



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



„ANALIZA SYSTEMU ZARZĄDZANIA I KONTROLI REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO NA LATA 2007 – 2013”

*Projekt finansowany przez Unię Europejską z Europejskiego
Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego
Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata
2007 - 2013.*

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



CEL GŁÓWNY

Ocena Systemu zarządzania i kontroli

**Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego
na lata 2007 – 2013**

ze szczególnym uwzględnieniem ewaluacji organizacji i procedur

Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym

Województwa Podkarpackiego na lata 2007 - 2013.

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



METODOLOGIA BADANIA

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



METODY I TECHNIKI

**Analiza
dokumentów**

**Indywidualne
wywiady
pogłębione**

**Burza
mózgów**

**Ankiety
CAWI**

**Zogniskowany
wywiad
grupowy**

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



**METODY
ANALIZY**

**Analiza
SWOT**

**I PREZENTACJI
DANYCH**

**Drzewo
problemów**

**Analiza
statystyczna**

**Metoda
ścieżki
krytycznej**

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



GŁÓWNE WNIOSKI Z BADANIA

- **Podział zadań pomiędzy poszczególnymi departamentami Urzędu Marszałkowskiego jest wyraźny i przejrzysty.**
 - **Pracownicy zaangażowani w obsługę systemu zarządzania i kontroli RPO WP znają procedury realizacji przydzielonych im zadań.**
 - **Nie stwierdzono ryzyka dublowania zadań przez departamenty, oddziały czy też na szczeblu pracowniczym.**



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



- System zarządzania i kontroli jest trafnie skonstruowany, jednakże wprowadzenie pewnych modyfikacji usprawni jego funkcjonowanie.
 - Struktura IZ zasadniczo odpowiada potrzebom związanym z zarządzaniem i realizacją programu, charakteryzuje się ona wysoką trafnością przyjętych rozwiązań funkcjonalno-organizacyjnych i jest adekwatna do potrzeb.
- Wszystkie procesy zachodzące w Instytucji Zarządzającej zostały prawidłowo zidentyfikowane i opisane w odpowiednich dokumentach systemu zarządzania.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



- **W założeniu RPO WP na lata 2007-2013 wszystkie obszary wsparcia, zostały objęte Pomocą Techniczną.**

Za kwestie uznane w ramach RPO WP jako wymagające wsparcia Pomocą Techniczną zostały uznane:



personel



sprzęt



Działania promocyjne

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



➤ **Obszary wymagające szybkiej interwencji Pomocy Technicznej:**

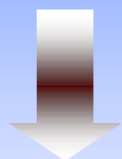


Przestrzeń biurowa

Wyposażenie biura

Finansowanie ekspertów

➤ **Obszary kluczowe dla realizacji RPO wymagające Pomocy Technicznej:**



kadra

wynagrodzenie

sprzęt

Internet



- **Diagnozowanie potrzeb pracowników na temat niezbędnej pomocy technicznej nie jest objęte procedurami**
- **pracownicy na bieżąco zgłaszają kierownikowi swoje potrzeby**
 - **kierownik/dyrektor samodzielnie określa potrzeby pracowników**
 - **kierownik/dyrektor określa zapotrzebowanie na sprzęt**

Pomimo rozbieżnych zasad omawianej diagnozy potrzeb – we wszystkich Oddziałach zaangażowanych w realizację RPO WP zostały zidentyfikowane potrzeby pracowników względem wsparcia technicznego.



Moje stanowisko pracy jest optymalnie wyposażone w potrzebne urządzenie, sprzęt, meble, oprogramowanie

Departament	DRR	DWP	DPI	DBF	DOR
Tak/raczej tak	45% (9)	30% (6)	65% (15)	100% (13)	100% (3)
Trudno powiedzieć	10% (2)	10% (2)	4% (1)	0	0
Nie/raczej nie	45% (9)	60% (12)	31% (12)	0	0



Wielkość zasobów ludzkich w IZ

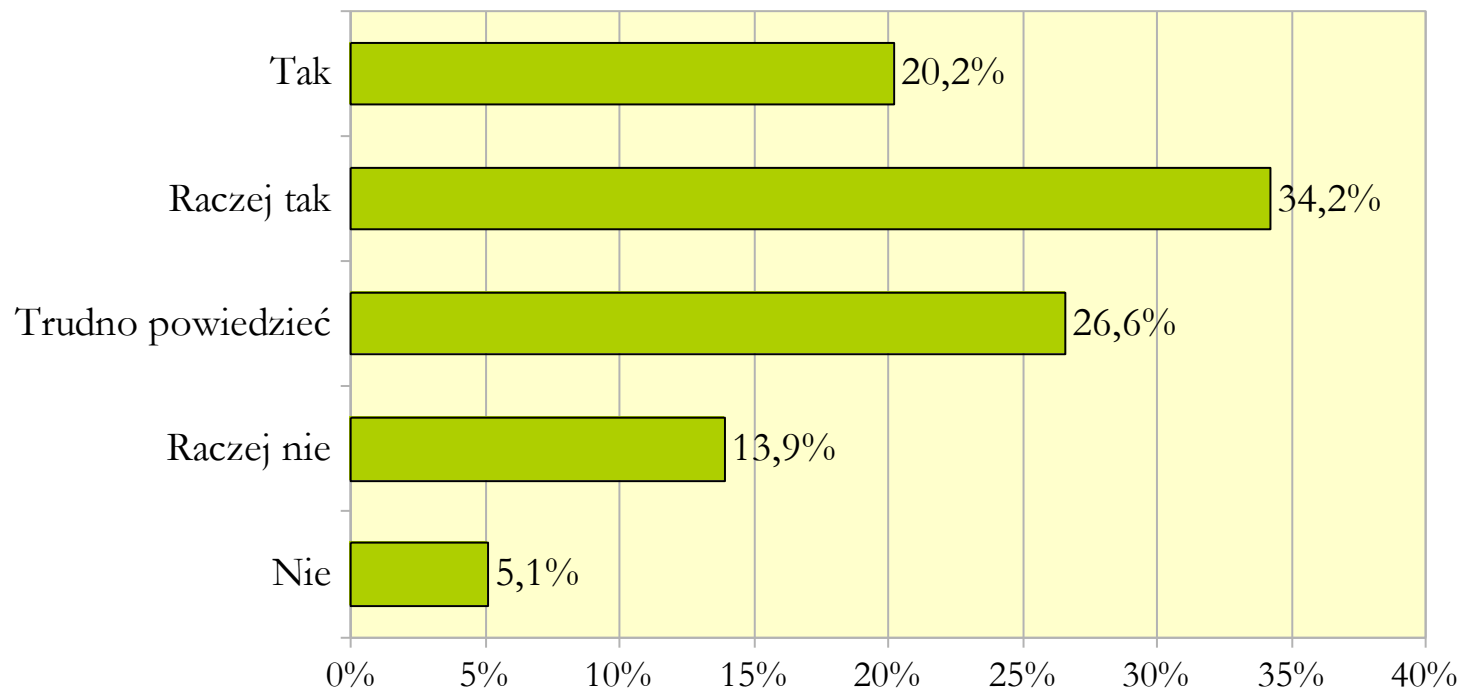
Departament	Założona liczba pracowników	Obecna liczba pracowników
DRR	49	24
DPI	67	43
DWP	88	34
DBF	39*	20*
DOR	8	5
Suma	251	126

*Większość pracowników wykonuje zadania związane z RPO WP w wymiarze godzin mniejszym niż pełny etat.



W IZ zaobserwowano brak jednorodnego systemu określania zapotrzebowania na szkolenia wśród pracowników.

Pracodawca zdiagnozował moje potrzeby szkoleniowe





- **Na obecnym etapie wdrażania RPO WP pracownicy Instytucji Zarządzającej deklarują potrzeby przeprowadzenia szkoleń z zakresu:**



pomocy publicznej



prawa zamówień publicznych



dostosowania przepisów krajowych do unijnych



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



- tematyki bezpośrednio związanej z obszarami wsparcia RPO WP,
w tym m.in.:



ochrony środowiska,
energetyki, budowy dróg



finansowej obsługi
Programu



Księgowości,
analizy finansowej

- Wyniki przeprowadzonego badania nie pokazują w jednoznaczny sposób czy obecny system szkoleniowy i motywacyjny jest adekwatny do potrzeb pracowników.

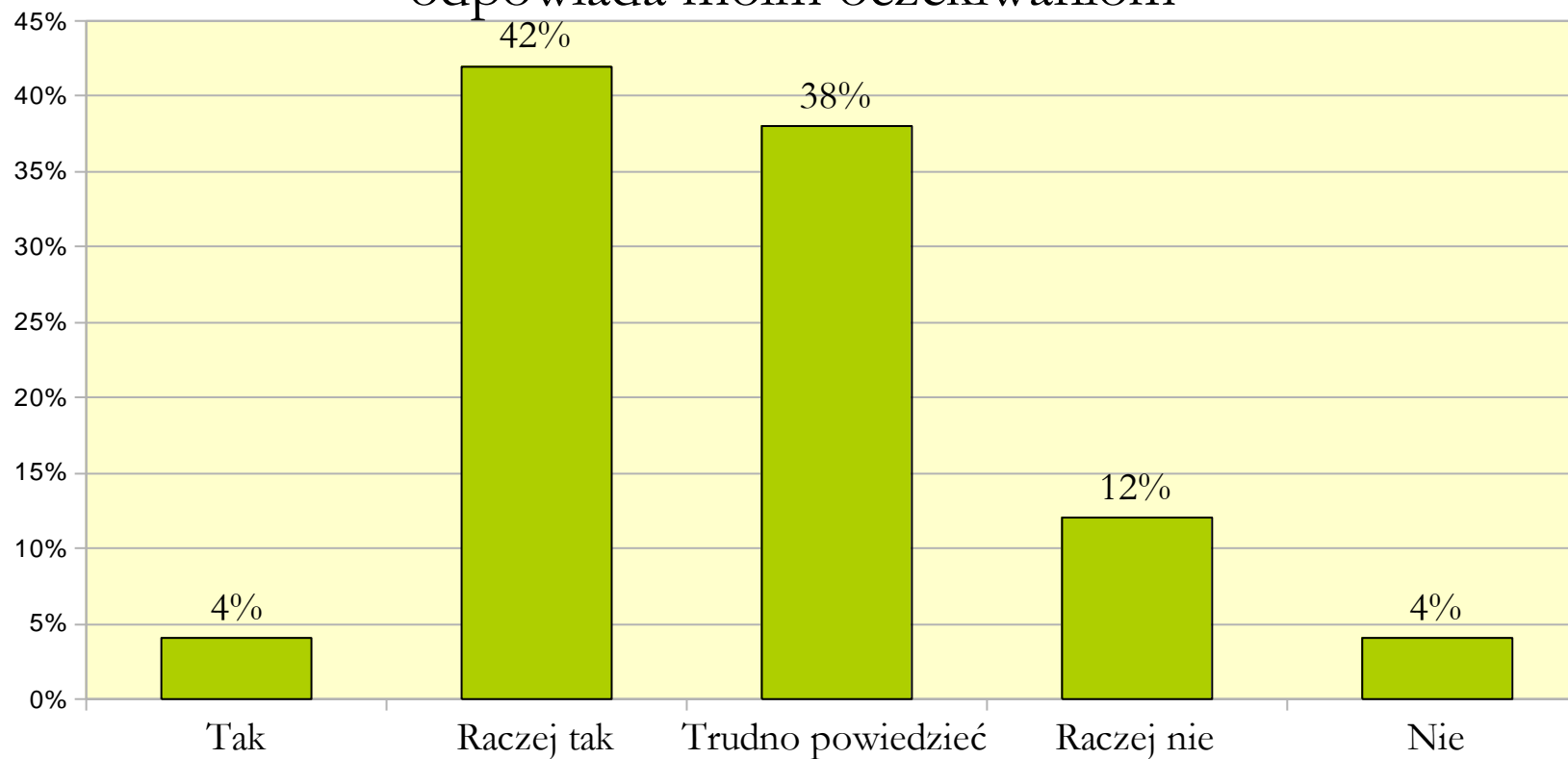
Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



SYSTEM MOTYWACYJNY

System motywacyjno-szkoleniowy funkcjonujący w IZ
odpowiada moim oczekiwaniom





Czynniki motywujące	Czynniki demotywujące
Zarobki atrakcyjne dla młodych osób z wyższym wykształceniem	Zarobki nieadekwatne do posiadanych kwalifikacji i stażu pracy
Zdobywanie nowych doświadczeń	Brak jasno określonej ścieżki awansu
Ciekawa problematyka wykonywanych zadań	Praca pod presją czasu
Poczucie stabilności zatrudnienia	Brak niezbędnego zaplecza technicznego
Dobrze rozwinięty system szkoleniowy	
Prestiż instytucji	



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



- **Nie zaobserwowano zjawiska odpływu pracowników do innych firm lub instytucji (niski poziom rotacji kadr).**

- **Potencjalnym zagrożeniem mogącym w przyszłości utrudnić realizację celów RPO WP na lata 2007-2013 jest rotacja pracowników.**



- W większości przypadków pracownicy otrzymują „na czas” aktualne i pełne informacje, niezbędne do wypełnienia powierzonych zadań jednakże występują problemy z terminowym przepływem informacji
- W ramach poszczególnych Departamentów występuje nieformalny obieg informacji
- Kontakt pomiędzy Departamentami cechuje większy formalizm.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



- **Zarówno komunikacja pionowa jak również pozioma napotyka na drobne bariery. Problemy te jednak nie utrudniają w zasadniczy sposób realizacji zadań przydzielonych poszczególnym pracownikom.**

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



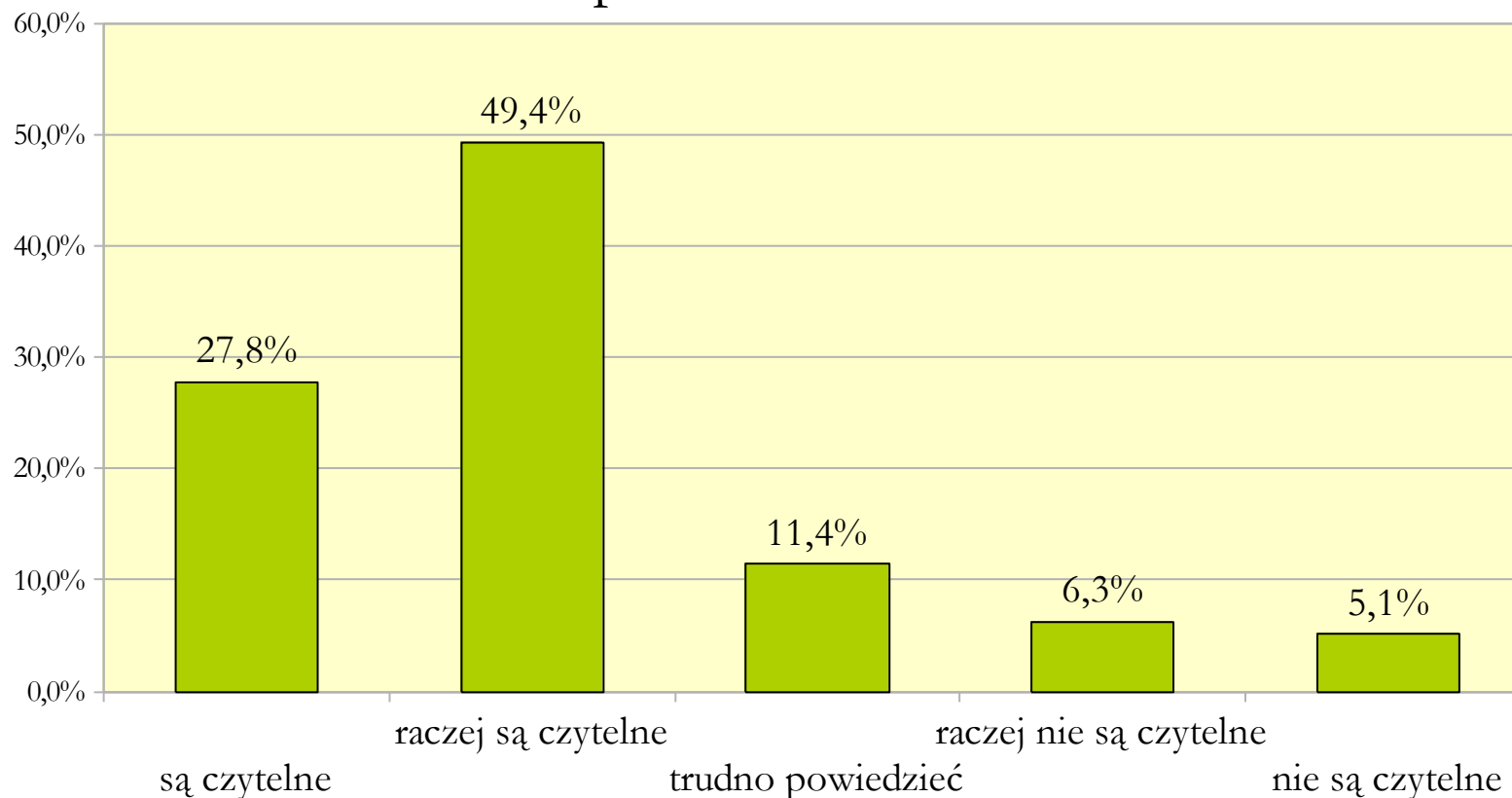
- **Procedury zawarte w Instrukcji Wykonawczej są przejrzyste, czytelne i nie budzą zastrzeżeń pracowników IZ.**

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.

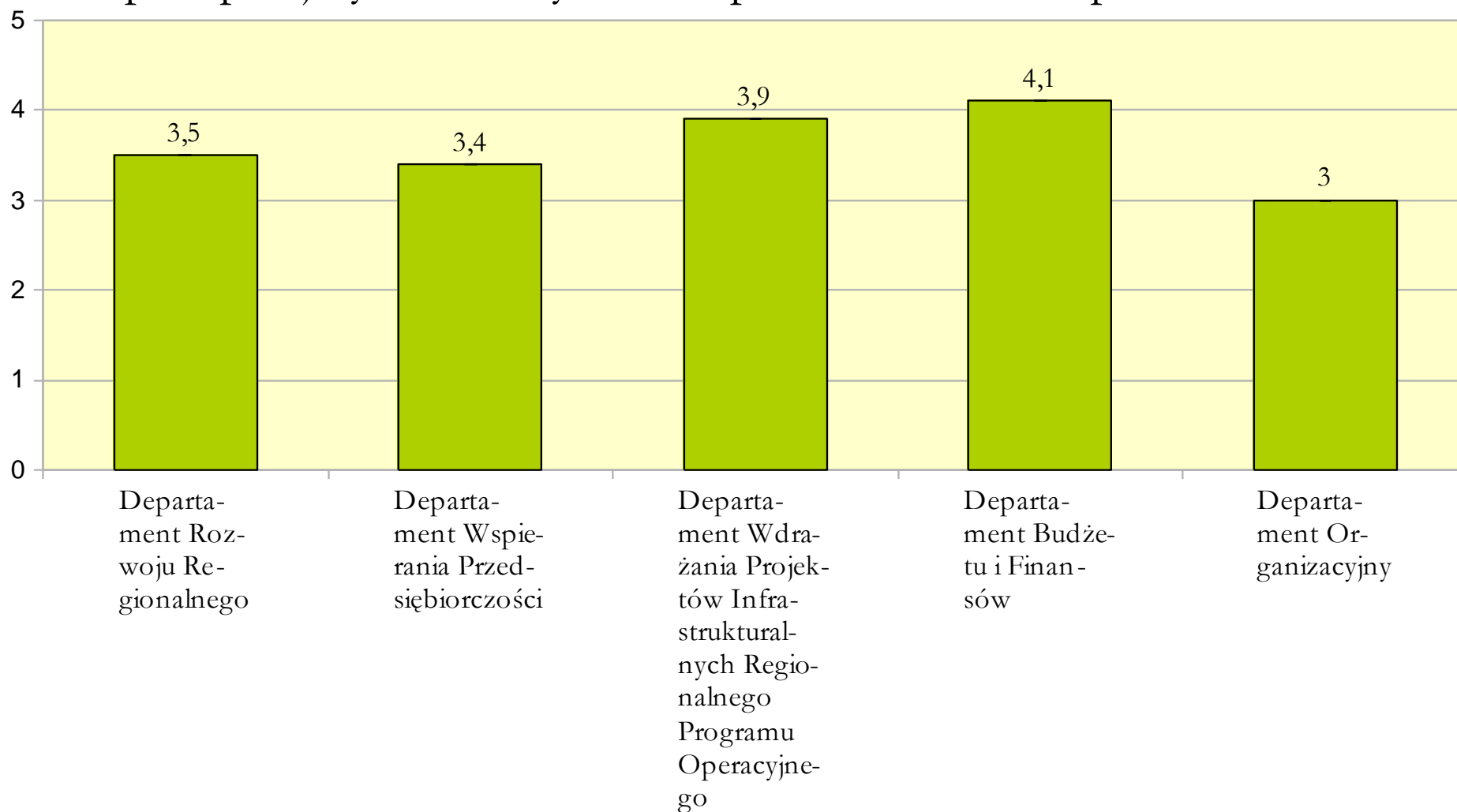


Przejrzystość i czytelność procedur w IW zdaniem pracowników IZ





Stopień przejrzystości i czytelności procedur zdaniem pracowników IZ





Czynniki wewnętrzne mające wpływ na trwałość przyjętych procedur:

- - zmiany w strukturze organizacyjnej,
- - zbyt szczegółowy charakter Instrukcji Wykonawczej.

Czynniki zewnętrzne, niezależne od Instytucji Zarządzającej wpływające na proces zarządzania i wdrażania RPO to m.in.:

- częste zmiany zachodzące w obowiązujących przepisach krajowych oraz wspólnotowych,
- brak regulacji prawnych.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



- **Na podstawie dotychczasowych zmian zachodzących w systemie należy stwierdzić, iż z pewnością konieczne będą następne modyfikacje.**
- **Należy również rozwijać i rozbudowywać strukturę organizacyjną systemu zgodnie z bieżącym zapotrzebowaniem wynikającym z aktualnej realizacji Programu.**



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



ANALIZA SWOT SYSTEMU ZARZĄDZANIA I KONTROLI RPO WP

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



MOCNE STRONY

1. Pozytywny wizerunek IZ w oczach beneficjentów i opinii społecznej
2. Doświadczenie pracowników zatrudnionych w poszczególnych Oddziałach IZ
3. Stabilna kadra (mała rotacja kadr)
4. Rozwinięta struktura organizacyjna IZ
5. Dobra współpraca między Departamentami i Oddziałami IZ
6. Brak Instytucji Pośredniczącej, który wpływa na sprawniejszy obieg dokumentów wewnątrz systemu, zapobieganie dublowaniu zadań oraz zmniejszenie kosztów utrzymania systemu
7. Wdrażanie Lokalnego Systemu Informatycznego
8. Szeroki wachlarz dostępnych szkoleń

SŁABE STRONY

1. Utrudnienia w komunikacji między Departamentami i Oddziałami spowodowane rozproszeniem geograficznym
2. Brak odpowiedniego sprzętu i oprogramowania gwarantującego skuteczną realizację zadań
3. Okresowe bardzo duże obciążenie pracą (praca pod presją czasu)
4. Sztywne procedury zapisane w Instrukcji Wykonawczej uniemożliwiające elastyczne reagowanie na pojawiające się sytuacje problemowe
5. Występowanie „wąskich gardeł” w systemie
6. Brak czasu na udział w oferowanych szkoleniach



SZANSE	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none">1. Wdrożenie LSI oraz elektronicznego obiegu dokumentów, które usprawnią realizację zadań2. Uproszczenie procedur (np. Instrukcji Wykonawczej)3. Funkcjonowanie w otoczeniu IZ doświadczonych osób zainteresowanych pracą w IZ, przyczyniające się do zmniejszenia obciążenia pracą wśród aktualnie zatrudnionych pracowników4. Nawiązanie współpracy z innymi IZ – możliwość wykorzystania dobrych praktyk w zakresie zarządzania i wdrażania Programu5. Oddanie do użytku nowego budynku – siedziby Instytucji Zarządzającej – usprawnienie obiegu dokumentów oraz procesu decyzyjnego6. Celowe podejście do procesu określania zakresu tematycznego szkoleń na które występuje zapotrzebowanie ze strony pracowników IZ	<ol style="list-style-type: none">1. Nieprzewidywalność liczby wniosków, które słynają na ogłaszane konkursy2. Wysoki poziom wynagrodzeń w firmach prywatnych (np. consultingowych), który może przyczynić się do fluktuacji kadr w IZ3. Zmieniające się przepisy prawa, które powodują konieczność wprowadzania zmian w dokumentach programowych4. Brak niektórych przepisów i aktów prawnych, brak jednoznacznych wytycznych i interpretacji aktów prawnych5. Występujące opóźnienia (wąskie gardła), które mogą spowodować zagrożenie efektywnego wydatkowania środków finansowych6. Uczestnictwo pracowników zaangażowanych



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



REKOMENDACJE

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Instrukcja Wykonawcza z powodu znacznej objętości zniechęca użytkowników (pracowników IZ), w tym nowozatrudnionych pracowników, dla których powinna stanowić podstawową lekturę

REKOMENDACJA

Zaleca się podjęcie działań zmierzających do zmniejszenia objętości IW i uelastycznienia zawartych w niej procedur

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



**Dokument „Vademecum beneficjenta/ wnioskodawcy RPO WP...”
powinien być lepiej dopasowany do poziomu wiedzy wszystkich
potencjalnych beneficjentów**

REKOMENDACJA

**Zaleca się dopasowanie Vademecum do potrzeb wszystkich
wnioskodawców, w tym beneficjentów, którzy nie posiadają wiedzy
z zakresu funduszy unijnych (nie składali dotychczas wniosków
aplikacyjnych)**

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Oddział programowania i koordynacji skupia w sobie zbyt wiele zadań wymagających dużej wiedzy i odpowiedzialności. Utrudniona jest praca w tym oddziale oraz kierowanie nim

REKOMENDACJA

Zalecamy „rozbicie” Oddziału programowania i koordynacji na dwie oddzielne komórki

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Niedobory kadrowe w IZ mogą przyczynić się w przyszłości do występowania opóźnień w realizacji Programu

REKOMENDACJA

Rekomendujemy wzrost poziomu zatrudnienia w IZ, szczególnie w oddziałach wyboru projektów (zgodnie z zakładanymi planami zatrudnienia zapisanymi m.in. w Instrukcji Wykonawczej)

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



W sytuacji zmieniającej się sytuacji na regionalnym i lokalnym rynku pracy może w przyszłości w IZ wystąpić zjawisko rotacji kadr

REKOMENDACJA

Rekomendujemy stworzenie systemu motywacyjnego adekwatnego do oczekiwań pracowników oraz utrzymanie systemu lojalnościowego

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



W Systemie zarządzania i kontroli RPO WP brak jednorodnego sposobu diagnozowania potrzeb szkoleniowych pracowników

REKOMENDACJA

Proponujemy stworzenie systemu diagnozowania potrzeb szkoleniowych pracowników

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Zdiagnozowano w systemie niedobory we wsparciu z pomocy technicznej

REKOMENDACJA

**Zalecamy wczesną diagnozę zapotrzebowania na sprzęt i inne
materiały**

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



**W ramach RPO WP występują problemy w rozliczeniach projektów
pomocy technicznej**

REKOMENDACJA

**Proponujemy wprowadzenie większej elastyczności w sposobie
rozliczeń projektów pomocy technicznej**

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Z uwagi na okresowe duże obciążenie pracą pracownicy zmuszeni są rezygnować z uczestnictwa w oferowanych szkoleniach

REKOMENDACJA

Zalecamy wzrost poziomu zatrudnienia w IZ oraz dostosowanie terminów szkoleń do indywidualnych potrzeb pracowników i oddziałów

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Niektóre szkolenia, w których uczestniczą pracownicy IZ nie spełniają ich oczekiwań w kwestii zakresu merytorycznego i poruszanej tematyki

REKOMENDACJA

Proponujemy celowe podejście do procesu wyboru szkoleń
(ich tematyki i zakresu merytorycznego)

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa **GUMUŁKA**
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



**W Instrukcji Wykonawczej nie ma procedury związanej
z wprowadzaniem zmian w planie kontroli na dany rok po jego
zatwierdzeniu**

REKOMENDACJA

Proponujemy wprowadzenie możliwości weryfikacji planów kontroli

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



W systemie okresowo występuje spiętrzenie zadań do wykonania przez poszczególne Departamenty lub Oddziały mogące powodować „wąskie gardła”

REKOMENDACJA

Rekomendujemy wprowadzenie procedury postępowania w sytuacji nadzwyczajnej lub procedury odstąpienia od obowiązujących procedur

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji

grupa GUMUŁKA
Pasja. Wiedza. Doświadczenie.



Brak w procedurze dotyczącej ustalenia zakresu i sposobu wykorzystania rekomendacji, krańcowego okresu do którego powinny zostać wdrożone rekomendacje

REKOMENDACJA

Proponujemy wprowadzenie krańcowego terminu na wdrożenie rekomendacji do 6 miesięcy od daty przekazania pisma dot. zakresu i sposobu wykorzystania rekomendacji

Prezentacja raportu końcowego z ewaluacji



Brakuje pełnej diagnozy oceny dokumentacji służącej do wyłonienia projektów do dofinansowania oraz realizacji w oczach beneficjentów bezpośrednio zainteresowanych tym tematem

REKOMENDACJA

Rekomendujemy przeprowadzenie odrębnego badania ewaluacyjnego w którym ocenie wnioskodawców poddane byłyby główne dokumenty stosowane w celu wyłonienia projektów (m.in. wnioski o dofinansowanie, biznes plan, studium wykonalności i inne)