



UNIA DLA PRZEDSIĘBIORCZYCH  
PROGRAM KONKURENCYJNOŚĆ



# STRESZCZENIE RAPORTU

**z oceny uzupełniającej pt.**

**„Funkcjonowanie systemu wdrażania Sektorowego  
Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności  
przedsiębiorstw, lata 2004-2006 – identyfikacja  
barier i problemów organizacyjnych”**

**przygotowana przez**

grupa doradcza  
**sienna**

**Warszawa, wrzesień 2005 r.**

## **Wstęp**

Raport przedstawia wyniki badania ewaluacyjnego, którego celem była ocena uzupełniająca funkcjonowania systemu wdrażania Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006. Krótki termin przeznaczony na realizację zadań badawczych przy szeroko ujętym przez Zamawiającego obszarze badania pozwolił jedynie na zidentyfikowanie i zarysowanie obszarów problemowych dotyczących funkcjonowania systemu. Niektóre z nich dla wyciągnięcia bardziej szczegółowych wniosków wymagały by jeszcze dodatkowych, głębszych analiz.

## **Opis przedmiotu ewaluacji**

Przedmiotem ewaluacji był system wdrażania Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006 (SPO-WKP). Celem SPO-WKP jest poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw działających na terenie Polski w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego.

Głównym celem badania było uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat sposobu zarządzania i wdrażania Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006, na podstawie których zostaną podjęte niezbędne działania korygujące odnoszące się do procedur oraz organizacji systemu i mające na celu polepszenie koordynacji i spójności pomiędzy poszczególnymi fazami wdrażania SPO-WKP.

Badanie, zgodnie z wymaganiem Zamawiającego, podzielono na zadania:

### **Zadanie 1. Ocena systemu wdrażania SPO-WKP, lata 2004 - 2006**

- 1.1. Ocena efektywności i skuteczności realizacji zadań przypisanych Instytucji Zarządzającej, Instytucjom Pośredniczącym i Beneficjentom Końcowym oraz instytucjom zaangażowanym we wdrażanie oraz obsługę Programu na podstawie porozumień / umów w zakresie współpracy przy realizacji SPO-WKP (także Regionalne Instytucje Finansujące (RIF-y) i banki),
- 1.2. Ocena poziomu kwalifikacji pracowników oddelegowanych w poszczególnych instytucjach we wdrażanie Programu,
- 1.3. Ocena skuteczności i jakości działań podejmowanych przez instytucje (Zarządzającą i Beneficjentów Końcowych, Instytucje Pośredniczące, RIF-y, banki) służących wsparciu Ostatecznych Odbiorców Programu.

### **Zadanie 2. Analiza funkcjonowania instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu w zakresie wyboru projektów**

- 2.1. Ocena skuteczności działań Komitetu Sterującego SPO-WKP i Grup roboczych ds. oceny projektów w zakresie wyboru projektów (GR)
- 2.2. Analiza doświadczeń Ostatecznych Odbiorców w kontaktach z instytucjami odpowiedzialnymi za zarządzanie i wdrażanie SPO-WKP (w tym RIF-y)

### **Zadanie 3. Ocena roli partnerów społeczno-ekonomicznych we wdrażaniu Programu.**

### **Zadanie 4. Identyfikacja barier i problemów organizacyjnych występujących w instytucjach**

- 4.1. Ocena współpracy, koordynacji poszczególnych działań podejmowanych przez Instytucję Zarządzającą, Instytucje Pośredniczące oraz Beneficjentów Końcowych (w tym RIF-y)
- 4.2. Ocena sprawności przepływu informacji pomiędzy instytucjami
- 4.3. Ocena spójności systemu zarządzania i wdrażania (określenie obszarów, w których funkcje różnych instytucji powielają się)

Jako kryteria oceny systemu zarządzania i wdrażania przyjęto:

- o skuteczność zarządzania i wdrażania,
- o efektywność zarządzania i wdrażania,
- o bezpieczeństwo środków publicznych (prawidłowe wykorzystanie środków publicznych),
- o przejrzystość przyznawania pomocy,
- o zachowanie zasady partnerstwa.

Ocenę systemu zarządzania i wdrażania przeprowadziliśmy na podstawie analiz danych zastanych i wywołanych.

### 3. Tezy i pytania badawcze

W tabeli poniżej zebrano tezy badawczej do każdego z zadań postawionych przez Zamawiającego przed Wykonawcą

<b>Zadanie 1. Ocena systemu wdrażania SPO-WKP, lata 2004 – 2006</b>
---

1. 1. Ocena efektywności i skuteczności realizacji zadań przypisanych Instytucji Zarządzającej, Instytucjom Pośredniczącym i Beneficjentom Końcowym oraz instytucjom zaangażowanym we wdrażanie oraz obsługę Programu na podstawie porozumień / umów w zakresie współpracy przy realizacji SPO-WKP (także Regionalne Instytucje Finansujące (RIF-y) i banki)
--

<i>Tezy badawcze</i>
----------------------

<i>System zarządzania i wdrażania realizuje zadania prawidłowo i w pełni, tj.:</i>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zgodnie z dokumentami programowymi oraz porozumieniami / umowami,</li> <li>• zgodnie z procedurami, które są znane pracownikom, stosowane i odpowiednie,</li> <li>• zgodnie z planem (terminowo i zgodnie z wymaganiami jakościowymi),</li> <li>• istnieje odpowiedni nadzór i kontrola realizowanego zadania.</li> </ul> |
|--|

1.2. Ocena poziomu kwalifikacji pracowników oddelegowanych w poszczególnych instytucjach we wdrażanie Programu
--

<i>Tezy badawcze</i>
----------------------

<i>Zapewniono odpowiednie zasoby dla realizacji zadań, tj.:</i>
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy znają swoje zadania, zostali do nich przygotowani i mają odpowiednie kwalifikacje do wykonywania swoich zadań,</li> <li>• liczba pracowników jest odpowiednia do ilości wykonywanej pracy,</li> <li>• pracownicy posiadają odpowiednie uprawnienia do podejmowania decyzji w ramach odpowiedzialności jaka na nich spoczywa,</li> </ul> |
|---|

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>pracownicy dysponują odpowiednim zapleczem technicznym.</i></li> </ul>
1.3. Ocena skuteczności i jakości działań podejmowanych przez instytucje (Zarządzająca, Beneficjentów Końcowych, Instytucje Pośredniczące, RIF-y, banki) służących wsparciu Ostatecznych Odbiorców Programu
<i>Tezy badawcze</i>
<p><i>Działania służące wsparciu Ostatecznych Odbiorców Programu podejmowane przez instytucje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>odpowiadają na potrzeby Ostatecznych Odbiorców,</i></li> <li>• <i>są dla nich dostępne,</i></li> <li>• <i>są użyteczne przy przygotowaniu wniosków oraz realizacji projektów współfinansowanych w ramach Programu.</i></li> </ul>

## **Zadanie 2. Analiza funkcjonowania instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu w zakresie wyboru projektów**

2.1. Ocena skuteczności działań Komitetu Sterującego SPO-WKP (KS) i Grup roboczych ds. oceny projektów w zakresie wyboru projektów (GR)
<i>Tezy badawcze</i>
<p><i>KS i GR są przygotowane do swojej roli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>uczestnicy KS i GR znają swoje zadania, zostali do nich przygotowani i mają odpowiednie kwalifikacje do wykonywania swoich zadań,</i></li> <li>• <i>liczba uczestników KS i GR jest odpowiednia do ilości wykonywanej pracy,</i></li> <li>• <i>uczestnicy KS i GR posiadają odpowiednie uprawnienia do podejmowania decyzji w ramach odpowiedzialności jaka na nich spoczywa,</i></li> <li>• <i>zapewniono rozwiązania organizacyjne i techniczne aby uczestnicy KS i GR mogli skutecznie realizować swoje zadania.</i></li> </ul> <p><i>KS i GR uczestniczące w procesie wyboru projektów kierują następującymi zasadami:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>przejrzystości, której zapewnieniu służą wcześniej uzgodnione i znane Ostatecznym Odbiorcom zasady wyboru, prosta i transparentna procedura wyłaniania ofert, zaangażowanie partnerów społecznych w najważniejsze etapy wyboru projektów oraz kontrola procedur,</i></li> <li>• <i>bezstronności, której zapewnieniu służą jasno sprecyzowane zasady wyboru i oceny projektów,</i></li> <li>• <i>jakości, do podpisania umów o dofinansowanie rekomendowane są projekty Ostatecznych Odbiorców, którzy zapewnią odpowiednią jakość przedłożonych do oceny projektów.</i></li> <li>• <i>skutecznością i efektywności, poprzez dopuszczenie do realizacji programu projektów, które gwarantują osiągnięcie zaplanowanych celów oraz efektywne, racjonalne, gospodarne i celowe wykorzystanie środków.</i></li> </ul>
2.2. Analiza doświadczeń Ostatecznych Odbiorców w kontaktach z instytucjami odpowiedzialnymi za zarządzanie i wdrażanie SPO-WKP (w tym RIF-y)
<i>Tezy badawcze</i>
<p><i>Ostateczni Odbiorcy postrzegają instytucje z którymi się stykają w trakcie ubiegania się o wsparcie i realizacji projektów jako:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>dostępne – komunikacja z instytucją jest możliwa (godziny urzędowania, liczba linii telefonicznych, inne kanały komunikacji, zajętość linii telefonicznych, czas udzielania odpowiedzi, punkty informacyjne itp.)</i></li> <li>• <i>kompetentne – udzielane informacje są pełne, poprawne i aktualne</i></li> </ul>

- przyjazne – pracownicy instytucji są uprzejmi, zaangażowani i cierpliwi.

### Zadanie 3. Ocena roli partnerów społeczno-ekonomicznych we wdrażaniu Programu.

#### Tezy badawcze

*Partnerzy społeczno-gospodarczy mają rzeczywisty wpływ na strategiczne decyzje dotyczące wdrażania programu poprzez uczestnictwo w Komitecie Monitorującym i Komitecie Sterującym:*

- *Partnerzy rozumieją rolę Komitetu;*
- *Komitet jest rzeczywistym reprezentantem środowisk społeczno-gospodarczych;*
- *Organizacje mające swoich reprezentantów w Komitecie są wybrane w sposób przejrzysty;*
- *Reprezentanci organizacji w Komitecie są przygotowani do pełnienia swojej roli;*
- *Reprezentanci rzeczywiście prezentują opinie środowisk, które reprezentują;*
- *Sposób organizacji prac Komitetu, wsparcie techniczne są wystarczające dla działania Komitetu.*

### Zadanie 4. Identyfikacja barier i problemów organizacyjnych występujących w instytucjach

4.1. Ocena współpracy, koordynacji poszczególnych działań podejmowanych przez Instytucję Zarządzającą, Instytucje Pośredniczące oraz Beneficjentów Końcowych (w tym RIF-y)

#### Tezy badawcze

*Działania podejmowane przez poszczególne szczeble systemu wdrażania w trakcie realizacji procesu kontraktowania, płatności i monitorowania SPO-WKP są skoordynowane.*

*Działania promocyjne podejmowane przez poszczególne szczeble systemu wdrażania są skoordynowane.*

4.2. Ocena sprawności przepływu informacji pomiędzy instytucjami

#### Tezy badawcze

*Istniejący system komunikacji pomiędzy instytucjami współpracującymi przy wdrażaniu:*

- *oparty jest o ustalone kanały i procedury komunikacji,*
- *zapewnia że informacje są dostępne, „na czas”, aktualne, pełne i wiarygodne,*
- *istnieją informacyjne „sprężenia zwrotne” pomiędzy instytucjami (komunikacja dwustronna).*

4.3. Ocena spójności systemu zarządzania i wdrażania (określenie obszarów, w których funkcje różnych instytucji powielają się)

#### Tezy badawcze

*Rozpisane zadania i odpowiedzialność pomiędzy poszczególne instytucje systemu wdrażania zapewnia, że działania instytucji nie dublują się.*

## Wnioski i rekomendacje

Najważniejsze wnioski z przeprowadzonej ewaluacji

Zadanie 1. Ocena systemu wdrażania SPO-WKP, lata 2004 – 2006

- Wprowadzenie dokumentów programowych SPO WKP w formie rozporządzeń spowodowało około 5 miesięczne opóźnienie w rozpoczęciu wdrażania programu. Opóźnienie to do chwili obecnej nie zostało nadrobione. Nie ma jednak zagrożenia dla absorpcji środków programu.
- Jedną z najważniejszych barier wdrażania SPO-WKP wynika z przyjęcia zasady, że treść dokumentów szczebla operacyjnego: umowy, wnioski i sprawozdania, jest przyjmowana w formie rozporządzeń.
- Konsekwencją wprowadzenia dokumentów szczebla operacyjnego rozporządzeniami, jest też ich daleko posunięta standaryzacja tych dokumentów nie uwzględniająca skali i specyfiki niektórych działań i poddziałań.
- Dążenie do standaryzacji dokumentów zniweczyło w części korzyści płynące z doświadczeń programów przedakcesyjnych finansowanych ze środków Phare i polskich środków publicznych.
- Wprowadzenie wymogu stosowania przez Ostatecznych Odbiorców procedury uproszczonej przy dokonywaniu zamówień stanowi istotną barierę dla wielu przedsiębiorców. Składają się na nią koszty obsługi tej procedury, jej długotrwałość oraz to, że przedsiębiorcy w wyniku standardowych negocjacji handlowych potrafią wynegocjować korzystniejsze ceny niż w przypadku stosowania reguł zamówień publicznych.
- Jedną z barier dla Ostatecznych Odbiorców Programu (przedsiębiorców) jest wymóg stawiany Ostatecznym Odbiorcom związany z obowiązkowym finansowaniem z kredytu bankowego inwestycji, dla których poziom współfinansowania przekracza 125 tys. zł. Potrzeba zapewnienia finansowania kredytem bankowym powinna wynikać wyłącznie z sytuacji finansowej przedsiębiorcy i analizy dokonanej w biznes planie.
- Znaczne obciążenie obowiązkami sprawozdawczymi wszystkich instytucji uczestniczących w realizacji SPO-WKP wymaga sprawnych informatycznych narzędzi sprawozdawczych. System SIMIK w obecnym kształcie nie pozwala na generowanie dowolnych raportów z realizacji zadania. System SIMIK został zbudowany pod potrzeby Instytucji Płatniczej i nie odpowiada na potrzeby Beneficjentów Końcowych (instytucji wdrażających) i Instytucji Zarządzającej.
- Współfinansowanie projektów ze środków budżetu państwa natrafia na barierę prawną związaną z zaciąganiem przez jednostki sektora finansów publicznych zobowiązań związanych z realizacją projektów, których czas realizacji wykracza poza jeden rok budżetowy.
- Kolejnym problemem jest konieczność dokonywania rezerwacji środków przez Beneficjentów Końcowych z rezerwy celowej w każdej rundzie aplikacyjnej wniosków.
- Obecny system finansowania działań instytucji zaangażowanych w realizację SPO-WKP oparty na finansowaniu kosztów operacyjnych Beneficjentów Końcowych środkami z Pomocy technicznej jest nieefektywny. Dotyczy to w szczególności finansowania kosztów operacyjnych Regionalnych Instytucji Finansujących, które w większości są spółkami praw handlowego i stosowanie wobec nich reguł

finansowania jednostek sektora finansów publicznych uniemożliwia RIF-om efektywne wykorzystanie swoich zasobów kadrowych.

- W instytucjach systemu wdrażania usytuowanych w urzędach centralnych występuje problem dużej rotacji pracowników. Jest ona spowodowana dużymi wymaganiami i obciążeniem pracą pracowników tych instytucji, które nie znajdują satysfakcjonującej przeciwwagi w korzyściach płynących z pracy przy wdrażaniu SPO-WKP.
- Jedynym problemem z zapleczem technicznym jaki został zgłoszony dotyczył powierzchni biurowej (1.4 i 2.2.2) oraz powierzchni dla archiwizowania dokumentów (2.2.1 i 2.3)

Zadanie 2. Analiza funkcjonowania instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu w zakresie wyboru projektów

- Kryteriów oceny wniosków są nieprecyzyjnie zdefiniowane zostawiając zbyt wiele miejsca na subiektywny osąd oceniającego. Skutkiem jest negatywny odbiór przejrzystości reguł Programu przez Ostatecznych Odbiorców, którzy porównują proces oceny wniosków z loterią, do której należy przygotować kosztowny los.
- Pozytywnie należy ocenić możliwość odwoływania się od decyzji GR przez projektodawców w niektórych działaniach. Wydaje się, że dzięki możliwości odwołań korzyść dla przejrzystości Programu jest większa niż koszty związane z rozpatrywaniem odwołań.
- Negatywnie oceniamy włączenie przedstawicieli partnerów społeczno-gospodarczych bezpośrednio w prace GR w działaniu 2.3, gdyż stwarza to sytuację potencjalnego konfliktu interesów. To dodatkowe „uspołecznienie” procesu oceny wydaje się przynosić więcej szkody niż pożytku, gdyż nie zwiększa zaufania do ocen GR, a przeciwnie stwarza wrażenie, że pewne grupy projektodawców, reprezentowane w GR, mają większe szanse od innych.

Zadanie 3. Ocena roli partnerów społeczno-ekonomicznych we wdrażaniu Programu

- Sposób wyboru reprezentantów partnerów społeczno-gospodarczych należy uznać za przejrzysty a skład KS reprezentatywny, dzięki czemu poglądy wszystkich najważniejszych środowisk społeczno-gospodarczych mogą być reprezentowane. W rzeczywistości jednak wielu uczestników KS (z wyjątkiem PKPP „Lewiatan”) nie podejmuje żadnych zorganizowanych form wymiany poglądów na temat wdrażania programu, ze środowiskami, które reprezentują.
- Problematycznym jest uczestnictwo w KS i KM przedstawicieli samorządu terytorialnego. SPO-WKP jest programem sektorowym i w związku z tym przedstawiciele samorządu terytorialnego nie są nim bezpośrednio zainteresowani i nie wykazują specjalnej aktywności.
- Faktyczną rolę Komitetu Sterującego w procesie oceny jest tylko legitymizacja procesu przyznawania dotacji. KS nie ma możliwości rzeczywistej oceny lub możliwości weryfikacji rezultatów oceny wniosków.
- Generalnie ocena aktywności i kompetencji KM jest wyższa niż KS. KM może się wylegitymować konkretnymi osiągnięciami w modyfikowaniu Programu – np. wprowadzeniem zmian do Uzupelnienia Programu dotyczących systemu wyboru projektów, czy uproszczenia wniosku i umowy w poddziałaniu 2.2.2.

- Wsparcie techniczne i organizacyjne dla KS i KM jest w opinii respondentów generalnie na dobrym poziomie.

#### Zadanie 4. Identyfikacja barier i problemów organizacyjnych występujących w instytucjach

- Brak jest koordynacji działań służących zaopiniowaniu proponowanych zapisów zmian z niektórymi Beneficjentami Końcowymi (instytucjami wdrażającymi), zwłaszcza tymi, które nie są afiliowane przy urządach centralnych.
- Wymiana opinii, sugestii i wniosków pomiędzy pracownikami wszystkich instytucji zaangażowanych we wdrażanie SPO-WKP nie została rozwiązana systemowo.
- Instytucje Pośredniczące w działaniach 1.4 i 2.4. nie zostały wyposażone w kompetencje pozwalające na nadzór merytoryczny nad Beneficjentami Końcowymi (instytucjami wdrażającymi). Dodatkowo przypadku tych właśnie schematów dotacyjnych, które są kontynuacją schematów finansowanych przed akcesją, doświadczenie Beneficjentów Końcowych (instytucji wdrażających) jest znacznie większe niż nadzorujących je Instytucji Pośredniczących. Z tego względu wprowadzenie IP nie wnosi istotnej wartości dodanej do systemu wdrażania a zmniejsza jego efektywność poprzez wydłużenie obiegu dokumentów.

#### Rekomendacje

##### Zadanie 1. Ocena systemu wdrażania SPO-WKP, lata 2004 – 2006

- Należy zastanowić się w jaki sposób uelastyczyć system wdrażania SPO-WKP. Konieczne wydaje się odstępianie od praktyki, w której wzór wniosku, umowy i sprawozdania oraz wszelkie do nich zmiany są wprowadzane rozporządzeniami. Idąc dalej tym tropem należałoby się zastanowić, czy nie zróżnicować formatu wniosków i umów dla różnych typów działań, na przykład w podziale na inwestycyjny, doradczy, badawczo-naukowy i handlowy.
- Dobrym rozwiązaniem wydaje się dwuetapowy proces aplikowania przez Ostatecznego Odbiorcę. W pierwszym etapie wnioskodawca składałby uproszczony formularz – fiszę projektową oraz niezbędne oświadczenia. Po pozytywnym rozpatrzeniu takiego wniosku (fiszy projektowej) Ostateczny Odbiorca składałby pełny wniosek o dofinansowanie projektu przedkładając jednocześnie wymagane zaświadczenia. Takie rozwiązanie pozwoliłoby na zwiększenie efektywności kosztowej działań Beneficjentów Końcowych.
- Należałoby się zastanowić nad zniesieniem obowiązku stosowania procedury uproszczonej, która utrudnia realizację projektów i szkodzi wizerunkowi programu, jako bardziej restrykcyjnemu niż to wynika z przepisów obowiązującego prawa.
- Wydaje się racjonalne zrezygnowanie z wymogu obowiązkowego finansowania z kredytu bankowego inwestycji, dla których poziom współfinansowania przekracza 125 tys. zł. Potrzeba zapewnienia finansowania kredytem bankowym powinna wynikać wyłącznie z sytuacji finansowej przedsiębiorcy i analizy dokonanej w biznes planie.
- Należy ustawowo rozwiązać kwestię zaciągania przez jednostki sektora finansów publicznych zobowiązań związanych z realizacją projektów, których czas realizacji wykracza poza jeden rok budżetowy.

- W przypadku występowania o środki z rezerwy celowej, lepszym rozwiązaniem wydaje się przyjęcie zasady, że Beneficjent Końcowy występuje o nowe środki w momencie, gdy większa część środków zarezerwowanych wcześniej (np. 80%) została już wydatkowana.
- Finansowanie kosztów operacyjnych instytucji systemu wdrażania niebędących jednostkami finansów publicznych (RIFy) powinno uwzględniać specyfikę statusu prawnego tych instytucji.
- Lepszym i bardziej elastycznym rozwiązaniem od systemu SIMIK w przyszłych systemach monitorowania byłoby, naszym zdaniem, zaprojektowanie systemu monitorowania celów programu, jednolitego dla całych Podstaw Wsparcia Wspólnoty, ale wyłączenie z niego systemów wsparcia zarządzania operacyjnego, które powinny być opracowywane na potrzeby i dostosowane do specyfiki indywidualnych programów operacyjnych.
- Wysokie wymagania stawiane pracownikom zajmującym się wdrażaniem i zarządzaniem SPO-WKP oraz duże obciążenie pracą powinny zostać zrównoważone bardziej motywacyjnym systemem wynagradzania, promowania i rozwoju kariery zawodowej.
- Należałoby zastanowić się nad zmianą formuły zaangażowania banków w prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych. Koniecznością wydaje się bardziej aktywne włączenie się Instytucji Wdrażających w te działania, po to by rzetelnie informować o wymaganiach stawianych wnioskodawcom.

#### Zadanie 2. Analiza funkcjonowania instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu w zakresie wyboru projektów

- Należy pilnie doprecyzować kwestie kryteriów rozstrzygających, czy wniosek spełnia kryteria techniczno-ekonomiczne. Rozstrzygnięcia w tym zakresie powinny mieć charakter zero-jedynkowy – albo inwestycja jest wykonalna albo nie.
- Konieczne jest prowadzenie regularnych szkoleń dla członków Grup Roboczych, aby wypracować wspólne rozumienie stosowanych kryteriów oceny projektów.
- Warto byłoby zastanowić się nad rozwiązaniem, w którym proces oceny i zatwierdzania projektu do dofinansowania byłby w całości umiejscowiony u Beneficjenta Końcowego. Rola KS w ocenie wniosków jest pozorna. KS powinien pełnić rolę kontrolera prawidłowości i przejrzystości procesu oceny. Należałoby też rozważyć czy wzorem SPO RZL nie nadać KS uprawnień do uszczegóławiania kryteriów wyboru wniosków przyjętych w Uzupełnieniu Programu. Dzięki temu KS miałby większy wpływ na kierunkowe decyzje dotyczące preferowanych typów projektów.
- Należy zrezygnować z udziału partnerów społeczno-gospodarczych w posiedzeniach Grup Roboczych. Szkodzi to przejrzystości programu, stwarzając wrażenie, że pewne środowiska mogą być preferowane przy wyborze projektów.
- Przydatne byłoby podjęcie działań zmierzających do poprawy samooceny wizerunku instytucji wdrażających wśród jej pracowników.

#### Zadanie 3. Ocena roli partnerów społeczno-ekonomicznych we wdrażaniu Programu

- Konieczne jest promowanie roli i składu osobowego Komitetu Sterującego i Monitorującego po to aby Ostateczni Odbiorcy wymuszali na członkach KS i KM aktywne uczestnictwo, w zakresie swoich kompetencji, w zarządzaniu Programem.

- Należy zapewnić większą liczbę szkoleń dla członków KS i KM przygotowujące ich do pełnienia powierzonych funkcji. Należy też uświadamiać członków KS i KM, że członkostwo KS i KM jest przywilejem pozwalającym mieć wpływ na kształt Programu, a nie tylko miejscem lobbingu i obrony interesów swojego środowiska.
- Komitet Sterujący powinien mieć „własne” grupy robocze, które w przypadkach skomplikowanych ocen mogłyby przygotowywać opinie dla członków KS.

#### **Zadanie 4. Identyfikacja barier i problemów organizacyjnych występujących w instytucjach**

- Warto byłoby zastanowić się nad takim rozwiązaniem systemowym, w którym Beneficjenci Końcowi mieliby uprawnienia podejmowania ostatecznej decyzji co do wyboru projektów do dofinansowania. W takim przypadku Instytucja Zarządzająca mogłaby wzmocnić swoje funkcje koordynacyjne i kontrolne związane z przestrzeganiem przepisów i zasad WE.
- Należy tak zmienić procedurę konsultacji zmian wprowadzanych w dokumentach programowych, aby objęła swoim oddziaływaniem Beneficjentów Końcowych i partnerów społeczno-gospodarczych.
- Należy opracować system obiegu dokumentów, który zagwarantuje, że informacje dotyczące całości systemu wdrażania SPO-WKP przekazywane będą do wszystkich instytucji.
- Konieczne staje się wprowadzenie w procedurach IZ maksymalnego terminu na udzielenie odpowiedzi na zapytania Beneficjentów Końcowych.
- Dobrym rozwiązaniem będzie organizacja cyklicznych spotkań konsultacyjnych odbywających się przykładowo raz na kwartał, w których uczestniczyć będą pracownicy szczebla operacyjnego i szczebla kierowniczego BK i IZ.