



**PROGRAM REGIONALNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# **Ocena funkcjonowania Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego oraz bariery w pozyskiwaniu środków w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013**

## **RAPORT KOŃCOWY**

**Poznań, lipiec 2010**

Ocena funkcjonowania Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym  
Województwa Podlaskiego oraz bariery w pozyskiwaniu środków w ramach Regionalnego  
Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013.

## **RAPORT KOŃCOWY**

### **Zamawiający:**

Instytucja Zarządzająca  
Regionalnym Programem Operacyjnym  
Województwa Podlaskiego na lata 2007 – 2013  
ul. Handlowa 6; 15-399 Białystok

### **Wykonawca:**



Pracownia Badań i Doradztwa "Re-Source"  
Ul. Spławie 53; 61-312 Poznań

### Zespół badawczy:

Monika Sarapata  
Michał Korczyński  
Kamila Dobek  
Małgorzata Piotrowicz  
Gabriela Smolarz  
Anna Wnuk

## WYKAZ SKRÓTÓW

SKRÓT	WYJAŚNIENIE
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CAWI	Computer Assisted Web Interview
DZ RPO	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym
IDI	Individual in-Depth Interview
IZ	Instytucja Zarządzająca
KOP	Komisja Oceny Projektów
JST	Jednostki samorządu terytorialnego
MRR	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
PAPI	Paper and Pencil Interview
PI	Punkt Informacyjny / Punkty Informacyjne
RPOWP	Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego
SOPZ	Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia
SWOM	System Wspomagania Oceny Merytorycznej
UMWP	Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
UE	Unia Europejska

## SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW.....	3
SPIS TREŚCI.....	4
WPROWADZENIE .....	5
STRESZCZENIE .....	6
Streszczenie w języku polskim.....	6
Metodologia badania .....	6
Współpraca na etapie aplikowania o środki .....	6
Współpraca na etapie realizacji projektów.....	7
Bariery współpracy .....	8
Bariery w aplikowaniu o wsparcie.....	8
Executive summary .....	9
Research methodology .....	9
The cooperation during the phase of application.....	9
The cooperation during the phase of project implementation.....	10
Barriers of cooperation .....	11
Barriers during the phase of application .....	11
1. METODOLOGIA BADANIA .....	12
1.1 Cel i problematyka badania .....	12
1.2 Zakres badania .....	14
1.3 Metody badawcze i przebieg badania .....	15
1.4 Charakterystyka respondentów .....	18
2. PREZENTACJA WYNIKÓW BADANIA .....	28
2.1 Płaszczyzny i ocena współpracy IZ z beneficjentami/ potencjalnymi beneficjentami	28
2.1.1 Współpraca na etapie aplikowania o środki .....	28
2.1.2 Współpraca na etapie realizacji projektów .....	62
2.2 Bariery współpracy.....	73
2.2.1 Bariery wynikające z funkcjonowania IZ (systemowe).....	73
2.2.2 Bariery po stronie beneficjentów.....	84
2.2.3 Bariery zewnętrzne.....	89
2.3 Bariery w aplikowaniu o wsparcie w ramach RPOWP .....	92
2.4 Podsumowanie .....	97
2.5 Analiza SWOT .....	101
3. WNIOSKI I REKOMENDACJE.....	103
3.1 Rekomendacje operacyjne .....	104
4. SPIS WYKRESÓW .....	117
5. SPIS TABEL.....	120

## WPROWADZENIE

Niniejszy raport został przygotowany przez Pracownię Badań i Doradztwa „Re-Source” na zlecenie Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007 – 2013 w ramach badania ewaluacyjnego pt. „Ocena funkcjonowania Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego oraz bariery w pozyskiwaniu środków w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013” współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Struktura dokumentu jest następująca. Raport otwiera część zawierająca opis zastosowanej metodologii i informacje na temat przebiegu badania. Zasadniczą część raportu stanowi rozdział prezentujący wyniki analizy zebranego materiału empirycznego: omówienie płaszczyzn i oceny współpracy IZ z beneficjentami/potencjalnymi beneficjentami, identyfikacja barier współpracy oraz barier w aplikowaniu o wsparcie w ramach RPOWP. Rozdział zamyka podsumowanie zawierające odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze oraz tabela SWOT, w której wskazano mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z wdrażaniem RPOWP. W części trzeciej przedstawiono najważniejsze wnioski z przeprowadzonego badania i rekomendacje dotyczące usuwania zdiagnozowanych barier. Całość raportu zamykają spisy, odpowiednio: wykresów oraz tabel zawartych w niniejszym raporcie.

## STRESZCZENIE

### Streszczenie w języku polskim

#### *Metodologia badania*

Cele badania ewaluacyjnego pt. „Ocena funkcjonowania Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego oraz bariery w pozyskiwaniu środków w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013” były następujące:

- identyfikacja obszarów, w których niezbędna jest współpraca pracowników Departamentu z beneficjentami/potencjalnymi beneficjentami,
- diagnoza obecnego stanu współpracy,
- identyfikacja barier oraz mocnych stron współpracy, w tym diagnoza barier w aplikowaniu o wsparcie,
- przedstawienie rekomendacji dotyczących usuwania zidentyfikowanych barier

Zakres badania ewaluacyjnego obejmował pracowników Departamentu Zarządzania RPOWP, pracowników Punktów Informacyjnych RPOWP w Białymstoku, Łomży oraz Suwałkach, beneficjentów realizujących projekty w ramach RPOWP na lata 2007-2013, nieskutecznych wnioskodawców oraz potencjalnych beneficjentów, którzy spełniali kryteria podmiotowe.

Zastosowano następujące metody badawcze:

- analiza desk i web research,
- wywiady IDI z kadrą kierowniczą IZ (N=6) oraz członkami KOP (N=4),
- ankieta internetowa CAWI wśród pracowników IZ (N=97),
- wywiady CATI z beneficjentami (N=101), nieskutecznymi wnioskodawcami (N=50) oraz potencjalnymi beneficjentami RPOWP (N=50),
- technika „mystery client”, której celem była ocena jakości obsługi w 3 Punktach Informacyjnych (3x5 audytów),
- analiza SWOT,
- ocena ekspercka.

#### *Współpraca na etapie aplikowania o środki*

1. Beneficjenci biorący udział w badaniu CATI najczęściej kontaktowali się na etapie aplikowania o środki z Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości (42,6%) oraz Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny (37,6%). Wyniki badań potwierdzają także słuszność decyzji utworzenia Punktów Informacyjnych, gdyż ponad jedna trzecia badanych osób korzystała z ich pomocy.
2. Największą grupę beneficjentów kontaktujących się z Instytucją Zarządzającą RPOWP w sprawach związanych z realizacją projektów współfinansowanych ze środków RPOWP stanowiły jednostki samorządu terytorialnego (partner dla 64,9% pracowników IZ) oraz przedsiębiorstwa (58,8% pracowników IZ zadeklarowało

- kontakty z ww. kategoriami podmiotów). Również ponad połowa pracowników IZ kontaktowała się – w sprawach związanych z realizacją dotowanych projektów – z firmami konsultingowymi reprezentującymi beneficjentów, którzy otrzymali dofinansowanie ze środków RPOWP.
3. Najczęściej wskazywanym (64,9% wskazań) przez beneficjentów źródłem informacji na temat RPOWP był portal [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) (portal dedykowany RPOWP, czyli [rpowp.wrotapodlasia.pl](http://rpowp.wrotapodlasia.pl) wskazało 17% badanych). Zarówno w przypadku nieskutecznych wnioskodawców, jak i potencjalnych beneficjentów głównym kanałem pozyskiwania informacji o RPOWP również pozostaje Internet – najwięcej respondentów o możliwości uzyskania wsparcia w ramach RPOWP dowiedziało się z portalu internetowego jednostki samorządu terytorialnego.
  4. Większość beneficjentów uczestniczyła w szkoleniach, seminariach bądź spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowania oraz zarządzania projektami, w odróżnieniu od wnioskodawców nieskutecznych.
  5. Najczęściej poruszonym problemem przez beneficjentów/firmy konsultingowe w kontaktach z pracownikami IZ na etapie aplikowania o środki jest zagadnienie kwalifikowalności wydatków. Innymi kwestiami, z którymi zgłaszają się beneficjenci są kryteria oceny projektów, problemy ze zrozumieniem i interpretacją zapisów instrukcji wypełniania wniosku oraz kwalifikacja podmiotu do ubiegania się o wsparcie.
  6. Większość beneficjentów dobrze ocenia współpracę z poszczególnymi Referatami Departamentu Zarządzania RPOWP na etapie aplikowania o środki. W przypadku nieskutecznych wnioskodawców również przeważają oceny pozytywne.
  7. W zdecydowanej większości przypadków najlepiej oceniano osobisty lub telefoniczny kontakt z pracownikami DZ RPO.
  8. Respondenci oceniali także instrukcje wypełniania wniosków o dofinansowanie, studium wykonalności, a w przypadku beneficjentów – także wniosku o płatność. W opinii większości respondentów instrukcje są przejrzyste i zrozumiałe, lecz zidentyfikowano problem ze zbyt małą ilością przykładów odnoszących się do różnych sytuacji, jak również ze zbyt dużą możliwością interpretacji zapisów instrukcji.

### ***Współpraca na etapie realizacji projektów***

1. Na etapie realizacji projektów beneficjenci najczęściej kontaktowali się z Referatem rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości oraz Referatem rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny.
2. Beneficjenci w trakcie realizacji projektu najczęściej kontaktują się z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego telefonicznie. Stosunkowo rzadko beneficjenci decydują się na kontakt osobisty z pracownikiem IZ.
3. Wśród problemów, z którymi najczęściej beneficjenci zwracają się do pracowników IZ pojawiły się: opóźnienie względem harmonogramu projektu oraz wewnętrzne zasady/procedury obowiązujące beneficjenta.
4. Większość beneficjentów ocenia kontakty z IZ w trakcie realizacji projektów pozytywnie. Najkorzystniej została oceniona współpraca z Referatem Kontroli RPOWP – 71,4% beneficjentów oceniło współpracę z tą komórką bardzo dobrze.
5. W większości przypadków pracownicy IZ oceniają współpracę z poszczególnymi grupami beneficjentów również pozytywnie.

6. Większość pracowników IZ jest przekonana o właściwym przygotowaniu beneficjentów do sporządzania dokumentacji dotyczącej projektów realizowanych w ramach RPOWP. Jedynie przedsiębiorstwa i publiczne zakłady opieki zdrowotnej zostały ocenione przeciętnie. Współpraca z firmami konsultingowymi została oceniana również przeciętnie.
7. Beneficjenci najlepiej ocenili jakość informacji uzyskanych w trakcie realizacji projektu za pośrednictwem kontaktu osobistego z pracownikiem IZ, jak również – w nieco mniejszym stopniu – za pośrednictwem kontaktu telefonicznego.

### ***Bariery współpracy***

Wśród barier związanych z funkcjonowaniem IZ najczęściej wskazywano:

- Spiętrzenie zadań wymagające pozostawania po godzinach lub wykonywania zadań w domu przez pracowników. Bariera ta była najczęściej wskazywana w Referacie oceny i wyboru wniosków wpierających rozwój regionalny i w Referacie rozliczeń i płatności projektów wpierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności.
- Występowanie sytuacji problematycznych, w których pracownicy nie są w stanie udzielić beneficjentowi potrzebnych informacji, ponad 40% badanych deklaruje, że takie sytuacje miały miejsce.

Poniższe kwestie nie stanowią bariery:

- Prawie 60% pracowników ocenia, że liczba członków KOP w stosunku do liczby składanych projektów jest wystarczająca.
- Nie stwierdzono znaczących problemów w systemie oceny wniosków, w szczególności w zakresie obowiązujących kryteriów oceny. Pracownicy IZ uznali obowiązujące kryteria za zrozumiałe i jednoznaczne.

Za bariery występujące po stronie beneficjentów uznano:

- Niski potencjał samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Relatywnie nisko oceniono także potencjał aplikacyjny organizacji pozarządowych oraz instytucji kultury. Najlepiej pod względem zaplecza kadrowego, przygotowania do aplikowania i absorpcji środków oraz doświadczenia i wiedzy dotyczącej aplikowania i realizacji projektów – w opinii pracowników IZ – prezentują się uczelnie wyższe oraz jednostki samorządu terytorialnego.
- Jeśli chodzi o przedłużanie się procedury wyboru projektów, jak i ich rozliczania istotne są następujące kwestie: błędy formalne popełniane przez beneficjentów we wnioskach o dofinansowanie lub płatność oraz zbyt mała ilość pracowników oceniających wnioski.

Do barier zewnętrznych utrudniających pracownikom IZ wykonywanie zadań należą: zmiany dokumentacji, procedur i przepisów oraz kwestie relatywnie długiego oczekiwania na udzielenie odpowiedzi lub wyjaśnień (głównie chodzi o wytyczne ze strony MRR) co blokuje podejmowanie określonych działań.

Wśród beneficjentów najczęściej wskazywanymi barierami były obciążenia biurokratyczne (34%) oraz zmieniające się wytyczne, interpretacji i inne przepisy (24,5%). Beneficjenci bardzo rzadko wskazywali na występowanie niechęci pracowników Urzędu Marszałkowskiego do pomocy czy kontaktów.

### ***Bariery w aplikowaniu o wsparcie***

- nadmiar wymogów formalnych i zbyt skomplikowane procedury aplikacyjne



- brak wiedzy z zakresu przygotowania wniosków oraz przygotowania dokumentacji aplikacyjnej

Najrzadziej wskazywano na obawę przed wysoką konkurencją ze strony innych podmiotów. Zdecydowana większość, gdyż prawie 4/5 potencjalnych beneficjentów słyszało o Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013, w tym ponad jedna trzecia badanych osób oceniła swoją wiedzę na temat możliwości uzyskania wsparcia w ramach RPOWP jako dobrą lub bardzo dobrą, ponad 30% osób oceniło swoją wiedzę jako przeciętną i tyle samo stwierdziło, że ich wiedza jest słaba bądź bardzo słaba.

## Executive summary

### Research methodology

Objectives of the evaluation study entitled "Evaluation of functioning of the Managing Authority (MA) of Regional Operational Programme of the Podlaskie Voivodship for the years 2007-2013 and the barriers in obtaining funds from the Regional Operational Programme of the Podlaskie Voivodship 2007-2013" were as follows:

- Identification of the fields in which cooperation between Podlaskie Voivodeship Marshal's Office and beneficiaries or potential beneficiaries is necessary;
- Diagnosis of the current state of cooperation;
- Identification of the barriers and strengths of cooperation, including barriers in applying for funds;
- Finding recommendation concerning reducing identified barriers

The evaluation study scope included: staff of the Department for Regional Operational Programme Management, staff of the Information Centres in Białystok, Łomża, Suwałki, beneficiaries of ROPPV, unsuccessful beneficiaries and potential beneficiaries.

The following research methods were applied:

- Desk and Web research,
- IDI interviews with managers of MA (N=6) and staff of Project Evaluation Committee (PEC) (N=4),
- CAWI interviews with MA staff (N=97),
- CATI interviews with beneficiaries (N=101), unsuccessful beneficiaries (N=50) and potential beneficiaries (N=50),
- "Mystery client" due to evaluate the quality of service of the three Information Centres (5 audits in each IC),
- SWOT analysis and expert's evaluation.

### The cooperation during the phase of application

1. The beneficiaries who participated in CATI interview contacted mostly with units for: assessment and selection of proposals supporting development of innovation and entrepreneurship (42,6%) assessment and selection of proposals supporting regional development (37,6%). The study outcomes confirmed that the decision of establishing the Information Centres was right, because 1/3 beneficiaries benefited from their support.
2. The largest group of beneficiaries having contact with MA were local government units (partners for 64,9% of MA staff) and companies (partners for 58,8% of MA staff). More than half of MA staff had contact with consulting companies which represent ROPPV

- beneficiaries.
3. The source of information which was indicated by the highest number of beneficiaries was the voivodeship website: [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) (64,9%). Both for unsuccessful beneficiaries and potential beneficiaries the most popular source of information from which they have learned about possibility of gaining support from ROPPV was local government unit website.
  4. Unlike the unsuccessful beneficiaries, most of the beneficiaries participated in trainings, seminars or information meetings referring to process of applying and project management.
  5. The issue which was most often raised by beneficiaries/consulting companies in contacts with MA staff during the application process was eligibility of expenditure. Others issues raised by beneficiaries were: project selection criteria, difficulties in understanding and interpretation of Application Filling Instructions and eligibility of applying for support.
  6. The significant majority of beneficiaries judged the cooperation with Podlaskie Voivodeship Marshal's Office units during the phase of application as good. Unsuccessful beneficiaries also gave the positive assessment.
  7. In most cases personal or phone contact with Department's staff was rated as the best way of communication.
  8. CATI interviewees also were judging Instructions which refer to: application filling, feasibility study, and – in the case of beneficiaries – payment application. In opinion of most of the interviewees Instructions are clear and understandable, but the problems are: insufficient number of examples which related to different situations and too many possible interpretations of Instructions.

### ***The cooperation during the phase of project implementation***

1. During the phase of project implementation beneficiaries mostly contacted with units for: financial settlements and payments of projects supporting development of innovation and entrepreneurship and financial settlements and payments of projects supporting regional development.
2. Beneficiaries during the phase of project implementation most often contact with Podlaskie Voivodeship Marshal's Office by phone. Relatively rare form of communication is personal contact with MA employee.
3. The problems which are most often reported by beneficiaries to MA employees were: project schedule delays and internal rules/procedures applicable to beneficiaries.
4. Most of the beneficiaries assess contacts with MA during the project implementation stage positively. Cooperation with ROPPV control unit was best rated – 71.4% of beneficiaries rated the cooperation with this unit very well.
5. In most cases MA employees assess cooperation with particular categories of beneficiaries positively.
6. The majority of MA employees confirmed good qualifications of beneficiaries in preparing project documentation. Only the companies, public health-care institutions and consulting companies were rated on average.
7. Beneficiaries rated as the best quality of information gained through personal contact as well as – to a lesser extent – through phone contact.

### ***Barriers of cooperation***

Most often indicated barriers of MA functioning were:

- Accumulation of tasks that requires staying after hours or taking work home by employees. This barrier was most often identified by employees of the following units: unit for assessment and selection of proposals supporting regional development and unit for financial settlements and payment of projects supporting development of entrepreneurship and innovation.
- Over 40% of respondents representing MA declare that problematic situations in which they are not able to provide the necessary information to the beneficiaries have occurred.

The following issues are not concerned as a barrier of cooperation:

- More than 60% of respondents stated that number of Project Evaluation Committee members is enough for current amount of projects evaluation
- No significant problems within the proposals evaluation system were identified, particularly in relation to evaluation criteria. MA employees have found criteria as understandable and unambiguous.

As barriers identified on the side of beneficiaries were:

- The low applying capacity was identified in relation to public health-care institutions. Relatively low applying capacity was also identified in relation to non-governmental organizations and cultural institutions. In the opinion of AM staff, local government units and universities are best prepared in terms of human resources, preparation for applying and absorption of EU funds and knowledge and experience in the field of applying for funds and projects implementation.
- The following issues were identified as important in relation to extension of the selection projects and financial settlements procedure: formal mistakes made by beneficiaries in applications forms for funding or payment and not enough number of employees who assess projects.

As external barriers, which hinder AM staff work procedures and rules changes along with relatively long period of awaiting for responses and interpretations which block further actions were identified.

For beneficiaries the main barriers were: bureaucratic obstacles (34%) and rules, procedures and regulations changes (24,5%). Beneficiaries very rarely pointed out the unwillingness for help or contact from Podlaskie Voivodeship Marshal's Office

### ***Barriers during the phase of application***

In relation to below mentioned issues AM staff opinions were as same as the beneficiaries:

- The excess of formal demands and too complicated application procedures (obstacle identified by 62,9% of MA staff),
- Lack of knowledge which refers to preparation of proposals and application documents (over 50% respondents indicated this issue),
- The fear of competition has been hardly ever identified to be an obstacle (12,4% responses).

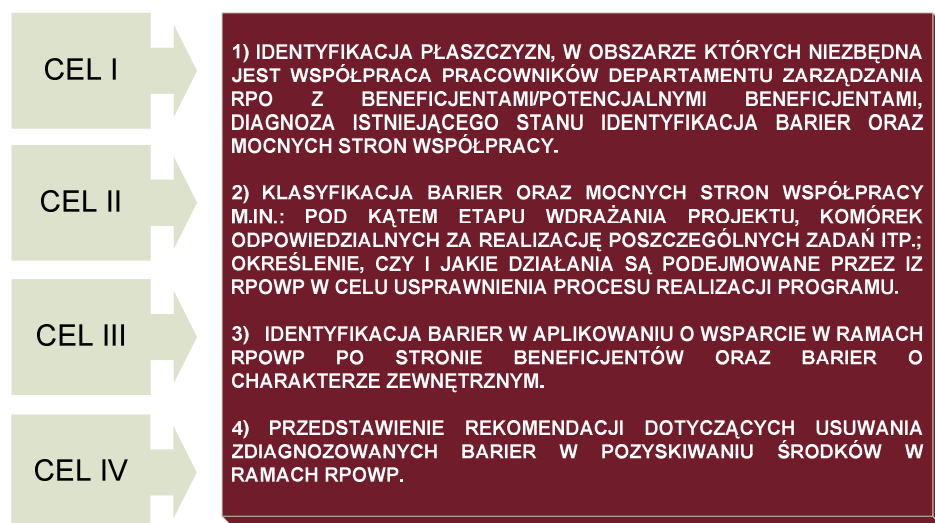
Nearly four fifths of potential beneficiaries have heard about ROPPV. More than 1/3 of respondents evaluated their knowledge about opportunity to obtain subsidies from ROPPV as good and very good. More than 30% of potential beneficiaries have an average knowledge about this Programme and also 30% claimed that their knowledge is poor or even very poor.

## 1. METODOLOGIA BADANIA

W niniejszej części przedstawione zostaną najważniejsze informacje dotyczące przyjętej metodologii badania, w szczególności wskazany zostanie cel badania, jego zakres i problematyka oraz metody badawcze, informacje o doborze próby i koncepcja badania. Scharakteryzowany zostanie także przebieg badania i jego uczestnicy.

### 1.1 Cel i problematyka badania

Cele przeprowadzonego badania ewaluacyjnego określone zostały następująco:



Poniżej przedstawiono pytania ewaluacyjne, które odnoszą się do podejmowanej w badaniu problematyki.

## PYTANIA BADAWCZE

1

JAKIE PŁASZCZYZNY WSPÓŁPRACY IDENTYFIKUJĄ BENEFICJENCI/POTENCJALNI BENEFICJENCI ORAZ PRACOWNICY Z RPOWP?

2

JAK PRACOWNICY DEPARTAMENTU ZARZĄDZANIA RPO OCENIAJĄ WSPÓŁPRACĘ Z BENEFICJENTAMI I POTENCJALNYMI BENEFICJENTAMI PROGRAMU (ODDZIELNA PREZENTACJA WYNIKÓW DLA POSZCZEGÓLNYCH KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH)?

3

Z JAKIMI PROBLEMAMI W PROCESIE PRZYGOTOWAWCZYM ORAZ REALIZACJI PROJEKTÓW NAJCZĘŚCIEJ ZGŁASZAJĄ SIĘ BENEFICJENCI/POTENCJALNI BENEFICJENCI DO PRACOWNIKÓW DEPARTAMENTU ZARZĄDZANIA RPOWP I W JAKI SPOSÓB PRACOWNICY SŁUŻĄ POMOCĄ PRZY ZGŁASZANYCH PROBLEMACH?

4

JAK BENEFICJENCI I POTENCJALNI BENEFICJENCI OCENIAJĄ WSPÓŁPRACĘ Z PRACOWNIKAMI DEPARTAMENTU NA POSZCZEGÓLNYCH ETAPACH PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI PROJEKTU? CZY UZYSKUJĄ NIEZBĘDNE INFORMACJE W KWESTII PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI PROJEKTÓW? W JAKICH OBSZARACH DOSTRZEGAJĄ KONIECZNOŚĆ USPRAWNIEŃ WSPÓŁPRACY?

5

JAKIE OBSZARY W SYSTEMIE FUNKCJONOWANIA Z RPOWP FUNKCJONUJĄ NAJSŁABIEJ A JAKIE NAJLEPIEJ (W ROZBICIU NA POSZCZEGÓLNE ETAPY PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI PROJEKTU) – OPINIE BENEFICJENTÓW I POTENCJALNYCH BENEFICJENTÓW?

6

CZY W CELU UZYSKANIA ODPOWIEDZI NA PROBLEMATYCZNE KWESTIE BENEFICJENT/POTENCJALNY BENEFICJENT BEZ PROBLEMU DOCIERA DO KOMPETENTNEJ W TEJ SPRAWIE OSOBY? W PRZYPADKU JAKICH DZIEDZIN LUB KTÓREGO ETAPU REALIZACJI PROJEKTU WYSTĘPUJE SYTUACJA, W KTÓREJ BENEFICJENT/POTENCJALNY BENEFICJENT NIE UZYSKUJE POTRZEBNYCH MU INFORMACJI? CZYM PRACOWNICY UZASADNIAJĄ TE PROBLEMY?

7

CZY ZDANIEM BENEFICJENTÓW/POTENCJALNYCH BENEFICJENTÓW INFORMACJE SĄ PRZEKAZYWANE W SPOSÓB ZROZUMIAŁY, JASNY I WYCZERPUJĄCY? CZY PRACOWNICY DEPARTAMENTU ZARZĄDZANIA RPO SĄ KOMUNIKATYWNI I OTWARCÍ? NA ILE INFORMACJE PRZEZ NICH PRZEKAZYWANE SĄ UŻYTECZNE Z PUNKTU WIDZENIA BENEFICJENTA/POTENCJALNEGO BENEFICJENTA?

8

JAK BENEFICJENCI OCENIAJĄ DZIAŁANIA PODEJMOWANE NA ICH RZECZ PRZEZ DEPARTAMENT ZARZĄDZANIA RPO (NP. SZKOLENIA, KONFERENCJE I SPOTKANIA INFORMACYJNE)?

## PYTANIA DODATKOWE

9

CZY STRUKTURA ORGANIZACYJNA IZ RPOWP POZWAŁA NA SPRAWNĄ I EFEKTYWNA KOMUNIKACJĘ Z BENEFICJENTAMI I POTENCJALNYMI BENEFICJENTAMI (Z PERSPEKTYWY BENEFICJENTA ORAZ PRACOWNIKÓW IZ RPOWP)?

10

CZY ZASOBY, KTÓRYMI DYSPONUJE IZ RPOWP (FINANSOWE, LUDZKIE, MATERIALNE – TECHNICZNE I LOKALOWE) SĄ WYSTARCZAJĄCE DO SPRAWNEJ REALIZACJI ZADAŃ ZWIĄZANYCH Z KOMUNIKACJĄ I WSPÓŁPRACĄ Z BENEFICJENTAMI I POTENCJALNYMI BENEFICJENTAMI?

11

JAKIE BARIERY ZEWNĘTRZNE ORAZ BARIERY PO STRONIE BENEFICJENTA/POTENCJALNEGO BENEFICJENTA OGRANICZAJĄ WYKORZYSTYWANIE ŚRODKÓW W RAMACH RPOWP (APLIKOWANIE O ŚRODKI)?

12

CZY PODEJMOWANE PRZEZ IZ RPOWP DZIAŁANIA W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z BENEFICJENTAMI I POTENCJALNYMI BENEFICJENTAMI SĄ ADEKWATNE DO ICH POTRZEB I OCZEKIWAŃ?

13

CZY SĄ BARIERY ZWIĄZANE ZE STOSOWANIEM KRYTERIÓW WYBORU PROJEKTÓW, KTÓRE WPŁYWAJĄ NA POZYSKIWANIE ŚRODKÓW Z RPOWP?

14

CZY IZ RPOWP PROWADZI BIEŻĄCĄ OCENĘ BADANIA JAKOŚCI OBSŁUGI BENEFICJENTÓW I POTENCJALNYCH BENEFICJENTÓW. JEŚLI TAK, JAKA JEST METODOLOGIA TEGO BADANIA?

15

W JAKICH OBSZARACH WYSTĘPUJE NAJWIĘKSZA ROZBIEŻNOŚĆ W – DOKONYWANEJ PRZEZ PRACOWNIKÓW IZ RPOWP ORAZ BENEFICJENTÓW I POTENCJALNYCH BENEFICJENTÓW – OCENIE JAKOŚCI WSPÓŁPRACY I KOMUNIKACJI? Z CZEGO WYNIKAJĄ ZIDENTYFIKOWANE ROZBIEŻNOŚCI?

16

JAKIE SĄ PRZYCZYNY NIEWŁAŚCIWEGO FUNKCJONOWANIA TYCH OBSZARÓW AKTYWNOŚCI IZ RPOWP, KTÓRYCH JAKOŚĆ FUNKCJONOWANIA ZOSTAŁA OCENIONA NAJNIŻSZEJ? JAKIE POTENCJALNE DZIAŁANIA NAPRAWCZE BYŁYBY NAJBARDZIEJ UZASADNIONE?

### 1.2 Zakres badania

**Zakres przedmiotowy badania** obejmował Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 (RPOWP)<sup>1</sup>, a w szczególności zagadnienia związane z funkcjonowaniem Instytucji Zarządzającej RPOWP oraz barierami w pozyskiwaniu środków w ramach RPOWP na lata 2007-2013.

<sup>1</sup> Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 (RPOWP) ma na celu zmniejszenie różnic społeczno-gospodarczych województwa podlaskiego w stosunku do reszty kraju. Realizuje on cele zawarte w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020.

Głównym celem RPOWP 2007-2013 jest zwiększenie tempa wzrostu gospodarczego i tworzenie nowych pozarolniczych miejsc pracy przy poszanowaniu i zachowaniu dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego regionu.

Cele szczegółowe Programu obejmują:

- podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa,
- podniesienie konkurencyjności podlaskich firm w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- rozwój turystyki z wykorzystaniem walorów przyrodniczych i dziedzictwa kulturowego.

RPOWP jest realizowany poprzez 6 priorytetów tematycznych oraz priorytet Pomoc Techniczna.

Funkcję Instytucji Zarządzającej (IZ) RPOWP pełni Zarząd Województwa Podlaskiego. W ramach Urzędu Marszałkowskiego obowiązki IZ sprawuje Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym (DZRPO).

**Zakres podmiotowy badania** obejmował pracowników Departamentu Zarządzania RPOWP, pracowników Punktów Informacyjnych RPOWP w Białymstoku, Łomży oraz Suwałkach, beneficjentów realizujących projekty w ramach RPOWP na lata 2007-2013 oraz nieskutecznych wnioskodawców i potencjalnych beneficjentów, którzy spełniają kryteria podmiotowe Beneficjentów wsparcia tj. należą do kategorii podmiotów, którym może być przyznana pomoc.

### 1.3 Metody badawcze i przebieg badania

Zastosowana przez Wykonawcę lista metod i technik badawczych i analitycznych obejmowała:

1. analizę desk research / Web research,
2. wywiady CAWI z pracownikami IZ RPOWP,
3. wywiady IDI z przedstawicielami kadry kierowniczej IZ RPOWP oraz członkami Komisji Oceny Projektów,
4. wywiady CATI z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami RPOWP,
5. technikę „mystery client”,
6. analizę SWOT,
7. analizę statystyczną,
8. analizę jakościową,
9. ocenę ekspercką,

Na poniższym schemacie przedstawiono poszczególne etapy badania wraz ze wskazaniem źródła oraz techniki pozyskiwania danych i liczebności próby.





**Analiza desk/Web research** obejmowała analizę zawartości dokumentacji programowej RPOWP oraz analizę dokumentacji wewnętrznej IZ RPOWP. Analizie poddano następujące dokumenty:

- PODRĘCZNIK Procedur Realizacji Programów Operacyjnych na lata 2007-2013 w ramach NSRO
- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013
- Szczegółowy Opis Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013
- Wytyczne IZ RPOWP
- Plan komunikacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013
- Dokumenty wewnętrzne IZ RPOWP – Instrukcje Wykonawcze.

**Indywidualne wywiady pogłębione** (IDI – *Individual in-Depth Interviews*) zostały przeprowadzone wśród kadry kierowniczej Departamentu Zarządzania RPO oraz członków Komisji Oceny Projektów (KOP). W przypadku badania z zastosowaniem tej techniki zastosowany został dobór celowy. Przeprowadzono łącznie 10 wywiadów IDI: w tym 6 IDI z przedstawicielami kadry kierowniczej poszczególnych komórek organizacyjnych, tj.:

- Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości
- Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny
- Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności
- Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny
- Referatu Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP
- Referatu Kontroli RPOWP

oraz 4 wywiady IDI z członkami Komisji Oceny Projektów, w tym, 2 będącymi pracownikami Zamawiającego oraz 2 ekspertami zewnętrznymi. Wywiady IDI przeprowadzono w dniu 27.05.2010 w siedzibie Zamawiającego.

Technika **wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo CATI** (*Computer Assisted Telephone Interview*) została wykorzystana do przeprowadzenia badania wśród beneficjentów i potencjalnych beneficjentów RPOWP. W badaniu CATI obejmującym beneficjentów i potencjalnych beneficjentów zastosowana została próba losowa. Badaniem objęci zostali beneficjenci RPOWP oraz potencjalni beneficjenci RPOWP. Populację potencjalnych beneficjentów stanowiła grupa „nieskutecznych wnioskodawców” (podmiotów, które aplikowały o wsparcie w ramach RPOWP, ale go nie uzyskały) oraz podmioty, które dotychczas nie aplikowały o wsparcie w ramach RPOWP, ale spełniają kryteria podmiotowe objęcia wsparciem. W ramach tej ostatniej kategorii badaniem zostali objęci przedstawiciele najważniejszych kategorii potencjalnych beneficjentów RPOWP: przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego, szpitale oraz szkoły wyższe.

Schemat doboru próby beneficjentów wsparcia oraz nieskutecznych beneficjentów uwzględnił (z zachowaniem zasady proporcjonalności) wszystkich beneficjentów oraz „nieskutecznych wnioskodawców” (tj. podmioty, które aplikowały o wsparcie, zostały pozytywnie zweryfikowane na etapie oceny formalnej, lecz nie uzyskały dofinansowania). Zastosowana została losowa próba warstwowa (*stratified random sampling*). Wielkość warstw określono proporcjonalnie do obszaru wsparcia (Działanie RPOWP), w ramach którego dany

podmiot aplikował nieskutecznie lub skutecznie (beneficjenci) o wsparcie w ramach RPOWP. Dzięki zastosowaniu doboru proporcjonalnego mamy do czynienia z automatycznym wyważeniem próby, co przyczynia się do zwiększenia jej reprezentatywności.

W przypadku podmiotów, które dotychczas nie aplikowały o wsparcie w ramach RPOWP, ale spełniają kryteria podmiotowe objęcia wsparciem, dobór próby również miał charakter losowo-warstwowy, przy czym kryterium warstwowania obejmowało typ podmiotu: przedsiębiorstwo, JST, szpital oraz szkoła wyższa. Dobór miał charakter nieproporcjonalny, co oznacza, że liczebność poszczególnych warstw nie była określona proporcjonalnie do ich udziału w populacji generalnej. Operatem losowym w przypadku doboru ww. kategorii podmiotów była komercyjna baza teleadresowa podmiotów gospodarki narodowej: HBI. Zrealizowana liczebność próby w badaniu CATI wynosi:

- Beneficjenci RPOWP – N=101,
- Potencjalni beneficjenci RPOWP – N=100, w tym: nieskuteczni wnioskodawcy – N=50, podmioty spełniające kryteria podmiotowe wsparcia w ramach RPOWP, które dotychczas nie aplikowały o wsparcie w ramach RPOWP – N=50.

Łącznie N=201.

Wywiady telefoniczne CATI były realizowane w okresie 7-18.06.2010

Technika **mystery client** została wykorzystana do monitoringu jakości obsługi w Punktach Informacyjnych RPOWP. Osoby podające się za przedstawicieli podmiotów zainteresowanych uzyskaniem wsparcia w ramach RPOWP nawiązywały z danym Punktem Informacyjnym kontakt telefoniczny i/lub e-mailowy. Przedmiotem oceny była jakość uzyskanych informacji oraz poziom obsługi. Dobór próby obejmował trzy Punkty Informacyjne RPOWP zlokalizowane w: Białymstoku, Łomży, Suwałkach.

W odniesieniu do każdego z wyróżnionych Punktów Informacyjnych przeprowadzonych zostało 2 obserwacji (audytów) telefonicznych oraz 3 e-mailowych (łącznie 15 audytów).

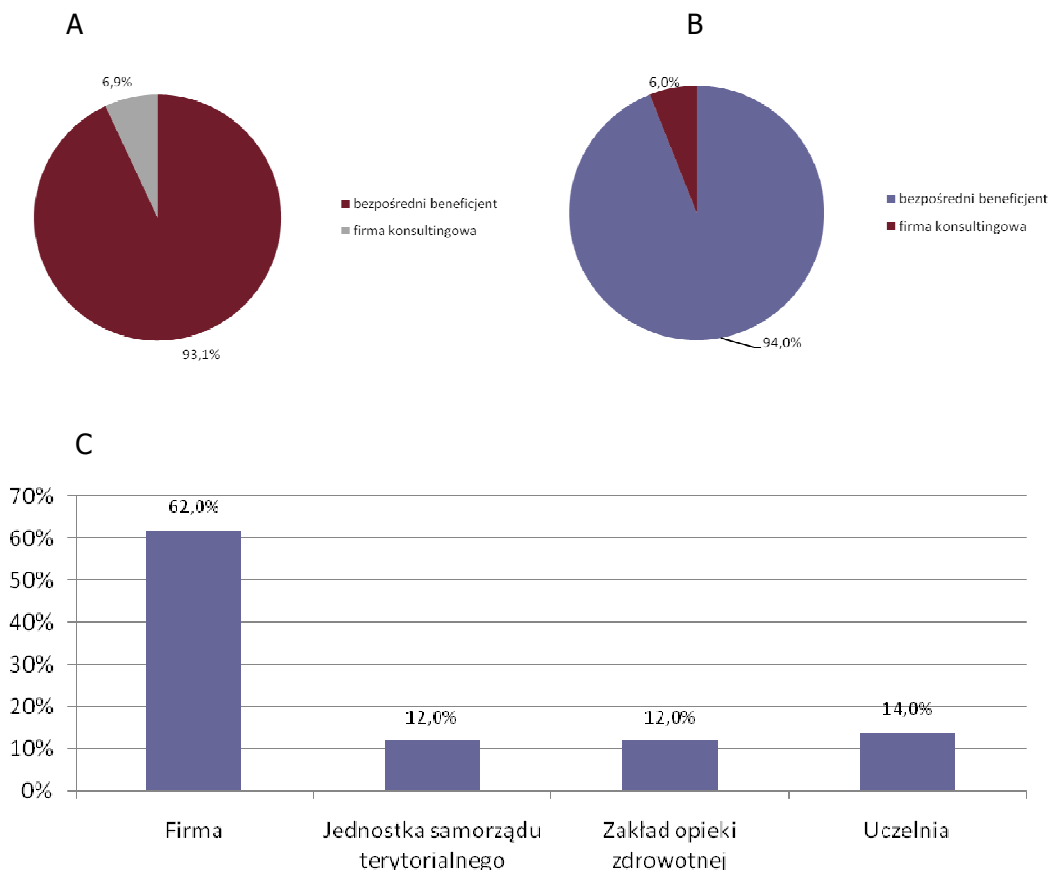
**Wywiady CAWI** zostały wykorzystane jako technika pozyskiwania danych od pracowników Departamentu Zarządzania RPOWP oraz Punktów Informacyjnych w Łomży i Suwałkach. W odniesieniu do wywiadów kwestionariuszowych CAWI zastosowany został dobór quazizupełny (quazicałkowity). W badaniu wzięli udział wszyscy pracownicy IZ RPOWP (w tym pracownicy IZ obsługujący Punkt Informacyjny w Białymstoku) oraz pracownicy Punktów Informacyjnych w Łomży i Suwałkach. Badaniem zostały objęte wszystkie komórki organizacyjne Departamentu Zarządzania RPO.

Łącznie wysłano 110 zaproszeń do wypełnienia ankiety, w tym: 106 pracowników Departamentu Zarządzania RPO oraz 4 pracowników Punktów Informacyjnych w Łomży (2) i Suwałkach (2). Pozyskano 97 ankiet wypełnionych w całości i 1 rozpoczętą (którą wykluczono z analizy ze względu na brak pełnych danych). 11 osób nie wypełniło ankiety. Z monitorów telefonicznych wynika, że osoby te były nieobecne w okresie realizacji badania (urlop, zwolnienie lekarskie) lub długotrwale nieobecne (urlop macierzyński). Badanie było realizowane w okresie 14-17.06.2010

## 1.4 Charakterystyka respondentów

W niniejszej części przedstawiono dane dotyczące charakterystyki respondentów, którzy wzięli udział w badaniu CATI i CAWI.

**Wykres 1. Kategoria rozmówcy: A – w badaniu beneficjentów (N=101), B – w badaniu nieskutecznych wnioskodawców (N=50), C – w badaniu potencjalnych beneficjentów (N=50)**

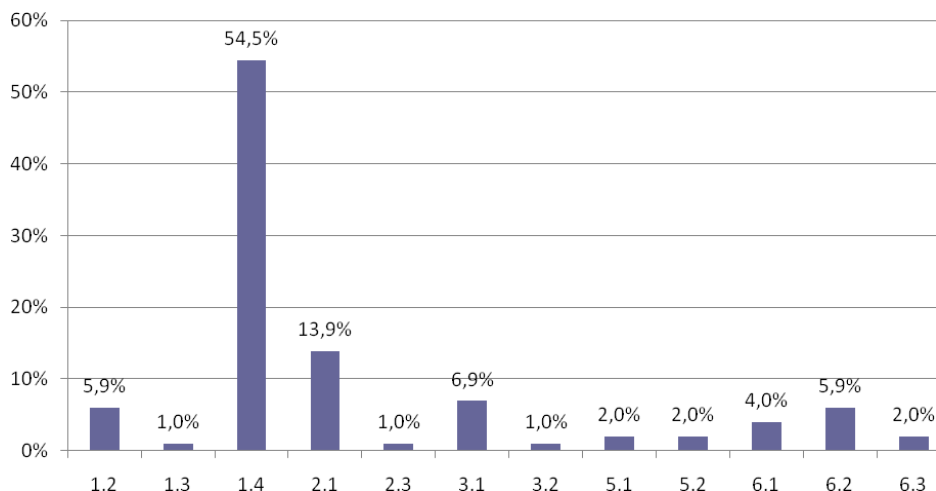


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania

Zdecydowaną większość respondentów stanowili bezpośredni beneficjenci, zarówno w badaniu beneficjentów, jak i nieskutecznych wnioskodawców. Odsetek firm konsultingowych wśród ankietowanych był niewielki, w przypadku badania beneficjentów wyniósł 6,9%, zaś w badaniu nieskutecznych wnioskodawców 6%.

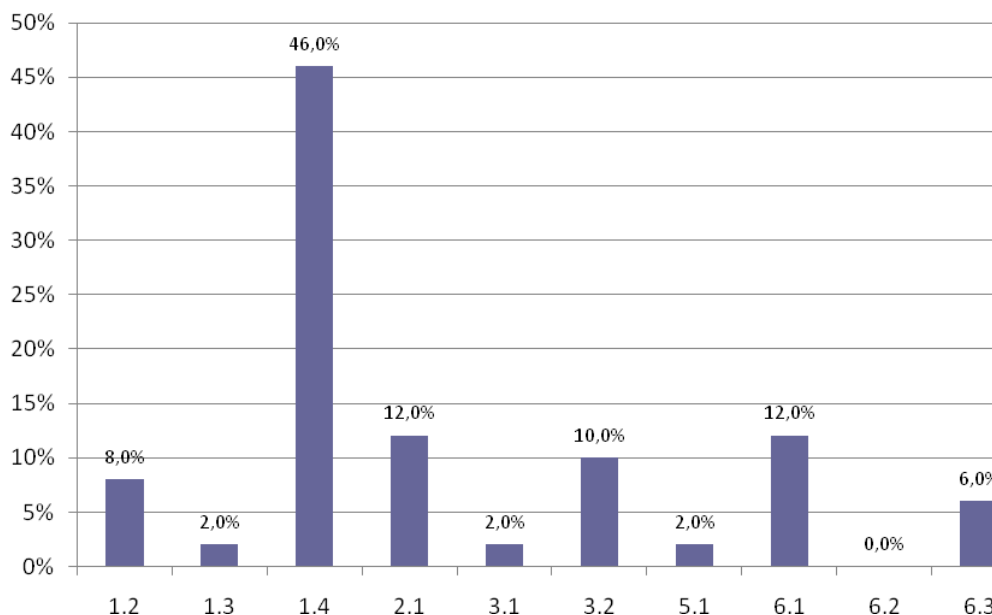
Natomiast wśród potencjalnych beneficjentów największą część respondentów stanowiły firmy (62%). W pozostałych kategoriach odsetek ankietowanych przedstawiał się następująco: uczelnie (14%), jednostki samorządu terytorialnego (12%), zakłady opieki zdrowotnej (12%).

**Wykres 2. Struktura beneficjentów biorących udział w badaniu wg Działań**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=101

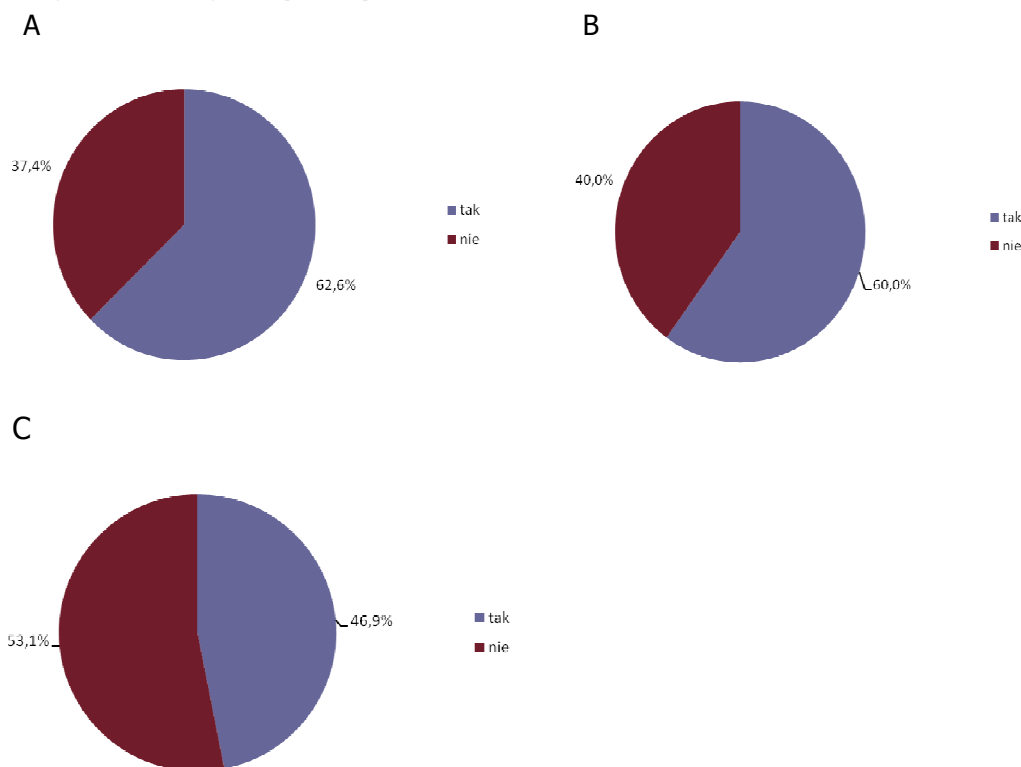
**Wykres 3. Struktura nieskutecznych wnioskodawców biorących udział w badaniu wg Działań**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=50

Biorąc pod uwagę Działania, w których wnioskodawcy aplikowali o dofinansowanie największy odsetek respondentów stanowią zainteresowani Działaniem 1.4. W przypadku beneficjentów jest to ponad połowa badanych, zaś w przypadku nieskutecznych wnioskodawców 46%. Kolejnym najczęściej występującym działaniem wśród respondentów jest Działanie 2.1. Istotną część struktury beneficjentów stanowią zainteresowani Działaniami 3.1 (6,9%), a także 6.2 (5,9%) i 1.2 (5,9%). Wśród nieskutecznych wnioskodawców popularnością cieszyło się Działanie 6.1 (12%), zaś co 10 badany aplikował o dofinansowanie w Działaniu 3.2.

**Wykres 4. Aktywność w aplikowaniu o dofinansowanie w ramach innych niż RPOWP programów od 2004 roku. A– beneficjenci (N=94), B- nieskuteczni wnioskodawcy (N=47), C - potencjalni beneficjenci (N=49)**

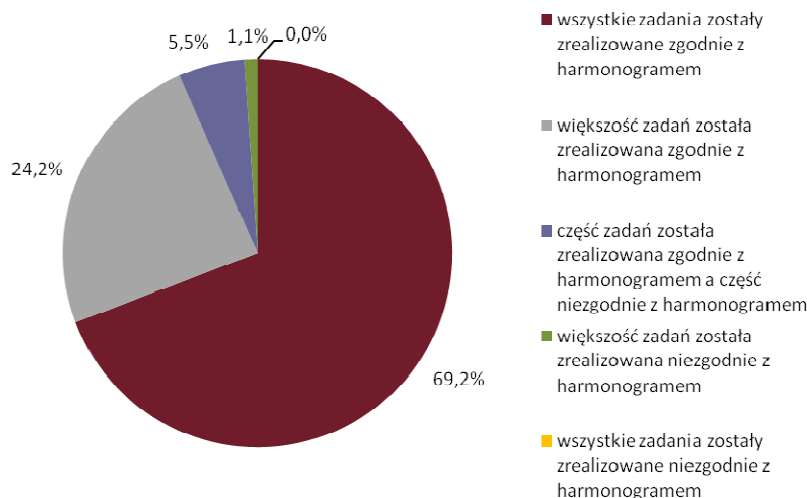


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=94, pytanie zadawane było tylko bezpośrednim beneficjentom

Z powyższych wykresów wynika, iż beneficjenci i nieskuteczni wnioskodawcy częściej niż potencjalni beneficjenci aplikowali o dofinansowanie w ramach programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej począwszy od 2004 roku. Około 40% respondentów (wśród beneficjentów oraz nieskutecznych wnioskodawców) nie starało się o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej od 2004 roku. Wykres C świadczy o tym, że potencjalni beneficjenci byli w mniejszym stopniu niż pozostali uczestnicy badania zainteresowani wnioskowaniem o dofinansowanie. Ponad połowa z nich odpowiedziała, iż od 2004 roku nie aplikowała o dofinansowanie w ramach programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Większa część beneficjentów aplikowała o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej w latach 2004-2006 (84,2%). W okresie programowania 2007-2013 wnioski o dofinansowanie złożyło 61,4% beneficjentów. Natomiast nieskuteczni wnioskodawcy i potencjalni beneficjenci byli bardziej zainteresowani aplikowaniem o dofinansowanie w latach 2007-2013. Ponad  $\frac{3}{4}$  z nich zdecydowało się na składanie wniosku o dofinansowanie w wyżej wymienionym okresie programowania. Ponad 60% nieskutecznych wnioskodawców oraz potencjalnych beneficjentów deklaruje, iż starali się o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej w latach 2004-2006.

### Wykres 5. Realizacja zadań zgodnie z harmonogramem projektu

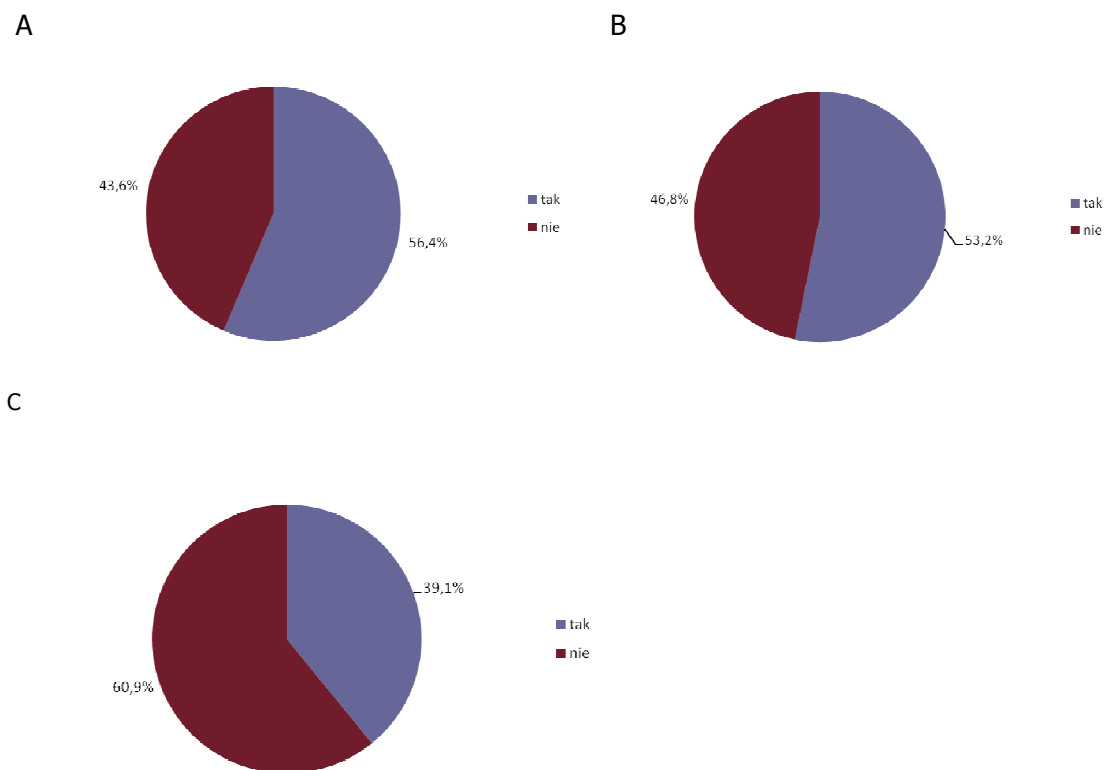


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=94, pytanie zadawane było tylko bezpośrednim beneficjentom

Prawie 70% beneficjentów deklaruje, iż wszystkie zadania w ramach projektu RPOWP były realizowane zgodnie z harmonogramem. Co czwarty badany przyznał, iż większość zadań zrealizowano zgodnie z harmonogramem, zaś niewielką część niezgodnie z nim. Jedynie 5,5% stwierdziło, że część zadań wykonano zgodnie z harmonogramem, a część niezgodnie. Niewielu spośród badanych uznało, że większość zadań została zrealizowana nieterminowo (1,1%). Natomiast żaden respondent nie stwierdził, że wszystkie zadania zrealizowano niezgodnie z harmonogramem.

Powyższą strukturę odpowiedzi należy ocenić jednoznacznie pozytywnie – w zdecydowanej większości dofinansowywanych projektów ewentualne przesunięcia względem pierwotnego harmonogramu nie występują, a jeśli już mamy do czynienia z opóźnieniami, to dotyczą one mniejszej części zadań przewidzianych w projekcie. Biorąc pod uwagę, że ewentualne opóźnienia w harmonogramie realizacji projektu mogą leżeć tak po stronie beneficjentów, jak i IZ, ograniczona skala występowania zjawiska dokonywanych przesunięć w harmonogramach projektów wskazuje pośrednio na relatywny brak – lub skuteczne niwelowanie negatywnego oddziaływania – czynników, które mogłyby zakłócać, po stronie IZ lub beneficjentów, realizację projektów w sposób zgodny z harmonogramem. Tym samym, nie występuje – przynajmniej w chwili obecnej – konieczność podejmowania działań zorientowanych na zwiększenie terminowości realizacji projektów.

**Wykres 6. Zlecanie zadań związanych z pozyskiwaniem środków z Unii Europejskiej na zewnątrz (firmie konsultingowej). A – beneficjenci (N=94) B – nieskuteczni wnioskodawcy (N=47), C – potencjalni beneficjenci (N=23)**



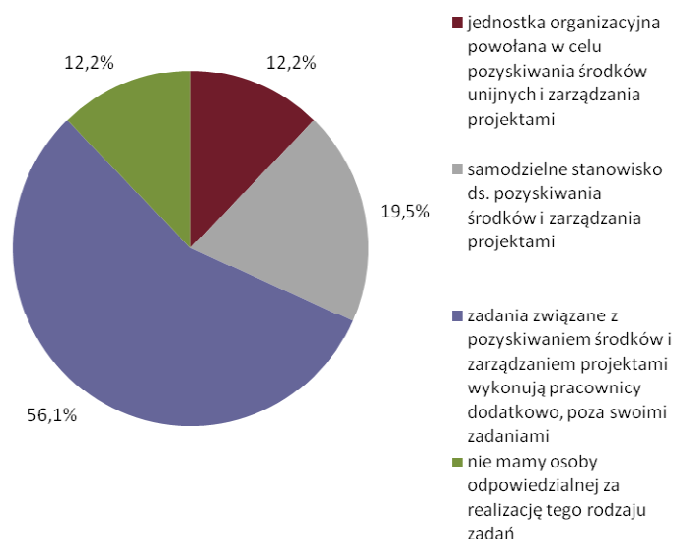
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, pytanie zadawane było tylko bezpośrednim beneficjentom/wnioskodawcom

Zarówno beneficjenci, jak i nieskuteczni wnioskodawcy w ponad połowie przypadków przyznali, iż zadania związane z pozyskiwaniem środków z Unii Europejskiej zlecali firmom konsultingowym. Natomiast wśród potencjalnych beneficjentów 60,9% deklaruje, że nie współpracowało z firmą zewnętrzną.

Aktywność na polu pozyskiwania dofinansowania ze środków UE stanowi więc w większości przypadków – choć przynajmniej, że zidentyfikowana różnica nie jest bardzo duża – przedmiot outsourcingu. Z perspektywy IZ oznacza to, że w przypadku większości składanych wniosków (i później – realizowanych projektów) partnerem w kontaktach dotyczących dofinansowywanych przedsięwzięć będzie nie beneficjent, lecz firma konsultingowa. Choć należałoby się spodziewać, iż taki stan rzeczy będzie sprzyjać skuteczności komunikacji dotyczącej wniosku o dofinansowanie, wniosków o płatność, sprawozdań etc. (co wynika z faktu, iż firmy konsultingowe specjalizują się w problematyce funduszy unijnych i poziom ich wiedzy i kompetencji w tym zakresie powinien być większy niż ma to miejsce w przypadku przeciętnego beneficjenta, to jednak w praktyce nie zawsze tego rodzaju prawidłowość występuje. Potwierdzeniem potencjalnych zagrożeń wynikających z faktu zlecania przez wnioskodawców realizacji procedury aplikowania o wsparcie firmom zewnętrznym były wypowiedzi pracowników DZ RPO, gdzie wskazywano na takie problemy jak: zbyt duże obciążenie firm doradczych ilością obsługiwanych projektów, co skutkuje licznymi błędami formalnymi i merytorycznymi w składanej dokumentacji, czy brak należytej wiedzy

pracowników firm doradczych w zakresie przedmiotu dofinansowanego projektu. W skrajnych przypadkach zlecenie przygotowania wniosku aplikacyjnego firmie zewnętrznej prowadzi do sytuacji, w której beneficjent podejmuje się nieświadomie zobowiązań, które później okazują się bardzo trudne do zrealizowania. Chodzi tu np. o sytuacje, w których określono we wniosku aplikacyjnym bardzo wysokie wartości docelowe wskaźników, co wprawdzie zwiększa szanse na uzyskanie dofinansowania – taka jest właśnie motywacja firmy doradczej – ale jednocześnie generuje duże trudności na etapie realizacji projektu (co z kolei „obciąża” beneficjenta). Zasygnalizowany tu problem podzlecania zadań związanych z pozyskiwaniem środków UE firmom doradczym zostanie pogłębiony w dalszej części raportu, w której przedstawiono wyniki badania CAWI przeprowadzonego wśród pracowników DZ RPO, gdzie m.in. przedmiotem oceny była jakość komunikacji pomiędzy pracownikami poszczególnych referatów a – reprezentującymi beneficjentów – firmami konsultingowymi.

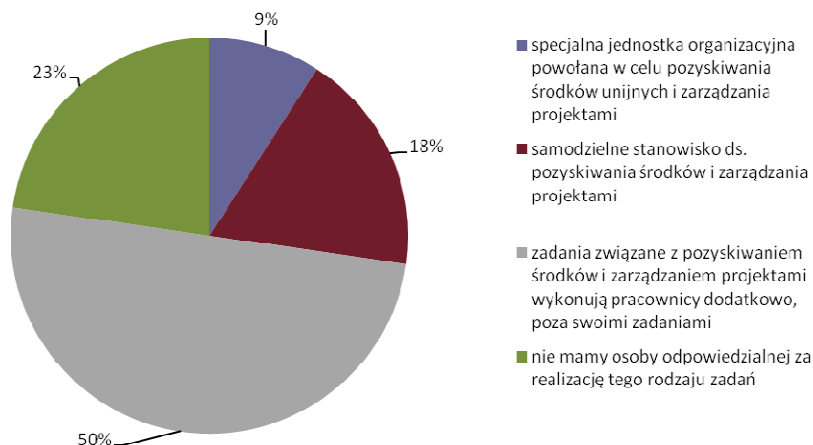
#### **Wykres 7. Wprowadzenie do struktury organizacyjnej jednostki lub stanowiska w zakresie pozyskiwania środków unijnych i zarządzania projektami – beneficjenci**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=41, pytanie zadawane bezpośrednim beneficjentom/bezpośrednim nieskutecznym wnioskodawcom, którzy nie zlecają na zewnątrz zadań związanych z pozyskiwaniem środków UE.

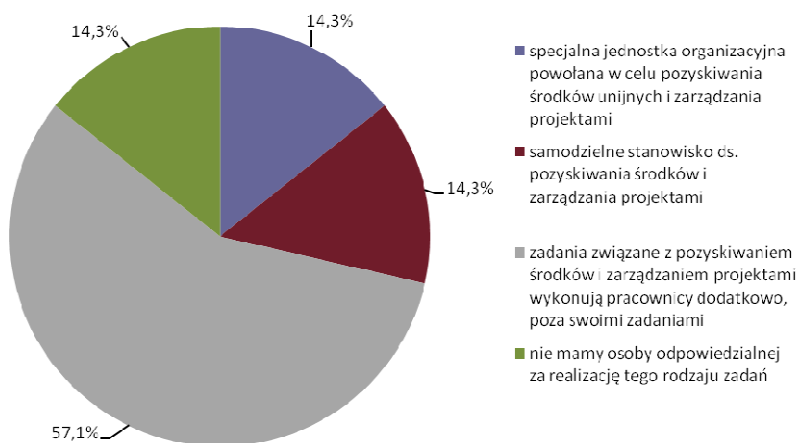


**Wykres 8. Wprowadzenie do struktury organizacyjnej jednostki lub stanowiska w zakresie pozyskiwania środków unijnych i zarządzania projektami – nieskuteczni wnioskodawcy**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=41, pytanie zadawane bezpośrednim nieskutecznym wnioskodawcom, którzy nie zlecają na zewnątrz zadań związanych z pozyskiwaniem środków UE.

**Wykres 9. Wprowadzenie do struktury organizacyjnej jednostki lub stanowiska w zakresie pozyskiwania środków unijnych i zarządzania projektami – potencjalni beneficjenci**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, pytanie zadawane potencjalnym beneficjentom, którzy nie zlecają na zewnątrz zadań związanych z pozyskiwaniem środków UE.

Ponad połowa badanych beneficjentów, którzy nie korzystali z usług firmy doradczej oświadczyła, iż w ich firmie/instytucji zadania związane z pozyskiwaniem środków i zarządzaniem projektami wykonują pracownicy dodatkowo, poza swoimi zadaniami zasadniczymi. Prawie co piąty beneficjent wskazał, iż w jego firmie/instytucji utworzono samodzielne stanowisko ds. pozyskiwania środków i zarządzania projektami. W przypadku nieskutecznych wnioskodawców struktura prezentowała się podobnie, gdyż 18,2 % wskazało na samodzielne stanowisko.

Skrajne odpowiedzi świadczące o odpowiednio: powołaniu jednostki organizacyjnej lub braku osoby odpowiedzialnej za realizację zadań związanych z pozyskiwaniem środków z Unii Europejskiej wskazał co dziesiąty beneficjent.

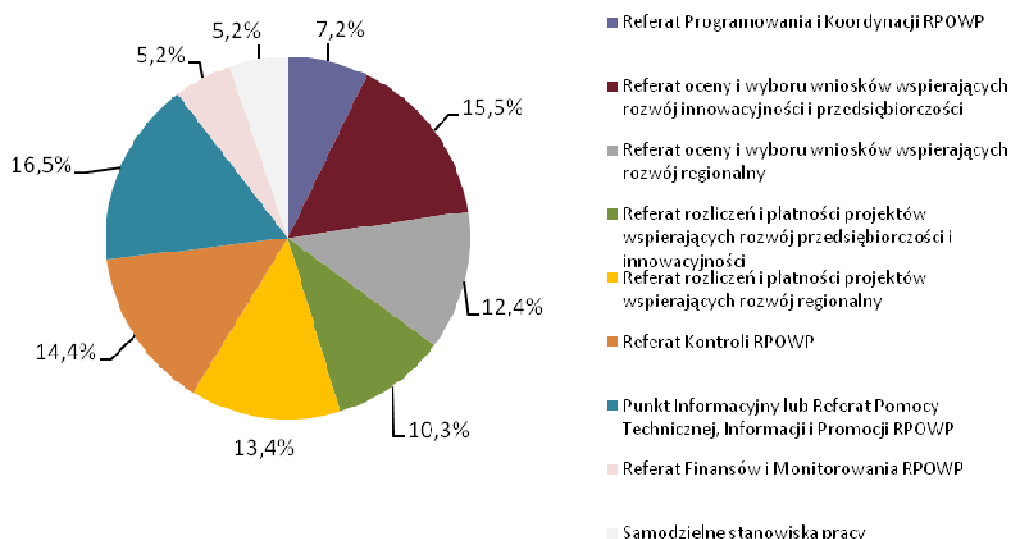
Na uwagę zasługuje fakt, że w przypadku nieskutecznych wnioskodawców jedynie 9,3 % przyznało iż w ich firmie instytucji powołano specjalną jednostkę organizacyjną w celu pozyskiwania środków unijnych. Aż co piąty nieskuteczny wnioskodawca odpowiedział, że nie ma u nich osoby odpowiedzialnej za realizację tego typu zadań. Brak osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie środków unijnych może mieć w tej grupie respondentów wpływ na niską jakość składanych wniosków, a tym samym – mniejsze szanse na pozyskanie dofinansowania.

Powyższe dane uprawniają do wyciągnięcia wniosku o opłacalności podjęcia przez podmioty decydujące się na aplikowanie o wsparcie ze środków unijnych decyzji o oddelegowaniu konkretnych pracowników do obsługi całości zadań związanych z pozyskaniem dofinansowania i późniejszą realizacją projektu. Z jednej strony, wśród firm/instytucji, które uzyskały dotację częściej mamy do czynienia z sytuacją, w której samodzielny pracownik lub wyodrębniona komórka organizacyjna jest odpowiedzialna za zadania związane z pozyskaniem dofinansowania i realizacją projektu. Z drugiej zaś – większy odsetek nieskutecznych wnioskodawców przyznał, że w ich firmie/instytucji nie ma osoby lub osób odpowiedzialnych za realizację tego rodzaju zadań. Należy podejrzewać, że osoby, które w zakresie swoich obowiązków mają określone zadania związane z projektami unijnymi będą systematycznie i kompleksowo powiększać swoją wiedzę w tym zakresie, co w rezultacie winno przełożyć się na wyższy poziom jakości formalnej i merytorycznej przygotowanego wniosku. Z kolei, jeśli pracownik firmy/instytucji doraźnie zajmuje się np. przygotowaniem wniosku, to ryzyko popełnienia błędów skutkujących niespełnieniem określonych kryteriów lub uzyskaniem niewielkiej liczby punktów na etapie oceny merytorycznej jest większe. Istnieje realne zagrożenie, że swoista luka kompetencyjna pomiędzy beneficjentami a nieskutecznymi wnioskodawcami będzie się pogłębiać ze względu na fakt, iż sama realizacja projektu stanowi formę swoistego doksztalcania w zakresie problematyki projektów unijnych, dlatego też istotne jest by nieskutecznym wnioskodawcom zaoferować dodatkowe formy wsparcia informacyjno-doradczego zorientowanego głównie na skorygowanie błędów popełnionych w pierwotnie złożonym wniosku.

Wśród potencjalnych beneficjentów 14,3% deklaruje, że w ich firmie/instytucji powołano specjalną jednostkę organizacyjną oraz samodzielne stanowisko w celu pozyskiwania środków unijnych i zarządzania projektami. Taki sam odsetek badanych odpowiedział, iż nie w ich firmie/instytucji osoby odpowiedzialnej za realizację tego rodzaju zadań.

Ostatni prezentowany w tej części raportu wykres dotyczy charakterystyki pracowników IZ, którzy wzięli udział w badaniu.

**Wykres 10. Struktura pracowników IZ reprezentujących poszczególne komórki organizacyjne, którzy wzięli udział w badaniu CAWI**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Jak wynika z danych prezentowanych na powyższym wykresie, w badaniu były reprezentowane wszystkie komórki organizacyjne DZ RPO. Największy odsetek respondentów stanowili pracownicy Punktów Informacyjnych lub Referatu Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP (16,5%) oraz Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości (15,5%).

## 2. PREZENTACJA WYNIKÓW BADANIA

### 2.1 Płaszczyzny i ocena współpracy IZ z beneficjentami/ potencjalnymi beneficjentami

W niniejszej części raportu przedstawione zostały dane dotyczące płaszczyzn współpracy IZ z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami, wraz z prezentacją danych wskazujących na to, jak poszczególne płaszczyzny współpracy są oceniane przez każdą ze stron.

Ze względu na specyfikę relacji pomiędzy IZ a beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami w ocenie płaszczyzn współpracy wyróżniono dwa jej zasadnicze etapy: aplikowania o środki i realizacji projektu. Oba etapy zostały poddane odrębnej analizie z jednoczesnym uwzględnieniem komórek organizacyjnych, z którymi współpracują potencjalni i faktyczni odbiorcy wsparcia oferowanego w ramach RPOWP.

Termin „współpraca” stosowany w poniższej analizie rozumieć należy jako całość kontaktów pomiędzy pracownikami DZ RPO a beneficjentami (lub reprezentującymi ich firmami konsultingowymi), które dotyczą kwestii związanych z fazą aplikowania o środki lub realizacji projektu dofinansowanego ze środków RPOWP.

#### 2.1.1 Współpraca na etapie aplikowania o środki

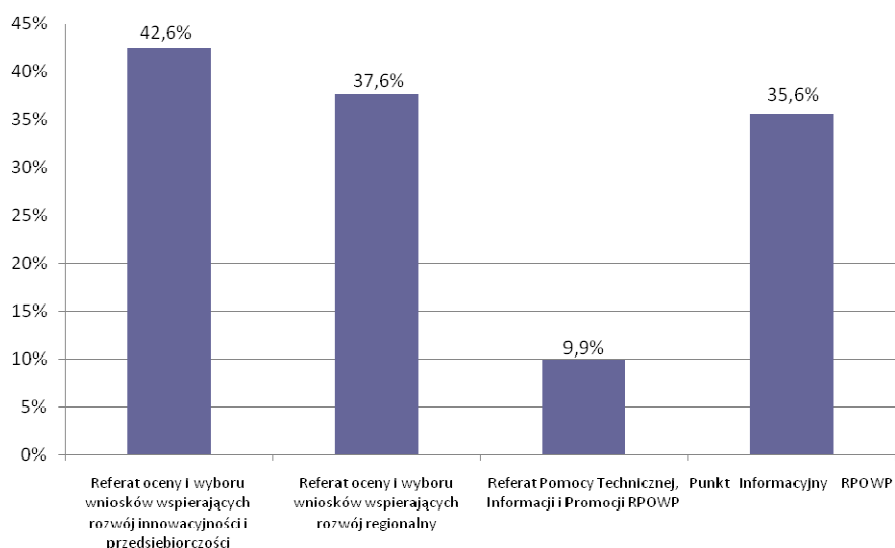
W przypadku zagadnienia współpracy na etapie aplikowania o środki wyróżnione zostały trzy obszary analizy:

- kontakty z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi DZ RPO,
- zakres przedmiotowy kontaktów i współpracy,
- ocena kontaktów i współpracy.

##### 2.1.1.1 Kontakty z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi DZ RPO

Na poniższych wykresach przedstawiono dane dotyczące intensywności kontaktów beneficjentów i potencjalnych beneficjentów z poszczególnymi Referatami Departamentu Zarządzania RPO.

**Wykres 11. Referaty Departamentu Zarządzania RPO, z którymi beneficjenci kontaktowali się na etapie aplikowania o środki**

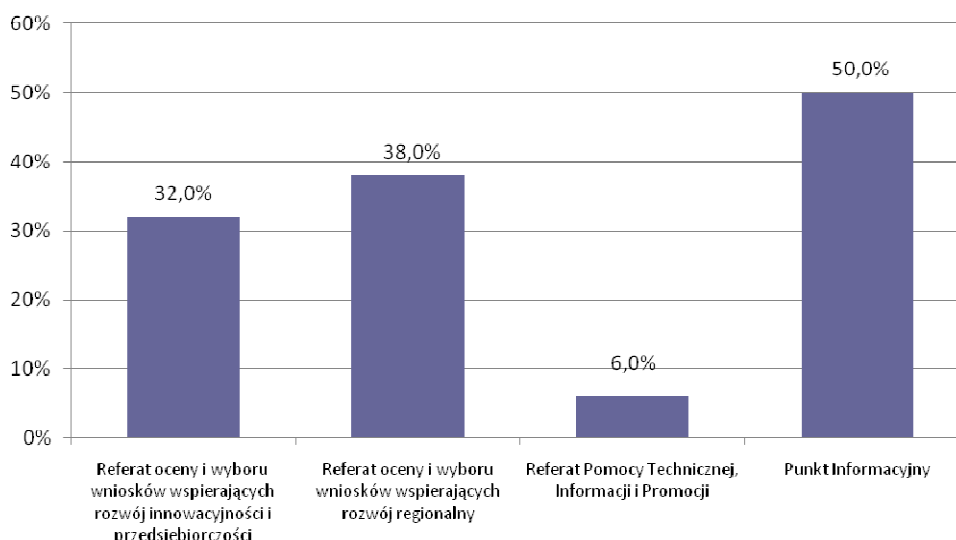


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=101; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

Powyższe dane pozwalają stwierdzić, że beneficjenci biorący udział w badaniu CATI najczęściej kontaktowali się na etapie aplikowania o środki z Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości (42,6%) oraz Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny (37,6%). Dominacja obu wskazanych komórek organizacyjnych jako partnera w kontaktach na etapie aplikowania o wsparcie nie powinna dziwić, stanowi ona bowiem naturalną konsekwencję zakresu zadań i obszaru kompetencji wskazanych referatów. Wyraźnie rzadziej (9,9%) kontaktowano się z Referatem Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP.

Powyższe dane potwierdzają także trafność decyzji o utworzeniu trzech Punktów Informacyjnych, których zadaniem jest udzielanie wszelkich informacji związanych z RPOWP – ponad jedna trzecia beneficjentów na etapie aplikowania o środki korzystała z pomocy oferowanej przez te podmioty. Funkcjonalność PI podkreślić należy nie tylko w kontekście zwiększenia dostępności informacji dotyczących RPOWP dla potencjalnych beneficjentów, ale także obciążenia pracowników poszczególnych referatów DZ RPO ze znacznej części obowiązków odnoszących się do udzielania informacji na temat RPOWP.

**Wykres 12. Referaty Urzędu Marszałkowskiego, z którymi nieskuteczni wnioskodawcy kontaktowali się na etapie aplikowania o środki**



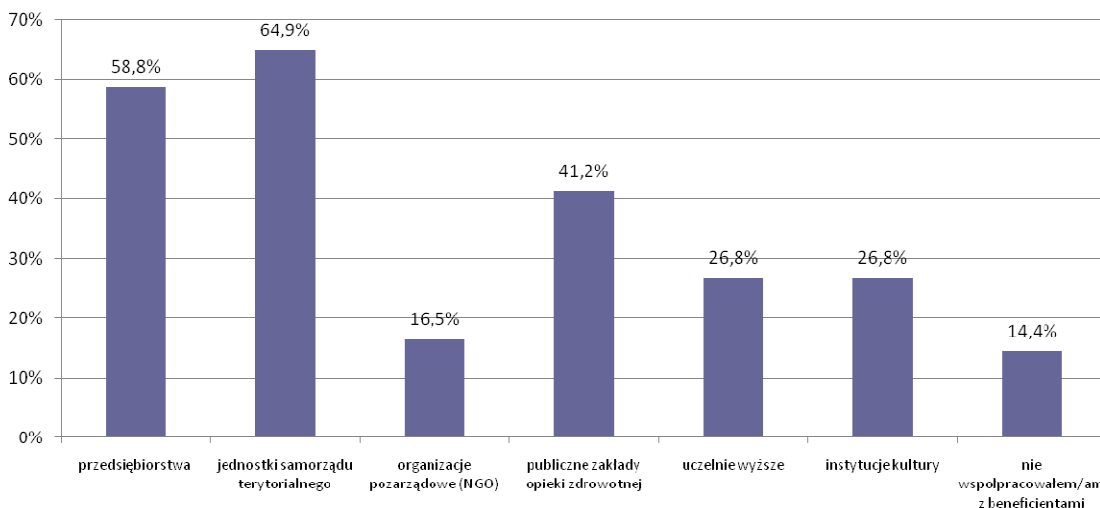
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=50; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

W przypadku nieskutecznych wnioskodawców znaczenie Punktu Informacyjnego jako płaszczyzny kontaktów na etapie aplikowania o środki z RPOWP okazało się jeszcze większe – połowa podmiotów, które choć aplikowały o wsparcie, to jednak go nie otrzymały, korzystała z usług świadczonych przez PI. Należy przy tym zauważyć, iż we wszystkich przypadkach był to Punkt Informacyjny w Białymstoku.

Porównując strukturę odpowiedzi beneficjentów i nieskutecznych wnioskodawców o partnera kontaktów na etapie aplikowania o środki zauważyć należy, że podczas gdy dla beneficjentów najczęstszymi kategoriami partnerów są komórki organizacyjne DZ RPO, to w grupie nieskutecznych wnioskodawców dominuje kontakt z Punktami Informacyjnymi. Trudno w sposób jednoznaczny stwierdzić, na ile zidentyfikowane rozbieżności w strukturze kontaktów w grupie beneficjentów i nieskutecznych wnioskodawców wpłynęły na rezultat procesu aplikacji (innymi słowy, na ile w skutecznym aplikowaniu o środki pomogło beneficjentom uzyskiwanie informacji bezpośrednio z DZ RPO). Różnice te miałyby znaczenie tylko w przypadku, gdyby usługi informacyjne świadczone przez PI cechowała niższa jakość i rzetelność niż ma to miejsce w przypadku pracowników określonych referatów DZ RPO. Dlatego też istotne znaczenie ma tu ocena jakości obsługi i charakteru informacji uzyskanych z PI, która została dokonana z wykorzystaniem techniki „mystery client”, a której wyniki przedstawiono w dalszej części raportu.

Kwestia współpracy IZ z beneficjentami była również analizowana z perspektywy pracowników IZ. Poniżej przedstawiono dane dotyczące kategorii beneficjentów, z którymi współpracują pracownicy IZ.

### Wykres 13. Struktura beneficjentów, z którymi współpracowali pracownicy IZ



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=242; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

Dwie kategorie beneficjentów, które są najczęściej partnerami dla pracowników IZ, to jednostki samorządu terytorialnego (64,9% pracowników IZ w swojej pracy współpracuje z tą kategorią beneficjentów) oraz przedsiębiorstwa (jest to partner dla 58,8% pracowników IZ). Stosunkowo wysoka liczba urzędników współdziałała z publicznymi zakładami opieki zdrowotnej (41,2%). Pozostałe kategorie beneficjentów wskazywane były wyraźnie rzadziej.

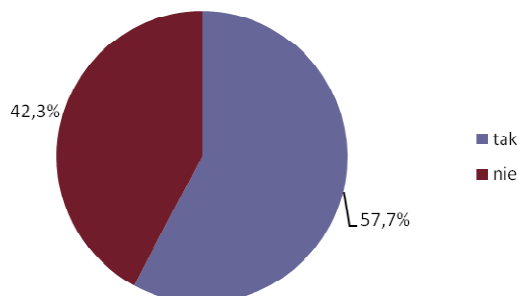
Należy podkreślić, że tylko w przypadku 14,4% pracowników DZ RPO w ogóle nie dochodzi do współpracy z beneficjentami. Innymi słowy, zdecydowana większość pracowników DZ RPO – w mniejszym lub większym stopniu oraz z mniejszą lub większą częstotliwością – kontaktuje się bezpośrednio z beneficjentami. Zidentyfikowany stan rzeczy niejako wymusza, by – z jednej strony – przeważająca część pracowników była kompetencyjnie przygotowana do kontaktów z beneficjentami, z drugiej zaś – by wypracowane zostały takie formy kontaktu z beneficjentami, które nie zakłócałyby (a w skrajnych przypadkach – nie paraliżowały) wewnętrznej pracy DZ RPO.

**Rekomendacja 1.** Uwzględniając fakt, iż kontakt z beneficjentami stanowi – w mniejszym lub większym stopniu – element codziennej pracy zdecydowanej większości pracowników DZ RPO niezbędne jest podjęcie działań, które pozwoliłyby ograniczyć problem zbyt dużego obciążenia pracowników kontaktami z beneficjentami (chodzi tu o kontakty inicjowane przez beneficjentów przyjmujące głównie formę telefoniczną i mające charakter zapytań, próśb o wyjaśnienie określonych kwestii czy uzyskania informacji dodatkowych względem treści dokumentów przekazywanych drogą tradycyjną). Nie chodzi tu o ograniczenie możliwości kontaktu beneficjentów i potencjalnych beneficjentów z pracownikami DZ RPO (a tym samym ograniczenie dostępu do informacji dotyczących RPOWP), ale raczej o takie zaprojektowanie sposobu kontaktowania się zainteresowanych podmiotów i osób z DZ RPO, by nie wpływał on negatywnie na płynność i efektywność pracy Departamentu.

Specyficzną kategorią partnerów komunikacyjnych są dla pracowników IZ przedstawiciele firm konsultingowych, które na zlecenie beneficjentów realizują zadania związane z przygotowaniem wniosku aplikacyjnego (a niekiedy także przygotowaniem

wniosku/wniosków o płatność i rozliczeniem projektu). Poniżej przedstawiono dane dotyczące tej kwestii.

**Wykres 14. Kontakty pracowników IZ z firmami konsultingowymi**

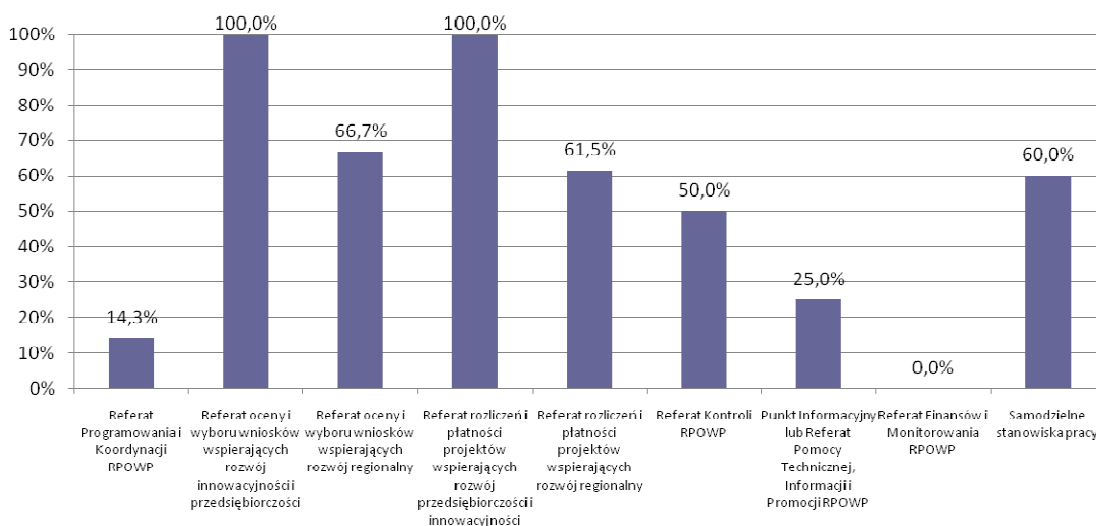


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97

Ponad połowa pracowników IZ miała kontakt z firmami konsultingowymi w ramach swoich obowiązków zawodowych. Ponad 2/5 badanych odpowiedziało, iż takie współdziałanie ich nie dotyczyło. Zasygnalizowane wcześniej (w kontekście danych o odsetku wnioskodawców zlecających firmom konsultingowym realizację zadań związanych z aplikowaniem o wsparcie ze środków unijnych) relatywnie duże znaczenie doradców zewnętrznych w procesie aplikowania o środki RPOWP znajduje więc swoje potwierdzenie w danych pozyskanych od pracowników DZ RPO. Fakt, iż ponad połowa pracowników IZ kontaktuje się z firmami konsultingowymi reprezentującymi wnioskodawców stanowi naturalną konsekwencję relatywnie dużej skali outsourcingu zadań związanych z aplikowaniem o wsparcie.

Jeśli chodzi o komórki organizacyjne DZ RPO, których pracownicy współpracują z firmami konsultingowymi, to dane dotyczące tej kwestii zostały przedstawione poniżej.

**Wykres 15. Odsetek pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych IZ kontaktujących się z firmami konsultingowymi w ramach wdrażania RPOWP**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97



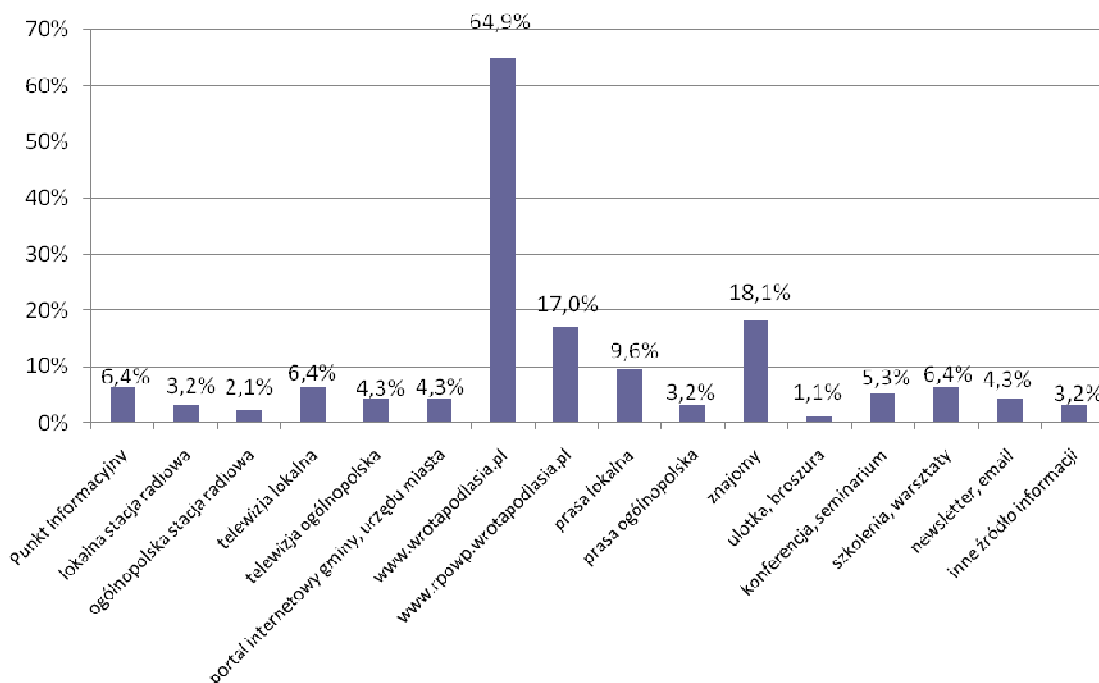
W największym zakresie z firmami konsultingowymi mają kontakt pracownicy Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości oraz Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności. W przypadku powyższych komórek organizacyjnych wszyscy respondenci zadeklarowali, iż w swojej pracy kontaktują się z firmami konsultingowymi.

Wydaje się, że powyższy stan rzeczy wynika z faktu, iż klientami obu wskazanych komórek organizacyjnych są przede wszystkim beneficjenci reprezentujący sektor przedsiębiorstw, a to właśnie w tej podgrupie beneficjentów mamy do czynienia z największą skalą podzlecania zadań związanych z aplikowaniem o wsparcie i jego rozliczeniem firmom konsultingowym (w przypadku np. jednostek samorządu terytorialnego zadanie to przejmują z reguły pracownicy danego urzędu). Biorąc pod uwagę, że w sytuacji zlecenia firmie zewnętrznej obsługi dofinansowanego przedsięwzięcia, to właśnie firma konsultingowa przejmuje znaczną część kontaktów z IZ, powyższe dane dotyczące referatów obsługujących obszary wsparcia adresowanego głównie do przedsiębiorców nie powinny stanowić zaskoczenia.

### 2.1.1.2 Formy kontaktu

Poniżej przedstawiono dane dotyczące tego, z jakich źródeł informacji beneficjenci dowiedzieli się o RPOWP.

**Wykres 16. Źródła, z jakich beneficjenci uzyskali informację o możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=101

Beneficjenci najczęściej zasięgli informacji na temat Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego korzystając z portalu internetowego [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl). Odpowiedź tę wskazała większość badanych (64,9%). O wiele mniejszy odsetek badanych, tj. 18,1% badanych wskazało na zdobywanie informacji na temat wsparcia z RPOWP od znajomych. 17 % wskazało, iż istotnym źródłem wiedzy na temat RPOWP był dla nich portal

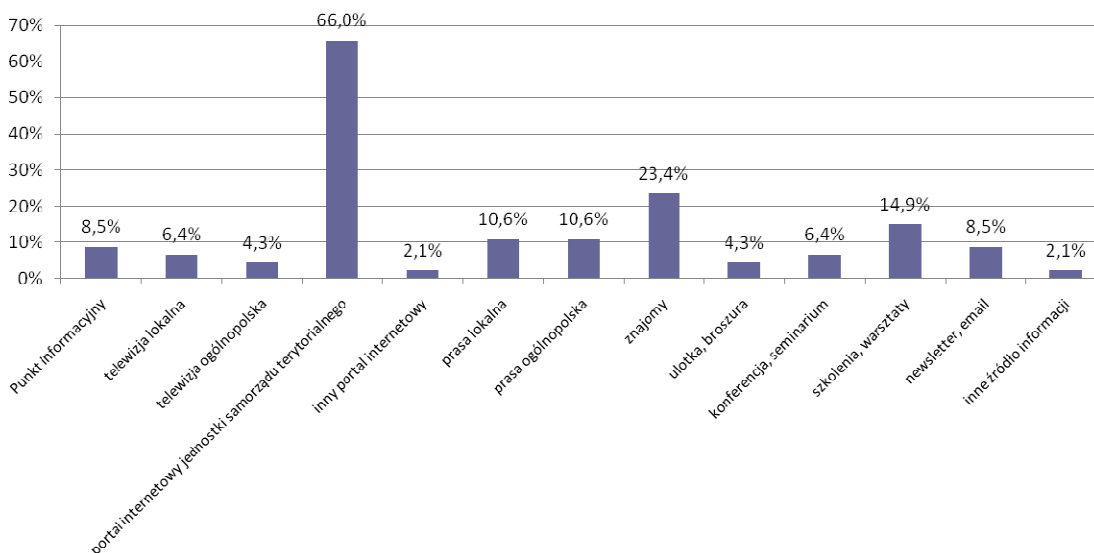
internetowy [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl), zaś najmniejsza liczba beneficjentów (1,1%) miała styczność z ulotką bądź broszurą na temat wsparcia z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego.

Zaskakiwać może fakt, iż wyraźnie najczęściej deklarowanym źródłem informacji jest portal internetowy [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl), który zawiera ograniczoną ilość informacji dedykowanych RPOWP, podczas gdy zdecydowanie mniejszy udział w udzielonych odpowiedziach miała witryna internetowa RPOWP ([www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl)). Wskazać jednak można na przynajmniej dwa wyjaśnienia powyższej sytuacji. Po pierwsze, należy pamiętać, iż pytanie dotyczyło pierwszego źródła informacji, z którego respondenci dowiedzieli się o możliwości aplikowania w ramach RPOWP, a nie witryny internetowej zawierającej kompleksowe i szczegółowe informacje dotyczące Programu (w tym kontekście pozytywnie ocenić należy fakt możliwości uproszczonego „przejścia” z witryny internetowej [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) do portalu poświęconego RPOWP). Po drugie, ze względu na fakt, iż znajdując się na stronie internetowej [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl), po wejściu w zakładkę „RPOWP” użytkownik jest automatycznie przenoszony do witryny [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl), co może – także ze względu na wysoce zbliżony sposób sformułowania adresu obu witryn internetowych – może sugerować, iż strona internetowa poświęcona RPOWP nie jest witryną autonomiczną, lecz jedynie podstroną portalu [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl). Wydaje się jednak, że powyższa sytuacja nie jest problemem, kluczowe pozostaje bowiem to, iż osoby poszukujące informacji na temat możliwości aplikowania o wsparcie ze środków RPOWP skutecznie docierają do źródła informacji za pośrednictwem sieci Internet.

Jak się okazuje, jeśli chodzi o nawiązanie pierwszego kontaktu informacyjnego dotyczącego RPOWP bardzo ograniczona skuteczność cechuje Punkty Informacyjne (6,4%), wydaje się, że w większym stopniu podmioty te traktowane są jako źródło informacji dla tych osób, których plany i oczekiwania dotyczące RPOWP są już, przynajmniej w jakimś stopniu, skonkretyzowane. Oznacza to, że pracownicy zajmujący się obsługą klientów w Punktach Informacyjnych muszą dysponować wiedzą na tyle konkretną i szczegółową, by zaspokoić potrzeby informacyjne osób, które mają już ogólną wiedzę na temat Programu i zawartej w nim oferty wsparcia dla poszczególnych kategorii wnioskodawców.

Podobne pytanie, tj. dotyczące źródeł informacji na temat RPOWP, z których respondenci dowiedzieli się o możliwości wsparcia z RPOWP zadawano także nieskutecznym wnioskodawcom.

**Wykres 17. Źródła, z jakich nieskuteczni wnioskodawcy uzyskali informację o możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego**

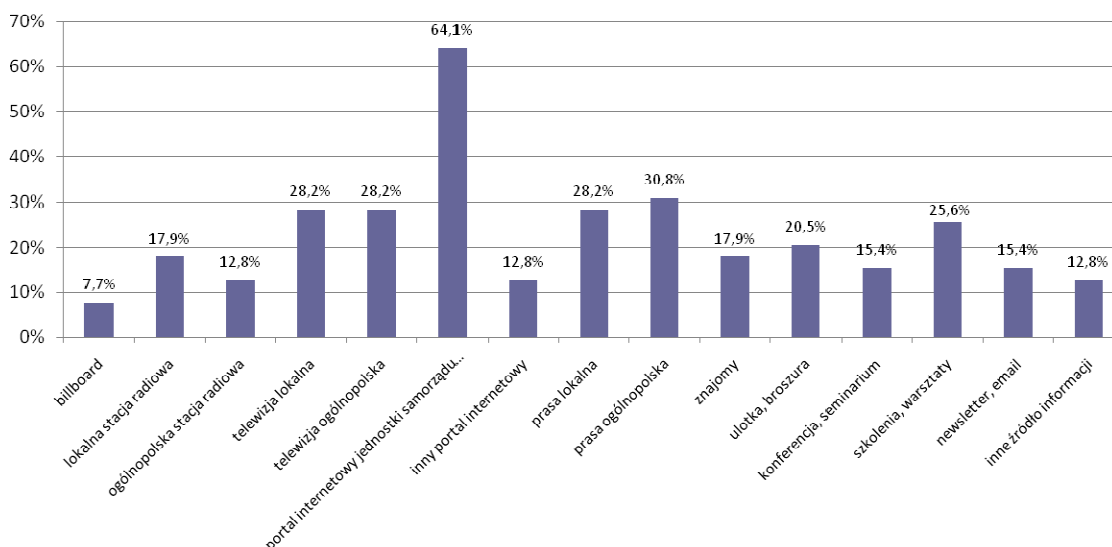


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=50

W przypadku nieskutecznych wnioskodawców głównym kanałem pozyskiwania informacji o RPOWP również pozostaje kanał internetowy – najwięcej, bo aż 66% respondentów o możliwości uzyskania wsparcia w ramach RPOWP dowiedziało się z portalu internetowego JST (chodzi tu o witryny internetowe JST wszystkich szczebli, odsetek ten obejmuje więc także wskazania odnoszące się do witryny internetowej samorządu województwa, czyli [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl)). Podobnie jak w przypadku beneficjentów, także i w tej grupie stosunkowo duże znaczenie jako źródło informacji o RPOWP okazali się mieć znajomi (blisko jedna czwarta badanych wskazała na to źródło). I również w stopniu zbliżonym do grupy beneficjentów ujawniło się niewielkie znaczenie PI jako miejsca pierwszego kontaktu z RPOWP (tylko 8,5% badanych dowiedziało się o możliwości skorzystania ze wsparcia w ramach RPOWP właśnie w Punkcie Informacyjnym).

Również tę kategorię respondentów, która dotychczas nie aplikowała o wsparcie zapytano o to, z jakich źródeł informacji dowiedzieli się o możliwości uzyskania wsparcia z RPOWP (pytanie zadawano jedynie tym respondentom, którzy zadeklarowali znajomość Programu).

**Wykres 18. Źródła, z jakich potencjalni beneficjenci uzyskali informację o możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=49

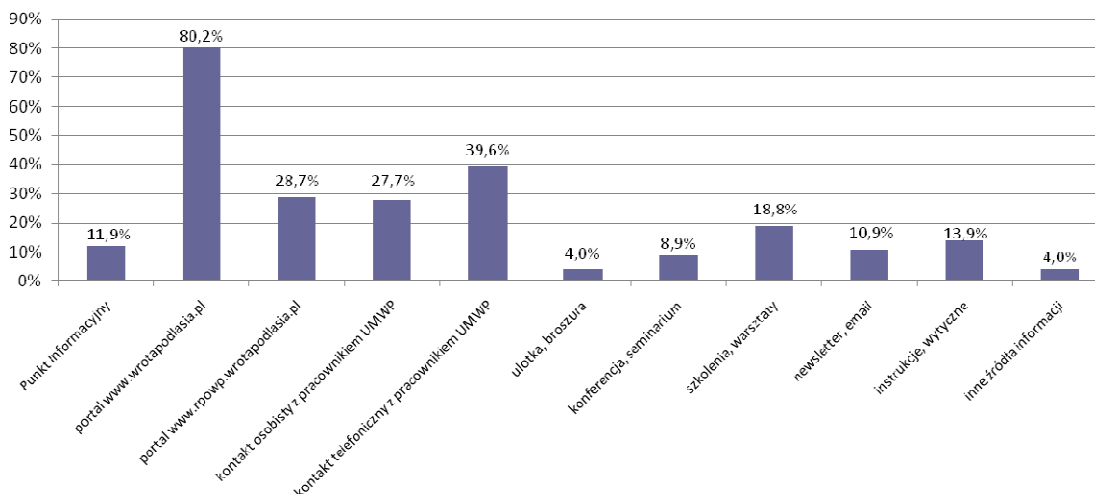
Ponad 60% potencjalnych beneficjentów odpowiedziało, iż informację na temat Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego uzyskało dzięki portalowi jednostki samorządu terytorialnego. Prawie 1/3 badanych wskazała, że znaczącym źródłem informacji w tym zakresie była prasa ogólnopolska. Prawie 30% respondentów stwierdziło, że o RPOWP dowiedzieli się z telewizji lokalnej i ogólnopolskiej oraz z prasy lokalnej. Co czwarty potencjalny beneficjent wskazał, iż uczestniczył w szkoleniach i warsztatach na temat RPOWP, co pozwoliło mu ugruntować wiedzę na ten temat. Najmniej popularne źródła informacji stanowią billboardy (7,7%) oraz ogólnopolska stacja radiowa i portal internetowy inny niż jednostki samorządu terytorialnego (12,8%).

Jak widać, także wśród podmiotów nieaplikujących o wsparcie dominuje sytuacja, w której pierwszy kontakt z informacjami na temat RPOWP miał miejsce za pośrednictwem sieci Internet, a konkretnie – witryny internetowej JST. Niniejszy wniosek uzasadnia sformułowanie rekomendacji dotyczącej wprowadzenia rozwiązań profilujących internetowy kanał komunikacji (witryna internetowa [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl)) w sposób odpowiadający specyficznym potrzebom tych osób i podmiotów, które nie dysponują żadną wiedzą na temat RPOWP lub ich wiedza ma charakter ogólny, fragmentaryczny lub powierzchowny.

**Rekomendacja 2.** Biorąc pod uwagę, iż pierwszy kontakt z RPOWP w przypadku większości badanych (zarówno beneficjentów, nieskutecznych wnioskodawców oraz podmiotów nieaplikujących) miał miejsce za pośrednictwem strony internetowej za celowe uznać należy stworzenie odrębnej sekcji na witrynie internetowej [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl), która byłaby adresowana do osób, które dotychczas nie miały żadnej styczności z Programem oraz zapewnienie dostępu do informacji na temat RPOWP poprzez samorządowe strony internetowe.

Powyższe dane dotyczyły tych form kontaktu, w ramach których respondenci po raz pierwszy uzyskali informację na temat możliwości aplikowania o wsparcie z RPOWP. W ramach analizy form kontaktu z DZ RPO zostały jednak także zidentyfikowane źródła informacji na temat przygotowywania, zarządzania i rozliczania projektów, z których korzystali beneficjenci RPOWP (chodzi tu więc o te źródła informacji, które wykorzystywane były, gdy dany podmiot był już świadomy możliwości uzyskania wsparcia z RPOWP, czy wręcz był zdecydowany z tego wsparcia skorzystać).

**Wykres 19. Źródła informacji na temat przygotowywania, zarządzania i rozliczania projektów, z których korzystali beneficjenci RPOWP**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=101; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

Podstawowym źródłem informacji na temat RPOWP jest dla beneficjentów strona internetowa. Jednocześnie jednak zauważyć należy, że zdecydowanie największy odsetek wskazań odnotował portal [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) (80,2%), podczas gdy portal [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl) – a więc witryna internetowa dedykowana RPOWP – wskazywany był jedynie przez 28,7% respondentów. Biorąc pod uwagę, że na pierwszej z wymienionych stron internetowych generalnie nie są zamieszczane informacje dotyczące RPOWP należy podejrzewać, że powyższa struktura odpowiedzi wynika – na co zwrócono wcześniej uwagę w kontekście form „pierwszego kontaktu” z RPOWP, gdzie mieliśmy do czynienia z podobną sytuacją – z faktu traktowania witryny poświęconej RPOWP jako podstrony strony głównej samorządu województwa. Nie należy powyższej sytuacji traktować jako problemu, istotniejsze jest bowiem, by osoby i podmioty zainteresowane informacjami dotyczącymi RPOWP miały za pośrednictwem strony internetowej dostęp do wszelkich informacji związanych z Programem.

Kluczowe znaczenie strony internetowej jako kanału informowania o RPOWP podkreślali także sami pracownicy DZ RPO w badaniu jakościowym. Pozytywnie oceniono zmiany, jakim poddano witrynę internetową RPO, które uczyniły ją bardziej przyjazną i czytelną. Podobnie witrynę internetową ocenili pracownicy DZ RPO, którzy w badaniu CAWI stwierdzili, że strona internetowa [rpowp.wrotapodlasia.pl](http://rpowp.wrotapodlasia.pl) jest przejrzysta i łatwo można na niej znaleźć poszukiwaną informację/dokument (tego zdania jest 65,9% pracowników).

Problemem zasygnalizowanym w trakcie wywiadów IDI były jednak – po pierwsze – trudności z aktualizacją danych: pewne informacje, które cały czas są umieszczone na stronie internetowej są nieaktualne i beneficjent nie jest w stanie samodzielnie wyselekcjonować tych

informacji i dokumentów, które pozostają nieaktualne.

**Rekomendacja 3.** Informacje, które pozostają na stronie internetowej pomimo ich nieaktualnego charakteru powinny być opatrywane odpowiednią adnotacją, która jednoznacznie wskazuje na nieaktualność danej informacji wraz z odnośnikiem do informacji aktualnej (ew. wskazaniem dla jakich kategorii beneficjentów dana informacja lub dokument jest nieaktualna, a dla jakich nadal obowiązuje).

Po drugie, biorąc pod uwagę dużą różnorodność kategorii podmiotów, które mogą korzystać ze wsparcia w ramach RPOWP, a tym samym różnorodność potrzeb informacyjnych i oczekiwań, co do zawartości i struktury witryny internetowej problemem pozostaje jej uniwersalny charakter. Wydaje się jednak, że przygotowanie witryny internetowej, która byłaby dopasowana do wszystkich typów podmiotów nie jest możliwe (docenić należy, że rozróżnienie rodzajów informacji adresowanych do różnych kategorii odbiorców zostało uwzględnione w sekcji „Chcę realizować projekt”, która jest często pierwszym elementem witryny, z którego korzystają wnioskodawcy).

W badaniu jakościowym pracowników IZ pojawiła się też opinia, iż jest to portal dla beneficjenta, a nie dla pracowników DZ RPO. Jest to oczywiście prawda w tym sensie, iż to beneficjent jest głównym odbiorcą informacji zawartych na stronie internetowej RPOWP i że z myślą o nim zamieszczane są tam wszelkie informacje. Należy jednak podkreślić, że pracownicy DZ RPO również powinni korzystać z witryny internetowej Programu i śledzić jej zmiany oraz pojawiające się na niej informacje, choćby po to, by móc w sposób precyzyjny kierować wnioskodawców do miejsc, w których znajdą oni wszelkie poszukiwane informacje (w kontekście dużego obciążenia pracowników kontaktami telefonicznymi z wnioskodawcami i beneficjentami, w przypadku, gdy kwestia o którą pyta wnioskodawca jest zawarta na stronie internetowej powinien on uzyskać informację o miejscu, w którym może on ją znaleźć, bez przekazywania całości wyjaśnień zawartych na stronie internetowej drogą telefoniczną).

W odniesieniu do strony internetowej wskazać należy także na – zidentyfikowany w rezultacie analizy jej zawartości – brak niektórych informacji, których umieszczenie na stronie przewiduje „Plan komunikacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013”. Chodzi tu o:

- możliwość oceniania zamieszczanych odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania;
- wykaz beneficjentów, którzy uzyskali dofinansowanie wraz z opisem działań i rezultatów projektów oraz informacje nt. aktualnie realizowanych projektów (część z tych informacji zawarta jest na odrębnej stronie, która ma postać „mapy projektów”, dane tam zamieszczone nie obejmują jednak wszystkich kategorii informacji, tj. nie obejmują charakterystyki działań i rezultatów projektów);
- link do serwisu poświęconego Programowi Operacyjnemu Kapitał Ludzki prowadzonego przez Instytucję Pośredniczącą POKL.

Jeśli chodzi o pierwszy element, to z punktu widzenia beneficjentów nie ma on dużego znaczenia, natomiast jego wprowadzenie umożliwiłoby bieżącą analizę popularności i użyteczności odpowiedzi zamieszczanych w sekcji „FAQ”, co mogłoby zostać wykorzystane w kolejnych działaniach informacyjnych. W przypadku drugiego elementu, choć wykaz beneficjentów (wraz z dodatkowymi informacjami na temat dofinansowanych projektów) jest dostępny, także w formie mapy realizowanych projektów, to jednak brakuje informacji dotyczących realizowanych działań i rezultatów. Tego rodzaju informacje na pewno wzbogacałyby charakterystykę projektów, pełniąc jednocześnie funkcję promocyjną poprzez wskazanie na konkretne efekty przedsięwzięć zrealizowanych w ramach RPOWP. Co się zaś tyczy elementu trzeciego, to wydaje się on istotny o tyle, że niekiedy okazuje się, że dany



podmiot nie może dofinansować planowanego przedsięwzięcia ze środków RPOWP i należy mu w takiej sytuacji dostarczyć informacji o dodatkowych źródłach pomocy (w tym przypadku odnosi się to do PO KL).

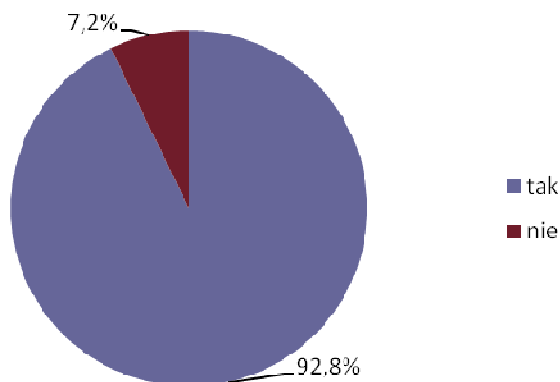
**Rekomendacja 4.** Na stronie internetowej RPOWP należy zamieścić wszystkie elementy i informacje przewidziane w „Planie Komunikacji na lata 2007-2013), tj.:

- możliwość oceniania zamieszczanych odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania;
- wykaz beneficjentów, którzy uzyskali dofinansowanie wraz z opisem działań i rezultatów projektów oraz informacje nt. aktualnie realizowanych projektów (część z tych informacji zawarta jest na odrębnej stronie, która ma postać „mapy projektów”, dane tam zamieszczone nie obejmują jednak wszystkich kategorii informacji, tj. nie obejmują charakterystyki działań i rezultatów projektów);
- linki do serwisu poświęconego Programowi Operacyjnemu Kapitał Ludzki prowadzonemu przez Instytucję Pośredniczącą POKL.

Spośród pozostałych form kontaktu wskazać należy na relatywnie dużą popularność wśród beneficjentów kontaktu telefonicznego z pracownikiem UMWP (39,6%), nieco rzadziej respondenci wskazywali, iż kontaktują się z pracownikami UMWP osobiście (27,7%) lub uczestniczą w szkoleniach i warsztatach (18,8%). Uwzględniając fakt, iż tylko 11,9% beneficjentów korzystało w zakresie przygotowywania, zarządzania i rozliczania projektów ze wsparcia informacyjnego Punktów Informacyjnych, oznacza to, że dla beneficjentów Punkty Informacyjne są w wyrażnie mniejszym stopniu źródłem informacji niż pracownicy DZ RPO. Pamiętajmy, iż mówimy tu o podmiotach, które otrzymały wsparcie, co z kolei czyni pracowników określonych referatów DZ RPO naturalnym partnerem komunikacyjnym (pracownicy ci będą współpracować z beneficjentem przez poszczególne fazy realizacji projektu, poza tym – w przeciwieństwie do pracowników PI – dysponują oni wiedzą na temat danego projektu). Integrując w tym miejscu wyniki badania dotyczące źródeł, z których wnioskodawcy dowiedzieli się o możliwości aplikowania o wsparcie z RPOWP oraz źródeł informacji na temat przygotowywania, zarządzania i rozliczania projektów, stwierdzić należy, że w obu tych obszarach znaczenie PI okazało się relatywnie niewielkie. Oznacza to, że obszarem, w którym przede wszystkim ujawnić mogłaby się informacyjna użyteczność PI, to faza konkretnego wsparcia informacyjnego adresowanego do podmiotów aplikujących o wsparcie, tj. identyfikujących konkretne obszary wsparcia adekwatne do ich potrzeb lub pracujące już nad wypełnieniem wniosku aplikacyjnego. Jeśli chodzi o ogólne informacje na temat RPOWP lub informacje związane z realizacją dofinansowanego projektu, deficyty informacyjne wśród wnioskodawców i beneficjentów są skuteczniej niwelowane przez inne kanały informacji, tj. witrynę internetową lub kontakt z pracownikami DZ RPO.

Biorąc pod uwagę, że relatywnie często źródłem informacji na etapie aplikowania o środki są – poprzez kontakt telefoniczny lub osobisty – pracownicy UMWP, kluczowe znaczenie ma kwestia ich odpowiedniego przygotowania merytorycznego. W tym kontekście pozytywnie ocenić należy dane przedstawione na poniższym wykresie.

**Wykres 20. Udział pracowników IZ w szkoleniach związanych z wykonywanymi zadaniami w 2009 roku**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97

Jak się okazuje, niemal wszyscy pracownicy DZ RPO (92,8%) uczestniczyli w 2009 roku w szkoleniach związanych z wykonywanymi zadaniami. Wynik ten należy ocenić jednoznacznie pozytywnie, a jednocześnie należy go traktować jako swoistą gwarancję rzetelności informacji przekazywanych przez pracowników wnioskodawcom i beneficjentom. Być może jest to jedna z przyczyn wysokich ocen, jakie kwalifikacjom swoich współpracowników przypisują pracownicy IZ – w badaniu CAWI 76,3% pracowników odrzuciło stwierdzenie, iż ich współpracownicy mają zbyt niskie kwalifikacje.

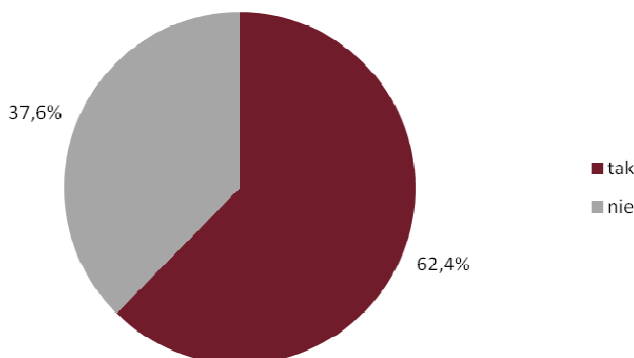
Jeśli chodzi o tematykę szkoleń, w których uczestnictwo pracowników IZ jest w tej chwili najpilniejsze, to w badaniu jakościowym zaakcentowano przede wszystkim tematykę szkoleń obejmującą: kwestie środowiskowe uwzględniane we wniosku aplikacyjnym oraz zagadnienie pomocy publicznej.

**Rekomendacja 5.** W najbliższym okresie największy nacisk w szkoleniach adresowanych do pracowników IZ powinien zostać położony na dwie kwestie: zagadnienia związane z problematyką ochrony środowiska uwzględnianą we wniosku aplikacyjnym oraz pomocy publicznej.

Zagadnienie uczestnictwa w szkoleniach, seminariach i spotkaniach informacyjnych było podejmowane nie tylko w odniesieniu do pracowników IZ, ale także beneficjentów, nieskutecznych wnioskodawców i potencjalnych beneficjentów. Poniżej przedstawiono szczegółowe dane dotyczące aktywności w udziale w tego rodzaju działaniach, wraz z ich oceną.



**Wykres 21. Uczestnictwo beneficjentów w szkoleniach, seminariach lub spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej**

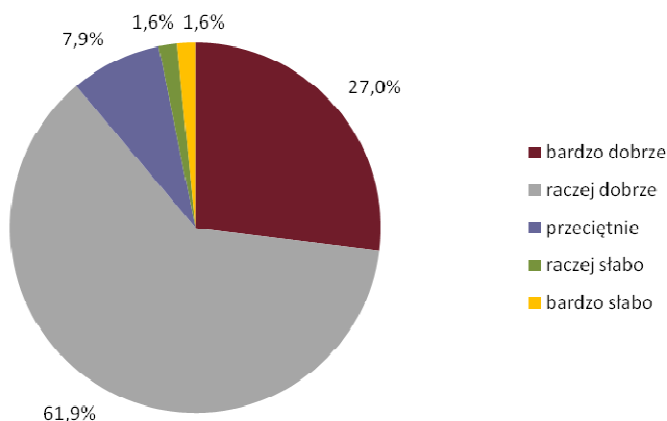


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=101

Większość beneficjentów (62,4%) brała udział w szkoleniach, spotkaniach i seminariach dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej. Brak partycypacji w tej formie podnoszenia swojej wiedzy w zakresie funduszy UE dotyczy nieco ponad jednej trzeciej badanych (37,6%).

Należy w tym miejscu podkreślić, że – choć w większości przypadków (65,2%) szkolenia, w których brali udział beneficjenci były organizowane przez UMWP, a więc jak należy podejrzewać dotyczyły przede wszystkim RPOWP – to jednak zidentyfikowany powyżej (i relatywnie wysoki) odsetek podmiotów korzystających ze szkoleń, seminariów i spotkań informacyjnych odnosi się do działań informacyjnych dotyczących wszelkich źródeł zewnętrznego finansowania ze środków wspólnotowych, a także obejmuje szkolenia prowadzone przez podmioty komercyjne.

**Wykres 22. Ocena szkoleń, seminariów lub spotkań informacyjnych pod kątem ich przydatności do potrzeb beneficjentów**

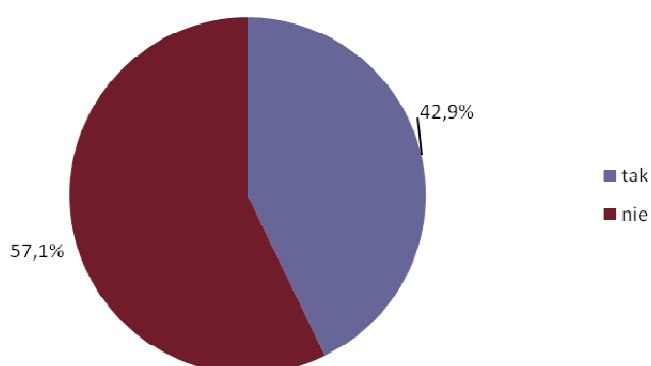


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=63, pytanie zadawane było podmiotom, których

przedstawiciele uczestniczyli w szkoleniach

Wyraźnie przeważają oceny pozytywne przydatności szkoleń, w których brali udział beneficjenci RPOWP – zagregowany odsetek odpowiedzi pozytywnych (zdecydowanych i umiarkowanych) wyniósł aż 88,9%. Oznacza to, iż szkolenia były w przeważającej mierze trafnie dobrane do potrzeb uczestników, którzy uzyskali wsparcie z RPOWP, co z kolei uzasadnia kontynuację dotychczasowych działań i określania zakresu tematycznego organizowanych przedsięwzięć informacyjnych i promocyjnych.

**Wykres 23. Uczestnictwo nieskutecznych wnioskodawców w szkoleniach, seminariach lub spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej**

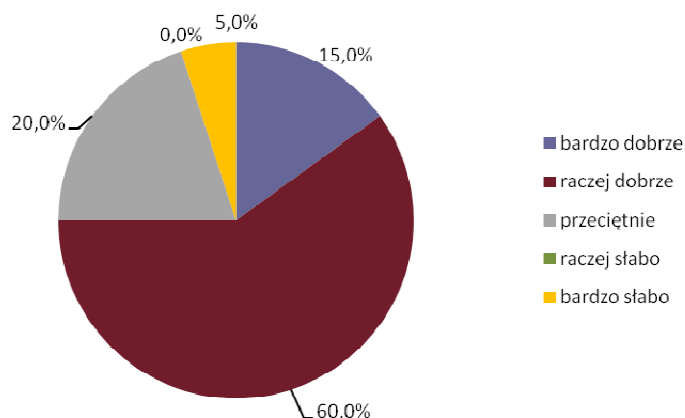


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=50

W przypadku nieskutecznych wnioskodawców poziom aktywności w korzystaniu ze szkoleń, seminariów i spotkań informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE okazał się mniejszy niż w przypadku beneficjentów – mniej niż połowa (42,9%) badanych reprezentujących tę kategorię brała udział w tego rodzaju przedsięwzięciach.

Trudno w sposób jednoznaczny stwierdzić, na ile mniejsza aktywność w omawianych tu inicjatywach informacyjno-szkoleniowych zaważyła na nieotrzymaniu wsparcia, faktem jednak pozostaje, iż wśród podmiotów, które nie otrzymały dofinansowania skłonność do zwiększania swojej wiedzy na temat projektów współfinansowanych ze środków UE okazała się mniejsza niż wśród beneficjentów. Mamy tu więc do czynienia z prawidłowością podobną do tej, która została zidentyfikowana w odniesieniu do aktywności wnioskodawców w tworzeniu komórek organizacyjnych zajmujących się pozyskiwaniem środków z funduszy UE lub specjalizowaniem się pracowników tym obszarze, gdzie profesjonalizacja działań (rozumiana jako wyznaczenie pracownika lub pracowników do stałego zajmowania się sprawami związanymi z pozyskiwaniem wsparcia ze środków UE) współwystępowała z wyższą skutecznością procesu aplikacyjnego.

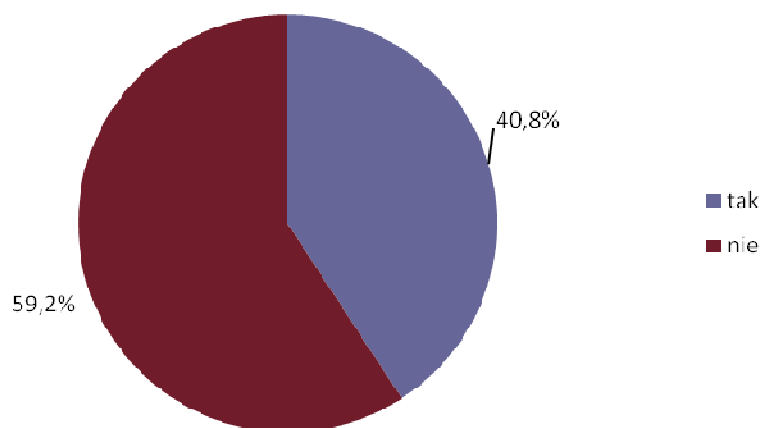
**Wykres 24. Ocena szkoleń, seminariów lub spotkań informacyjnych pod kątem ich przydatności do potrzeb nieskutecznych wnioskodawców**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=20, pytanie zadawane było podmiotom, których przedstawiciele uczestniczyli w szkoleniach

Choć w nieco mniejszym stopniu niż miało to miejsce w przypadku beneficjentów, to jednak także wśród nieskutecznych wnioskodawców dominują pozytywne opinie na temat przydatności szkoleń – 75% badanych pozytywnie oceniło je pod tym kątem.

**Wykres 25. Uczestnictwo potencjalnych beneficjentów w szkoleniach, seminariach lub spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej**



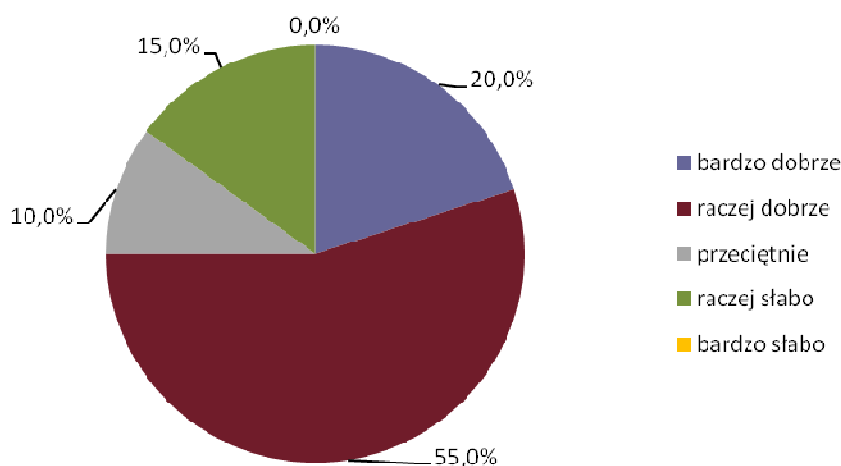
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=49

Prawie 60% potencjalnych beneficjentów przyznało, iż w ostatnim roku nie uczestniczyło w szkoleniach, seminariach ani spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej. Jedynie 2/5 badanych uczestniczyło w tego typu wydarzeniach. Oznacza to, że podmioty nieaplikujące o wsparcie z RPOWP cechuje najmniejsza aktywność w korzystaniu z inicjatyw zorientowanych na wzrost poziomu wiedzy w zakresie projektów współfinansowanych ze środków UE.<sup>43</sup>

Biorąc pod uwagę, że kategoria potencjalnych beneficjentów obejmuje te podmioty, które mogą skorzystać z dofinansowania w ramach RPOWP, istotnym zadaniem pozostaje dotarcie z ofertą informacyjną właśnie do tej grupy, w przypadku której – jak należy podejrzewać – generalny poziom wiedzy na temat funduszy unijnych jest relatywnie niski<sup>2</sup>.

Połowa badanych potencjalnych beneficjentów wskazała, że organizatorem szkoleń, seminariów bądź konferencji na temat pozyskiwania środków finansowych z Unii Europejskiej był Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego. Prawie 1/3 badanych odpowiedziała, iż organizatorem tych wydarzeń były inne podmioty. Wśród nich wymieniano Agencję Rozwoju Regionalnego, Bank Pekao S.A., Europejski Fundusz Społeczny oraz Starostwo Powiatowe w Łomży.

**Wykres 26. Ocena szkoleń, seminariów lub spotkań informacyjnych pod kątem ich przydatności do potrzeb potencjalnych beneficjentów**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=20

3/4 potencjalnych beneficjentów pozytywnie ocenia przydatność szkoleń, spotkań informacyjnych i seminariów. Jedynie co dziesiąty badany ocenił przydatność szkoleń jako przeciętną. 15% respondentów stwierdziło, że przydatność szkoleń w kontekście potrzeb ich firm lub instytucji jest raczej słaba. Żaden respondent nie stwierdził, że jakość szkoleń jest pod kątem ich przydatności bardzo słaba.

Większość badanych jako przyczynę niezadowolenia ze szkoleń, spotkań, seminariów podaje, iż są one zbyt ogólne. Respondenci skarżyli się, iż na szkoleniach przekazywano im niewielką ilość informacji, które pomogłyby im w ubieganiu się o dofinansowanie.

**Rekomendacja 6.** Choć generalnie aktywność podmiotów aplikujących i nieaplikujących o wsparcie ze środków RPOWP w szkoleniach, spotkaniach informacyjnych i seminariach dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej jest wysoka, to jednak należy dążyć do: (a) zwiększenia zainteresowania

<sup>2</sup> Jednocześnie należy także mieć świadomość, iż przynajmniej część potencjalnych beneficjentów po prostu nie jest zainteresowana korzystaniem ze wsparcia w ramach funduszy unijnych, w tym: RPOWP. W ich przypadku poziom partycypacji we wszelkich przedsięwzięciach zorientowanych na zwiększenie poziomu wiedzy na temat RPOWP będzie zawsze niski.

szkoleniami także podmiotów dotychczas nieaplikujących, (b) dbałości o możliwie szczegółowy charakter szkoleń (choćby poprzez organizację większej liczby szkoleń o charakterze szczegółowym, a nie dotyczących całościowo danego obszaru wsparcia.

Jeśli chodzi o pozostałe formy kontaktu na etapie aplikowania o środki, to wyraźnie rzadziej uczestnicy badania wskazywali na korzystanie z instrukcji i wytycznych (13,9%), co przy dużej popularności kontaktów (telefonicznych lub osobistych) oznacza, iż beneficjenci wolą informacje zawarte w dokumentacji konkursowej pozyskiwać nie w sposób samodzielny, lecz wykorzystujący kontakt z pracownikiem UMWP, co z kolei może sugerować, iż samodzielne zapoznanie się z rzeczoną dokumentacją nastęrcza beneficjentom trudności. Relatywnie rzadko wskazywanymi formami kontaktu okazały się także: Punkt Informacyjny (11,9%), newsletter, e-mail (10,9%) oraz konferencje i seminaria (8,9%).

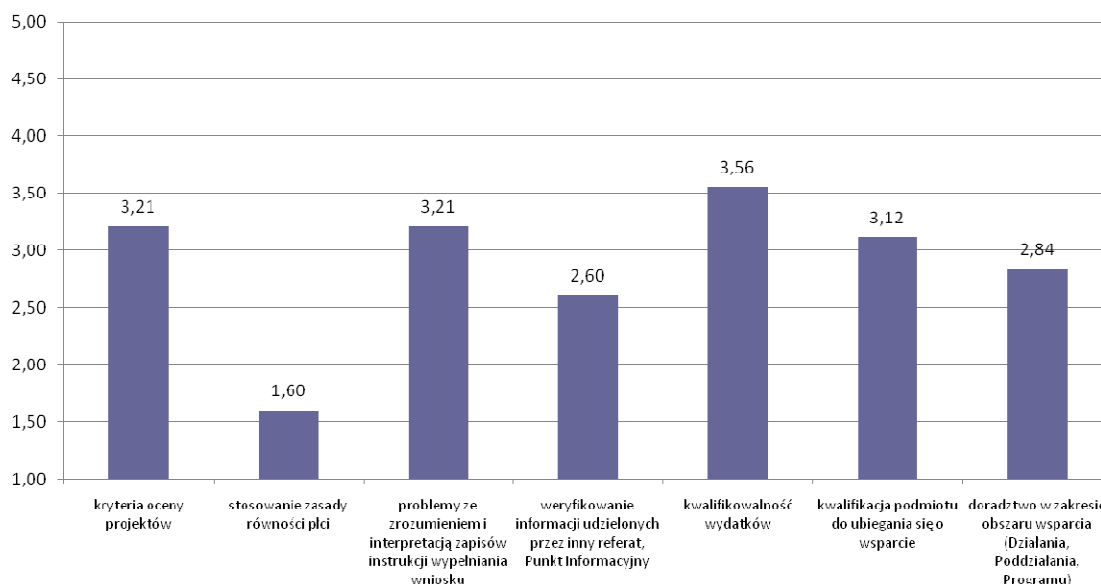
Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że najmniej popularnym sposobem pozyskiwania informacji o RPOWP okazały się ulotki i broszury (tylko 4% wskazań). Wydaje się, że przyczyną jest tu kwestia dystrybucji – tego rodzaju materiały mogą być dystrybuowane przede wszystkim w Punktach Informacyjnych lub podczas konferencji i seminariów. Jeśli jednak, wnioskodawca korzysta z którejś z tym form pozyskiwania informacji, to ulotka i broszura będzie pozostawać dla niego zbyt ogólnym, a tym samym – mało przydatnym, źródłem informacji. W rezultacie, ulotki i broszury mogą się okazać narzędziem promocji, które w ograniczonym stopniu trafia do podmiotów faktycznie zainteresowanych wsparciem w ramach RPOWP, a jednocześnie jest w odniesieniu do nich instrumentem o ograniczonej trafności.

**Rekomendacja 7.** Biorąc pod uwagę bardzo małą popularność ulotek i broszur wśród podmiotów rzeczywiście zainteresowanych wsparciem z RPOWP należy rozważyć rezygnację z tego sposobu promocji, ew. zmienić jego funkcję i traktować ów sposób jako adresowany do osób poszukujących podstawowych informacji o Programie.

### **2.1.1.3 Zakres przedmiotowy kontaktów i współpracy**

Zakres przedmiotowy kontaktów i współpracy pracowników DZ RPO z beneficjentami na etapie aplikowania o środki określony został w oparciu o odpowiedzi pracowników IZ na pytanie o to, z jakimi problemami najczęściej zwracają się do nich potencjalni beneficjenci lub firmy konsultingowe.

**Wykres 27. Najczęściej występujące problemy na etapie przygotowania projektu, z którymi do pracowników IZ zwracają się potencjalni beneficjenci/firmy konsultingowe**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=43; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż z danym problemem beneficjenci nie zwracają się nigdy, a 5, że z danym problemem beneficjenci zgłaszają się bardzo często

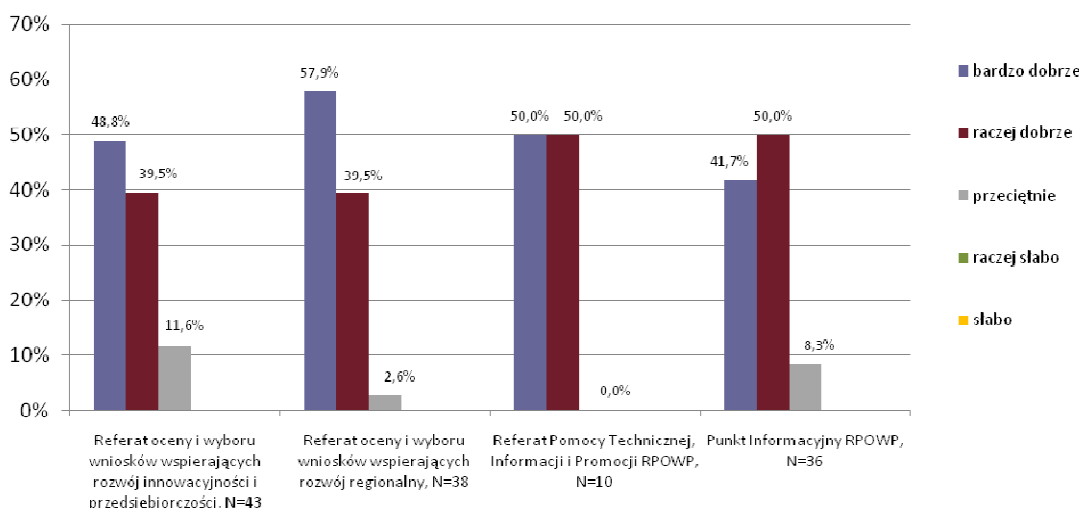
Jak widać najistotniejszą kwestią podejmowaną przez beneficjentów/firmy konsultingowe w kontaktach z pracownikami IZ na etapie aplikowania o środki jest zagadnienie kwalifikowalności wydatków. Oznacza to, że właśnie ten aspekt starania się o środki pozostaje dla podmiotów aplikujących (lub reprezentujących ich konsultantów) najbardziej niejasny i budzący wątpliwości, co z kolei wymusza kontakt z DZ RPO celem wyjaśnienia rzeczonych wątpliwości. Inne kwestie, z którymi relatywnie często zwracają się do pracowników DZ RPO beneficjenci i firmy konsultingowe to: kryteria oceny projektów, problemy ze zrozumieniem i interpretacją zapisów instrukcji wypełniania wniosku oraz kwalifikacja podmiotu do ubiegania się o wsparcie. Powyższą listą traktować należy jako swoisty katalog tematów, które wymagają swoistych działań „wyprzedzających” zorientowanych na przekazanie potencjalnym beneficjentom informacji na tyle jednoznacznych i precyzyjnych, by w stopniu mniejszym niż obecnie wymagały one wyjaśnień ze strony DZ RPO. Podjęcie skutecznych działań w tym zakresie wpłynęłoby korzystnie nie tylko na jakość przygotowywanych wniosków, ale także odciążałoby pracowników DZ RPO z bieżących obowiązków informacyjnych względem potencjalnych beneficjentów.

**Rekomendacja 8.** W działaniach informacyjnych podejmowanych przed rozpoczęciem konkursów dotyczących poszczególnych obszarów wsparcia (oraz w materiałach informacyjnych i dokumentach adresowanych do poszczególnych beneficjentów) należy zwrócić szczególną uwagę na te zagadnienia, które w chwili obecnej nastęrczają potencjalnym beneficjentom najwięcej trudności, o czym świadczy ilość dotyczących ich zapytań adresowanych do pracowników IZ.

### 2.1.1.4 Ocena kontaktów i współpracy

W dalszej części przedstawione zostały wyniki dotyczące oceny kontaktów i współpracy pomiędzy DZ RPO (pracownikami poszczególnych Referatów) a beneficjentami na etapie aplikowania o środki.

**Wykres 28. Ocena współpracy beneficjentów z poszczególnymi Referatami DZ RPO na etapie aplikowania o środki**



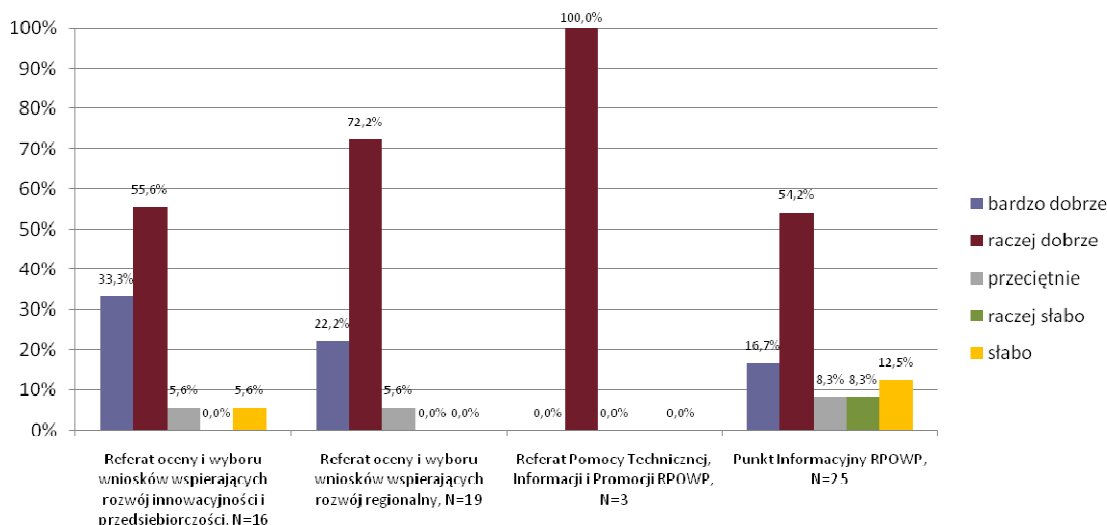
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości N=43, Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny N=38, Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP N=10, Punkt Informacyjny RPOWP N=36

Generalnie, beneficjenci dobrze oceniają współpracę z poszczególnymi Referatami Urzędu Marszałkowskiego na etapie aplikowania o środki. Świadczy o tym przede wszystkim dominacja pozytywnych ocen jakości tej współpracy (w najgorszym razie beneficjenci oceniali jakość współpracy z IZ na etapie aplikowania o środki jako przeciętną, w ani jednym przypadku beneficjenci nie zdecydowali się negatywnie ocenić swoich kontaktów i współpracy z komórkami organizacyjnymi DZ RPO, z którymi mieli kontakt do momentu uzyskania wsparcia).

Dokonując zagregowania odsetków wskazań dla wariantów „bardzo dobrze” i „raczej dobrze” zidentyfikowano te komórki organizacyjne, które są przez beneficjentów oceniane najlepiej. Najwyżej (100% pozytywnych wskazań) oceniono Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji, ale zauważyć należy, iż z tą komórką organizacyjną współpracowało jedynie 10 beneficjentów. Bardzo wysoko oceniona została przez beneficjentów jakość współpracy z Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny, o czym świadczy zarówno bardzo wysoki łączny odsetek ocen pozytywnych (97,4%), jak i najwyższy spośród wszystkich ocenianych komórek organizacyjnych udział ocen bardzo dobrych (57,9%). Nieco słabiej – choć podkreślimy, że nadal zdecydowanie pozytywnie – oceniona została przez beneficjentów jakość współpracy z Punktami Informacyjnymi oraz Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości.



**Wykres 29. Ocena współpracy nieskutecznych wnioskodawców z poszczególnymi Referatami Urzędu Marszałkowskiego na etapie aplikowania o środki**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania

Oceny jakości współpracy z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi dokonywali również w ramach badania nieskuteczni wnioskodawcy. W tym przypadku również przeważają oceny pozytywne, należy jednak zauważyć, że wyraźnie rzadziej oceny te miały charakter zdecydowany (wariant odpowiedzi „bardzo dobrze”), częściej zaś respondenci umiarkowanie pozytywnie ocenili swoje kontakty z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi DZ RPO na etapie aplikowania o środki. Należy także zauważyć, że wśród podmiotów, które nie otrzymały wsparcia (choć o nie aplikowały) pojawiły się krytyczne opinie dotyczące jakości współpracy z komórkami organizacyjnymi DZ RPO na etapie aplikowania o środki. W największym stopniu dotyczyły one Punktów Informacyjnych – nieco ponad jedna piąta (20,8%) badanych oceniła współpracę z PI słabo lub raczej słabo.

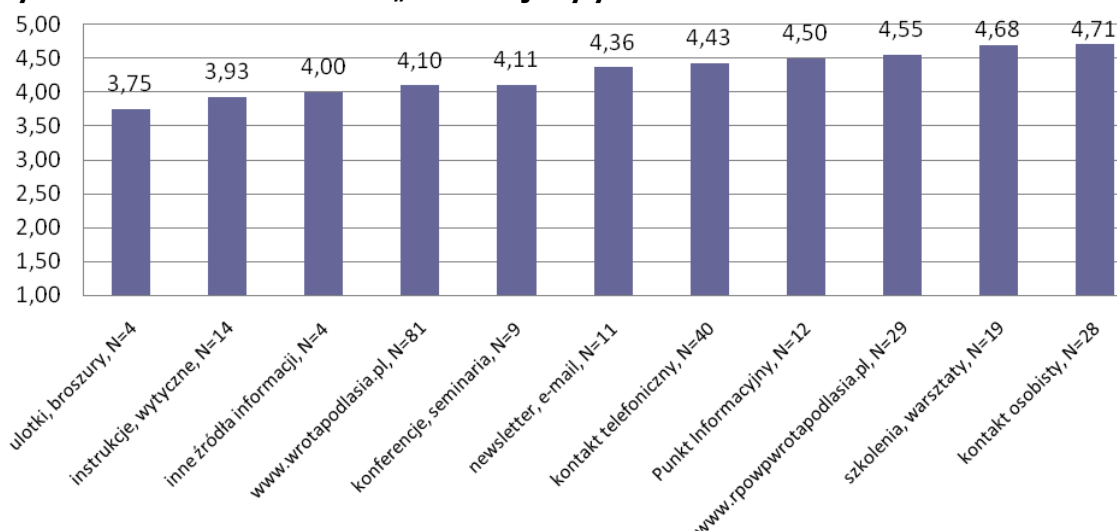
Oczywiście, za różnicę w ocenie jakości współpracy z DZ RPO jaką zidentyfikowano pomiędzy beneficjentami i nieskutecznymi wnioskodawcami może częściowo odpowiadać sam fakt rezultatu procesu aplikacyjnego – nieotrzymanie dotacji przez nieskutecznych wnioskodawców może wpływać na negatywną ocenę kontaktów z IZ. Bez wątpienia jednak celowe byłoby podjęcie działań, w ramach których kontakt DZ RPO z tą kategorią podmiotów aplikujących o wsparcie nie kończyłby się tylko na przekazaniu informacji o odrzuceniu wniosku lub nieuzyskaniu dotacji (jest to wysoce uzasadnione także w kontekście – zidentyfikowanego wcześniej – ryzyka pogłębienia się luki kompetencyjnej dotyczącej wiedzy na temat dostępnych możliwości korzystania ze wsparcia ze środków wspólnotowych pomiędzy beneficjentami a nieskutecznymi wnioskodawcami).

**Rekomendacja 9.** W celu podtrzymania zainteresowania nieskutecznych wnioskodawców dalszym aplikowaniem o wsparcie ze środków wspólnotowych wraz z informacją o odrzuceniu wniosku lub nieuzyskaniu dofinansowania należy tej kategorii wnioskodawców przekazywać dodatkowe informacje o innych możliwościach wsparcia (także w ramach innych Programów) oraz oferować doradztwo w PI dotyczące skorygowania tych błędów we wniosku aplikacyjnym, które stanowiły bezpośrednią przyczynę nieuzyskania wsparcia.



W dalszej części przedstawiono wyniki oceny – w kilku wyróżnionych wymiarach – poszczególnych źródeł informacji<sup>3</sup>, z których korzystali beneficjenci.

**Wykres 30. Ocena stwierdzenia „Informacje były nieaktualne”**



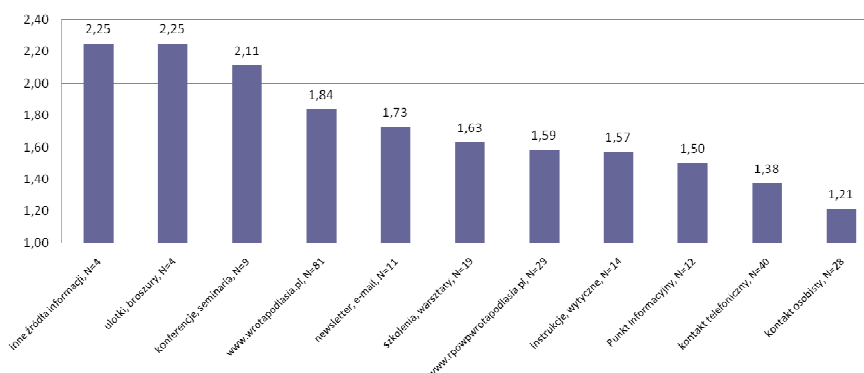
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadawane było jedynie beneficjentom korzystającym z danego źródła informacji; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż respondent zdecydowanie zgadza się z danym stwierdzeniem, a 5, iż respondent zdecydowanie nie zgadza się z danym stwierdzeniem

Spośród wyróżnionych źródeł informacji problemem dezaktualizacji najmniej dotknięty jest kontakt osobisty (średnia ocen: 4,71), co nie powinno dziwić biorąc pod uwagę, iż to pracownicy DZ RPO najwcześniej dysponują wiedzą o wszelkich pojawiających się zmianach. Relatywnie wysoko pod kątem aktualności informacji oceniono także: szkolenia i warsztaty (4,68), witrynę internetową [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl) (4,55), Punkty Informacyjne (4,55), kontakt telefoniczny (4,43) oraz newsletter, e-mail (4,36).

Z kolei wyraźnie najpoważniejszy problem nieaktualnego charakteru informacji dotyczy ulotek i broszur (3,75). Jest to naturalna konsekwencja długiego cyklu przygotowywania tego rodzaju materiałów informacyjnych, ale także stanowi to kolejny argument na rzecz – rekomendowanej wcześniej – rezygnacji z tej formy informowania o RPOWP, a przynajmniej znaczącego ograniczenia znaczenia tego kanału promocji.

<sup>3</sup> Poza określonymi precyzyjnie poszczególnymi źródłami informacjami prezentowane dane uwzględniają także wariant „inne źródła informacji”. Wariant ten wskazało jedynie 4 respondentów deklarując, iż korzystało z następujących źródeł informacji: centrum doradztwa biznesowego, firma konsultingowa, prasa regionalna, znajomi (każdy wariant został wskazany przez jednego respondenta). Uwzględniając dużą różnorodność ww. źródeł informacji w dalszej części raportu ten wariant odpowiedzi nie będzie poddawany szczegółowej analizie.

### Wykres 31. Ocena stwierdzenia „Informacje były przedstawione w sposób jasny i zrozumiały”



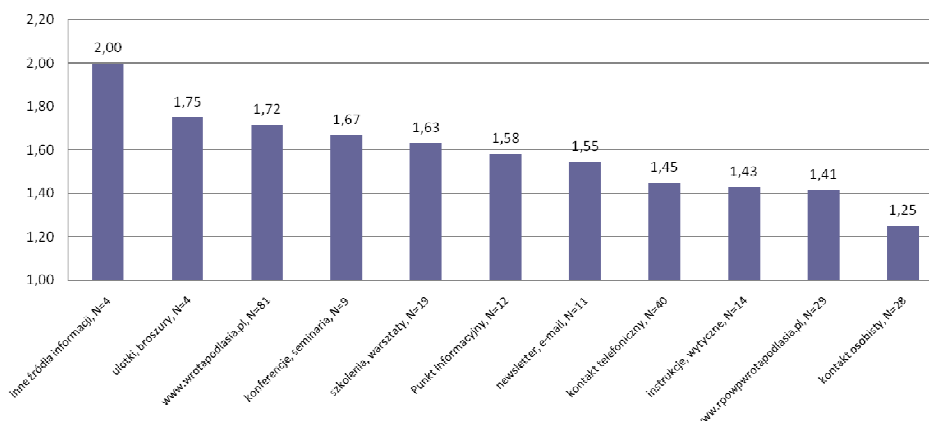
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadawane było jedynie beneficjentom korzystającym z danego źródła informacji; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż respondent zdecydowanie zgadza się z danym stwierdzeniem, a 5, iż respondent zdecydowanie nie zgadza się z danym stwierdzeniem

Drugi wymiar oceny wykorzystywanych źródeł informacji o RPOWP dotyczył jasności i zrozumienia przekazywanych informacji. Jak się okazuje, spośród wyróżnionych źródeł informacji najgorzej oceniono pod tym względem ten kanał informacji, który jest wykorzystywany najrzadziej, czyli ulotki i broszury (2,25). Oznacza to, że nawet pomimo relatywnie ogólnego charakteru zawartych w nich informacji, pozostają one stosunkowo niejasne i niezrozumiałe dla beneficjentów. Problem stanowić może także fakt, iż w przypadku konferencji i seminariów również mamy do czynienia z relatywnie negatywną oceną beneficjentów pod kątem zrozumiałości informacji przekazywanych w ich trakcie (2,11). Może to wynikać z szerokiego kręgu odbiorców, do których tego rodzaju przedsięwzięcia są adresowane – w rezultacie nie do końca pozostaje jasne jaka powinna być zasadnicza funkcja tego rodzaju spotkań i jakie potrzeby informacyjne powinny zostać w ich rezultacie zaspokojone. Problem ten w wyrażnie mniejszym stopniu dotyczy szkoleń i warsztatów, które choć mają zbliżoną formę do poprzedniego źródła informacji, to jednak są precyzyjnie pozycjonowane poprzez ich zaadresowanie do potencjalnych wnioskodawców (w rezultacie rodzaj i forma przekazywanych informacji w dużo większym stopniu odpowiada ich uczestnikom).

Pod względem jasności i zrozumiałości przekazywanych informacji zdecydowanie najlepiej oceniane są te źródła informacji, w których mamy do czynienia z kontaktem beneficjenta z pracownikiem DZ RPO lub PI, tj.: kontakt osobisty (1,21), kontakt telefoniczny (1,38), Punkt Informacyjny (1,50). Wydaje się, że w przypadku ww. form kontaktu możliwe jest wyjaśnienie pojawiających się na bieżąco wątpliwości, czego nie zapewniają pozostałe kanały komunikacji. Należy również przypuszczać, iż język, jakim posługują się przedstawiciele IZ w kontaktach osobistych lub telefonicznych z beneficjentami jest bardziej przyjazny i zrozumiały niż język pisany, który przyjmuje niejednokrotnie postać bardzo skomplikowaną i sformalizowaną.

Co ciekawe, w badaniu jakościowym realizowanym wśród kadry kierowniczej zwrócono uwagę na fakt, iż choć kontakt telefoniczny jest faktycznie najwygodniejszy, to jest w jego przypadku odczuwalny problem ograniczonej precyzji udzielanych informacji, co nie występuje w przypadku np. komunikacji e-mailowej (ten ostatni kanał komunikacji umożliwia także kumulowanie udzielanych odpowiedzi i przekazywanie ich innym pracownikom lub umieszczanie na stronie internetowej Programu, co z kolei ogranicza liczbę zapytań ze strony beneficjentów, które dotyczą tego samego zagadnienia).

### Wykres 32. Ocena stwierdzenia „Informacje były rzetelne”



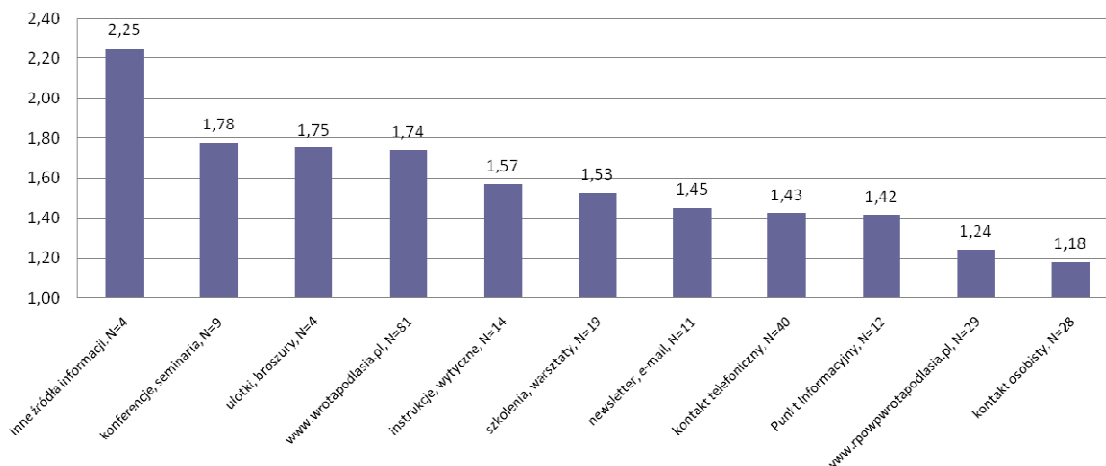
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadawane było jedynie beneficjentom korzystającym z danego źródła informacji; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż respondent zdecydowanie zgadza się z danym stwierdzeniem, a 5, iż respondent zdecydowanie nie zgadza się z danym stwierdzeniem

Rzetelność przekazywanych informacji jest najlepiej oceniana w przypadku kontaktu osobistego (1,25). Z relatywnie pozytywnymi ocenami w analizowanym aspekcie mamy także do czynienia w odniesieniu do takich źródeł informacji jak: witryna internetowa Programu (1,41), instrukcje, wytyczne (1,43) oraz kontakt telefoniczny (1,45).

Choć z pozytywną oceną rzetelności uzyskiwanych informacji mamy generalnie do czynienia w odniesieniu do wszystkich wyróżnionych źródeł informacji, to zauważyć należy, iż najslabiej pod tym względem oceniono: ulotki i broszury (1,75) oraz witrynę internetową [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) (1,72). Być może jest to konsekwencja – zidentyfikowanej wcześniej – relatywnie niskiej oceny obu tych kanałów komunikacji pod względem aktualności dostępnych w nich informacji. Wydaje się bowiem, iż nie sposób informacji ocenianych jako względnie nieaktualne oceniać zdecydowanie pozytywnie pod kątem ich rzetelności.

Jeśli chodzi o problem aktualności informacji zamieszczanych na witrynie internetowej [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl), to w badaniu CATI realizowanym wśród beneficjentów nie była podejmowana szczegółowa identyfikacja tych rodzajów informacji, które oceniono jako nieaktualne. To, że problem występuje, potwierdzono jednak także w badaniu jakościowym prowadzonym wśród pracowników DZ RPO, gdzie zwrócono uwagę na kwestię aktualizacji danych: pewne informacje, które cały czas są umieszczone na stronie internetowej są nieaktualne i beneficjent nie jest w stanie samodzielnie wyselekcjonować tych informacji i dokumentów, które pozostają nieaktualne. W ramach weryfikacji powyższych opinii ewaluator zidentyfikował – w rezultacie analizy zawartości witryny internetowej [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl) – przynajmniej jeden przypadek występowania powyższej sytuacji. Chodzi o dokument: „[Wytyczne Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 dla beneficjentów w zakresie informacji i promocji](#)”. Został on zaktualizowany w lipcu br. i choć w dziale „Informacja i promocja” jest zamieszczona obowiązująca wersja dokumentu, to w sekcji „Realizuję projekt” (podsekcja: „Obowiązki beneficjenta” nadal zamieszczona jest wersja dokumentu z marca 2009 roku, która jest w chwili obecnej nieaktualna i jej zapisy mogą wprowadzać w błąd beneficjentów.

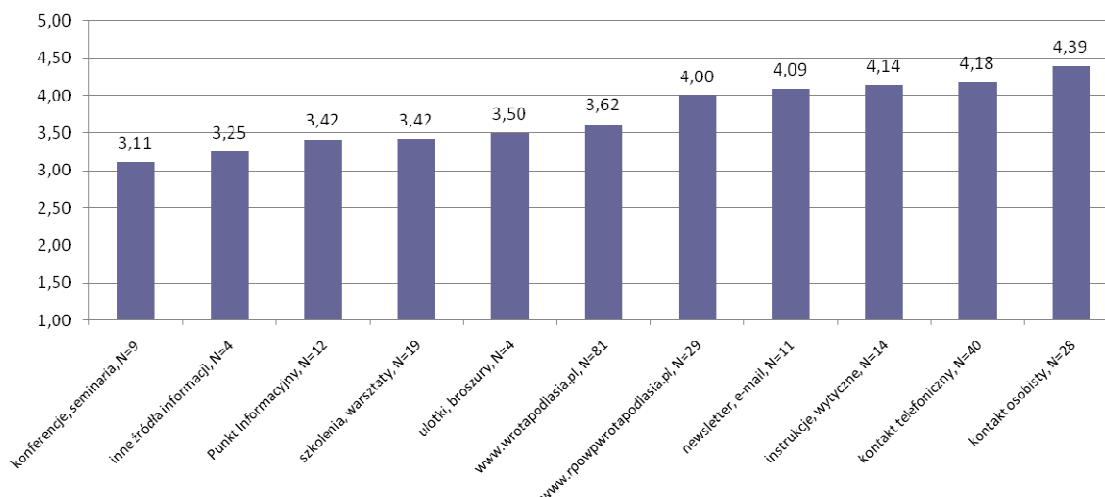
**Wykres 33. Ocena stwierdzenia „Informacje były przydatne (użyteczne)”**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadawane było jedynie beneficjentom korzystającym z danego źródła informacji; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż respondent zdecydowanie zgadza się z danym stwierdzeniem, a 5, iż respondent zdecydowanie nie zgadza się z danym stwierdzeniem

W przypadku oceny przydatności pozyskanych informacji mamy do czynienia sytuacją podobną do poprzedniego wymiaru oceny – generalna ocena beneficjentów jest w powyższym aspekcie pozytywna. Najlepsze noty uzyskały następujące kanały komunikacji: kontakt osobisty (1,18) oraz witryna internetowa [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl) (1,24). Z kolei najgorzej w opinii beneficjentów przedstawia się kwestia użyteczności informacji uzyskanych przez nich w ramach konferencji i seminariów (1,78), ulotek i broszur (1,75) oraz witryny internetowej [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) (1,74). W pierwszym przypadku przyczyną może być zidentyfikowany wcześniej problem, tj. nie do końca jednoznacznie określony adresat tego rodzaju działań informacyjnych. Jeśli chodzi o ulotki i broszury, czynnikiem ograniczającym ich użyteczność może być ich relatywnie ogólny charakter. Z kolei w przypadku witryny internetowej [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) stosunkowo słaba ocena użyteczności zawartych na niej informacji nie powinna dziwić o tyle, że strona ta nie dotyczy bezpośrednio RPOWP (Programowi dedykowana jest witryna [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl), a trzeba podkreślić, że informacje zawarte na tej stronie internetowej są przez beneficjentów oceniane bardzo pozytywnie pod kątem ich przydatności i użyteczności).

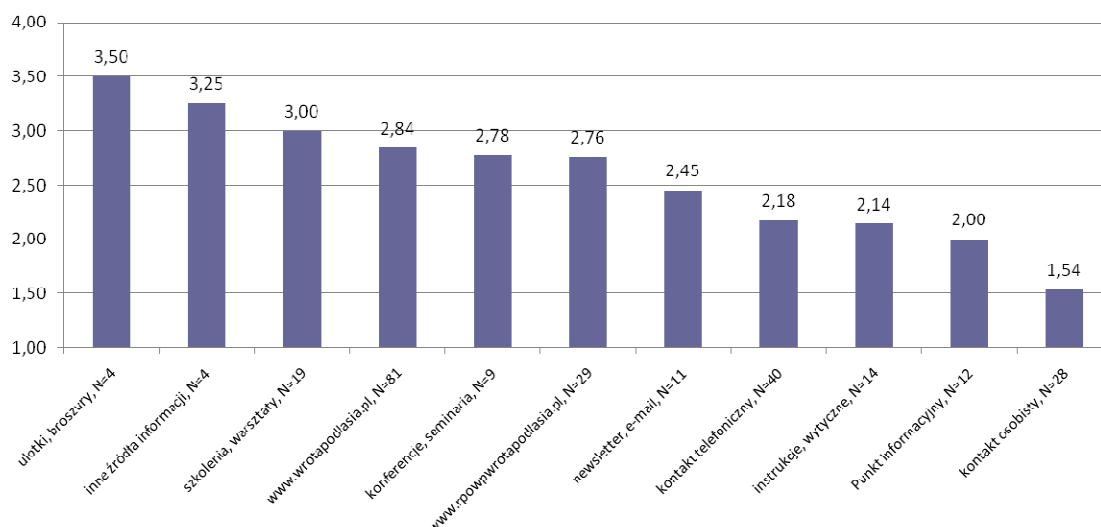
**Wykres 34. Ocena stwierdzenia „Informacje były ogólnikowe”**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadawane było jedynie beneficjentom korzystającym z danego źródła informacji; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż respondent zdecydowanie zgadza się z danym stwierdzeniem, a 5, iż respondent zdecydowanie nie zgadza się z danym stwierdzeniem

Jako najbardziej ogólnikowe ocenione zostały informacje pozyskiwane w ramach konferencji i seminariów (3,11). Wydaje się, że problem względniej ogólnikowości informacji pozyskiwanych w trakcie konferencji i seminariów w porównaniu z pozostałymi kanałami informacji trudno będzie całkowicie wyeliminować. Wynika to w dużym stopniu ze specyfiki tej formy przekazywania informacji na temat RPOWP – jako adresowana do możliwie szerokiej grupy odbiorców nie może ona pozostawać adekwatną wobec specyfiki problemów poszczególnych wnioskodawców lub beneficjentów. Bardziej niekorzystnie ocenić należy jednak fakt, iż wśród źródeł informacji ocenionych najsłabiej pod kątem ogólnikowości uzyskanych informacji znalazły się Punkty Informacyjne, gdzie wnioskodawca/beneficjent powinien uzyskiwać informacje precyzyjnie dopasowane do specyfiki ich problemu / projektu. Problem ogólnikowości informacji w najmniejszym stopniu dotyczy natomiast tych kanałów pozyskiwania informacji, które w większości dotychczas analizowanych kryteriów oceniane były pozytywnie, tj. kontaktu osobistego (4,39), kontaktu telefonicznego (4,18) oraz instrukcji i wytycznych (4,14). W przypadku kontaktu osobistego lub telefonicznego czynnikiem ograniczającym ogólnikowość przekazywanych przez pracowników DZ RPO informacji jest oczywiście możliwość dopytania przez beneficjenta o kwestie szczegółowe. Jeśli natomiast chodzi o dobry wynik uzyskany przez wariant „instrukcje, wytyczne”, to należy traktować go jako pośredni wskaźnik prawidłowego opracowania zapisów w tych rodzajach dokumentów.

**Wykres 35. Ocena stwierdzenia „Informacje były na tyle wyczerpujące, że nie potrzebowiałem dodatkowego źródła informacji”**



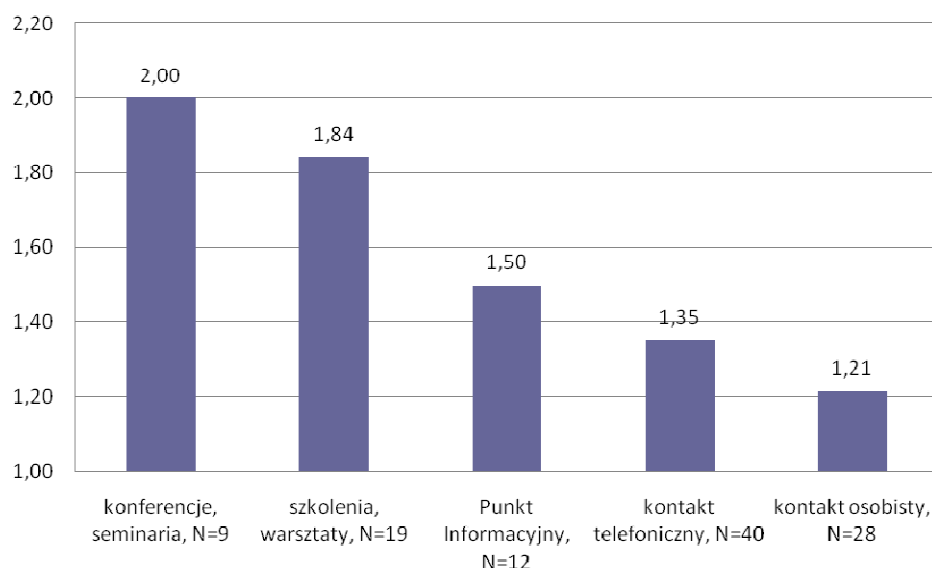
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadawane było jedynie beneficjentom korzystającym z danego źródła informacji; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż respondent zdecydowanie zgadza się z danym stwierdzeniem, a 5, iż respondent zdecydowanie nie zgadza się z danym stwierdzeniem

Najbardziej samowystarczalnym kanałem komunikacji okazał się kontakt osobisty (1,54), w mniejszym stopniu zaś: Punkt Informacyjny (2,00), instrukcje i wytyczne (2,14) oraz kontakt telefoniczny (2,18). Zidentyfikowaną różnicę pomiędzy kontaktem osobistym a telefonicznym tłumaczyć należy najprawdopodobniej tym, iż – jak podkreślono w badaniu jakościowym – w przypadku wizyty osobistej beneficjenta w urzędzie czas przypadający na obsługę jednej osoby wydłuża się w porównaniu z kontaktem telefonicznym i – w jeszcze większym stopniu – e-mailowym.

Powyższe dane uprawniają do stwierdzenia, iż samowystarczalność wykorzystywanych źródeł informacji powiązana jest z ich interaktywnością – spośród czterech źródeł informacji, które oceniono jako najbardziej wyczerpujące, w aż trzech przypadkach mamy do czynienia z rzeczoną interaktywnością (wyjątek stanowią tu „instrukcje, wytyczne”, ale w tym przypadku ich samowystarczalność zdaje się wynikać z ich funkcji, tj. konieczności objęcia swoim zakresem tematycznym wszystkich kwestii dotyczących danej kwestii).

Prezentowane na powyższym wykresie dane wskazują również na kolejny aspekt ograniczonej użyteczności ulotek, broszur. To źródło informacji oceniano relatywnie krytycznie w odniesieniu do wcześniej analizowanych aspektów oceny, tu okazuje się, że problemem dotyczącym ulotek i broszur jest także niewystarczający charakter zawartych w nich informacji.

**Wykres 36. Ocena stwierdzenia „Pracownicy, z którymi miałem kontakt byli komunikatywni i otwarci”**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadawane było jedynie beneficjentom korzystającym z danego źródła informacji; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż respondent zdecydowanie zgadza się z danym stwierdzeniem, a 5, iż respondent zdecydowanie nie zgadza się z danym stwierdzeniem

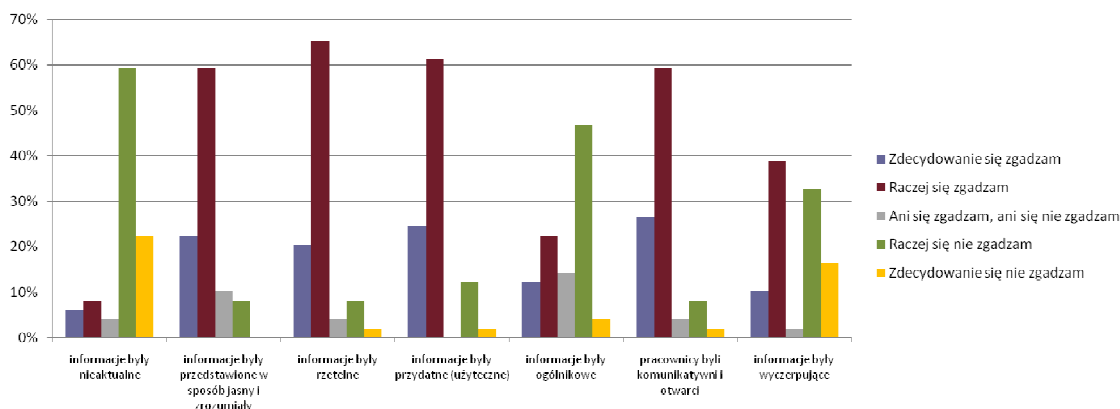
Ostatni aspekt oceny współpracy dotyczył tych jej form, które przewidują kontakt z pracownikami DZ RPO i odnosił się do kwestii komunikatywności i otwartości pracowników. Najlepiej pod tym względem ocenione zostały formy, w których kontakt z pracownikami IZ miał charakter bezpośredni: kontakt osobisty (1,21), kontakt telefoniczny (1,35), Punkt Informacyjny (1,50). Z kolei w przypadku tych form kontaktu, gdzie kontakt ten nie miał charakteru bezpośredniego, a respondent nie był jego jedynym adresatem, komunikatywność i otwartość przedstawicieli IZ oceniana była gorzej (szkolenia, warsztaty – 1,84; konferencje, seminaria – 2,00).

Podsumowując ocenę poszczególnych kanałów komunikacji przez beneficjentów podkreślić należy, że w zdecydowanej większości przypadków najlepiej oceniano osobisty lub telefoniczny kontakt z pracownikami DZ RPO. Wydaje się, że źródłem tak wysokich ocen w odniesieniu do wskazanych kanałów komunikacji jest przede wszystkim ich zindywidualizowany charakter oraz możliwość wyjaśnienia na bieżąco wszelkich pojawiających się wątpliwości. W analizowanych aspektach najslabiej oceniono natomiast takie źródła informacji jak: ulotki i broszury, konferencje i seminaria oraz witrynę internetową [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl). Dwa pierwsze kanały komunikacji ze względu na swoją ograniczoną użyteczność i funkcjonalność z punktu widzenia beneficjentów ocenić należy, jeśli nie za zbyt niskie, to przynajmniej za wymagające ograniczenia, jeśli chodzi o ponoszone na ich rzecz nakłady. Z kolei w ostatnim wskazanym przypadku (witryna internetowa UMWP) problemem wydaje się nie tyle ograniczona funkcjonalność strony internetowej i jej niedopasowanie do potrzeb informacyjnych (nie jest ona bowiem poświęcona RPOWP, trudno więc oczekiwać, by zawierała szczegółowe informacje na temat Programu), ale raczej odpowiednia promocja witryny [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl), z której przede wszystkim powinni korzystać beneficjenci Programu.



Uzupełnieniem danych prezentowanych powyżej i dotyczących beneficjentów są informacje dotyczące opinii nieskutecznych wnioskodawców w zakresie jakości informacji na temat RPOWP, jakie otrzymali oni ze strony IZ.

**Wykres 37. Opinie nieskutecznych wnioskodawców na temat jakości informacji na temat RPOWP przekazywanych przez UMWP**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=50

W oparciu o dane przedstawione na powyższym wykresie stwierdzić należy, że z punktu widzenia nieskutecznych wnioskodawców największy problem związany z informacjami uzyskanymi z DZ RPO dotyczył tego, iż nie były one w wystarczającym stopniu wyczerpujące (świadczą o tym relatywnie duży odsetek respondentów, którzy nie zgodzili się ze stwierdzeniem, iż informacje przekazane przez UMWP na temat RPOWP były na tyle wyczerpujące, że nie potrzebowali oni dodatkowego źródła informacji). Dla jednej trzeciej badanych problem stanowi także ogólnikowy charakter informacji uzyskanych z UMWP.

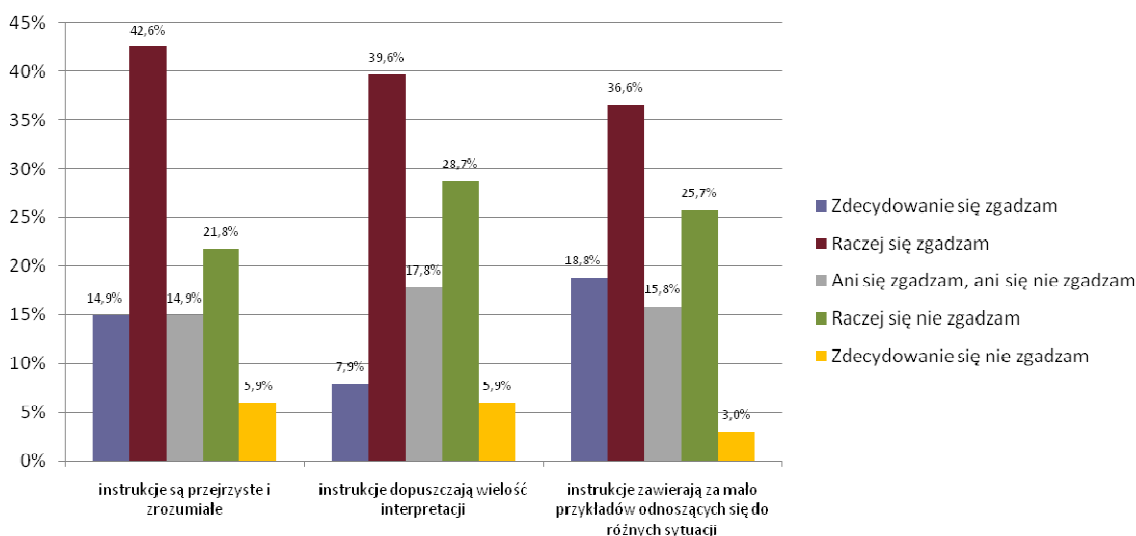
W przypadku pozostałych wymiarów oceny jakości informacji uzyskanych przez nieskutecznych wnioskodawców z IZ mamy do czynienia z wyraźną dominacją opinii wskazujących na pozytywną ocenę uzyskanych informacji.

Ostatni aspekt oceny kontaktów i współpracy badanych podmiotów z IZ dotyczył instrukcji wypełniania wniosków o dofinansowanie, studium wykonalności, a w przypadku beneficjentów – także wniosku o płatność. Instrukcje te były oceniane w trzech wymiarach dotyczących odpowiednio: przejrzystości i zrozumiałości instrukcji, dopuszczania wielości interpretacji oraz ilości przykładów odnoszących się do różnych sytuacji.

Nim przejdziemy do prezentacji wyników dotyczących niniejszej kwestii należy zastrzec, iż mamy tu do czynienia z subiektywnymi opiniami wnioskodawców dotyczącymi poszczególnych instrukcji. Trudno w sposób w pełni obiektywny ocenić instrukcje wypełniania poszczególnych dokumentów w wyróżnionych na potrzeby niniejszej ewaluacji wymiarach. Biorąc jednak pod uwagę, że to właśnie wnioskodawcy są głównym adresatem rzeczonych instrukcji, ich subiektywna opinia nie może być w tym względzie pominięta.



**Wykres 38. Opinie beneficjentów na temat instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie i wniosku o płatność oraz przygotowania studium wykonalności**

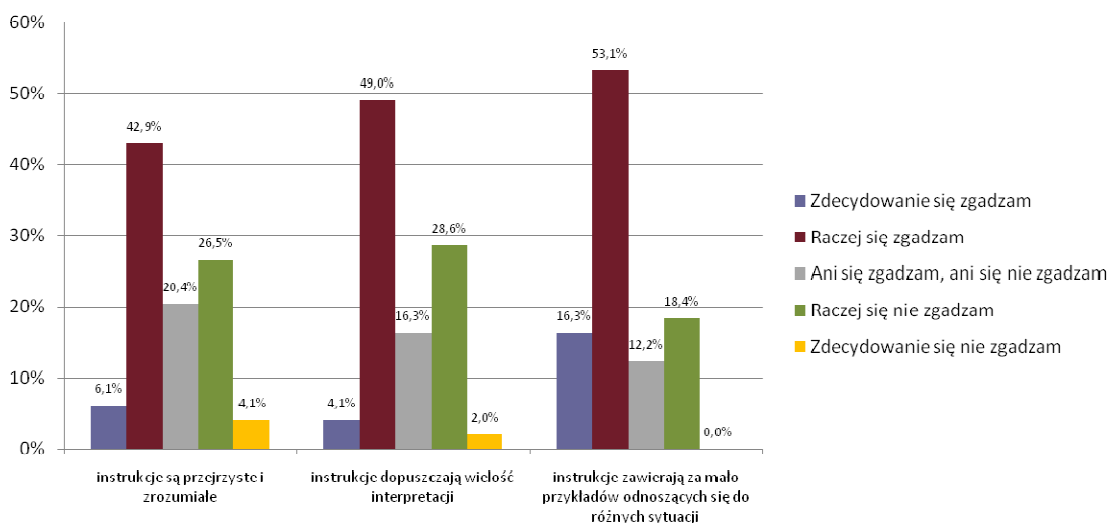


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=101

Choć większość beneficjentów jest przekonanych, iż instrukcje dotyczące wypełniania wniosku o dofinansowanie i wniosku o płatność oraz przygotowania studium wykonalności są przejrzyste i zrozumiałe, to jednak ponad jedna czwarta badanych negatywnie oceniła rzeczony instrukcje pod tym względem. Sporym problemem jest również i to, że dla większości beneficjentów (53,4%) instrukcje zawierają za mało przykładów odnoszących się do różnych sytuacji, co niewątpliwie utrudnia korzystanie z nich przez osoby i podmioty, do których są one adresowane. Relatywnie duży odsetek beneficjentów (47,5%) dostrzega też problem dopuszczania wielości interpretacji zapisów instrukcji, co z kolei ogranicza ich instruktywny walor, gdyż nie dają one jednoznacznej wskazówki beneficjentom, jak należy w danej sytuacji postąpić.

Podczas, gdy w przypadku dwóch pierwszych wymiarów oceny negatywne opinie dotyczące udostępnianych instrukcji nie są problemem bardzo poważnym (przejrzystość i zrozumiałość dokumentacji oraz zawarcie w nich przykładów odnoszących się do różnych sytuacji ułatwiają korzystanie z instrukcji, ale ich brak nie kwestionuje w sposób zasadniczy ich funkcjonalności), to dopuszczanie wielości interpretacji stanowi istotne ograniczenie funkcjonalności instrukcji i może generować błędy w dokumentach przygotowywanych przez wnioskodawców i beneficjentów (trzeba jednak wyraźnie podkreślić, iż zdecydowanie negatywnych ocen w tym aspekcie było jednak wyraźnie mniej niż w przypadku dwóch pozostałych aspektów oceny, co oznacza, iż skala występowania niniejszego problemu nie jest w chwili obecnej bardzo duża).

**Wykres 39. Opinie nieskutecznych wnioskodawców na temat instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie i instrukcji przygotowania studium wykonalności**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=50

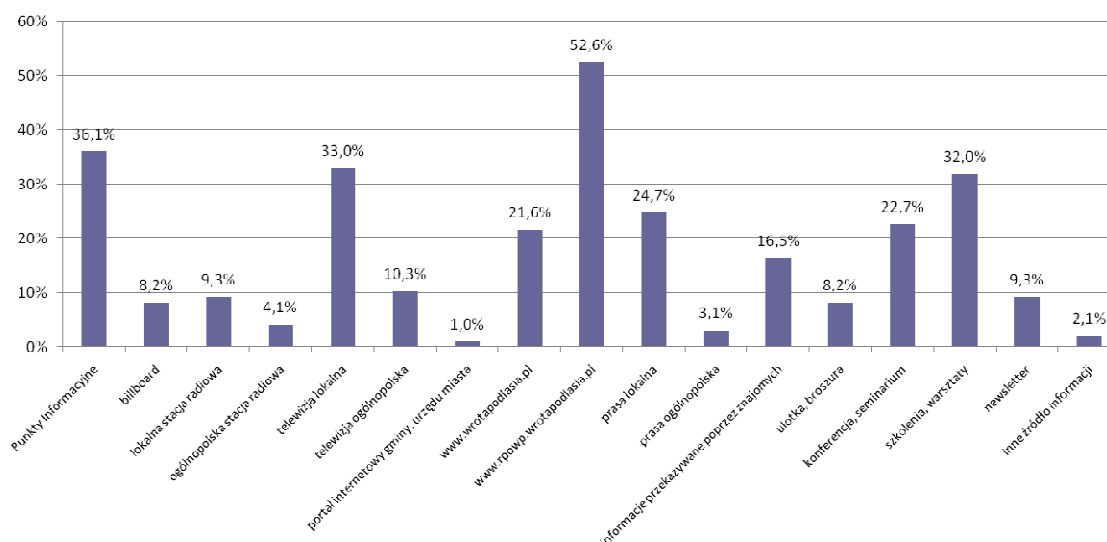
W przypadku grupy nieskutecznych wnioskodawców mamy do czynienia z większym – w porównaniu z grupą beneficjentów – przekonaniem o zbyt małej liczbie przykładów odnoszących się do różnych sytuacji, które są zawarte w ocenianych instrukcjach. Łącznie, aż 69,4% respondentów spośród tych podmiotów, które nie uzyskały dofinansowania jest przekonanych o tym, że instrukcje w zbyt małym stopniu są wzbogacone o konkretne przykłady. W przypadku dwóch pozostałych wymiarów oceny różnice pomiędzy beneficjentami a nieskutecznymi wnioskodawcami okazały się mniejsze.

W oparciu o powyższe dane – dotyczące zarówno opinii beneficjentów, jak i nieskutecznych wnioskodawców – stwierdzić należy, że najpilniejszym działaniem w zakresie zwiększenia przyjazności i funkcjonalności instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie i instrukcji przygotowania studium wykonalności powinno być wzbogacenie ich o konkretne przykłady odnoszące się do różnych sytuacji i – w nieco mniejszym stopniu – doprecyzowanie tych zapisów instrukcji, które obecnie otwierają pole do wielu możliwych interpretacji.

**Rekomendacja 10.** Główne dokumenty, na których bazują wnioskodawcy i beneficjenci w trakcie przygotowywania dokumentów aplikacyjnych i rozliczeniowych (instrukcja wypełnienia wniosku aplikacyjnego i wniosku o płatność, instrukcja przygotowania studium wykonalności) wymagają dopracowania przede wszystkim w dwóch aspektach: zwiększenia ilości konkretnych przykładów obrazujących poszczególne zapisy oraz doprecyzowania zapisów w sposób, który ograniczyłby wielość możliwych interpretacji.

Uzupełnieniem danych dotyczących oceny kontaktów i współpracy na etapie aplikowania o środki są – prezentowane poniżej – wyniki oceny przez pracowników IZ poszczególnych form przekazywania potencjalnym beneficjentom informacji o możliwości uzyskania wsparcia w ramach RPOWP pod względem ich skuteczności.

#### Wykres 40. Najskuteczniejsze zdaniem pracowników IZ formy przekazywania potencjalnym beneficjentom informacji o możliwości uzyskania wsparcia w ramach RPOWP



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=286

Ponad połowa pracowników IZ wskazała, iż najskuteczniejszą formą przekazywania potencjalnym beneficjentom informacji o możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego jest portal internetowy [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl). Około 1/3 pracowników za efektywną formę przekazywania informacji uznała Punkty Informacyjne (36,1%), telewizję lokalną (33%) oraz szkolenia i warsztaty (32%). Zdaniem badanych zdecydowanie nieskuteczne źródła informacji to portal internetowy gminy, urzędu miasta (1%), prasa ogólnopolska (3,1%) oraz ogólnopolskie stacje radiowe (4,1%).

Należy zauważyć, że przynajmniej częściowo mamy tu do czynienia z rozminięciem się opinii pracowników IZ o skuteczności poszczególnych kanałów komunikacji i faktu faktycznego korzystania z danej formy kontaktu przez wnioskodawców. W największym stopniu dotyczy to Punktów Informacyjnych, które choć postrzegane przez pracowników IZ jako skuteczna forma informowania o RPOWP, to jednak przez wnioskodawców wykorzystywane są relatywnie rzadko<sup>4</sup>.

Jakości funkcjonowania Punktów Informacyjnych poświęcona była odrębna technika badawcza – *mystery client* – w ramach której testowano telefoniczną i e-mailową formę kontaktu z PI. W badaniu uwzględniono Punkty Informacyjne w: Białymstoku, Łomży i Suwałkach. Łącznie przeprowadzono 15 obserwacji (6 telefonicznych i 9 e-mailowych).

Jeśli chodzi o kontakt telefoniczny, to jego jakość została przez audytorów dokonujących badania zdecydowanie pozytywnie, przy czym szczegółowe wyniki z przeprowadzonych audytów przedstawiono poniżej:

- Nawiązanie kontaktu telefonicznego nie nastręczało żadnych trudności – w zdecydowanej większości przypadków udało się nawiązać połączenie za pierwszym

<sup>4</sup> Potwierdzeniem pozytywnej oceny PI przez pracowników DZ RPO jest również fakt, iż tylko 24,6% uczestników badania CAWI przyznało, że informacje udzielane beneficjentom i potencjalnym beneficjentom przez PI wymagają korygowania i uzupełnienia.

razem, incydentalnie do nawiązania połączenia potrzebna była druga próba (połączenia telefoniczne były wykonywane w różnych dniach tygodnia oraz w różnych godzinach).

- Czas oczekiwania na uzyskanie połączenia był bardzo krótki – w zdecydowanej większości przypadków udało się nawiązać połączenie po nie więcej niż 20 sekundach oczekiwania, w jednym przypadku czas oczekiwania mieścił się w przedziale 20-40 sekund.
- Kontakt telefoniczny cechuje duża skuteczność informacyjna – w zdecydowanej większości przypadków udało się uzyskać odpowiedzi na pytania zadawane doradcy. W jednym przypadku doradca nie udzielił odpowiedzi na pytanie uzasadniając to koniecznością skonsultowania sprawy z odpowiednim Referatem DZ RPO; pomimo zapewnienia, iż po uzyskaniu informacji oddzwoni, by udzielić odpowiedzi – nie doszło do ponownego kontaktu (sytuacja dotyczyła Punktu Informacyjnego w Białymstoku).
- W połowie przypadków doradca wskazywał na dodatkowe źródła informacji, z których należy skorzystać w celu uzyskania poszukiwanych informacji.
- W większości przypadków doradcy musieli sprawdzić podawane informacje w innych źródłach (nie podawali ich z pamięci), nie zakłócało to jednak płynności w udzieleniu odpowiedzi osobie obsługiwanej.
- Tylko w jednym przypadku przed udzieleniem informacji doradca musiał skonsultować się z innym pracownikiem PI.
- W zdecydowanej większości przypadków doradcy zadawali dodatkowe pytania diagnozujące i precyzujące problem, a także zapraszali do ponownego kontaktu w przypadku wystąpienia ewentualnych niejasności.
- W czterech przypadkach doradcy wskazywali na alternatywne formy uzyskania dofinansowania, w sytuacji gdy projekt, którego dotyczyło zapytanie okazywał się być bardziej adekwatny do innego źródła wsparcia (w jednym przypadku wskazanie alternatywnych źródeł wsparcia odbyło się na prośbę audytora).
- W żadnym z analizowanych przypadków nie doszło do przerwania rozmowy przez doradcę z prośbą o telefon w późniejszym terminie.
- Jeśli chodzi o subiektywną ocenę doradcy, to wśród audytorów przeważały zdecydowanie pozytywne opinie dotyczące takich aspektów jak: uprzejmość, komunikatywność, przekazywanie informacji w sposób jasny i zrozumiały, posługiwanie się przystępnym językiem. Relatywnie najniższe noty pojawiły się w przypadku subiektywnej oceny dysponowania przez doradcę dużą wiedzą na temat RPOWP. Wydaje się jednak, że – przynajmniej częściowo – wynik ten może stanowić rezultat specyfiki formy kontaktu i funkcji, jaką pełnią PI, gdzie chodzi przede wszystkim o przekazanie w sposób szybki konkretnej odpowiedzi na zadane pytanie.
- Należy docenić, że niekiedy kontakt ze strony doradcy był kontynuowany bez wyraźnej prośby ze strony osoby kontaktującej się z PI. Sytuacja taka miała miejsce w przypadku PI w Łomży, gdzie doradca przekazał kilka dni po rozmowie telefonicznej drogą e-mailową informację, która w jego odczuciu mogła zainteresować osobę poszukującą wcześniej określonych informacji. Przypadek ten świadczy o dużym zaangażowaniu w udzieleniu osobom kontaktującym się z PI jak najpełniejszych informacji.
- Poza jednym przypadkiem, w którym z powodu braku kontaktu zwrotnego ze strony doradcy nie udało się ostatecznie uzyskać informacji, audytorzy generalnie pozytywnie ocenili doradców zarówno w aspekcie obiektywnym (uzyskanie poszukiwanych informacji), jak i obiektywnym (stosunek konsultanta do osoby zwracającej się z określonym pytaniem, zaangażowanie w rozwiązanie problemu, komunikatywność).

Jeśli chodzi o kontakt e-mailowy, to jego jakość została przez audytorów dokonujących badania oceniona zdecydowanie pozytywnie pod względem jakości uzyskanych informacji,

przy czym jednocześnie zidentyfikowany został problem braku odpowiedzi na część złożonych zapytań. Szczegółowe wyniki z przeprowadzonych audytów przedstawiono poniżej:

- Spośród 9 wysłanych zapytań (o różnym stopniu szczegółowości) otrzymano 7 odpowiedzi. W pozostałych przypadkach nie uzyskano odpowiedzi na zapytanie przesłane drogą e-mailową. Bez wątpienia należy podjąć działania zmierzające do tego, by responsywność w przypadku zapytań przesyłanych drogą elektroniczną wynosiła 100%.
- Czas oczekiwania na uzyskanie odpowiedzi był zróżnicowany. Najczęściej uzyskiwano odpowiedź tego samego lub następnego dnia. Były jednak przypadki uzyskania odpowiedzi po 2, a nawet 4 dniach.
- Odpowiedzi uzyskane drogą elektroniczną stanowiły odpowiedź na zadane pytanie i miały charakter konkluzyny, tj. zawierały rozstrzygnięcie postawionego problemu.
- Uzyskane odpowiedzi były zwarte i niezawierające informacji niepotrzebnych, o które pytający nie prosił, nie dotyczące tematu zapytania.
- Uzyskane informacje miały charakter konkretny, niejednokrotnie w treści odpowiedzi zawarte były cytaty z dokumentów programowych lub innego rodzaju dokumentacji dotyczącej RPOWP, wraz ze wskazaniem źródła cytatu.
- W przypadku połowy odpowiedzi konsultant zawarł w e-mailu zachętę do ponownego kontaktu w razie ewentualnych niejasności i wątpliwości.
- We wszystkich otrzymanych odpowiedziach zawarte były bezpośrednie dane kontaktowe konsultanta umożliwiające kontakt zwrotny w dowolnej formie.

Podsumowując, funkcjonowanie PI należy generalnie ocenić pozytywnie, szczególnie w przypadku obsługi telefonicznej. Szczególnie wysoko ocenić należy jakość merytoryczną uzyskanych informacji<sup>5</sup> oraz zaangażowanie konsultantów w udzielaniu osobie pytającej wyczerpujących odpowiedzi. Jedyne zastrzeżenia jakie można zgłosić do jakości obsługi klientów PI dotyczy kontaktu e-mailowego – w blisko jednej czwartej zapytań w ogóle nie uzyskano odpowiedzi na przesłane zapytanie.

**Rekomendacja 11.** W celu zapewnienia wysokiej jakości obsługi klientom korzystającym z usług PI za pomocą poczty elektronicznej należy rozważyć możliwość scentralizowania systemu zapytań e-mailowych i przypisania konkretnej osoby do zadania, jakim jest udzielanie odpowiedzi drogą elektroniczną. W takim modelu konsultanci PI skupiliby się wyłącznie na – najbardziej preferowanym przez potencjalnych wnioskodawców – kontakcie telefonicznym i osobistym.

W odniesieniu do kwestii funkcjonowania PI warto dodatkowo zauważyć niekonsekwencję w nazewnictwie tych jednostek. W różnych dokumentach (oraz różnych częściach witryny internetowej [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl)) zamiennie stosowane są dwie nazwy: Punkty Informacyjne oraz Punkty Informacji. Wydaje się, że w celu zniwelowania ewentualnych wątpliwości ze strony beneficjentów zasadne byłoby konsekwentne stosowanie jednej nazwy.

**Rekomendacja 12.** Należy dążyć do konsekwentnego stosowania jednego określenia PI. Wydaje się, że stosowanym konsekwentnie określeniem powinna być nazwa „Punkt

<sup>5</sup> Jest to więc potwierdzenie dobrego przygotowania merytorycznego konsultantów, którzy na bieżąco biorą udział w odpowiednich szkoleniach, a których wiedza jest cyklicznie weryfikowana.

Informacyjny” (zgodnie z zapisami Planu Komunikacji”).

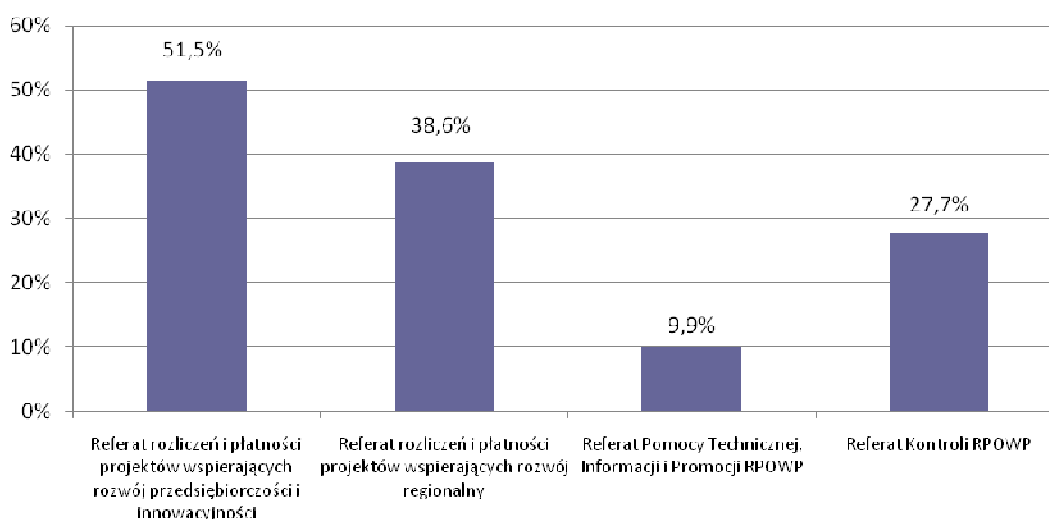
### 2.1.2 Współpraca na etapie realizacji projektów

W poprzednim podrozdziale przeprowadzono analizę dotyczącą współpracy na etapie aplikowania o środki. Poniżej przedstawiono natomiast dane dotyczące oceny współpracy na etapie realizowania tych projektów, które uzyskały dofinansowanie (w związku z tym prezentowane wyniki badania CATI odnoszą się jedynie do beneficjentów).

#### 2.1.2.1 Kontakty z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi DZ RPO

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące komórek organizacyjnych DZ RPO, z którymi na etapie realizacji projektu mieli kontakt beneficjenci.

**Wykres 41. Referaty Urzędu Marszałkowskiego, z którymi kontaktowali się beneficjenci na etapie realizacji projektu**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=133

Ponad połowa (51,5%) beneficjentów kontaktowała się z Referatem rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności na etapie realizacji projektów. Ponad 1/3 badanych (38,6%) kontaktowała się z Referatem rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny, zaś nieco ponad jedna czwarta (27,7%) z Referatem kontroli RPOWP. Najmniejszy odsetek ankietowanych (9,9%) wskazał, że na etapie realizacji projektów kontaktował się z Referatem Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP (wśród pracowników tej komórki organizacyjnej znajdują się również osoby obsługujące klientów PI w Białymstoku).

Powyższa struktura, z wyraźnie zarysowaną dominacją Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności, stanowi odzwierciedlenie popularności poszczególnych obszarów wsparcia – największym zainteresowaniem wnioskodawców cieszą się te obszary, które obsługuje właśnie ww. komórka organizacyjna (Oś Priorytetowa I oraz Działanie 3.2).

Kwestia kontaktów pracowników IZ z beneficjentami była podejmowana także w badaniu jakościowym, gdzie przedstawiciele kadry kierowniczej proszono o ocenę, na ile takie kontakty są absorbujące dla pracowników i zakłócają ich bieżącą pracę. Uczestnicy wywiadów IDI

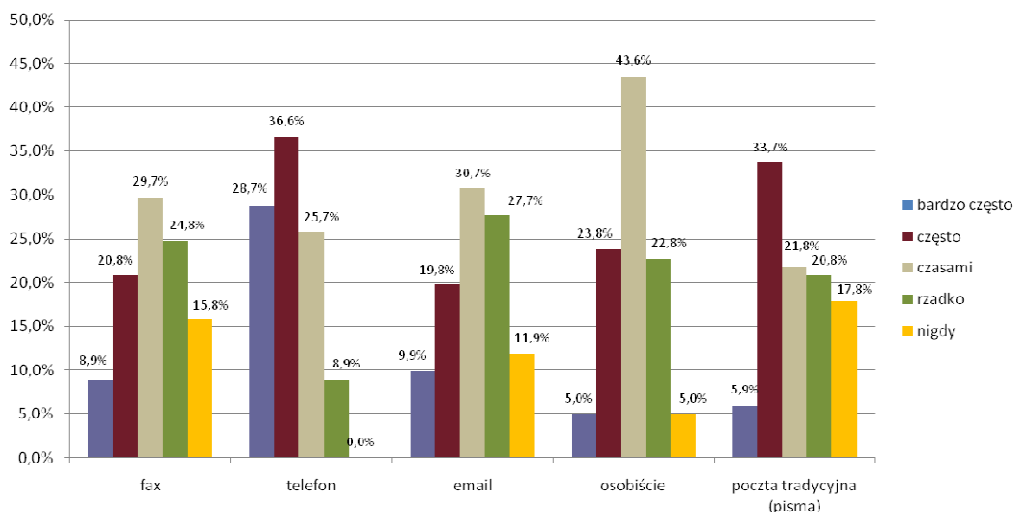


wskazywali, iż bardzo wiele zależy w tym przypadku od tzw. „czynnika ludzkiego”. W wielu przypadkach jest bowiem tak, iż kontakt (telefoniczny lub osobisty) pracowników IZ z beneficjentami jest celowy i produktywny, niejednokrotnie jednak beneficjenci są bardzo absorbujący, choć konkretna sytuacja tego nie wymaga (np. w sytuacji, gdy dana informacja przekazywana jest drogą pisemną, a beneficjent pomimo tego kontaktuje się z pracownikiem DZ RPO pytając o kwestie, które są wyjaśnione w piśmie). Poza tym, niekiedy ograniczona jest skuteczność tego rodzaju kontaktów – pomimo przekazywanych uwag beneficjenci nie wdrażają ich w swojej dokumentacji i przedkładają ponownie dokumenty zawierające dokładnie te same błędy. W związku z powyższym nie powinno dziwić, że aż 65% pracowników IZ jest przekonanych, że beneficjenci nie czytają podpisywanych dokumentów.

### 2.1.2.2 *Formy kontaktu*

Poniższy wykres przedstawia częstotliwość kontaktowania się beneficjentów z Departamentem Zarządzania RPO za pośrednictwem takich form jak: fax, telefon, e-mail, kontakt osobisty oraz poczta tradycyjna (chodzi w tym przypadku o kontakty w trakcie realizacji projektu).

**Wykres 42. Sposoby kontaktowania się beneficjentów z Departamentem Zarządzania RPO**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=101

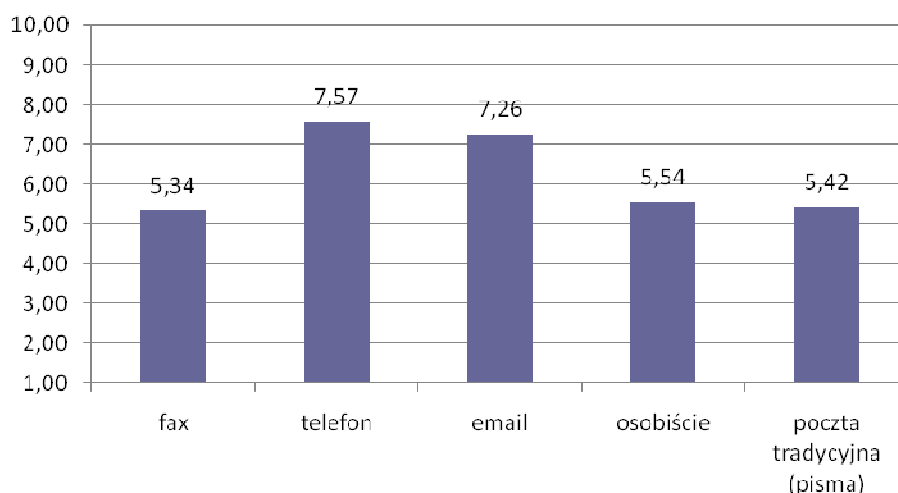
Beneficjenci w trakcie realizacji projektu najczęściej kontaktują się z DZ RPO telefonicznie, o czym świadczy zarówno najwyższy odsetek wskazań wariantu odpowiedzi „bardzo często” (28,7%) i „często” (36,6%). Należy w tym miejscu przypomnieć, iż kontakt telefoniczny był jedną z najczęściej deklarowanych form kontaktu na etapie aplikowania o środki, co przy uwzględnieniu wyników powyższych pozwala stwierdzić, iż z punktu widzenia podmiotów aplikujących o wsparcie i otrzymujących dofinansowanie telefoniczna forma kontaktu z DZ RPO jest wykorzystywana najchętniej.

Analizując zagregowane odsetki wskazań „bardzo często” i „często” w przypadku pozostałych form kontaktu stwierdzić należy relatywnie dużą popularność poczty tradycyjnej (choć w tym przypadku należy domniemywać, iż w mniejszym stopniu jest to kwestia popularności tej formy kontaktu, ile raczej jej obligatoryjności w określonych sytuacjach). Pozostałe sposoby kontaktowania się cechuje zbliżona częstość wykorzystywania przez beneficjentów. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt bardzo dużego (43,6%) odsetka odpowiedzi wskazujących na to, iż wariant kontaktu osobistego z pracownikami IZ jest wykorzystywany „czasami”. Wyjaśnieniem tej sytuacji jest wypowiedź jednego z uczestników badania jakościowego,

który zauważył, że rzadko kiedy beneficjenci decydują się na osobistą wizytę w DZ RPO celem wyjaśnienia określonych wątpliwości lub uzyskania poszukiwanych informacji. Najczęściej kontakt osobisty ma miejsce niejako przy okazji wizyt o charakterze formalnym (podpisanie umowy lub aneksu do umowy, złożenie dokumentów itp.). W pozostałych przypadkach beneficjenci decydują się raczej na kontakt telefoniczny, co ocenić należy jako rozwiązanie korzystne zarówno ze względu na ograniczone warunki lokalowe DZ RPO<sup>6</sup> (co utrudnia przyjmowanie interesantów) oraz dłuższy czas kontaktu z beneficjentem w sytuacji, w której kontakt ma charakter osobisty, a nie telefoniczny<sup>7</sup>.

Uzupełnieniem dla powyższych danych są dane, które wskazują na to, jakie formy kontaktów pracowników IZ z beneficjentami są preferowane przez tych pierwszych.

**Wykres 43. Preferowane formy kontaktu pracowników IZ z beneficjentami**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97

Najwygodniejsze – zdaniem pracowników IZ – formy kontaktowania się z beneficjentami stanowią telefon oraz poczta elektroniczna. Pozostałe formy kontaktu cechuje zbliżony poziom popularności wśród pracowników DZ RPO.

Porównując powyższe dane z wcześniej przywołanymi danymi dotyczącymi popularności poszczególnych form kontaktu wśród beneficjentów zauważyć należy, iż mamy do czynienia z generalną zgodnością opinii obu kategorii respondentów w odniesieniu do tej formy kontaktu, która preferowana jest najbardziej. Jednocześnie jednak warto wskazać w tym miejscu, iż w badaniu jakościowym zwrócono uwagę, że niejednokrotnie pracownicy preferują kontakt e-mailowy, który – w porównaniu z kontaktem telefonicznym – umożliwia zachowanie większej precyzji w przekazywaniu informacji, co ma szczególne znaczenie wtedy, gdy wnioskodawcy powołują się na ustalenia z pracownikami IZ. Nie bez znaczenia jest również fakt, że telefony lub wizyty mogą mieć charakter dezorganizujący pracę urzędników (w badaniu CAWI ponad jedna trzecia pracowników IZ przyznała, że tego rodzaju kontakty dezorganizują ich pracę).

Jeśli chodzi o ewentualne zmiany dotychczasowej struktury poszczególnych form kontaktu wykorzystywanych przez beneficjentów w kontaktach z DZ RPO, za celowe uznać należy

<sup>6</sup> Co ciekawe, w badaniu CAWI na fakt, że warunki lokalowe są niewystarczające do tego, by przyjmować beneficjentów/firmy konsultingowe, zwróciła uwagę tylko nieco ponad jedna trzecia badanych pracowników.

<sup>7</sup> Na obie przywołane kwestie wskazywano w badaniu jakościowym przeprowadzonym wśród kadry kierowniczej DZ RPO.



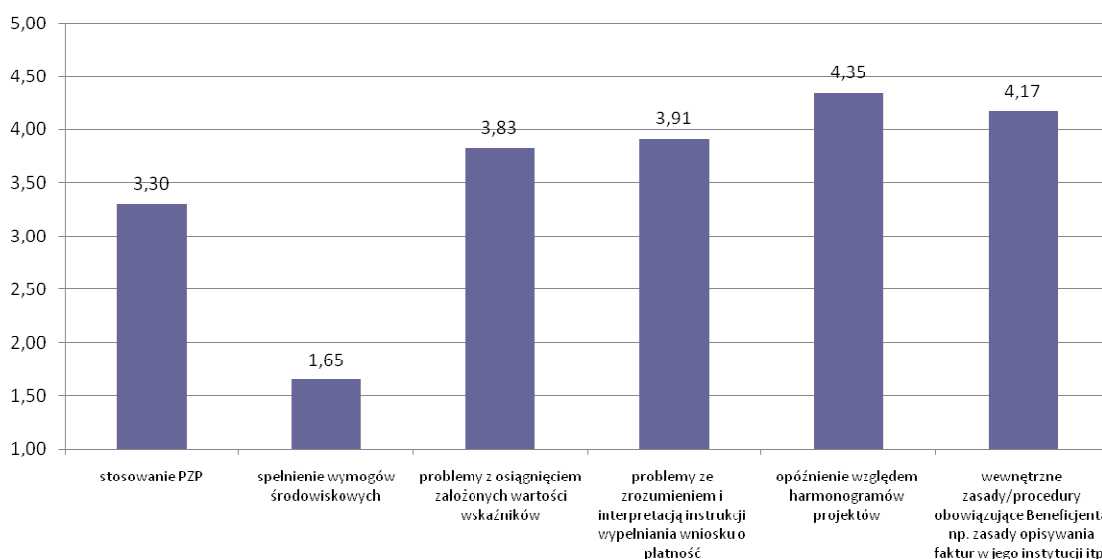
zwiększenie stopnia wykorzystywania komunikacji elektronicznej (za pośrednictwem poczty elektronicznej). Wydaje się, że choćby te kontakty, które w chwili obecnej realizowane są za pośrednictwem faxu mogłyby przyjąć formę kontaktu wykorzystującego pocztę e-mail (wymagałoby to oczywiście wprowadzenia w ramach IZ regulacji, które zezwalałaby na stosowanie tej formy komunikacji w zakresie większym niż ma to miejsce obecnie). Uzasadnieniem dla zwiększenia częstości wykorzystywania tej formy kontaktu byłoby nie tylko zwiększenie wygody w przekazywaniu dokumentów przez beneficjentów (i zwrótnie – przez IZ), ale stanowiłoby to także usprawnienie w momencie wprowadzenia w DZ RPO elektronicznego systemu obiegu dokumentów (dokumenty byłyby przekazywane przez beneficjentów w wersji elektronicznej, co pozwalałoby na wyeliminowanie konieczności przygotowywania ich wersji elektronicznej przez pracowników IZ). Zwiększenie stopnia wykorzystywania komunikacji e-mailowej na linii beneficjent-IZ, także w odniesieniu do udzielania określonych informacji przez pracowników DZ RPO pozwoliłoby także na ograniczenie problemu powoływania się beneficjentów na informacje uzyskane drogą telefoniczną lub poprzez kontakt osobisty, bez możliwości zweryfikowania, czy rzeczywiście udzielono beneficjentom takiego rodzaju informacji.

**Rekomendacja 13.** Należy dążyć do zwiększenia stopnia wykorzystywania komunikacji elektronicznej w kontaktach pomiędzy beneficjentami i pracownikami IZ. Jest to szczególnie istotne w kontekście planów związanych z wprowadzeniem elektronicznego systemu obiegu dokumentów w DZ RPO – byłoby to, przynajmniej częściowe, dopasowanie formy komunikacji zewnętrznej do wdrożonego systemu komunikacji wewnętrznej. Dodatkową korzyścią byłaby możliwość archiwizowania korespondencji z beneficjentami, co ma szczególne znaczenie w przypadku sytuacji spornych, w których obecnie beneficjenci powołują się na informacje uzyskane od pracowników DZ RPO drogą telefoniczną.

### **2.1.2.3 Zakres przedmiotowy kontaktów i współpracy**

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące kwestii, które – w opinii pracowników IZ – są najczęściej występującymi problemami na etapie realizacji projektu, z którymi zwracają się do nich beneficjenci.

**Wykres 44. Najczęściej występujące problemy na etapie realizacji projektu wskazywane przez pracowników IZ**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=23; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż z danym problemem beneficjenci nie zwracają się nigdy, a 5, że z danym problemem beneficjenci zgłaszają się bardzo często

Jeśli chodzi o zakres przedmiotowy kontaktów pomiędzy pracownikami IZ a beneficjentami to – określając go poprzez charakterystykę problemów, z którymi najczęściej zwracają się do DZ RPO beneficjenci – największe znaczenie okazały się mieć dwie kwestie: opóźnienie względem harmonogramu projektu (średnia ocena: 4,35)<sup>8</sup> oraz wewnętrzne zasady/procedury obowiązujące beneficjenta, np. zasady opisywania faktur w jego instytucji itp. (4,17).

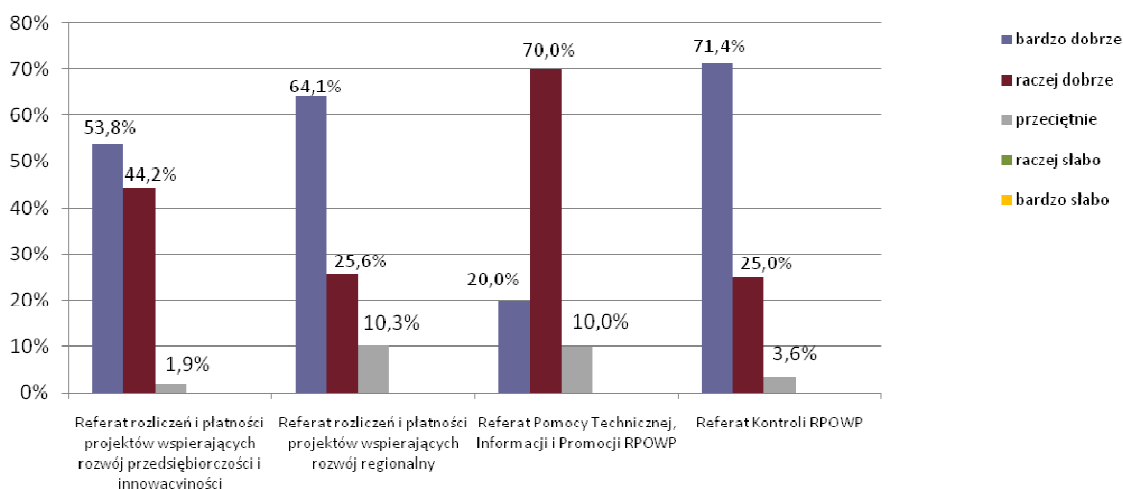
Mniejsze znaczenie okazały się mieć takie kwestie jak: problemy ze zrozumieniem i interpretacją instrukcji wypełniania wniosku o płatność (3,91), problemy z osiągnięciem założonych wartości wskaźników (3,83) i stosowanie PZP (3,30). Zupełnie incydentalne znaczenie jako temat kontaktów pomiędzy pracownikami IZ a beneficjentami okazało się mieć natomiast „spełnienie wymogów środowiskowych” (1,65), co wynika z faktu, iż kwestia ta nie dotyczy w takim samym stopniu wszystkich dofinansowanych projektów.

#### **2.1.2.4 Ocena kontaktów i współpracy**

Beneficjentów poproszono także o ocenę współpracy z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi UMWP na etapie realizacji projektu.

<sup>8</sup> Warto w tym miejscu zauważyć, że zdecydowana większość beneficjentów w badaniu CATI wskazywała, że wszystkie lub większość zadań w ramach projektu zrealizowano zgodnie z harmonogramem.

#### Wykres 45. Ocena współpracy beneficjentów z Referatami Urzędu Marszałkowskiego na etapie realizacji projektu



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności N=52, Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny N=39, Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP N=10, Referat Kontroli RPOWP N=28

Generalna ocena współpracy z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi DZ RPO jest wśród beneficjentów pozytywna – żaden z respondentów nie ocenił, choćby w stopniu umiarkowanym, współpracy z określonym Referatem DZ RPO jako słabej. Oznacza to, iż działania podejmowane przez pracowników IZ, które skierowane są do podmiotów realizujących projekty w ramach RPOWP cechuje – w opinii beneficjentów – wysoki stopień funkcjonalności.

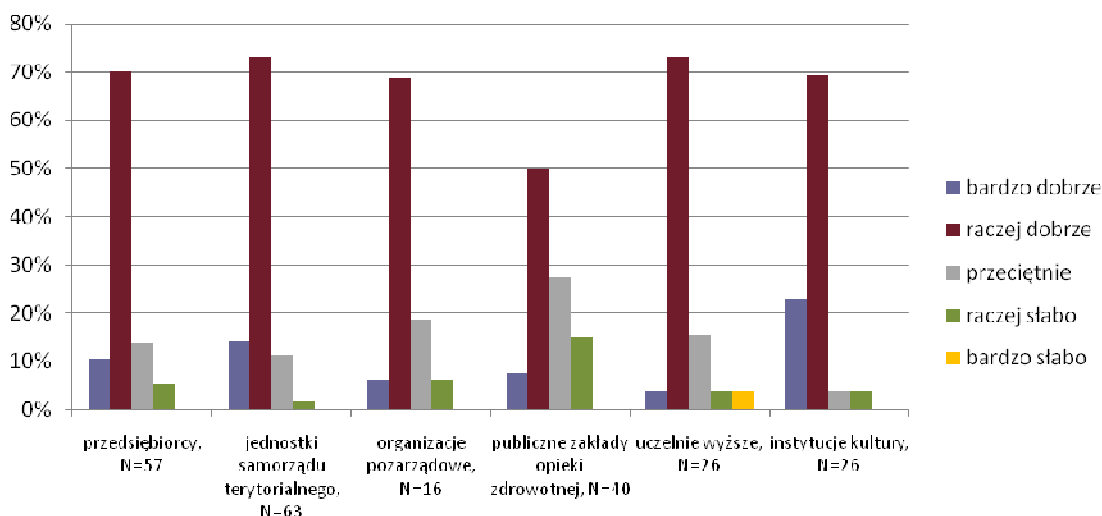
Na etapie realizacji projektu najkorzystniej została oceniona współpraca z Referatem Kontroli RPOWP – 71,4% beneficjentów oceniło współdziałanie z tą komórką bardzo dobrze. Jest to o tyle zaskakujące, że to właśnie ta komórka organizacyjna mogłaby być oceniana przez beneficjentów jako potencjalnie najbardziej „nieprzyjazna” ze względu na obszar i cel podejmowanych działań (wykrycie ewentualnych nieprawidłowości). Częściowo na pewno na taką ocenę wpływa fakt, iż oceny dokonywały podmioty, w odniesieniu do których już przeprowadzono kontrolę prawidłowości realizacji projektu – sam fakt pozytywnego wyniku kontroli może kształtować pozytywną ocenę komórki organizacyjnej, która tę kontrolę przeprowadzała.

Współpraca z Referatem rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny została oceniona bardzo dobrze przez 64,1% badanych, jednak stosunkowo duża liczba beneficjentów oceniła współpracę z tą komórką przeciętnie (10,3%). Warto w tym miejscu zauważyć, że odsetek ocen pozytywnych okazał się w przypadku Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny okazał się nieco niższy (89,7%) niż w przypadku Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności (98%). Biorąc jednak pod uwagę, iż pomimo tej różnicy, wobec obu komórek organizacyjnych ocena dokonywana przez beneficjentów jest zdecydowanie pozytywna, należy stwierdzić, iż z wysoką jakością obsługi przez pracowników DZ RPO mają do czynienia beneficjenci bez względu na charakter realizowanego projektu (który warunkuje to, z jakim Referatem kontaktuje się beneficjent).

Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP przez 10% badanych został oceniony przeciętnie. 70 % osób, które kontaktowały się z tą komórką oceniły współpracę raczej dobrze. W przypadku Referatu Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP najmniej respondentów oceniło współpracę jako bardzo dobrą (20%).

Oceny współpracy pomiędzy beneficjentami a DZ RPO została również dokonana przez pracowników IZ – tak jak wcześniej zrekonstruowano opinie beneficjentów dotyczące jakości współpracy z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi DZ RPO, tak poniżej zawarte zostały odpowiedzi pracowników UMWP identyfikujące kategorie beneficjentów, z którymi współpraca przebiega, odpowiednio: najlepiej i najgorzej.

**Wykres 46. Ocena kontaktów z poszczególnymi beneficjentami według pracowników IZ**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania

W większości przypadków pracownicy IZ oceniają kontakty z poszczególnymi grupami beneficjentów pozytywnie – w odniesieniu do wszystkich kategorii beneficjentów dominuje przekonanie pracowników DZ RPO, iż kontakty z nimi przebiega „raczej dobrze”. Z pewną specyfiką mamy do czynienia w przypadku dwóch kategorii beneficjentów. Jeśli chodzi o uczelnie wyższe, to pojawiły się incydentalne opinie wskazujące na to, iż kontakty z tą kategorią beneficjentów przebiegają bardzo słabo. Z kolei, w przypadku publicznych zakładów opieki zdrowotnej dostrzegalny jest niższy odsetek respondentów przekonanych, iż kontakty z tą kategorią beneficjentów przebiegają raczej dobrze, przy jednoczesnym relatywnie wysokim odsetku pracowników IZ przeciętnie oceniających te kontakty lub wręcz wskazujących na to, iż przebiegają one raczej słabo.

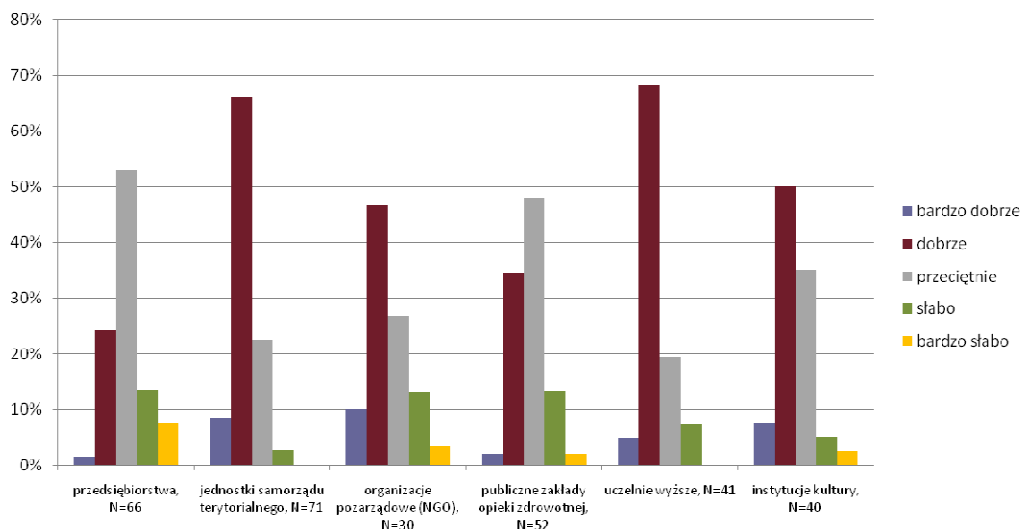
Jednocześnie, zgodnie z problematyką niniejszego badania określoną poprzez pytania badawcze zidentyfikowano poziom oceny poszczególnych kategorii beneficjentów przez pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych DZ RPO. W oparciu o wyniki tak przeprowadzonej analizy stwierdzić należy, że:

- pracownicy Referatu Programowania i Koordynacji RPOWP najlepiej oceniają kontakt z instytucjami kultury (średnia ocena: 4,40), zaś najgorzej z przedsiębiorstwami (2,00),
- pracownicy Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości najlepiej oceniają kontakt z jednostkami samorządu terytorialnego (średnia ocena: 4,00), zaś najgorzej z zakładami opieki zdrowotnej (2,00),
- pracownicy Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny

- najlepiej oceniają kontakt z jednostkami samorządu terytorialnego (średnia ocena: 4,08), zaś najgorzej z firmami konsultingowymi (3,63),
- pracownicy Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności najlepiej oceniają kontakt z organizacjami pozarządowymi i uczelniami wyższymi (średnia ocena: 4,00), zaś najgorzej z firmami konsultingowymi (2,93),
  - pracownicy Referatu rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny najlepiej oceniają kontakt z instytucjami kultury (średnia ocena: 5,00), zaś najgorzej z firmami konsultingowymi (3,00),
  - pracownicy Referatu Kontroli RPOWP najlepiej oceniają kontakt z instytucjami kultury (średnia ocena: 4,25), zaś najgorzej z firmami konsultingowymi (2,43),
  - pracownicy Punktów Informacyjnych oraz Referatu Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP najlepiej oceniają kontakt z publicznymi zakładami opieki zdrowotnej (średnia ocena: 4,20), zaś najgorzej z firmami konsultingowymi (3,50),
  - pracownicy Referatu Finansów i Monitorowania RPOWP zadeklarowali kontakty tylko z dwoma kategoriami beneficjentów i ocenili je następująco: przedsiębiorstwa (2,00), uczelnie wyższe (4,00),
  - pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy najlepiej oceniają kontakt z instytucjami kultury (średnia ocena: 4,12), zaś najgorzej z firmami konsultingowymi (3,07).

Wzbogaceniem powyższych danych są również dane dotyczące opinii pracowników IZ w zakresie poziomu przygotowania poszczególnych kategorii beneficjentów do sporządzenia wniosku o dofinansowanie i/lub wniosku o płatność. Wydaje się, że pracownicy DZ RPO, jako osoby kontaktujące się na bieżąco z beneficjentami reprezentującymi różne typy podmiotów są najbardziej odpowiednim informatorem w odniesieniu do niniejszej kwestii.

**Wykres 47. Ocena przygotowania poszczególnych kategorii beneficjentów do sporządzenia wniosku o dofinansowanie i/lub wniosku o płatność zdaniem pracowników IZ**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania

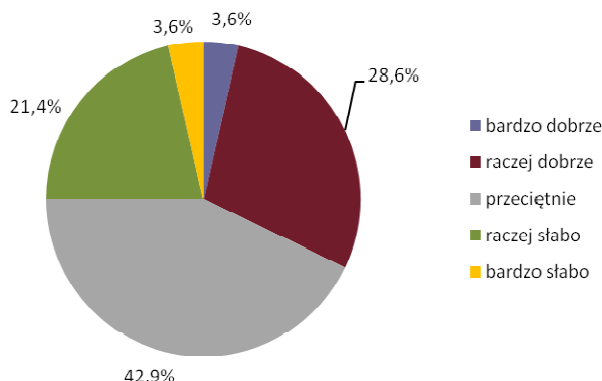
Choć generalnie w przypadku większości kategorii beneficjentów dominuje przekonanie pracowników IZ o ich dobrym przygotowaniu do sporządzania dokumentacji związanej z

projektami realizowanymi w ramach RPOWP (szczególnie dotyczy to jednostek samorządu terytorialnego i uczelni wyższych), to w odniesieniu do dwóch typów podmiotów ta pozytywna ocena nie jest jednoznaczna. Chodzi tu o przedsiębiorstwa (a więc najliczniejszą kategorię beneficjentów RPOWP) oraz publiczne zakłady opieki zdrowotnej. W obu wskazanych przypadkach dominującym wariantem oceny stopnia przygotowania beneficjentów do sporządzenia dokumentacji projektowej był wariant „przeciętnie”. Wydaje się, że ze względu na bardzo dużą reprezentację sektora przedsiębiorstw wśród beneficjentów RPOWP, to właśnie brak pozytywnej oceny w zakresie ich przygotowania do sporządzenia dokumentacji konkursowej powinien być szczególnie niepokojący. Jednocześnie jednak, przynajmniej w pewnym stopniu, ów problem jest rozwiązany przez zlecenie przygotowania dokumentacji projektowej zewnętrznym firmom konsultingowym, co akurat w przypadku przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia w ramach RPOWP ma charakter masowy.

**Rekomendacja 14.** W oparciu o opinie pracowników IZ stwierdzić należy, iż kategoriami beneficjentów, którzy mają największe trudności z poprawnym przygotowaniem dokumentacji konkursowej są przedsiębiorstwa oraz samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Biorąc pod uwagę, że opinia pracowników DZ RPO ugruntowana jest doświadczeniami z codziennej współpracy z różnymi kategoriami beneficjentów stwierdzić należy, iż to właśnie w odniesieniu do dwóch wskazanych grup szczególnie uzasadnione jest podjęcie działań zorientowanych na wsparcie kompetencyjne w zakresie przygotowania wniosku aplikacyjnego, czy wniosku o płatność.

Firmy konsultingowe, wspomniane wcześniej w kontekście faktu zlecenia im sporządzania dokumentacji projektowej, również były oceniane przez pracowników IZ w kontekście jakości współpracy.

**Wykres 48. Ocena współpracy z firmami konsultingowymi w ramach wdrażania RPOWP według pracowników IZ**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=56

W ocenach pracowników IZ dotyczących współpracy z firmami konsultingowymi dominowały opinie wskazujące, iż jakość tej współpracy jest przeciętna (43%). I choć pomimo tego, że aż 28% badanych oceniło współpracę z firmami konsultingowymi reprezentującymi beneficjentów raczej dobrze, to dla jednej piątej respondentów współpraca ta przebiega – raczej lub bardzo – słabo. Stosunkowo duża część respondentów wskazywała, iż współpraca przebiegała raczej dobrze (28%) i raczej słabo (21%). Mamy tu więc do czynienia z wyraźną



różnicą w porównaniu z oceną współpracy z samymi beneficjentami, gdzie oceny negatywne wśród pracowników IZ pojawiały się o wiele rzadziej.

Powyższy stan rzeczy znalazł swoje potwierdzenie także w badaniu jakościowym prowadzonym wśród przedstawicieli kadry kierowniczej DZ RPO, gdzie podkreślano, iż często współpraca przebiega o wiele bardziej płynnie i konstruktywnie, gdy partnerem jest sam beneficjent, a nie reprezentująca go firma konsultingowa. Choć wydaje się to paradoksalne (to przecież firmy konsultingowe zajmują się profesjonalnie problematyką funduszy unijnych, a więc powinny być modelowym kooperantem dla IZ), to jednak rozmówcy wskazali na najistotniejsze czynniki wpływające na większy sceptycyzm wobec firm konsultingowych. Po pierwsze, problemem są zbyt rozległe upoważnienia udzielone przez wnioskodawców firmie konsultingowej, co skutkuje tym, że beneficjent niejednokrotnie dopiero na etapie realizacji projektu orientuje się, jakie obciążenia kreuje dla jego podmiotu fakt podpisania umowy o dofinansowanie i do osiągnięcia jakich rezultatów zobowiązał się we wniosku<sup>9</sup>. Kwestia zbyt dużych pełnomocnictw udzielanych przez beneficjentów firmom konsultingowym została także potwierdzona w badaniu CAWI, gdzie na występowanie tego problemu wskazało 46,4% pracowników IZ.

Po drugie, w przypadku konkursów cieszących się szczególnie dużym zainteresowaniem (a więc, gdzie liczba składanych wniosków jest relatywnie wysoka), firmy konsultingowe składają projekty wyraźnie gorszej jakości, co wynika ze zbyt dużej liczby wniosków przygotowywanych w krótkim okresie czasu. Po trzecie wreszcie, firmy konsultingowe oceniane są bardziej negatywnie w porównaniu z samymi beneficjentami, jeśli chodzi o kontakty mające na celu wyjaśnienie wątpliwości w trakcie realizacji projektu. Podczas, gdy beneficjenci kontaktują się telefonicznie z IZ celem wyjaśnienia konkretnych zapisów otrzymanych dokumentów (np. wezwania do uzupełnienia dokumentacji projektowej), przedstawiciele firm konsultingowych kontaktują się telefonicznie z DZ RPO weryfikując niejednokrotnie całość treści otrzymanego pisma, co znacząco wpływa na zakłócenie pracy osób zajmujących się obsługą danego projektu. Co więcej, zdarzały się przypadki, że z tą samą sprawą (zapytaniem) przedstawiciel firmy konsultingowej zwracał się z telefonicznym zapytaniem do co najmniej kilku pracowników IZ uzyskując ostatecznie korzystną dla siebie interpretację i powołując się na nią pomimo, iż treść otrzymanego pisma wskazywała inaczej. Po czwarte wreszcie, czynnikiem niekorzystnie wpływającym na ocenę jakości współpracy pomiędzy pracownikami IZ i firmami konsultingowymi może być – zasygnalizowany w trakcie jednego z wywiadów jakościowych fakt przedstawiania przez firmy doradcze swoim klientom wszelkich trudności i problemów na etapie realizacji projektu jako zawinionych przez UMWP, a nie np. spowodowanych błędami, zaniechaniami lub zaniedbaniami popełnionymi przez firmę konsultingową.

**Rekomendacja 15.** Zasygnalizowane problemy dotyczące reprezentowania wnioskodawców i beneficjentów przez firmy konsultingowe można próbować niwelować jedynie w niewielkim stopniu. Tak naprawdę bowiem sposób i charakter współpracy danego podmiotu z firmą konsultingową stanowi przedmiot umowy pomiędzy obiema ww. stronami i ewentualna ingerencja jest tu możliwa w sposób bardzo ograniczony. Działaniami, które mogłyby podjąć IZ w zakresie poprawy jakości współpracy pomiędzy wnioskodawcami/beneficjentami a firmami konsultingowymi byłyby głównie działania

<sup>9</sup> Stosowaną strategią firm konsultingowych jest możliwie maksymalne zawyżanie zadeklarowanych wartości docelowych wskaźników. Celem takiego podejścia jest uzyskanie maksymalnej liczby punktów na etapie oceny merytorycznej, lecz później – na etapie realizacji projektu – ujawnia się trudność w osiągnięciu wskaźników (konsultant jednak w swoich działaniach stara się zwiększyć szanse projektu na dofinansowanie, to jest bowiem przedmiotem świadczonej przez niego usługi; realizacja zgodnie z planem i zakresem zawartym we wniosku aplikacyjnym pozostaje obowiązkiem beneficjenta).

informacyjne zorientowane na wzrost świadomości klientów firm konsultingowych w zakresie wymaganych standardów świadczenia usług doradczych oraz zwrócenie uwagi na kwestie szczególnie problematyczne i niosące określone ryzyko dla podmiotów korzystających z usług firm doradczych. Na pewno korzystne byłoby opracowanie „Standardów Jakości Świadczenia Usług Konsultingowych”, które pozwalałaby wnioskodawcom/beneficjentom samodzielnie dokonać oceny firmy doradczej, z usług której korzystają.

Problem korzystania przez beneficjentów z usług świadczonych przez firmy doradcze dotyczy zresztą nie tylko kwestii współpracy na etapie realizacji projektu, ale także jakości projektów (czy mówiąc bardziej precyzyjnie – wniosków aplikacyjnych). Na tę kwestię zwrócono uwagę w badaniu jakościowym realizowanym wśród przedstawicieli kadry kierowniczej IZ:

*Prawidłowość jest taka, że wnioski przygotowywane przez przedsiębiorców są bardziej ułomne formalnie, ale merytorycznie lepiej przygotowane (w znaczeniu pełnej wiedzy, bardzo szczegółowych informacji i autentycznej potrzeby przeprowadzenia inwestycji). (Kier-2)*

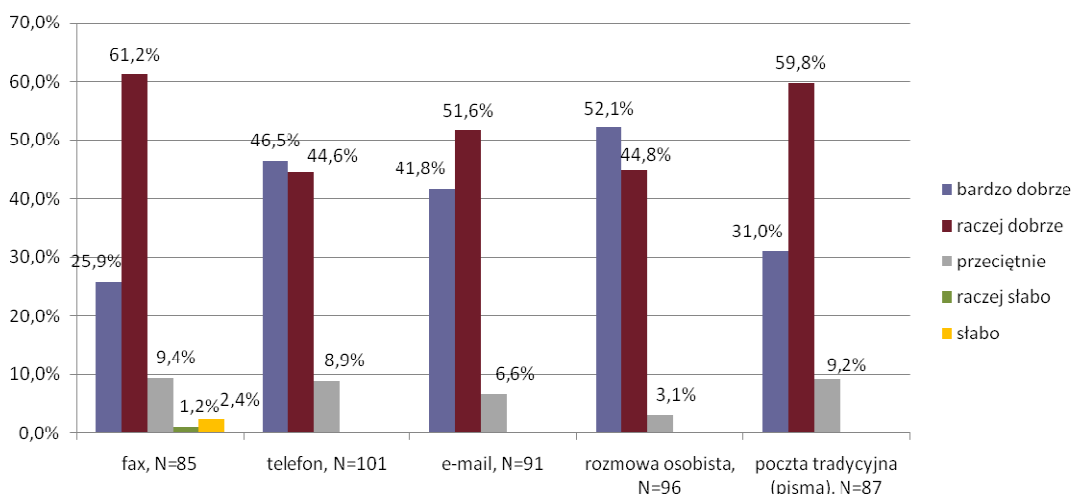
*Bezblędne wnioski są częściej składane przez beneficjentów, niż przez firmy konsultingowe. (Kier-5)*

Należy przypuszczać, iż zidentyfikowane tu różnice w największym stopniu wynikają z oddziaływania dwóch czynników. Po pierwsze, jest to rezultat dużej liczby wniosków przygotowywanych przez firmy doradcze na potrzeby poszczególnych konkursów, co niekorzystnie wpływa na dokładność i poprawność przygotowania wniosków. Po drugie, ze względu na brak specjalizacji w obszarach merytorycznych, których dotyczą przygotowywane wnioski (w tym aspekcie kompetencyjna przewaga beneficjentów nad firmami konsultingowymi jest niewątpliwa, zakres tematyczny projektów pozostaje bowiem w ścisłym powiązaniu z przedmiotem działalności danej instytucji czy firmy).

Ostatni aspekt oceny kontaktów i współpracy na etapie realizacji projektu dotyczy jakości informacji uzyskanych przez beneficjentów za pośrednictwem poszczególnych form kontaktu.



**Wykres 49. Ocena jakości informacji uzyskanych przez beneficjentów za pośrednictwem poszczególnych form kontaktu**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; pytanie zadano beneficjentom, którzy korzystali z danej formy kontaktu w trakcie realizacji projektu

W oparciu o powyższe dane stwierdzić należy, że beneficjenci w szczególności cenią sobie możliwość rozmowy z pracownikami DZ RPO. Świadczy o tym fakt, iż najlepiej oceniana jest przez nich jakość informacji uzyskanych w rezultacie rozmowy, głównie osobistej, ale także – w nieco mniejszym stopniu – telefonicznej. Kolejną pozycję w rankingu jakości informacji uzyskiwanych za pomocą danego kanału komunikacji zajmuje poczta elektroniczna, co przy bardziej sceptycznej ocenie poczty tradycyjnej i – w szczególności – faxu, stanowi dodatkowe uzasadnienie dla wcześniejszej rekomendacji, by w przypadku zarówno przekazywania informacji, jak i dokumentów zwiększać stopień wykorzystywania komunikacji elektronicznej.

## 2.2 Bariery współpracy

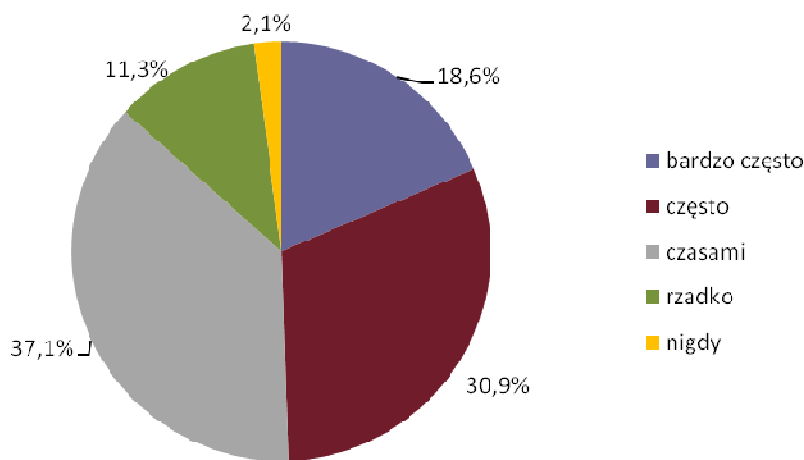
W niniejszej części raportu przedstawione zostały wyniki dotyczące barier współpracy pomiędzy podmiotami aplikującymi o wsparcie i beneficjentami RPOWP a IZ. Bariery prezentowane są w podziale na:

- bariery wynikające z funkcjonowania IZ (systemowe),
- bariery po stronie beneficjentów,
- bariery zewnętrzne.

### 2.2.1 Bariery wynikające z funkcjonowania IZ (systemowe)

Pierwsza kwestia, która może być interpretowana jako potencjalna bariera współpracy, której źródło leży po stronie IZ to zjawisko występowania cyklicznych spiętrzeń wymagających zostania w pracy po godzinach lub wykonywania niektórych zadań w domu

**Wykres 50. Częstotliwość występowania spiętrzeń zadań wymagających zostania w pracy po godzinach lub wykonywania niektórych zadań w domu zdaniem pracowników IZ**



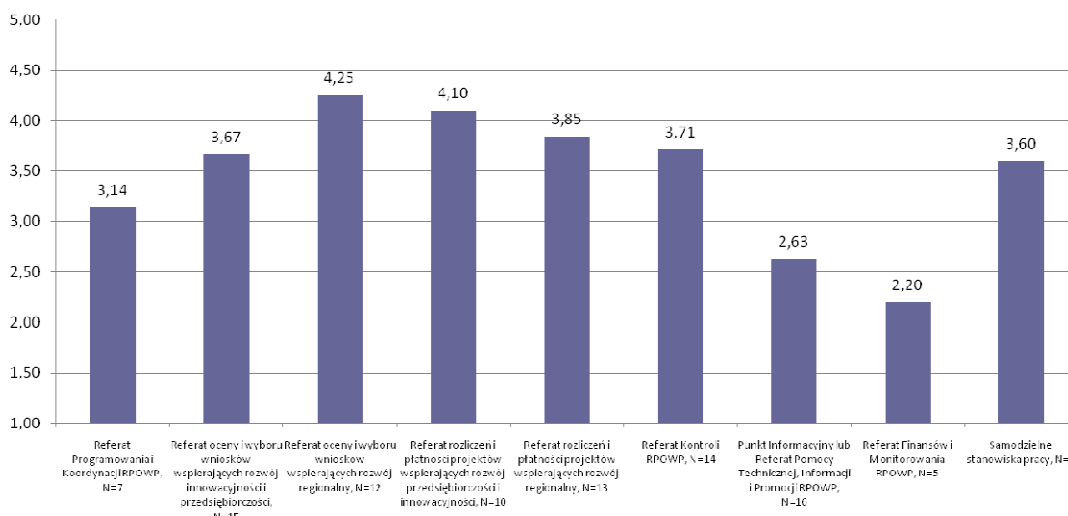
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97

Połowa pracowników twierdzi, że występujące spiętrzenia zadań wymagają od nich zostawania po godzinach pracy bądź wykonywania jej po powrocie do domu często lub bardzo często. Jedynie co 10-ty badany wskazuje natomiast, że takie sytuacje występują rzadko bądź nigdy. Jedna trzecia respondentów ocenia, że problem spiętrzających się zadań skutkujących koniecznością wykonywania pracy poza jej ustalonymi godzinami dotyczy ich tylko czasami.

To, że najczęściej wskazywanym wariantem odpowiedzi jest wariant „czasami” oznacza, iż problem spiętrzania się zadań wykonywanych przez pracowników DZ RPO nie stanowi problemu o charakterze systemowym, który blokowałby pracę Departamentu lub jego poszczególnych komórek organizacyjnych, a odnosi się do określonych momentów funkcjonowania Referatów, takich jak okres naboru wniosków, czy podpisywania umów w rezultacie przeprowadzonego konkursu. Uwzględniając powyższe, należałoby stwierdzić, że ewentualne rozwiązanie wskazanego problem nie musi – czy wręcz, nie powinno – polegać na stałym zwiększeniu ilości pracowników realizujących dany rodzaj zadań, ale raczej gotowości do podejmowania doraźnych działań, które byłyby zorientowane na zniwelowanie problemu czasowych spiętrzeń.

Wprowadzenie powyższego pytania o częstotliwość występowania zjawiska spiętrzeń zadań, które wymagają zostania w pracy po godzinach lub wykonywania niektórych zadań w domu pozwoliłoby zobiektywizować pomiar skali zjawiska nadmiernego obciążenia pracą, w przeciwieństwie do pytania o ogólną opinię pracowników w zakresie obciążenia pracą. Dla celów kontrolnych respondentów w badaniu CAWI zapytano jednak także o poczucie nadmiernego obciążenia pracą – na występowanie tego problemu wskazało 41,3% badanych.

**Wykres 51. Częstotliwość występowania spiętrzeń zadań wymagających zostania w pracy po godzinach lub wykonywania niektórych zadań w domu w zależności od komórki organizacyjnej, którą reprezentują pracownicy biorący udział w badaniu**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż zjawisko spiętrzenia się zadań nie występuje, a 5, że zjawisko to występuje bardzo często

Analizując komórkę organizacyjną, którą reprezentuje pracownik biorący udział w badaniu – największe spiętrzenie zadań wymagających zostawania po godzinach bądź wykonywania pracy w domu występuje w Referacie oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny (średnia – 4,25). Na podobnym poziomie przedstawia się sytuacja w Referacie rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności (4,10). Natomiast w najmniejszym stopniu na konieczność wykonywania zadań w ponadnormatywnym czasie pracy wskazują pracownicy Referatu Finansów i Monitorowania RPOWP (2,20) oraz Punktów Informacyjnych lub Referatu Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP (2,63). Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której najmniej obciążone problemem spiętrzenia się zadań są te komórki, których styczność z wnioskodawcami i beneficjentami jest ograniczona.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, iż choć powyższe dane dotyczące zjawiska spiętrzenia się zadań odnoszą się do subiektywnego odczucia pracowników DZ RPO, to jednak taka subiektywna percepcja nie może być w tym przypadku pomijana. Poczucie nadmiernego obciążenia pracą może bowiem – w skrajnych przypadkach – powodować odejście pracowników, których problem ten dotyczy. Swoistym „sygnałem ostrzegawczym” w niniejszym przypadku powinien być fakt, iż wśród osób, które w sposób zdecydowany rozważają możliwość zmiany miejsca zatrudnienia w ciągu najbliższego roku odsetek pracowników dostrzegających dużą częstotliwość występowania zjawiska spiętrzenia się zadań okazał się relatywnie największy.

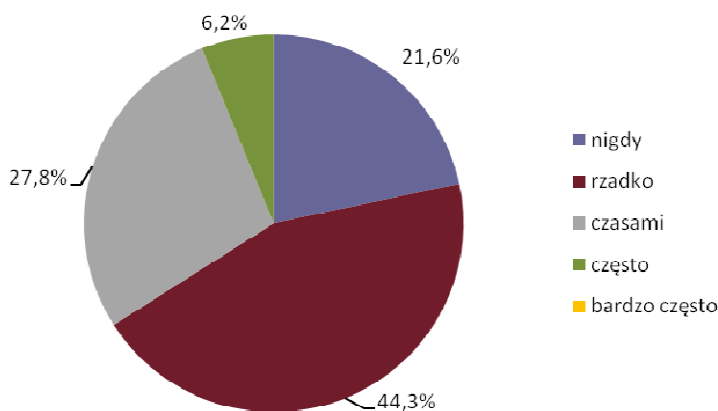
W kontekście powyższych danych, które wskazują na to, iż – w opinii pracowników DZ RPO skala występowania omawianego tu problemu jest relatywnie duża (dotyczy połowy pracowników IZ) wskazać należy jednak także na wypowiedzi z badania jakościowego, w których kierownictwo DZ RPO wskazywało, iż generalnie liczba pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych wystarczająca (choć na granicy wystarczalności – ew. zwiększenie liczby przypisanych zadań lub strata choćby jednego pracownika mogłaby znacząco ograniczyć sprawność funkcjonowania danej komórki organizacyjnej). Ta pozorna rozbieżność może oznaczać, iż nie ma konieczności stałego wzmocnienia ilościowego poszczególnych

zespołów w ramach DZ RPO, ale uzasadnione jest podejmowanie działań zorientowanych na doraźne redukowanie nadmiernych obciążeń zadaniowych w określonych komórkach organizacyjnych.

**Rekomendacja 16.** Należy rozważyć możliwości czasowych przesunięć pracowników pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi (nie tylko w ramach poszczególnych Referatów, ale także pomiędzy nimi, jeśli Referaty te realizują podobny zakres zadań, czyli np. pomiędzy Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości a Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny) oraz częstsze korzystanie z elastycznych i tymczasowych form zatrudnienia (umowa-zlecenie, staż/praktyka). Uwzględniając fakt, iż w przypadku tego rodzaju wsparcia kadrowego nie byłoby możliwości pełnego i długookresowego wdrożenia pracowników i przygotowania ich do realizacji skomplikowanych zadań merytorycznych, celem takich przesunięć i doraźnego zatrudniania dodatkowych osób byłoby odciążenie pracowników zasadniczych głównie z czynności administracyjnych.

Potencjalną barierą we współpracy wynikającą z funkcjonowania IZ jest występowanie sytuacji problematycznych, w których pracownicy DZ RPO nie są w stanie udzielić zainteresowanemu jednoznacznej informacji.

**Wykres 52. Częstotliwość występowania sytuacji problematycznych, w których pracownicy IZ nie są w stanie udzielić zainteresowanemu jednoznacznej informacji**



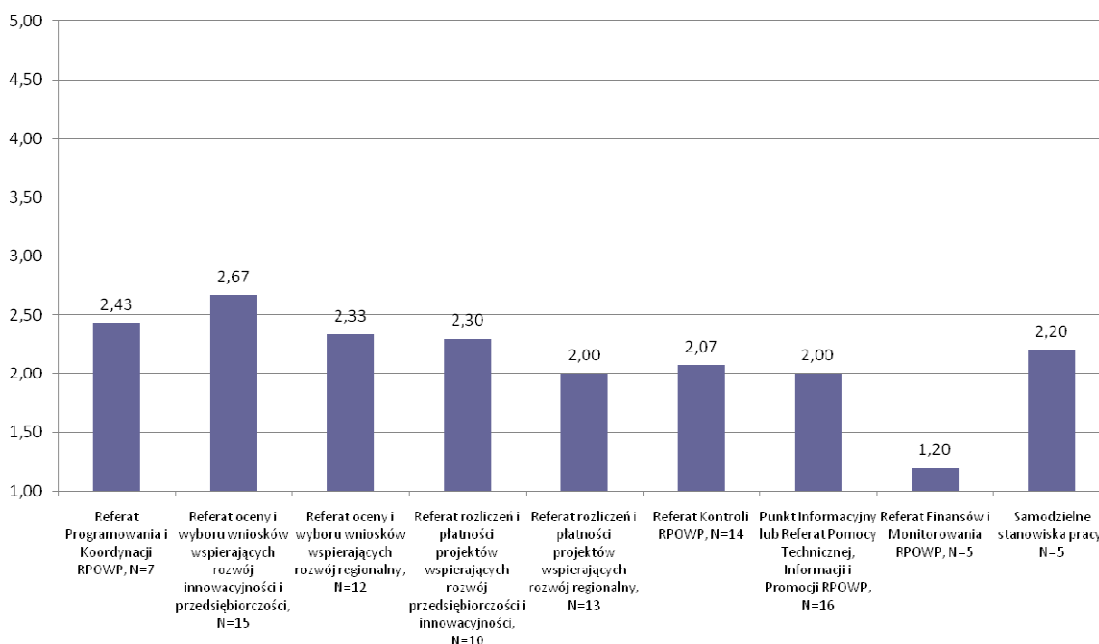
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97

Nieco więcej niż co piąty pracownik IZ deklaruje, że nigdy nie wystąpiły w jego pracy sytuacje problematyczne, w których nie był w stanie udzielić zainteresowanemu jednoznacznej informacji na temat możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013. Ponad 40% badanych deklaruje, iż takie sytuacje mają miejsce, aczkolwiek zdarzają się one rzadko. Więcej niż jedna czwarta badanych wskazała, iż czasami ma trudności w udzieleniu jednoznacznej odpowiedzi na pytanie zainteresowanego. Tylko 6,2% deklaruje, że wyżej wymienione sytuacje zdarzają się często, a jednocześnie żaden z respondentów nie stwierdził, iż sytuacje problematyczne występują bardzo często.

Nim wskazane zostaną rzeczywiste przyczyny występowania tego rodzaju sytuacji

przedstawione zostały poniżej dane dotyczące skali występowania sytuacji problematycznych w poszczególnych komórkach organizacyjnych DZ RPO.

**Wykres 53. Częstotliwość występowania sytuacji problematycznych, w których pracownicy IZ nie są w stanie udzielić zainteresowanemu jednoznacznej informacji w zależności od reprezentowanych przez nich komórek organizacyjnych**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania

Częstotliwość występowania sytuacji problematycznych w zależności od komórek reprezentowanych przez pracownika nie jest szczególnie zróżnicowana. Mimo to najczęściej na trudności w udzieleniu zainteresowanemu jednoznacznych wskazówek skarżyli się pracownicy Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości. Z deklaracji pracowników wynika, że komórką, w której takie sytuacje mają miejsce najrzadziej jest Referat Finansów i Monitorowania RPOWP.

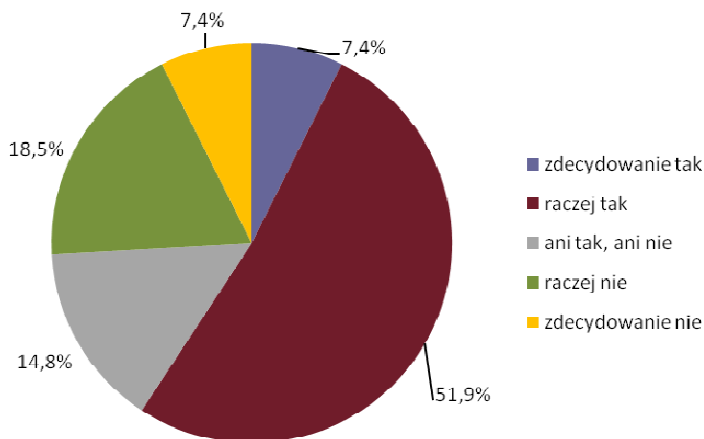
Spośród czynników identyfikowanych jako główne przyczyny braku możliwości udzielenia jednoznacznej odpowiedzi beneficjentom w sytuacjach problematycznych najczęściej wskazywano na:

- brak lub niejednoznaczny charakter uregulowań prawnych lub wytycznych IZ,
- konieczność konsultacji danej sprawy, zarówno z przełożonymi, jak i pracownikami innych komórek organizacyjnych DZ RPO,
- specyficzny i mocno zindywidualizowany charakter problemów zgłaszanych przez beneficjentów.

Generalnie jednak, biorąc pod uwagę, że dla większości pracowników omawiany tu problem występuje rzadko lub wręcz nie występuje nigdy, ocenić należy, że brak możliwości udzielania beneficjentom jednoznacznej odpowiedzi w sytuacjach problematycznych stanowi w bardzo ograniczonym stopniu barierę współpracy na linii IZ-beneficjenci.

Kolejna kwestia analizowana w kontekście potencjalnych barier współpracy, które wynikają z funkcjonowania IZ (tj. barier systemowych) dotyczy tego, na ile wystarczająca jest liczba osób zaangażowanych w poszczególne etapy oceny i realizacji projektu.

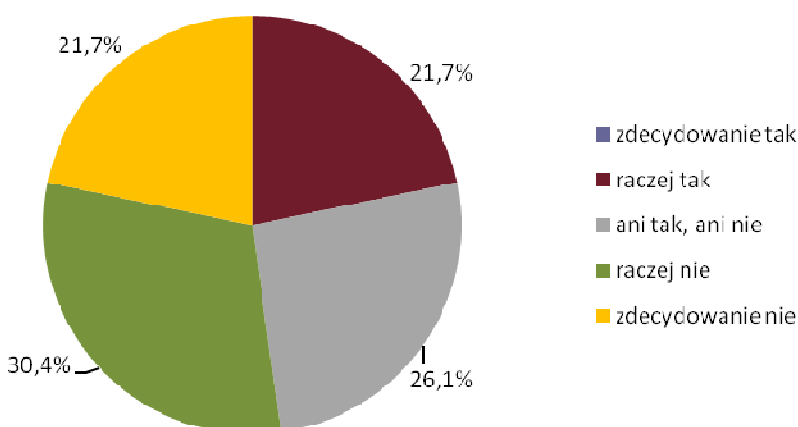
**Wykres 54. Zdanie pracowników IZ na temat wystarczającej liczby członków KOP w stosunku do liczby składanych projektów**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=27

Prawie 60% pracowników ocenia, że liczba członków KOP w stosunku do liczby składanych projektów jest wystarczająca. 14,8% badanych udzieliło odpowiedzi „ani tak, ani nie”, co oznacza, iż nie mają oni w odniesieniu do badanej kwestii skryształizowanej opinii. Co czwarty pracownik jest zdania, że liczba członków KOP w stosunku do przeciążenia projektami jest niewystarczająca.

**Wykres 55. Zdanie pracowników IZ na temat wystarczającej liczby osób weryfikujących wnioski o płatność w stosunku do liczby składanych wniosków**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=23

W przypadku oceny adekwatności liczby osób zajmujących się weryfikacją wniosków o płatność opinie pracowników IZ okazały się zdecydowanie bardziej krytyczne – ponad połowa respondentów jest przekonanych, w stopniu umiarkowanym lub zdecydowanym, iż liczba osób weryfikujących wnioski o płatność jest niewystarczająca w stosunku do liczby składanych wniosków. Co czwarty respondent ma trudność w udzieleniu jednoznacznej

odpowiedzi na ten temat. Jedynie co piąty pracownik deklaruje, że liczba osób zajmujących się weryfikacją wniosków o płatność jest raczej wystarczająca. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż żaden z pracowników nie uznał, że ilość osób sprawdzających wnioski o płatność jest zdecydowanie wystarczająca.

W oparciu o powyższe dane stwierdzić więc należy, że ewentualnego zasilenia osobowego wymagają raczej zespoły w Referatach rozliczeń i płatności, aniżeli w KOP, to tam bowiem pracownicy IZ dostrzegają największą dysproporcję pomiędzy skalą realizowanych zadań (liczbą ocenianych wniosków) a możliwościami wykonawczymi obecnej liczby pracowników. Należy jednak podkreślić, iż podstawą do sformułowania rekomendacji w tym zakresie nie są wyłącznie opinie pracowników IZ (choć jednocześnie wydaje się, że opinie te – pomimo, iż mają charakter subiektywny – to jednak biorąc pod uwagę, że pochodzą od osób zaangażowanych bezpośrednio w pracę DZ RPO, a więc dysponujących najpełniejszą wiedzą na temat skali występowania nadmiernych obciążeń wynikających z niewystarczającej liczby pracowników, a także że problem niewystarczającej ilości pracowników dostrzegła ponad połowa pracowników, ich opinie w tym zakresie nie mogą być pominięte), ale także inne rodzaje danych. Po pierwsze, chodzi tu o wyniki badania jakościowego, w którym brały udział osoby nadzorujące pracę poszczególnych referatów. Po drugie, zwrócić należy uwagę na fakt obiektywnie dużego obciążenia zadaniami komórek organizacyjnych obsługujących proces rozliczeń i płatności (poza weryfikacją wniosków o płatność i udzielaniem beneficjentom informacji w tym zakresie referaty te wykonują również zadania związane z aneksowaniem umów oraz weryfikacją poprawności stosowania PZP w ramach realizowanych projektów). Biorąc pod uwagę, iż kwestia zwiększania zatrudnienia w tych komórkach organizacyjnych jako instrumentu niwelowania zidentyfikowanego problemu mogłaby natrafić na ograniczenia finansowe, ewentualnych rozwiązań można poszukiwać nie w zwiększaniu zatrudnienia, lecz zmianach organizacyjnych.

**Rekomendacja 17.** W przypadku planowania ewentualnego zwiększenia liczby pracowników DZ RPO priorytet powinny mieć komórki organizacyjne, które zajmują się rozliczeniami i płatnościami dotyczącymi realizowanych projektów. W chwili obecnej bowiem mamy w nich do czynienia z sytuacją bardzo dużego obciążenia poszczególnych pracowników ilością weryfikowanych wniosków o płatność. W przypadku braku możliwości zwiększenia zatrudnienia i biorąc pod uwagę, że referaty rozliczeń i płatności poza weryfikacją wniosków o płatność zajmują się także aneksowaniem umów oraz weryfikacją prawidłowości stosowania Prawa Zamówień Publicznych w dofinansowywanych przedsięwzięciach należałoby rozważyć wyodrębnienie w ramach Referatów rozliczeń i płatności odrębnych Zespołów zajmujących się odpowiednio: weryfikacją wniosków o płatność, weryfikacją poprawności stosowania Prawa Zamówień Publicznych oraz aneksowaniem umów.

Ostatni aspekt analizy, w ramach tematu potencjalnych barier współpracy mających charakter systemowy dotyczy komunikacji wewnętrznej w ramach IZ. Przyjęto założenie, że z brakiem barier w tym obszarze mamy do czynienia wtedy, gdy pracownicy DZ RPO współpracują przede wszystkim z tymi komórkami organizacyjnymi, z którymi kontakt wynika z racji pełnionych zadań oraz zapisów Instrukcji Wykonawczych. Jeśli natomiast tego rodzaju kontaktów brakuje, wtedy mówić możemy o niedrożności kanałów komunikacji pomiędzy pracownikami IZ.



**Tabela 1. Współpraca pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych IZ**

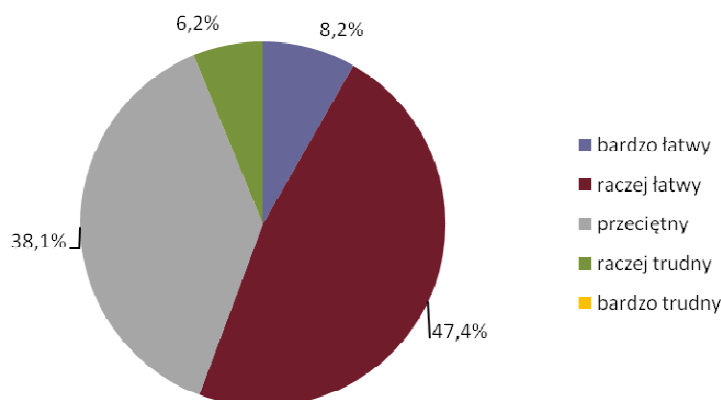
Z jakimi referatami, poza swoim referatem, kontaktuje się Pan/Pani w sprawach związanych z wykonywaną pracą?	Prosimy o zaznaczenie Referatu, w którym Pan/Pani pracuje?								
	Referat Programowania i Koordynacji RPOWP	Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości	Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny	Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności	Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny	Referat Kontroli RPOWP	Punkt Informacyjny lub Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP	Referat Finansów i Monitorowania RPOWP	Samodzielne stanowiska pracy
Referat Programowania i Koordynacji RPOWP		2,40	3,17	1,80	2,15	1,93	3,25	2,60	3,20
Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości	3,43		2,42	4,10	1,31	3,14	3,94	3,00	5,00
Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny:	3,57	2,20		1,70	3,77	3,00	3,88	3,00	4,60
Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności	2,57	3,71	1,50		2,08	4,43	3,38	3,80	2,50
Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny	2,43	1,43	3,25	1,70		4,07	3,31	3,80	2,60
Samodzielne stanowisko pracy ds. procedury odwoławczej i instancji	2,00	2,53	2,58	1,20	1,31		2,60	1,75	4,00
Referat Kontroli RPOWP	2,14	2,40	2,08	4,40	4,54		3,06	2,75	3,00
Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP	3,43	3,20	2,75	3,00	2,92	3,14	3,90	3,80	3,40
Referat Finansów i Monitorowania RPOWP	3,57	2,27	2,33	4,40	4,38	2,29	3,31		3,00
Koordinator ds. pomocy publicznej	2,29	1,93	2,83	1,50	1,38	1,38	2,38	1,00	3,00
Punkty Informacyjne w Łomży lub Suwałkach	1,00	1,20	1,18	1,00	1,00	1,08	2,89	1,00	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, iż do współpracy nie dochodzi nigdy, zaś 5, iż do współpracy dochodzi bardzo często; im ciemniejszy kolor wypełnienia danego pola, tym większa częstość kontaktów pomiędzy pracownikami komórek organizacyjnych, które odnoszą się do danego pola tabeli

Swoiste „ścieżki” komunikacyjne, jakie zrekonstruowano w powyższej tabeli ocenić należy generalnie pozytywnie ze względu na specyfikę zadań poszczególnych komórek organizacyjnych oraz funkcję pełnioną przez nie w całym systemie wdrażania. Po pierwsze, relatywnie częsta jest współpraca pomiędzy Referatami zajmującymi się tymi samymi obszarami wsparcia, tylko że na różnych etapach cyklu projektowego (ocena i wybór oraz rozliczenia i płatności). Po drugie, stosunkowo często współpracują ze sobą wszystkie komórki organizacyjne zajmujące się finansami (Referaty rozliczeń i płatności oraz Referat finansów i monitorowania, a także – częściowo – Referat kontroli RPOWP). Po trzecie, komórką organizacyjną, która ma wysoki wskaźnik częstości kontaktów z pozostałymi Referatami lub Stanowiskami jest Punkt Informacyjny lub Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP, co jest o tyle uzasadnione, że ten Referat powinien w swojej bieżącej obsłudze i komunikacji wewnętrznej współpracować z możliwie największą liczbą interesariuszy.

Obok zidentyfikowania sieci powiązań komunikacyjnych wewnątrz IZ respondentów poproszono także o ocenę dostępu do potrzebnych informacji znajdujących się w innych referatach – brak takiego dostępu lub jego ograniczony charakter mógłby stanowić jedną z kluczowych barier o charakterze systemowym.

**Wykres 56. Ocena dostępu do potrzebnych informacji znajdujących się w innych referatach zdaniem pracowników IZ**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97

W opinii pracowników IZ raczej nie występują trudności z uzyskaniem dostępu do informacji, które znajdują się w innych referatach – łącznie 55,6% respondentów ocenia ów dostęp jako raczej łatwy lub bardzo łatwy. Problem – ale tylko w stopniu umiarkowanym – w tym zakresie dostrzega jedynie 6,2% respondentów. Incydentalny charakter wskazań dotyczących problemów w dostępie do potrzebnych informacji znajdujących się w innych referatach potwierdza, że w żadnym z potencjalnych obszarów zakłócających dostęp do informacji w innych komórkach organizacyjnych (chodzi głównie o takie czynniki jak: struktura organizacyjna, procedury wymiany informacji, postawa pracowników) nie występują nieprawidłowości.

Podsumowując wyniki dotyczące oceny jakości komunikacji wewnętrznej w IZ zauważyć należy, iż funkcjonuje ona raczej prawidłowo, a tym samym nie stanowi bariery współpracy, która mogłaby negatywnie wpływać na proces wdrażania RPOWP.

W oparciu o wyniki badania jakościowego stwierdzić należy, że bariery współpracy z

beneficjentami nie stanowi aktualna struktura organizacyjna DZ RPO. Większość uczestników badania jakościowego pozytywnie oceniła taki sposób wyodrębnienia komórek organizacyjnych, który podporządkowany jest rodzajom wykonywanych zadań, a nie wyłącznie obszarom wsparcia. Jedynym zasygnalizowanym problemem jest fakt, iż w chwili obecnej poprzez brak ciągłości w obsłudze danego beneficjenta przez jedną komórkę organizacyjną nie ma również ciągłości odpowiedzialności – jeśli określony błąd został popełniony jeszcze na etapie składania wniosku aplikacyjnego, lecz nie został wtedy wychwycony, to obowiązek jego korekty (co często wiąże się z koniecznością sporządzania aneksu do umowy) spada na komórkę zajmującą się obsługą już realizowanego projektu. Jednocześnie jednak aktualna struktura organizacyjna pozwala się pracownikom specjalizować w wązszych obszarach tematycznych, co ma pozytywny wpływ na poziom ich wiedzy merytorycznej, a tym samym jakość obsługi beneficjentów.

Kwestia struktury organizacyjnej pośrednio pojawiła się także w badaniu CAWI, gdy pracownicy DZ RPO oceniali sposób funkcjonowania DZ RPO w różnych jego aspektach. Wyniki tej oceny przedstawiono poniżej:

**Tabela 2. Ocena poszczególnych aspektów struktury organizacyjnej i organizacji pracy IZ**

	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
	% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Istnieje wyraźny podział zadań pomiędzy poszczególnymi referatami	37,1%	51,5%	11,3%	,0%	,0%
Niektóre czynności są dublowane przez pracowników innych referatów	6,2%	21,6%	26,8%	32,0%	13,4%
Organizacja pracy w Urzędzie zapewnia szybko i efektywną obsługę Beneficjenta	14,4%	52,6%	21,6%	9,3%	2,1%
Wymiana informacji między Referatami jest utrudniona	5,2%	22,7%	25,8%	37,1%	9,3%
Przepływ informacji między kierownikami referatów a dyrekcją jest niewystarczający	3,1%	15,5%	39,2%	25,8%	16,5%
Dostęp do dokumentów znajdujących się w innych Referatach jest bezproblemowy	13,4%	42,3%	30,9%	12,4%	1,0%
Procedura obiegu dokumentów zbyt długo wydłuża czas realizacji moich zadań	19,6%	33,0%	26,8%	16,5%	4,1%
Współpraca z innymi referatami przebiega bezproblemowo	12,4%	55,7%	22,7%	8,2%	1,0%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania

Analizując kwestie przedstawione w powyższej tabeli należy przede wszystkim zwrócić uwagę na to, iż:

- zdecydowana większość pracowników (88,6%) jest przekonana o tym, iż podział zadań pomiędzy poszczególnymi referatami jest wyraźny,
- skala występowania zjawiska dublowania czynności przez pracowników różnych referatów nie jest bardzo znacząca (zjawisko to dostrzega jedynie nieco ponad jedna czwarta badanych),
- pracownicy DZ RPO pozytywnie oceniają organizację pracy w Urzędzie pod kątem szybkości i efektywności obsługi Beneficjenta,
- dominuje przekonanie o tym, iż nie występują trudności w wymianie informacji i

dokumentów pomiędzy Referatami (co więcej, 68,1% pracowników uważa, że współpraca z innymi Referatami przebiega bezproblemowo), a także pomiędzy kierownikami Referatów a dyrekcją.

Jak więc wynika z powyższych danych pracownicy DZ RPO pozytywnie oceniają to w jaki sposób zostały określone i w jaki sposób faktycznie funkcjonują relacje organizacyjne w ramach IZ. Biorąc pod uwagę, iż uczestnicy badania oceniali poniekąd swoje środowisko pracy, w którym funkcjonują na co dzień, relatywnie niewielki odsetek negatywnych opinii pozwala stwierdzić, iż aktualna struktura organizacyjna nie jest postrzegana jako czynnik utrudniający sprawne i efektywne wykonywanie obowiązków (co, biorąc pod uwagę charakter rzeczonych obowiązków oznacza, iż struktura organizacyjna nie stanowi również problemu w relacji z beneficjentami, którzy są główny klientem DZ RPO).

Z kolei w odczuciu osób zaangażowanych w proces oceny wniosków, także obowiązujący system oceny nie generuje lub nie jest obciążony znaczącymi problemami, w szczególności w zakresie obowiązujących kryteriów oceny. Członkowie KOP biorący udział w badaniu jakościowym zwrócili uwagę na fakt, iż obowiązujące kryteria są – w przeważającej mierze – zrozumiałe i jednoznaczne:

*Nie było sytuacji spornej, gdzie mielibyśmy grupowe nieporozumienie i musielibyśmy masowo prosić o wyjaśnienie. (KOP-1)*

Kwestia jednoznaczności kryteriów merytorycznych została także częściowo potwierdzona w badaniu CAWI, gdzie jedynie 15,5% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, iż kryteria merytoryczne są niejasne.

Uczestnicy badania jakościowego wskazywali także – w oparciu o zawartość ocenianych przez siebie wniosków aplikacyjnych – że również beneficjenci nie mają większych trudności ze zrozumieniem, zarówno kryteriów, jak i instrukcji wypełniania wniosku, czego potwierdzeniem jest to, iż zawartość merytoryczna wniosków aplikacyjnych generalnie stanowi odzwierciedlenie zapisów instrukcji oraz zawiera informacje wystarczające do dokonania oceny spełniania kryteriów.

Częściowym potwierdzeniem funkcjonalności i jednoznaczności systemu kryteriów jest także fakt relatywnie małej liczby przypadków, w których konieczna jest trzecia ocena danego wniosku aplikacyjnego (oznacza to, że rozbieżności pomiędzy ocenami dwóch członków KOP są z reguły bardzo niewielkie). Dodatkowym potwierdzeniem prawidłowego „skalibrowania” systemu kryteriów jest również relatywnie mała liczba protestów dotyczących wyników oceny oraz jedynie incydentalne przypadki ich uwzględniania.

Jeśli chodzi o kryteria sprawiające pewne trudności beneficjentom to członkowie KOP wskazali przede wszystkim na:

- oddziaływanie na środowisko,
- innowacyjność projektu.

W pierwszym przypadku problem stanowiło dotychczas dla beneficjentów sprostanie wymogom prawa unijnego, które pozostawało niespójne z prawodawstwem polskim. Z kolei jeśli chodzi o innowacyjność projektu, to problem dotyczy przede wszystkim jednoznacznego rozumienia pojęcia innowacyjności (chodzi o sposób oceny innowacyjności na poziomie: regionalnym, krajowym, światowym) i weryfikowania faktycznego stopnia innowacyjności projektu (członkowie KOP posiłkują się w takich sytuacjach informacjami pozyskanymi samodzielnie, głównie za pośrednictwem sieci Internet).

Bez wątpienia istotnym usprawnieniem przebiegu procesu oceny wniosków jest wprowadzenie Systemu Wspomagania Oceny Merytorycznej (SWOM), które pozwala na zdalne zapoznanie się z wnioskiem aplikacyjnym, studium wykonalności i załącznikami finansowymi oraz dokonanie oceny drogą elektroniczną. Wdrożenie tego rozwiązania skróciło czas oceny, a jednocześnie daje Sekretarzowi KOP możliwość bieżącej kontroli przebiegu procesu oceny.

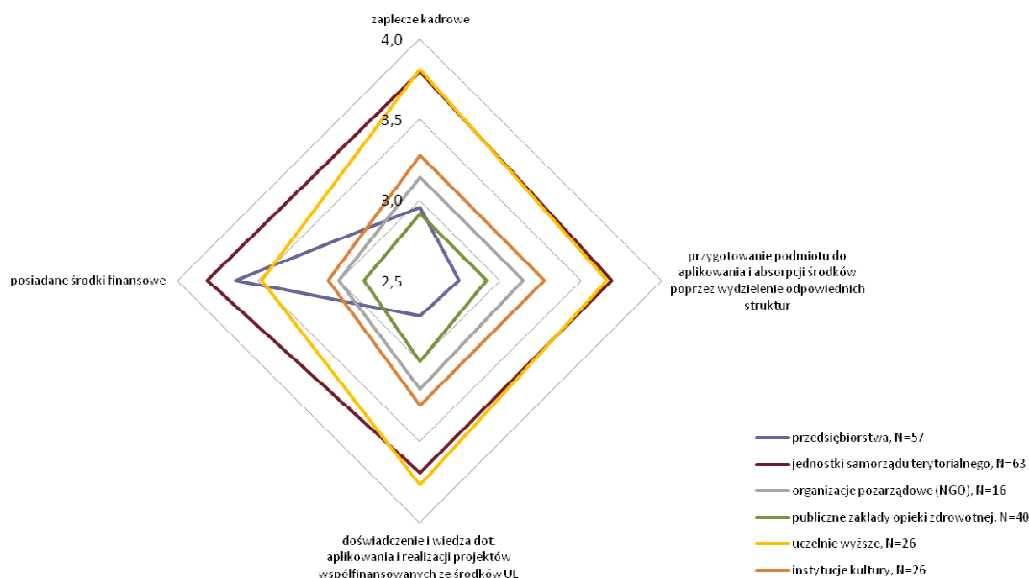
W kontekście wdrożenia SWOM warto również wspomnieć o – planowanym w najbliższej przyszłości – wprowadzeniu lokalnego systemu informatycznego w DZ RPO, który zapewni elektroniczny obieg dokumentacji. System ten ma w swym założeniu usprawnić funkcjonowanie IZ, trzeba jednak pamiętać, że dla pełnej realizacji tego celu niezbędne będzie dopasowanie Instrukcji Wykonawczych, które w chwili obecnej dostosowane są do trybu tradycyjnego przekazywania dokumentacji (modyfikacje Instrukcji Wykonawczych powinno zostać dokonane w momencie wdrożenia systemu, gdyż wprowadzenie ich przed uruchomieniem lokalnego systemu informatycznego mogłoby doprowadzić do niezgodności wykonywanych czynności z zapisami Instrukcji Wykonawczych). W przeciwnym razie wprowadzenie lokalnego systemu informatycznego może prowadzić do powstania mechanizmu dublowania się dwóch obiegów: tradycyjnego i elektronicznego, co z kolei wydłużyłoby czas trwania poszczególnych procedur kreując dodatkową barierę dla sprawnego wdrażania Programu.

**Rekomendacja 18.** Wraz z wprowadzeniem lokalnego systemu informatycznego należy dokonać modyfikacji Instrukcji Wykonawczych, by uwzględniły one specyfikę elektronicznego obiegu dokumentów.

### **2.2.2 Bariery po stronie beneficjentów**

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące oceny potencjału poszczególnych grup beneficjentów dokonanej przez pracowników IZ.

## Wykres 57. Ocena potencjału poszczególnych grup beneficjentów zdaniem pracowników IZ



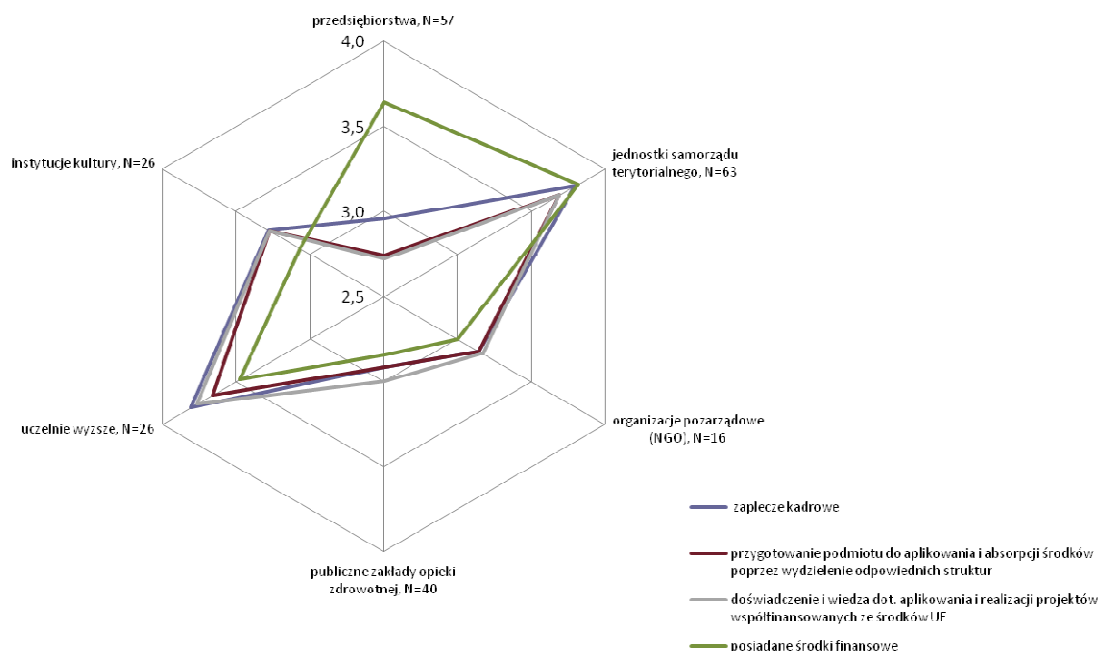
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza bardzo niską ocenę przygotowania danej grupy beneficjentów, a 5 – bardzo wysoką ocenę przygotowania danej grupy beneficjentów

Generalnie, z najniższym potencjałem aplikacyjnym mamy – w opinii pracowników IZ – do czynienia wśród samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, które oceniono najgorzej pod względem większości kryteriów (wyjątek stanowi kryterium dotyczące wydzielenia odpowiednich struktur związanych z aplikowaniem o wsparcie – tu najsłabiej oceniono przedsiębiorstwa). Znajduje tu więc potwierdzenie wcześniejsza konkluzja (i wynikająca z niej rekomendacja), iż w największym stopniu wsparcia na etapie aplikowania o środki potrzebują placówki ochrony zdrowia, których przygotowanie do absorpcji środków jest najsłabsze. Relatywnie nisko oceniono także potencjał aplikacyjny organizacji pozarządowych oraz instytucji kultury. Z kolei najwyższe noty w ocenie potencjału aplikacyjnego uzyskały jednostki samorządu terytorialnego oraz uczelnie wyższe.

Według pracowników IZ pod względem zaplecza kadrowego, przygotowania do aplikowania i absorpcji środków oraz doświadczenia i wiedzy dotyczącej aplikowania i realizacji projektów najlepiej prezentują się uczelnie wyższe oraz jednostki samorządu terytorialnego. W kwestii posiadania własnych środków finansowych najkorzystniej oceniono jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorców.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące tego, jak poszczególne grupy beneficjentów były oceniane przez pracowników IZ w ramach wyróżnionych kryteriów oceny.

## Wykres 58. Grupy beneficjentów a ich potencjał zdaniem pracowników IZ



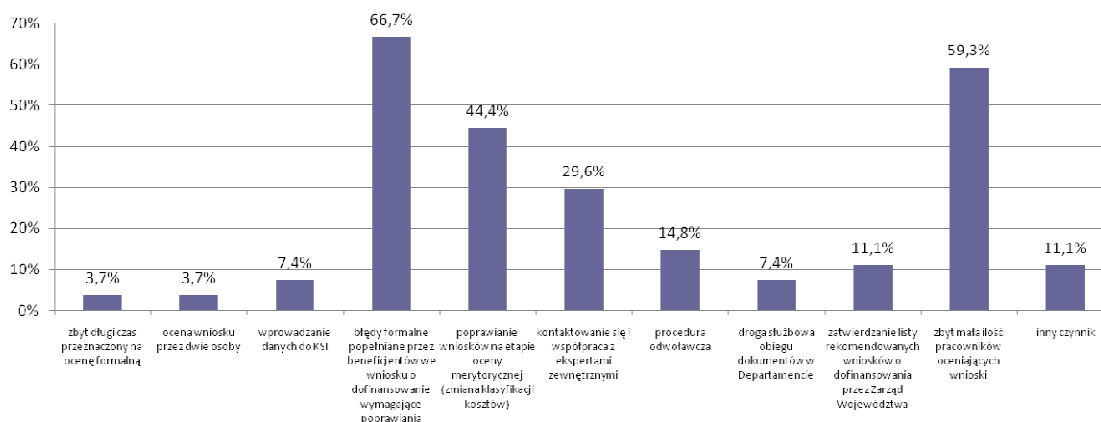
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania; ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza bardzo niską ocenę przygotowania danej grupy beneficjentów, a 5 – bardzo wysoką ocenę przygotowania danej grupy beneficjentów

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe parametry najwyższa ocena dotyczy jednostek samorządu terytorialnego. Najslabiej, zdaniem badanych prezentują się publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Interesującą grupę beneficjentów stanowią przedsiębiorstwa, które zostały bardzo nisko ocenione w kwestii przygotowania do aplikowania i absorpcji środków oraz doświadczenia i wiedzy na temat aplikowania i realizacji projektów, natomiast uzyskały stosunkowo wysoką ocenę pod względem posiadanych środków finansowych. Fakt relatywnie niskiej oceny przedsiębiorstw pod kątem ich przygotowania do aplikowania i absorpcji środków oraz doświadczenia i wiedzy na temat aplikowania i realizacji projektów może częściowo uzasadniać fakt, iż to właśnie w tej grupie mamy najczęściej do czynienia z korzystaniem z usług firm konsultingowych.

Ostatni aspekt identyfikacji barier leżących po stronie beneficjenta dotyczy czynników wpływających na przedłużanie się, odpowiednio: procedury wyboru projektów oraz rozliczeń finansowych. Prezentacja niniejszych danych w tej części raportu wynika z faktu, iż najistotniejsze problemy zdiagnozowane przez pracowników IZ dotyczą w obu przypadkach kwestii odnoszących się do beneficjentów.



**Wykres 59. Czynniki wpływające na przedłużanie się procedury wyboru projektów zdaniem pracowników IZ**

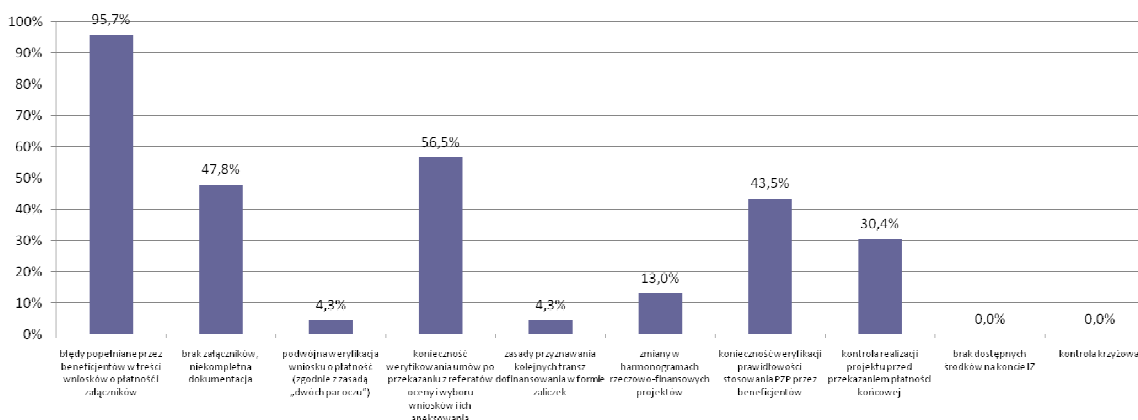


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=70; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

Najistotniejsze znaczenie dla przedłużania się procedury wyboru projektów okazują się mieć dwie kwestie: błędy formalne popełniane przez beneficjentów we wniosku o dofinansowanie wymagające poprawienia (66,7% wskazań) oraz zbyt mała ilość pracowników oceniających wnioski (59,3%). Jeśli chodzi o pierwszą kwestię, to trudno – poza wskazywaniem w działaniach informacyjnych i szkoleniowych na najczęściej popełniane błędy formalne – zmienić zasadniczo sytuację w tym zakresie. Możliwe byłoby oczywiście wprowadzenie w odniesieniu do większości kryteriów formalnych zasady, iż w przypadku ich niespełnienia wniosek jest odrzucany, a nie uzupełniany, ale wpłynęłoby to niekorzystnie na skuteczność procesu udzielania wsparcia wnioskodawcom. Z kolei w przypadku drugiego najczęściej wskazywanego problemu należy domniemywać, iż chodzi raczej o pracowników zajmujących się oceną formalną, pamiętajmy bowiem, że wcześniej stwierdzono, iż w przypadku członków KOP nie mamy do czynienia ze zbyt dużą liczbą wniosków do oceny przypadających na jednego członka KOP. Dlatego też za zasadne należałoby uznać zwiększenie – w ramach Referatów oceny i wyboru wniosków – liczby osób oddelegowanych do oceny formalnej złożonych wniosków.

**Rekomendacja 19.** W celu ograniczenia problemu przedłużania się procedury oceny i wyboru projektów należy przede wszystkim: stworzyć katalog najczęściej popełnianych błędów formalnych i zapoznawać z nim potencjalnych wnioskodawców na etapie działań informacyjnych poprzedzających poszczególne konkursy oraz zwiększyć w ramach Referatów oceny i wyboru wniosków liczbę osób oddelegowanych do oceny formalnej złożonych wniosków.

**Wykres 60. Czynniki wpływające na przedłużanie się rozliczeń finansowych zdaniem pracowników IZ**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=68; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

Zdecydowanie najistotniejszym czynnikiem wpływającym na przedłużanie się rozliczeń i płatności okazały się błędy popełniane przez beneficjentów w treści wniosków o płatność i załącznikach (95,7% wskazań). Podobny charakter ma też problem, na który wskazało 47,8% badanych, tj. brak załączników, niekompletna dokumentacja.

Ponad połowa pracowników IZ (56,5%) zwróciła też uwagę na problem konieczności weryfikowania umów po przekazaniu z Referatów oceny i wyboru wniosków i ich aneksowania (56,5%). Jest to jedno z zadań, które – poza weryfikacją wniosków o płatność – realizują Referaty rozliczeń i płatności. Innym zadaniem wpisanym w obszar kompetencji tych komórek organizacyjnych jest weryfikacja prawidłowości stosowania Prawa Zamówień Publicznych przez beneficjentów, co za czynnik opóźniający procedurę rozliczania i płatności uznało 43,5%.

**Rekomendacja 20.** W celu ograniczenia problemu przedłużania się rozliczeń finansowych w ramach realizowanych projektów należy przede wszystkim: stworzyć katalog najczęściej popełnianych błędów formalnych i przekazywać go – w formie publikacji – wszystkim beneficjentom wsparcia z RPOWP, a także – zgodnie z jedną z wcześniejszych rekomendacji – rozważyć możliwość wydzielenia w ramach Referatów rozliczeń i płatności odrębnych zespołów zajmujących się zadaniami przypisanymi do tych komórek organizacyjnych, tj.: weryfikacji wniosku o płatność, aneksowania umów oraz weryfikacji poprawności stosowania Prawa Zamówień Publicznych przez beneficjentów.

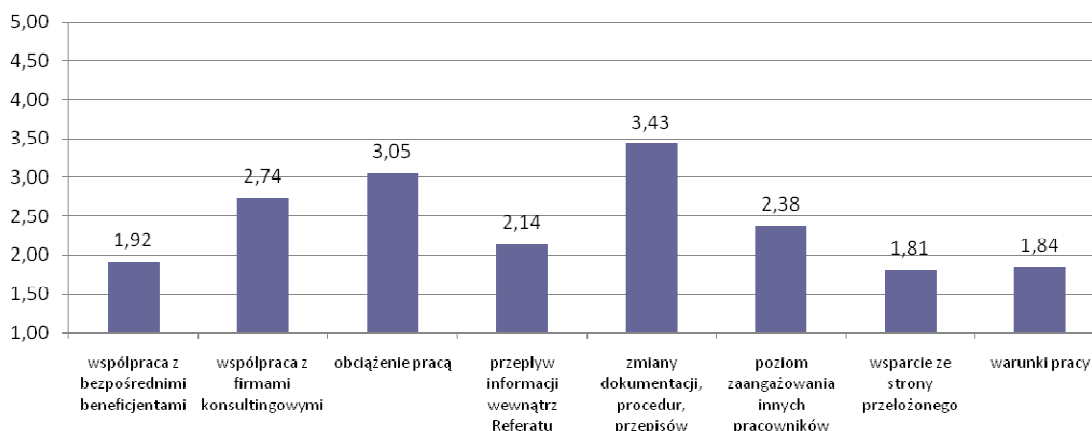
Trzeba jednak podkreślić, że nie tylko po stronie beneficjentów należy szukać ewentualnych przyczyn przedłużania się procedur związanych z rozliczeniami finansowymi. W badaniu jakościowym zwrócono bowiem uwagę, że aktualnie termin dany na weryfikację wniosku (60 dni) jest najczęściej wykorzystywany w stopniu maksymalnym, choć nie zawsze taka ilość czasu jest rzeczywiście niezbędna do rzetelnej weryfikacji<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Uczestnik badania jakościowego, który zwrócił uwagę na ten problem wskazał, iż jego przyczyną jest fakt przekazywania przez ekspertów wyników oceny nie sukcesywnie, lecz w ostatecznym możliwym terminie (co jednak nie wynika z długości czasu trwania procesu oceny, ale z późnego rozpoczynania oceny otrzymanych przez eksperta wniosków, co skutkuje maksymalnym wykorzystaniem otrzymanego

### 2.2.3 Bariery zewnętrzne

Ostatnia kategoria analizowanych barier to bariery zewnętrzne, a więc takie które w przeważającej mierze pozostają poza zakresem kompetencji i możliwości oddziaływania, tak beneficjentów, jak i IZ.

**Wykres 61. Problemy utrudniające pracownikom IZ wykonywanie powierzonych zadań**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=97

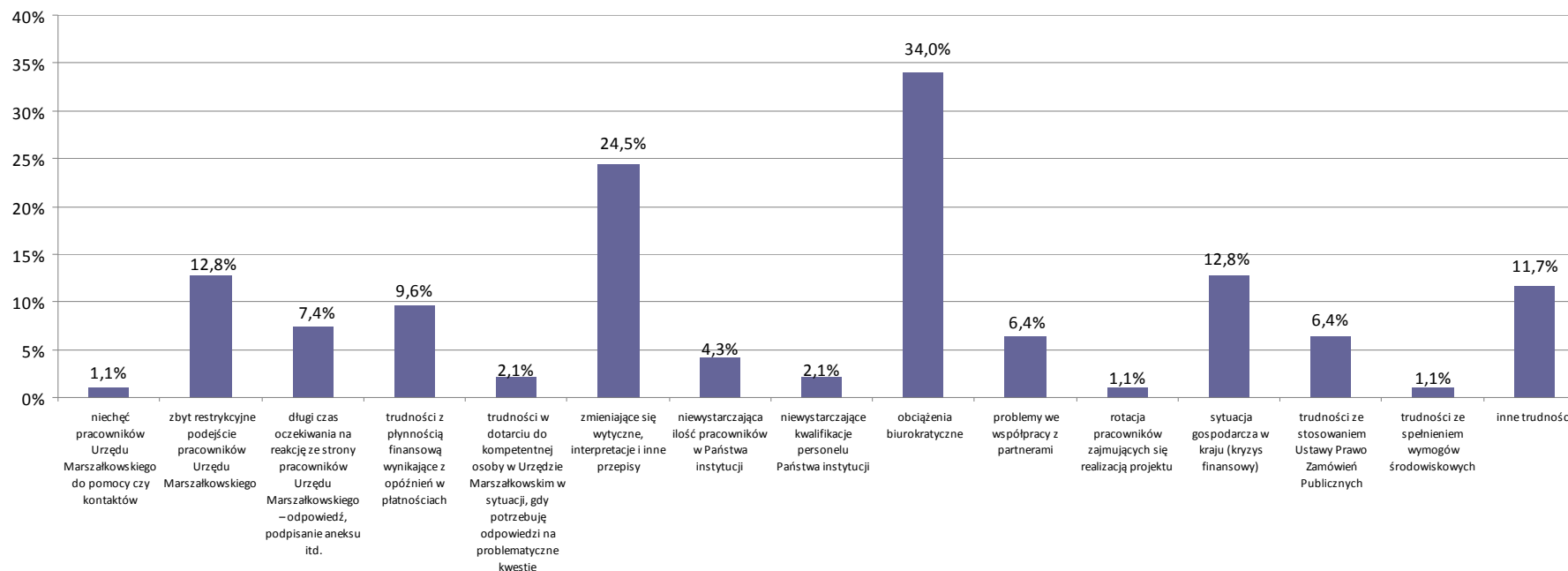
Jak wynika z danych przedstawionych na powyższym wykresie, spośród kwestii, które w największym stopniu utrudniają pracownikom IZ wykonywanie ich obowiązków związanych z wdrażaniem RPOWP największe znaczenie okazał się mieć właśnie czynnik zewnętrzny, tj. zmiany dokumentacji, procedur, przepisów. Oczywiście, w wielu przypadkach rzeczony zmiany wprowadzane są przez samą IZ, ale najczęściej rzeczony modyfikacje stanowią pokłosie zmian w ogólnych aktach prawnych lub wytycznych ze strony MRR, co oznacza, iż wskazany problem ma w dużej mierze charakter bariery zewnętrznej.

W przypadku współpracy z MRR problemem pozostaje także kwestia relatywnie długiego oczekiwania na udzielenie odpowiedzi lub wyjaśnień. W badaniu jakościowym zwrócono uwagę, że zbyt długi czas oczekiwania ma w takich sytuacjach charakter blokujący podejmowanie określonych działań przez IZ.

Oba powyższe problemy pozostają jednak poza obszarem ewentualnych modyfikacji i usprawnień ze strony IZ.

czasu). Planowanym sposobem rozwiązania niniejszego problemu jest zobowiązanie ekspertów dokonujących oceny do sukcesywnego przekazywania wyników oceny poszczególnych wniosków.

## Wykres 62. Trudności na etapie realizacji projektu wskazywane przez beneficjentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Jak się okazuje bariery o charakterze zewnętrznym okazały się mieć duże znaczenie także dla beneficjentów. Najczęściej wskazywanym przez nich problemem na etapie realizacji projektu są obciążenia biurokratyczne (34%) oraz zmieniające się wytyczne, interpretacje i inne przepisy (24,5%). Trzecim często wymienianym utrudnieniem (12,8%) było zbyt restrykcyjne podejście pracowników Urzędu Marszałkowskiego. Taki sam odsetek badanych wskazał, że problemem była sytuacja gospodarcza w kraju (kryzys finansowy), a więc również bariera o charakterze zewnętrznym.

Należy podkreślić fakt, iż powyższe wskazania stanowią odzwierciedlenie subiektywnych opinii beneficjentów. Nie zmienia to jednak faktu, że jeśli w odczuciu respondentów poziom biurokratyzacji stanowi najpoważniejszy problem na etapie realizacji projektu, to działania zorientowane na ograniczenia negatywnego oddziaływania obciążeń biurokratycznych (oczywiście z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z konieczności zachowania zarówno procedur funkcjonowania Urzędu, jak i niezbędnych regulacji w zakresie dystrybucji środków wspólnotowych). Próbuąc dokonać obiektywnej oceny skali występowania problemu nadmiernej biurokratyzacji procedur warto odwołać się do wyników benchmarkingu wszystkich RPO, który został przeprowadzony przez Instytut Sobieskiego („Dostęp do informacji oraz systemu wyboru projektów w ramach 16 Regionalnych Programów Operacyjnych”, Instytut Sobieskiego, 2009, s. 126). Eksperti Instytutu Sobieskiego dokonując oceny stopnia biurokratyzacji skupili się na kryteriach formalnych obowiązujących w obszarach wsparcia dotyczących przedsiębiorczości. Określona została lista kryteriów wzorcowych, zaś te RPO, w których kryteria formalne w największym stopniu pokrywały się z kryteriami z katalogu kryteriów wzorcowych oceniono jako zostały uznane za takie, które stwarzają najmniej zbytecznych barier biurokratycznych w skutecznym aplikowaniu o wsparcie. W przypadku RPOWP udział kryteriów wzorcowych w katalogu kryteriów formalnych wyniósł 43% i okazał się nieznacznie wyższy niż średnia dla wszystkich RPO (40,2%), co oznacza, iż stopień biurokratyzacji – mierzony zgodnie z określoną powyżej metodyką – RPOWP okazał się nieznacznie mniejszy niż ogólny poziom biurokratyzacji RPO w polskich województwach (RPOWP okazał się generować mniej obciążeń biurokratycznych niż RPO z województw: lubuskiego, łódzkiego, małopolskiego, pomorskiego, świętokrzyskiego, wielkopolskiego i zachodniopomorskiego). Trzeba jednak pamiętać, że – po pierwsze – przywołane dane dotyczą tylko jednego z aspektów obciążeń biurokratycznych. Po drugie zaś, tego rodzaju benchmarking (w którym RPOWP uzyskało wynik powyżej „średniej krajowej”), choć użyteczny jako instrument obiektywizacji oceny stopnia zbiurokratyzowania procedur w ramach Programu, nie może „unieważniać” krytycznych opinii wśród beneficjentów. Wydaje się, że negatywne opinie wśród beneficjentów wynikają z faktu, iż często (w największym stopniu dotyczy to przedsiębiorstw, którzy są najliczniejszą kategorią beneficjentów w ramach RPOWP) logika realizacji i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków wspólnotowych znacząco różni się od logiki funkcjonowania beneficjentów. W takiej sytuacji krytyczne opinie mają więc swoje źródło nie w porównaniu RPOWP z innymi RPO, lecz w porównaniu stopnia biurokratyzacji RPOWP z innymi obszarami aktywności beneficjentów (np. w ramach transakcji B2B). Biorąc pod uwagę, że stopień formalizacji procedur w ramach RPO nie może zostać całkowicie zliberalizowany i odbiurokratyzowany kluczowe jest uświadomienie beneficjentom specyfiki wsparcia ze środków wspólnotowych, która wymaga określonego stopnia prawnego i finansowego rygoryzmu.

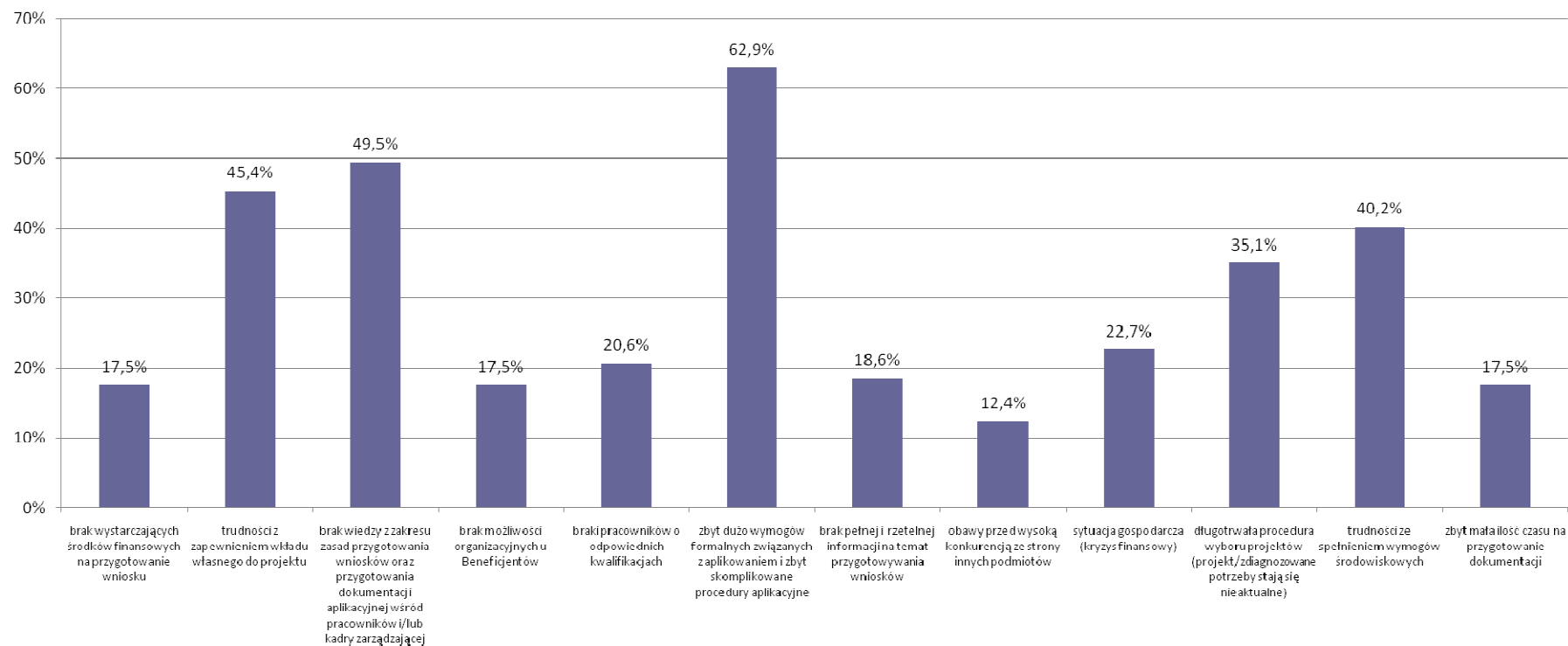
Beneficjenci bardzo rzadko wskazywali, że występowały takie problemy jak: niechęć pracowników Urzędu Marszałkowskiego do pomocy czy kontaktów, rotacja pracowników zajmujących się realizacją projektu oraz trudności ze spełnieniem wymogów środowiskowych (1,1%). Incydentalna skala wskazywania ostatniego problemu wynika najpewniej z jego specjalistycznego charakteru, który w różnym stopniu dotyczy poszczególnych typów projektów. Z kolei nieznaczna skala występowania barier ściśle powiązanych z pracownikami Urzędu Marszałkowskiego stanowi pośrednie potwierdzenie wcześniej analizowanych wyników, które wskazywały na fakt preferowania przez beneficjentów bezpośrednich

kontaktów z pracownikami IZ. Co się zaś tyczy, generalnego braku barier powiązanych z rotacją pracowników zajmujących się realizacją projektu, to na pewno nie bez znaczenia jest tu fakt, iż w przypadku większości beneficjentów zadania związane z pozyskiwaniem i obsługą wsparcia ze środków wspólnotowych są przedmiotem outsourcingu (lub też, że zadania te nie są realizowane przez jedną – oddelegowaną do tego rodzaju zadań na stałe – osobę).

### **2.3 Bariery w aplikowaniu o wsparcie w ramach RPOWP**

Dotychczas przedmiotem analizy były bariery współpracy, które utrudniają prawidłowy przebieg procesu realizacji projektów realizowanych w ramach RPOWP. W części niniejszej przedmiotem analizy uczyniono natomiast bariery w aplikowaniu o wsparcie w ramach RPOWP.

### Wykres 63. Czynniki według pracowników IZ, które mogą zniechęcić potencjalnych beneficjentów do aplikowania o wsparcie w ramach RPOWP



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=349

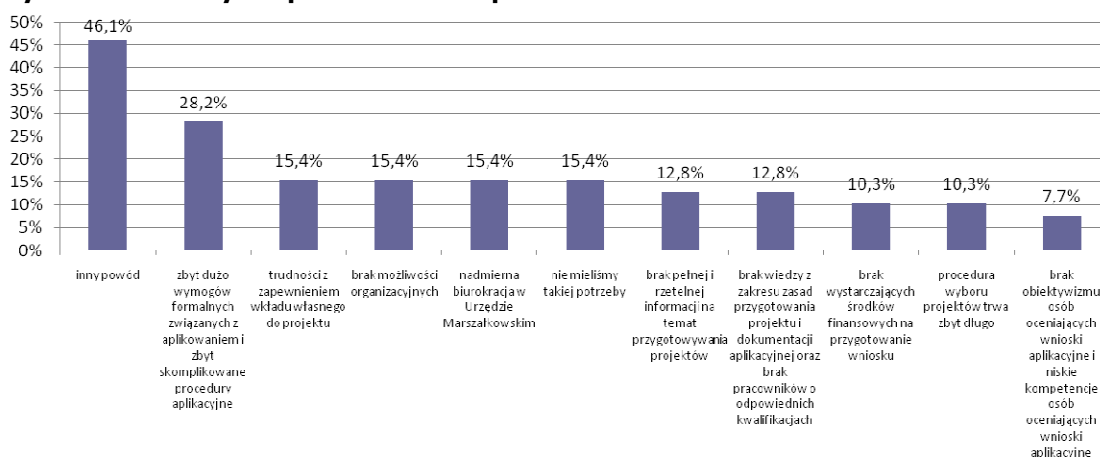


Pracownicy IZ wskazali, iż czynniki które ich zdaniem mogą stanowić największą barierę w aplikowaniu o wsparcie w ramach RPOWP to nadmiar wymogów formalnych i zbyt skomplikowane procedury aplikacyjne (62,9%). Prawie połowa badanych uznała, że istotnym utrudnieniem może być także brak wiedzy z zakresu przygotowania wniosków oraz przygotowania dokumentacji aplikacyjnej wśród pracowników i/lub kadry zarządzającej potencjalnego beneficjenta. Znaczącymi przesłankami prowadzącymi do rezygnacji z ubiegania się o wsparcie RPOWP zdaniem 2/5 respondentów są również trudności z zapewnieniem wkładu własnego projektu (45,4%) oraz trudności ze spełnieniem wymogów środowiskowych (40,2%).

Najrzadziej wskazywano, iż demobilizować mogą obawy przed wysoką konkurencją ze strony innych podmiotów (12,4%). Prawie piąta część badanych odpowiedziała, że istotne trudności może stanowić brak wystarczających środków finansowych na przygotowanie wniosku, brak możliwości organizacyjnych u beneficjentów oraz zbyt mała ilość czasu na przygotowanie dokumentacji (17,5%).

Trzeba jednak pamiętać, iż powyższe opinie pracowników IZ traktować należy raczej jako przypuszczenie, co do tego, jakie czynniki mogą sprawiać, iż podmioty spełniające kryteria podmiotowe dotyczące uzyskania wsparcia z RPOWP nie starają się o środki<sup>11</sup>. Weryfikacją powyższych przypuszczeń są odpowiedzi tych podmiotów biorących udział w badaniu, które nie aplikowały o wsparcie z RPOWP.

**Wykres 64. Bariery w aplikowaniu o wsparcie w ramach RPOWP**



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=39

Wśród powyższych wariantów odpowiedzi dominuje wariant „inny powód”, co świadczy o relatywnym rozproszeniu i specyficznym charakterze przyczyn nieaplikowania o środki w ramach RPOWP (wśród tych wskazań ponadjednostkowo pojawiały się odpowiedzi świadczące o niespełnieniu kryteriów podmiotowych lub przedmiotowych). Jeśli natomiast chodzi o wyróżnione przyczyny nieaplikowania, na które wskazywali respondenci, to najczęściej wskazywanym powodem była zbyt duża ilość wymogów formalnych związanych z aplikowaniem i zbyt skomplikowane procedury aplikacyjne – problem w tej sferze

<sup>11</sup> To, że przypuszczenia te nie zawsze okazały się trafne świadczy fakt, iż za największy problem uznano nadmiar wymogów formalnych i zbyt skomplikowane procedury aplikacyjne, podczas gdy – jak wynika z przywoływanych wcześniej rezultatów benchmarkingu wszystkich RPO w zakresie obowiązujących kryteriów formalnych – wymogi obowiązujące w ramach RPOWP nie tylko nie są ponadprzeciętnie dotkliwe dla beneficjentów, ale że wręcz cechuje je stopień sformalizowania niższy od uśrednionego stopnia sformalizowania polskich RPO.

zasygnalizował co czwarty badany. Jako istotne przyczyny wymieniano również trudności w zapewnieniu wkładu własnego do projektu, brak możliwości organizacyjnych, nadmierną biurokrację w Urzędzie Marszałkowskim, a także brak potrzeby korzystania ze wsparcia.

Generalnie, mamy więc do czynienia ze spójnością opinii wśród pracowników IZ oraz podmiotów nieaplikujących o wsparcie w odniesieniu do czynników postrzeganych jako zniechęcające do starania się o środki z RPOWP. I choć – dominujące w opiniach wszystkich badanych grup – przekonanie o nadmiernej formalizacji procedur ma charakter subiektywny i nie zawsze znajduje potwierdzenie w danych obiektywnych, to jednak silne przekonanie o zbyt dużym biurokratyzowaniu procesu aplikacji i realizacji projektów, tak po stronie beneficjentów, jak i pracowników IZ, jest problemem realnym, które wymaga nie tyle konkretnych i „punktowych” usprawnień systemu, ile konsekwencji i systematyczności w – możliwym prawnie – upraszczaniu systemu wdrażania Programu.

**Rekomendacja 21.** W celu ograniczenia negatywnego wpływu najistotniejszych czynników zniechęcających potencjalnych wnioskodawców do aplikowania o wsparcie z RPOWP należy przede wszystkim dążyć do: kontynuowania – stosowanej obecnie – polityki upraszczania procedur formalnych oraz kompleksowego informowania o procedurach i zasadach wyboru projektów.

Potencjalnych beneficjentów proszono również o wskazanie przyczyny nieaplikowania o dofinansowanie w ramach innych niż RPOWP programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Ponad 1/3 respondentów wskazała, iż główną przyczyną jest brak potrzeby aplikowania o wsparcie. Co piąty badany odpowiedział, iż nie wnioskował o dofinansowanie ze względu na zbyt dużo wymogów formalnych związanych z aplikowaniem oraz zbyt skomplikowane procedury aplikacyjne<sup>12</sup>. 15,4% respondentów jako przyczyny nieskładania wniosku o dofinansowanie wskazało: trudności z zapewnieniem wkładu własnego do projektu, brak możliwości organizacyjnych oraz brak pełnej i rzetelnej informacji na temat przygotowywania projektów.

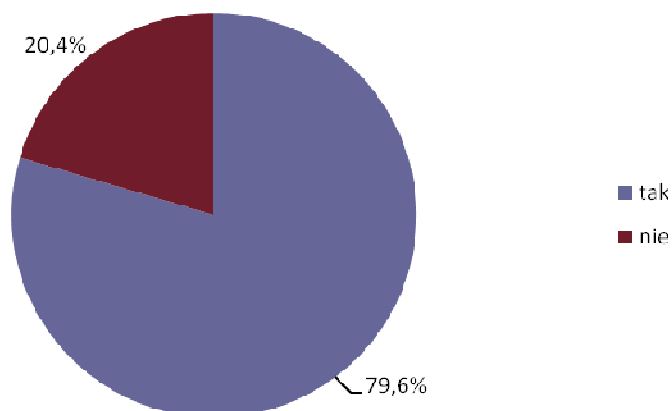
Respondenci stosunkowo często wskazywali również na inne powody nieaplikowania o wsparcie współfinansowane ze środków UE. Zdecydowana większość z osób, które podały inny powód deklaruje, iż nie ma formalnej możliwości ubiegania się o wsparcie ze środków finansowych UE.

Natomiast przyczyny, które respondenci wskazywali najrzadziej to braki kadrowe o odpowiednich kwalifikacjach w ich firmie lub instytucji oraz brak obiektywizmu osób oceniających wnioski aplikacyjne.

Potencjalną barierą w aplikowaniu o wsparcie z RPOWP może być także niewystarczający poziom wiedzy potencjalnych wnioskodawców w zakresie dostępności wsparcia. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące znajomości RPOWP wśród podmiotów nieaplikujących o środki.

<sup>12</sup> W tym kontekście warto ponownie przywołać analizowane wcześniej wyniki benchmarkingu RPO w zakresie generowania przez nich barier biurokratycznych na etapie aplikowania o wsparcie.

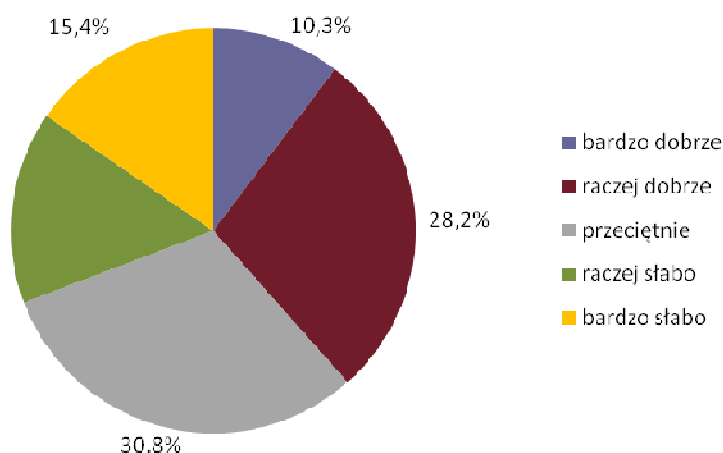
### Wykres 65. Znajomość RPOWP wśród potencjalnych wnioskodawców



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=49

Zdecydowana większość, gdyż prawie 4/5 potencjalnych beneficjentów słyszało o Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podlaskiego. Jedynie co piąty badany odpowiedział, iż nie słyszał o wyżej wymienionym programie. Należy więc stwierdzić, iż nie mamy do czynienia z problemem braku znajomości RPOWP wśród potencjalnych wnioskodawców jako czynnikiem znacząco wpływającym na brak aktywności w zakresie aplikowania o środki. Pośrednio, powyższy wynik jest także wskaźnikiem skuteczności działań informacyjno-promocyjnych prowadzonych przez IZ.

### Wykres 66. Samoocena poziomu wiedzy w zakresie możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 w grupie potencjalnych beneficjentów



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania, N=39

Jeśli chodzi o – oceniany subiektywnie – poziom wiedzy potencjalnych beneficjentów w zakresie RPOWP, to można stwierdzić, że potencjalni beneficjenci charakteryzują się stosunkowo zróżnicowanym poziomem wiedzy w zakresie uzyskania wsparcia w ramach

Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego. Ponad 1/3 potencjalnych beneficjentów swoją wiedzę na temat uzyskania dofinansowania w ramach RPOWP oceniła pozytywnie. Ponad 30% badanych odpowiedziało, iż przeciętnie orientuje się w kwestii uzyskania wsparcia w ramach RPOWP. Taka sama liczba osób uznała, że ich wiedza na ten temat jest bardzo słaba lub raczej słaba.

## 2.4 Podsumowanie

W poniższym podsumowaniu przedstawiono – wynikające z przeprowadzonych analiz – odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze określone w problematyce badania.

Pytanie 1. Jakie płaszczyzny współpracy identyfikują beneficjenci/potencjalni beneficjenci oraz pracownicy IZ RPOWP?

Pytanie 3. Z jakimi problemami w procesie przygotowawczym oraz realizacji projektów najczęściej zgłaszają się beneficjenci/potencjalni beneficjenci do pracowników Departamentu Zarządzania RPOWP i w jaki sposób pracownicy służą pomocą przy zgłaszanych problemach?

Preferowaną przez beneficjentów i potencjalnych beneficjentów płaszczyzną współpracy jest osobista rozmowa z pracownikami DZ RPO. Świadczy o tym fakt, iż najlepiej oceniana jest przez nich jakość informacji uzyskanych w rezultacie rozmowy, głównie osobistej, ale także – w nieco mniejszym stopniu – telefonicznej. Pracownicy najchętniej kontaktują się z zainteresowanymi drogą telefoniczną bądź za pośrednictwem poczty elektronicznej. Konieczność rozmowy osobistej wiąże się dla nich z reorganizacją zleconych zadań, co mogło wpłynąć na ocenienie tej formy kontaktu nieco mniej przychylnie.

Płaszczyznę współpracy między IZ a beneficjentami/potencjalnymi beneficjentami określić można także poprzez wskazanie zakresu tematycznego kontaktów. Na etapie aplikowania o środki beneficjenci zgłaszają się z kwestiami dotyczącymi kwalifikowalności wydatków, kryteriów oceny projektów oraz interpretacji zapisów instrukcji wypełniania wniosku. Natomiast na etapie realizacji projektu respondenci najczęściej zgłaszają się kwestią sprawach związanych z opóźnieniami realizacji zadań względem założonego harmonogramu projektu oraz wewnętrznych zasad i procedur obowiązujących beneficjentów.

Pytanie 2. Jak pracownicy departamentu zarządzania RPO oceniają współpracę z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami programu?

Pytanie 4. Jak beneficjenci i potencjalni beneficjenci oceniają współpracę z pracownikami departamentu na poszczególnych etapach przygotowania i realizacji projektu? Czy uzyskują niezbędne informacje w kwestii przygotowania i realizacji projektów? W jakich obszarach dostrzegają konieczność usprawnień współpracy?

Pytanie 15. W jakich obszarach występuje największa rozbieżność w – dokonywanej przez pracowników IZ RPOWP oraz beneficjentów i potencjalnych?

Pytanie 12. Czy podejmowane przez IZ RPOWP działania w obszarze współpracy z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami są adekwatne do ich potrzeb i oczekiwań?

W większości przypadków pracownicy IZ oceniają współpracę z poszczególnymi grupami beneficjentów pozytywnie. W odniesieniu do wszystkich kategorii beneficjentów dominuje przekonanie pracowników DZ RPO, iż współpraca z nimi przebiegała „raczej dobrze”. Kategoriami beneficjentów, którzy – zdaniem pracowników IZ - mają największe trudności z poprawnym przygotowaniem dokumentacji konkursowej są przedsiębiorstwa oraz

publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Przedsiębiorstwa i zakłady opieki zdrowotnej zostały najkorzystniej ocenione przez Punkt Informacyjny oraz Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji. Natomiast najsłabszą ocenę przedsiębiorcy uzyskali od pracowników Referatu Programowania i Koordynacji oraz Referatu Finansów i Monitorowania, zaś zakłady opieki zdrowotnej od Referatu oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości. Najlepsze noty otrzymały jednostki samorządu terytorialnego i instytucje kultury.

Współpraca z firmami konsultingowymi została oceniona zdecydowanie gorzej niż współpraca z bezpośrednimi beneficjentami. W ocenach pracowników IZ dotyczących współpracy z firmami konsultingowymi dominowały opinie wskazujące, iż jakość tej współpracy jest przeciętna. Powyższy stan rzeczy znalazł swoje potwierdzenie także w badaniu jakościowym prowadzonym wśród przedstawicieli kadry kierowniczej DZ RPO, gdzie podkreślano, iż często współpraca przebiega o wiele bardziej płynnie i konstruktywnie, gdy partnerem jest sam beneficjent, a nie reprezentująca go firma konsultingowa.

Beneficjenci generalnie dobrze oceniają współpracę z poszczególnymi Referatami Urzędu Marszałkowskiego zarówno na etapie aplikowania o środki, jak i na etapie realizacji projektów. Świadczy o tym przede wszystkim dominacja pozytywnych ocen jakości tej współpracy. Najwyżej oceniono Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji oraz Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny. W fazie realizacji projektu najkorzystniej została oceniona współpraca z Referatem Kontroli RPOWP – 71,4% beneficjentów oceniło współdziałanie z tą komórką bardzo dobrze. Współpraca z Referatem rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny została oceniona bardzo dobrze przez 64,1% badanych. Można zatem stwierdzić, że dla większości respondentów działania podejmowane przez pracowników są adekwatne do ich potrzeb i oczekiwań.

W dokonywanej przez pracowników IZ RPOWP, beneficjentów oraz potencjalnych beneficjentów ocenie jakości i współpracy nie występują znaczne rozbieżności. Największa rozbieżność w ocenie współpracy beneficjentów z komórkami organizacyjnymi występuje pomiędzy Referatem Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP a Referatem Kontroli. Niską ocenę, jaką uzyskał Referat Kontroli można tłumaczyć zakresem zadań, jakie wykonuje owa komórka.

Pytanie 5. Jakie obszary w systemie funkcjonowania IZ RPOWP funkcjonują najsłabiej a jakie najlepiej (w rozbiciu na poszczególne etapy przygotowania projektu) – opinie beneficjentów i potencjalnych beneficjentów?

Pytanie 16. Jakie są przyczyny niewłaściwego funkcjonowania tych obszarów aktywności IZ RPOWP, których jakość funkcjonowania została oceniona najniżej?

Na etapie realizacji projektu istotną trudność z punktu widzenia beneficjentów stanowią obciążenia biurokratyczne oraz zmieniające się wytyczne i inne przepisy. Z relacji beneficjentów wynika, że nie mają trudności w dotarciu do kompetentnej osoby w Urzędzie Marszałkowskim w sytuacji, gdy potrzebują wyjaśnienia. Respondenci nie narzekają również na niechęć pracowników Urzędu Marszałkowskiego do pomocy czy kontaktów.

**Pytanie 6.** Czy w celu uzyskania odpowiedzi na problematyczne kwestie beneficjent/potencjalny beneficjent bez problemu dociera do kompetentnej w tej sprawie osoby? W przypadku jakich dziedzin lub którego etapu realizacji projektu występuje sytuacja, w której beneficjent/potencjalny beneficjent nie uzyskuje potrzebnych mu informacji? Czym pracownicy uzasadniają te problemy?

Beneficjenci mają możliwość skontaktowania się z pracownikiem IZ w przypadku, gdy potrzebują wyjaśnienia problematycznych kwestii. Mogą wybrać osobistą formę kontaktu, jak również telefoniczną bądź elektroniczną. Z deklaracji większości pracowników wynika, że sytuacje, gdy mają oni trudności w udzieleniu zainteresowanemu jednoznacznej odpowiedzi na zadane pytanie mają miejsce rzadko lub nigdy. Najczęściej trudności w udzieleniu zainteresowanemu jednoznacznych wskazówek mają pracownicy Referatu oceny i wyboru wniosków wpierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości. Do czynników, które przyczyniają się do występowania takich sytuacji należą :

- brak lub niejednoznaczny charakter uregulowań prawnych lub wytycznych IZ,
- konieczność konsultacji danej sprawy, zarówno z przełożonymi, jak i pracownikami innych komórek organizacyjnych DZ RPO,
- specyficzny i mocno zindywidualizowany charakter problemów zgłaszanych przez beneficjentów.

**Pytanie 7.** Czy zdaniem beneficjentów/potencjalnych beneficjentów informacje są przekazywane w sposób zrozumiały, jasny i wyczerpujący? Czy pracownicy Departamentu Zarządzania RPO są komunikatywni i otwarci? Na ile informacje przez nich przekazywane są użyteczne z punktu widzenia beneficjenta/potencjalnego beneficjenta?

Generalnie, respondenci pozytywnie oceniali jakość przekazywanych im informacji. Beneficjenci nie zgłaszają, że przekazywane im informacje są nieaktualne. Najbardziej aktualne ich zdaniem są informacje przekazywane osobiście przez pracowników Urzędu Marszałkowskiego. Największe zastrzeżenia mają do aktualności informacji przekazywanych przez ulotki i broszury. Jest to również najsłabiej oceniane komunikacji źródło pod względem jasności i zrozumiałości informacji. Zdecydowanie najlepiej pod tym względem oceniane są te źródła informacji, w których mamy do czynienia z kontaktem beneficjenta z pracownikiem DZ RPO lub PI. Beneficjenci pozytywnie oceniają zdobyte informacje biorąc pod uwagę ich użyteczność. Najkorzystniej w tej kwestii przedstawia się kontakt osobisty oraz strona internetowa [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl). Respondenci twierdzą, że informacje które uzyskali bezpośrednio od pracowników są bardziej wyczerpujące od tych uzyskanych inną drogą. Jeśli chodzi o komunikatywność i otwartość pracowników Departamentu Zarządzania RPO, jest ona oceniana pozytywnie. Stosunkowo niekorzystnie w tej kwestii oceniono pracowników prowadzących konferencje i seminaria oraz szkolenia i warsztaty.

**Pytanie 8.** Jak beneficjenci oceniają działania podejmowane na ich rzecz przez Departament Zarządzania RPO (np. szkolenia, konferencje i spotkania informacyjne)?

Większość beneficjentów uczestniczyła w szkoleniach, spotkaniach i seminariach dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej, które były organizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.



Wśród ocen przydatności szkoleń, w których brali udział beneficjenci RPOWP dominują stwierdzenia pozytywne. Odsetek odpowiedzi pozytywnych (zdecydowanych i umiarkowanych) wyniósł blisko 90%. Oznacza to, iż szkolenia były w przeważającej mierze trafnie dobrane do potrzeb uczestników, którzy uzyskali wsparcie z RPOWP.

Szkolenia i warsztaty zostały również relatywnie wysoko ocenione pod kątem aktualności przekazywanych informacji. Pod względem przekazywania wyczerpujących i użytecznych informacji oraz komunikatywności i otwartości pracowników szkolenia zostały ocenione przeciętnie.

Pytanie 9. Czy struktura organizacyjna IZ RPOWP pozwala na sprawną i efektywną komunikację z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami (z perspektywy beneficjenta oraz pracowników IZ RPOWP)?

Pytanie 10. Czy zasoby, którymi dysponuje IZ RPOWP (finansowe, ludzkie, materialne – techniczne i lokalowe) są wystarczające do sprawnej realizacji zadań związanych z komunikacją i współpracą z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami?

Pracownicy IZ nie zgłaszali zastrzeżeń do struktury organizacyjnej DZ RPO. Respondenci nie uważają również, by obecna struktura instytucji stanowiła barierę w sprawnej i efektywnej komunikacji z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami. W opinii pracowników IZ raczej nie występują trudności z uzyskaniem dostępu do informacji, które znajdują się w innych referatach. Problem – ale tylko w stopniu umiarkowanym – w tym zakresie dostrzega jedynie kilka procent respondentów. Podsumowując wyniki dotyczące oceny jakości komunikacji wewnętrznej w IZ zauważyć należy, iż funkcjonuje ona raczej prawidłowo, a tym samym nie stanowi bariery, która mogłaby negatywnie wpływać na proces wdrażania RPOWP. Wyniki badania jakościowego również potwierdzają, że aktualna struktura organizacyjna DZ RPO nie stanowi bariery współpracy z beneficjentami.

Zdecydowana większość pracowników przyznaje, że w ramach wdrażania IZ RPOWP występują spiętrzenia zadań, przez co koniecznością staje się praca w godzinach wolnych. Może to świadczyć o deficycie zasobów ludzkich w IZ RPOWP. Duża część pracowników deklaruje również, że istotnym utrudnieniem na etapie realizacji projektów jest niewystarczająca liczba osób weryfikujących wnioski o płatność. Problem ten nie występuje na etapie aplikowania - większość respondentów uważa, że liczba członków KOP jest wystarczająca w stosunku do ilości składanych projektów.

Pracownikom IZ w niewielkim stopniu przeszkadzają warunki pracy. Nie uważają również by szczególnym utrudnieniem w ich pracy były problemy związane z przepływem informacji. Natomiast czynnikiem, który istotnie utrudnia im wykonywanie powierzonych zadań jest przeciążenie pracą. Pracownicy przeciętnie ocenili przystosowanie warunków lokalowych do kontaktowania się z beneficjentami.

We wskazaniu czynników wpływających na przedłużenie się rozliczeń finansowych zadań z pracowników nie wskazał, iż jest to brak środków na koncie IZ. Wskazuje to, iż zasoby finansowe, którymi dysponuje IZ RPOWP są wystarczające do sprawnej realizacji zadań przez instytucję.

Pytanie 11. Jakie bariery zewnętrzne oraz bariery po stronie beneficjenta/potencjalnego beneficjenta ograniczają wykorzystywanie środków w ramach RPOWP (aplikowanie o środki)?



Pracownicy oceniali przygotowanie beneficjentów/potencjalnych beneficjentów do aplikowania o dofinansowanie biorąc pod uwagę następujące kwestie: posiadane środki finansowe, zaplecze kadrowe, doświadczenie i wiedzę dotyczącą aplikowania i realizacji projektów oraz przygotowanie podmiotu do aplikowania i absorpcji środków poprzez wydzielenie odpowiednich struktur. Najgorzej został przez pracowników IZ oceniony potencjał zakładów opieki zdrowotnej. Stosunkowo niekorzystnie wypadają również przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe. Brak zainteresowania aplikowaniem może wynikać także z występujących barier zewnętrznych leżących po stronie potencjalnych beneficjentów.

Przyczyny nieaplikowania potencjalnych beneficjentów o dofinansowanie są relatywnie rozproszone. Wśród odpowiedzi ankietowanych dominował wariant „inny powód”, co głównie sprowadzało się do niespełnienia kryteriów podmiotowych lub przedmiotowych. Często wskazywanym powodem była również zbyt duża ilość wymogów formalnych związanych z aplikowaniem i zbyt skomplikowane procedury aplikacyjne – problem w tej sferze zasygnalizował co czwarty badany. Natomiast główną przyczyną nieaplikowania o wsparcie w ramach innych niż RPOWP jest brak potrzeby uzyskiwania dofinansowania.

**Pytanie 13. Czy są bariery związane ze stosowaniem kryteriów wyboru projektów, które wpływają na pozyskiwanie środków z RPOWP?**

Można stwierdzić, że bariery związane ze stosowaniem kryteriów wyboru projektów raczej nie występują. Członkowie KOP nie zgłaszają szczególnych trudności w ocenianiu wniosków. Kryteria wyboru projektów są dobrze znane członkom KOP i nie występują utrudnienia w ich stosowaniu.

**Pytanie 14. Czy IZ RPOWP prowadzi bieżącą ocenę badania jakości obsługi beneficjentów i potencjalnych beneficjentów. Jeśli tak, jaka jest metodologia badania?**

Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego nie prowadzi bieżącej oceny jakości obsługi beneficjentów i potencjalnych beneficjentów.

## **2.5 Analiza SWOT**

Poniżej przedstawiono tabelę zawierającą najistotniejsze mocne i słabe strony funkcjonowania IZ oraz szanse i zagrożenia dotyczące jej prawidłowego funkcjonowania, w szczególności w kontekście współpracy z beneficjentami.

<p><b><u>MOCNE STRONY</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetencja pracowników IZ</li> <li>2. Otwartość pracowników IZ</li> <li>3. Wysoka jakość przekazywanych informacji na temat RPOWP</li> <li>4. Korzystny przepływ informacji pomiędzy pracownikami IZ RPWOP</li> <li>5. Płynność finansowa IZ RPOWP</li> <li>6. Brak barier w stosowaniu kryteriów oceny projektów</li> <li>7. Wysoka ocena współpracy z pracownikami IZ RPOWP</li> </ol>	<p><b><u>SŁABE STRONY</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeciążenie pracowników IZ RPOWP zadaniami</li> <li>2. Zbyt mała ilość pracowników oceniających wnioski o płatność</li> <li>3. Przeciętne warunki lokalowe do obsługi beneficjentów w IZ RPOWP</li> <li>4. Wielość interpretacji instrukcji</li> <li>5. Zbyt mała liczba przykładów zawarta w instrukcjach</li> </ol>
<p><b><u>SZANSE</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Szkolenia, konferencje i spotkania informacyjne dla potencjalnych beneficjentów</li> <li>2. Popularność strony internetowej <a href="http://www.wrotapodlasia.pl">www.wrotapodlasia.pl</a></li> <li>3. Dobre przygotowanie większości beneficjentów do sporządzania dokumentacji projektowej</li> <li>4. Wysoki potencjał finansowy przedsiębiorstw</li> </ol>	<p><b><u>ZAGROŻENIA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zbyt duża ilość zadań zlecona firmom konsultingowym; co wiąże się z utrudnieniami w zrozumieniu kwestii merytorycznych przez beneficjentów</li> <li>2. Zmieniające się instrukcje, wytyczne i inne przepisy</li> <li>3. Przeciętne przygotowanie przedsiębiorstw i zakładów opieki zdrowotnej do sporządzania dokumentacji projektowej (przedsiębiorstwa stanowią najliczniejszą grupę beneficjentów RPOWP)</li> <li>4. Błędy formalne popełniane przez beneficjentów</li> </ol>

### 3. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Poniżej przedstawione zostały rekomendacje odnoszące się do najistotniejszych problemów zidentyfikowanych w trakcie ewaluacji. Rekomendacje przedstawiono w podziale na dwa typy rekomendacji:

- **rekomendacje operacyjne** (dotyczące kwestii bieżącej realizacji programu oraz usprawnień w jego obrębie, często o charakterze technicznym (ich wdrożenie nie determinuje w sposób bardzo istotny skutecznej i efektywnej realizacji programu),
- **rekomendacje kluczowe** (dotyczące istotnych kwestii realizacji programu, w sposób znaczący wpływających na jego skuteczną i efektywną realizację (dotyczące zarówno systemu wdrażania, jak i kształtu strategii).

Biorąc pod uwagę przedmiot badania (dotyczy on głównie technicznych aspektów funkcjonowania IZ, a nie samego Programu) w katalogu rekomendacji zawarto jedynie rekomendacje operacyjne. W badaniu nie stwierdzono występowania problemów, które uzasadniałyby sformułowanie rekomendacji kluczowych lub horyzontalnych.

### 3.1 Rekomendacje operacyjne

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
1.	Kontakt pracowników DZ RPO z beneficjentami, choć stanowiący niezbywalny element komunikacji IZ z osobami i podmiotami realizującymi projekty może dezorganizować rytm pracy i prowadzić do opóźnień w realizacji bieżących zadań przez pracowników.  s. 31	Niezbędne jest podjęcie działań, które pozwoliłyby ograniczyć problem zbyt dużego obciążenia pracowników kontaktami z beneficjentami (chodzi tu o kontakty inicjowane przez beneficjentów przyjmujące głównie formę telefoniczną i mające charakter zapytań, próśb o wyjaśnienie określonych kwestii czy uzyskania informacji dodatkowych względem treści dokumentów przekazywanych drogą tradycyjną).  s. 31	Instytucja Zarządzająca	W ramach proponowanej rekomendacji nie chodzi o ograniczenie możliwości kontaktu beneficjentów i potencjalnych beneficjentów z pracownikami DZ RPO (a tym samym ograniczenie dostępu do informacji dotyczących RPOWP), ale raczej o takie zaprojektowanie sposobu kontaktowania się zainteresowanych podmiotów i osób z DZ RPO, by nie wpływał on negatywnie na płynność i efektywność pracy Departamentu. Dlatego też należy rozważyć możliwość wprowadzenia określonych godzin konsultacji telefonicznych dla beneficjentów udzielanych przez pracowników DZ RPO (ograniczenie to nie dotyczyłoby PI, których zasadniczym obszarem aktywności jest kontakt z beneficjentami).  Informacja dotycząca godzin konsultacji telefonicznych powinna zostać umieszczona na stronie internetowej, powinna być także zawierana w pismach adresowanych do beneficjentów. Jednocześnie, biorąc pod uwagę, że do tej pory niniejsza regulacja nie była stosowana celowe byłoby wdrożenie okresu przejściowego, w którym obowiązywałyby już określone godziny telefonicznych konsultacji, lecz pracownicy DZ RPO udzielaliby beneficjentom informacji nawet poza tymi godzinami informując jednocześnie o wprowadzonych godzinach telefonicznych konsultacji.	W najwcześniejszym możliwym terminie
2.	Problemem dotyczącym witryny internetowej	Należy wprowadzić	Instytucja	Informacje, które pozostają na stronie	W

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
	RPOWP jest występowanie na niej informacji lub dokumentów, które mają nieaktualny charakter. W rezultacie wnioskodawcy nie są w stanie samodzielnie wyselekcjonować tych informacji, które są w danym momencie obowiązujące.  s. 37	rozwiązanie pozwalające wnioskodawcom korzystającym z witryny internetowej poświęconej RPOWP na bezproblemową identyfikację informacji nieaktualnych.  s. 38	Zarządzająca	internetowej pomimo ich nieaktualnego charakteru powinny być opatrywane odpowiednią adnotacją, która jednoznacznie wskazuje na nieaktualność danej informacji wraz z odnośnikiem do informacji aktualnej (ew. wskazaniem dla jakich kategorii beneficjentów dana informacja lub dokument jest nieaktualna, a dla jakich nadal obowiązuje).	najwcześniejszym możliwym terminie – tryb ciągły
3.	W chwili obecnej witryna internetowa RPOWP nie zawiera wszystkich kategorii informacji, których zamieszczenie na stronie Programu przewiduje „Plan Komunikacji RPOWP na lata 2007-2013”.  s. 38	Należy dążyć do wprowadzenia na stronę internetową RPOWP całości informacji przewidzianych w „Planie Komunikacji RPOWP na lata 2007-2013”.  s. 39	Instytucja Zarządzająca	Na stronie internetowej RPOWP należy zamieścić wszystkie elementy i informacje przewidziane w „Planie Komunikacji na lata 2007-2013), tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość oceniania zamieszczanych odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania;</li> <li>wykaz beneficjentów, którzy uzyskali dofinansowanie wraz z opisem działań i rezultatów projektów oraz informacje nt. aktualnie realizowanych projektów (część z tych informacji zawarta jest na odrębnej stronie, która ma postać „mapy projektów”, dane tam zamieszczone nie obejmują jednak wszystkich kategorii informacji, tj. nie obejmują charakterystyki działań i rezultatów projektów);</li> <li>link do serwisu poświęconego Programowi Operacyjnemu Kapitał Ludzki prowadzonego przez Instytucję Pośredniczącą PO KL</li> </ul>	W najwcześniejszym możliwym terminie
4.	W chwili obecnej najmniej popularnym sposobem pozyskiwania informacji na temat RPOWP przez beneficjentów są ulotki i broszury.	Należy zmienić funkcję udostępnianych ulotek i broszur lub zrezygnować z tej formy przekazywania	Instytucja Zarządzająca	Należy rozważyć rezygnację z tego sposobu promocji, ew. zmienić jego funkcję i traktować ów sposób jako adresowany do osób poszukujących podstawowych	W najwcześniejszym możliwym terminie

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
	s. 45	beneficjentom informacji o RPOWP.  s. 45		informacji o Programie.	
5.	Istnieje kategoria kwestii i problemów, które szczególnie często pojawiają się w zapytaniach potencjalnych beneficjentów i firm konsultingowych adresowanych do pracowników IZ na etapie aplikowania o środki. Zagadnienia te traktować należy w związku z tym jako szczególnie niejasne i nastrożające trudności podmiotom aplikującym o wsparcie z RPOWP.  s. 46	W działaniach informacyjnych podejmowanych przed rozpoczęciem konkursów dotyczących poszczególnych obszarów wsparcia (oraz w materiałach informacyjnych i dokumentach adresowanych do poszczególnych beneficjentów) należy zwrócić szczególną uwagę na te zagadnienia, które w chwili obecnej nastrożają potencjalnym beneficjentom największą trudność, o czym świadczy ilość dotyczących ich zapytań adresowanych do pracowników IZ.  s. 46	Instytucja Zarządzająca	W ramach podejmowanych działań informacyjnych (szkolenia i spotkania informacyjne) oraz w dokumentach przygotowywanych przez IZ (zarówno formalnych instrukcji i wytycznych, jak i materiałów o charakterze promocyjnym) należy zwrócić szczególną uwagę na odpowiednio jednoznaczną i precyzyjną prezentację informacji dotyczących następujących zagadnień: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ kwalifikowalność wydatków,</li> <li>■ kryteria oceny projektów,</li> <li>■ instrukcja wypełniania wniosku,</li> <li>■ kwalifikacja podmiotu do ubiegania się o wsparcie.</li> </ul>	Przed rozpoczęciem każdego kolejnego konkursu dotyczącego poszczególnych obszarów wsparcia
6.	Wśród nieskutecznych wnioskodawców ocena dotychczasowych kontaktów z IZ okazała się gorsza niż w przypadku beneficjentów, co może wpływać hamująco na dalsze zainteresowanie wsparciem oferowanym w ramach RPOWP i innych Programów współfinansowanych ze środków wspólnotowych.  s. 48	Celowe byłoby podjęcie działań, w ramach których kontakt DZ RPO z nieskutecznymi wnioskodawcami nie kończyłby się tylko na przekazaniu informacji o odrzuceniu wniosku lub nieuzyskaniu dotacji.  s. 48	Instytucja Zarządzająca	W celu podtrzymania zainteresowania nieskutecznych wnioskodawców dalszym aplikowaniem o wsparcie ze środków wspólnotowych wraz z informacją o odrzuceniu wniosku lub nieuzyskaniu dofinansowania należy tej kategorii wnioskodawców przekazywać dodatkowe informacje o innych możliwościach wsparcia (także w ramach innych Programów) oraz oferować doradztwo w PI dotyczące skorygowania tych błędów we wniosku aplikacyjnym, które stanowiły bezpośrednią	W najwcześniejszym możliwym terminie – tryb ciągły

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
				przyczynę nieuzyskania wsparcia.	
7.	W chwili obecnej najczęściej wykorzystywanym przez beneficjentów sposobem kontaktów z DZ RPO jest kontakt telefoniczny, relatywnie rzadko wykorzystywana jest natomiast komunikacja drogą elektroniczną.  s. 64-65	Należy dążyć do zwiększenia stopnia wykorzystywania komunikacji elektronicznej pomiędzy beneficjentami a pracownikami IZ. Jest to szczególnie istotne w kontekście planów związanych z wprowadzeniem elektronicznego systemu obiegu dokumentów w DZ RPO – byłoby to, przynajmniej częściowe, dopasowanie formy komunikacji zewnętrznej do wdrożonego systemu komunikacji wewnętrznej. Dodatkową korzyścią byłaby możliwość archiwizowania korespondencji z beneficjentami, co ma szczególne znaczenie w przypadku sytuacji spornych, w których obecnie beneficjenci powołują się na informacje uzyskane od pracowników DZ RPO drogą telefoniczną.  s. 65	Instytucja Zarządzająca	Rekomendowane zwiększenie stopnia wykorzystywania komunikacji elektronicznej w komunikacji pomiędzy beneficjentami i pracownikami DZ RPO powinno dotyczyć dwóch aspektów rzeczowej komunikacji. Po pierwsze, chodzi o udzielanie informacji i wyjaśnień beneficjentom (w tym przypadku zasadnicze znaczenie ma kwestia zmiany obecnego nawyku, w którym „domyślnym” sposobem komunikacji z beneficjentem jest kontakt telefoniczny. Po drugie, komunikacja elektroniczna powinna być bardziej aktywnie wykorzystywana w odniesieniu do przekazywania różnego rodzaju dokumentacji związanej z realizacją projektów w ramach RPOWP (dla pełnej realizacji tego postulatu niezbędne byłoby wprowadzenie regulacji dopuszczających niniejszą formę kontaktu).	W najwcześniejszym możliwym terminie
8.	Zarówno beneficjenci, jak i nieskuteczni wnioskodawcy zwrócili uwagę na problemy dotyczące zapisów instrukcji wypełnienia wniosku aplikacyjnego i wniosku o płatność oraz instrukcji przygotowania studium wykonalności.	Główne dokumenty, na których bazują wnioskodawcy i beneficjenci w trakcie przygotowywania dokumentów aplikacyjnych i	Instytucja Zarządzająca	Modifikacje instrukcji wypełnienia wniosku aplikacyjnego i wniosku o płatność oraz instrukcji przygotowania studium wykonalności powinny zostać przeprowadzone w dwóch aspektach:	W najwcześniejszym możliwym terminie



Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
	s. 58	rozliczeniowych (instrukcja wypełnienia wniosku aplikacyjnego i wniosku o płatność, instrukcja przygotowania studium wykonalności) wymagają dopracowania przede wszystkim w dwóch aspektach: zwiększenia ilości konkretnych przykładów obrazujących poszczególne zapisy oraz doprecyzowania zapisów w sposób, który ograniczyłby wielość możliwych interpretacji.  s. 58		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zwiększenie ilości przykładów obrazujących prawidłowy sposób wypełnienia wniosku aplikacyjnego (przykłady powinny dotyczyć różnych typów projektów oraz kategorii beneficjentów i dotyczyć w szczególności tych pól wniosku, które mają charakter otwarty),</li> <li>■ doprecyzowanie zapisów instrukcji w sposób, który ograniczyłby wielość możliwych interpretacji (trudno w oparciu o wyniki niniejszego badania wskazać, które zapisy instrukcji wymagają w szczególności rzeczowego dopracowania; dlatego też niezbędne jest: a. przeprowadzenie badania jakościowego wśród różnych kategorii beneficjentów, w ramach którego analizowane byłyby w sposób pogłębiony sposoby interpretowania poszczególnych zapisów instrukcji, b. przeprowadzenie wśród pracowników IZ badania jakościowego, którego celem byłoby zidentyfikowanie tych kwestii, które są w najbardziej zróżnicowany sposób interpretowane przez wnioskodawców i beneficjentów.</li> </ul>	
9.	W oparciu o opinie pracowników IZ stwierdzić należy, iż kategoriami beneficjentów, którzy mają największe trudności z poprawnym przygotowaniem dokumentacji konkursowej są przedsiębiorstwa oraz samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej.  s. 70	Podjęcie działań zorientowanych na wsparcie kompetencyjne w zakresie przygotowania wniosku aplikacyjnego, czy wniosku o płatność jest szczególnie uzasadnione w odniesieniu do przedsiębiorstw i samodzielnych zakładów	Instytucja Zarządzająca	Zaplanowanie szczegółowych działań w tym zakresie wymagałoby dokładnego zidentyfikowania tych obszarów, w których szczególnie mocno ujawnia się relatywnie niski potencjał wskazanych kategorii beneficjentów w sporządzeniu dokumentacji projektowej. Taka identyfikacja może przyjąć formę spotkania warsztatowego (lub kilku tego rodzaju spotkań) z pracownikami IZ	W odniesieniu do potencjalnych beneficjentów – przed rozpoczęciem najbliższego konkursu adresowanego do wskazanych kategorii

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
		opieki zdrowotnej.  s. 70		współpracującymi z przedsiębiorstwami oraz SPZOZ. Celem takiego spotkania byłoby stworzenie listy czynników, które w największym stopniu determinują fakt niższego niż wśród pozostałych kategorii beneficjentów stopnia przygotowania do poprawnego sporządzenia dokumentacji projektowej. Na bazie rezultatów ww. warsztatu/warsztatów możliwe byłoby podjęcie szczegółowych działań zaradczych (dodatkowe szkolenia lub spotkania informacyjne i/lub opracowanie publikacji dotyczących najbardziej problematycznych kwestii).	beneficjentów.  W odniesieniu do beneficjentów – w najwcześniejszym możliwym terminie
10.	Zarówno dla beneficjentów, jak i nieskutecznych wnioskodawców pierwszym źródłem informacji o RPOWP i formach wsparcia dostępnych w jego ramach była witryna internetowa <a href="http://www.wrotapodlasia.pl">www.wrotapodlasia.pl</a> lub – szerzej – witryna internetowa jednostek samorządu terytorialnego.  s. 36	Należy podjąć działania zorientowane na zwiększenie skuteczności informacyjno-promocyjnej witryny internetowej <a href="http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl">www.rpowp.wrotapodlasia.pl</a> oraz witryn internetowych JST z woj. podlaskiego w zakresie informowania o Programie tych osób, które dotychczas nie miały styczności z RPOWP.  s. 36	Instytucja Zarządzająca (częściowo we współpracy z JST z woj. podlaskiego)	Rekomendowane działania powinny mieć dwójaki charakter:  ■ <b>w odniesieniu do witryny <a href="http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl">www.rpowp.wrotapodlasia.pl</a>:</b> stworzenie sekcji adresowanej do osób niemających dotychczas styczności z Programem, która zawierałaby podstawowe i napisane przystępnym językiem (nie powinny to więc być np. fragmenty zapisów dokumentów programowych) informacje o Programie, jego funkcji, dostępnych formach wsparcia; za celowe należy również uznać rozbudowanie istniejącej sekcji „Chcę realizować projekt” (w chwili obecnej po określeniu typu podmiotu i charakteru projektu osoba odwiedzająca stronę uzyskuje jedynie informację o dostępnym obszarze wsparcia wraz z propozycją przejścia do sekcji poświęconej aktualnym konkursom; uzasadnione wydaje się, że już w	W najwcześniejszym możliwym terminie

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
				<p>ramach sekcji „Chcę realizować projekt” potencjalny wnioskodawca powinien otrzymywać esencjonalną informację dotyczącą adekwatnego obszaru wsparcia oraz powinien mieć możliwość przeglądu przykładowych projektów dofinansowanych w ramach tego obszaru, co jest możliwe choćby poprzez zaimportowanie danych z aplikacji internetowej pn. „Mapa Projektów” znajdującej się na stronie internetowej <a href="http://www.efrr.wrotapodlasia.pl">www.efrr.wrotapodlasia.pl</a>; wydaje się, że wdrożenie tej rekomendacji nie powinno nastroczać trudności prawnych, skoro dane te są obecnie prezentowane w ramach aplikacji „Mapa Projektów”);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>w odniesieniu do witryn internetowych JST:</b> należy przeprowadzić intensywną akcję promocyjną dotyczącą RPOWP wśród JST z woj. podlaskiego, której celem byłoby skłonienie poszczególnych JST do zamieszczenia na własnej stronie internetowej: „Niezbędnika wnioskodawcy” (krótki przewodnik zawierający najbardziej istotne informacje na temat Programu, dostępnych obszarów wsparcia, procedury aplikacyjnej itp.), odsyłać do witryny internetowej <a href="http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl">www.rpowp.wrotapodlasia.pl</a> oraz informacji na temat projektów realizowanych na obszarze danej JST, które zostały dofinansowane z RPOWP (stanowiłoby to dodatkową zachętę dla potencjalnych beneficjentów z danej</li> </ul>	

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
				<p>części województwa, którzy widzieliby, że podmioty z ich najbliższej okolicy, niekiedy np. konkurenci biznesowi, skorzystali już z dostępnych form wsparcia).</p> <p>■ <b>w odniesieniu do innych serwisów internetowych:</b> trzeba w tym miejscu podkreślić, że istotnym problemem może być już samo dotarcie z informacją do potencjalnych beneficjentów, w tym – w szczególności – przedsiębiorstw; uzasadniona byłaby w tym przypadku współpraca z serwisami internetowymi organizacji branżowych, organizacji samorządu gospodarczego, czy instytucji otoczenia biznesu; zawarcie w serwisach internetowych ww. instytucji informacji o RPOWP (a przynajmniej linku do witryny poświęconej Programowi) pozwoliłoby zwiększyć skuteczność podejmowanych działań informacyjnych nadając im bardziej dedykowany i sprofilowany charakter.</p>	
11.	<p>Pracownicy IZ zwrócili uwagę na różnorodne problemy wynikające masowej skali korzystania przez beneficjentów z usług firm konsultingowych na różnych etapach aplikowania i realizacji projektu w ramach RPOWP.</p> <p>s. 71</p>	<p>Zarówno w interesie wnioskodawców / beneficjentów, jak i IZ jest wzrost poziomu jakości usług świadczonych przez usługi konsultingowe. Jednocześnie, ze względu na fakt, iż IZ nie może ingerować w umowę pomiędzy wnioskodawcą a reprezentującą go firmą konsultingową rekomendowane działania</p>	Instytucja Zarządzająca	<p>Należy podejmować systematyczne działania informacyjne zorientowane na wzrost świadomości klientów firm konsultingowych w zakresie wymaganych standardów świadczenia usług doradczych oraz zwrócenie uwagi na kwestie szczególnie problematyczne i niosące określone ryzyko dla podmiotów korzystających z usług firm doradczych. Na pewno korzystne byłoby opracowanie „Standardów Jakości Świadczenia Usług Konsultingowych”, które pozwalałaby wnioskodawcom/beneficjentom</p>	W najwcześniejszym możliwym terminie

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
		powinny mieć głównie charakter informacyjny i zorientowany na zwiększenie świadomości beneficjentów w zakresie standardów jakości obsługi przez firmy konsultingowe.  s. 71		samodzielnie dokonać oceny firmy doradczej, z usług której korzystają.	
12.	Półowa pracowników DZ RPO wskazuje na fakt, iż dotyczy ich problem konieczności zostawiania w pracy „po godzinach” oraz wykonywania pracy w domu w rezultacie powtarzających się spiętrzeń zadań, które muszą oni wykonać.  s. 75-76	Biorąc pod uwagę, że logika konkursowa w sposób naturalny kreuje cykliczne wahania ilości zadań przypisanych do pracowników IZ i poszczególnych komórek organizacyjnych, nie należy oczekiwać, by problem występującego okresowo spiętrzenia się zadań został całkowicie wyeliminowany. Dlatego też należy skupić się na działaniach o charakterze doraźnym, których celem będzie odciążenie pracowników w okresie największych spiętrzeń zadaniowych.  s. 76	Instytucja Zarządzająca	Należy rozważyć możliwości czasowych przesunięć pracowników pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi (nie tylko w ramach poszczególnych Referatów, ale także pomiędzy nimi, jeśli Referaty te realizują podobny zakres zadań, czyli np. pomiędzy Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości a Referatem oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny) oraz częstsze korzystanie z elastycznych i tymczasowych form zatrudnienia (umowa-zlecenie, staż/praktyka). Uwzględniając fakt, iż w przypadku tego rodzaju wsparcia kadrowego nie byłoby możliwości pełnego i długookresowego wdrożenia pracowników i przygotowania ich do realizacji skomplikowanych zadań merytorycznych, celem takich przesunięć i doraźnego zatrudniania dodatkowych osób byłoby odciążenie pracowników zasadniczych głównie z czynności administracyjnych.	II poł. 2010 roku
13.	W przypadku zespołów zajmujących się weryfikacją wniosków o płatność mamy do czynienia z bardzo dużym obciążeniem	Należy podjąć działania zmierzające do zmniejszenia aktualnych obciążeń	Instytucja Zarządzająca	W przypadku planowania ewentualnego zwiększenia liczby pracowników DZ RPO priorytet powinny mieć komórki	W najwcześniejszym możliwym terminie

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
	poszczególnych pracowników relatywnie dużą liczbą weryfikowanych wniosków (przy jednoczesnym realizowaniu przez tych samych pracowników zadań związanych z weryfikacją poprawności stosowania Prawa Zamówień Publicznych oraz aneksowaniem umów).  s. 79	pracowników zajmujących się weryfikacją wniosków o płatność.  s. 79		organizacyjne, które zajmują się rozliczeniami i płatnościami dotyczącymi realizowanych projektów. W chwili obecnej bowiem mamy w nich do czynienia z sytuacją bardzo dużego obciążenia poszczególnych pracowników ilością weryfikowanych wniosków o płatność. W przypadku braku możliwości zwiększenia zatrudnienia i biorąc pod uwagę, że referaty rozliczeń i płatności poza weryfikacją wniosków o płatność zajmują się także aneksowaniem umów oraz weryfikacją prawidłowości stosowania Prawa Zamówień Publicznych w dofinansowywanych przedsięwzięciach należałoby rozważyć wyodrębnienie w ramach Referatów rozliczeń i płatności odrębnych Zespołów zajmujących się odpowiednio: weryfikacją wniosków o płatność, weryfikacją poprawności stosowania Prawa Zamówień Publicznych oraz aneksowaniem umów.	
14.	Za najpoważniejsze przyczyny przedłużania się procedury oceny i wyboru projektów pracownicy DZ RPO uznali: błędy formalne popełniane przez wnioskodawców we wniosku aplikacyjnym, które wymagają uzupełnienia oraz zbyt małą liczbę osób oceniających wnioski.  s. 87	Należy podjąć działania zmierzające do ograniczenia wpływu czynników, które w chwili obecnej w największym stopniu wpływają na przedłużanie się procedury oceny i wyboru projektów.  s. 87	Instytucja Zarządzająca	W celu ograniczenia problemu przedłużania się procedury oceny i wyboru projektów należy przede wszystkim: stworzyć katalog najczęściej popełnianych błędów formalnych i zapoznać z nim potencjalnych wnioskodawców na etapie działań informacyjnych poprzedzających poszczególne konkursy oraz zwiększyć w ramach Referatów oceny i wyboru wniosków liczbę osób oddelegowanych do oceny formalnej złożonych wniosków.	W najwcześniejszym możliwym terminie
15.	Za najpoważniejszy przyczyny przedłużania się procedury rozliczeń finansowych pracownicy DZ RPO uznali: błędy popełniane przez beneficjentów w treści wniosków oraz brak	Należy podjąć działania zmierzające do ograniczenia wpływu czynników, które w chwili obecnej w największym	Instytucja Zarządzająca	W celu ograniczenia problemu przedłużania się rozliczeń finansowych w ramach realizowanych projektów należy przede wszystkim: stworzyć katalog najczęściej	W najwcześniejszym możliwym terminie

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
	załączników i niekompletną dokumentację, a także konieczność weryfikowania umów po przekazaniu z Referatów oceny i wyboru wniosków i ich aneksowania oraz weryfikacja prawidłowości stosowania Prawa Zamówień Publicznych przez beneficjentów.  s. 88	stopniu wpływają na przedłużanie się rozliczeń finansowych.  s. 88		popelnianych błędów formalnych i przekazywać go – w formie publikacji – wszystkim beneficjentom wsparcia z RPOWP, a także – zgodnie z jedną z wcześniejszych rekomendacji – rozważyć możliwość wydzielenia w ramach Referatów rozliczeń i płatności odrębnych zespołów zajmujących się zadaniami przypisanymi do tych komórek organizacyjnych, tj.: weryfikacji wniosku o płatność, aneksowania umów oraz weryfikacji poprawności stosowania Prawa Zamówień Publicznych przez beneficjentów.	
16.	Najistotniejszym czynnikiem ograniczającym aktywność potencjalnych wnioskodawców w staraniu się o wsparcie z RPOWP jest zbyt duża ilość wymogów formalnych związanych z aplikowaniem i zbyt skomplikowane procedury aplikacyjne.  s. 95	Należy – w miarę możliwości (biorąc pod uwagę konieczność zapewnienia prawidłowości wydatkowania środków publicznych) – dążyć do ograniczenia skali problemu związanego ze zbyt dużym formalizmem i stopniem skomplikowania procedury aplikacyjnej.  s. 95	Instytucja Zarządzająca	W celu ograniczenia negatywnego wpływu najistotniejszych czynników zniechęcających potencjalnych wnioskodawców do aplikowania o wsparcie z RPOWP należy przede wszystkim dążyć do: kontynuowania – stosowanej obecnie – polityki upraszczania procedur formalnych oraz kompleksowego informowania o procedurach i zasadach wyboru projektów.	Tryb ciągły
17.	Choć aktywność szkoleniowa podmiotów aplikujących o wsparcie ze środków RPOWP pozostaje relatywnie duża, to jednak na względnie niskim poziomie kształtuje się ona wśród podmiotów nieaplikujących o wsparcie.  s. 44	Należy wzmocnić poziom partycypacji w szkoleniach, seminariach i spotkaniach informacyjnych podmiotów, które dotychczas nie aplikowały o wsparcie w ramach RPOWP. Ich partycypacja w tego rodzaju przedsięwzięciach może stanowić formę zachęty do tego, by próbować aplikować	Instytucja Zarządzająca	Należy dążyć do: (a) zwiększenia zainteresowania szkoleniami także podmiotów dotychczas nieaplikujących, (b) dbałości o możliwie szczegółowy charakter szkoleń (choćby poprzez organizację większej liczby szkoleń o charakterze szczegółowym, a nie dotyczących całościowo danego obszaru wsparcia.	W najwcześniejszym możliwym terminie



Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
		o wsparcie w ramach Programu (choć jednocześnie należy mieć świadomość, iż zawsze w grupie tej będą podmioty całkowicie niezainteresowane uczestnictwem w szkoleniach, choćby z racji braku formalnych możliwości ubiegania się o wsparcie).			
		s. 44-45			
18.	W chwili obecnej najpilniejszymi zapadniami do podjęcia w trakcie szkoleń adresowanych do pracowników IZ są: zagadnienia środowiskowe uwzględniane we wniosku aplikacyjnym oraz pomoc publiczna.  s. 40	W najbliższym okresie największy nacisk w szkoleniach adresowanych do pracowników IZ powinien zostać położony na dwie kwestie: zagadnienia związane z problematyką ochroną środowiska uwzględnianą we wniosku aplikacyjnym oraz pomoc publiczna.  s. 40	Instytucja Zarządzająca	Należy – w miarę możliwości – zapewnić pracownikom IZ bezproblemowy dostęp do szkoleń dotyczących dwóch wskazanych tematów.	W najwcześniejszym możliwym terminie
19.	Planowane jest wdrożenie lokalnego systemu informatycznego w DZ RPO, który pozwoli na wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów. Jego wprowadzenie bez odpowiednich modyfikacji Instrukcji Wykonawczych może prowadzić do dublowania się dwóch obiegu dokumentów: tradycyjnego i elektronicznego, co ostatecznie może prowadzić do wydłużenia czasu trwania poszczególnych procedur.	Należy dopasować zapisy Instrukcji Wykonawczych do specyfiki funkcjonowania lokalnego systemu informatycznego.  s. 84	Instytucja Zarządzająca	W ramach wdrażania niniejszej rekomendacji optymalne byłoby możliwie największe zredukowanie tych procedur, które pomimo obiegu elektronicznego muszą być dodatkowo „wspierane” obiegiem tradycyjnym.  W przypadku, gdyby znacząca redukcja zakresu obowiązywania tradycyjnego obiegu dokumentów nie była możliwa należałoby rozważyć stworzenie stanowiska (lub stanowisk), których zadaniem byłaby obsługa	Wraz z wdrożeniem lokalnego systemu informatycznego

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia rekomendacji
	s. 84			systemu poprzez tworzenie elektronicznych wersji dokumentów i wprowadzanie ich do systemu (chodzi tu o stworzenie swoistej „cyfrowej kancelarii” na wzór kancelarii tradycyjnej, która obsługuje tradycyjny ruch pocztowy).	
20.	Pomimo generalnie wysokiego poziomu ocen w zakresie jakości obsługi klientów PI dostrzeżono problem częściowego braku odpowiedzi na zapytania przesyłane drogą elektroniczną.  s. 61	Celowe jest podjęcie działań, które zorientowane byłyby na zwiększenie skuteczności informacyjnej kontaktu e-mailowego z PI.  s. 61	Instytucja Zarządzająca	W celu zapewnienia wysokiej jakości obsługi klientom korzystającym z usług PI za pomocą poczty elektronicznej należy rozważyć możliwość scentralizowania systemu zapytań e-mailowych i przypisania konkretnej osoby do zadania, jakim jest udzielanie odpowiedzi drogą elektroniczną. W takim modelu konsultanci PI skupialiby się wyłącznie na – najbardziej preferowanym przez potencjalnych wnioskodawców – kontakcie telefonicznym i osobistym.	W najwcześniejszym możliwym terminie
21.	W chwili obecnej mamy do czynienia z równoczesnym stosowaniem dwóch nazw w odniesieniu do PI: „Punkt Informacyjny” oraz „Punkt Informacji”.  s. 61	Należy dążyć do konsekwentnego stosowania jednego określenia PI.  s. 61-62	Instytucja Zarządzająca	Należy przyjąć, iż stosowanym konsekwentnie określeniem PI powinna być nazwa „Punkt Informacyjny” (zgodnie z zapisami Planu Komunikacji”).	W najwcześniejszym możliwym terminie

## 4. SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Kategoria rozmówcy: A – w badaniu beneficjentów (N=101), B – w badaniu nieskutecznych wnioskodawców (N=50), C – w badaniu potencjalnych beneficjentów (N=50) .....	19
Wykres 2. Struktura beneficjentów biorących udział w badaniu wg Działów.....	20
Wykres 3. Struktura nieskutecznych wnioskodawców biorących udział w badaniu wg Działów .....	20
Wykres 4. Aktywność w aplikowaniu o dofinansowanie w ramach innych niż RPOWP programów od 2004 roku. A– beneficjenci (N=94), B- nieskuteczni wnioskodawcy (N=47), C - potencjalni beneficjenci (N=49) .....	21
Wykres 5. Realizacja zadań zgodnie z harmonogramem projektu .....	22
Wykres 6. Zlecanie zadań związanych z pozyskiwaniem środków z Unii Europejskiej na zewnątrz (firmie konsultingowej). A – beneficjenci (N=94) B – nieskuteczni wnioskodawcy (N=47), C – potencjalni beneficjenci (N=23).....	23
Wykres 7. Wprowadzenie do struktury organizacyjnej jednostki lub stanowiska w zakresie pozyskiwania środków unijnych i zarządzania projektami – beneficjenci.....	24
Wykres 8. Wprowadzenie do struktury organizacyjnej jednostki lub stanowiska w zakresie pozyskiwania środków unijnych i zarządzania projektami – nieskuteczni wnioskodawcy .....	25
Wykres 9. Wprowadzenie do struktury organizacyjnej jednostki lub stanowiska w zakresie pozyskiwania środków unijnych i zarządzania projektami – potencjalni beneficjenci.....	25
Wykres 10. Struktura pracowników IZ reprezentujących poszczególne komórki organizacyjne, którzy wzięli udział w badaniu CAWI .....	27
Wykres 11. Referaty Departamentu Zarządzania RPO, z którymi beneficjenci kontaktowali się na etapie aplikowania o środki .....	29
Wykres 12. Referaty Urzędu Marszałkowskiego, z którymi nieskuteczni wnioskodawcy kontaktowali się na etapie aplikowania o środki.....	30
Wykres 13. Struktura beneficjentów, z którymi współpracowali pracownicy IZ .....	31
Wykres 14. Kontakty pracowników IZ z firmami konsultingowymi .....	32
Wykres 15. Odsetek pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych IZ kontaktujących się z firmami konsultingowymi w ramach wdrażania RPOWP.....	32
Wykres 16. Źródła, z jakich beneficjenci uzyskali informację o możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego.....	33
Wykres 17. Źródła, z jakich nieskuteczni wnioskodawcy uzyskali informację o możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego.....	35
Wykres 18. Źródła, z jakich potencjalni beneficjenci uzyskali informację o możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego.....	36
Wykres 19. Źródła informacji na temat przygotowywania, zarządzania i rozliczania projektów, z których korzystali beneficjenci RPOWP .....	37
Wykres 20. Udział pracowników IZ w szkoleniach związanych z wykonywanymi zadaniami w 2009 roku .....	40
Wykres 21. Uczestnictwo beneficjentów w szkoleniach, seminariach lub spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej .....	41

Wykres 22. Ocena szkoleń, seminariów lub spotkań informacyjnych pod kątem ich przydatności do potrzeb beneficjentów .....	41
Wykres 23. Uczestnictwo nieskutecznych wnioskodawców w szkoleniach, seminariach lub spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej .....	42
Wykres 24. Ocena szkoleń, seminariów lub spotkań informacyjnych pod kątem ich przydatności do potrzeb nieskutecznych wnioskodawców .....	43
Wykres 25. Uczestnictwo potencjalnych beneficjentów w szkoleniach, seminariach lub spotkaniach informacyjnych dotyczących przygotowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej .....	43
Wykres 26. Ocena szkoleń, seminariów lub spotkań informacyjnych pod kątem ich przydatności do potrzeb potencjalnych beneficjentów .....	44
Wykres 27. Najczęściej występujące problemy na etapie przygotowania projektu, z którymi do pracowników IZ zwracają się potencjalni beneficjenci/firmy konsultingowe .....	46
Wykres 28. Ocena współpracy beneficjentów z poszczególnymi Referatami DZ RPO na etapie aplikowania o środki .....	47
Wykres 29. Ocena współpracy nieskutecznych wnioskodawców z poszczególnymi Referatami Urzędu Marszałkowskiego na etapie aplikowania o środki .....	48
Wykres 30. Ocena stwierdzenia „Informacje były nieaktualne” .....	49
Wykres 31. Ocena stwierdzenia „Informacje były przedstawione w sposób jasny i zrozumiały” .....	50
Wykres 32. Ocena stwierdzenia „Informacje były rzetelne” .....	51
Wykres 33. Ocena stwierdzenia „Informacje były przydatne (użyteczne)” .....	52
Wykres 34. Ocena stwierdzenia „Informacje były ogólnikowe” .....	53
Wykres 35. Ocena stwierdzenia „Informacje były na tyle wyczerpujące, że nie potrzebowałem dodatkowego źródła informacji” .....	54
Wykres 36. Ocena stwierdzenia „Pracownicy, z którymi miałem kontakt byli komunikatywni i otwarci” .....	55
Wykres 37. Opinie nieskutecznych wnioskodawców na temat jakości informacji na temat RPOWP przekazywanych przez UMWP .....	56
Wykres 38. Opinie beneficjentów na temat instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie i wniosku o płatność oraz przygotowania studium wykonalności .....	57
Wykres 39. Opinie nieskutecznych wnioskodawców na temat instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie i instrukcji przygotowania studium wykonalności .....	58
Wykres 40. Najskuteczniejsze zdaniem pracowników IZ formy przekazywania potencjalnym beneficjentom informacji o możliwości uzyskania wsparcia w ramach RPOWP .....	59
Wykres 41. Referaty Urzędu Marszałkowskiego, z którymi kontaktowali się beneficjenci na etapie realizacji projektu .....	62
Wykres 42. Sposoby kontaktowania się beneficjentów z Departamentem Zarządzania RPO .....	63
Wykres 43. Preferowane formy kontaktu pracowników IZ z beneficjentami .....	64
Wykres 44. Najczęściej występujące problemy na etapie realizacji projektu wskazywane przez pracowników IZ .....	66
Wykres 45. Ocena współpracy beneficjentów z Referatami Urzędu Marszałkowskiego na etapie realizacji projektu .....	67
Wykres 46. Ocena kontaktów z poszczególnymi beneficjentami według pracowników IZ .....	68
Wykres 47. Ocena przygotowania poszczególnych kategorii beneficjentów do sporządzenia wniosku o dofinansowanie i/lub wniosku o płatność zdaniem pracowników IZ .....	69

Wykres 48. Ocena współpracy z firmami konsultingowymi w ramach wdrażania RPOWP według pracowników IZ .....	70
Wykres 49. Ocena jakości informacji uzyskanych przez beneficjentów za pośrednictwem poszczególnych form kontaktu .....	73
Wykres 50. Częstotliwość występowania spiętrzeń zadań wymagających zostania w pracy po godzinach lub wykonywania niektórych zadań w domu zdaniem pracowników IZ .....	74
Wykres 51. Częstotliwość występowania spiętrzeń zadań wymagających zostania w pracy po godzinach lub wykonywania niektórych zadań w domu w zależności od komórki organizacyjnej, którą reprezentują pracownicy biorący udział w badaniu .....	75
Wykres 52. Częstotliwość występowania sytuacji problematycznych, w których pracownicy IZ nie są w stanie udzielić zainteresowanemu jednoznacznej informacji .....	76
Wykres 53. Częstotliwość występowania sytuacji problematycznych, w których pracownicy IZ nie są w stanie udzielić zainteresowanemu jednoznacznej informacji w zależności od reprezentowanych przez nich komórek organizacyjnych .....	77
Wykres 54. Zdanie pracowników IZ na temat wystarczającej liczby członków KOP w stosunku do liczby składanych projektów .....	78
Wykres 55. Zdanie pracowników IZ na temat wystarczającej liczby osób weryfikujących wnioski o płatność w stosunku do liczby składanych wniosków .....	78
Wykres 56. Ocena dostępu do potrzebnych informacji znajdujących się w innych referatach zdaniem pracowników IZ .....	81
Wykres 57. Ocena potencjału poszczególnych grup beneficjentów zdaniem pracowników IZ .....	85
Wykres 58. Grupy beneficjentów a ich potencjał zdaniem pracowników IZ .....	86
Wykres 59. Czynniki wpływające na przedłużanie się procedury wyboru projektów zdaniem pracowników IZ .....	87
Wykres 60. Czynniki wpływające na przedłużanie się rozliczeń finansowych zdaniem pracowników IZ .....	88
Wykres 61. Problemy utrudniające pracownikom IZ wykonywanie powierzonych zadań .....	89
Wykres 62. Trudności na etapie realizacji projektu wskazywane przez beneficjentów .....	90
Wykres 63. Czynniki według pracowników IZ, które mogą zniechęcić potencjalnych beneficjentów do aplikowania o wsparcie w ramach RPOWP .....	93
Wykres 64. Bariery w aplikowaniu o wsparcie w ramach RPOWP .....	94
Wykres 65. Znajomość RPOWP wśród potencjalnych wnioskodawców .....	96
Wykres 66. Samoocena poziomu wiedzy w zakresie możliwości uzyskania wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 w grupie potencjalnych beneficjentów .....	96

## 5. SPIS TABEL

Tabela 1. Współpraca pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych IZ ..... 80

Tabela 2. Ocena poszczególnych aspektów struktury organizacyjnej i organizacji pracy IZ .. 82