotne jest to aby partnerzy byli zainteresowani rzeczywistą i efektywną – a nie tylko deklaratywną współpracą.

Wyróżnia się sześć modelowych form partnerstwa, które w różny sposób i w różnym zakresie wpisują się w przygotowywanie i realizację projektów: model bezpośredniej realizacji, usług agencyjnych, pośrednictwa, wielopłaszczyznowy, parasolowy i liniowy. Poniżej zostały scharakteryzowane trzy pierwsze modele, ponieważ w praktyce są one najczęściej wykorzystywane²⁶:

1. *Model bezpośredniej realizacji*: partnerzy powołują osobny podmiot prawny, np. spółkę, fundację, stowarzyszenie. Ukonstytuowane partnerstwo opracowuje cele strategiczne, projektuje i opracowuje programy, zajmuje się uzyskiwaniem środków finansowych i bezpośrednią realizacją projektów, a także tworzy system eksperckiego wsparcia w celu efektywnej realizacji założonych celów i zadań.
2. *Model usług agencyjnych*: charakteryzuje je odrębna osobowość prawna. Partnerstwo opracowuje cele i bezpośrednio przygotowuje projekt, lecz nie zajmuje się bezpośrednio jego realizacją. Realizacji przedsięwzięć dokonują zatem inne wyznaczone podmioty. Mogą to być także uczestnicy partnerstw. Model ten wydaje się szczególnie przydatny dla systemu wsparcia eksperckiego.
3. *Model pośrednictwa*: istnieje możliwość a nie konieczność by partnerstwo posiadało osobowość prawną. Dla istnienia partnerstwa kluczowe znaczenie ma struktura formalna. Partnerstwo koncentruje się na formułowaniu polityk i opracowuje cele strategiczne. Natomiast przy pozyskiwaniu środków partnerstwo prowadzi jedynie lobbying i popiera wnioski o środki finansowe, programy i projekty. Ta forma partnerstwa wydaje się szczególnie właściwa dla partnerstw tworzonych z podmiotami zarządzania, koordynacji i wdrażania funduszy. Wsparcie eksperckie wpisane w cele statutowe partnerstwa pozwoli na w pełni profesjonalne przygotowanie programów krajowych i regionalnych, przekazywanie informacji o nich wszystkim zainteresowanym i budowanie przychylności społecznej niezbędnej dla ich wdrożenia w życie.

Specyficzną formą partnerstwa są także tzw. klastry²⁷, które definiuje się jako grupę instytucji i organizacji, w tym przedsiębiorstw, jednostek badawczych, naukowych

²⁶ Hola M., tamże...

²⁷Zwane także gronami, z ang. *cluster* – grono, wiązkami produkcyjnymi czy lokalnymi systemami produkcyjnymi.

i doradczych, które są wzajemnie ze sobą powiązane, działają na określonym terenie, najczęściej związane są z określoną branżą, są wobec siebie komplementarne, we współpracy osiągają wyższy stopień efektywności, niż gdyby działały osobno²⁸. Cechą klasycznych klastrów jest zatem występowanie w nich przedsiębiorstw oraz instytucji działających w sferze badawczo-rozwojowej. Współpraca tych dwóch sfer daje klastrów możliwość osiągnięcia efektu synergii, gdyż między nimi następuje transfer technologii. Instytucje naukowe przekazują przedsiębiorcom efekty swojej pracy w postaci wiedzy, innowacyjnych rozwiązań, wynalazków itp., a same otrzymują od przedsiębiorstw wsparcie finansowe i uzupełnienie teoretycznej wiedzy o możliwość jej praktycznego wykorzystania. Poza tymi podmiotami w klastrach mogą występować, obok instytucji wspierających proces pozyskiwania funduszy, lokalne organizacje pozarządowe związane i Jednostki Samorządu Terytorialnego. Stworzona zostaje wówczas trwała sieć powiązań pomiędzy tymi instytucjami a firmami i instytucjami transferu technologii, co wpływa korzystnie na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw a jednostkom naukowym umożliwia praktyczne ukierunkowanie wykonywanych badań²⁹.

Warto podkreślić także, iż każde partnerstwo ma określony wymiar społeczny i gospodarczy, który zależy od zaangażowanych organizacji oraz realizowanych przez nie wytyczonych celów.

²⁸ *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, pod. Red Sobolewski A., wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 25

²⁹ Tamże, s.27

Wymiar społeczny i gospodarczy partnerstwa

Społeczny wymiar partnerstwa	Gospodarczy wymiar partnerstwa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicjacja partycypacji społecznej 2. Demokratyzacja życia publicznego 3. Przejrzystość procedur 4. Kreacja nowych standardów działań na rzecz dobra publicznego 5. Zaangażowanie różnych grup społecznych 6. Pogłębiona diagnoza potrzeb społeczności 7. Kreacja sieci społecznych 8. Innowacja i kreatywność 9. Stworzenie platformy konsultacji i wymiany doświadczeń 10. Kreacja polityki rozwoju społecznego 11. Podnoszenie kompetencji w zakresie ewaluacji polityki społecznej i działań lokalnych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wsparcie postaw przedsiębiorczych 2. Kreacja polityki rozwoju gospodarczego 3. Umocnienie pozycji lokalnych firm 4. Inicjacja kooperacji podmiotów gospodarczych 5. Aktywizacja samorządów gospodarczych 6. Wzmocnienie i ożywienie roli instytucji wsparcia i otoczenia biznesu 7. Wzrost kompetencji w zakresie zarządzania firmami 8. Zwiększenie możliwości promocji lokalnych firm 9. Skoncentrowanie edukacji na wymaganiach otwartego rynku pracy 10. Zmniejszenie kosztów firm 11. Tworzenie warunków do rozwoju inwestycji o znaczeniu ponad lokalnym 12. Poszukiwanie rozwoju nowych branż

Źródło: M. Hola, *Partnerstwa lokalne*, Referat z konferencji zorganizowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie w dniach 24-26.10.2005 r.

Wskazane powyżej wymiary partnerstwa przekładają się bezpośrednio na korzyści płynące z realizacji projektów partnerskich:

- trafniejsze definiowanie potrzeb,
- optymalne wykorzystanie zasobów,
- doskonalenie współpracy międzysektorowej,
- odbudowa aktywności obywatelskiej,
- rekonstrukcja zaufania i budowa sieci społecznych,
- poszerzenie strefy bezpieczeństwa socjalnego,
- minimalizacja zjawiska wykluczenia społecznego,
- wspieranie wzmocnienia konkurencyjności obszaru,
- wzmocnienie postaw przedsiębiorczych i przedsiębiorczości,
- lokalne wzmocnienie długofalowych tendencji modernizacyjnych i innowacyjnych,
- tworzenie realnych podstaw do budowania gospodarki otwartej na wiedzy³⁰.

W związku z zasadą partnerstwa dotyczącą projektów europejskich istotne jest przedstawienie definicji tego pojęcia zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, która brzmi: „Działania wspólnoty winny zostać przygotowane w ścisłym porozumie-

³⁰ *Praca, kształcenie, partnerstwo*, M. Kubisz (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004, s. 108-119

niu, zwanym „partnerstwem”, pomiędzy Komisją a państwem członkowskim, jak również z władzami i instytucjami wskazanymi przez państwo zgodnie z przepisami i stosowaną praktyką kraju członkowskiego, a mianowicie: władzami regionalnymi i lokalnymi oraz innymi właściwymi władzami publicznymi, partnerami gospodarczymi i społecznymi, a także innymi odpowiednimi i kompetentnymi jednostkami”³¹. Zgodnie z tą definicją partnerstwo jest podstawową zasadą obowiązującą przy wdrażaniu Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej. Obejmuje ona konieczność włączania w proces podejmowania decyzji tych instytucji i organizacji, które najlepiej znają potrzeby i możliwości swego regionu. Zasada partnerstwa obejmuje procesy związane ze współpracą pomiędzy instytucjami Unii Europejskiej i krajowymi instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie funduszy strukturalnych na poziomie krajowym, a także obejmują poziom planowania i wdrażania działań finansowanych z funduszy unijnych, a więc również poziom projektu finansowanego z funduszy strukturalnych.

W wymiarze praktycznym szerokie dotarcie z informacją o istniejących funduszach strukturalnych do potencjalnych beneficjentów, rozumianych tu jako projektodawcy i beneficjenci ostateczni oraz przygotowanie ich do pozyskania i wykorzystania funduszy oznacza konieczność wdrożenia zasad partnerstwa w dwóch płaszczyznach³²:

1. Partnerstwo pionowe - współdziałanie Komisji Europejskiej z władzami centralnymi i lokalnymi kraju objętego pomocą strukturalną.
2. Partnerstwo poziome - włączenie w ten proces partnerów społecznych, organizacji pozarządowych i środowisk biznesu w celu efektywnego dopasowania przekazywanych środków do istniejących potrzeb.

Wobec powyższych założeń zasada partnerstwa stosuje się do „przygotowania, finansowania, monitorowania i oceny pomocy unijnej”³³.

4.3.3. Partnerstwo a projekty unijne

Projekty europejskie są to projekty realizowane w ramach polityki i przy współdziałaniu Unii Europejskiej. Są one finansowane lub współfinansowane ze środków unijnych. Mają za zadanie wspomagać rozwój gospodarczy państw członkowskich. W

³¹ art. 8 Rozporządzenia Rady nr 1260/99

³² Domiter M., op.cit., s.119

³³ Art. 8.1 Rozporządzenia Rady 1260/1999/WE ustanawiające przepisy ogólne w sprawie funduszy strukturalnych

ich realizację zaangażowane jest znaczne grono uczestników: projektodawcy, decydenci, wykonawcy i beneficjenci³⁴. Prawo Unii Europejskiej szczegółowo opisuje warunki udzielania takiej pomocy precyzyjnie określając jej dopuszczalność, zakres, procedury przyznawania środków oraz monitorowania ich wykorzystywania. Charakteryzując projekty europejskie można mówić o kilku ich cechach:

- pomimo znacznej różnorodności podlegają tym samym regulacjom, często mocno sformalizowanym,
- angażują znaczne zasoby,
- do ich realizacji angażuje się szerokie grono, często są to uczestnicy, dla których problematyka zarządzania, a problematyka zarządzania projektami w szczególności, jest czymś nowym,
- w związku z punktem poprzednim pojawia się konieczność dostarczenia uczestnikom takich projektów kompetentnej i szczegółowej pomocy eksperckiej, także metodycznej z zakresu pozyskania funduszy i zarządzania projektami,
- w związku z tym, że uczestnicy omawianych projektów wywodzić mogą się z różnych środowisk, mają często różne wykształcenie i doświadczenie zawodowe oraz reprezentują podmioty o odmiennych kulturach organizacyjnych, istnieje w związku z tym konieczność stworzenia dla nich wspólnego języka, zasad, metod oraz technik zarządzania projektami³⁵.

Funkcjonowanie projektów unijnych jest nierozdzielnie związane z pojęciem partnerstwa, które traktowane jest jako element stymulujący rozwój regionalny. Partnerstwo w zakresie wsparcia eksperckiego przyczynia się do zwiększenia skuteczności działania w wyniku trafniejszego ukierunkowania wykorzystania środków, oraz z drugiej strony niewątpliwie jest czynnikiem zapewniającym transparentność transferu środków finansowych i podejmowanych decyzji. Argumentem przemawiającym za działaniami w ramach partnerstwa jest lepsza koordynacja w sferze organizacyjnej pomiędzy podmiotami i instytucjami tworzącymi lokalne partnerstwo, co w przełożeniu na projekty unijne jest źródłem kreowania rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Elastyczne i nieformalne więzi kreowane przez partnerstwo, a także brak zahamowań w zakresie dzielenia się i wymiany doświadczeń doprowadzają do zwiększe-

³⁴ Trocki M., Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.10

³⁵ Tamże, s.15

nia kreatywności oraz umiejętności wspólnego rozwiązywania lokalnych problemów. Wzajemna analiza potrzeb poszczególnych partnerów reprezentujących zróżnicowane środowiska lokalne zapewnia bardziej adekwatne i realistyczne rozwiązania znajdujące zastosowanie w ramach pojedynczych projektów. Partnerstwo powinno przyjąć formę budowania rzetelnych relacji wzajemnego zaufania, które w perspektywie czasu przełoży się na zainicjowanie procesu współpracy pomiędzy sektorem publicznym, pozarządowym a biznesem. Ponadto rezultatem funkcjonowania partnerstw jest „potencjał sięgający daleko poza zakres tradycyjnego funkcjonowania funduszy strukturalnych na poziomie regionalnym, przekładający się na zwiększenie zdolności absorpcyjnych środków unijnych i służący realizacji polityki na rzecz rozwoju lokalnego i innowacyjności”³⁶.

Realizacja projektów unijnych „wymusza” podejmowanie takich inicjatyw, które przynoszą największe efekty społeczne (rozwiązują problemy najszerzej grupy społecznej lub takie, które wiążą się z największymi problemami w ocenie społecznej). W praktyce oznacza to, iż projekty, które są uzgodnione co do problemu, celów i metod działań na poziomie lokalnym mają największe szanse na osiągnięcie planowanych rezultatów. Projekty te mogą mieć także charakter działań, określanych mianem „kamieni milowych”, czyli takich, które w ocenie ex ante osiągają największą efektywność społeczną i ekonomiczną³⁷. Dlatego też, należy podkreślić, że partnerstwo w realizacji projektu unijnego (od wsparcia eksperckiego i informacji po realizację) polega na możliwości uczestnictwa partnerów w planowaniu działań i metod realizacji, współrealizacji części działań, udziału w analizie związanej z monitoringiem i ewaluacją projektu oraz odpowiedzialności za zakres działań objętych projektem. Aby nastąpić mogła współodpowiedzialność konieczne jest więc zapewnienie prawa do stanowienia takiego planu projektu, który uwzględni doświadczenie i wiedzę zapraszanych do partnerstwa instytucji i organizacji, także naukowo-badawczych i doradczych³⁸.

³⁶ Tamże, s. 14

³⁷ Materiały szkoleniowe „Partnerstwo Lokalne” Regionalnego Ośrodka Szkoleniowego Europejskiego Funduszu Społecznego działającego przy Stowarzyszeniu Rozwoju Przedsiębiorczości we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 11

³⁸ Tamże, s. 12

4.3.4. Wady i zalety partnerstw oraz bariery w ich funkcjonowaniu

Prawidłowo funkcjonujące partnerstwa to takie, które osiągają swoje cele i wywierają pozytywny wpływ na rozwój lokalny na takich obszarach np. jak rynek pracy, gospodarka, edukacja, informacja, nauka i badania czy kultura. Jednakże właściwe osiągnięcie celów i trwałe, efektywne funkcjonowanie partnerstw w projektach unijnych uzależnione jest zarówno od mocnych, jak i słabych stron porozumień partnerskich.

Wśród mocnych stron partnerstwa można wyróżnić³⁹:

- grupowe działanie, przyczyniające się zarówno do szybkiego przepływu informacji, wzajemnej pomocy, jak i możliwości podziału zadań tak, by w miarę równomiernie obciążyć poszczególnych członków partnerstwa;
- istnienie lokalnych zasobów możliwych do wykorzystania przez partnerstwo;
- rzeczywiste zaangażowanie lokalnego samorządu;
- łatwy lub możliwy do uzyskania dostęp do funduszy – zarówno prywatnych, samorządowych jak i strukturalnych;
- szerokie zaangażowanie i poparcie społeczne;
- wzajemna współpraca i sprzyjająca atmosfera;
- zapewniony udział kluczowych osób – lokalnych liderów, osób decyzyjnych, cieszących się lokalnym uznaniem.

Jednakże należy pamiętać, że nie w każdym partnerstwie występują wszystkie wymienione mocne strony. Najważniejszą jednak z nich jest grupowe współdziałanie i łączenie zasobów oraz potencjału ludzkiego, organizacyjnego, a także doświadczenia poszczególnych osób, jak i instytucji, firm i organizacji biorących udział w partnerstwie⁴⁰.

Podsumowując rozważania na temat partnerstwa w projektach unijnych należy także zwrócić uwagę na występowanie podstawowych ograniczeń w funkcjonowaniu partnerstw. Wśród nich najczęściej wymienia się⁴¹:

- *Czynnik ludzki* - odnosi się to do całego zespołu; występuje brak wiedzy, umiejętności, zaangażowania, a także tzw. słomiany zapał i brak długotrwałej motywacji co zdecydowanie utrudnia budowanie dobrego zespołu partnerskiego;

³⁹Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, Sobolewski A. (red), wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 51

⁴⁰ Tamże, s.52

⁴¹ Tamże, s.53

- *Barriere osobowościowe członków partnerstwa* – dotyczy to kłótności jak i nie-ustępliwość członków partnerstwa;
- *Barriere ekonomiczne* - brak środków na organizację spotkań, powielanie materiałów, alternatywny koszt uczestnictwa w warsztatach – nieobecność w pracy, itp.;
- *Sprzeczne – interesy* - różnice oczekiwań i interesów zarówno poszczególnych osób, jak i sektorów – najczęściej na linii społecznicy, ekolodzy-przedsiębiorcy – samorząd lokalny;
- *Bierność i brak aktywności* - ujawnia się to zarówno podczas spotkań i warsztatów – głównie wśród osób przysłanych przez szefów z przymusu, jak i poprzez brak uczestnictwa w warsztatach i spotkaniach;
- *Brak lub nadmiar przywództwa* – występuje zarówno gdy brakuje lidera, jak i przy kilku konkurujących ze sobą liderach, lub bardzo słabym liderze nominalnym – w takich sytuacjach wszelkie działania będą miały problem zarówno z dynamiką, jak i uporządkowaniem;
- *Słabość lub brak umocowania partnerstwa* - brak podpisanej umowy partnerskiej lub jej niska ranga w społeczności lokalnej;
- *Akcyjność działań* - w szczególności chodzi o brak regularnych spotkań, brak spisanych ustaleń oraz nieprzygotowanie wymaganych dokumentów, opracowań;
- *Niezadowolenie z braku szybkich efektów* - wiele osób zniechęca się szybko do współpracy partnerskiej, kiedy partnerstwo nie osiąga efektów w pierwszych miesiącach działalności;
- *Zbyt powierzchowna analiza* - zła, powierzchowna niedokładna analiza może doprowadzić do nietrafnego wyboru projektów rozwojowych;
- *Brak reprezentatywności lub nadreprezentatywność sektorów* - brak reprezentatywności wiąże się z brakiem wiedzy, a także możliwością kontestowania przez dany sektor, wypracowanych przez partnerstwo projektów. Nadreprezentatywność może prowadzić do zdominowania partnerstwa i nieuwzględniania potrzeb i oczekiwań innych jego uczestników;
- *Nieprzychylność mediów* - tzw. zła prasa lub ignorowanie spotkań i działań partnerskich;
- *Zamknięcie partnerstwa* - w partnerstwie nie ma nowych członków, uczestnicy niechętnie przyjmują nowych członków, ryzyko powstania tzw. sitwy;
- *Odchodzenie partnerów* - stale zmniejsza się zespół partnerstwa;

- *Bariery polityczne* - związane z próbami politycznego wykorzystania idei partnerstwa, przejęcia sukcesów wypracowanych przez apolityczny zespół.

Powyższe bariery występują zarówno w procesie tworzenia, jak i działania partnerstwa i wynikają głównie ze specyfiki danej społeczności. Jednak najważniejsze jest to aby je szybko i sprawne zdiagnozować oraz podjąć działania zmierzające do ich zniesienia lub minimalizacji.

Reasumpcja

Na podstawie przeprowadzonych badań zostały wyciągnięte wnioski o charakterze poznawczym, jak i praktycznym. Z punktu widzenia kierunków doskonalenia systemu wspomagania eksperckiego podmiotów zaangażowanych w system wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce istotne znaczenie mają wnioski o charakterze aplikacyjnym. Na podstawie analizy otrzymanych odpowiedzi od respondentów i doświadczeń własnych, autorzy podjęli próbę zaprezentowania własnej koncepcji wzbogacenia i lepszego wykorzystania systemu eksperckiego. Podstawowym założeniem przy tworzeniu koncepcji była jej przydatność i stosowalność w praktyce. Realizacja tego założenia była istotna dlatego, że podmioty objęte badaniem w swoich opiniach wyrażali chęć korzystania z instytucjonalnego wspomagania eksperckiego, ale pod warunkiem, że instytucje te udoskonalą oraz rozszerzą zakres i formę swojej działalności. Zmiany są konieczne aby beneficjenci systemu osiągnęli wymierne korzyści z tego rodzaju wspomagania. Tym samym zaprezentowana w raporcie koncepcja efektywnego wspomagania eksperckiego w swoich założeniach odnosi się do wcześniej przedstawionych wniosków postulatywnych dotyczących poszczególnych grup działań.

5. Zakończenie

Rezultaty przeprowadzonego badania umożliwiły wyciągnięcie szeregu wniosków odnoszących się do zbiorowości badanych podmiotów. Jednakże można przypuszczać, że prezentowane wnioski mogą dotyczyć również znacznie większej części, a nawet całej populacji tego sektora w Polsce.

Do wniosków o charakterze utylitarnym wynikających z przeprowadzonego badania zaliczyć należy następujące:

- instytucje eksperckie wsparcia procesu pozyskiwania funduszy i zarządzania projektami mają pozytywny wpływ na ten proces,
- zakres i forma instytucjonalnego wspomaganie wymaga udoskonalenia i rozszerzenia,
- główną przyczyną niekorzystania przez podmioty z instytucjonalnego wsparcia eksperckiego jest brak szczegółowych informacji na temat działalności tego typu instytucji oraz brak zaufania do tego rodzaju pomocy,
- podmioty, które korzystają z usług instytucji wspierających oceniają pozytywnie działalność tych podmiotów,
- główną przyczyną zainteresowania instytucjonalnym wspomaganie eksperckim jest chęć pozyskania odpowiedniej informacji, pozyskania środków finansowych na rozwój firmy, skorzystania z programów pomocowych, pozyskania odpowiedniego doradztwa, szkoleń z zakresu całego procesu aplikowania o fundusze i zarządzania projektami,
- najbardziej pożądaną formą wspomaganie instytucjonalnego są szkolenia i doradztwo w wyżej wskazanym zakresie,
- prasa, telewizja, znajomi, internet są najczęściej wykorzystywanymi źródłami informacji o instytucjonalnym wspomaganie,
- większość projektodawców nie zna założeń dokumentów rządowych i regionalnych określających warunki i zasady pozyskiwania środków unijnych.

Prezentowane w pracy wyniki badań wskazują na istnienie potrzeby instytucjonalnego wspomaganie eksperckiego w procesie wdrażania funduszy strukturalnych. Instytucje tego systemu powinny mieć pełne rozeznanie w zmieniających się potrzebach beneficjentów oraz poprzez swoją działalność powinny dążyć do zapewnienia wzrostu absorpcji środków unijnych.

Przeprowadzone w pracy rozważania teoretyczne pozwoliły na :

- zdefiniowanie pojęcia instytucjonalnego wspomaganie,
- rozpoznanie i prezentację instytucji wspomagających ekspercko proces pozyskiwania i konsumpcji funduszy strukturalnych,,
- przedstawianie czynników, które wymuszają zmiany tego systemu,
- streszczenie przeprowadzonych wcześniej badań na temat instytucjonalnego wsparcia,
- klasyfikację uwarunkowań rozwoju instytucjonalnego wspomaganie eksperckiego w Polsce,

Przeprowadzone badanie empiryczne pozwoliło natomiast na osiągnięcie zakładanych wcześniej celów poznawczych poprzez :

- próbę oceny działań instytucji wspomagających z punktu widzenia wszystkich podmiotów włączonych w proces wdrażania funduszy europejskich,
- wykazanie, na ile podejmowane działania są odpowiedzią na istniejące potrzeby w tym zakresie,
- opracowanie koncepcji wzbogacenia i bardziej efektywnego stosowania przez wyżej wymienione instytucje instrumentów wsparcia eksperckiego w Polsce.

Załącznik 1.

Propozycje prac analityczno-badawczych, tematy ekspertyz sformułowane przez resorty w zakresie wypracowania nowej koncepcji systemu polityki regionalnej państwa

1. Ocena i analiza obecnych oraz przyszłych celów polityki regionalnej w kontekście osiągniętych rezultatów polityki regionalnej
2. Dotychczasowe i planowane efekty polityki regionalnej na tle polityki spójności Unii Europejskiej
3. Związki polityki regionalnej z innymi politykami w kraju, np. z polityką ekologiczną
4. Badanie w Regionach nt. najważniejszych obszarów problemowych (analiza przyczyn)
5. Konsultacje nt. preferencji regionów do prowadzenia polityki regionalnej, w jakich układach? (województwa, subregiony, itp.)
6. Bariery formalno-prawne korzystania ze wsparcia w ramach funduszy unijnych
7. Wpływ kryteriów dostępu do środków w ramach PO na możliwość w ich pozyskania przez gminy wiejskie lub należące do obszarów o niskim poziomie rozwoju
8. Spójność i komplementarność instrumentów wsparcia realizowanych w ramach różnych polityk skierowanych na obszary wiejskie
9. Koordynacja przestrzenna i czasowa inwestycji transportowych i komunikacyjnych realizowanych w ramach PO IiŚ oraz RPO i PO RPW z uwzględnieniem rozszerzenia dostępności wahadłowej mobilności przestrzennej mieszkańców obszarów wiejskich
10. Koordynacja przestrzenna, technologiczna i czasowa inwestycji z zakresu społeczeństwa informacyjnego realizowanych w ramach RPO, PO IG oraz PO RPW z uwzględnieniem zwiększenia dostępności do Internetu na obszarach wiejskich do 70% w roku 2015
11. Koordynacja przestrzenna inwestycji z zakresu edukacji, zdrowia i dostępu do dóbr kultury z uwzględnieniem wyrównywania szans obszarów wiejskich w dostępie do usług publicznych
12. Projekt korekty podziału kraju na NTS 3 z uwzględnieniem podziału na podregiony w poszczególnych województwach dokonanego na potrzeby polityki wewnątrz-regionalnej
13. Dostępność instytucji otoczenia biznesu na obszarze poszczególnych powiatów i identyfikacja barier rozwoju przedsiębiorczości w poszczególnych powiatach
14. Delimitacja obszarów metropolitalnych i peryferyjnych obszarów wiejskich
15. Wpływ wielkich imprez turystycznych na rozwój regionalny
16. Stopień wykorzystania środków unijnych na turystykę
17. Analiza delimitacji ośrodków i regionów turystycznych wraz z obliczeniem ich dostępności przestrzennej
18. Ocena rozwoju istniejącej i planowanej infrastruktury transportowej pod kątem obecnych i przyszłych potrzeb rozwoju turystyki w Polsce
19. Stopień wdrażania oraz źródła finansowania dyrektyw z zapisanymi okresami przejściowymi w trakcie akcesyjnym po wdrożeniu PO IiŚ – priorytetów I-IV

20. Wielowariantowa analiza możliwych modeli polityki regionalnej, w tym w oparciu o doświadczenia innych państw UE oraz dotychczasowe rozwiązania krajowe, w celu wyboru najbardziej optymalnego modelu
21. Wpływ ogólnokrajowej strategii rozwoju transportu na politykę regionalną w obszarze transportu
22. Skutki realizowania dużych układów infrastrukturalnych dla polityki regionalnej
23. Skutki otwarcia granic państwa dla polityki regionalnej

Załącznik 2.

Propozycje prac analityczno-badawczych, tematy ekspertyz sformułowane przez województwa

1. Analiza kształtowania się PKB regionów (w szczególności w okresie 1999-2000)
2. Badania podobieństwa (niepodobieństwa) struktury regionów
3. Analiza rozwoju społeczno-gospodarczego regionów, z podziałem na różne sfery, np. edukacja, przemysł, rolnictwo, bezrobocie (w szczególności w okresie 1999-2000)
4. Analiza różnicowań międzyregionalnych i wypracowanie miar syntetycznych
5. Prognozy rozwoju regionów do roku 2020 (z podziałem na różne sfery, np. edukacja, przemysł, rolnictwo)
6. Prognozowanie społeczno-gospodarcze na poziomie regionalnym
7. Analiza obszarów potencjału endogenicznego i czynników przewagi konkurencyjnej polskich województw
8. Identyfikacja i analiza uwarunkowań przestrzennych prowadzenia polityki rozwoju województw – w układzie regionalnym
9. Analiza potencjału instytucji odpowiedzialnych za politykę regionalną wraz z propozycją rozwiązań formalno-prawnych, finansowych dla podniesienia efektywności działania tych instytucji
10. Efektywność wydatkowania środków z poszczególnych programów
11. Analiza środków publicznych (UE i budżet państwa) kierowanych do województw w przeliczeniu na mieszkańca, w powiązaniu z tempem wzrostu PKB/Wpływ funduszy strukturalnych na rozwój społeczno-gospodarczy regionów/Analiza efektywności różnego rodzaju interwencji, z punktu widzenia efektu makro, na poziomie kraju
12. Diagnoza szarej strefy w układzie regionalnym w aspekcie tworzenia miejsc pracy i PKB
13. Budowa regionalnego modelu ekonometrycznego do badania wpływu interwencji funduszy europejskich w oparciu o dostępne dane makroekonomiczne agregowane na poziomie regionalnym (dostosowanie statystyk regionalnych do wymogów UE oraz potrzeb regionów w zakresie analizy oddziaływania funduszy strukturalnych na gospodarkę regionalną)
14. Wpływ kontraktów wojewódzkich 2001-2004 na rozwój regionów
15. Stosowanie zasady subsydiarności w relacji rząd - samorząd
16. Rozdysponowanie mienia państwowego w regionach na potrzeby samorządu
17. Rola samorządu regionalnego w politykach sektorowych
18. Zapewnienie spójności programowania strategicznego między szczeblem lokalnym, regionalnym i centralnym
19. W układzie regionalnym, z uwzględnieniem aspektów planowania przestrzennego:
 - ocena powiązań gospodarczych między miastami
 - zmiany systemu osadniczego na tle przemian demograficznych
 - zmiany funkcji i tendencji rozwojowych miast
 - nowe uwarunkowania współpracy transgranicznej polskich regionów
 - ład przestrzenny jako podstawowy element zagospodarowania przestrzennego

20. Analiza uwarunkowań i konsekwencji aktualizacji oraz tworzenia nowych strategii rozwoju województw w związku z planowanym przygotowaniem krajowej strategii rozwoju regionalnego
21. Delicja obszaru problemowego, identyfikacja, delimitacja/klasyfikacja istniejących obszarów problemowych w Polsce, wraz z analizą uwarunkowań prowadzenia polityki rozwoju tych obszarów
22. Delimitacja biegunów wzrostu
23. Ewaluacja efektów wdrażania projektów i benchmarking
24. Słownik polityki regionalnej
25. Ustalenie standardów opracowania dokumentów planistycznych
26. Analiza funkcjonalnych powiązań obszarów metropolitarnych z otoczeniem, w tym delimitacja ich sfer oddziaływania, identyfikacja powiązań wzajemnie korzystnych

Załącznik nr 3 – wzory ankiet

Ankieta: Beneficjent – Projektodawca

Proszę rozważyć zamieszczone poniżej stwierdzenia i zaznaczyć zakreślając odpowiednią cyfrę na ile Pani/Pan zgadza się z danym stwierdzeniem: **1** – nie; **2** – raczej nie; **3** – raczej tak; **4** – tak; **0** – nie dotyczy (w przypadku odpowiedzi 0 – nie dotyczy, proszę o wskazanie powodu poprzez wpisanie odpowiedniej litery: **a** – nie jestem zaangażowana/y w proces; **b** – nie posiadam informacji; **c** – inne). W przypadku, gdy nie zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem proszę o krótkie uzasadnienie w odpowiednim pytaniu otwartym.

Lp.	Pytanie					
1.	Informacja na temat funduszy strukturalnych w regionie Dolnego Śląska jest wystarczająca	0	1	2	3	4
2.	Dostęp do informacji na temat funduszy strukturalnych jest łatwy	0	1	2	3	4
	Jeśli nie proszę podać, jakie Pani/Pana zdaniem są przyczyny oraz co mogłoby tę sytuację zmienić?					
3.	Proces składania wniosków o dofinansowanie jest dla Państwa zrozumiały	0	1	2	3	4
	Jeśli nie proszę podać, jakie Pani/Pana zdaniem są przyczyny oraz co mogłoby tę sytuację zmienić?					
4.	Wymagana dokumentacja do złożenia wniosku jest łatwa do zrealizowania	0	1	2	3	4

5.	Instytucje zajmujące się Programem (np. Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, Urząd Marszałkowski, Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca) są pomocne/udzielają wyczerpujących informacji	0	1	2	3	4
Jeśli nie proszę podać, jakie Pani/Pana zdaniem są przyczyny oraz co mogłoby tę sytuację zmienić?						
6.	Instytucje zajmujące się Programami Operacyjnymi (np. Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, Urząd Marszałkowski, Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca) posiadają czytelne/przejrzyste strony internetowe?	0	1	2	3	4
Jeśli nie proszę podać, jakie Pani/Pana zdaniem są przyczyny oraz co mogłoby tę sytuację zmienić?						

7.	Kryteria oceny wniosków o dofinansowanie są przejrzyste i zrozumiałe	0	1	2	3	4
8.	Beneficjent jest w stanie samodzielnie przygotować dokumentację aplikacyjną	0	1	2	3	4
9.	Beneficjent jest w stanie samodzielnie przygotować dokumentację rozliczeniową	0	1	2	3	4
Jeżeli Beneficjent korzystał z pomocy doradców zewnętrznych przy wypełnianiu wniosku i jego rozliczaniu, proszę wskazać jakich i w jakim zakresie						
10.	Beneficjent posiada doświadczenie w ubieganiu się o środki unijne?	0	1	2	3	4
Jeśli tak proszę podać, w jakich programach (zarówno strukturalnych, jak i przedakcyjnych – np. Phare)						

11.	Beneficjent potrafi wskazać instytucje wspierające potencjalnych projektodawców	0	1	2	3	4
	Jeśli nie proszę podać, dlaczego?					
12.	Beneficjent jest zainteresowany otrzymaniem wsparcia eksperckiego	0	1	2	3	4
	Jeśli tak proszę podać w jakim zakresie (szkoleniowym, doradczym, informacyjnym itp.)?					
	Jeśli nie proszę podać, dlaczego?					

13.	Beneficjent planuje złożyć wniosek w okresie programowania 2007-2013	0	1	2	3	4
	Jeśli nie proszę podać, dlaczego?					
14.	Proszę o podanie własnych propozycji mających na celu podniesienie jakości pracy instytucji zajmujących się obsługą funduszy strukturalnych:					

PROFIL RESPONDENTA

- Przedsiębiorca
- Jednostka Samorządu Terytorialnego
- Organizacja Pozarządowa
- Inne
- Proszę podać jaka

Siedziba respondenta:

- Miasto do 35 tys. mieszkańców
- Miasto od 35 tys. do 100 tys. mieszkańców
- Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców
- Obszar wiejski
- Obszar wiejsko-miejski
- Inne
- Proszę podać

Osoba wypełniająca ankietę:

- kobieta
- mężczyzna
- stanowisko w firmie:

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

Ankieta: Ośrodek badawczy, naukowy i doradczy

Proszę rozważyć zamieszczone poniżej stwierdzenia i zaznaczyć zakreślając odpowiednią cyfrę na ile Pani/Pan zgadza się z danym stwierdzeniem: **1** – nie; **2** – raczej nie; **3** – raczej tak; **4** – tak; **0** – nie dotyczy (w przypadku odpowiedzi 0 – nie dotyczy, proszę o wskazanie powodu poprzez wpisanie odpowiedniej litery: **a** – nie jestem zaangażowana/y w proces; **b** – nie posiadam informacji; **c** – inne). W przypadku, gdy nie zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem proszę o krótkie uzasadnienie w odpowiednim pytaniu otwartym.

Lp.	Pytanie					
1.	Instytucja posiada wiedzę na temat funduszy strukturalnych w regionie Dolnego Śląska	0	1	2	3	4
	Jeśli nie proszę podać, dlaczego ?					
2.	Instytucja byłaby zainteresowana nawiązaniem współpracy z instytucjami obsługującymi Programy Operacyjne na terenie Dolnego Śląska	0	1	2	3	4
	Jeśli nie proszę podać, dlaczego?					
	Jeśli tak proszę podać, w jakim zakresie:					

3.	Instytucja jest zainteresowana tylko pozyskiwaniem do-tacji na własny rozwój	0	1	2	3	4
Jeśli tak proszę podać, dlaczego?						
4.	Instytucja świadczy usługi eksperckie na rzecz podmiotów zajmujących się programami operacyjnymi na terenie DŚ	0	1	2	3	4
Jeśli tak proszę podać w jakim zakresie:						
5.	Instytucja składała ofertę współpracy do jednostek obsługujących programy operacyjne na terenie DŚ	0	1	2	3	4
Jeśli tak proszę podać czego one dotyczyły i jaki jest efekt tej oferty						

6.	Instytucja składała ofertę współpracy do potencjalnych projektodawców programów operacyjnych	0	1	2	3	4
	Jeśli tak proszę podać czego one dotyczyły i jaki jest efekt tej oferty					
7.	Proszę o podanie własnych propozycji mających na celu podniesienie jakości pracy instytucji zajmujących się obsługą funduszy strukturalnych:					

Prosimy także o określenie obszarów prac eksperckich, które moglibyście Państwo świadczyć na rzecz instytucji obsługujących Programy Operacyjne na terenie Dolnego Śląska:

- analiza rozwoju społeczno-gospodarczego Dolnego Śląska, z podziałem na różne sfery, np. edukacja, przemysł, rolnictwo, itp.)
- prognozy rozwoju Dolnego Śląska do 2020 roku
- analiza obszarów potencjału endogenicznego i czynników przewagi konkurencyjnej Dolnego Śląska
- identyfikacja i analiza uwarunkowań przestrzennych prowadzenia polityki rozwoju województwa dolnośląskiego
- analiza potencjału instytucji odpowiedzialnych za politykę regionalną wraz z propozycją rozwiązań formalno-prawnych, finansowych, itp. dla podniesienia efektywności działania tych instytucji

- efektywność wydatkowania środków z poszczególnych programów
- analiza środków publicznych (UE i budżet państwa) kierowanych do województwa w przeliczeniu na mieszkańca, w powiązaniu z tempem wzrostu PKB
- wpływ funduszy strukturalnych na rozwój społeczno-gospodarczy Dolnego Śląska
- analiza efektywności różnego rodzaju interwencji
- budowa regionalnego modelu ekonometrycznego do badania wpływu interwencji funduszy europejskich na poziomie regionu Dolnego Śląska
- rola samorządu regionalnego w politykach sektorowych
- zapewnienie spójności programowania strategicznego między szczeblem lokalnym, regionalnym i centralnym
- analiza uwarunkowań i konsekwencji aktualizacji oraz tworzenia nowych strategii rozwoju województwa dolnośląskiego w związku z planowanym przygotowaniem krajowej strategii rozwoju regionalnego

- definicja obszaru problemowego, identyfikacja, delimitacja/klasyfikacja istniejących typów obszarów problemowych na Dolnym Śląsku wraz z analizą uwarunkowań prowadzenia polityki rozwoju wobec tych obszarów
- ewaluacja efektów wdrażania projektów i benchmarking
- bariery formalno-prawne korzystania ze wsparcia w ramach funduszy unijnych
- wpływ kryteriów dostępu do środków unijnych na możliwość ich pozyskania
- dostępność instytucji świadczących usługi wsparcia eksperckiego

PROFIL RESPONDENTA

- Ośrodek Badawczy
- Ośrodek Naukowy
- Instytucja doradcza
- Inne

Proszę podać

Siedziba respondenta:

- Miasto do 35 tys. mieszkańców
- Miasto od 35 tys. do 100 tys. mieszkańców
- Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców
- Obszar wiejski
- Obszar wiejsko-miejski
- Inne

Proszę podać

Osoba wypełniająca ankietę:

- kobieta
- mężczyzna

stanowisko w firmie:

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

Instytucje zarządzające, wdrażające, monitorujące fundusze strukturalne

1. Przywództwo					
1A. W jakim stopniu zgadza się P. z poniższymi twierdzeniami (W każdym wierszu proszę zaznaczyć krzyżykiem wybrany wariant)	Zdecydowa nie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Częściowo się zgadzam,	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowa nie się nie zgadzam
1.1. Misja, wizja i wartości					
a. Misja, wizja i wartości organizacji w zakresie wdrażania środków z funduszy strukturalnych są jasno określone.	1	2	3	4	5
b. Misja i wizja przekładają się na działania strategiczne oraz krótko i średnio-terminowe.	1	2	3	4	5
c. Funkcjonuje zestaw zasad lub kodeks etyczny regulujący pracę pracowników odpowiedzialnych za system dystrybucji środków z funduszy strukturalnych.	1	2	3	4	5
1.2. Rozwijanie i wdrażanie systemów zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą					
a. Rozwój struktury organizacji jest planowy i zgodny z jej strategią i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie.	1	2	3	4	5
b. Metody zarządzania są zdefiniowane, zakresy odpowiedzialności i uprawnienia są określone.	1	2	3	4	5
c. Plany dotyczące informatyzacji są zgodne ze strategią organizacji i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie.	1	2	3	4	5
d. Organizacja ocenia swoje działanie, np. stosując audyty wewnętrzne lub inne metody (zrównoważona karta wyników, ISO 9001:2000).	1	2	3	4	5
1.3. Motywowanie i wspieranie pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych					
a. Pracownicy są stale informowani o ważnych sprawach związanych z organizacją i jej funkcjonowaniem w ramach systemu.	1	2	3	4	5
b. Pracownicy otrzymują pomoc potrzebną do realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów.	1	2	3	4	5
c. Zakres uprawnień pracowników pozwala na samodzielne realizowanie zadań.	1	2	3	4	5
d. Pomysły pracowników na usprawnienia w pracy są doceniane i bywają realizowane stając się innowacjami w systemie obsługującym fundusze strukturalne.	1	2	3	4	5

1B. Z jakich typów usług eksperckich w zakresie „Przywództwa” organizacja:	Analizy	Studia	Ewaluacja	Doradztwo	Szkolenia
a. Korzystała w ostatnim roku	1	2	3	4	5
b. Aktualnie korzysta	1	2	3	4	5
c. Zamierza skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5
d. Powinna P. zdaniem skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5

2. Strategia i planowanie					
2A. W jakim stopniu zgadza się P. z poniższymi twierdzeniami (W każdym wierszu proszę zaznaczyć krzyżykiem wybrany wariant)	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Częściowo się zgadzam, częściowo nie	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
2.1. Opracowywanie strategii i planów w zakresie dystrybucji / inwestowania środków z funduszy strukturalnych oraz ich przegląd i aktualizacja					
a. Prowadzona jest ciągła analiza szans i zagrożeń (np. SWOT)	1	2	3	4	5
b. Realizowane działania są oceniane pod kątem ich efektów oraz wpływu długofalowego	1	2	3	4	5
c. Realizacja strategii i planów odbywa się przy udziale potencjalnych zainteresowanych.	1	2	3	4	5
d. Cele strategiczne i operacyjne organizacji są przekładane na plany i zadania dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych.	1	2	3	4	5

2B. Z jakich typów usług eksperckich w zakresie „Planowanie i strategia” organizacja:	Analizy	Studia	Ewaluacja	Doradztwo	Szkolenia
a. Korzystała w ostatnim roku	1	2	3	4	5
b. Aktualnie korzysta	1	2	3	4	5
c. Zamierza skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5
d. Powinna P. zdaniem skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5

3. Pracownicy					
3A. W jakim stopniu zgadza się P. z poniższymi twierdzeniami (W każdym wierszu proszę zaznaczyć krzyżykiem wybrany wariant)	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Częściowo się zgadzam, częściowo nie	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
3.1. Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych.					
a. Organizacja analizuje obecne i przyszłe zapotrzebowanie na zasoby ludzkie.	1	2	3	4	5
b. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest planowe i zgodne ze strategią i zadaniami systemu obsługi funduszy strukturalnych.	1	2	3	4	5
c. W organizacji istnieją profesjonalne komórki odpowiedzialne za Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.	1	2	3	4	5
d. Kryteria naboru, awansu i wynagradzania w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych są obiektywne.	1	2	3	4	5
e. Organizacja zapewnia bezpieczne i odpowiednie środowisko pracy (BHP).	1	2	3	4	5
f. Organizacja troszczy się o osoby w trudnej sytuacji oraz o osoby niepełnosprawne.	1	2	3	4	5
3.2. Określanie, rozwijanie i wykorzystanie kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych.					
a. Organizacja opracowuje plan szkoleń obowiązkowych i nieobowiązkowych dla osób pracujących w ramach systemu.	1	2	3	4	5
b. Nowi pracownicy otrzymują pomoc i wsparcie od bardziej doświadczonych współpracowników.	1	2	3	4	5
c. Zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych jest promowane.	1	2	3	4	5
d. Organizacja opracowuje i promuje nowoczesne metody szkolenia (np. szkolenie w pracy, e-learning).	1	2	3	4	5
e. Organizacja monitoruje efektywność szkoleń.	1	2	3	4	5
3B. Z jakich typów usług eksperckich w zakresie „Pracownicy” organizacja:					
	Analizy	Studia	Ewaluacja	Doradztwo	Szkolenia
a. Korzystała w ostatnim roku	1	2	3	4	5
b. Aktualnie korzysta	1	2	3	4	5
c. Zamierza skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5

d. Powinna P. zdaniem skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Partnerstwo i zasoby					
4A. W jakim stopniu zgadza się P. z poniższymi twierdzeniami (W każdym wierszu proszę zaznaczyć krzyżykiem wybrany wariant)	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Częściowo się zgadzam, częściowo nie	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
4.1. Rozwijanie i realizacja stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych.					
a. Organizacja zna partnerów w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych.	1	2	3	4	5
b. Organizacja zawiera odpowiednie umowy partnerskie.	1	2	3	4	5
c. Zadania i obowiązki wszystkich stron współpracujących są precyzyjnie określone.	1	2	3	4	5
d. Organizacja regularnie monitoruje i ocenia i charakter i stan relacji partnerskich.	1	2	3	4	5
4.2. Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami/ klientami w zakresie udoskonalania systemu obsługi funduszy strukturalnych.					
a. Obywatele są zachęceni do włączania się w prace organizacji (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej).	1	2	3	4	5
b. Organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli/klientów	1	2	3	4	5
c. Organizacja informuje obywateli o swojej działalności	1	2	3	4	5
4.3 Zarządzanie wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych.					
a. W organizacji zostały opracowane systemy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy.	1	2	3	4	5
b. Organizacja świadomie pozyskuje informacje i wiedzę ze źródeł zewnętrznych.	1	2	3	4	5
c. Wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy niezbędnej im do wykonywania przypisanych zadań.	1	2	3	4	5
d. Odejście kluczowych osób nie powoduje chaosu w systemie obsługi funduszy strukturalnych (Wiedza pozostaje w organizacji).	1	2	3	4	5
4.4. Zarządzanie technologią.					
a. Technologie informatyczne są wdrażane planowo i w zgodzie ze strategią oraz zadaniami związanymi z obsługą funduszy europejskich.	1	2	3	4	5
b. Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do realizacji zadań.	1	2	3	4	5
c. Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efek-	1	2	3	4	5

tywnie do uczenia się i doskonalenia pracy.					
d. Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do zarządzania.	1	2	3	4	5

4B. Z jakich typów usług eksperckich w zakresie „Partnerstwo i zasoby” organizacja:	Anality	Studia	Ewaluacja	Doradztwo	Szkolenia
a. Korzystała w ostatnim roku	1	2	3	4	5
b. Aktualnie korzysta	1	2	3	4	5
c. Zamierza skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5
d. Powinna P. zdaniem skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5

5. Procesy					
5A. W jakim stopniu zgadza się P. z poniższymi twierdzeniami (W każdym wierszu proszę zaznaczyć krzyżykiem wybrany wariant)	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Częściowo się zgadzam, częściowo nie	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
5.1. Kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procedur i procesów					
a. Zadania realizowane przez organizację i przez jej pracowników w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych są opisane i w większości mają standardowy przebieg.	1	2	3	4	5
b. Podział zadań i odpowiedzialności jest ściśle określony.	1	2	3	4	5
c. Pracownicy uczestniczą w tworzeniu procedur załatwiania spraw.	1	2	3	4	5
d. Przeszkody o charakterze czysto administracyjnym i biurokratycznym są eliminowane lub podejmowane są .	1	2	3	4	5
5.2. Opracowywanie i dostarczanie usług nakierowanych na klientów/obywateli.					
a. Obywatele/klienci i inni zainteresowani są włączani w opracowywanie standardów jakości usług i informacji im przekazywanych.	1	2	3	4	5
b. Przepisy i instrukcje są przygotowywane jasnym i zrozumiałym językiem.	1	2	3	4	5
c. Organizacja zapewnia zainteresowanym informację i pomoc w zakresie realizowanych zadań.	1	2	3	4	5
d. Propagowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami/klientami.	1	2	3	4	5
e. Rozwój sprawnych systemów i procesów udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi.	1	2	3	4	5

5B. Z jakich typów usług eksperckich w zakresie „Procesy” organizacja:	Analizy	Studia	Ewaluacja	Doradztwo	Szkolenia
a. Korzystała w ostatnim roku	1	2	3	4	5
b. Aktualnie korzysta	1	2	3	4	5
c. Zamierza skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5
d. Powinna P. zdaniem skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5

6. Wyniki działalności					
W jakim stopniu zgadza się P. z poniższymi twierdzeniami (W każdym wierszu proszę zaznaczyć krzyżykiem wybrany wariant)	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Częściowo się zgadzam, częściowo nie	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
a. Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez klientów	1	2	3	4	5
b. Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez pracowników	1	2	3	4	5
c. Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez społeczeństwo	1	2	3	4	5
d. Organizacja bada i analizuje jakość swojego funkcjonowania	1	2	3	4	5

Z jakich typów usług eksperckich w zakresie „Wyniki działalności” organizacja:	Analizy	Studia	Ewaluacja	Doradztwo	Szkolenia
a. Korzystała w ostatnim roku	1	2	3	4	5
b. Aktualnie korzysta	1	2	3	4	5
c. Zamierza skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5
d. Powinna P. zdaniem skorzystać w ciągu najbliższych 2-3 lat	1	2	3	4	5

METRYCZKA

Stanowisko respondenta (proszę wpisać)
Instytucja (proszę zaznaczyć)	<input type="checkbox"/> Urząd Marszałkowski <input type="checkbox"/> Urząd Wojewódzki <input type="checkbox"/> PUP <input type="checkbox"/> DWUP <input type="checkbox"/> Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca <input type="checkbox"/> Inne
Czy jest P. bezpośrednio zaangażowany w system obsługujący fundusze strukturalne na Dolnym Śląsku (proszę zaznaczyć)	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
Rola organizacji w systemie instytucjonalnym obsługującym fundusze strukturalne na Dolnym Śląsku (proszę zaznaczyć)	<input type="checkbox"/> Instytucja Koordynująca <input type="checkbox"/> Instytucja Zarządzająca <input type="checkbox"/> Instytucja Pośrednicząca <input type="checkbox"/> Instytucja Pośrednicząca II stopnia <input type="checkbox"/> Komitet Monitorujący
Miasto	<input type="checkbox"/> Miasto powyżej 100 tys. mieszkań- ców <input type="checkbox"/> Miasto od 50 tys. Do 100 tys. miesz- kańców <input type="checkbox"/> Miasto od 25 tys. Do 50 tys. miesz- kańców <input type="checkbox"/> Miasto poniżej 25 tys. mieszkańców <input type="checkbox"/> Wieś

Załącznik nr4 - Wyniki badań w ujęciu tabelarycznym z podziałem na poszczególne instytucje

URZĄD MARSZAŁKOWSKI

I obszar: PRZYWÓDZTWO

	Misja, wizja i wartości				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Misja, wizja i wartości organizacji w zakresie wdrażania środków z funduszy strukturalnych są jasno określone	0,0%	55,6%	22,2%	0,0%	22,2%
Misja i wizja przekładają się na działania strategiczne oraz krótko i średnio-terminowe	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%
Funkcjonuje zestaw zasad lub kodeks etyczny regulujący pracę pracowników odpowiedzialnych za system dystrybucji środków z funduszy strukturalnych	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%	0,0%

	Rozwijanie i wdrażanie systemów zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Rozwój struktury organizacji jest planowy i zgodny z jej strategią i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	0,0%	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%
Metody zarządzania są zdefiniowane, zakresy odpowiedzialności i uprawnienia są określone	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Plany dotyczące informatyzacji są zgodne ze strategią organizacji i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	0,0%	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%
Organizacja ocenia swoje działanie, np.. Stosując audyty wewnętrzne lub inne metody (zrównoważona karta wyników, ISO 9001:2000)	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%

	Motywowanie i wspieranie pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Pracownicy są stale informowani o ważnych sprawach związanych z organizacją i jej funkcjonowaniem w ramach systemu	0,0%	11,1%	77,8%	0,0%	11,1%
Pracownicy otrzymują pomoc potrzebną do realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%	0,0%
Zakres uprawnień pracowników pozwala na samodzielne realizowanie zadań	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%	0,0%
Pomysły pracowników na usprawnienia w pracy są doceniane i bywają realizowane stając się innowacjami w systemie obsługującym fundusze strukturalne	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%

II obszar: STRATEGIA I PLANOWANIE

	Opracowywanie strategii i planów w zakresie dystrybucji / inwestowania środków z funduszy strukturalnych oraz ich przegląd i aktualizacja				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Prowadzona jest ciągła analiza szans i zagrożeń (np.. SWOT)	0,0%	33,3%	55,6%	11,1%	0,0%
Realizowane działania są oceniane pod kątem ich efektów oraz wpływu długofalowego	55,6%	11,1%	22,2%	11,1%	0,0%
Realizacja strategii i planów odbywa się przy udziale potencjalnych zainteresowanych	66,7%	0,0%	22,2%	11,1%	0,0%
Cele strategiczne i operacyjne organizacji są przekładane na plany i zadania dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%

III obszar: PRACOWNICY

	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja analizuje obecne i przyszłe zapotrzebowanie na zasoby ludzkie	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest planowe i zgodne ze strategią i zadaniami systemu obsługi funduszy strukturalnych	66,7%	0,0%	22,2%	11,1%	0,0%
W organizacji istnieją profesjonalne komórki odpowiedzialne za Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	55,6%	0,0%	33,3%	11,1%	0,0%
Kryteria naboru, awansu i wynagradzania w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych są obiektywne	66,7%	22,2%	0,0%	0,0%	11,1%
Organizacja zapewnia bezpieczne i odpowiednie środowisko pracy (BHP)	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Organizacja troszczy się o osoby w trudnej sytuacji oraz o osoby niepełnosprawne	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%

	Określanie, rozwijanie i wykorzystanie kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja opracowuje plan szkoleń obowiązkowych i nieobowiązkowych dla osób pracujących w ramach systemu	22,2%	66,7%	11,1%	0,0%	0,0%
Nowi pracownicy otrzymują pomoc i wsparcie od bardziej doświadczonych współpracowników	66,7%	22,2%	11,1%	0,0%	0,0%
Zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych jest promowane	55,6%	11,1%	11,1%	22,2%	0,0%
Organizacja opracowuje i promuje nowoczesne metody szkolenia (np. szkolenie w pracy, e-learning)	44,4%	0,0%	22,2%	22,2%	11,1%
Organizacja monitoruje efektywność szkoleń	33,3%	22,2%	0,0%	44,4%	0,0%

IV obszar: PARTNERSTWO I ZASOBY

	Rozwijanie i realizacja stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja zna partnerów w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Organizacja zawiera odpowiednie umowy partnerskie	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Zadania i obowiązki wszystkich stron współpracujących są precyzyjnie określone	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%	0,0%
Organizacja regularnie monitoruje i ocenia i charakter i stan relacji partnerskich	33,3%	55,6%	0,0%	11,1%	0,0%

	Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami / klientami w zakresie udoskonalania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele są zachęceni do włączania się w pracę organizacji (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej)	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli / klientów	33,3%	33,3%	22,2%	11,1%	0,0%
Organizacja informuje obywateli o swojej działalności	44,4%	33,3%	22,2%	0,0%	0,0%

	Zarządzanie wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
W organizacji zostały opracowane systemy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Organizacja świadomie pozyskuje informacje i wiedzę ze źródeł zewnętrznych	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy niezbędnej im do wykonywania przypisanych zadań	55,6%	11,1%	33,3%	0,0%	0,0%

Odejście kluczowych osób nie powoduje chaosu w systemie obsługi funduszy strukturalnych (Wiedza pozostaje w organizacji)	33,3%	22,2%	44,4%	0,0%	0,0%
--	-------	-------	-------	------	------

	Zarządzanie technologią				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Technologie informatyczne są wdrażane planowo i w zgodzie ze strategią oraz zadaniami związanymi z obsługą funduszy europejskich	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%	0,0%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do realizacji zadań	0,0%	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do uczenia się i doskonalenia pracy	22,2%	77,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do zarządzania	44,4%	22,2%	33,3%	0,0%	0,0%

V obszar: PROCESY

	Kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procedur i procesów				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Zadania realizowane przez organizację i przez jej pracowników w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych są opisane i w większości mają standardowy przebieg	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%
Podział zadań i odpowiedzialności jest ściśle określony	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Pracownicy uczestniczą w tworzeniu procedur załatwiania spraw	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Przeszkody o charakterze czysto administracyjnym i biurokratycznym są eliminowane	33,3%	11,1%	11,1%	44,4%	0,0%

	Opracowywanie i dostarczanie usług nakierowanych na klientów / obywateli				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele / klienci i inni zainteresowani są włączani w opracowywanie standardów jakości usług i informacji im przekazywanych	11,1%	11,1%	0,0%	77,8%	0,0%
Przepisy i instrukcje są przygotowywane jasnym i zrozumiałym językiem	11,1%	22,2%	0,0%	66,7%	0,0%
Organizacja zapewnia zainteresowanym informację i pomoc w zakresie realizowanych zadań	33,3%	55,6%	0,0%	11,1%	0,0%
Propagowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami / klientami	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Rozwój sprawnych systemów i procesów udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%

VI obszar: WYNIKI DZIAŁALNOŚCI

	Wyniki działalności				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez klientów	22,2%	55,6%	0,0%	22,2%	0,0%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez pracowników	22,2%	11,1%	11,1%	44,4%	11,1%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez społeczeństwo	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%
Organizacja bada i analizuje jakość swojego funkcjonowania	55,6%	22,2%	11,1%	11,1%	0,0%

URZĄD WOJEWÓDZKI

I obszar: PRZYWÓDZTWO

	Misja, wizja i wartości				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Misja, wizja i wartości organizacji w zakresie wdrażania środków z funduszy strukturalnych są jasno określone	0,0%	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%
Misja i wizja przekładają się na działania strategiczne oraz krótko i średnio-terminowe	12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	25,0%
Funkcjonuje zestaw zasad lub kodeks etyczny regulujący pracę pracowników odpowiedzialnych za system dystrybucji środków z funduszy strukturalnych	12,5%	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%

	Rozwijanie i wdrażanie systemów zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Rozwój struktury organizacji jest planowy i zgodny z jej strategią i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	0,0%
Metody zarządzania są zdefiniowane, zakresy odpowiedzialności i uprawnienia są określone	25,0%	62,5%	12,5%	0,0%	0,0%
Plany dotyczące informatyzacji są zgodne ze strategią organizacji i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	0,0%
Organizacja ocenia swoje działanie, np.. Stosując audyty wewnętrzne lub inne metody (zrównoważona karta wyników, ISO 9001:2000)	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%	12,5%

	Motywowanie i wspieranie pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Pracownicy są stale informowani o ważnych sprawach związanych z organizacją i jej funkcjonowaniem w ramach systemu	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	0,0%

Pracownicy otrzymują pomoc potrzebną do realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	0,0%
Zakres uprawnień pracowników pozwala na samodzielne realizowanie zadań	12,5%	50,0%	37,5%	0,0%	0,0%
Pomysły pracowników na usprawnienia w pracy są doceniane i bywają realizowane stając się innowacjami w systemie obsługującym fundusze strukturalne	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	0,0%

II obszar: Strategia i planowanie

	Opracowywanie strategii i planów w zakresie dystrybucji / inwestowania środków z funduszy strukturalnych oraz ich przegląd i aktualizacja				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Prowadzona jest ciągła analiza szans i zagrożeń (np.. SWOT)	0,0%	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%
Realizowane działania są oceniane pod kątem ich efektów oraz wpływu długofalowego	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	0,0%
Realizacja strategii i planów odbywa się przy udziale potencjalnych zainteresowanych	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%
Cele strategiczne i operacyjne organizacji są przekładane na plany i zadania dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%

III obszar: PRACOWNICY

	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja analizuje obecne i przyszłe zapotrzebowanie na zasoby ludzkie	25,0%	25,0%	12,5%	25,0%	12,5%
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest planowe i zgodne ze strategią i zadaniami systemu obsługi funduszy strukturalnych	12,5%	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%
W organizacji istnieją profesjonalne komórki odpowiedzialne za Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%

Kryteria naboru, awansu i wynagradzania w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych są obiektywne	12,5%	25,0%	0,0%	37,5%	25,0%
Organizacja zapewnia bezpieczne i odpowiednie środowisko pracy (BHP)	25,0%	50,0%	12,5%	12,5%	0,0%
Organizacja troszczy się o osoby w trudnej sytuacji oraz o osoby niepełnosprawne	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	0,0%

	Określanie, rozwijanie i wykorzystanie kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja opracowuje plan szkoleń obowiązkowych i nieobowiązkowych dla osób pracujących w ramach systemu	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%	0,0%
Nowi pracownicy otrzymują pomoc i wsparcie od bardziej doświadczonych współpracowników	37,5%	25,0%	12,5%	25,0%	0,0%
Zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych jest promowane	12,5%	37,5%	25,0%	0,0%	25,0%
Organizacja opracowuje i promuje nowoczesne metody szkolenia (np. szkolenie w pracy, e-learning)	0,0%	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%
Organizacja monitoruje efektywność szkoleń	12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	25,0%

IV obszar: PARTNERSTWO I ZASOBY

	Rozwijanie i realizacja stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja zna partnerów w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych	12,5%	75,0%	0,0%	12,5%	0,0%
Organizacja zawiera odpowiednie umowy partnerskie	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%	0,0%
Zadania i obowiązki wszystkich stron współpracujących są precyzyjnie określone	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%

Organizacja regularnie monitoruje i ocenia i charakter i stan relacji partnerskich	0,0%	75,0%	12,5%	0,0%	12,5%
--	------	-------	-------	------	-------

Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami / klientami w zakresie udoskonalania systemu obsługi funduszy strukturalnych					
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele są zachęceni do włączania się w pracę organizacji (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej)	37,5%	12,5%	0,0%	37,5%	12,5%
Organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli / klientów	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%
Organizacja informuje obywateli o swojej działalności	50,0%	37,5%	0,0%	12,5%	0,0%

Zarządzanie wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych					
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
W organizacji zostały opracowane systemy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy	25,0%	12,5%	50,0%	0,0%	12,5%
Organizacja świadomie pozyskuje informacje i wiedzę ze źródeł zewnętrznych	37,5%	25,0%	37,5%	0,0%	0,0%
Wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy niezbędnej im do wykonywania przypisanych zadań	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%	0,0%
Odejście kluczowych osób nie powoduje chaosu w systemie obsługi funduszy strukturalnych (Wiedza pozostaje w organizacji)	12,5%	12,5%	75,0%	0,0%	0,0%

Zarządzanie technologią					
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Technologie informatyczne są wdrażane planowo i w zgodzie ze strategią oraz zadaniami związanymi z obsługą funduszy europejskich	0,0%	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do realizacji zadań	0,0%	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%

Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do uczenia się i doskonalenia pracy	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do zarządzania	12,5%	37,5%	12,5%	25,0%	12,5%

V obszar: PROCESY

	Kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procedur i procesów				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Zadania realizowane przez organizację i przez jej pracowników w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych są opisane i w większości mają standardowy przebieg	25,0%	12,5%	37,5%	12,5%	12,5%
Podział zadań i odpowiedzialności jest ściśle określony	12,5%	37,5%	12,5%	25,0%	12,5%
Pracownicy uczestniczą w tworzeniu procedur załatwiania spraw	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%	12,5%
Przeszkody o charakterze czysto administracyjnym i biurokratycznym są eliminowane	0,0%	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%

	Opracowywanie i dostarczanie usług nakierowanych na klientów / obywateli				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele / klienci i inni zainteresowani są włączani w opracowywanie standardów jakości usług i informacji im przekazywanych	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
Przepisy i instrukcje są przygotowywane jasnym i zrozumiałym językiem	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%
Organizacja zapewnia zainteresowanym informację i pomoc w zakresie realizowanych zadań	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%	0,0%
Propagowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami / klientami	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%
Rozwój sprawnych systemów i procesów udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%

IV obszar: WYNIKI DZIAŁALNOŚCI

	Wyniki działalności				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez klientów	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez pracowników	0,0%	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez społeczeństwo	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%
Organizacja bada i analizuje jakość swojego funkcjonowania	12,5%	37,5%	37,5%	0,0%	12,5%

DOLNOŚLĄSKI WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY

I obszar: PRZYWÓDZTWO

	Misja, wizja i wartości				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Misja, wizja i wartości organizacji w zakresie wdrażania środków z funduszy strukturalnych są jasno określone	12,9%	41,9%	16,1%	12,9%	16,1%
Misja i wizja przekładają się na działania strategiczne oraz krótko i średnio-termiowe	12,9%	22,6%	35,5%	22,6%	6,5%
Funkcjonuje zestaw zasad lub kodeks etyczny regulujący pracę pracowników odpowiedzialnych za system dystrybucji środków z funduszy strukturalnych	16,1%	25,8%	22,6%	3,2%	32,3%

	Rozwijanie i wdrażanie systemów zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam

Rozwój struktury organizacji jest planowy i zgodny z jej strategią i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	12,9%	41,9%	29,0%	12,9%	3,2%
Metody zarządzania są zdefiniowane, zakresy odpowiedzialności i uprawnienia są określone	22,6%	38,7%	32,3%	6,5%	0,0%
Plany dotyczące informatyzacji są zgodne ze strategią organizacji i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	6,5%	51,6%	25,8%	16,1%	0,0%
Organizacja ocenia swoje działanie, np. Stosując audyty wewnętrzne lub inne metody (zrównoważona karta wyników, ISO 9001:2000)	25,8%	32,3%	9,7%	19,4%	12,9%

	Motywowanie i wspieranie pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Pracownicy są stale informowani o ważnych sprawach związanych z organizacją i jej funkcjonowaniem w ramach systemu	19,4%	45,2%	9,7%	12,9%	12,9%
Pracownicy otrzymują pomoc potrzebną do realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów	12,9%	45,2%	35,5%	6,5%	0,0%
Zakres uprawnień pracowników pozwala na samodzielne realizowanie zadań	19,4%	38,7%	38,7%	3,2%	0,0%
Pomysły pracowników na usprawnienia w pracy są doceniane i bywają realizowane stając się innowacjami w systemie obsługującym fundusze strukturalne	9,7%	48,4%	16,1%	9,7%	16,1%

II obszar: STRATEGIA I PLANOWANIE

	Opracowywanie strategii i planów w zakresie dystrybucji / inwestowania środków z funduszy strukturalnych oraz ich przegląd i aktualizacja				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Prowadzona jest ciągła analiza szans i zagrożeń (np.. SWOT)	12,9%	19,4%	32,3%	16,1%	19,4%
Realizowane działania są oceniane pod kątem ich efektów oraz wpływu długofalowego	25,8%	35,5%	12,9%	16,1%	9,7%
Realizacja strategii i planów odbywa się przy udziale potencjalnych zainteresowanych	12,9%	41,9%	22,6%	19,4%	3,2%

Cele strategiczne i operacyjne organizacji są przekładane na plany i zadania dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych	12,9%	41,9%	16,1%	16,1%	12,9%
---	-------	-------	-------	-------	-------

III obszar: PRACOWNICY

	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja analizuje obecne i przyszłe zapotrzebowanie na zasoby ludzkie	29,0%	35,5%	12,9%	19,4%	3,2%
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest planowe i zgodne ze strategią i zadaniami systemu obsługi funduszy strukturalnych	25,8%	29,0%	25,8%	6,5%	12,9%
W organizacji istnieją profesjonalne komórki odpowiedzialne za Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	6,5%	38,7%	25,8%	9,7%	19,4%
Kryteria naboru, awansu i wynagradzania w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych są obiektywne	19,4%	19,4%	25,8%	29,0%	6,5%
Organizacja zapewnia bezpieczne i odpowiednie środowisko pracy (BHP)	32,3%	38,7%	16,1%	12,9%	0,0%
Organizacja troszczy się o osoby w trudnej sytuacji oraz o osoby niepełnosprawne	25,8%	38,7%	16,1%	19,4%	0,0%

	Określanie, rozwijanie i wykorzystanie kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja opracowuje plan szkoleń obowiązkowych i nieobowiązkowych dla osób pracujących w ramach systemu	3,2%	38,7%	25,8%	22,6%	9,7%
Nowi pracownicy otrzymują pomoc i wsparcie od bardziej doświadczonych współpracowników	45,2%	32,3%	9,7%	12,9%	0,0%
Zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych jest promowane	29,0%	32,3%	19,4%	6,5%	12,9%
Organizacja opracowuje i promuje nowoczesne metody szkolenia (np. szkolenie w pracy, e-learning)	6,5%	12,9%	25,8%	22,6%	32,3%

Organizacja monitoruje efektywność szkoleń	6,5%	32,3%	25,8%	22,6%	12,9%
--	------	-------	-------	-------	-------

IV obszar: PARTNERSTWO I ZASOBY

	Rozwijanie i realizacja stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja zna partnerów w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych	16,1%	67,7%	12,9%	3,2%	0,0%
Organizacja zawiera odpowiednie umowy partnerskie	32,3%	32,3%	9,7%	6,5%	19,4%
Zadania i obowiązki wszystkich stron współpracujących są precyzyjnie określone	25,8%	25,8%	25,8%	3,2%	19,4%
Organizacja regularnie monitoruje i ocenia i charakter i stan relacji partnerskich	9,7%	41,9%	12,9%	12,9%	22,6%

	Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami / klientami w zakresie udoskonalania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele są zachęceni do włączania się w pracę organizacji (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej)	16,1%	25,8%	6,5%	25,8%	25,8%
Organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli / klientów	32,3%	45,2%	9,7%	12,9%	0,0%
Organizacja informuje obywateli o swojej działalności	45,2%	32,3%	9,7%	12,9%	0,0%

	Zarządzanie wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
W organizacji zostały opracowane systemy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy	19,4%	48,4%	29,0%	0,0%	3,2%

Organizacja świadomie pozyskuje informacje i wiedzę ze źródeł zewnętrznych	38,7%	32,3%	22,6%	0,0%	6,5%
Wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy niezbędnej im do wykonywania przypisanych zadań	48,4%	22,6%	16,1%	12,9%	0,0%
Odejście kluczowych osób nie powoduje chaosu w systemie obsługi funduszy strukturalnych (Wiedza pozostaje w organizacji)	17,2%	10,3%	55,2%	6,9%	10,3%

	Zarządzanie technologią				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Technologie informatyczne są wdrażane planowo i w zgodzie ze strategią oraz zadaniami związanymi z obsługą funduszy europejskich	16,1%	51,6%	12,9%	16,1%	3,2%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do realizacji zadań	19,4%	48,4%	25,8%	3,2%	3,2%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do uczenia się i doskonalenia pracy	16,1%	45,2%	22,6%	12,9%	3,2%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do zarządzania	22,6%	38,7%	19,4%	16,1%	3,2%

V obszar: PROCESY

	Kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procedur i procesów				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Zadania realizowane przez organizację i przez jej pracowników w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych są opisane i w większości mają standardowy przebieg	22,6%	41,9%	25,8%	9,7%	0,0%
Podział zadań i odpowiedzialności jest ściśle określony	22,6%	58,1%	6,5%	3,2%	9,7%
Pracownicy uczestniczą w tworzeniu procedur załatwiania spraw	12,9%	67,7%	16,1%	3,2%	0,0%
Przeszkody o charakterze czysto administracyjnym i biurokratycznym są eliminowane	22,6%	29,0%	35,5%	12,9%	0,0%

	Opracowywanie i dostarczanie usług nakierowanych na klientów / obywateli				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele / klienci i inni zainteresowani są włączani w opracowywanie standardów jakości usług i informacji im przekazywanych	16,1%	12,9%	35,5%	22,6%	12,9%
Przepisy i instrukcje są przygotowywane jasnym i zrozumiałym językiem	9,7%	32,3%	41,9%	16,1%	0,0%
Organizacja zapewnia zainteresowanym informację i pomoc w zakresie realizowanych zadań	22,6%	51,6%	22,6%	3,2%	0,0%
Propagowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami / klientami	0,0%	54,8%	19,4%	16,1%	9,7%
Rozwój sprawnych systemów i procesów udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi	12,9%	38,7%	25,8%	6,5%	16,1%

VI obszar: WYNIKI DZIAŁALNOŚCI

	Wyniki działalności				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez klientów	6,5%	45,2%	6,5%	25,8%	16,1%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez pracowników	22,6%	22,6%	25,8%	12,9%	16,1%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez społeczeństwo	32,3%	29,0%	29,0%	6,5%	3,2%
Organizacja bada i analizuje jakość swojego funkcjonowania	32,3%	29,0%	22,6%	3,2%	12,9%

DOLNOŚLĄSKA INSTYTUCJA POŚREDNICZĄCA

I obszar: PRZYWÓDZTWO

	Misja, wizja i wartości				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Misja, wizja i wartości organizacji w zakresie wdrażania środków z funduszy strukturalnych są jasno określone	24,0%	16,0%	44,0%	16,0%	0,0%
Misja i wizja przekładają się na działania strategiczne oraz krótko i średnio-terminowe	4,0%	40,0%	32,0%	20,0%	4,0%
Funkcjonuje zestaw zasad lub kodeks etyczny regulujący pracę pracowników odpowiedzialnych za system dystrybucji środków z funduszy strukturalnych	4,0%	64,0%	16,0%	16,0%	0,0%

	Rozwijanie i wdrażanie systemów zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Rozwój struktury organizacji jest planowy i zgodny z jej strategią i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	20,0%	48,0%	28,0%	4,0%	0,0%
Metody zarządzania są zdefiniowane, zakresy odpowiedzialności i uprawnienia są określone	24,0%	36,0%	20,0%	20,0%	0,0%
Plany dotyczące informatyzacji są zgodne ze strategią organizacji i zadaniami w systemie obsługi funduszy strukturalnych w regionie	24,0%	36,0%	28,0%	12,0%	0,0%
Organizacja ocenia swoje działania, np. Stosując audyty wewnętrzne lub inne metody (zrównoważona karta wyników, ISO 9001:2000)	8,0%	32,0%	20,0%	24,0%	16,0%

	Motywowanie i wspieranie pracowników zaangażowanych w system obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam

Pracownicy są stale informowani o ważnych sprawach związanych z organizacją i jej funkcjonowaniem w ramach systemu	4,0%	36,0%	36,0%	24,0%	0,0%
Pracownicy otrzymują pomoc potrzebną do realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów	12,0%	36,0%	44,0%	4,0%	4,0%
Zakres uprawnień pracowników pozwala na samodzielne realizowanie zadań	12,0%	36,0%	20,0%	32,0%	0,0%
Pomysły pracowników na usprawnienia w pracy są doceniane i bywają realizowane stając się innowacjami w systemie obsługującym fundusze strukturalne	4,2%	33,3%	25,0%	37,5%	0,0%

II obszar: STRATEGIA I PLANOWANIE

	Opracowywanie strategii i planów w zakresie dystrybucji / inwestowania środków z funduszy strukturalnych oraz ich przegląd i aktualizacja				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Prowadzona jest ciągła analiza szans i zagrożeń (np.. SWOT)	8,7%	17,4%	39,1%	34,8%	0,0%
Realizowane działania są oceniane pod kątem ich efektów oraz wpływu długofalowego	0,0%	21,7%	39,1%	39,1%	0,0%
Realizacja strategii i planów odbywa się przy udziale potencjalnych zainteresowanych	4,2%	29,2%	45,8%	20,8%	0,0%
Cele strategiczne i operacyjne organizacji są przekładane na plany i zadania dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych	16,7%	29,2%	33,3%	20,8%	0,0%

III obszar: PRACOWNICY

	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich zatrudnionych w systemie obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja analizuje obecne i przyszłe zapotrzebowanie na zasoby ludzkie	16,7%	54,2%	8,3%	16,7%	4,2%
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest planowe i zgodne ze strategią i zadaniami systemu obsługi funduszy strukturalnych	16,7%	41,7%	25,0%	8,3%	8,3%

W organizacji istnieją profesjonalne komórki odpowiedzialne za Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	37,5%	16,7%	20,8%	12,5%	12,5%
Kryteria naboru, awansu i wynagradzania w komórkach odpowiedzialnych za obsługę funduszy strukturalnych są obiektywne	8,3%	20,8%	41,7%	12,5%	16,7%
Organizacja zapewnia bezpieczne i odpowiednie środowisko pracy (BHP)	58,3%	29,2%	8,3%	4,2%	0,0%
Organizacja troszczy się o osoby w trudnej sytuacji oraz o osoby niepełnosprawne	16,7%	37,5%	16,7%	25,0%	4,2%

	Określanie, rozwijanie i wykorzystanie kompetencji niezbędnych dla funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja opracowuje plan szkoleń obowiązkowych i nieobowiązkowych dla osób pracujących w ramach systemu	40,0%	48,0%	12,0%	0,0%	0,0%
Nowi pracownicy otrzymują pomoc i wsparcie od bardziej doświadczonych współpracowników	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%	0,0%
Zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych jest promowane	8,0%	40,0%	28,0%	24,0%	0,0%
Organizacja opracowuje i promuje nowoczesne metody szkolenia (np. szkolenie w pracy, e-learning)	4,0%	36,0%	36,0%	16,0%	8,0%
Organizacja monitoruje efektywność szkoleń	8,3%	12,5%	54,2%	25,0%	0,0%

IV obszar: PARTNERSTWO I ZASOBY

	Rozwijanie i realizacja stosunków z kluczowymi partnerami w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja zna partnerów w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych	50,0%	35,0%	15,0%	0,0%	0,0%

Organizacja zawiera odpowiednie umowy partnerskie	0,0%	38,9%	38,9%	16,7%	5,6%
Zadania i obowiązki wszystkich stron współpracujących są precyzyjnie określone	11,1%	22,2%	50,0%	16,7%	0,0%
Organizacja regularnie monitoruje i ocenia i charakter i stan relacji partnerskich	0,0%	27,8%	50,0%	22,2%	0,0%

Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami / klientami w zakresie udoskonalania systemu obsługi funduszy strukturalnych					
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele są zachęceni do włączania się w pracę organizacji (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej)	20,0%	15,0%	35,0%	30,0%	0,0%
Organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli / klientów	26,1%	39,1%	21,7%	13,0%	0,0%
Organizacja informuje obywateli o swojej działalności	39,1%	47,8%	8,7%	4,3%	0,0%

Zarządzanie wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu obsługi funduszy strukturalnych					
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
W organizacji zostały opracowane systemy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy	20,0%	60,0%	16,0%	4,0%	0,0%
Organizacja świadomie pozyskuje informacje i wiedzę ze źródeł zewnętrznych	16,0%	64,0%	12,0%	8,0%	0,0%
Wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy niezbędnej im do wykonywania przypisanych zadań	20,8%	50,0%	29,2%	0,0%	0,0%
Odejście kluczowych osób nie powoduje chaosu w systemie obsługi funduszy strukturalnych (Wiedza pozostaje w organizacji)	8,3%	37,5%	50,0%	4,2%	0,0%

Zarządzanie technologią					
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam

Technologie informatyczne są wdrażane planowo i w zgodzie ze strategią oraz zadaniami związanymi z obsługą funduszy europejskich	0,0%	59,1%	40,9%	0,0%	0,0%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do realizacji zadań	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%	0,0%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do uczenia się i doskonalenia pracy	0,0%	63,6%	27,3%	9,1%	0,0%
Technologie informatyczne są przez pracowników stosowane efektywnie do zarządzania	17,4%	39,1%	30,4%	13,0%	0,0%

V obszar: PROCESY

	Kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procedur i procesów				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Zadania realizowane przez organizację i przez jej pracowników w ramach systemu obsługi funduszy strukturalnych są opisane i w większości mają standardowy przebieg	16,0%	56,0%	20,0%	8,0%	0,0%
Podział zadań i odpowiedzialności jest ściśle określony	28,0%	32,0%	32,0%	8,0%	0,0%
Pracownicy uczestniczą w tworzeniu procedur załatwiania spraw	25,0%	58,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Przeszkody o charakterze czysto administracyjnym i biurokratycznym są eliminowane	4,2%	33,3%	41,7%	20,8%	0,0%

	Opracowywanie i dostarczanie usług nakierowanych na klientów / obywateli				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Obywatele / klienci i inni zainteresowani są włączani w opracowywanie standardów jakości usług i informacji im przekazywanych	8,7%	13,0%	39,1%	34,8%	4,3%
Przepisy i instrukcje są przygotowywane jasnym i zrozumiałym językiem	16,0%	40,0%	24,0%	16,0%	4,0%
Organizacja zapewnia zainteresowanym informację i pomoc w zakresie realizowanych zadań	28,0%	60,0%	12,0%	0,0%	0,0%

Propagowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami / klientami	36,0%	52,0%	8,0%	4,0%	0,0%
Rozwój sprawnych systemów i procesów udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi	21,7%	60,9%	17,4%	0,0%	0,0%

VI obszar: WYNIKI DZIAŁALNOŚCI

	Wyniki działalności				
	zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	częściowo się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez klientów	4,5%	40,9%	36,4%	13,6%	4,5%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez pracowników	9,5%	14,3%	33,3%	28,6%	14,3%
Organizacja bada opinie na swój temat wyrażane przez społeczeństwo	10,0%	30,0%	40,0%	20,0%	0,0%
Organizacja bada i analizuje jakość swojego funkcjonowania	4,8%	28,6%	47,6%	19,0%	0,0%

