

***Identyfikacja oraz analiza  
barier i problemów organizacyjnych  
związanych z funkcjonowaniem  
systemu zarządzania i wdrażania  
Regionalnego Programu Operacyjnego  
Województwa Lubelskiego  
na lata 2007-2013***

# System zarządzania i wdrażania RPO WL

Istotną rolę w osiągnięciu celów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007 – 2013 odgrywają działania zapewniające utrzymanie sprawnego i efektywnego systemu zarządzania i wdrażania Programu.

Dlatego też na zlecenie Instytucji Zarządzającej RPO WL firma EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego Sp. z o. o. przeprowadziła w miesiącach październik – grudzień 2009 r. ewaluację pn. *„Identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych związanych z funkcjonowaniem systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013”*



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# Cele badania

**Główny cel badania** - identyfikacja oraz analiza barier i problemów organizacyjnych związanych z funkcjonowaniem systemu zarządzania i wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013.

## **Cele szczegółowe:**

- “ Ocena funkcjonowania *instytucji* wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania RPO WL.
- “ Ocena adekwatności, przejrzystości i funkcjonalności *procedur* regulujących procesy zarządzania i wdrażania RPO WL.
- “ Ocena *zasobów ludzkich* wchodzących w skład systemu zarządzania i wdrażania RPO WL (w tym: stan i fluktuacja zatrudnienia, jakość kadr – przygotowanie merytoryczne i kwalifikacje pracowników, system motywacyjny i szkoleniowy).
- “ Ocena *przepływu informacji* w ramach zarządzania i wdrażania RPO WL.
- “ Ocena *zasobów materialnych i niematerialnych* w odniesieniu do funkcji i zadań realizowanych przez instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania i wdrażania RPO WL.
- “ Ocena *systemu przepływów finansowych* w ramach RPO WL.

# Metodologia

W celu pełnego oglądu badanego przedmiotu posłużono się zarówno jakościowymi, jak i ilościowymi metodami badawczymi, w ramach których zastosowano następujące techniki badawcze.

Techniki jakościowe:

- ” Analiza danych zastanych (*desk research*) – dokumenty programowe
- ” Pogłębione wywiady indywidualne (IDI) – kadra zarządzająca IZ oraz IP II
- ” Zogniskowany wywiad grupowy (FGI) - kadra zarządzająca IZ oraz IP II
- ” Analiza SWOT – działania w ramach systemu zarządzania RPO WL

Techniki ilościowe:

- ” Ankiety telefoniczne (CATI) –Beneficjenci oraz firmy konsultingowo-doradcze
- ” Anonimowy wywiad internetowy (CAWI) - pracownicy IZ i IP II zaangażowani w realizację RPO WL.

# Wnioski

## OBSZAR: FUNKCJONOWANIE INSTYTUCJONALNE RPO WL

- ” Struktura organizacyjna i instytucjonalna systemu zarządzania i wdrażania RPO WL jest **optymalna**. Odpowiada wymogom i potrzebom programowym, a także zabezpiecza realizację wszystkich zadań.
- ” Podział kompetencji i zadań między instytucjami zaangażowanymi w zarządzanie i wdrażanie Programu jest właściwie rozłożony, jasno i czytelnie opracowany, nie dublujący się zakresem działań, zasługujący na miano **modelowego rozwiązania**.
- ” „**Wąskim gardłem**” w systemie wdrażania RPO WL przez DSiRR, jest brak wydzielonej komórki do zapewnienia sprawnego przebiegu postępowania w sprawach o udzielanie zamówień publicznych dla potrzeb Programu.
- ” Zbyt wolno postępują prace przy opracowywaniu, doskonaleniu i wdrażaniu **Lokalnego Systemu Informatycznego**. System ten w dotychczasowym stanie nie jest całkowicie poprawny i dopracowany, przez co jest mało użyteczny dla potrzeb zarządzania i wdrażania a także nie spełnia swojej funkcjonalności wobec Beneficjentów korzystających za jego pośrednictwem z generatorów wniosków.

# Wnioski

## OBSZAR: PROCEDURY

- “ Najbardziej dotkliwym mankamentem w ocenie procedur wskazanym przez wszystkie badane osoby, są ich **częste zmiany**. Wynikają one w głównej mierze z uwarunkowań zewnętrznych i zmian dokonywanych w aktach prawnych i dokumentach tworzonych na szczeblu krajowym, a także z zaleceń instytucji kontrolnych i audytowych.
- “ Choć  $\frac{3}{4}$  badanych uznaje, że zmiany w procedurach są **potrzebne**, to połowa z nich uważa, że zmiany te są **zbyt częste** (dokonują się średnio raz na 2 miesiące). Większość badanych jest zdania, że proces ten powinien być rzadszy, a wprowadzane zmiany powinny być dokonywane bardziej kompleksowo.
- “ Barierą we wdrażaniu Programu jest **brak odpowiednich przepisów prawnych na poziomie kraju** w ważnych dla rozwoju regionu dziedzinach, np. postępowania w sprawach procedury oddziaływania na środowisko czy regulacje dotyczące udzielania pomocy publicznej, która występuje w niemal połowie projektów.
- “ Bardzo dużym mankamentem w procesie zarządzania i wdrażania RPO WL są długie i skomplikowane **procedury udzielania zamówień publicznych** w IZ, którym zajmuje się inny departament UMWL obsługujący cały urząd. Z tego powodu okres oczekiwania na realizację niektórych zamówień jest bardzo długi, co powoduje opóźnienia w realizacji zadań.

# Wnioski

## OBSZAR: ZASOBY LUDZKIE

- “ W stosunku do zakresu wykonywanych obowiązków zarówno w IZ jak i w IP II istnieje **deficyt kadrowy**. Należałoby dążyć do jak najszybszego zapewnienia docelowego stanu kadrowego, założonego w dokumencie *Opis Systemu Zarządzania i Kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007 – 2013*.
- “ W obu instytucjach zjawiskiem znacząco wpływającym na dezorganizację pracy jest **rotacja kadr**. Jest ona szczególnie dotkliwa, gdy odchodzą osoby kluczowe, z dużą wiedzą i doświadczeniem. Zamiar zmiany miejsca pracy deklaruje 30 % pracowników w IZ i ok. 25% w IP II.
- “ Dość wysoko został oceniony, przez pracowników i kadrę kierowniczą, **pozapłacowy system motywacyjny**.
- “ Pracownicy IZ i IP II wysoko ocenili **system szkoleniowy**, funkcjonujący w obu instytucjach. Problem stanowi niska jakość dostępnych szkoleń, z których korzystają pracownicy.



PROGRAM  
REGIONALNY  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO  
LUBELSKIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# Wnioski

## OBSZAR: KOMUNIKACJA

- “ Osoby zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie RPO WL, zarówno ze strony IZ jak i IP II, mają **dostęp do informacji i dokumentów** niezbędnych do sprawnej realizacji zadań. Nieznaczne braki, mogą wynikać z m.in.: braku wewnętrznego systemu przekazywania informacji, braku spotkań roboczych, ale także z małego zaangażowania pracowników podnoszących ten problem, w poszukiwaniu informacji.
- “ Badanie wykazało **niewystarczającą sprawność systemu przepływu informacji poziomej i pionowej** zarówno w obu instytucjach jak i między instytucjami zaangażowanymi w zarządzanie i wdrażanie RPO WL.
- “ Przeprowadzona ewaluacja wykazała **brak wypracowanego systemu wymiany dokumentów** między jednostkami/siedzibami urzędu. Pracownicy są zmuszeni do osobistego dostarczania dokumentów do siedzib Urzędu, zlokalizowanych w różnych częściach miasta. Taka sytuacja powoduje odkładanie przez pracowników wykonywania bieżących obowiązków po to, aby *zbierać podpisy na dokumentach* w głównej siedzibie Urzędu.



# Wnioski

## OBSZARY: ZASOBY; PRZEPŁYWY FINANSOWE

- “ Analizując obszar środków materialnych i niematerialnych niezbędnych do wykonywania zadań respondenci wskazali, iż **braki czy niedostatki** dotyczą:
- ◆ sprzętu komputerowego (niedostosowanie oprogramowania do wykonywanych zadań),
  - ◆ artykułów biurowych,
  - ◆ pomieszczenia do przechowywania materiałów,
  - ◆ samochodu służbowego przeznaczonego do wyjazdów na kontrole realizacji projektów.
- “ W dotychczasowym systemie przepływów finansowych nie występują większe problemy w przekazywaniu środków, zarówno pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w zarządzanie i wdrażanie RPO WL, jak między tymi instytucjami a Beneficjentami. System ten zapewnia **skuteczną realizację** działań, od strony organizacyjnej jest **adekwatny do potrzeb**, a system kontroli środków zapewnia ich **efektywne wydatkowanie**.
- “ W opinii przedstawicieli kadry zarządzającej DSiRR, liczba osób obecnie obsługujących system przepływów finansowych na poziomie Programu (4 pracowników) jest niewystarczająca z powodu dużej złożoności systemu.

# Rekomendacje

W raporcie końcowym z przeprowadzonego badania ewaluatorzy umieścili listę rekomendacji zawierających opis działań, które mają na celu udoskonalenie funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania RPO WL:

- Rozważenie możliwości przeprowadzania postępowania bezpośrednio przez DSiRR lub wyodrębnienia sekcji dotyczącej tylko obsługi RPO WL w ramach jednostki UMWL zajmującej się zamówieniami publicznymi.
  - ➔ **9 marca 2010 r.** zmieniono Regulamin Organizacyjny UMWL wyszczególniając w ramach zadań Oddziału Zamówień Publicznych Departamentu Organizacyjno – Prawnego obowiązki związane z obsługą zamówień publicznych realizowanych na potrzeby RPO WL.
- Opracowywanie bądź dokonywanie zmian w procedurach w trybie mieszanych grup roboczych składających się z pracowników IZ/IPiI.
  - ➔ **19 maja 2010 r.** powołano grupa robocza ds. koordynacji prac nad projektami aktualizacji dokumentów określających system realizacji RPO WL.
- Prowadzenie szkoleń i warsztatów dla beneficjentów.
  - ➔ Rekomendacja realizowana systematycznie podczas wdrażania RPO WL.

# Rekomendacje

- Opracowanie podręcznika dla Beneficjentów RPO WL.
  - ➔ W dniu **21 maja 2010 r.** opracowane Vademecum Beneficjenta upubliczniono na stronie [www.rpo.lubelskie.pl](http://www.rpo.lubelskie.pl)
  - ➔ W ramach IP II Podręcznik dla Beneficjentów Osi I-II RPO WL funkcjonuje od **września 2009 r.**
- Większa ilość spotkań roboczych kadry zarządzającej i kierowniczej, organizowanych w odpowiedzi na pojawiające się problemy.
  - ➔ Rekomendacja realizowana systematycznie podczas wdrażania RPO WL.
- Przyspieszenie prac nad dopracowaniem Lokalnego Systemu Informatycznego (LSI)
  - ➔ W IZ zatrudniono jednego z programistów systemu LSI, co znacznie skraca procedury związane z bieżącym obsługa systemu informatycznego
- Zapewnienie środków transportu dla potrzeb kontroli przeprowadzanych w ramach RPO WL
  - ➔ W czerwcu 2010 r. podpisano umowę dotyczącą leasingu ze środków Pomocy Technicznej RPO WL dwóch samochodów.

# Dziękuję za uwagę



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO

