



Fundusze Europejskie

Badanie ewaluacyjne pt. Ewaluacja systemu realizacji FEdKP 2021-2027

Kluczowe wnioski i rekomendacje z badania

16 grudnia 2025 r



Fundusze Europejskie
dla Kujaw i Pomorza



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

Podstawowe informacje o badaniu

- **20 pytań badawczych** w ramach 6 obszarów analitycznych:

- Struktura instytucjonalna i procedury;
- Adaptacyjność systemu;
- Zasoby ludzkie pracowników IZ, IP WUP i IP ZIT BydOF ;
- Rozliczanie projektów;
- Benchmarking - dobre praktyki w innych regionach;
- Zasady horyzontalne.



- **Metodologia badawcza obejmująca dane zastane i badania terenowe, w tym:**

- Badania ankietowe beneficjentów (n=231) i pracowników IZ i IP (n=251);
- IDI z przedstawicielami IZ, IP, KM, LGD, IF (n=35);
- Wywiady grupowe FGI (n=5);
- Benchmarking programów dla Śląska, Wielkopolski i Mazowsza.



- Okres realizacji badania: maj-listopad 2025

Podstawowe informacje o badaniu

Cel badania: dokonanie całościowej ewaluacji systemu realizacji FEdKP.

Badanie obejmuje wszystkie etapy cyklu życia programu – od planowania i ogłaszania naborów, poprzez wybór i realizację projektów, po rozliczanie, kontrolę, księgowanie wydatków i ewaluację.



Obszar 1. Struktura instytucjonalna i procedury



Obszar 2. Adaptacyjność systemu



Obszar 3. Zasoby ludzkie



Obszar 4. Rozliczanie projektów



Obszar 1. Struktura instytucjonalna i procedury



System procedur wdrażania programu FEdKP oceniany jest w większości jako spójny, funkcjonalny i przewidywalny.

Warto zwrócić uwagę na następujące elementy:

- 1. Efektywność procedur zależy od jakości przepływu informacji i koordynacji działań pomiędzy jednostkami.
- 2. System realizacji jest dosyć skomplikowany: pomimo rozpisania niemal każdej procedury, pojawiają się sytuacje problemowe, szczególnie na styku kompetencji poszczególnych komórek.
- 3. Interpretacja dokumentacji wdrożeniowej bywa niejednolita.
- 4. Dla około 12% respondentów język ogłoszeń o naborach był niezrozumiały, co utrudniało samodzielne przygotowanie wniosków.



Obszar 2. Adaptacyjność systemu



System reaguje sprawniej na bodźce zewnętrzne (zmiany przepisów, zalecenia KE), natomiast wolniej na problemy identyfikowane w codziennej praktyce wdrażania.

Główne wnioski z badania:

Nowości wprowadzone od perspektywy 2021-2027 oceniane przeważnie pozytywnie.

- Dotyczy to m.in. ograniczania dokumentów papierowych na rzecz elektronicznych, analizy ryzyka jako elementu weryfikacji WoP, kontroli zamówień publicznych powiązanych z WoP, taryfikatora korekt, zmiany roli IP w polityce terytorialnej.

W badaniu ankietowym około 1/3 przedstawicieli IZ i IP wskazała, że w swojej pracy spotkała się z koniecznością wprowadzania zmian w dokumentach wdrożeniowych.

- Procedury przeważnie funkcjonowały sprawnie – propozycje zmian były przyjmowane i wdrażane, a proces aktualizacji przebiegał zgodnie z obowiązującym trybem.
- Proces uzgodnień międzydepartamentowych sprawia, że zmiany o charakterze formalnym są wdrażane w sposób uporządkowany i transparentny.

System także reaguje sprawnie na potrzeby zmian w projektach, zgłaszane przez beneficjentów.

- W ponad 60% przypadków wnioski beneficjentów o zmiany były akceptowane. Decyzje o aneksach podejmowane są z rozwagą, ale generalnie z większym zrozumieniem dla potrzeb beneficjentów niż w poprzedniej perspektywie. Wskazywano też, że praktyka aneksowania umów stała się bardziej przewidywalna, a komunikacja z beneficjentami – sprawniejsza.



Obszar 3. Zasoby ludzkie



Kompetentna kadra jest głównym zasobem i gwarantem sprawnego działania systemu realizacji FEdKP. Pracownicy mają dobre warunki techniczne do pracy oraz zapewniony system szkoleń.

Wyniki badania wskazują na:

Przeciążenie pracą wynikające z kumulacji naborów oraz presji terminowej. Co trzeci pracownik czasami pracuje po godzinach, a ponad 40% bywa przeciążonych do tego stopnia, że nie mogą w terminie wykonywać powierzonych im zadań.

Zagrożenie rotacją pracowników. Już 36% pracowników IZ/IP często myśli o zmianie pracy. Przeważającą motywacją, jest motywacja finansowa.

Czasochłonną obsługę wniosku o szkolenia indywidualne. Jednak w praktyce istnieje możliwość uzyskania finansowania specjalistycznych szkoleń o wartości nawet kilku tysięcy złotych, o ile ich potrzeba zostanie dobrze uzasadniona.

Potrzebę szkoleń z umiejętności miękkich w tym pracy zespołowej i komunikacji.

Niesatysfakcjonujące warunki lokalowe, szczególnie w kwestii zaplecza socjalnego.



Obszar 4. Rozliczanie projektów



Proces rozliczania projektów w ramach FEKP 2021–2027 oceniany jest zasadniczo pozytywnie przez kadrę instytucji i beneficjentów.

Warto zwrócić uwagę na następujące elementy:



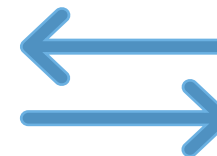
długi czas weryfikacji
WoP, wynikający z
kumulacji i
równoległego
prowadzenia kontroli
zamówień;



brak
kompletnych
dokumentów ze
strony
beneficjentów;



duża liczba
uczestników i
faktur w
projektach EFS+;



częste nakładanie się
zadań związanych z
rozliczaniem i
wprowadzaniem zmian
w projektach;



niska intuicyjność
systemu
CST2021.

Wnioski i rekomendacje



1

Zarówno beneficjenci, jak i przedstawiciele instytucji wdrażających wskazywali na trudności w jednoznacznej interpretacji zasad horyzontalnych, zwłaszcza w zakresie zasady dostępności architektonicznej, cyfrowej i komunikacyjnej.

MFIPR planuje szkolenie dot. zasad horyzontalnych dla wszystkich IZ i IP programów regionalnych i krajowych. Po jego zakończeniu należy opracować zestaw ujednoliconych materiałów pomocniczych dotyczących stosowania zasad horyzontalnych, w tym zasady dostępności.

Opracowanie powinno bazować na wnioskach i przykładach z tego szkolenia, oraz tam, gdzie będzie to możliwe na dotychczasowych doświadczeniach z wdrażania zasady dostępności w projektach FEKP oraz na przykładach dobrych praktyk.

Wnioski i rekomendacje



2

W badaniu zidentyfikowano potrzebę lepszego dopasowania szkoleń do rzeczywistych potrzeb pracowników instytucji zaangażowanych w realizację programu.

Warto zwiększyć udział szkoleń praktycznych i warsztatowych, zapewnić większą równowagę pomiędzy szkoleniami on-line i stacjonarnymi oraz włączyć do oferty szkoleniowej tematykę związaną z komunikacją, współpracą i wymianą wiedzy między komórkami organizacyjnymi.



Ważnym elementem powinno być również systematyczne badanie potrzeb szkoleniowych i oceny dotychczasowych szkoleń oraz wykorzystanie ich wyników przy tworzeniu planu rocznego

Np. poprzez kontynuację projektu „Zdrowo Zakręcenie” dla pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, z istotnym komponentem związanym z komunikacją i współpracą oraz integracją pracowników.

Wnioski i rekomendacje



3

Terminy realizacji naborów są często skumulowane, (m.in. z powodu dużej liczby działań i instrumentów, obowiązujących celów kontraktacyjnych których realizacja jest utrudniona przez późne uruchomienie programów perspektywy 2021-2027). Skutkuje to spiętrzeniem pracy w wydziałach odpowiedzialnych za ocenę projektów i podpisywanie umów, a w konsekwencji prowadzi do opóźnień i nadmiernego obciążenia pracowników.

Wprowadzić system planowania i koordynacji naborów, który zapewni równomierne rozłożenie terminów ogłaszania i zamykania postępowań w czasie.



W harmonogramie warto wprowadzić zasadę maksymalnej liczby uruchamianych i zamykanych naborów w danym tygodniu. Przygotowanie aktualnej wersji harmonogramu powinno uwzględniać wyniki uzgodnień między departamentami IZ.

Wnioski i rekomendacje



4

Ekosystem CST2021 nie gwarantuje wystarczającej sprawności obsługi projektów. Czas potrzebny na wprowadzenie lub wygenerowanie informacji z systemu jest często zbyt długi. Ponadto, instrukcje do poszczególnych modułów są zbyt techniczne, nie dostarczają odpowiedzi na pytania o nietypowe sytuacje.

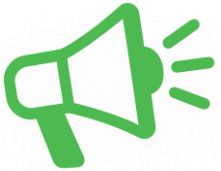
MFIPR tworząc nowy system powinno: zapewnić jego ergonomię, intuicyjność i spójność interfejsu na bazie pozytywnych doświadczeń z perspektywy 2014-2020 oraz opracować instrukcje i materiały pomocnicze o charakterze praktycznym, obejmujące nietypowe przypadki.



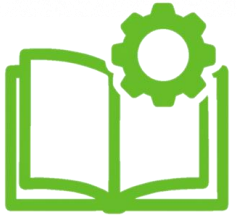
+zagwarantować helpdesk techniczny po stronie wykonawcy systemu, dedykowanego dla IZ i IP.



Zalecenie nr 1: stworzenie wewnętrznej bazy wiedzy



Zalecenie nr 2: wcześniejsze i bardziej przejrzyste informowanie o planowanych naborach



Zalecenie nr 3: uporządkowanie dotychczas opracowanych i systematyczne rozbudowywanie bazy z materiałami pomocniczymi dla wnioskodawców i beneficjentów



Zalecenie nr 4: częstsze wykorzystanie ewaluacji do szybkiego wykrywania problemów i reagowania na nie



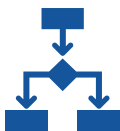
Zalecenie nr 1: stworzenie wewnętrznej bazy wiedzy



W ramach systemu realizacji FEdKP nie funkcjonuje jednolite narzędzie służące do gromadzenia i przekazywania wiedzy pomiędzy komórkami organizacyjnymi zaangażowanymi we wdrażanie programu.



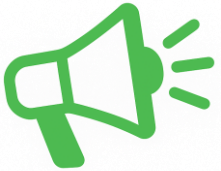
Wiedza dotycząca interpretacji przepisów, stanowisk, doświadczeń z kontroli czy wyjaśnień przekazywanych przez instytucje krajowe jest rozproszona i nie ma formalnych zasad jej udostępniania.



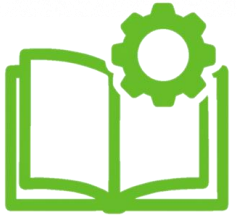
W celu usprawnienia obiegu informacji i wykorzystania doświadczeń zgromadzonych w trakcie można **stworzyć wewnętrzną tematyczną bazę wiedzy FEdKP** w formule pilotażowej. Baza powinna stanowić uporządkowany, łatwo dostępny katalog materiałów (interpretacji, wzorów, stanowisk, notatek, dobrych praktyk) obejmujący kluczowe obszary realizacji programu.



Zalecenie nr 1: stworzenie wewnętrznej bazy wiedzy



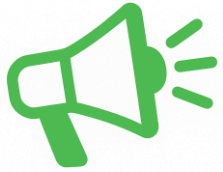
Zalecenie nr 2: wcześniejsze i bardziej przejrzyste informowanie o planowanych naborach



Zalecenie nr 3: uporządkowanie dotychczas opracowanych i systematyczne rozbudowywanie bazy z materiałami pomocniczymi dla wnioskodawców i beneficjentów



Zalecenie nr 4: częstsze wykorzystanie ewaluacji do szybkiego wykrywania problemów i reagowania na nie



Zalecenie nr 2: wcześniejsze i bardziej przejrzyste informowanie o planowanych naborach



W ramach systemu realizacji programu dostępny jest harmonogram naborów, jednak **sposób informowania o planowanych postępowaniach nie zapewnia beneficjentom wystarczającego czasu na przygotowanie dokumentacji**. Informacje o naborach publikowane są zazwyczaj dopiero w momencie ich ogłoszenia, a beneficjenci nie mają wcześniej dostępu do projektów regulaminów i pozostałej dokumentacji naboru, która jest kluczowa dla przygotowania wniosku.



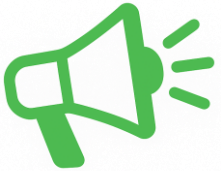
W efekcie część wnioskodawców przygotowuje projekty w ograniczonym czasie, co skutkuje nie tylko **większą liczbą uzupełnień i wydłużeniem procesu oceny**.



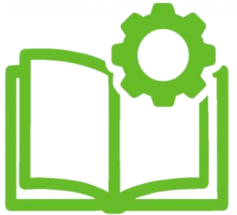
Można jednak rozważyć tam, gdzie to możliwe, **przedłużenie terminów naborów** lub **uwydatnienie na stronie naborów informacji o obowiązującym harmonogramie** (obecnie jest mało widoczna). Ponadto, sekcja planowanych naborów, która jest na stronie FEdKP, jest pusta, co może być mylące dla mniej zorientowanych potencjalnych beneficjentów.



Zalecenie nr 1: stworzenie wewnętrznej bazy wiedzy



Zalecenie nr 2: wcześniejsze i bardziej przejrzyste informowanie o planowanych naborach



Zalecenie nr 3: uporządkowanie dotychczas opracowanych i systematyczne rozbudowywanie bazy z materiałami pomocniczymi dla wnioskodawców i beneficjentów



Zalecenie nr 4: częstsze wykorzystanie ewaluacji do szybkiego wykrywania problemów i reagowania na nie



Zalecenie nr 3: uporządkowanie dotychczas opracowanych i systematyczne rozbudowywanie bazy z materiałami pomocniczymi dla wnioskodawców i beneficjentów



W badaniu zidentyfikowano **trudności wnioskodawców i beneficjentów w interpretacji dokumentacji naborów oraz w korzystaniu z systemu CST2021**. Część respondentów uznała dokumentację za trudną w użytkowaniu, a instrukcje i wytyczne za mało pomocne przy wypełnianiu wniosków o dofinansowanie.



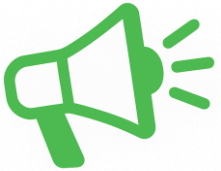
Dostępne materiały wyjaśniające mają charakter formalny i nie obejmują praktycznych przykładów. Brak ujednoliconych materiałów pomocniczych utrudnia także pracę instytucji, ponieważ te same pytania są kierowane do różnych wydziałów, a dokumenty są rozproszone.



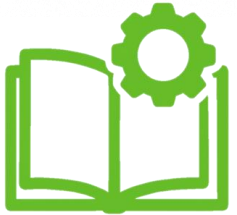
Dlatego wskazane jest **stworzenie miejsca gromadzącego i porządkującego poradniki**, a także ich rozszerzenie o bardziej praktyczne materiały pomocnicze dla beneficjentów, w tym przewodniki, wzory i przykłady odnoszące się do poszczególnych etapów cyklu życia projektu (aplikowanie, realizacja, rozliczanie, trwałość).



Zalecenie nr 1: stworzenie wewnętrznej bazy wiedzy



Zalecenie nr 2: wcześniejsze i bardziej przejrzyste informowanie o planowanych naborach



Zalecenie nr 3: uporządkowanie dotychczas opracowanych i systematyczne rozbudowywanie bazy z materiałami pomocniczymi dla wnioskodawców i beneficjentów



Zalecenie nr 4: częstsze wykorzystanie ewaluacji do szybkiego wykrywania problemów i reagowania na nie



Zalecenie nr 4: częstsze wykorzystanie ewaluacji do szybkiego wykrywania problemów i reagowania na nie



Warto rozważyć **szersze i bardziej praktyczne wykorzystanie potencjału ewaluacji** – w tym wiedzy i doświadczenia kadr odpowiedzialnych za ten proces – poprzez **częstsze realizowanie badań o charakterze specjalistycznym, odpowiadających na bieżące potrzeby** oraz sygnały płynące z praktyki wdrażania, zwłaszcza te identyfikowane przez właściwe wydziały i biura.



Zwiększenie użyteczności systemu monitoringu i ewaluacji wymagałoby zmiany podejścia do tych procesów – z postrzegania ich głównie jako narzędzi sprawozdawczych na rzecz traktowania ich jako instrumentów umożliwiających **szybkie wykrywanie problemów i reagowanie na nie**. Takie badania miałyby charakter uzupełniający wobec ewaluacji o szerszym zakresie, pełniąc funkcję operacyjnego narzędzia szybkiego reagowania.

DZIĘKUJEMY

Wykonawca badania:

Imapp Consulting sp. z o.o.

ul. Twarda 44

00-831 Warszawa

www.imapp.consulting

hello@imapp.consulting

imapp consulting

Dodatkowe informacje dotyczące badania dostępne są w raporcie końcowym zamieszczonym pod linkiem:
<https://funduszeue.kujawsko-pomorskie.pl/raporty/ewaluacja-systemu-realizacji-fedkp-2021-2027/>