

UCHWAŁA NR 3/18/25/VII
ZARZĄDU WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO
z dnia 21 stycznia 2025 r.

w sprawie: zatwierdzenia Tabeli wdrażania rekomendacji sformułowanych w wyniku realizacji badania ewaluacyjnego pt. Ocena systemu realizacji FEWiM 2021-2027

Na podstawie art. 41 ust. 2 pkt 4a ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2024 r. poz. 566, z późn. zm.), art. 44 ust. 1 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu, Migracji i Integracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu Wsparcia Finansowego na rzecz Zarządzania Granicami i Polityki Wizowej (Dz. Urz. UE L 231 z 30.06.2021, str. 159, z późn. zm.), przy uwzględnieniu zapisów Wytycznych dotyczących ewaluacji polityki spójności na lata 2021–2027 Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z 24 sierpnia 2022 r. (znak: MFiPR/2021-2027/2(1)), uchwała się, co następuje:

§ 1

Zatwierdza się *Tabelę wdrażania rekomendacji sformułowanych w wyniku realizacji badania ewaluacyjnego pt. Ocena systemu realizacji FEWiM 2021-2027*, o treści stanowiącej załącznik do niniejszej Uchwały, określającą zakres i sposób wykorzystania rekomendacji z ww. badania.

§ 2

Wykonanie Uchwały powierza się Przewodniczącemu Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Zarządu
Województwa Warmińsko-
Mazurskiego

Marcin Kuchciński



Załącznik do uchwały Nr 3/18/25/VII
Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego
z dnia 21 stycznia 2025 r.

Tabela wdrażania rekomendacji sformułowanych w wyniku realizacji badania ewaluacyjnego pt. Ocena systemu realizacji FEWiM 2021-2027

1. Rekomendacje horyzontalne – rekomendacje, których adresatem są instytucje funkcjonujące na poziomie koordynacji całego systemu realizacji polityki spójności

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja horyzontalna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
1.	Głównym problemem we współpracy IZ i IP z Instytucją Koordynującą Umowę Partnerstwa jest czas oczekiwania na interpretacje czy uzgodnienia. Po części wynika to zapewne ze spiętrzenia pracy, w szczególności w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej. Każdy z regionów wystartował w tym samym momencie z wdrażaniem swoich programów regionalnych, każdy boryka się ze swoimi problemami i każdy oczekuje w tym zakresie na pomoc ze strony Ministerstwa.	Niezmiernie ważne jest zwiększenie aktywności IK UP w pełnieniu funkcji koordynacyjnych w systemie wdrażania funduszy europejskich i usprawnienie współpracy na linii IK UP – IZ. (strona w raporcie: 78-84)	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej	W uzasadnionych przypadkach, wypracowywanie jednolitych rozwiązań lub ich koordynowanie na poziomie centralnym przez IK UP. W sposób szerszy i powszechny stosowanie tematycznych gremiów powoływanych przy Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej, w których udział brałoby przedstawicie wszystkich IZ.	30.06.2025	Horyzontalna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja horyzontalna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>Ponadto, często występują sytuacje, w których Instytucje nie otrzymują jednoznacznego stanowiska w danej sprawie.</p> <p>Brakuje aktywnego podejścia ze strony IK UP do podejmowania koordynacyjnych działań. Każdy z regionów mierzy się z podobnymi problemami, często nawet identycznymi i każdy próbuje znaleźć rozwiązanie dla samego siebie.</p> <p>Na efektywną współpracę pozytywny wpływ ma funkcjonowanie i udział w tematycznych gremiach powoływanych przy Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej, takich jak Grupa Sterująca Do Spraw Komunikacji, Zespół Sterujący Ewaluacją, itp. Jest to najwyższej oceniana forma współpracy.</p> <p>(strona w raporcie: 78-84)</p>							



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja horyzontalna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
2.	<p>W ramach współpracy z Instytucją Audytową, ustalenia audytorów często wynikają z ich interpretacji przepisów i dokumentów, co może budzić wątpliwości u audytowanego. Natomiast podmiot w stosunku do którego formułowane są ustalenia ma jedynie możliwość przedstawienia Instytucji Audytowej swojego odniesienia się do ustaleń. Niestety w obecnym stanie prawnym ustalenia Instytucji Audytowej są ostateczne i jedynie ona może je zmienić. Brakuje natomiast środka odwoławczego, który dałby możliwość zwrócenia się do trzeciej strony, która oceniłaby rację.</p> <p>Ustalenia Instytucji Audytowej są niekiedy poważne. Jeżeli audyt nie obejmuje w 100% próby to ewentualna korekta finansowa jest ekstrapolowana na całą populację. Wówczas nawet niewielka korekta może urosnąć do kwoty kilkunastu, kilkudziesięciu milionów złotych. A</p>	<p>Koniecznym jest wprowadzenie odpowiednich środków odwoławczych, poza Instytucją Audytową, lub zasad mediacji pomiędzy zespołem audytorów a podmiotem audytowanym.</p> <p>(strona w raporcie: 84)</p>	<p>Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej</p>	<p>Zmiana legislacji, w celu wprowadzenia odpowiednich środków odwoławczych, poza Instytucją Audytową, lub zasad mediacji pomiędzy zespołem audytorów a podmiotem audytowanym.</p>	<p>31.12.2025</p>	<p>Horyzontalna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p>Rekomendacja zatwierdzona w całości</p>



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja horyzontalna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>to już zaburza realizację całego Programu.</p> <p>Brak dialogu zaburza zaufanie do współpracy oraz do funkcjonowania audytu w systemie realizacji Programu. W konsekwencji prowadzi też do nadmiernej biurokracji. Nie będąc pewnym interpretacji Instytucji Audytowej „dla bezpieczeństwa” wprowadzane są dodatkowe wymagania, które nie upraszczają systemu realizacji, a wręcz przeciwnie.</p> <p>(strona w raporcie: 84)</p>							
3.	<p>Poszczególne Instytucje wypracowały i stosują na bieżąco szereg rozwiązań i narzędzi zmierzających do pełnego wykorzystania dostępnej alokacji. Niezbędnym w całym procesie byłaby również kwestia opracowania przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej w porozumieniu z Komisją Europejską wytycznych oraz warunków zamykania programów operacyjnych w perspektywie 2021-2027.</p>	<p>Opracowanie przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej w porozumieniu z Komisją Europejską wytycznych oraz warunków zamykania programów operacyjnych w perspektywie 2021-2027.</p>	<p>Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej</p>	<p>Opracowanie przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej w porozumieniu z Komisją Europejską wytycznych oraz warunków zamykania programów operacyjnych w perspektywie 2021-2027.</p>	<p>30.06.2025</p>	<p>Horyzontalna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p>Rekomendacja zatwierdzona w całości</p>



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja horyzontalna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>zamykania programów operacyjnych w perspektywie 2021-2027. Będzie to kluczowe w ostatnich latach realizacji Programu. Od tego będą uzależnione działania, jakie będzie mogła wówczas podejmować Instytucja Zarządzająca, dotyczące np. stosowania nadkontraktacji, elastyczności w przesuwaniu środków pomiędzy Priorytetami, zwiększanie poziomów dofinansowania, itp. Wytyczne takie powinny być opracowane jak najwcześniej, gdyż umożliwi to instytucjom zaplanowanie wdrażania i prowadzenie całego procesu zarządzania finansowego. Bez nich trudno jest wskazać konkretne rozwiązania jakie powinny być stosowane, gdyż mogą one być nieakceptowalne przez Komisję Europejską.</p> <p>(strona w raporcie: 136-137)</p>	<p>(strona w raporcie: 136-137)</p>						



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja horyzontalna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
4.	<p>Badanie potwierdziło wysoką sprawność przebiegu procesu weryfikacji wniosków o płatność. Pracownicy w nim uczestniczący oceniają ją na 6,7 w skali od 0 do 9. Wartość ta stanowi ponad 74% oceny maksymalnej. Pierwsze prace nad weryfikacją wniosków o płatność pokazały już jednak pewne utrudnienia w przebiegu procesu. Blisko jedna trzecia pracowników, zajmujących się na co dzień oceną wniosków o płatność już teraz identyfikuje obszary, które mogą zostać usprawnione.</p> <p>Przede wszystkim jest to system informatyczny CST2021, który powstał do obsługi obecnej perspektywy i znacząco różni się od obowiązującego w poprzedniej systemie SL2014. Aż 77% zgłaszanych propozycji usprawnień dotyczy właśnie funkcjonowania systemu. Zdaniem pracowników jest on zupełnie nieintuicyjny przez</p>	<p>Dokonanie zmian w funkcjonowaniu systemu CST2021 zgodnie z wnioskiem przedstawionym przez Instytucję Zarządzającą FEWiM 2021-2027. (strona w raporcie: 122-126)</p>	<p>Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej</p>	<p>Instytucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027 przeanalizuje i zbierze kwestie utrudniające pracę w CST2021 od wszystkich instytucji (IZ oraz IP). Przedłoży Ministerstwu Funduszy i Polityki Regionalnej prośbę o modyfikację systemu. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej dokona niezbędnych zmian w funkcjonowaniu systemu CST2021.</p>	<p>30.09.2025</p>	<p>Programowa operacyjna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p>Rekomendacja zatwierdzona w całości</p>



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja horyzontalna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>co „trudno się na nim pracuje”. Dotyczy to również kształtu samego wniosku o płatność, który został zmieniony na formę tabelaryczną możliwą do wygenerowania jedynie w dokumencie pdf. W konsekwencji wydrukowany wniosek obejmuje nawet do kilkuset stron. Ponadto brakuje w nim kilku elementów, które byłyby niezbędne do sprawnej weryfikacji wniosku. Istotnym problemem jest brak w systemie możliwości użycia podpisu kwalifikowanego. Przez to wszystkie pisma muszą zostać wydrukowane, podpisywane, skanowane i dołączane do systemu. Wydłuża to przebieg całego procesu.</p> <p>(strona w raporcie: 122-126)</p>							

**2. Rekomendacje programowe** – dotyczące aktualnie realizowanego programu lub programu będącego jego kontynuacją.

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
1.	<p>Zakres wsparcia FEWiM 2021-2027 oraz alokacja środków finansowych przeznaczonych na poszczególne obszary wsparcia różnią się od swojego poprzednika z perspektywy 2014-2020. Wobec czego Departamenty Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego dokonały reorganizacji etatów w poszczególnych Biurach.</p> <p>W przypadku Departamentu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego występują znaczne różnice w efektywności kosztowej pomiędzy niektórymi Biurami.</p> <p>Wykonawca ma świadomość, że specyfika działań wdrażanych przez poszczególne biura jest różna. Nieraz diametralnie różna. Wobec czego muszą występować różnice w efektywności kosztowej pomiędzy</p>	<p>Rekomenduje się bieżący monitoring obciążenia pracą poszczególnych biur (w szczególności Departamentu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego).</p> <p>W przypadku spiętrzenia zadań któregoś z biur oraz mniejszego zaangażowania w ocenę wniosków innego biura, należałoby dokonywać czasowego oddelegowywania pracowników do oceny wniosków.</p>	<p>Institucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027</p>	<p>Na poziomie Dyrekcji prowadzenie bieżącego monitoringu obciążenia pracą poszczególnych biur w zakresie oceny wniosków o dofinansowanie.</p> <p>Czasowe oddelegowywanie pracowników do oceny wniosków o dofinansowanie innych Biur.</p>	<p>31.12.2025</p>	<p>Programowa operacyjna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p>Rekomendacja zatwierdzona w całości</p>



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	Biurami. Niemniej jednak najbliższy rok będzie niezwykle intensywny w zakresie oceny wniosków o dofinansowanie i mogą następować spiętrzenia zadań, w szczególności w Biurach, w których efektywność kosztowa jest największa. Kontraktacja środków musi nastąpić jak najszybciej, w sytuacji niewielkiego czasu pozostałego do końca perspektywy oraz obecnego stanu wdrażania FEWiM 2021-2027. (strona w raporcie: 48-49)	Jest to niezbędne do sprawnego wdrożenia Programu, w sytuacji niewielkiego czasu pozostałego do końca perspektywy oraz obecnego stanu wdrażania FEWiM 2021-2027. Najbliższy rok będzie niezwykle intensywny w zakresie oceny wniosków o dofinansowanie i kontraktacji środków. (strona w raporcie: 48-49)						
2.	Planowany zasób kadrowy wydaje się być zaplanowany adekwatnie do zadań przewidzianych do realizacji. Przynajmniej na chwilę obecną docelowy poziom zatrudnienia jest wystarczający. Jedynym obszarem, co do którego można mieć wątpliwości, to zadania związane z	Rozważenie możliwości zwiększenia etatów przeznaczonych na zadania związane z promocją i widocznością Funduszy Europejskich dla	Instytucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027	Dokonanie analizy możliwości zwiększenia etatów przeznaczonych na zadania związane z promocją i widocznością Funduszy Europejskich dla Warmii i Mazur na lata 2021-2027. Ewentualne	30.06.2025	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	promocją i widocznością Funduszy Europejskich dla Warmii i Mazur na lata 2021-2027. Biorąc pod uwagę poziom skomplikowania programu, ilość jego priorytetów i mnogość naborów, które będą ogłaszane praktycznie w jednym momencie, ilość zaplanowanych etatów (6 etatów) wydaje się skromna. Dla porównania w województwie kujawsko-pomorskim jest to 11,5 etatu, województwie lubelskim 11 etatów, województwie mazowieckim 22 etaty, województwie łódzkim 16 etatów, itd. (strona w raporcie: 93)	Warmii i Mazur na lata 2021-2027. (strona w raporcie: 93)		zwiększenie etatów zgodnie z przeprowadzoną analizą.				
3.	Pracownicy systemu realizacji posiadają dużą wiedzę i umiejętności, niezbędne do wykonywania swoich obowiązków. Niemniej jednak, w ciągle zmieniającej się rzeczywistości szkolenia powinny być ciągłym i nieodzownym elementem	Przy planowaniu szkoleń na rok 2026, i lata następne, powinien zostać położony duży akcent na rozwój kompetencji miękkich pracowników.	Institucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027 Instytucja Pośrednicząca FEWiM 2021-	Podczas tworzenia planów szkoleń na rok 2026 i lata następne pracodawcy w większym stopniu powinni uwzględniać szkolenia ukierunkowane na rozwój kompetencji miękkich pracowników,	31.03.2028	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>podnoszenia kwalifikacji kompetencji pracowników.</p> <p>Badanie pokazało, że system szkoleń działa w miarę sprawnie. Nie identyfikuje się większych problemów w tym sytuacji, żeby system blokował potrzeby szkoleniowe pracowników.</p> <p>Od stycznia 2023 roku, aż ponad 86% pracowników systemu realizacji FEWiM 2021-2027 uczestniczyło w przynajmniej jednym szkoleniu związanym z wykonywanymi zadaniami związanymi z realizacją i wdrażaniem funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.</p> <p>W wysokim stopniu oceniona została adekwatność oferowanych szkoleń do potrzeb pracowników systemu realizacji FEWiM 2021-2027.</p> <p>Potwierdza to ok. 73,5% wszystkich pracowników. Przeciwnego zdania jest jedynie 8,1% z nich.</p>	(strona w raporcie: 101-105)	<p>2027 (Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie)</p> <p>Institucja Pośrednicząca FEWiM 2021-2027 (Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.)</p>	wynikających z potrzeb pracodawcy.				



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	Dużego znaczenia nabierają w dzisiejszych czasach szkolenia ogólne budujące kompetencje miękkie (np. dbałość o dobrą atmosferę i komunikację w zespole, komunikatywność i umiejętność pracy w grupie, duża motywacja do pracy, umiejętność pracy pod presją czasu, logiczne myślenie), budujące relacje, usprawniające komunikację, budujące i zwiększające motywację do pracy. To one wpływają na lepsze funkcjonowanie nie tylko jednostki osobowej, ale całego systemu realizacji. Badanie pokazało jednak, że tego rodzaju szkolenia są ograniczane. (strona w raporcie: 101-105)							
4.	Niepokojący jest poziom fluktuacji, w szczególności w Instytucji Zarządzającej FEWiM 2021-2027. Od początku roku z systemu realizacji odeszły 22 osoby, tj. 4,2% docelowej ilości zatrudnionej kadry. Co więcej,	Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego pracowników. Taki system powinien być kompletny, tj.	Instytucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027	Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego pracowników. System nie powinien kolidować z istniejącymi regulaminami Urzędu	31.12.2024	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>aż 31% pracowników rozważa zmianę pracy w ciągu najbliższego roku, z czego prawie połowa w stopniu zdecydowanym. Spośród osób, które rozważają zmianę pracy w najbliższej przyszłości, ponad 73% to osoby doświadczone, pracujące przy funduszach unijnych od ponad 10 lat.</p> <p>Nawet jak uda się zatrudnić nowe osoby, to potrzebują one czasu na przygotowanie do realizacji określonych zadań. Z uwagi na znaczne opóźnienia w rozpoczęciu wdrażania FEWiM 2021-2027, obecnie konieczna jest intensywna praca, aby zrealizować poszczególne cele Programu.</p> <p>Zaledwie co piąty pracownik systemu realizacji FEWiM 2021-2027 odczuwa motywację do dalszej pracy. Co gorsze co drugi pracownik takiej motywacji już nie czuje. Brak motywacji jest głównym powodem</p>	<p>obejmować wszystkie elementy związane z warunkami pracy. Przede wszystkim powinien być oparty na kwestiach finansowych, tj. np. podwyżkach, nagrodach, premiach, które są kluczowe dla każdego pracownika. Powinien też uwzględniać inne obszary takie jak system awansów, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, ale również warunki pracy w postaci elastycznego czasu pracy, pracy zdalnej, itp.</p> <p>Po jego wprowadzeniu, należy w sposób ciągły</p>		<p>dotyczącymi podnoszenia kwalifikacji, awansów czy przyznawania nagród. System powinien być przejrzysty i zrozumiały, a także zintegrowany z obowiązującymi dokumentami, jak regulaminy wynagrodzeń czy systemy ocen. Ważne jest też, aby jasno określić kryteria, które pracownik musi spełnić, aby korzystać z systemu. Zbyt ogólne zasady mogą wprowadzać niejasności i osłabić jego skuteczność. System powinien być także elastyczny, umożliwiający modyfikacje w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby i warunki pracy, co pomoże w utrzymaniu</p>				



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>myślenia pracowników o zmianie pracy. System motywacyjny pracowników staje się kluczowy do zapewnienia w systemie realizacji FEWiM 2021-2027 odpowiedniej ilości i jakości zasobów kadrowych. Brak odpowiedniego systemu motywacyjnego może doprowadzić do utraty doświadczonych pracowników, co może mieć skutki tragiczne w sytuacji niewielkiej ilości czasu, który pozostał na wdrożenie Programu.</p> <p>Do końca 2023 roku obowiązywał system motywacyjny w ramach realizacji RPO WiM 2014-2020, sporządzony w postaci oficjalnego dokumentu/planu. W roku 2024 do czasu realizacji niniejszego badania nie został jeszcze wdrożony w życie nowy system. W konsekwencji tylko około 34% pracowników dostrzega elementy stosowanego systemu</p>	<p>dokonywać oceny stopnia w jaki przekłada się on na faktyczną motywację pracowników do dalszej pracy.</p> <p>Wdrożenie takiego systemu wiąże się z przeznaczeniem na ten cel odpowiednich środków finansowych, nie tylko Pomocy technicznej FEWiM 2021-2027, ale również budżetu Urzędu.</p> <p>(strona w raporcie: 105-110)</p>		<p>jego aktualności i skuteczności.</p> <p>Przeznaczenie odpowiednich środków finansowych na wdrożenie systemu motywacyjnego dla Instytucji Zarządzającej FEWiM 2021-2027.</p> <p>Dokument powinien być udostępniony pracownikom, żeby wiedzieli co muszą zrobić aby dostać podwyżkę / awans / nagrodę.</p> <p>Uwzględnienie cyklicznych ocen stopnia, w jaki przekłada się on na faktyczną motywację pracowników do dalszej pracy. Oceny takie powinny być dokonywane corocznie na podstawie przeprowadzanych wywiadów ankietowych z</p>				



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>motywacyjnego (finansowego bądź też pozafinansowego).</p> <p>Z badania wynika, że w momencie badania system był tworzony i jeszcze nie funkcjonował. Ponieważ nie została udostępniona tworzona wersja systemu motywacyjnego, ani jego założenia, nie możliwa jest ocena czy może on okazać się skuteczny.</p> <p>(strona w raporcie: 105-110)</p>			wszystkimi pracownikami systemu realizacji. Ocena powinna zostać dokonywana przez dział odpowiedzialny za rozwój zasobów ludzkich w IZ, a wnioski z nich przekazywane kierownictwu.				
5.	<p>System realizacji FEWiM 2021-2027 funkcjonuje w ramach struktur Urzędów, co ogranicza wykorzystywanie środków Pomocy Technicznej. Polityka Urzędu stara się wyrównywać funkcjonowanie Departamentów/Wydziałów „funduszowych” z tymi nie ujętymi w systemie realizacji FEWiM 2021-2027. Nie wpływa to na skuteczność i efektywność systemu realizacji FEWiM 2021-2027.</p>	<p>System motywacyjny powinien uwzględniać takie założenia, które będą motywowały do pracy przy funduszach unijnych.</p> <p>Nie można ograniczać wykorzystania dostępnych środków Pomocy Technicznej, w szczególności w takim newralgicznym i kluczowym obszarze,</p>	<p>Institucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027</p>	<p>Uwzględnienie w tworzonym systemie motywacyjnym założeń atrakcyjnych dla pracowników, które będą motywowały do pracy przy funduszach unijnych.</p>	<p>31.12.2024</p>	<p>Programowa operacyjna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p>Rekomendacja zatwierdzona w całości</p>



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>Należy mieć świadomość, że praca „przy funduszach unijnych” jest szczególnego rodzaju pracą. Wiąże się z dużą odpowiedzialnością, niezmiernie większą niż w innych obszarach funkcjonowania Urzędu. Charakteryzuje się dużą intensywnością, a w najbliższym czasie jeszcze większą.</p> <p>Każda jest inna i każda wiąże się z inną odpowiedzialnością. W przypadku wdrażania programu regionalnego mówimy o miliardach złotych środków publicznych, których prawidłowe wykorzystanie spada na barki nie tylko beneficjentów, ale również pracowników instytucji systemu realizacji.</p> <p>Osoby z doświadczeniem przy wdrażaniu programów, realizacji projektów, są niezwykle poszukiwani na rynku pracy, więc bez problemu znajdą dla siebie atrakcyjną ofertę. Istotne zatem jest ich szczególne</p>	<p>jakim jest system motywacyjny pracowników. Oczywiście musi obowiązywać w nim element racjonalizmu wydatkowania środków. Nie może jednak następować zrównywanie gratyfikacji za pracę.</p> <p>(strona w raporcie: 114-119)</p>						



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>zmotywowanie do pozostania w systemie realizacji FEWiM 2021-2027.</p> <p>Utrzymanie zatrudnienia, szczególnie doświadczonych pracowników, jest kwestią kluczową do skutecznej realizacji Programu i pełnego wykorzystania środków. Przy niewielkim czasie pozostałym do wdrożenia Programu, utrata znacznej liczby pracowników spowoduje kumulację zadań na innych pracownikach, co w konsekwencji może doprowadzić do jeszcze większej fluktuacji. Osiągnięcie celów Programy może być wówczas niemożliwe.</p> <p>(strona w raporcie: 114-119)</p>							
6.	<p>Potrzeby pracowników dotyczące wyposażenia technicznego są na bieżąco zaspokajane. Służą temu środki pomocy technicznej. Nie identyfikuje się żadnych problemów oraz barier związanych z brakiem</p>	<p>Dokonanie inwentaryzacji potrzeb remontowych w poszczególnych budynkach i pokojach, dokonanie ich</p>	<p>Instytucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027</p>	<p>Precyzyjna identyfikacja potrzeb i systematyczne eliminowanie problemów w zakresie niedostatecznych warunków lokalowych.</p>	<p>30.06.2025</p>	<p>Programowa operacyjna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p>Rekomendacja zatwierdzona w całości</p>



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>odpowiedniego wyposażenia, tj. sprzętu komputerowego, oprogramowania, urządzeń biurowych, mebli, materiałów biurowych, itp.</p> <p>Inna kwestią są warunki lokalowe oraz infrastruktura budynku. Warunki są zróżnicowane w zależności od budynku, w którym świadczą prace pracownicy systemu realizacji FEWiM 2021-2027. W niektórych nieruchomości zostały wyremontowane pokoje co znacznie zwiększyło komfort pracy. Niestety w niektórych występują potrzeby w zakresie odświeżenia pokoi. W skrajnych przypadkach potrzebny jest natychmiastowy remont.</p> <p>Ponadto, na warunki lokalowe negatywny wpływ ma zbyt duża liczba pracowników w niektórych pomieszczeniach. Występują sytuacje, że w jednym pokoju pracuje pięciu i więcej pracowników.</p>	<p>priorytetyzacji i w miarę dostępności środków przeprowadzanie bieżących remontów. Ponadto należy dokonać przeglądu warunków lokalowych pod względem rozmieszczenia pracowników i ewentualnie opracować nowe plany w tym zakresie. Wówczas, po analizie możliwości budżetowych należałoby poszukać nowych obiektów świadczących usługę najmu.</p> <p>(strona w raporcie: 114-116)</p>	<p>Instytucja Pośrednicząca FEWiM 2021-2027 (Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie)</p> <p>Instytucja Pośrednicząca FEWiM 2021-2027 (Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.)</p>	<p>W tym celu można by było powołać specjalną komisję składającą się z przedstawicieli poszczególnych komórek organizacyjnych. Należy mieć na uwadze, że koszty związane z wynajmem czy też remontem pomieszczeń pokrywane są ze środków publicznych, stąd należało by zachować racjonalność ich wydatkowania. Nie mówimy wówczas o zapewnieniu wysokich standardów, ale podstawowe wymagania, wynikające z BHP, muszą zostać spełnione.</p>				



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	Komfort pracy jest wówczas zdecydowanie niski i wpływa na jakość i tempo pracy. Zgłaszanymi utrudnieniami są również rozmieszczenie pracowników danego biura po różnych piętrach budynku, niedostosowanie pomieszczeń do panujących upałów, czy też brak zaplecza kuchennego. (strona w raporcie: 114-116)							
7.	Badanie potwierdziło wysoką sprawność przebiegu procesu weryfikacji wniosków o płatność. Pracownicy w nim uczestniczący oceniają ją na 6,7 w skali od 0 do 9. Wartość ta stanowi ponad 74% oceny maksymalnej. Pierwsze prace nad weryfikacją wniosków o płatność pokazały już jednak pewne utrudnienia w przebiegu procesu. Blisko jedna trzecia pracowników, zajmujących się na co dzień oceną wniosków o płatność już teraz	Wnioskowanie do Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej o modyfikację elementów CST2021, które tego wymagają. Przeszkolenie pracowników z obsługi systemu, co pozytywnie wpłynie na poznanie jego funkcjonalności i sprawne poruszanie się po nim.	Institucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027	Przeanalizowanie i zebranie kwestii utrudniających pracę w CST2021 od wszystkich instytucji (IZ oraz IP). Przedłożenie Ministerstwu Funduszy i Polityki Regionalnej prośby o modyfikację systemu. Przeszkolenie pracowników wszystkich instytucji z obsługi systemu.	30.06.2025	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>identyfikuje obszary, które mogą zostać usprawnione.</p> <p>Przede wszystkim jest to system informatyczny CST2021, który powstał do obsługi obecnej perspektywy i znacząco różni się od obowiązującego w poprzedniej systemu SL2014. Aż 77% zgłaszanych propozycji usprawnień dotyczy właśnie funkcjonowania systemu. Zdaniem pracowników jest on zupełnie nieintuicyjny przez co „trudno się na nim pracuje”. Dotyczy to również kształtu samego wniosku o płatność, który został zmieniony na formę tabelaryczną możliwą do wygenerowania jedynie w dokumencie pdf. W konsekwencji wydrukowany wniosek obejmuje nawet do kilkuset stron. Ponadto brakuje w nim kilku elementów, które byłyby niezbędne do sprawnej weryfikacji wniosku. Istotnym problemem jest brak w systemie</p>	(strona w raporcie: 122-126)						



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	możliwości użycia podpisu kwalifikowanego. Przez to wszystkie pisma muszą zostać wydrukowane, podpisywane, skanowane i dołączane do systemu. Wydłuża to przebieg całego procesu. (strona w raporcie: 122-126)							
8.	Dla beneficjentów kluczowy w procesie weryfikacji wniosków o płatność jest czas oceny wniosku. Biorąc pod uwagę kondycje finansowe beneficjentów, ich poziomy zadłużenia, istnieje duże ryzyko, że część z nich nie będzie w ogóle zdolna do aplikowania o kolejne środki z funduszy europejskich. Dlatego niezmiernie ważne jest, jak już beneficjent podjął się tego wyzwania, aby jak najsprawniej przebiegał proces rozliczeń finansowych, a co za tym idzie oceny składanych wniosków. Długie oczekiwanie na refundacje	Należy rozważyć możliwość skrócenia maksymalnych terminów na ocenę wniosków (w szczególności w zakresie EFRR). Zasadnym byłoby, aby czas weryfikacji wniosku, na drugim etapie oceny, był już znacznie krótszy niż na pierwszym. (strona w raporcie: 122-126)	Instytucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027 Instytucja Pośrednicząca FEWiM 2021-2027 (Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.)	Przeanalizowanie (w szczególności w zakresie EFRR) określonych maksymalnych terminów na ocenę wniosku pod kątem możliwości ich skrócenia. Ewentualna zmiana terminów w oparciu o przeprowadzoną analizę – zmiana procedur w Instrukcjach Wykonawczych.	30.06.2025	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>środków jeszcze bardziej pogrążają budżety beneficjentów.</p> <p>W systemie realizacji FEWiM 2021-2027 przewidziane zostały maksymalne czasy weryfikacji wniosków. W przypadku działań finansowanych z EFS+ jest to 25 dni roboczych, a EFRR 80 dni. Zdaniem Wykonawcy są one wysokie (w szczególności w zakresie EFRR). Tym bardziej, że wniosek może być poprawiany, nawet kilkakrotnie poprawiany. Każdorazowo wykorzystywanie określonych maksymalnych terminów tylko potęguje czas oceny wniosków. W konsekwencji może to doprowadzić do oczekiwania na refundację przez długie miesiące.</p> <p>Analizując zapisy instrukcji wykonawczych w ramach programów regionalnych innych województw, wynika że w przypadku</p>							



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>części z nich przyjmowane są znacznie krótsze terminy – 30-35 dni.</p> <p>Ważne jest, aby ocena wniosku na pierwszym etapie uwzględniała już wszystkie zastrzeżenia. Sytuacja, w której beneficjent w odpowiedzi na uzupełniony wniosek otrzymuje uwagi do elementu wniosku, co do którego nie było zastrzeżeń na pierwszym etapie, wydłuża czas jego zatwierdzenia i podważa sprawność całego systemu w oczach beneficjenta.</p> <p>(strona w raporcie: 122-126)</p>							
9.	<p>Procedura przebiegu procesu weryfikacji formalno-rachunkowej i merytorycznej wniosku beneficjenta o płatność w poszczególnych instytucjach jest niemal taka sama. Na uwagę zwraca, że w przypadku instytucji wdrażających EFS+ występuje etap wstępnej weryfikacji wniosku oraz zwrócenia się do beneficjenta z wezwaniem o</p>	<p>W przypadku projektów finansowanych z EFRR, rozważenie wprowadzenia etapu wstępnej weryfikacji wniosku, na którym można już zwrócić się do beneficjenta o uzupełnienie</p>	<p>Instytucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027</p> <p>Instytucja Pośrednicząca FEWiM 2021-2027</p>	<p>Rozważenie wprowadzenia etapu wstępnej weryfikacji wniosków o płatność. Ewentualna zmiana procedur w Instrukcjach Wykonawczych w zakresie wprowadzenia etapu wstępnej weryfikacji wniosku, w przypadku</p>	30.06.2025	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	uzupełnienie dokumentów, jeżeli takie braki występują. Jest to dobre rozwiązanie, warte stosowania szerzej, szczególnie w sytuacji, gdy wniosek o dofinansowanie zawiera wiele poniesionych wydatków. Dostarczenie tych dokumentów jeszcze przed zakończeniem etapu właściwej weryfikacji może skrócić czas do pozytywnego zakończenia weryfikacji. (strona w raporcie: 122-126)	ewentualnych braków nie czekając na pełne zakończenie oceny wniosku. (strona w raporcie: 122-126)	(Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.)	projektów finansowanych z EFRR. Dotyczyć to może np. weryfikacji załączenia wszystkich wymaganych załączników, dokumentów. Można to zweryfikować na początkowym etapie i wysłać do beneficjenta prośbę o uzupełnienie dokumentów (nie czekając na ocenę całości wniosku).				
10.	Istotną kwestią wpływającą na sprawność oceny wniosków o płatność oraz jego czas, jest wprowadzenie funkcji tzw. „opiekuna projektu”. Oznacza to, że wszystkie wnioski o płatność składane w ramach jednego projektu weryfikowałaby ta sama osoba. Osoba taka znałaby specyfikę danego projektu, wiedziała jakie problemy były na wcześniejszych etapach jego realizacji, więc znacznie sprawniej	Rozważenie możliwości wprowadzenia funkcji tzw. „opiekuna projektu” podczas weryfikacji wniosków o płatność. W przypadku departamentów lub wydziałów wprowadzających funkcję „opiekuna projektu” lub	Institucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027	Rozważenie możliwości wprowadzenia funkcji tzw. „opiekuna projektu” podczas weryfikacji wniosków o płatność. Jak najczęściej stosowanie zasady, że wnioski w danym projekcie są weryfikowane przez tą samą osobę. W przypadku departamentów lub	30.06.2025	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>przebiegałaby ocena kolejnych wniosków o płatność, niż gdyby robiła to osoba niezająca specyfiki danego projektu. Jest to o tyle istotne, w sytuacji konieczności rozdzielności funkcji oceny wniosku o dofinansowanie z oceną wniosków o dofinansowanie, tzn. że dana osoba nie może w danym projekcie sprawdzać wniosku o dofinansowanie i weryfikować wnioski o płatność. Wówczas siłą rzeczy osoby weryfikujące wniosek o płatność muszą ściśle współpracować z osobą która oceniała wniosek o dofinansowanie, aby poznać uwarunkowania wpływające na przyznanie dofinansowania. Wprowadzenie „opiekuna projektu” znacznie by taką współpracę usprawniło.</p> <p>(strona w raporcie: 122-126)</p>	<p>dotychczas ją stosujących rozważenie wprowadzenia definicji „opiekuna projektu” (tak aby dla beneficjenta jasna i precyzyjna była rola jaką taka osoba pełni).</p> <p>(strona w raporcie: 122-126)</p>		<p>wydziałów wprowadzających funkcję „opiekuna projektu” lub dotychczas ją stosujących rozważenie wprowadzenia definicji „opiekuna projektu”, tak aby dla beneficjenta jasna i precyzyjna była rola jaką taka osoba pełni. Beneficjent musi mieć świadomość, że to on odpowiada za realizację projektu. Opiekun projekty jedynie koordynuje proces rozliczenia projektu w Instytucji Zarządzającej lub Instytucji Pośredniczącej.</p>				



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
11.	<p>Pracownicy pomimo, że wykonują poszczególne zadania składające się na zarządzanie finansowe Programu nie do końca identyfikują się z tym procesem. Powodem takiej sytuacji może być nie do końca precyzyjne określenie roli zarządzania finansowego w systemie realizacji Programu.</p> <p>W ramach systemu realizacji FEWiM 2021-2027 występuje znaczne rozproszenie zadań składających się na zarządzanie finansowe. Mimo to, zdaniem Wykonawcy, taki poddział kompetencji jest jak najbardziej właściwy. Jest zgodny z zakresem zadań przyznanych poszczególnym podmiotom systemu realizacji FEWiM 2021-2027.</p> <p>Przebieg procesu polega na realizacji ww. zadań przez poszczególne podmioty. Wszystkie te zadania są ze sobą ściśle powiązane i mają wspólny cel jaki jest pełne wykorzystanie</p>	<p>Wytypowanie podmiotu, któremu będą przypisane kompetencje związane z zarządzaniem całym procesem zarządzania finansowego w ramach FEWiM 2021-2027.</p> <p>Opracowanie narzędzia do agregacji danych i ich analizy w ramach procesu zarządzania finansowego.</p> <p>(strona w raporcie: 129-137)</p>	Instytucja Zarządzająca FEWiM 2021- 2027	<p>Wytypowanie podmiotu, któremu będą przypisane kompetencje związane z zarządzaniem całym procesem zarządzania finansowego w ramach FEWiM 2021-2027.</p> <p>Komórki, która monitorowałaby przebieg całego procesu, analizowałaby dane z przebiegu wszystkich poszczególnych elementów procesu, łączyła je, wyciągała wnioski, wspierała poszczególne podmioty w podejmowaniu decyzji odnośnie rozwiązań dotyczących poszczególnych obszarów zarządzania finansowego i proponowała optymalne rozwiązania w kwestiach</p>	30.06.2025	Programowa operacyjna	System realizacji polityki spójności	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>dostępnej alokacji FEWiM 2021-2027. Aby cel ten mógł być skutecznie realizowany konieczne jest zarządzanie całym procesem. W systemie realizacji FEWiM 2021-2027 brakuje natomiast komórki, która stanowiłaby punkt wspólny całego procesu. Jest to główny problem w realizacji procesu oraz obszar do jego doskonalenia. Wskazuje go 88% pracowników identyfikujących problemy w realizacji procesu.</p> <p>Rozproszenie elementów zarządzania finansowego utrudnia pozyskiwanie informacji, co zwiększa ryzyko przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Ponadto „rozmywa” odpowiedzialność za powodzenie całego procesu, czyli wykorzystania alokacji. Sterowanie całością procesu przez jedną komórkę pozwoli zarządzać i podejmować optymalne decyzje, tj. wskazywać jakiego rodzaju narzędzia trzeba zastosować</p>			<p>horyzontalnych, tj. dotyczących kilku obszarów wdrażania Programu.</p> <p>Analizując zakres zadań związanych z realizacją FEWiM 2021-2027, właściwym do zarządzania całością procesu mogłoby być Biuro Budżetu Departamentu Polityki Regionalnej, do którego zadań należy m.in.:</p> <p>zarządzanie finansowe FEWiM 2021-2027 w tym koordynacja spraw związanych z budżetem w systemach instytucjonalnych Programu.</p> <p>Biuro te posiada szereg narzuconych już zadań do realizacji. Natomiast zarządzanie finansowe</p>				



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	i w których obszarach (np. stosowanie nadkontraktacji, przesunięcia środków pomiędzy działaniami, aktualizacja planu wdrażania, ogłaszanie dodatkowych naborów, czy też inne rodzaje narzędzi). (strona w raporcie: 129-137)			obejmować będzie szereg wątków z różnych dziedzin wdrażania Programu i powinno stanowić priorytet w wykonywanych zadaniach. Dlatego zdaniem Wykonawcy konieczne będzie stworzenie oddzielnego stanowiska, na którym pracownik będzie wykonywał zadania tylko związane z koordynacją zarządzania finansowego. Jego ulokowanie w strukturze organizacyjnej Departamentu Polityki Regionalnej jest kwestią drugorzędną, którą Wykonawca pozostawia do decyzji Instytucji Zarządzającej.				



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
				Opracowanie narzędzia do agregacji danych i ich analizy w ramach procesu zarządzania finansowego.				
12.	<p>W zaplanowanych działaniach informacyjno-promocyjnych niczego nie brakuje. Stanowią one kompletny zestaw.</p> <p>Najskuteczniejszymi w dotarciu do mieszkańców województwa warmińsko-mazurskiego z informacją o Funduszach Europejskich były działania nakierowane na wykorzystanie telewizji oraz Internetu. Wysoka skuteczność wykazały się również te wykorzystujące źródła informacji takie jak prasa oraz radio.</p> <p>Cieszy zatem planowane szerokie wykorzystanie tego rodzaju działań w ramach informacji i promocji FEWiM 2021-2027. Dotyczy to zarówno administrowania stronami internetowymi poświęconymi</p>	<p>Sprofilowanie i zintensyfikowanie działań adresowanych do grup, które cechuje niższy poziom rozumienia pojęcia. Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur. (strona w raporcie: 155-158)</p>	<p>Institucja Zarządzająca FEWiM 2021-2027</p>	<p>Sprofilowanie i zintensyfikowanie działań adresowanych do grup, które cechuje niższy poziom rozumienia pojęcia Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur.</p> <p>Przede wszystkim są to ludzie młodzi w wieku 15-19 lat, uczniowie i studenci, osoby 65+, emeryci i renciści oraz osoby z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym.</p>	31.12.2025	Programowa operacyjna	Informacja i promocja	Rekomendacja zatwierdzona w całości



Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji (rekomendacja programowa: operacyjna, strategiczna)	Obszar tematyczny	Status zatwierdzenia rekomendacji
	<p>Funduszom, profili w mediach społecznościowych, kampanii promocyjnych w postaci spotów/reklam telewizyjnych, radiowych, artykuły w Internecie, reklamy/banery w Internecie, artykuły w prasie, itp.</p> <p>Badanie pokazało, że najmniej Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur identyfikują ludzie młodzi do 19 roku życia i w konsekwencji uczniowie i studenci, osoby 65+, emeryci i renciści oraz osoby z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym. W tych grupach społecznych odsetek osób identyfikujących pojęcie FEWiM znacznie odbiega od innych grup.</p> <p>(strona w raporcie: 155-158)</p>							